Spannende tijden vragen om kennis van ethiek en gespreksleiderschap

Een achtergronddrieluik over dialoog en ethiek

Proloog: Leiding bieden bij oplopende spanningen
in de rijksdienst *(pagina 3 t/m 9)*

Deel I: Wat de praktische filosofie zich herinnert
van vergeten kennis en onbekend handelingsrepertoire *(pagina 11 t/m 32)*

Deel II: Gespreksleiderschap en het avontuur
van het goede gesprek *(pagina 33 t/m 41)*

Deel III: Welke woorden nodig zijn
bij het narratief dat groeit *(pagina 43 t/m 68)*

Epiloog: Van greep hebben
naar grip bieden *(pagina 69 t/m 76)*

Leiding bieden bij oplopende spanningen in de rijksdienst

Proloog bij een achtergronddrieluik over dialoog en ethiek

‘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.’

Beate Rössler

Binnen overheidsorganisaties en tussen overheid en burgers lopen de spanningen behoorlijk op. De ene keer onzichtbaar onder de motorkap van de rijksdienst, maar steeds vaker opvallend zichtbaar in het publieke domein - zoals rondom de oorlog in het Midden-Oosten en bij de acties van ‘activistische ambtenaren’. Ook de wisselende politieke verhoudingen na verkiezingen zetten de boel op scherp. Vragen van alle tijden krijgen ineens veel meer lading: wijzigt de inhoudelijke agenda ingrijpend, komt ons werk op gespannen voet te staan met de Grondwet, wat moeten we als ambtenaren ‘eigenlijk’?

Sommigen zien ook duidelijk een generatie-kwestie als bron van spanning. Alsof jonge ambtenaren anders reageren op opdrachten, privé-werk-balans, loyaliteitsvragen en buitenparlementaire acties. Is dat echt zo? Lange termijn beleid voor klimaat en ecologie kan voor de oudere garde een professionele uitdaging blijven terwijl het voor de jongere generaties kan voelen als werken aan hun persoonlijke toekomst. Zet dat collega’s anders in de wedstrijd? Als dit soort verschillen er zijn, wat betekent dat dan voor de aansturing van teams en organisaties? Wat is het gemeenschappelijke in de samenwerking en hoe overbruggen we niet alleen principiële, maar zelfs existentiële verschillen? We zien bovendien, op het werk, in de media, en wellicht ook in de privé-kring, hoe gemakkelijk gesprekken over gender,

discriminatie, stemgedrag en solidariteit kunnen escaleren. Wat te doen met conflicten en polariserende tendensen in de eigen organisatie? Kan op het werk alles worden gezegd of dreigt het politiek correcte inclusiviteits- en diversiteitsdenken bepaalde ideeën te beschermen en andere monddood te maken?

Al deze vragen, twijfels en moeilijkheden zetten een verantwoorde invulling van publiek leiderschap op scherp. We vragen ons af: wat is in deze oplopende spanning de juiste vorm van leiding? Hoe geef ik vorm aan een gepaste houding? Welk gedrag wordt er van mij als ambtelijk leider verwacht? Waar word ik voor verantwoordelijk gehouden? En ben ik het daar als topambtenaar of bestuurder (nog wel) mee eens? Welke visie heb ik zelf, inmiddels, op mijn eigen taken en verantwoordelijkheden, en past dat nieuwe denken bij dat wat kabinet en collega's van mij eisen? Hoeveel autonome kracht heb ik inmiddels nodig om te blijven staan voor mijn taak, talent en toewijding aan de goede zaak? Zo dienen zich nieuwe vragen aan rondom ambtelijk vakmanschap en publiek leiderschap. Veel van de oude vragen blijven actueel maar verdienen nieuwe antwoorden die niemand nog lijkt te hebben.

Columnisten, opiniemakers en criticasters van de publieke dienst hebben makkelijk praten. Zeggen waar het aan schort is een opstap naar de echte vraag: hoe dan wel? We moeten op zoek naar constructieve bouwstenen voor het type leiderschap dat in dit tijdgewricht en onder deze omstandigheden wél effectief is. Wat kan ik als leider doen om, bijvoorbeeld, te voorkomen dat ik zwicht voor de verleiding het machtswoord uit te spreken wanneer dat volstrekt nog ongepast is, en spiegelbeeldig wil ik weten wat het goede moment is om een definitief besluit niet langer uit te stellen en te blijven staan voor de gevolgen ervan? Oftewel: waar moet ik op letten om te beoordelen of de tijd rijp is voor een goed gesprek of krachtig besluit? Het is evident dat tussen beide opties een verband bestaat, en leiders zich willen oefenen in het doen van het één zonder het ander te laten. Dat roept allerlei vragen op, over de eisen die worden gesteld aan begeleiding van een verkennende dialoog, het inrichten van een besluitvormend gesprek, het ontwerpen van de juiste verantwoordingsmechanismen, het trainen van nieuwe manieren om naar bestuur en politiek te rapporteren over dilemma's en waarden gedreven beleidsalternatieven bijvoorbeeld, en te wijzen op (grond)wettelijke en uitvoeringsgrenzen die paal en perk stellen aan elk politiek besluit. Leiders

zoeken naar manieren om allereerst een moeilijk gesprek de juiste vorm en begeleiding te geven waarin de eigen hiërarchische positie zoveel als mogelijk is wordt geneutraliseerd, om vervolgens diezelfde positie juist met gezag aan te spreken als het uiteindelijk op die verantwoordelijkheid aankomt.

Dit type leiderschapsvragen worden in deze artikelenreeks onderzocht en geplaatst in de context van de ambtelijke dienst. Dat doen we in drie verschillende delen die elk een eigen accent zetten op de onderliggende thematiek van dialoogvoering en ethiek bedrijven.

Het eerste verhaal onder de titel '**Wat de praktische filosofie zich herinnert van vergeten kennis en onbekend handelingsrepertoire**' is een uitvoerige *filosofische verkenning* waarin we proberen enkele kwesties te adresseren die in wisselende gedaantes voortdurend de kop opsteken. Het zou goed zijn als we meer zicht krijgen op deze onderwerpen en beter gaan doorgronden welke verlangens en behoeftes daaronder aan het werk zijn. We zullen deze filosofische reflectie uiteenrafelen in een ethisch, een existentieel, een sociaal, een praktisch en een educatief perspectief.

We nemen de tijd deze perspectieven te introduceren en uit te leggen waarom ze van betekenis zijn voor onze ambtelijke praktijken. We proberen hier ook het verband te leggen tussen actuele ontwikkelingen en de al eeuwenoude patronen in de ideeëngeschiedenis van het westelijk halfrond.

We moeten voor dergelijke reflecties de tijd nemen en ze serieus nemen alvorens we onze handen uit de mouwen steken. Dat is op zichzelf al een relevante aanwijzing die betekenisvol kan zijn voor elke professional, en dus ook voor publieke leiders: laten we, als gewoonte, eerst stilstaan en goed om ons heen kijken voordat we gaan handelen en de blik fixeren in de vooruit-stand. In de filosofie is het pleidooi voor grondige reflectie nooit ver weg. We doen hier een poging de daad bij het woord te voegen door uit de filosofische traditie enkele dominanten stromingen te verbinden aan belangrijke aspecten van ons ambtelijke werk. Dat kan helpen te begrijpen in welke tijd we verkeren, welke spanningen er zichtbaar worden en hoe we hiermee om zouden kunnen gaan.

Het tweede, compactere verhaal over **'Gespreksleiderschap en het avontuur van het goede gesprek'** is weliswaar eveneens reflexief maar wil in de vorm van een *praktische verhandeling* de meer praktische vragen

bespreken die verband houden met, zogezegd, de kunst van het goede gesprek. We zoeken daar naar concrete handelingsopties door in te zoomen op bepaalde praktijken van gespreksvoering die afgestemd kunnen worden op wisselende behoeftes in wisselende omstandigheden.

We staan hier stil bij de dieper liggende bedoeling van ethische gesprekken, waarmee duidelijk wordt wat dit type ontmoetingen toevoegt aan het soort gesprekken dat we geregeld voeren. Hier proberen we ook zicht te krijgen op wát deelnemers oefenen door in gesprek te zijn en wat dan van de gespreksleiding wordt verwacht in termen van leiderschap. We zullen daar zien hoe veelzijdig de dialogische oefenpraktijken zijn, aan welke competenties en deugden deelnemers werken - vaak impliciet en ongemerkt, maar even vaak opgemerkt en expliciet -, en wat dit dus behoort te betekenen voor het leiderschap dat zorgdraagt voor de mogelijkheid deze gesprekken in de eigen organisatie te (laten) voeren en zo nodig ook zelf de begeleiding van deze goede gesprekken ter hand neemt. De eisen waaraan dan moet worden voldaan zijn niet gering.

Het derde verhaal '**Welke woorden nodig zijn bij het narratief dat groeit**' beoogt een *taalkundige verrijking* te zijn. We behandelen daar een tiental kernbegrippen dat cruciaal is in het denken over en bouwen aan dialoogpraktijken in overheidsorganisaties. Dat doen we in de wetenschap dat we als ambtelijke beroepsgroep de nieuwe, passende woorden moeten proberen te vinden die ons in staat stellen precies en gedegen te spreken over zoiets kwetsbaars als ethiek, principes en leiderschap. De goede woorden zijn ook nodig in de opbouw van een dialoogcultuur die we de laatste jaren zo node hebben gemist.

Dat idee van het bouwen van een dialoogcultuur, ligt in zekere zin als dragend concept onder de hele serie. Wat dat inhoudt en hoe het zou kunnen ontstaan en groeien, verkennen we zowel in de filosofische verkenning waarmee we de serie starten als in de praktische verhandeling die daarop volgt in het tweede verhaal. Maar in de derde aflevering zullen we de dialoogcultuur meer precies behandelen als één van de sleutelbegrippen van het veranderproces waarin de overheid verkeert. Mogelijk krijgen we daar dan meer zicht op wat ons te doen staat door naar zes elementen van de dialoogcultuur te kijken. Als we willen kunnen we daar concreet aan werken, acties bij afspreken en taken bij verdelen.

Leiding bieden of grip zoeken?

Hoe het gemis aan een dialoogcultuur heeft kunnen ontstaan, wát daardoor verloren is gegaan en welke uitdagingen dit voor leiders in het huidige tijdgewricht oproept, proberen we uit te vinden in het openingsdeel van de serie. We gebruiken daar de filosofie om anders te kijken naar de problematiek die zich in deze tijd aan ons opdringt.

Zo doen we een beroep op zo ongeveer de *raison d'etre* die de filosofie voor zichzelf opeist: ze wil ons immers leren met andere ogen te kijken naar de dingen die ons op het eerste gezicht zo vertrouwd voorkomen. Ze wil ons helpen voorbij primaire aannames en achter onze sterkste vooroordelen te kijken. Ze wil ons op die manier begeleiden in het ontwikkelen van een levensvatbare visie op goed leven, gezond samenwerken en vitale sociale verhoudingen. Ze hoopt dat deze manier van kijken ons geluk en levensvreugde brengt, of hoe we dit ook zelf woorden willen geven. Ze weet zeker dat 'het goede leven', *eudaimonia* in het oude Grieks, een directe correlatie heeft met wijsheid. Levenswijsheid wel te verstaan, een aan de leef- en werkpraktijk verbonden inzicht waarin boekenwijsheid weliswaar nagalmt maar onze eigen, persoonlijke ervaringen de belangrijkste kennisbron zijn.

In de klassieke hellenistische filosofie wordt dat *phronèsis* genoemd, een vorm van inzicht dat naast de kennis van het hoofd ook de indrukken van het gevoelsleven en het weten van het hart insluit. Het verstand en de ratio schieten voor die wijsheid tekort als ze geen bijstand krijgen van de intuïtie en de irrationele kennisrijkdom. Die komt vooral via de verhalende en verbeeldende vermogens vrij, waarbij de vrije kunsten direct en indirect van dienst zijn. Want waarom heeft een goede roman zeggingskracht? Dat zit niet in de logica van het verhaal, maar in het 'weten' dat tussen de regels door in hoofd en hart van de lezer is gegroeid. We kunnen dit 'weten' nauwelijks begrijpen maar kennen het wel. Begrijpt u? Dit 'kennen' is een welhaast ongrijpbaar facet van onze diepste wijsheid.

En precies dit ongrijpbare verhoudt zich op het eerste oog slecht tot de neiging om 'grip' op ons leven te krijgen. Grip en begrijpen liggen in elkaars verlengde. De WRR wijdde er eind 2023 een heel rapport aan. Het is te lezen als één grote poging een wijdverbreid 'Haags' misverstand op te ruimen. Wat Den Haag misverstaat is niet moeilijk te raden: dat het mogelijk zou zijn om dankzij controle en grip de wereld, de samenleving, naar de

eigen hand te zetten. In verkiezingstijd winden we er geen doekjes om. "Wilt u meer woningen, minder migratie, meer natuur? Dan gaan we dat regelen."

Tegen de trend is probeert de WRR ons idee van 'grip' anders te laden. Het gaat er om dat we niet moeten willen proberen de chaos, de onzekerheid en de onbeïnvloedbare factoren te temmen. We kunnen de turbulente, dynamische wereld nu eenmaal niet buiten de orde verklaren. Een poging doen om het ongewenste en onbeheersbare buiten de deur te houden, is gebaseerd op een tragisch misverstand en zou een onzinnige strategie zijn. Het is nu juist de kunst moedig te accepteren wat ons overkomt en buiten de eigen invloedssfeer ligt én het eigen handelingsvermogen zo groot mogelijk te maken, omdat dát het gevoel van grip bevordert.

Zonder te verwijzen naar de stoïcijnse filosofie speelt de WRR in haar spel met het grip-begrip leentjebuur bij deze invloedrijke filosofische stroming uit het begin van onze jaartelling. Het verschil kennen tussen onveranderbare (externe, onpersoonlijke) factoren enerzijds, en beheersbare (interne, persoonlijke) factoren anderzijds, wordt naar goed stoïcijns gebruik wijsheid genoemd. De WRR legt in haar rapport ook niet het verband tussen haar maatschappelijke reflectie en de interne organisatiedynamiek binnen overheidsorganisaties. Maar de psychologische analyses die ze heeft gebruikt in de onderbouwing van haar rapportage, geven een grofmazig beeld van hoe mensen in het algemeen tegenwoordig denken en wat ze wensen, en daar zijn ambtenaren natuurlijk niet van uitgezonderd. Het rapport 'Grip' is daarom ook te lezen als een reflectie op publiek leiderschap en de dynamiek in de ambtelijke dienst.

Ambtelijke leiders zoeken namelijk evenzeer als anderen naar 'grip' in hun werk. Dat kan zich vertalen in de verkeerde, want onmogelijke reflex, om ook de emoties, reacties en keuzes van medewerkers in de greep te willen houden. Dat is een ideefix. Het gaat er juist om te accepteren dat ook formele leiders, mensen met macht dus, hun grip op het ongrijpbare alleen kunnen verhogen als het gaat om het *eigen* handelingsrepertoire. Dat kunnen we niet los zien van het vermogen om de irrationaliteit van de eigen emoties te accepteren en om de eigen morele spanningen te doorgronden. Dit type zelfinzicht geeft zicht op anderen en opent de blik naar elkaars individualiteit en menselijkheid. Zo kunnen we ook handelingsrepertoire verwerven waarmee goed, menselijk en 'begrip'-vol kan worden gereageerd op al die onzekerheden, chaotische momenten, ongrijpbare spanningen en irrationele dynamiek in de eigen dienst. Verantwoordelijkheid nemen

betekent dan niet temmen of beheersen, maar begrijpen en benutten. Betekent dan niet veroordelen en sanctioneren maar beoordelen en waarderen.

Gek genoeg kan de slotzin van het WRR-rapport dan ook volledig worden begrepen als een dubbele oproep aan publieke leiders: begrijp je verantwoordelijkheid anders én pas het idee van 'grip' ook toe op je zelfbegrip.

> *'Misschien wordt het wel tijd om het discours van 'eigen verantwoordelijkheid' te vervangen door een discours van 'gedeelde verantwoordelijkheid', met 'grip op het leven' als richtinggevend ideaal.'*

We zouden het ook de rode draad kunnen noemen waarmee deze artikelenserie over dialoog en ethiek is doorweven.

I. Wat de praktische filosofie zich herinnert van vergeten kennis en onbekend handelingsrepertoire

Een filosofische verkenning: deel I van een achtergronddrieluik over dialoog en ethiek

Er zit een direct verband tussen filosofische inzichten die in de filosofische canon zijn opgetekend, en de overheersende leef- en werkpraktijken uit de periodes waarin de grote denkers hun ganzenveren, vulpennen of toetsenborden aan het werk zetten. De historicus en filosoof Bertrand Russell noteert daarover in het voorwoord van zijn standaardwerk *'De geschiedenis van de westerse filosofie'*:

> *'Filosofen zijn tegelijkertijd gevolg en oorzaak: gevolg van hun maatschappelijke omstandigheden en van de politieke en maatschappelijke verhoudingen van hun tijd, en oorzaak (voorzover zij succes hebben) van opvattingen, die hun stempel drukken op politieke en maatschappelijke verhoudingen van later tijden. (…) Van oudsher is de filosofie niet slechts een kwestie geweest van de wijsgerige scholen, noch uitsluitend een van disputen tussen een handvol geleerden. Zij is steeds een integrerend bestanddeel geweest van het gemeenschapsleven, en als zonodig heb ik getracht haar te zien.'*

Vanuit precies hetzelfde idee als Russell verwoordt, weet het programma Dialoog & Ethiek zich voor de taak gesteld, om vanuit filosofisch perspectief meer klaarheid te brengen in de bestaande praktijken van ambtelijk werk én mee te bouwen aan een visie die van invloed is op de ontwikkeling van die praktijken. Voor die filosofische visie reiken de volgende paragrafen vijf perspectieven aan. Het ethisch perspectief (§ 1) krijgt de meeste ruimte omdat het de cultuur-historische context schetst bij actuele ontwikkelingen en daarmee ook een inleiding is op de overige paragrafen: het existentieel perspectief (§2) , het sociaal perspectief (§3), het praktisch perspectief (§ 4) en het educatief perspectief (§ 5).

§ 1. Ethisch perspectief: diversiteit van denken

Een dragend idee in het filosofische werk van Dialoog & Ethiek is, dat de utilitaire nutsethiek te overheersend is geworden.

Het is een voorbeeld van wat Russell beweert. Want deze ethiek is niet alleen aan de oppervlakte gekomen in het economisch nutsdenken van na de Tweede Wereldoorlog, maar heeft er met visievorming en legitimering ook aan bijgedragen dat deze manier van denken dominant kon worden, in de samenleving én in de publieke dienst. Daardoor zijn andere ethische invalshoeken, die minstens zo waardevol zijn, teveel op de achtergrond gekomen en overwoekerd geraakt. Op die manier is goed te begrijpen dat ook het werk van de overheid in zekere zin wel ethisch is gebleven, namelijk in zoverre ze efficiëntie bevorderde en doelgerichte routines ontwikkelde, die bovendien werden gelegitimeerd met uitvoerige prestatiegerichte verantwoordingsmechanismen. Maar we kunnen tevens moeiteloos vaststellen dat het overheidswerk mede daardoor is verschraald en teruggebracht tot één soort bedoeling en één soort resultaten met een te beperkte betekenis.

> *Maxim Februari typeerde de tijdgeest eind 2023 in het kerstinterview tegen NRC als volgt: 'De overheid rationaliseert, net als de universiteit en misschien zelfs ook de journalistiek. Al die instituties zijn bezig hun diensten te stroomlijnen. Ze knippen burgers op in data. Dat doen ze in de volle overtuiging dat het beter is de processen zo rationeel mogelijk in te richten dan ervan uit te gaan dat mensen een emotionele binding met elkaar hebben. Zo'n band wordt verdacht gevonden. (…) Het is wantrouwen ten aanzien van binding - en van inhoud ook. Je dataficeert mensen, je plaatst hun gegevens in modellen, je knipt ze los van hun wezen.'*

Voor een voller, rijker, en in morele zin ook een meer evenwichtig handelingsrepertoire, moeten méérdere perspectieven gewicht krijgen. Naast die van het genoemde utilitarisme - overigens vaak extra verengd tot kwantificeerbare doelen volgens de economische logica, onderbouwd met statistieken en operationeel gemaakt in datamodellen - kunnen we kijken naar bijvoorbeeld het perspectief van de deugdethiek. De vraag of we 'deugdelijk zijn' en ook 'deugdzaam handelen' staat hierin centraal. De deugdethiek velt een oordeel over de morele kwaliteit van de persoon of

organisatie als geheel (lukt het een goed mens te zijn, lukt het een goede organisatie te zijn?) en over het morele niveau van de handelwijze zelf (is het rechtvaardig, voeren wij rechtvaardig beleid?), in plaats van het eindresultaat centraal te stellen en, volgens de zegswijze, daarmee elk handelen te 'heiligen' op grond van het doel dat wordt nagestreefd.

De filosofie gaat ervan uit dat mensen verlangen naar wat 'het goede leven' wordt genoemd, ook wel begrepen als geluk. Dat verlangen leidt tot een streven: handelen dat zich richt op het bereiken van dit ultieme, gelukzalige doel. Dat streven maakt de behoefte wakker om niet alleen 'straks' iets te willen bereiken maar ook in het 'nu' goed te leven. Daarvoor moeten mensen de leiding nemen over het eigen leven, binnen de beperkte mogelijkheden die mensen hebben. De WRR heeft dat in haar recente advies proberen te vangen in het begrip 'grip'.

Waar we naar streven houdt verband met wie we zijn, wat we doen, hoe we leven en wat we kunnen. Die moderne wens om 'regie' en 'grip' te hebben over en op onszelf, kan ook een grondmotief zijn in de drang van activistische ambtenaren om zich enerzijds maatschappelijk kritisch te uiten over beleid en uitvoering dat naar hun (professionele) oordeel niet door de beugel kan, en zich anderzijds misschien wel te willen ontworstelen aan het ervaren keurslijf van de ambtelijke instructie en functionele inperking. Beperking en inkadering zal altijd deel (blijven) uitmaken van ambtelijk werk in publieke dienst, maar de grenzen daarvan staan in elk tijdsgewricht ter discussie. Ook nu. Dat discours wordt in onze tijd sterk gevoed door de culturele waarde van autonomie, de behoefte aan zelfstandigheid en het verlangen regie te voeren over het eigen leven.

Ook dát is te duiden als een waarden gedreven verlangen waarin het niet gaat om de vraag wie bij de overheid beslist welk beleid wordt gevoerd - dat is immers in Nederland duidelijk geregeld en rechtsstatelijk geborgd - maar om de inhoudelijke tegenstrijdigheden (zoals klimaatwet vs. fossiele 'subsidies', recht op zelfverdediging vs. humanitair oorlogsrecht). Die interne beleidsconflicten komen als een ethische spanning tot ontlading. Dan komt een vorm van morele verontwaardiging in botsing met een vorm van rationaliteitsdenken dat het openbaar bestuur de laatste decennia is gaan beheersen. Dat reageert op deze spanning niet primair vanuit ethiek en waarden, omdat ze het conflict niet herkent of begrijpt als een morele spanning. Ze begrijpt het als een bestuurlijk probleem dat gemanaged moet worden en laat daarom als dominant reactiepatroon een crisisaanpak zien: krachtig optreden, drang tot controleren en de acties terugbrengen tot het

spel dat begrepen en beheerst kan worden, namelijk het bekrachtigen van de regels en vervolgens met bestuurlijke drang en dwang sturen op handhaving daarvan. Ook bestuurders zoeken naar 'grip', en dan vooral naar grip op hun directe omgeving, dat wil zeggen: de organisatie waaraan zij leiding geven.

En zo worden in het overheersende handelingsrepertoire de inhoudelijke kwesties geparkeerd terwijl het daar in de protesten nu juist om te doen was. Weliswaar wordt in tweede instantie vaak wel de onderlinge dialoog gezocht maar dan meer als een zijspoor, dat óók nodig is, dan als de kern van het (departementale) werk. Bestuur en activisten dreigen mede daardoor in de klimaat- en Midden-Oosten-acties langs elkaar heen te praten. Dat gevaar kan ook dreigen bij beleid dat op gespannen voet komt te staan met de Grondwet, de grondrechten, het Europese Verdrag voor de Rechten van de Mens en andere internationale 'wettelijke' verplichtingen, zoals Europese richtlijnen voor water en natuur, economie en handelsverkeer, belastinginning en bankensysteem. Ambtenaren die daar weerwerk tegen bieden, hebben dan niet alleen juridische argumenten paraat, maar zullen zichzelf en hun daden ook op morele gronden motiveren. En precies op dat dieperliggende, meer ethische niveau zou het interne debat volop gevoerd moeten worden. Zoiets kan in de ogen van bestuurders bedreigend zijn, omdat ze niet goed weten hoe zo'n brede interne dialoog zich verhoudt tot - of kan worden 'teruggebracht' tot - hun verantwoordelijkheid om knopen door te hakken en koersvast beleid te ontwikkelen. Kunnen zij als bestuurders dan nog wel leveren waar ze verantwoordelijk voor zijn en op worden afgerekend?

Koning Willem-Alexander richt zich in zijn kersttoespraken tot alle Nederlanders, maar een passage uit de toespraak van 2023 zou ook specifiek aan leiders gericht kunnen zijn:

> *'Ik ben ervan overtuigd dat dit onze kracht is: tegenstellingen overbruggen. Dat betekent: de moed opbrengen om je open te stellen voor tegengeluiden en te luisteren. De moed ook om terughoudend te zijn in het doorduwen van het eigen gelijk en in plaats daarvan een ander ruimte te gunnen.'*

De kunst van nieuw leiderschap zou erin kunnen bestaan, de eigen gevoelens van angst en onzekerheid te erkennen en het verlangen naar controle en beheersing niet leidend te maken voor het eigen gedrag, en

dáárdoor in staat te zijn meer open te staan voor de morele krachten die in de ambtelijke dienst van zich kunnen laten spreken. Oók als dat de vorm heeft van 'vervelende, aanhoudende, irritante, onhandige, pijnlijke, onbegrijpelijke, moeilijke, onterechte' tegenspraak. Naarmate de tegenspraak niet zozeer praktisch is ('een andere aanpak zou handiger zijn') maar meer ethisch wordt ('het is moreel beter om een ander pad te kiezen'), zal ze des te knellender en ook vervelender 'voelen'. Het ongemak kan dan onder de huid kruipen, tot irritaties leiden en een wijze reactie in de weg gaan zitten. Goed leiderschap onderkent dit mechanisme in zichzelf, kan zich beheersen en vervolgens het gesprek initiëren over de ethiek van een voorstel en het vanuit meerdere kanten (laten) belichten.

Als leiders in zichzelf de morele vragen, twijfels en frustraties kunnen toelaten en herkennen, wordt het gemakkelijker deze ook te zien en te erkennen bij collega's die tegenspreken. Dat is niet alleen bevorderlijk voor een goed, intern gesprekskklimaat, maar ook voor het bekrachtigen van het moreel kompas van de organisatie. Wat zo'n kompas precies zou moeten inhouden, hoe we dit tot ontwikkeling kunnen brengen en op welke manier het effectief kan gaan meedoen in de onderlinge omgangsvormen, de externe contacten en de beleidskeuzes die dagelijks tot stand komen, is voor de meeste overheidsorganisaties nog helemaal niet duidelijk. Maar duidelijk is wel dat het aanwezige moreel vermogen van leiding en medewerkers wakker gemaakt zal moeten worden om überhaupt te kunnen werken aan zoiets als een moreel kompas voor de organisatie.

Zo kunnen ook de morele krachten die als tegenspraak loskomen bij brandende (beleids)onderwerpen, juist in deze tijd van grote betekenis zijn. Zij activeren op z'n minst het moreel bewustzijn van alle betrokkenen. En dát kan ons helpen om te doen wat inmiddels de samenleving van de ambtelijke dienst lijkt te verwachten: (weer gaan) staan voor de waarden van onze democratische rechtsstaat. Dat is een moreel appèl dat alleen weerklank kan vinden bij mensen met moreel bewustzijn. Zo kan de morele dynamiek in de ambtelijke dienst van betekenis zijn voor het bieden van weerstand aan doorgeslagen opportunisme in de politieke arena dat de veeleisende burger nog teveel als klant wil bedienen en daarom snelle maar tijdelijke probleemoplossingen prefereert boven duurzame, volhoudbare scenario's.

Het doelgerichte van de utiliteitsethiek sloot bij dat klantgerichte denken goed aan, maar blijkt steeds minder in staat om 'het goede' in brede zin te realiseren dat aanspraak wil maken op andere kwaliteiten dan efficiëntie, effectiviteit en rechtmatige besteding van overheidsgelden. Het

zal niet meevallen leiding te geven aan deze overgang van bestuurlijk en managerial opereren naar moreel en gezaghebbend leiden. Toch is dat wel de uitdaging waar publieke leiders nu voor staan, of zij nu een ambtelijke functie vervullen of een bestuurlijk-politieke.

Mogelijk kan het perspectief van de plichtethiek in die transitie van dienst zijn. De grote verlichtingsfilosoof uit de 18e eeuw, Immanuel Kant, koos in vergelijking met het latere utiliteitsdenken, dat in de 19e eeuw enorm invloedrijk werd, een fundamenteel ander perspectief en formuleerde vanuit de plichtethiek drie vragen die wat hem betreft de basisvragen vormen om plichtgetrouw en goed te leven: wat kan ik weten (en: wat ik zou kunnen weten moet ik verzamelen en gebruiken), wat mag ik hopen (bijvoorbeeld: kan ik er redelijkerwijs vanuit gaan dat mensen rekening houden met elkaar en niet alleen hun eigen belang volgen maar het goede willen voor alle mensen?), wat moet ik doen (dus: welke daden passen bij mijn weten en hopen, hoe kunnen die de uitdrukking zijn van deze kennis en model staan voor het goede)? We zien goed dat het wel of niet bereiken van een doel hierin naar de achtergrond is verdwenen en de aandacht uitgaat naar het handelen zelf.

De vierde vraag die Kant tot de grondslag van zijn filosofische systeem rekende kan ons ook vandaag nog flink bezighouden: wat is de mens? Of, anders gezegd: wat maakt ons tot mensen, hoe moeten wij onszelf begrijpen en wat moeten wij eren en respecteren om ons diepste zelf niet verloren te laten gaan? In de plichtethiek is het niet toegestaan een mens als middel in te zetten en desnoods op te offeren voor een hoger goed. Burgerslachtoffers in een oorlogsconflict - zoals in het Midden-Oosten - zijn vanuit deze optiek onacceptabel, terwijl ze vanuit strategisch, utilitair handelen onvermijdelijk kunnen zijn en binnen die context dan wel moreel zijn te verantwoorden. Beleidsmakers kunnen niet in deze vragen blijven hangen, omdat ze stappen moeten zetten en tot adviezen moeten komen, maar ze zullen zich wel rekenschap moeten geven van dergelijke perspectieven en deze ook in hun advisering aan het kabinet zichtbaar moeten maken.

De stroming van het contractualisme, waarvoor Thomas Hobbes in de 16e eeuw de fundamenten legde, problematiseert weer op een geheel andere manier de omgang van mensen. Het maken en nakomen van afspraken is hierin het kenmerkende punt. Het functioneren van een staat is in deze filosofie gebaseerd op een ‘sociaal contract’ waarmee alle betrokkenen zich met elkaar verbinden met rechten en plichten.

Democratieën maken in hun grondmechanismen gebruik van de filosofie van het contractdualisme. Nationale rechtsregels, Europese mensenrechtenafspraken en internationale verdragen moeten vanuit dit contractualisme zwaar wegen. Het stelt voortdurend de vraag of het ons lukt ons aan de gemaakte afspraken te houden en wat er gebeurt met onszelf, de relaties en onze reputaties als we in deze zin onbetrouwbaar zouden zijn.

De 'contractualist' wil weten of het ons lukt in een concrete situatie de direct en indirect belanghebbenden te betrekken bij het maken, invullen en nakomen van de afspraak. Dus niet alleen de inhoud van een arrangement voor bijvoorbeeld buitenlands beleid of de aanpak van een maatschappelijk probleem is relevant, maar ook de mate van participatie van belanghebbenden. Is er voldoende gelijkwaardigheid van alle burgers? Is er voldoende representativiteit in het besluitvormingsproces? Dit is een krachtige vorm van ethiek bedrijven die we herkennen in een rechtsstatelijk begrip als 'procedurele rechtvaardigheid' dat erop toeziet dat in het proces op weg naar een (bestuurlijke) beslissing belanghebbenden zijn geïnformeerd, toegang hadden tot het proces, invloed konden hebben op inhoud en procesgang en ook na besluitvorming op de juiste manier zijn geïnformeerd over de uitkomsten ervan en de motieven die zwaar gewogen hebben. Overheidsdiensten die zich bezig houden met participatieprocessen, hebben doorgaans een expliciete contractualistische filosofie, zoals zichtbaar wordt in bijvoorbeeld de basisprincipes van de International Association of Public Participation.[1]

De hier kort gekarakteriseerde filosofische stromingen vinden elk met eigen taal en vragen, een manier om bij te dragen aan het goede samen leven. En ze zijn ook allemaal in zekere zin de uitdrukking van een bij mensen

---

[1] De Directie Participatie van IenW zette enkele jaren geleden de kernwaarden voor participatiewerk op een rij, op grond van de Europese standaarden die zijn ontwikkeld door International Association of Public Participation (IAP2). Het is een goede praktijkillustratie van het contractualisme en (het willen bevorderen van) procedurele rechtvaardigheid. De zeven kernwaarden zijn: 1) Degenen die door een besluit worden geraakt, worden in het besluitvormingsproces betrokken. 2) De betrokkenheid van iedereen die *mogelijk* wordt geraakt door het besluit, of die *mogelijk* in het besluit is geïnteresseerd, wordt maximaal nagestreefd en gefaciliteerd. 3) Deelnemers wordt input gevraagd bij het ontwerp van het participatieproces. 4) De behoeften en belangen van alle betrokkenen, inclusief de beslissers, worden (h)erkend en gecommuniceerd. 5) De deelnemers krijgen de informatie de ze nodig hebben om op betekenisvolle wijze te participeren. 6) De bijdrage van de deelnemers heeft invloed op het besluit. 7) Naar de deelnemers wordt gecommuniceerd hoe hun input het besluit heeft beïnvloed. Zie ook www.kennisknooppuntparticipatie.nl voor achtergronden bij, en richtlijnen voor, de vormgeving van goede burgerparticipatie in overheidsprocessen.

ingeboren, universeel verlangen naar wijs zijn, juist handelen, goed leven. Dat kan weliswaar in praktische zin nogal verschillend uitpakken, maar de filosofie gaat er - meestal stilzwijgend, soms expliciet en hardop - inderdaad vanuit dat dit verlangen mensen eigen is. De filosofie stelt zich dan ook in dienst van het menselijk streven naar geluk en het goede leven door zich te associëren met, en te afficheren als 'wijsbegeerte'. Filosofen doen voortdurend een poging bij dit streven van dienst te zijn, vaak passend bij de tijd waarin ze leven en hun werk doen, zowel door op de tijdgeest te reageren als door de tijdgeest te proberen te beïnvloeden, zo bracht Bertrand Russell ons in herinnering.[2]

Spelen met ideeën[3]

Dit filosofische perspectief op leven en werken, op wat van belang is en op welke aspecten we letten wanneer we moreel willen oordelen, kunnen we dus ook goed gebruiken om wat preciezer te kijken naar ambtelijk werk en publiek leiderschap in deze tijd. Doelgerichtheid, afsprakentrouw, deugdzaamheid en plichtsbetrachting vormen al een krachtig ethisch vierluik om te beoordelen of de overheid goed presteert, of een beleidsplan moreel in balans is, of een uitvoerende dienst goed werk levert, of een concrete

---

[2] De hier gevolgde redering verwijst indirect naar de vier ethische perspectieven die de filosoof Paul van Tongeren heeft geduid in zijn 'ethisch vierkant'. De voormalig Denker des Vaderlands reikt in zijn 'ethisch vierkant' vier perspectieven aan als een hulpmiddel om breed en gevarieerd na te denken over de juistheid of goedheid van een handeling, een keus, een besluit, een maatregel, een wet. Deze ethische techniek heb ik met hulp van Van Tongeren verfijnd en nauwkeurig beschreven, toegelicht en te boek gesteld in ***Macht en moed Praktijkboek*** (2023) onder de titel: 'Ethisch vierkant van Van Tongeren met DWDD als voorbeeld' (vanaf pagina 88). Inzichtgevend hierbij is ook de tekst die Paul van Tongeren zelf schreef voor dit praktijkboek (vanaf pagina 66): 'Ethiek en haar valkuilen', waarin deze deugdethicus ook specifieke aanbevelingen formuleert voor de aanpak van 'Dialoog & Ethiek' binnen de rijksoverheid.

[3] Dit tussenkopje verwijst naar het boek met dezelfde titel: 'Spelen met ideeën' van Jos Kessels. In dit boek legt Kessels de structuur en werking uit van het zogeheten kralenspel waarin - voor de filosofische fijnproevers - de basisprincipes van de (Aristotelische) fysica, de (Homerische) ethica, de (Socratische) dialectica en de (Platoonse) meta-fysica samenkomen in tien basisvragen die zijn geordend naar de logica van de (Pythagorische) tetractys. Kessels behandelt hoofdstuk voor hoofdstuk en paragraaf voor paragraaf kernkwesties uit de filosofie, niet vanuit een theoretisch kader maar in de context van een praktische werkvorm voor ethische onderzoeksgesprekken. Zie voor een beschrijving hiervan **Macht en moed Praktijkboek**, vanaf pagina 423: 'Eidoskoop: kijken naar ideeën', waarin Kessels zelf zijn methodiek voor het bedrijven van praktische filosofie toelicht. Deze methodiek wordt ook uitgelegd en gebruikt in de ABD-module 'filosofisch onderzoeksgesprek' waarover meer in deel II: 'Gespreksleiderschap en het avontuur van het goede gesprek'.

regeling goed uitpakt, of ambtelijke teams goed functioneren, of individuele ambtenaren hun moraliteit op orde hebben.

We kunnen ook nog stilstaan bij een andere stroming, die van de narratieve filosofie, waarin het overheersende streven is: het willen begrijpen van de samenhang van gebeurtenissen vanuit een bepaalde interpretatie, een betekenisvol narratief. Dit leunt zwaar op het idee dat de wereld en de werkelijkheid als zodanig zich niet aan ons tonen zoals ze zijn, maar dat wij deze alleen maar kunnen begrijpen door middel van onze eigen kijk op de werkelijkheid. In het Midden-Oosten bijvoorbeeld zien we duidelijk verschillende narratieven aan het werk, die *binnen* de verschillende groepen zorgen voor cohesie en onderling verband én *tussen* de groepen voor grote, principieel verschillende perspectieven van waaruit het eigen handelen wordt gelegitimeerd. De pleidooien voor humanitaire solidariteit dwars door de verschillen heen, kunnen we begrijpen als een derde narratief, naast dat van de stichting van een Joodse staat in reactie op de holocaust, en naast dat van het Palestijnse volk dat werd en wordt verdreven uit een gebied dat zij tot het hunne rekenen. Elk narratief heeft of creëert zijn eigen waarheid en verleent ook zin en betekenis aan het handelen. Dit voorbeeld uit het Midden-Oosten illustreert niet alleen hoe narratieve structuren zingevend werken én flink kunnen botsen, maar ook dat machthebbers graag het eigen narratief dominant maken waar zij en hun groep het beste mee kunnen leven.

De voorliggende driedelige achtergrondserie over dialoog en ethiek werkt ook met de mechanismen van de narratieve filosofie. Want het zal voor de lezer inmiddels wel duidelijk zijn dat in dit drieluik geprobeerd wordt het functioneren van de huidige ambtelijke dienst te ‘begrijpen’ als een doelgericht systeem met een beperkt ethisch repertoire, en de gewenste vorm te ‘duiden’ als een divers en veelzijdig ethisch systeem dat meer tegemoet komt aan de maatschappelijke opgaven en de interne spanningen die zich voordoen. We zoeken dus naar een goed interpretatiekader om te zien wat er gebeurt in het nu, en om te voorzien in welke richting we ons in de toekomst zouden moeten begeven om (opnieuw) betekenisvol te zijn met ons werk.

De hermeneutiek doet hier dus volop van zich spreken, de filosofie die veel gewicht toekent aan het mechanisme van de interpretatie, en zelfs stelt dat de mens niet anders kan dan proberen zichzelf, de wereld en het leven op een bepaalde manier te begrijpen. Zonder dit begrijpen valt alles als los

zand uit elkaar, wat onleefbaar zou zijn. Daarom moet de mens iets van het leven proberen te begrijpen en moet ze zichzelf positioneren in een groter verhaal waaraan het eigen bestaan samenhang en zin kan ontlenen.

Ook beroepsgroepen bouwen hun eigen narratieven om duiding te geven aan het normen- en waardenpakket dat belangrijk wordt gevonden. Voor ambtenaren geldt dit niet minder. Het is daarom goed als deze beroepsgroep zich rekenschap geeft van het huidige narratief waarin het tot op heden heeft gefunctioneerd en nieuwe elementen toevoegt en achterhaalde weghaalt. Ambtenaren functioneren in een andere context dan pakweg twintig jaar geleden. Dat heeft consequenties voor de manier waarop we ons vak begrijpen of behoren te verstaan. Het bijstellen of crëeren van het juiste narratief is daarbij behulpzaam. Een actueel narratief drukt uit hoe de werkelijkheid wordt begrepen én stimuleert het moreel bewustzijn in een gewenste richting die kan bijdragen aan de transitie die gaande is.

Nu we er nog eens aan zijn herinnerd dat we onszelf, ons leven en ons werk op een bepaalde manier kunnen zien, en nu we des te beter beseffen dat onze persoonlijke voorkeur vermoedelijk uitgaat naar een bepaald type denken (dus naar een bepaald filosofisch perspectief dat in ons eigen doen en laten vaak dominant blijkt te zijn omdat we ons er 'goed' bij voelen), dan kunnen we ons nu ook voornemen om verder te kijken dan ons eigen gelijk en begrip proberen op te brengen voor die andere, alternatieve manieren van moreel, ethisch redeneren. Als we dan de kunst leren verstaan het eigen gelijk te vergelijken met het gelijk van de ander, kan er misschien een gedeeld inzicht groeien dat de persoonlijke ethiek ontstijgt en de basis vormt voor meer evenwichtige adviezen, uitvoeringsvoorstellen en handhavingspraktijken die recht doen aan meerdere perspectieven en in ethische zin beter zijn afgewogen.

Dit is in filosofische termen het spel waarin ambtelijke diensten zouden moeten excelleren. Maar we zien niet dat dit spel bewust wordt gespeeld, laat staan op excellent niveau. Dat is ook niet zo vreemd. Waar zouden we dit geleerd moeten hebben? Wie vraagt er ook om? En waar vinden we eventueel de gelegenheid hier in onze druk bezette praktijken handen en voeten aan te geven?

Het is deze manier van denken en zijn, en het is dit type vragen dat ons wijst op de nut en noodzaak van kennis van ethiek voor goed ambtelijk handelen - en bijgevolg voor publiek leiderschap. Het is niet de bedoeling in

dit betoog concrete casuïstiek uit het overheidshandelen te analyseren en te beoordelen, voor zover zoiets überhaupt mogelijk is in het bestek van een artikel als dit. Maar we kunnen wel enkele filosofische thema's wat nader uitdiepen die volgen uit bovenstaande ethische reflectie. De thema's die we zullen behandelen, zijn belangrijk bouwmateriaal voor ethische evaluaties die op de één of andere manier zouden moeten doordringen tot in de haarvaten van onze werkpraktijken. Zoals hierboven uiteengezet bedoelen we daarmee niet dat we hier willen zoeken naar 'werkinstructies' of werkopdrachten. We willen bepaalde thema's en begrippen beter leren begrijpen, zodat we de betekenis ervan dan zelf kunnen doorvertalen naar wie we zijn, als professionals of leiders, en wat we willen kunnen om goed werk af te leveren.

- Dat brengt ons zo dadelijk allereerst bij het begrip 'ethos'. Het gaat hierbij om een manier van zijn die we tegenwoordig ook wel attitude kunnen noemen. We duiden dit als een 'existentieel perspectief' (§ 2), omdat de crux hierbij is: wat is goed leven?

- Daarna staan we stil bij de betekenis van 'inter-esse', ons 'zijn tussen anderen', en de meerwaarde van die betekenis voor onze samenwerking op de werkvloer. Het is een grondmotief in gemeenschapsvorming. Dat duiden we als een 'sociaal perspectief' (§ 3).

- Daarna komen we bij de thematiek van samenwerken en collectief presteren. In de ambtelijke dienst zijn we uit op collectieve intelligentie en op door het collectief georganiseerde prestaties. We noemen dat een 'praktisch perspectief' (§4), omdat het de werkpraktijk zelf is die we slimmer en moreel sterker willen maken.

- We zullen daarna aan het slot van dit eerste deel, bij wijze van voorzichtige conclusie, zien dat we - om 'goed' te zijn in ons werk, en om 'goed werk' te leveren als prestatie - oog moeten hebben voor een nieuw handelingsrepertoire waarmee we zouden kunnen voldoen aan de eisen die deze tijd aan publiek leiderschap stelt. Dat repertoire moeten we onszelf aanleren, daarom bespreken we dit onder de vlag van een 'educatief perspectief' (§ 5).

Hoe nodig het is om nieuw repertoire onder de knie te krijgen, kunnen we opmaken uit de gesprekken die we vanuit Dialoog & Ethiek voeren met leiders op allerlei plekken in de rijksdienst, over uiteenlopende vraagstukken in relatie tot de organisatie waar ze verantwoordelijk voor zijn of het MT waar ze deel van uitmaken, of over een meer persoonlijke kwestie die aandacht verdient.

We zien dat velen in de rijksdienst van goede wil zijn, maar vaak ook handelingsverlegen. Ze zitten dan met de handen in het haar, voelen de urgentie om vorm te geven aan de noodzakelijke verandering, maar vragen zich af: wat en hoe? Het serieus nemen van dergelijke, meer praktische vragen is zeer relevant, omdat handelingsverlegenheid niet te lang kan duren. Althans: bij aanhoudende twijfels in hoeverre de eigen keuzes, de eigen handelingen en de eigen manier van doen wel goed genoeg zijn en nog voldoende recht doen aan de verantwoordelijkheid die elke functie nu eenmaal meebrengt, krijgt de onzekerheid existentiële symptomen. Ben ik een goede leider? Ben ik de juiste man/vrouw op de juiste plek? Of prangender: 'Wat doe ik hier nog?'

Deze vragen raken aan het persoonlijke en professionele ethos. We zien dat leidinggevenden dergelijke fundamentele vragen niet uit de weg gaan maar lang niet altijd weten hoe ze hier persoonlijk of met het eigen MT goede stappen in kunnen zetten. Voortdurend een externe teambegeleider inschakelen of een coach raadplegen als het ook maar even moeilijk is, 'voelt niet goed'. En zo wordt een ogenschijnlijk praktische kwestie (hoe geef ik met mijn team op de juiste manier aandacht aan fundamentele vragen) alsnog een existentieel vraagstuk (ben ik in staat te doen wat er in mijn leidersrol nu van mij wordt verwacht?).

§ 2. Existentieel perspectief: ethos

Hoe wezenlijk het meer existentiële perspectief is, zien we helder als we dat leggen naast de werking van regels en wetten.

Voor filosofen en juristen is de gedachte niet vreemd dat wetten en regels stolsels zijn van een gegroeid inzicht uit een florerende praktijk, én dat de concrete werk- en leefpraktijk zich er op haar beurt zelden door laat sturen. Wetten en regels hebben natuurlijk wel effect. Ze kunnen bijvoorbeeld bepaalde vormen van handelen van de overheid legitimeren, en via dit handelen praktische betekenis krijgen. Maar de kracht van de

regels zit dan meer in het handelen van functionarissen met macht en bevoegdheid dan in het bestaan van de regels als zodanig.

Wie van regels en reglementen, richtlijnen en integriteitscodes niet alle heil verwacht, rekent erop dat het ethos van de medewerkers of collega-leidinggevenden meedoet om het goede tot stand te brengen. Dan komt wie we 'zijn' in het geding, dat is meer dan wat we doen en hoe we handelen. Het draait hier om existentiële vraagstukken, om kwesties die raken aan de fundamenten van ons hele zijn en daarmee van ons professioneel functioneren. Hoe nemen we onszelf de maat en wat zien we dan? De meesten hebben niet geleerd hoe dit moet, laat staan hoe het eigen team hierin goed te begeleiden. Maar als goed werk leveren (steeds meer) aankomt op de juiste attitude, en op de vraag of het team en de leider zelf uit het juiste hout zijn gesneden, dan zullen we dit alsnog moeten leren.

Dit inzicht is ook relevant als we opnieuw kijken naar al die kwesties in ingewikkelde dossiers, oplopende conflicten en spannende veranderprocessen waar we in de ambtelijke dienst mee worden geconfronteerd. Deze spanningen zijn allemaal weliswaar zeer divers door de inhoud van het conflictueuze materiaal, maar de ervaringen laten ons tenminste één constante zien: dat wetten en regels niet volstaan. Deze stellen logischerwijs formele of informele grenzen en bieden richtlijnen voor concreet gedrag. Ook zijn ze misschien wel harder nodig dan ooit tevoren, om een krachtige handhavingspraktijk op te kunnen baseren. In dat verband kunnen we niet zonder, zoveel is duidelijk. Maar vooral als het in moreel opzicht spannend wordt, is de praktische betekenis van die formeel gereglementeerde werkelijkheid vaak boterzacht.

Activistische ambtenaren beginnen hun acties niet met een analyse van codes en richtlijnen, maar bij morele verontwaardiging of ethische pijn, bij bezorgdheid of principiële overwegingen. Overheden die, achteraf bezien, over de schreef zijn gegaan, deden dat niet vanwége de regels en ze lieten zich er ook niet door wéérhouden. Als we met ons feitelijke gedrag over grenzen heengaan of door een morele ondergrens zakken komt dat nooit doordat de regels teveel mazen vertoonden of niet duidelijk waren, maar altijd doordat we zelf te hard hebben gestampt of de regels in feite niet relevant vonden. We trokken ons er even niks, of te weinig, van aan.

Het is wel duidelijk: een afspraak, hoe hard ook vastgelegd, is nauwelijks bestand tegen grote morele spanningen of krachtige praktische weerstand. Dat inzicht kan ons niet verrassen. Als we uitzoomen zien we dit

mechanisme ook op het niveau van de rechtsstaat. Hoe de dingen zijn bedacht en beschreven, wordt krachteloos als de spelers op sleutelposities er een pragmatische draai aan geven die hen beter lijkt dan een principiële positie. 'Versterking van de democratische rechtsstaat vereist niet alleen democratische en rechtsstatelijke instituties maar nadrukkelijk ook een democratische cultuur van de voornaamste actoren daarbinnen', schreef het kabinet jaren geleden al - in 2019, aan de Tweede Kamer - in reactie op het rapport van de Staatscommissie Parlementair Stelsel.

Niet het stelsel als zodanig maakt dat we een vitale rechtsstaat hebben, maar dat we het stelsel in haar kracht zetten door het op de juiste manier te gebruiken. Hier doet het filosofische begrip uit de klassieke filosofie opgeld: ethos. Dat is onze manier van zijn, denken en doen. Het woord ethiek stamt hiervan af. En we realiseren ons: met de foute ethiek worden goede regels krachteloos. En andersom geldt ook: met een goede ethiek kunnen foute regels bijgestuurd worden. Voor de vitaliteit van overheidsorganisaties, die op kleine schaal de grote ideeën van de democratie moeten belichamen, gelden dezelfde mechanismen. Organisatiecodes en richtlijnen kunnen behulpzaam zijn, maar doorslaggevend zijn ze niet. Ons ethos is de bepalende factor.

Ethiek komt tot stand in het sociale verkeer tussen mensen - of gaat daar juist verloren. Om principiële afspraken levend te houden, is er naast regels en heldere kaders dus ook altijd een ontmoeting tussen mensen nodig, om elkaar aan te spreken, om samen verantwoordelijkheid te kunnen dragen, om het eigen belang te confronteren met dat van anderen, om de eigen visie te kunnen relateren aan die van anderen. Want de zaken lijken op papier altijd eenvoudiger dan ze in onze praktijken blijken te zijn, en geschreven taal verwordt tot een dode letter als ze de warmte van het echte leven ontbeert. Een code of afspraak, of 'zo doen we het hier' als mantra van leiding of bestuur, kan daarom niet werken als bluswater bij een uitslaande binnenbrand.

Waar de ethiek opspeelt hebben mensen elkaars nabijheid nodig. Dan moeten we geïnteresseerd willen zijn in elkaar.

§ 3. Sociaal perspectief: 'inter-esse'

Er is op moeilijke momenten en in gespannen verhoudingen altijd contact en ontmoeting nodig waarin mensen zich (samen) kunnen bezinnen op de gang van zaken. De bezinning op zichzelf is al een verbindende activiteit,

ongeacht een eventuele uitkomst of gezamenlijke conclusie. Dit is een cruciaal inzicht dat niet iedereen op waarde weet te schatten. Velen zijn getraind, en misschien zelfs wel ‘gedrild’, in doelgericht denken. Dat kan leiden tot het onderwaarderen van samen ‘zijn’ en het onderschatten van de betekenis daarvan. Een conclusie of afspraak op het eind van een gesprek is immers niet bepalend voor de vraag of de ontmoeting zin had, betekenisvol was.[4] De waarde van luisteren naar, en interesse hebben in elkaar, heeft de bescherming van het leiderschap nodig, omdat zonder protectie ‘alles van waarde weerloos is’. Die bescherming moet dan stoelen op het besef dat ‘samen-zijn’ geen resultaat van iets is, maar een voorwaarde voor het welzijn van medewerkers en intrinsiek waardevol is.

Als we niet oppassen moet alles bewijsbaar bijdragen aan een gesteld doel, leiden tot een concrete actie, een bouwsteen zijn voor een gezamenlijke afspraak. Veel van onze verantwoordingssystemen en voortgangsrapportages zijn ermee gevuld. Maar dat is een andere focus dan de aandachtigheid waar we in goede gesprekken op uit zijn. We kunnen weer leren inzien dat aan elk besluit, elke afspraak en elk doelbereik een heel veld van menselijke interactie voorafgaat. Vergeten we dat, dan zien we elkaar niet meer als collega’s, partners en medemensen. Dan kan het ook lijken dat we tijdens onze drukke werkdagen niet echt in het verhaal van de ander zijn geïnteresseerd, omdat we dan doelgericht en daardoor selectief luisteren en alleen opvangen wat - in onze eigen oren - klinkt als ‘bruikbaar’. Zo doen we elkaar tekort, onbedoeld weliswaar, maar niet minder pijnlijk.

Deze manier van gefilterd luisteren en functioneel vergaderen doet in feite ook geen recht aan wat elk mens in essentie bij zich draagt. We zijn namelijk van nature wél in elkaar geïnteresseerd, in hoe het ons vergaat en wat we meemaken, in ons onderlinge contact en wat we samen ‘hebben’. Dat merken we telkens weer als we wel de rust pakken en ruimte maken voor ons mens-zijn. Door de emoties en het onderlinge onbegrip heen, herkennen we dan tóch het verlangen om te begrijpen waar het echt om gaat, waarom de vlam in de pan sloeg, welke zorgen de ander heeft, wat ons bindt en inspireert. De mens blijkt een geïnteresseerd wezen dat de wereld

---

[4] Zie de bijna verontwaardigde reactie van Paul Verhaeghe in Buitenhof (17 december 2023) als de interviewer van dienst, na een inhoudelijk pleidooi voor luisteren en elkaar goed verstaan in verband met de grote politieke en maatschappelijke tegenstellingen, wil weten ‘wat dat oplevert’. ‘Dat is een foute vraag!’, weet Verheaghe stellig. Het is een vraag die past bij het doelgerichte denken dat in onze cultuur en manier van denken diepe sporen heeft achtergelaten.

en de ander wil begrijpen, aanvoelen, snappen. Het is een kwaliteit die ons, ook in professionele zin, veel kan brengen.

Op dat menselijk grondverlangen naar onderlinge verbinding en 'interesse', kunnen we anticiperen door belemmeringen weg te nemen die deze oriëntatie op de ander in de weg zitten. Dát is wat we *structureel* doen door in onze organisaties te zorgen voor een veilige en vrije gesprekscultuur, en wat we *incidenteel* doen als we op enig moment een dialoog organiseren rondom een goed thema, een spannend onderwerp of een interessant vraagstuk. Werk maken van een dialoogcultuur is daarom te begrijpen als de weg vrijmaken voor de vele kwaliteiten die de collega's - als mensen en als beroepskrachten - bij zich dragen.[5]

Zo bezien is het niet moeilijk hier een gewichtige taak voor leiders in te herkennen. Want het mobiliseren en ontwikkelen van organisatiekwaliteiten is in elke leiderschapsfilosofie een opgave van de eerste orde. Leiderschap kunnen we daarom als volgt definiëren: veiligheid bieden, zodat talent, kennis en kunde van medewerkers zich volledig kunnen ontplooien en de collega's zich met elkaar willen en kunnen verbinden om als collectief tot (nog) meer in staat te zijn. Zo beschreven agendeert deze visie op leiderschap een *morele* ambitie die naar de aard van de zaak logischerwijs *ethisch* repertoire vergt. Een investering in dat repertoire - door leiding én medewerkers - is ook binnen de klassieke rapportagerichtlijnen en managementcontracten goed te verantwoorden als een concrete invulling van goed werkgeverschap en zorg voor de medewerkers. Met de inzet van menskracht en middelen creëren we de voorwaarden waaronder het mogelijk is om synergie te vinden in de potentieel tegenstrijdige opdracht, waar een ethisch vraagstuk zit ingebouwd, om zowel taakgericht te handelen als oog te houden voor de maatschappelijke opgave en de menselijke maat. Wat is hier het juiste, rechtvaardige en goed gekozen midden? Om binnen de generieke maatschappelijke opgave de menselijke maat niet te verliezen, hebben we het menselijke in onszelf hard nodig. Dat is wat in dialogisch werk functioneel wordt gemaakt, omdat we daar bij uitstek op zoek kunnen naar de juiste maat die ons mensen past, zonder voorbij te gaan aan andere morele en functionele eisen.

---

[5] Zie ter illustratie het denken van Hannah Arendt (gemeenschap, vriendschap), Martin Buber (ik en jij), Jürgen Habermas (communicatieve praktijken). Of de mens een wezen is dat temidden van anderen moet leven om echt mens te zijn, is object van studie in de wijsgerige antropologie.

Praktische filosofie is een beproefde oefenpraktijk voor het vinden van de juist maat in velerlei opzicht. Ethisch onderzoek is vaak zoeken naar de verantwoorde grens.

§ 4. Praktisch perspectief: collectief presteren

Er is ook een praktisch of pragmatisch argument waarom we aandacht en begrip nodig hebben voor elkaars perspectief, belang en emoties. Zonder die aandacht en dat onderlinge begrip komen we samen niet goed verder. En dat is wel noodzakelijk omdat we als eenlingen onvoldoende kunnen bereiken in de grote veranderingen waar we in feite al middenin zitten. Het is de grondgedachte onder organiseren, 'een organisatie zijn': samen sterk zijn. Ambtelijk werk is per definitie 'samenwerk'. Dat impliceert onderlinge verbondenheid, maar die implicatie is geen dagelijkse realiteit.

Dat we verschillend zijn en anders denken, hoeft collegialiteit en loyaliteit niet in de weg zitten. Wat ons bindt ligt dieper. Leiderschap moet de toegang zijn tot die diepte, zodat we ons op de werkvloer aan elkaar kunnen verbinden, niet ondanks onze verschillen maar dankzij ieders uniciteit. Dialogisch werk is ook altijd een investering in diversiteit op basis van inclusieve grondregels. Dit is een geldig argument waarom leer- en ontwikkelactiviteiten waarmee leiders en medewerkers zich scholen in dialooghouding en -vaardigheden, kunnen meetellen als investeringen in de bevordering van diversiteit, inclusie, sociale veiligheid en integriteit. Het tegengestelde geldt ook: zonder investeringen in dergelijke ethische vermogens en dialogische vaardigheden, ontbeert het beleid voor sociale veiligheid en integriteit een cruciaal onderdeel waardoor structurele resultaten zullen uitblijven.[6]

Bezien vanuit moreel leiderschap en beoordeeld vanuit een goede gemeenschapszin, ontkomen we er niet aan dat we om de tafel gaan en een goed gesprek voeren: van mens tot mens, om niet als machines maar als wezens met gevoel en moraal te zien wat ons beroep, onze klussen en onze

---

[6] In het derde deel van deze serie gaan we expliciet in op het begrip integriteit. Zowel de individuele professionele integriteit als de integriteit van de organisatie (i.c. de rijksoverheid) houden direct verband met het kunnen voeren van dialogen waarin ruimte is voor kwetsbare signalen, ethische vragen, morele dilemma's en pijnlijke ervaringen. Omdat integriteit de kern raakt van een betrouwbare overheid, werkt het derde deel toe naar een concluderend slot rondom dit sleutelbegrip. Ethische arbeid op het werk lijkt voortdurend verbonden te zijn aan integriteitsvragen.

verantwoordelijkheden van ons vergen. En om te zien wat in alle redelijkheid van elk individu geëist mag worden. In een democratie rekenen we op het burgerschap van alle burgers, in een mini-democratie op de werkvloer rekenen we evenzeer op een bijdrage van elke professional aan het algemeen belang van de groep. De persoonlijke ethiek en emoties vormen daarbij de opmaat naar een collectieve vraag over de kern van ons werk.

Ethiek, emoties, interpretaties, waarderingen en oordelen hebben op het werk professionele begeleiding nodig. Die moet vormvast en degelijk zijn om goed te doorgronden waar we als team, als directie, als organisatie, als overheid blijkbaar voor staan gesteld. Dat kan geen individuele analyse blijven, ze moet door het collectief worden gemaakt én functioneel zijn te verantwoorden vanuit de organisatie of de specifieke taak. Steeds weer zijn we op zoek naar de professionele, rechtsstatelijke en morele maat waaraan we onze individuele en collectieve inzet moeten afmeten. Dat zoeken en wegen kan plaatsvinden in vakkundig opgezette en professioneel begeleide dialogen, moreel beraden en ethische onderzoeksgesprekken. Die zijn dáár voor bedoeld.

Die maat of het ijkpunt voor goed werk, zien we niet zomaar aan de oppervlakte van ons dagelijkse handelen verschijnen. Daarvoor moeten we dieper kijken. En ook ons denken is doorgaans te vluchtig om dit morele ijkpunt goed te detecteren. Ambtelijk vakmanschap heeft scherpte en diepgang nodig en de veronderstelling is dat wij daar samen toe in staat zijn. Maar is dat daadwerkelijk het geval? De gegeven (werk)omstandigheden zijn daarvoor geregeld een hinderpaal. Hinderpalen moeten we opruimen voor zover ze ons weghouden bij onze morele taken en plichten. We zouden onszelf in staat moeten stellen de vereiste analytische, diepte en morele scherpte te bereiken.

Ook hier gloort een nieuwe taak voor publiek leiderschap: het wegnemen van belemmeringen om de morele vermogens waarover we beschikken, in te zetten en goed vakwerk te leveren. Er zijn scherpe keuzes nodig, niet alleen om te weten wat we willen bereiken maar ook om te bepalen waarmee we zullen stoppen. Werkdruk is op zichzelf al een hinderpaal om bijna elke kwaliteitsdoelstelling te bereiken, zeker als die druk structureel te hoog is. Elke ontwikkelagenda die het goede wil bevorderen wordt zo bezien pas geloofwaardig door een parallelle stopagenda waarmee we ruimte maken voor de nieuwe dingen die we graag zien ontstaan. Nieuwe ruimte is echt nodig om het verlangen te honoreren om met het eigen collectief (team, directie, uitvoeringsorganisatie) tot betere, morele

prestaties in staat te zijn. Dat heeft tijd nodig, een ruimte die niet is bezet door alle dingen waar we nu druk mee zijn. Beslissers hebben de middelen in handen waarmee ruimte en tijd gemaakt kunnen worden.

We zullen manieren moeten vinden om ruimte te maken voor een collectieve ambtelijke moraal die voldoet aan de eisen die samenleving, politiek en de beroepsgroep zelf daaraan stellen. Want met één goed gesprek of een dialoog tijdens de kwartaaldag van het hele team, zijn we er niet. Wat er nodig is, is eerder een manier om aan het werk te 'zijn' dan iets dat je er af en toe bij 'doet'. Het goede gesprek kunnen we dan ook opvatten als een 'voortgaande dialoog' die ons productie-, beleids- en managementwerk permanent begeleidt. In ons reguliere werk zou de dialoog altijd moeten meedoen, als een maatje dat voelt als goed gezelschap.

We zien steeds vaker wat er mis gaat als dit type ontmoetingen, deze aandacht in gesprekken voor de moraal van ons werk, onverhoopt niet van de grond komt. Dan zien we in onze teams en organisaties de spanningen oplopen en de frustraties groeien. We worden dan gedwongen incident gedreven te managen, terwijl we bij voorkeur ideaal gedreven leiden. Maar wat gaat er dan 'precies' fout in onze organisaties wanneer we opnieuw met een interne crisis of conflict worden geconfronteerd? En wat moet je dan 'eigenlijk' doen? Hoe maak je een 'sterk begin', en hoe begin je überhaupt als de oordelen en verwijten het steeds winnen van de redelijkheid en de argumenten? En als de argumenten niet logisch naar één conclusie leiden, hoe maak je dan toch sámen een krachtige analyse van de morele vraag en op welke manier kun je dan toch met elkaar meer helderheid krijgen?

Het is geregeld niet duidelijk wat ons te doen staat, terwijl we er tegelijkertijd van overtuigd zijn dat wij, als leiders, niet op onze handen kunnen blijven zitten. De vragen en problemen die zich aandienen, vergen nieuw handelingsrepertoire.

§ 5. Educatief perspectief: nieuw handelingsrepertoire

Het begint steeds duidelijker te worden dat we als publieke leiders in dit tijdgewricht worden uitgedaagd om *naast* of *binnen* onze reguliere managementtaken, ruimte te maken voor wat we noemen: onderzoeksgesprekken over morele spanningen en ethische vragen. Dat is voor velen iets nieuws: hoe doe je dat goed? Het is ons niet geleerd. Stoom afblazen kan functioneel zijn maar dat is in onderzoeksgesprekken niet

genoeg. Want de vraag dringt zich op: wat heeft die ‘stoom’ ons te zeggen, wat is de betekenis ervan voor ons werk, hoe komen we tot morele uitspraken die betekenisvol zijn en ons ook praktisch verder kunnen helpen binnen onze taken en verantwoordelijkheden?

Onderzoeksgesprekken of dialogen zijn niet gericht op een concreet resultaat maar maken gek genoeg juist dáárdoor de weg vrij voor afspraken, acties en stappen voorwaarts. Als we ethisch vastlopen moeten we ons doelgerichte denken blijkbaar loslaten om te voorkómen dat het doel uit beeld raakt. Het vergt een omkering van ons denken. Het laat ons anders aan het werk ‘zijn’.

De structuur van een crisisoverleg en de opzet van een reguliere managementteamvergadering bieden voor ethische reflecties doorgaans onvoldoende ruimte. Dat heeft alles te maken met de focus op doel, uitkomst en prestatie die bij dit type overleggen past en nodig is. Door de concentratie op een bepaald type uitkomst, verdwijnt de aandacht voor emotie en ethiek logischerwijs. Morele en mentale spanningen worden dan de onzichtbare spaken in het wiel. In de zachte factoren zit de hardnekkige hindermacht, en tegelijk de hartgrondige ontwikkelkracht. Wat ons zwaar op maag ligt, het gemoed bezwaart of ons de adem ontneemt, kunnen we in een reguliere vergadering misschien nog wel benoemen, maar de betekenis ervan doorgronden en deze morele ervaring gebruiken om te komen tot diepere inzichten over rechten en plichten, taken en verantwoordelijkheden, te nemen besluiten en het afleggen van rekenschap over gedane zaken - dat alles is vaak een brug te ver. Het ontbreekt ons in de huidige manier van werken structureel aan tijd, taal en techniek. Hoe zouden we onder de huidige omstandigheden bij machte kunnen zijn via een moreel onderzoek dragende ideeën te articuleren waarop we kunnen doorbouwen om iets goeds tot stand te brengen? Weten we eigenlijk wel wat zoiets inhoudt, of wat wij zelf en onze teams nodig hebben om zoiets goed vorm te geven?

Hoe dan ook zijn dragende ideeën, morele maatstaven en principiële piketpalen niet de grondstof van ons overlegcircuit. We weten misschien niets eens goed wat ze zijn. Dergelijke, ongrijpbare en tegelijk wezenlijke elementen die voor ‘goed werk’ onmisbaar zijn, komen alleen tot wasdom in de juiste setting. Het lukt wanneer kwetsbaarheden en twijfels, missers en hoogtepunten als bronnen van praktische wijsheid ontsloten worden - en als gevoelige zaken dus niet worden afgeraffeld wegens een tekort aan tijd of de focus op een projectdeadline. Daar zijn dan nieuwe gespreksvaardigheden, kennis van dialogen en ervaring met ethisch

onderzoek bij nodig. Die overlegkwaliteiten zijn niet zomaar en niet bij iedereen beschikbaar, terwijl ze wél de potentie hebben een breed repertoire van organisatiekwaliteiten te ontsluiten. Het loont de moeite, dat wil zeggen, in de woorden die in onze cultuur zo populair zijn: 'het is de investering waard om tijd en geld vrij te maken' voor dialoogwerk en morele educatie[7].

Waar ethische vragen en morele gesprekken voorheen konden worden uitbesteed aan deskundigen, zoals ethici of filosofen, rekenen we het goed begeleiden van ethische beraadslagingen en onderzoeksgesprekken over morele spanningen inmiddels tot een kerntaak van publieke leiders. Leiders zijn immers ook vaak gespreksleiders, en goede leiders zouden dan ook goede gespreksleiders moeten (willen) zijn. Kwaliteitsgesprekken die het 'goede' op het spoor willen komen, zijn té belangrijk en té vaak nodig om aan anderen over te laten. Ze zijn het hart van onze eigen verantwoordelijkheid, missie, roeping misschien wel. De zucht naar 'het goede' zit overal in en vergt voortdurend aandacht. Ook al zouden we willen, we kunnen er niet omheen.

Om teams en organisaties goed te laten functioneren heeft modern leiderschap ethische technieken nodig om morele vragen goed te kunnen behandelen. Daartoe is nieuw handelingsrepertoire vereist dat dankzij scholing en oefening verkregen kan worden. We mogen overigens aannemen dat publieke leiders voldoende leer- en reflectievermogen hebben om dit repertoire te kunnen verwerven, of wellicht gedeeltelijk al beheersen. Het is niet intellectueel moeilijk of ingewikkeld, het vergt vooral de juiste mentaliteit, en op basis daarvan de bereidheid energie te steken in het verkrijgen van een nieuw perspectief op de eigen leidersrol en -houding.

Sleutelen aan zelfkennis en zelfbeeld kan overigens nooit kwaad, het is één van de oudste en krachtigste socratische principes. En het wordt volop aangezet in een goed begeleide dialoog, zowel bij de deelnemers als bij de begeleider. Het maakt vanzelfsprekend ook deel uit van het zich bekwamen in dialoogbegeleiding, al was het maar omdat de gespreksleider in de begeleidersrol voortdurend wordt uitgedaagd het eigen ego ter zijde te schuiven en zichzelf als instrument van de gespreksgroep aan te bieden. Om daarin te slagen is zelfkennis onontbeerlijk.

---

[7] Zie voor de uitleg en duiding van dit begrip, de toelichting van Joep Dohmen zoals beschreven in **Macht en moed**, § 6.3. 'Hoe moeten wij werken?', en de verdieping van deze inzichten in zijn boek '*Iemand zijn' (2022),* samengevat in **Macht en moed Praktijkboek** (vanaf pag 75)**: '**Morele zelfzorg en 'iemand zijn' volgens Joep Dohmen'.

Dialoogtrainingen bieden daarom krachtige ervaringen voor dienstbaar leiderschap, dat zowel volgend is als leidend. In de gesprekken is het niet de bedoeling de regie uit handen te geven en tegelijkertijd moet het onderzoek gedragen worden door de groep en voor de deelnemers relevant zijn. Zij zitten samen in een leerproces en de gespreksleider borgt de omstandigheden waaronder, en biedt de structuur waarmee het groepsinzicht kan opbloeien. Deze gelijktijdigheid van volgen en leiden, zoals in de tango, is één van de ambiguïteiten waar we mee leren omgaan in dialogisch werk.

Dit vergt dus wel inzet, het overwinnen van de moeite en een gemotiveerde bereidheid zich te verdiepen in een nieuw veld van kennis en kunde dat we kunnen typeren met het nieuwe begrip 'gespreksleiderschap'. Dat is het thema van het volgende deel in deze serie over dialoog en ethiek: **II. Gespreksleiderschap en het avontuur van het goede gesprek.**

II. Gespreksleiderschap en het avontuur van het goede gesprek

Een praktische verhandeling: deel II van een achtergronddrieluik over dialoog en ethiek

Herinneren we ons nog de eerste dansles? Alles was onwennig. Niet alleen de passen en de dansbare muziek, maar ook de danspartners waren niet goed voorspelbaar. Het was een groot avontuur dat voor de meesten stuntelig begon maar, voor wie het volhield, na een jaartje óók plezier bracht. Hoe gaaf was het om met je danspartner intuïtief samen hetzelfde te doen en je te laten meenemen op het ritme van de dans?

Leiding geven aan dialogen is vergelijkbaar. Je hebt een bepaalde techniek nodig, moet de stappen in de juiste volgende zetten, moet maar afwachten wat je partners zullen doen en mede daarom is het elke keer weer de vraag of het na de openingszetten voldoende zal gaan swingen, danwel alsnog een wat houterige, stroeve exercitie zal blijven.

Voor wie nog nooit of heel beperkt heeft gewerkt met morele gespreksvormen, heeft waarschijnlijk nog niet ontdekt dat er drie hoofdvormen zijn te onderscheiden die aansluiten bij drie categorieën behoeftes. Hoezeer ook in dit geval de praktijkondervinding gaat helpen om te doorleven en begrijpen waar het hier om gaat, kan een beschrijving wel degelijk een begin van verheldering bieden. Daarom zullen we eerst stilstaan bij drie gespreksvormen die we beschouwen als grondvormen waar diverse gesprekstechnieken en praktijkoefeningen op doorbouwen.

De ABD-leermodules die we hiervoor vanuit het rijksbrede programma Dialoog & Ethiek hebben ontwikkeld en in het voorjaar 2024 voor het eerst zijn aangeboden, zijn ervoor bedoeld de basis te leggen voor nieuw handelingsrepertoire bij in elk geval de leden van de topmanagementgroep (TMG). De gedachte is niet dat gespreksleiderschap alleen op dit niveau nodig is, maar wel dat de bouw van een goede gesprekscultuur zonder de persoonlijke inspanning van topmanagers in organisaties onvoldoende kans van slagen heeft. Er is weliswaar méér nodig dan dit, maar zonder hun sturende bijdrage en persoonlijk leiderschap op dit punt komt een goede

gesprekscultuur waarschijnlijk niet goed genoeg, of in elk geval te langzaam van de grond.

Het lijkt goed nog eens te benadrukken dat niet alleen het leiden van gesprekken geleerd kan worden, maar dat ook deelnemerschap een zekere oefening vergt. Want ook gespreksdeelnemers worden geacht over bepaalde kwaliteiten te beschikken, zoals geduld, luisterend vermogen en verantwoordelijkheidszin voor het grotere geheel. Deze vermogens groeien naarmate men vaker deelneemt aan gesprekken waar dialoogprincipes worden gehanteerd. Een set van dergelijke competenties zou 'vast' onderdeel kunnen zijn van het (ambtelijk) vakmanschap dat elke ambtenaar in de vingers behoort te krijgen. Dat is zeer bevordelijk voor de ontwikkeling van een dialoogcultuur. Wie overigens veel ervaring heeft als deelnemer aan dialogische gesprekken, heeft een voorsprong in het leren leiden van dergelijke gesprekken. Dus ook voor formele leiders, die de kunst van het gespreksleiderschap graag leren beheersen, is het aan te bevelen vele deelnemersuren te maken.

Gespreksleiderschap zou binnen de rijksoverheid uiteindelijk op alle niveaus in voldoende mate beschikbaar moeten zijn. We bouwen daarom aan een community van getrainde gespreksleiders die inmiddels enkele honderden leden telt en doorgroeit naar minimaal duizend leden. Leiders uit de topmanagementgroep en andere formeel leidinggevenden die zich willen bekwamen in morele gesprekstechnieken, kunnen zich aansluiten bij de community en actief deelnemen aan de in-company georganiseerde professionaliseringsdagen. Betrokkenheid van TMG'ers en andere ABD'ers zou een impuls zijn voor de (andere) deelnemers en zou het dialoogwerk binnen de rijksdienst verder legitimeren.[8]

[8] Wie hier belangstelling voor heeft kan dat kenbaar maken via dialoogenethiek@rijksoverheid.nl. Adviseurs van Dialoog & Ethiek zoeken dan naar de best passende (scholings)mogelijkheden om het eigen gespreksleiderschap op niveau te krijgen, zonodig in samenspraak met de ABD. Naast de in company-mogelijkheden die (het rijksbrede netwerk van) Dialoog & Ethiek biedt voor rijksambtenaren, zijn er ook diverse marktpartijen die hier opleidingsaanbod voor hebben. Zie voor een groeiend marktoverzicht dat onder regie van Dialoog & Ethiek wordt ontsloten: www.grenzeloossamenwerken.nl/dialoog-en-ethiek.

1. Drie gespreksvormen

We onderscheiden drie grondvormen van de morele gesprekspraktijk, elk met een eigen bedoeling in aansluiting op een concrete uitgangsvraag die bij de initiator leeft, maar alle gegrondvest in de (lerende) principes waar dergelijke dialoogvormen op anticiperen.[9]

> Een *socratisch gesprek* zet je in bij een ***moeilijke ervaring*** als je wilt weten wat deze crisis- of conflictervaring ons heeft te leren.

> Een *moreel beraad* gebruik je bij een ***moeilijk besluit*** als je wilt weten wat hier moreel verantwoord is.

> Een *onderzoeksgesprek* voer je uit bij een ***moeilijk vraagstuk*** als je op zoek bent naar een krachtige visie of richtinggevend idee.

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 en ontdekken grondregels die moreel houvast bieden.[10]

In *morele beraden of ethische dilemmagesprekken* verkennen we de aard van de spanning die in een bepaalde situatie of bij een bepaald voorval onoplosbaar lijkt 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 of te verhogen, maar kan ook gericht zijn op het verhelderen, begrijpen en onderzoeken van elkaars

---

[9] De informatie uit deze paragraaf komt grotendeels overeen met de inhoud van pagina 408 uit **Macht en moed**.

[10] Zie het ***Macht en moed Praktijkboek*** pagina 157: 'Socratisch gesprek: wat maakt het anders en hoe geef je dat vorm?', en pagina 166: 'Fundamentele kenmerken van een socratisch gesprek'.

posities en standpunten.[11]

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, veelal gebaseerd op eeuwenoude inzichten en doorleefde toepassingspraktijken.[12]

In al deze gespreksvarianten is dus niet de theorie dominant, noch het wetenschappelijk discours, maar het menselijk inzicht en de praktische leef- en werkervaring waarover iedereen beschikt.[13] Dat inzicht combineert zich in de gesprekken met het menselijk vermogen om over de eigen ervaringen, inzichten en intuïties met elkaar in contact te komen en het gesprek aan te gaan. Dit type gesprekken bouwt voort op een soort intuïtie van goed en fout, beter en slechter, waarover mensen blijkbaar beschikken. In de socratische traditie is praktische wijsheid gegrondvest in een soort oerkennis die in de juiste dialectische processen naar boven gehaald kan worden. De wijsheid wordt verlost als bij een bevalling. Socrates, naar wie de socratische dialoogmethode is vernoemd, bediende zich van de maieutiek, geestelijke verloskunde, zoals hij dat zelf uitlegde. Die kunde staat centraal in alle grondvormen van ethisch onderzoek.

2. De bedoeling

De bedoeling van de inzet van deze gespreksvormen is veelzijdig en gelaagd. Naast het goed behandelen van een moeilijk vraagstuk, het lering trekken uit een moeilijke ervaring en het verantwoord vormgeven van een

---

[11] Zie het ***Macht en moed Praktijkboek*** pagina 191: 'Stappenplan bij een moreel dilemma'.

[12] Zie het ***Macht en moed Praktijkboek*** pagina 423: 'Eidoskoop: kijken naar ideeën'.

[13] In het ***Macht en moed Praktijkboek*** zijn de belangrijkste, beproefde technieken die aansluiten bij deze grondvormen verzameld. Naast de basisvormen van de drie technieken (zie de vorige drie voetnoten) biedt het boek diverse varianten, interpretaties en toepassingen die zijn afgestemd op ambtelijke werkpraktijken.

moeilijk besluit, is er ook een constante grondbedoeling die teruggrijpt op de bedoeling van de filosofie zelf. Die wil zich dienstbaar maken in het zoeken naar wijsheid. Dit begeren naar wijsheid krijgt in vrije gesprekken gedetailleerd aandacht. Deelnemers aan dit type gesprekken bekwamen zich daartoe voortdurend in bepaalde gesprekscompetenties, deugden en verantwoordelijkheden. Die hebben ze nodig voor een goede gespreksdeelname. Begeleiders zijn naast hun aandacht voor een juist dialoogverloop in algemene zin, ook heel specifiek in de weer met het begeleiden van de individuele bijdragen van alle gespreksdeelnemers. Terwijl het collectieve onderzoek gaande is, biedt de gespreksleider tijdens het gesprek met kleine aanwijzingen en signalen ook bepaalde vormen van individuele coaching en reflectie. Het is een vorm van didactisch werk dat hoge eisen stelt aan het gespreksleiderschap.

Zo is het de bedoeling[14] dat de deelnemers 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

---

[14] Deze paragraaf komt grotendeels overeen met pagina 402 uit **Macht en moed**, waar wordt toegelicht wat in de praktische filosofie wordt bedoeld met 'vrije gesprekken'.

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 aandacht, zorgvuldigheid, respect en opgebracht geduld.

De veronderstelling is dat werkers door dit type vrije, onderzoekende en 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.

3. Leiderschap in meerdere opzichten

De gespreksmethoden en werkvormen doorbreken onze reguliere manieren van denken en spreken. Het gaat daarbij om een combinatie van (individueel) zelfkritisch vermogen en (collectief) inzicht in morele principes

en (professioneel) handelen conform de waarden en normen die gerespecteerd moeten worden (naar het inzicht van de deelnemers en volgens het doorlopen proces).

De gespreksleider moet dit proces leiden, en moet daarom begrijpen wat er voor de deelnemers op het spel staat en wat de dieperliggende bedoeling is van het aangaan van een dialoog. Omdat de beschreven technieken de bestaande routines van spreken doorbreken, moet de begeleider de 'eenzame' drager kunnen zijn van deze gesprekshouding en -technieken. De gespreksleider is ook in die zin een leider, omdat hij/zij collega's en groepen wil meenemen in een avontuur dat kan afschrikken en weerstand oproepen.

De goede gespreksleider is weliswaar een instrument in handen van de groep, beoefent dienstbaar leiderschap, maar is tegelijk de brenger van veiligheid en structuur en de drager van de vragende, nieuwsgierige cultuur waar de dialoogpraktijk in gedijt. Dankzij vormvastheid en het gedisciplineerd toepassen van de cultuur, 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.

Gezaghebbend gespreksleiderschap stoelt niet alleen op parate kennis van de verschillende vormen en relevante begrippen, maar ook op ruime ervaring in deze begeleidersrol, op bijbehorende autoriteit en onbetwistbare vakkundigheid. Zoals voor elk vak geldt, zijn er naast scholing en training dan ook duizenden uren praktijkervaring nodig om dit metier goed in de vingers te krijgen. Een acceptabel niveau kunnen formele leiders wellicht in relatief korte tijd halen, indien zij na een basistraining het lef en de wil hebben om hun reguliere vergadertaken grotendeels te enten op de dialoogregels die bijdragen aan een vrije gesprekscultuur waarin niet de opinie maar het onderzoek voorrang krijgt.

Gespreksleiders zien er op toe dat de deelnemers bevorderen dat het gesprek voor iedereen goed verloopt en in dienst staat van een collectief belang, en niet van een persoonlijke wil tot profilering of gelding. De volgende zeven dialoogregels voor onderzoeksgesprekken moeten niet begrepen worden als een set met voorschriften, maar als een houvast om goede onderzoeksgesprekken mogelijk te maken.[15] Ze geven een goed beeld om welk soort mechanismen en principes het dan gaat:

---

[15] Overgenomen uit ***Macht en moed Praktijkboek***, te vinden op de pagina's 174/175.

1. **Heb respect voor elkaar.** Dat is zichtbaar door elkaar te laten uitspreken, elkaar niet in de rede te vallen.
2. **Bevorder het onderzoek naar de denkbeelden van anderen.** Etaleer niet welke kennis of ideeën je in huis hebt. Geef je eigen ideeën prijs als je daar naar wordt gevraagd.
3. **Poneer geen meningen, stel vragen.** Blijf nieuwsgierig en vraag je hardop af wat de ander bedoelt, wat er gebeurde, wat een woord betekent.
4. **Maak de groep een winnaar, niet jezelf.** Je denkt niet tegen elkaar in, maar met elkaar mee. Zeg daarom niet 'ja, maar'. Zeg vooral 'ja, en'.
5. **Blijf weg bij het denken aan oplossingen.** Help mee om het probleem, idee of vraagstuk te analyseren. Blijf open staan voor inzichten en perspectieven.
6. **Spreek uit wat je werkelijk vindt.** Sta achter je woorden, spreek oprecht en naar waarheid. Zeg wat je denkt en niet wat je zou kunnen denken.
7. **Breng jezelf in het geding.** Verschuil je niet achter je woorden. Kom tevoorschijn. Spreek vanuit je hart en gebruik je ervaringen om uit te putten.

Door op deze gespreksregels te letten en als gespreksleider de deelnemers - en zichzelf - voortdurend bij de les te houden, kan de leider van vergaderingen al snel vele oefenuren maken waarin het nieuwe handelingsrepertoire wordt ingezet en beproefd en de stijl van gespreksvoering naar de eigen hand wordt gezet. Zoals elke leider een eigen stijl ontwikkelt, zo ontwikkelt ook elke gespreksleider een bepaalde toon, timing en technische behendigheid die past bij de eigen persoon.

Door dialoogambities na te streven in het reguliere overlegschema kan de leercurve stijl omhoog gaan en ook snel tot merkbare resultaten leiden, of aanleiding geven tot nieuwe inspiratie en verrassende inzichten over het eigen leiderschap. Want indien een leider de dialoogregels daadwerkelijk ook wil toepassen op zichzelf, is de kans groot dat de manier van doen dusdanig zal veranderen dat de leider per saldo een nieuwe vorm van leiderschap omarmt. We zouden dat type leiderschap ook 'gespreksleiderschap' kunnen noemen, waarbij leiden plaatsvindt door te volgen, sturing vorm krijgt door mee te bewegen, diepgang ontstaat door

didactische begeleiding en kwaliteit wordt bereikt door te letten op divers en inclusief denken en spreken door alle deelnemers.

Gespreksleiderschap is een nieuw woord dat deel kan uitmaken van nieuw vocabulaire waarmee we elkaar beter leren verstaan indien we samen bouwen aan dialoogpraktijken. Die praktijken bieden ruimte aan ethisch onderzoek dat er voor kan zorgen dat onze ambtelijke prestaties gedragen worden door een krachtige, professionele moraliteit. Een vernieuwd taalgebruik kan de eerste indicatie zijn dat de beoogde dialoogcultuur en bijbehorende morele verdieping in onze werkpraktijken begint post te vatten.

In het derde deel van deze achtergrondsessie over dialoog en ethiek bespreken we de woorden die relevant kunnen zijn voor een nieuw narratief van de ambtelijke dienst: **III. Welke woorden zijn nodig bij het narratief dat groeit**.

III. Welke woorden nodig zijn bij het narratief dat groeit

Een taalkundige verrijking: deel III van een achtergrondserie over dialoog en ethiek

'Maar taal is er om te kennen te geven wat nuttig is en wat schadelijk,
en daarmee ook wat rechtmatig is en wat onrechtmatig.
Het is kenmerkend voor de mens in vergelijking met andere levende wezens
dat hij als enige zin heeft voor goed en kwaad, recht en onrecht, enzovoort.
Het gemeenschappelijk accepteren van deze waarden
brengt huishouden en polis tot stand'.

Aristoteles (in: Politika)

Een cultuur maken mensen samen. Dat doen ze zeker als ze samenwerken in organisaties. De vraag moet gesteld: creëren we de cultuur die we wensen of is ze de toevallige uitkomst van wat we doen en zeggen? Voor ambtelijke organisaties moet de organisatiecultuur meer zijn dan iets dat zomaar ontstaat. Dat heeft te maken met de context waarin we werken: een democratisch rechtsstaat. Die stoelt op regels en instellingen, maar misschien wel meer op mentaliteit en morele codes. Die moeten passen bij de hoge democratische standaarden. Om dat te bereiken is een gemeenschappelijke taal onmisbaar.

We introduceren in dit artikel een tiental kernbegrippen die meedoen bij de ontwikkeling van een vrije gesprekscultuur die voor ambtelijke gemeenschappen belangrijk is. We staan hier onder meer stil bij de betekenis van ethiek, dialoog en moraal, en proberen op een praktische manier invulling te geven aan woorden als dialoogcultuur, integriteit en beroepsethiek.[16] Het juiste taalgebruik kan eraan bijdragen dat er ruimte

[16] Het is uiteraard geen limitatieve lijst. Bij een andere gelegenheid of context kunnen we stilstaan bij begrippen als moresprudentie, hittepunt, catharsis, waarheidsspreken of *parrhèssia*, retorica, en zo meer.

ontstaat voor gewetensvragen en ethische dilemma's. Een nieuwe taal schept ruimte in het spreken en het denken, waarmee ook de argumenten helderder naar voren komen over het belang van die ruimte.

In de gesprekspraktijken waar hier voor wordt gepleit, worden andere woorden gebruikt dan in reguliere besprekingen. Het leren hanteren van passende taal en geschikte woorden die uitdrukken wat we in ethische zin bedoelen of ervaren, maakt deel uit van een gezonde gesprekscultuur. In een dergelijke cultuur kan zich naast een zakelijk vocabulaire ook een ethisch jargon ontwikkelen dat aansluit op de taken, verantwoordelijkheden en beroepseisen die van kracht zijn binnen de overheid. Het ethische discours groeit en nestelt zich gaandeweg in het taalvermogen van de deelnemers.

Deelnemers zoeken naar woorden om gevoelens, morele spanningen en principiële ideeën mededeelzaam te maken, zodat niet alleen de spreker zichzelf beter gaat begrijpen maar de andere gespreksdeelnemers kunnen reageren, meedenken en zichzelf kunnen spiegelen in wat de ander zegt, voelt en ervaart. Maar we zien ook dat de meer bekende woorden die we in onze reguliere werkpraktijken geregeld gebruiken, in dialogen onder het vergrootglas komen te liggen en in vrije gesprekken opnieuw worden geladen. De inhoud van begrippen als loyaal, vakkundigheid, betrouwbaarheid en afsprakentrouw is, zo blijkt dan, helemaal niet evident noch voor iedereen hetzelfde. Hier acht op slaan en uitdiepen wat er achter deze en andere begrippen schuilgaat, is gewichtiger dan we doorgaans denken. Het kan een bron van misverstand helpen wegwerken - en ons inzicht verdiepen in de ware aard van onze publieke opdracht.

Kennis die beklijft

Het doorgronden van de 'echte' inhoud of betekenis van begrippen, is een basiskwestie in de praktische filosofie. Het gaat dan niet om taalkundige theorievorming of etymologische analyses - hoezeer die op gezette tijden ook van pas kunnen komen - maar om het ontdekken van praktische voorbeelden en ervaringen die blijkbaar iets kunnen laten zien van de inhoud van deze cruciale begrippen. De voortdurende zoektocht naar, en inzet van, praktijkervaringen van de deelnemers is één van de meest krachtige aspecten van dialogen en filosofische onderzoeksgesprekken. Het voorkomt theoretische reflectie die losstaat van de handelingspraktijk.

Het is minder interessant om in een artikel te 'lezen' wat een dialoog kan inhouden, het is betekenisvoller dat in de praktijk te 'leren' door te ervaren wat het is. De ervaring zegt meer, letterlijk, ook via de woordloze

taal. In een onderzoeksgesprek over de betekenis van een bepaald begrip, gaan we dan ook niet huis-tuin-en-keuken-filosoferen: in het wilde weg fantaseren en vanuit de theorie ingewikkelde bespiegelingen voordragen. Praktische filosofie staat veel dichterbij onze ervaringen en is om die reden ook zó concreet dat sommigen het zelfs té dichtbij vinden komen en uit angst of onzekerheid ervoor terugschrikken.

De clichématige kritiek op het zogenaamd vage of zweverige karakter van filosofie, komt dan ook niet uit ervaren monden maar verraadt doorgaans onwetendheid. Collega's met ervaringskennis weten hoe concreet, en daardoor hoe betekenisvol praktisch-filosofische onderzoeksgesprekken kunnen zijn. We maken in die gesprekken elk onderzoek concreet en praktisch door in de werkpraktijken van de deelnemers exemplarische gebeurtenissen te zoeken die op een bepaalde manier symbool kunnen staan voor een breder veld van ervaringen. Of symbool staan voor de inhoud van een bepaald begrip dat een groep collega's nader wil uitdiepen.[17] In deze gesprekken groeit kennis die niet losstaat van praktijkervaringen maar er uit voortkomt. Het ligt voor de hand dat de kennis die langs deze route wordt opgedaan, ook gemakkelijker weer van invloed kan zijn op de werkpraktijk van de deelnemers. Wie de vingers brandt weet dat vuur heet is - en zal er voortaan vanaf blijven. De ervaringskennis is sterker dan het bewuste, cognitieve weten.

Een van de wegbereiders in Nederland van de toepassing van onderzoeksgesprekken en dialogen in bedrijven, instellingen en overheidsorganisaties, is de Amsterdamse praktisch-filosoof Jos Kessels. Zijn inzet voor deze vormen van samenspraak heeft onder meer te maken met zijn analyse van het klassieke filosofische thema: wijs worden. Als we het begeren naar wijsheid opvatten als een collectieve opgave, zoals het geval is bij leren in organisaties, dan hebben we de persoonlijke ervaring hard nodig, is zijn conclusie. Kessels schrijft in *Socrates op de markt*:

---

[17] 'Begrippen begrijpen' is de naam van een filosofische techniek die groepen kunnen gebruiken om samen meer zicht te krijgen op de inhoud van de woorden die voor hun functioneren belangrijk zijn, zoals samenwerken, motivatie, vitaliteit, focus, commitment, werkdruk, goed beleid, spanning, doelgerichtheid, conflict, integriteit, polarisatie, leiderschap, vakmanschap, expertise, reflectie, diepgang, haast, productie, menselijke maat, meesterschap, toezicht, et cetera. Door te onderzoeken wat één of meer kernbegrippen (kunnen) betekenen, ontstaat er bij de deelnemers meer inzicht in de patronen en mechanismen die achter deze begrippen schuilgaan. Het onderzoek is niet theoretisch, maar praktisch en altijd gebaseerd op (eigen) ervaringen. De techniek is te vinden in het ***Macht en moed Praktijkboek*** op pagina 331.

'Dit probleem [dat feitenkennis niet beklijft en niet doorwerkt in ons handelen] 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 verweven 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.'[18]

Maar dat betekent natuurlijk niet dat theorie en cognitief verworven kennis nutteloos zijn. En dat is zeker niet het geval als de lezer de aangeboden kennis voortdurend spiegelt aan de eigen ervaringen of probeert bij de geschreven teksten voorbeelden uit de recente of gerijpte werkpraktijk te vinden. Die wijze van praktijkspiegeling kan ook helpen bij het grondig en betekenisvol verwerken van de begrippen die we hieronder zullen toelichten.

We focussen op enkele kernbegrippen die voor een goed begrip van dialoog- en ethiekwerk behulpzaam zijn. De tekst behandelt achtereenvolgens: ethiek, moraal, moreel ijkpunt, dialoog, gespreksleiderschap, dialoogcultuur, ethisch onderzoek, collectief leren, beroepsethiek en integriteit. De uitleg per begrip is min of meer een zelfstandige tekst, met een kop en een start. Het voordeel is dat ze daardoor ook los van elkaar als compacte stukjes gelezen kunnen worden; ze kunnen dan ook als 'losse, kleine artikelen' een eigen leven gaan leiden. Het nadeel is dat er soms een kleine overlap zit in de verschillende begripstoelichtingen.

Het gaat in deze 'stukjes' om een bepaalde contextuele uitleg van de begrippen, zonder encyclopedische pretenties. De duiding van de begrippen is bedoeld om scherper te gaan zien wat dialoog en ethiek in ons

[18] Zie ook de beschrijving van 'Vrije gesprekken' in het theorieboek **Macht en moed (**pagina's 402/403/404).

werk kan betekenen. En om te ontdekken welke kwaliteiten en vermogens ambtelijk leiders kunnen verwerven om op dit terrein meer bekwaam te worden.

Het ideaalbeeld is dat leiders 'gespreksleiderschap' ontwikkelen voor zichzelf en gaan zien hoe ze gesprekskwaliteiten kunnen bevorderen bij collega's. Ook deelnemers aan goede gesprekken hebben een bepaalde mate van gespreksleiderschap nodig, omdat zij zichzelf moeten (bege)leiden en sturen om in staat te zijn de gedeelde verantwoordelijkheid voor een goed gespreksverloop te dragen. Gespreksleiderschap is één van de sleutelbegrippen die we gaan behandelen. We beginnen met een ander kernbegrip: ethiek. Dat biedt de mogelijkheid een goede, theoretische introductie bij de overige begrippen te schrijven. Er is ook een inhoudelijk argument om de begrippenreeks hier mee te starten: ethiek bekommert zich om de vraag wat rechtvaardigheid is, in het algemeen en in specifieke gevallen. Dat is de belangrijkste grondwaarde in onze democratische rechtsstaat. Daarom lijkt het evident dat ambtenaren zich behoren te scholen in ethische, en dus op rechtvaardigheid gerichte, arbeid.

Scholing in rechtvaardigheid

Dankzij scholing kunnen ambtenaren rechtvaardigheid 'in de vingers krijgen', of zich in elk geval inspannen daar zo goed mogelijk in te worden. Met voldoende scholing, discipline en uithoudingsvermogen kan deze deugd van de rechtvaardigheid, dit democratische grondprincipe, onder hun professionele huid gaan zitten. Dát zou de bedoeling moeten zijn, zodat hun hele doen en laten erdoor wordt geïnfecteerd, of: zodat hun 'handen' als het ware onthouden wat rechtvaardigheid concreet betekent in de eigen handelingspraktijk. Het gaat dus om de ontwikkeling van een 'werkgeheugen', zoals een pianist een ingestudeerd muziekstuk 'bewaart' in de geautomatiseerde bewegingen van de vingers. Het is de kennis die het hoofd in feite mag vergeten omdat ze toch wel hardnekkig voortleeft in lijf en leden - en onbedwingbaar tot uiting komt in het spreken, het beslissen en het professionele handelen.

De scholing hiervoor begint bij het begrijpen wat een piano is en wat muziek is. De vorming gaat verder met het leren lezen van bladmuziek en het bestuderen van het stuk dat uitgevoerd zal worden. Daar is 'begrijpend lezen' bij nodig, om niet alleen de noten te herkennen maar de ware betekenis van het stuk te doorgronden. Dan kan de cognitieve en muzikale kennis zich omzetten naar concrete bewegingen van handen en vingers. Ook

het omgekeerde is nodig, namelijk via de ervaring, de uitvoering, leren begrijpen wat het betreffende stuk wil verklanken. Kennis groeit door oefening. Er is dus een gelaagd en iteratief reflectie- en leerproces nodig om een stuk te kunnen gaan spelen, en het stuk moet tegelijkertijd gespeeld worden om het leerproces te voeden en voltooien. Na voldoende herhaling van de beoogde handelingen en dankzij een voortdurende correctie van de bewegingen en bijstelling van de interpretatie, waar reflecterend en lerend luisteren bij nodig zijn, wordt de muzikant het stuk na verloop van tijd meester. Als dit scholings- en oefenwerk voldoende tijd en aandacht heeft gekregen, groeit de mogelijkheid om de uitvoering muzikaal te maken en de ongrijpbare zeggingskracht van dit muziekstuk voor zichzelf te laten spreken. Pas dán klinkt het pianoconcert de toehoorders 'als muziek in de oren', in de rijkste betekenis van het woord.

Het in de vingers krijgen van rechtvaardigheid en van de daarmee verband houdende kwaliteiten als betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, openheid en redelijkheid, zal veel tijd vergen. Het leren beheersen van de morele vaardigheden die nodig zijn om dergelijke democratische waarden in het overheidshandelen te verankeren, vergt ongetwijfeld een lange leerweg. Daar hoort ook de ontwikkeling van ethische kennis en moreel inzicht bij, als een basisvoorwaarde om moreel te kunnen handelen. Maar net als bij de pianostudie is ook de handelingspraktijk nodig om het werk muzikaal beter te doorgronden. Zo kan de morele kwaliteit van het denken en doen worden gevoed door studie, reflectie én ervaringskennis. Het is deze voortdurende interactie - tussen cognitieve, bewuste kennisontwikkeling enerzijds, en de praktische, onbewuste ervaringskennis anderzijds - die ervoor zorgt dat we praktisch wijs worden en de ware kennis in ons gedrag kan beklijven.

Rechtvaardig overheidswerk is niets minder dan dit: een excellent uitgevoerd muziekstuk. En het is minstens even moeilijk te realiseren. Rechtvaardigheid is de toon die de overheid met haar handelen zoekt en wil laten klinken. Dat vergt een lang proces van scholing en oefening op individueel niveau maar evengoed als collectief. Als bij een ingespeeld orkest moet de overheid haar werk afstemmen op de stemvork, gestemd in de sleutel van de rechtvaardigheid. En ze zou een hardnekkige poging moeten doen om alle werkroutines, werkprocessen, werkafspraken en werkculturen te bespelen vanuit een goed toegankelijk, rechtvaardig

werkgeheugen - zodat de werkpatronen zélf kennis hebben van rechtvaardigheid.[19]

Om een begin te maken met deze scholing kunnen we ons dan afvragen: wat bedoelen we met ethiek? Met een nadere uitleg van dat begrip zullen we daarom zo dadelijk starten, als het beginpunt van een doorlopend verhaal waarmee we via kernwoorden of sleutelbegrippen een betoog opbouwen. We onderbouwen het belang van ethiek bedrijven in overheidsorganisaties. En we beargumenteren waarom het noodzakelijk is om ruimte te maken voor dialogen in allerlei verschijningsvormen. Dat zijn 'gesprekken over wat eigenlijk onzegbaar is', stelt Kessels in zijn boek *Socrates, maak muziek!*:

> *'Of het nu gaat om politiek, organisaties of het persoonlijk leven, steeds geldt dat het essentiële moeilijk in woorden te vangen is; het ontsnapt aan ons taal- en begripsvermogen. Maar hoe lastig het ook is om daarover te spreken, wie erover zwijgt, loopt het risico ten prooi te vallen aan de mooiste illusies, de meest welluidende bedwelmingen en allerlei verbindende idolen.'*

---

[19] Onthoud de metafoor van het pianospel en uitleg, bij het lezen van de introductie op de website van de WRR bij het rapport over klimaatrechtvaardigheid (februari 2023): 'Rechtvaardigheid moet, net als doelmatigheid en rechtmatigheid, een belangrijke pijler zijn van het Nederlandse klimaatbeleid. Het klimaat en het klimaatbeleid zullen de komende decennia veranderen. Niet alleen moet de CO_2-uitstoot in 2050 teruggebracht zijn tot netto nul, ook zal Nederland steeds meer te maken krijgen met een stijgende zeespiegel en extreem weer. Deze opgaven gaan gepaard met hoge kosten. Als de verdeling van deze klimaatkosten niet als rechtvaardig wordt ervaren, dan komt het draagvlak voor het klimaatbeleid onder druk. In het rapport *Rechtvaardigheid in klimaatbeleid. Over de verdeling van klimaatkosten* doet de WRR daarom drie aanbevelingen: (1) Verbreed het debat en behandel het klimaatbeleid als een verdelingsvraagstuk. (2) Veranker de aandacht voor rechtvaardigheid in het beleidsproces door verdelingsbeginselen stelselmatig en vroegtijdig expliciet te maken. (3) Zorg voor institutionele borging en toetsing van de aandacht voor een rechtvaardige verdeling van klimaatkosten.' In de drie aanbevelingen is goed zichtbaar dat de kwaliteit van het klimaatbeleid aan twee ijkpunten wordt getoetst: of het lukt de CO2-uitstoot in 2050 op nul te krijgen, én of de kosten rechtvaardig worden verdeeld. Een rechtvaardig beleid dat niet leidt tot nul uitstoot is een mislukt beleid, maar een zero-emissie-beleid dat niet rechtvaardig is eveneens. Beide aspecten wegen in dit verband even zwaar wegen en moeten inherent ('stelselmatig', 'vroegtijdig', 'expliciet', 'institutioneel', 'geborgd', 'aandachtig') deel uitmaken van het proces waarin beleid wordt gemaakt. Het is als goed piano leren spelen: het rechtvaardigheidsspel moet ons in de vingers zitten zodat het in alles kan doorklinken.

We zullen in de loop van dit 'onzegbare' verhaal, dat 'ontsnapt aan ons taal- en begripsvermogen', voortdurend een stap terugdoen en stilstaan bij de implicaties voor publiek leiderschap. Vanuit dat perspectief proberen we de begrippen te begrijpen die een sleutelrol lijken te vervullen in het transitieproces waar overheid en democratie in verkeren en dat zich de komende jaren met een nog grotere intensiteit zal aandienen. Daarbij zal telkens de vraag opspelen: wat is, nu en hier, goed en rechtvaardig leiderschap? Die vraag stellen is ethiek bedrijven.

Ethiek

Ethiek is de discipline die de moraal onderzoekt. De betekenis van deze zin zullen we hier verder toelichten. Die uitleg biedt inzicht op cognitief niveau en dat legt ook onmiddellijk de zwakte van dat inzicht bloot, zoals we hierboven al hebben toegelicht. Want dit type kennis wordt verwerkt in het hoofd en kan daar dan ook blijven 'hangen', dus zónder invloed te hebben op ons doen en laten, onze houding en manier van werken. Dat is voor onze handelingspraktijken niet voldoende. Overheidsorganisaties zijn, op enkele uitzonderingen na, geen wetenschapsinstituten of onderzoeksinstellingen. Ethiek wil weten wat de morele kwaliteit is van wie we 'zijn' met al ons doen en laten. Daarom onderzoekt de ethiek de moraal die zichtbaar aan het werk is in de paktijk van alledag. Wie de moraal wil veranderen, zal aan de praktijk moeten sleutelen. Via de ethiek kunnen we er zicht op krijgen of dat nodig is en in welke richting we dan 'behoren' te koersen. Ethiek is dus praktisch onderzoek.

Een moreel onderzoek met een groep collega's (directieteams, afdelingen, enzovoorts) behoort een gesprek te zijn dat altijd zodanig vorm krijgt dat ethisch onderzoek daadwerkelijk plaatsvindt. De vormeisen volgen logisch uit de aard van dit type gesprek. Eén van de vormeisen is dat onderzoek naar ethische kwesties met de beste middelen tot stand komt: het belang van de moraal kan niet goed worden gediend met halfbakken gereedschap.

> *Zo zijn creatieve oefeningen nuttig maar niet bedoeld voor morele analyses. En sessies om de samenwerking te stroomlijnen of organisatorische en procedurele barrières op te ruimen, kunnen in sommige omstandigheden hard nodig zijn maar ze kijken niet noodzakelijkerwijs naar de ethische problematiek die met (het tekort*

aan) samenwerken verbonden kan zijn. Of neem de techniek van het kapittelen, waarbij de 'jongste' eerst spreekt en de 'oudste' uiteindelijk een besluit formuleert: dat is een goede techniek om iedereen gespreksruimte te bieden en bijvoorbeeld tegenspraak te bevorderen, maar deze methode is niet bedoeld om te boordelen of een besluit voldoende is 'gewogen' op de juiste morele gronden. Overigens kan deze ethische toetsing aan bijvoorbeeld rechtvaardigheid, redelijkheid of zorgvuldigheid probleemloos in deze techniek worden ingebouwd.[20]

Goede gesprekstechnieken ten behoeve van bijvoorbeeld creativiteit, samenwerking of doelbereik zijn dus op zichzelf niet genoeg om het morele gehalte van samenwerken, besluitvorming en keuzes op niveau te brengen, maar ze kunnen wel meedoen in een bredere 'praktijkbouw' die als geheel voldoet aan de eisen van degelijk en professioneel moreel onderzoek. De voorwaarde is dan dat in deze praktijkbouw op de juiste manier en op de juiste momenten de passende morele gespreksvormen worden toegepast.[21]

Toepassing van de juiste technieken wil niet zeggen dat elk ethisch onderzoeksgesprek of socratische dialoog slaagt en in de uitvoering altijd aan de hoogste standaard voldoet. De kwaliteit van de uitvoering is in handen van zowel de deelnemers als de gespreksleider. Maar 'de inzet van de beste middelen' betekent in elk geval dat de begeleider van het gesprek deze middelen kent, ze beheerst en ook feitelijk inzet. Ze zijn een belangrijke, vaak zelfs 'noodzakelijke voorwaarde' om een moreel onderzoeksgesprek kans van slagen te geven. Ze zijn evenwel niet 'voldoende voorwaarde', omdat de omstandigheden waaronder het gesprek plaatsvindt roet in het eten kunnen goeien, of omdat de deelnemers mentaal bezet zijn, of omdat de gespreksleider geen goeie dag heeft. Gesprekken zijn mensenwerk, de kwaliteit daarvan is vooraf niet te garanderen.

De ethiek zoekt naar de meest grondige en goed onderbouwde manier om je opvattingen en argumenten in een concrete casus te onderzoeken. Ethiek hanteert hoge standaarden, niet alleen voor besluiten en handelingen maar zeker ook voor de manier waarop beslissingen tot

---

[20] Zie in het **Macht en moed Praktijkboek** pagina's 205/206 voor een beschrijving van deze gespreksmethode als onderdeel van het pakket 'Kleine tegenspraaktechnieken, grote gevolgen'.

[21] Zie ook de toelichting verderop in dit artikel, bij 'dialoogcultuur' en de zes elementen die daarbij in ogenschouw genomen moeten worden.

stand komen. Daarom is ‘de inzet van de beste middelen’ een voorwaarde *sine qua non* om een kwalitatief goede handelingspraktijk te bereiken.

Moraal

Moraal is de feitelijke handelingspraktijk. ‘Mores’ slaat op de manier waarop we de dingen gebruikelijk zijn te doen. De geldende moraal is het geheel aan regels en gewoontes, op papier en in ons hart, dat ‘voorschrijft’ en bepaalt welk gedrag we te vertonen en past bij de groep of organisatie waartoe we behoren. Onze ambtelijke moraal is dus wat we feitelijk doen en denken. Ethiek wil weten of die ambtelijke moraal goed is. Doen en denken we zoals we dat zouden moeten doen? Slaan we niemand over? Is de verdeling eerlijk en redelijk? Krijgt een ieder het zijne of hare? Is de koers rechtvaardig? Doen we iedereen recht?

Ethisch onderzoek gaat dus concreet en onmiddellijk over dat wat we deden, doen of gaan doen. Het is kwaliteitsonderzoek naar de goedheid of juistheid van de handelingspraktijk. Daarom is ethiek bedrijven geen theoretische exercitie maar een praktische activiteit omdat ze zich ‘bemoeit’ met de praktijk. Natuurlijk is het ook mogelijk theoretische kennis over ethiek te vergaren, waarmee wel degelijk de kwaliteit van het praktijkonderzoek kan worden verhoogd. Theorie is hier behulpzaam, maar de kern van de zaak is de praktijk.

De onderliggende hoofdvraag in elk ethisch onderzoek is deze: is ‘het’ goed? ‘Het’ betreft het onderwerp dat, of de vraag die onze aandacht verlangt. Dat wat ons mentaal en moreel bezighoudt, ligt in de ethiek onder het vergrootglas. We vergelijken dan wat we deden, doen en gaan doen met de maatgevende standaard. Of we creëren en definiëren een standaard als deze nog ontbreekt of onhelder is. Aan deze standaarden ijken we onze handelingen, onze praktijken. Als we ‘goed werk leveren’ tot onze taak rekenen, zeggen we automatisch dat we ethiek nodig hebben. Want de arbeid die nodig is om te bepalen of onze prestaties en attitude aan de gestelde standaarden voldoen, is ethische arbeid. Zonder ethiek - dat is dus: het onderzoek naar de morele kwaliteit van wat we doen en nalaten - kunnen we geen uitspraken doen over de juistheid of goedheid van onze praktijkinspanningen. Zonder het te beseffen zijn we daarom voortdurend in de weer met kwesties die feitelijk ‘ethisch’ zijn. Daarom is het logisch dat we ons als ambtenaren - zeker in het huidige tijdgewricht - verdiepen in ethiek, zowel qua kennis als qua kunde.

De vraag die hier logisch uit volgt is natuurlijk: wat is ons morele ijkpunt om te bepalen of we juist en goed handelen?

Moreel ijkpunt

Het morele ijkpunt heet in de ethiek 'het goede' of 'het juiste', geënt op (principes van) rechtvaardigheid. De ethiek evalueert de praktijk voortdurend vanuit de vraag waar alles om draait: hoe rechtvaardig te leven? De moraal wordt dus via de ethiek beproefd op de mate waarin zij rechtvaardig is. Ook de ambtelijke moraal wordt aan deze ethische test onderworpen.

De inhoud en betekenis van 'goed' en 'juist' verschillen per situatie en vormen hierin de kardinale kwestie. Dat betekent (letterlijk) dat het daar om draait: het is het scharnierpunt in elk ethisch onderzoek. Dit scharnierpunt ligt echter nooit exact vast. Ethiek is geen meetkunde. Het morele ijkpunt is daarom een bewegend doel, niet omdat we beweging beter vinden dan stilstand, maar omdat ethische arbeid naar de aard ervan beweeglijk is. We kunnen proberen af te spreken wat 'we' bedoelen met goed of juist of rechtvaardig - en dat op schrift vastleggen, in een code bijvoorbeeld -, maar ethische arbeid werkt onvergelijkbaar anders dan onze handenarbeid waarmee we een schroef strak aandraaien en fixeren. Het ijkpunt dat we gebruiken om te beoordelen of iets goed is en moreel voldoet, is niet (nooit) precies en niet (nooit) in beton gegoten. Ethiek is geen exacte wetenschap (*epistème*) maar een vorm van praktische wijsheid (*phronèsis*). Het gaat hier om een geestelijke maatstaf, een onstoffelijk referentiepunt. Het immateriële en *phronétische* aspect maakt dat het morele ijkpunt beweeglijk en veranderlijk is. Concreet: rechtvaardig handelen is telkens iets anders, per situatie verschillend, en alleen in het onderlinge gesprek tussen mensen of professionals goed en betrouwbaar te definiëren.

Morele ijkpunten zijn dus levend materiaal. Het materiaal ontwikkelt zich, past zich aan, toont zich in verschillende gedaantes, werkt in diverse vormen door. Wat het 'is' hangt af van wat het 'wordt' door de mensen die zich erom bekommeren. Wat goed en juist is verandert mee onder invloed van omstandigheden, tijdgeest, wisselend inzicht en menselijke bemoeienis. Dat is de reden waarom de morele vitaliteit van een organisatie, zoals de rijksdienst, niet te 'vangen' is in vastgelegde regels, richtlijnen en rechten. Dat gecodificeerde materiaal (op papier vastgelegde ijkpunten voor goed handelen) kan wel ondersteunend zijn voor morele vitaliteit, en kan ook de weerbaarheid vergroten tegen bedreigingen. Maar de kracht van de morele

organisatiekwaliteiten is afhankelijk van de vitaliteit of levendigheid waarmee de functionarissen de ethische standaarden waarderen, gebruiken, op de proef stellen, aanscherpen, verdiepen, veranderen, bespreken, onderzoeken.

Wát er gebeurt en of dit past bij wat de betrokkenen op dat moment en in die situatie juist achten, komt in beeld dankzij een nieuwsgierige en onderzoekende (beroeps)houding. Een moraal wordt pas dan vitaal als zij functioneert binnen een voortdurende staat van onderzoek. Die is te herkennen aan de gewoonte om elkaar vragen te stellen, te twijfelen zolang dat kan, uit te zoeken wat niet duidelijk is, zich te bezinnen op vragen die geen verkeerde antwoorden kennen, anders te kijken door nieuwsgierig te zijn naar andere of andermans perspectieven. In gesprekken met voldoende dialoogkwaliteit is dát onmiddellijk zichtbaar. Zo kan er dagdagelijks onderzoek ontstaan, aan de hand van ethische vragen over de moraal. Die vragen en dat onderzoek komen het best tot hun recht in gesprekken die verschillende vormen kunnen aannemen en we met een verzamelwoord allemaal 'dialoog' noemen. Het gemeenschappelijke is dat ze bedoeld zijn om onderzoek te doen, nieuwsgierig te zijn, interesse te tonen. Daarom zijn ze zo geschikt om samen op zoek te gaan naar morele ijkpunten.

Dialoog

'Dialoog' gebruiken we vaak als soortnaam voor uiteenlopende gespreksvormen en moreel beraden. Die zijn bedoeld om te onderzoeken en te beoordelen of het lukt om te handelen zoals het hoort. Dat wil zeggen: a) conform de concrete richtlijnen en instructies, b) in overeenstemming met de minder concrete maar wel gewichtige beginselen van behoorlijk bestuur (zoals evenredigheid, zorgvuldigheid, motivering, gelijkheid), c) volgens het algemene principe van rechtvaardigheid en d) in lijn met de gelofte (uit de ambtseed) om het algemeen belang te dienen. Dialogen zijn dus gesprekken die zo zijn ontworpen dat ze moreel onderzoek naar dergelijke richtlijnen en beginselen mogelijk maken, vanuit en binnen de eigen werkpraktijken.

Onderzoeksgesprekken waarin de moraal wordt onderworpen aan de vraag wat (hier of in het algemeen) 'goed' is, worden gekenmerkt door bepaalde principes die bevordelijk zijn voor het collectieve onderzoek. De deelnemers doen onderzoek naar waarden, principes, afspraken en concrete ervaringen om te doorgronden waar het in het betreffende vraagstuk om draait, wat het zwaarste moet wegen, en op welke gronden. De vorm en

structuur van zo'n gesprek kunnen verschillen, afhankelijk van de aanleiding voor zo'n gesprek, de tijd die beschikbaar is en het aantal deelnemers dat meedoet.

Deze gesprekstechnieken grijpen in hun basistechnieken terug op de klassieke, filosofische canon die begon bij de gesprekken van Socrates in het oude Athene, die door zijn leerling Plato als dialogen te boek zijn gesteld. De moderne dialoogvormen bouwen hier op voort, opnieuw geïnspireerd door het werk in de vorige eeuw van de Duitse filosofen Nelson en Heckmann, en het latere werk van Nederlandse praktisch-filosofen als Jos Kessels, Karel van Haaften en Erik Boers. De Nederlandse ethici Bert Molewijk, Henk van Luijk en Edgar Karssing zijn belangrijk (geweest) voor de ontwikkeling van de 'formules' van moreel beraden en dilemmatrainingen en de toepassing daarvan in organisaties en beroepspraktijken.[22]

We onderscheiden dit soort onderzoeksgesprekken van reguliere overlegvormen en crisisberaden. Die hebben hun eigen betekenis en functie en zijn in organisaties nodig om conform afspraak en binnen bepaalde grenzen te functioneren. Maar of het werk 'goed' is en de ethische toets der kritiek kan doorstaan, kan met die werkprocessen en gespreksvormen niet goed worden bepaald. Toch is 'goed' presteren wel wat overheden telkens moeten doen, bijvoorbeeld gerelateerd aan de grondrechten en sociale rechten die in de Grondwet en internationale verdragen verplichtend zijn afgesproken, en aan de gedragscodes voor integriteit die organisaties hanteren. Deze rechten en plichten kunnen niet als een checklist worden gebruikt, noch komen ze 'algoritmisch' tot stand. Daar is het menselijk oordeelsvermogen bij nodig. Dialogen activeren dat vermogen en spreken het aan.[23]

Overheidswerk moet zijn gebaseerd op de dragende waarden van onze rechtsstaat, zoals rechtvaardigheid en inclusie, en gericht zijn op recht doen en solidariteit. Daarom moet elk overheidshandelen rechtvaardig en

---

[22] De meeste van deze grondleggers zijn nog actief in de praktische filosofie en ook direct of indirect betrokken bij het dialoog- en ethiekwerk binnen de rijksoverheid, of als docent aan het werk bij gerenommeerde opleidingsinstituten als Comenius, Nyenrode en de Hogeschool voor Toegepaste Filosofie. Zie ook noot 25.

[23] Het gaat dus niet om juridische analyses maar om morele wegingen. Wetten, regels en codes kunnen wel normen en plichten bevatten die in bijvoorbeeld een moreel beraad zwaar wegen bij het opmaken van de morele balans en bij het beantwoorden van de vraag 'wat te doen?'.

inclusief zijn, recht doen aan mensen en het gemeenschappelijke in stand houden. Daarvoor moeten we voortdurend de vinger aan de pols houden in gesprekken met collega's, die allerlei vormen kunnen aannemen, kort en lang kunnen duren, en met of zonder begeleiding plaatsvinden.

In dialogen wordt vragenderwijs 'dialectisch' onderzoek gedaan naar de diepere lagen van onze ervaringskennis en naar de (soms intuïtieve) waardering van belangen en voorschriften. Deze verdiepingsslag is nodig omdat zieleroerselen en doorwrochte intuïties vaak niet aan de oppervlakte liggen en daarom ook niet zomaar op tafel komen tijdens een werkgerelateerd overleg. Onze gebruikelijke wijze van samen spreken leidt tot informatieve en besluitvormende vergaderingen, waarin we meningen ophalen en bepalen welk besluit genomen moet worden. Het is daarbij (meestal) niet de bedoeling in elkaars ziel te kijken. Onze vergaderingen zijn daar niet voor bedoeld, ze zijn gericht op procesmanagement en besluitvorming. Socratische dialogen en moreel beraden zijn wel gericht op onderzoek, en te gebruiken als voorfase, onderbouwing en verantwoording van besluitvorming, en altijd van betekenis vanwege groeiend inzicht bij de deelnemers.

Deze onderzoeksgesprekken zijn bedoeld om wijsheid voort te brengen door de groep van gesprekspartners, of de wijsheid te ontsluiten die reeds aanwezig is maar nog niet helder tevoorschijn is gekomen ('duister' is, noemt Nelson dat). In een gesprek over ethische vragen zijn mensen kwetsbaar, omdat ze in hun spreken hun diepste zelf onthullen. Zonder een veilige gesprekscontext en zonder voldoende dialoogkwaliteit blijven deze inzichten en perspectieven onaangesproken liggen. Goed begeleide dialogen bieden door hun aard en opzet de beste omstandigheden om deze 'duistere' kennis op te duiken en om zonder al te grote risico's daarover vrijuit te spreken, zonodig met het hart op de tong.

Ethiek bedrijven is dus praktisch, en ook kwetsbaar werk. Het is onderzoek doen naar het goede, het juiste, het rechtvaardige van ons overheidshandelen. Praktische ethiek is logischerwijs een kerntaak van ambtenaren. Omdat ethiek in het hart zit van ambtelijk vakmanschap, hoort ook de begeleiding van dialogen (in al haar verschijningsvormen, zoals dilemmagesprekken, moreel beraden, visievorming, socratische dialogen, ideeontwikkeling, ethische verkenningen, verzaak- en tegenspraakoefeningen) thuis in het standaardrepertoire van leidinggevenden.

Gespreksleiderschap

Naast werkoverleggen om processen te managen, prestaties te leveren en verwerkingsaantallen te halen, zijn er overleggen nodig over de ethische kwaliteit van de handelingspraktijk en over de morele richtlijnen die van toepassing zijn. Daar zijn dialoogvarianten en dialoogtechnieken voor nodig die speciaal voor dit doel zijn ontwikkeld. Ze zorgen voor gestructureerde gesprekken op ethische grondslag, waarin op verantwoorde manier onderzoek wordt gedaan naar de kwaliteit van de gangbare moraal, het eigen handelen en de genomen of te nemen besluiten.

Zonder de toepassing van deze beproefde canon van dialoogvormen en -technieken is het niet goed mogelijk ethisch verantwoorde besluiten te organiseren die voorspelbaar en uitlegbaar zijn. Op intuïtie of door toeval kan een keuze ‘per ongeluk’ ethisch juist zijn, maar in een publieke werkomgeving is dat niet genoeg. In zo’n context zijn geoefende en beproefde manieren van doen vereist die de kans op ‘goed werk’ structureel vergroten en die het mogelijk maken om over de ethische kwaliteit van een besluit een redelijk en rationeel gesprek te voeren, zowel met de betrokken professionals als met de belanghebbenden die door het besluit worden geraakt.

Als de manier van beslissen niet voldoet (eerst onderzoek, dan waardering, daarna weging en tenslotte verantwoordelijk kiezen en de redelijkheid ervan uitleggen) is er een grotere kans op een verkeerd besluit in ethische zin. Alleen door het professioneel organiseren van dit type gesprekken kan een overheidsorganisatie verantwoordelijkheid nemen voor haar plicht om de normen en waarden uit wetten en grondwet waar te maken in en door haar dagelijks handelen. Ondanks nut en noodzaak van ethiek en dialoog is dit veld betrekkelijk nieuw en onontgonnen binnen de rijksoverheid. Daarom is onderzoek, oefening en praktijkbouw nodig om in dit werkveld voldoende niveau te bereiken, over de hele linie van het overheidshandelen. Dit te realiseren is primair de taak van formele leiders, al dan niet in opdracht van politiek-bestuurders.

Formele leiders kunnen zich voor deze taak geschikt maken door hun eigen ‘gespreksleiderschap’ op niveau te brengen, dankzij oefening en ervaring. We spreken van ‘gespreksleiderschap’ om te benadrukken dat goed leiderschap en het kunnen leiden van goede gesprekken, met elkaar verstrengeld (zouden moeten) zijn. Daarmee leggen leiders de basis voor hun opdracht om ook de eigen organisatie in deze ontwikkeling mee te

nemen. Dit vereist tenminste drie dingen: 1) kennis hebben van dit werkveld en er met voldoende gezag over kunnen spreken, 2) voorleven (in gesprekken, zoals vergaderingen, bestuurlijke overleggen en bilaterale ontmoetingen) wat dialogisch leiderschap behelst, en 3) medewerkers faciliteren en stimuleren zich eveneens te bekwamen in het voeren, of leiden, van een onderzoeksgesprek.

De goed opgeleide en ervaren dialoogbegeleider beheert de gespreksregels die voorspelbaarheid en veiligheid bieden. In dialogen is de wet van de sterkste, de snelste, de handigste, de slimste en de belangrijkste buiten werking gesteld, en vervangen door de wet van de rechtvaardige verdeling (van aandacht en tijd). Er is ruimte voor iedereen om een gepaste inbreng te leveren die met respect wordt ingepast in het gezamenlijke onderzoek. Hier is de consistentie aan het werk waar integriteit op stoelt: een onderzoek naar rechtvaardigheid, de kern van ethisch werk, mag niet onrechtvaardig zijn. Een onrechtvaardige techniek zit een rechtvaardige uitkomst in de weg. Daarom is dialoogwerk meer dan zomaar het aanleren van een gesprekstechniek. Het is een permanente oefening in deugdzaam denken, spreken en handelen. Dialogen zijn ook zelf praktijken van rechtvaardigheid, indien ze lukken.

Begeleider en gespreksregels bieden tijdens het gesprek bescherming tegen onrechtvaardigheden en ongepaste aanvallen. Er is gespreksveiligheid nodig om het mogelijk te maken dat professionele twijfels, morele pijn en ethische vragen op tafel komen. Alleen dat wat uitgesproken wordt kan met anderen besproken en onderzocht worden. Is het waar? Wat is hier de essentie? Welke maatstaf is aan de orde? Welke regel is hier in het geding? Wat is hier het leidende principe? In dit type gesprekken krijgen ethische afspraken moréle betekenis, waarmee we bedoelen dat de ethiek doorwerkt naar de feitelijke handelingspraktijken. Zo wordt ethiek praktisch gemaakt en omgezet in moraal.

Niet alleen gespreksleiders moeten zich inspannen om de kunst van het goede gesprek te leren verstaan. Ook déélnemers hebben een actieve rol en een specifieke verantwoordelijkheid om een gesprek te laten slagen. In die zin hebben ook zij leiderschap nodig: het vermogen zichzelf te leiden en dienstbaar te maken aan het goede, rechtvaardige verloop van de gezamenlijke inspanning. Een goede gespreksleider kan de slechte bijdrage van deelnemers immers niet compenseren. Een goed gesprek vergt deugdzaam handelen van (be)geleider en deelnemers. Het gaat letterlijk om het ontwikkelen en gebruiken van bijvoorbeeld de deugden geduld,

oprechtheid en durf. En verder om het doorvragen, spreken uit eigen ervaring, luisteren met aandacht, spreken vanuit jezelf, contact houden met de ander en commitment aan het groepsproces.[24]

Gespreksleiders doen idealiter zelf tijdens een dialoog deze deugden en vaardigheden voorbeeldig voor, en inspireren hierdoor de deelnemers tot het ontwikkelen van het juiste deelnemerschap waarin deugdelijk, rechtvaardig handelen de toon zet. Dat alles beheers je niet zomaar. Gespreksleiderschap is een ambacht dat naast talent en de wil het te leren, kennis en gedegen ervaring vereist. En leiderschap.

Dialoogcultuur

Ethiek gedijt alleen in een dialoog*cultuur*. Eén dialoog organiseren volstaat niet om de gewenste cultuur te creëren. Geregeld één dialoog organiseren evenmin. Maar wat bedoelen we met een dialoogcultuur?

Zo'n cultuur zal per organisatie verschillen en ook langs uiteenlopende routes totstandkomen, maar bestaat waarschijnlijk wel uit enkele factoren die overal terugkeren. Het samenspel van deze factoren leidt dan tot een organisatiementaliteit waarin ethiek gedijt, niet één bepaalde ethiek, wat te eenzijdig zou zijn, maar ethiek als zodanig. Dat is het algemene streven naar het goede dat specifiek wordt gemaakt per situatie en per besluit, door middel van onderzoeksgesprekken waarin diverse ethische perspectieven, waarden en normen gewicht in de schaal leggen. Als we het zo benaderen dan verstaan we onder een dialoogcultuur: een (1) door de leiding georganiseerde en (2) door de deelnemers gewaardeerde (3) manier van onderling contact waarbinnen (4) het professionele, collectieve onderzoek naar (5) 'het goede' (6) vaste praktijk is.

> 1. Dat 'de leiding dit organiseert' impliceert institutionele verankering in werkafspraken (zo doen we dit), prestatiecontracten (dit moet je op dit terrein presteren), organisatieprocessen (zo maken we er ruimte voor en passen we het in in de primaire processen), taakverdeling (jij hebt daarin dit

[24] Lees bijvoorbeeld het verhaal 'Kopje onder in een socratisch onderzoek' in het ***Macht en moed Praktijkboek*** (pag 432), waar ik deze negen elementen introduceer als acroniem 'goddelijk'. Dat gebeurt daar in de context van een socratisch voorbeeldgesprek tussen leidinggevenden bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, waarvoor het kralenspel ('eidoskoop') de basis vormt. Zie daarvoor in het ***Macht en moed Praktijkboek*** 'Eidoskoop: kijken naar ideeën', vanaf pagina 423.

te doen, en ik dat) en bevoegdheden (jij mag dit, ik mag dat), allemaal geformaliseerd door, en onder regie, verantwoordelijkheid en bezielde leiding van, het topmanagement.

2. Dat de deelnemers (medewerkers) deze wijze van organiseren 'waarderen' impliceert dat zij er zelf de meerwaarde van herkennen en ervaren, er werk van willen maken en waardengedreven bijdragen aan de onderlinge en externe samenwerking, in het verlengde van hun moreel gemotiveerde besluit om zich bij deze organisatie aan te sluiten en daarin bepaalde taken en verantwoordelijkheden op zich te nemen.

3. 'Onderling contact' betreft de professionele interactie in de werkprocessen en de functionele en persoonlijke verhoudingen, op zo'n manier dat medewerkers zich vrij en uitgenodigd weten hun inbreng te leveren, en dat ook doen, zonder te hoeven vrezen voor repercussies door groep of leiding bij tegenspraak ten opzichte van leiding en groepscultuur, bij alternatieve ideevorming ten opzichte van 'staand beleid' en bij kritische reflectie op het doen en laten van de organisatie als geheel.

4. Het 'professionele, collectieve onderzoek' behelst de permanente zelfkritische houding naar eigen gedrag, keuzes en prestaties, de vertaling daarvan naar het actief uitzoeken en verkennen van wat 'hier, in dit geval' in het geding is en welke inspanning in deze context moreel gezien wordt vereist, waarbij dit onderzoek zowel op persoonlijk niveau (professioneel) als op collectief niveau (organisatie) vorm krijgt door middel van de innerlijke dialoog (persoonlijk) en de externe dialoog (rolvast) met politiek-bestuur, collega's en burgers.

5. Het 'goede' is hier de integratie van persoonlijk normatief besef, professionele (beroeps)standaarden, organisatiecultuur en -afspraken, en rechtsstatelijke en constitutionele taken, verantwoordelijkheden, plichten en rechten.

6. 'Vaste praktijk' staat voor de permanente, gewoontegetrouwe en routinematige manier van doen waarin de leiding in dit verband haar organiserende en institutionele taken invult, de medewerkers hun waardevolle bijdrage leveren, het onderlinge contact zich goed en vitaal opbouwt, het ethisch onderzoek vorm krijgt en 'het goede' in de dagdagelijkse praktijk van de betreffende organisatie een levend ijkpunt is

waaraan de kwaliteit van de prestaties, de cultuur en de omgangsvormen (onderling en met burgers en andere relaties) wordt getoetst.

Het 'dialogisch onderzoek' vindt in deze beoogde organisatiecultuur dagelijks plaats, in korte impliciete momenten met hoge frequentie, en in uitgesponnen expliciete reflecties die op gezette tijden worden ingelast. Dialogen en morele reflecties hebben regelmaat nodig om een gewoonte te kunnen worden. In een vast (lerend) ritme van georganiseerde bezinning en in een permanente staat van nieuwsgierigheid van leiders en medewerkers, kan de gewenste dialoogcultuur zich laten zien.

Ethisch onderzoek

In een dialoogcultuur is ethisch onderzoek vanzelfsprekend en door waarnemers te herkennen aan de nieuwsgierigheid, de vragende houding en het weifelend spreken van de deelnemers. Wie als een antropoloog in organisaties rondloopt en mag zien wat er in gesprekken gebeurt, moet er dan op letten of collega's letterlijk veel of weinig aan elkaar vragen, of ze belangstellend zijn naar elkaar en of ze weifelend gedrag vertonen of, daarentegen, vooral stellend en overtuigend spreken.

In krachtige organisaties gaat een onderzoekende cultuur samen met een besluitvormende cultuur. Die is te herkennen aan beslisvaardigheid, daadkracht en kordaatheid van de deelnemers. Het is evident dat organisaties op één van deze benen niet goed kunnen lopen. In vitale organisaties wisselen deze onderzoekende en besluitvormende kwaliteiten elkaar voortdurend af in wisselwerking met de omstandigheden, de taken en de eisen die aan het werk worden gesteld. Zo ontstaan gerijpte, wijze besluiten met zeggingskracht en morele legitimiteit.

Het is dus niet zozeer de bedoeling elke dag een gesprek te organiseren dat als 'dialoog' in de agenda's staat. Het gaat er veeleer om dat tijdens de reguliere vormen van gesprek - dus ook in de dagelijkse omgang op de werkvloer - voldoende discipline, rust en ruimte is ingebouwd om ethiek te bedrijven. Dat betekent dan heel concreet: samen, in gesprek, uitzoeken wat 'in dit geval' een goed besluit, een passende handeling, een juiste houding, een verantwoord plan is, en de vraag beantwoorden of het lukt dat te realiseren en wat eventueel nodig is om alsnog te kunnen voldoen aan de morele standaard.

Ethisch onderzoek is naast een techniek die gespreksleiders kunnen verwerven om dergelijke gesprekken goed te (be)geleiden, dus ook te begrijpen als een grondhouding die deelnemers gebruiken om in het onderzoek mee te doen en er aan bij te dragen dat niet alleen het gesprek slaagt en tot collectief inzicht leidt, maar dat de morele standaard ook voortdurend 'meepraat' in het werk zelf.

Dat onderzoek kan persoonlijk en individueel zijn, maar heeft voor professionals in een organisatie ook altijd een collectieve pendant.[25]

Collectief leren

Ambtenaren zijn lid van een collectief (team, organisatie, beroepsgroep, netwerk) en functioneren gezamenlijk in de context van de democratische rechtsstaat. Deze gemeenschappelijke context betekent dat ethisch onderzoek - bijvoorbeeld over de waarde en betekenis van goed leiderschap, professioneel handelen, betrouwbaar advieswerk, legitieme tegenspraak, gepaste loyaliteit, rechtvaardig beslissen, integer gedrag - nooit alleen op individuele basis kan vorm krijgen. Ethiek moet ook in en met de groep van collega's worden ingevuld, getoetst en onderzocht.

De vormen van dialoog die op de zogeheten socratische methode zijn geïnspireerd, bevorderen het gemeenschappelijke leerproces van de deelnemers. De groep vormt in deze benadering een denkcollectief dat in

---

[25] Uit ervaringen in de zorg is bekend dat een structurele inpassing van morele beraden een positieve invloed heeft op de kwaliteit van de zorg, onder meer vanwege de betere verplaatsing in de situatie van de cliënten en familie, zodat de zorgverleners beter aansluiten bij wat er echt nodig is of wat er echt wordt gewaardeerd. De Dienst Justitiële Inrichtingen gebruikt morele beraden om de interactie te verbeteren tussen personeel onderling en tussen personeel en bewoners van de instellingen. De Douane gebruikt deze gespreksvorm in het kader van het integriteitswerk en de omgang met werkdilemma's. Bij de Belastingdienst en Toeslagen worden beraden, socratische gesprekken en casusdialogen gebruikt om de morele kwaliteit van het werk te verbeteren in reactie op de toeslagenaffaire. Rijksbreed werd in reactie op de toeslagenaffaire het programma Dialoog & Ethiek opgestart ter bevordering van de dialoogcultuur en de bewuste ontwikkeling van morele aspecten van het ambtelijk vakmanschap. Al dit werk wordt gedaan vanuit de ervaringen met dit type 'ethieksupport', zoals het in de zorg wel wordt genoemd. In samenwerking met het ethiekteam van Bert Molewijk van de VU en de directie A&O van BZK, heeft Dialoog & Ethiek nu een wetenschappelijk, meerjarig onderzoek geïnitieerd om beter te doorzien via welke mechanismen deze aandacht voor ethische gesprekken doorwerkt in de kwaliteit van het overheidswerk, met als bedoeling dat burgers die verbetering ook daadwerkelijk ervaren in het contact met de overheid, in de beleidsplannen, de uitvoeringsprojecten en de dienstverlening. Dat burgerperspectief blijft de referentie voor 'goed werk' leveren.

de onderlinge interactie tot een gezamenlijk inzicht komt. Dat is een relevant aspect om goed bij stil te staan, omdat het opbouwen van gezamenlijke inzichten iets anders is dan het ophelderen van een individuele kwestie. In intervisiegesprekken bijvoorbeeld draait het om individuele problemen. De casusbrenger staat centraal omdat hij/zij (denk)support nodig heeft. Dat is een zeer betekenisvolle vorm van onderling spreken, waarbij natuurlijk niet alleen de casusbrenger iets leert maar iedereen (op z'n eigen manier) inzichten verwerft. De meeste intervisievormen zijn er evenwel niet op gericht om als groep te komen tot een collectieve vorm van wijsheid: een door iedereen ontwikkeld en gedragen inzicht over een regel, principe of grondgedachte die de specifieke casuïstiek overstijgt en ook in andere situaties en voor andere mensen 'praktisch wijs' kan zijn.[26]

Beroepsethiek

Ethiek is - voor professionals die in een organisatie samen tot goede prestaties moeten komen - een collectief vraagstuk. We kunnen hier spreken van beroepsethiek: een set van normen en waarden, gedragsregels en uitgangspunten die een lid van de beroepsgroep wordt geacht te kennen en te volgen. Deze beroepsethiek heeft tenminste twee bedoelingen: het beoogde kwaliteitsniveau en de bijbehorende standaarden vaststellen en hoog houden, en borgen dat de werkers ethisch goed functioneren door zich aan deze standaarden te houden en met opleiding en training daartoe in staat zijn. Beide aspecten zijn zeker nodig in beroepen met een publieke functie in dienst van 'het algemeen belang', zoals dat in de nieuwe ambtseed wordt uitgedrukt, waarbij het belang van het werk het beperkte belang van de eigen organisatie overstijgt. Want de noodzaak van ethisch goed werk leveren, neemt toe als het om diensten en producten gaat waar burgers afhankelijk van zijn voor een veilig, gezond, vitaal leven. Dat geldt in

---

[26] Het socratische gesprek op basis van bijvoorbeeld het 'zandloper-model' is daar expliciet op uit. De bedenker ervan, praktisch-filosoof Jos Kessels, heeft deze gespreksvorm beschreven in ***Macht en moed Praktijkboek*** (vanaf pagina 157): 'Socratisch gesprek: wat maakt het anders en hoe geef je dat vorm'. Een expert die werkzaam is bij de Douane, Jos Delnoij, beschrijft in hetzelfde praktijkboek de 'Fundamentele kenmerken van een socratisch gesprek' (vanaf pagina 166). Deze socratische technieken zijn voor het leerproces van teams en organisaties dus wezenlijk, omdat er collectief inzicht wordt opgebouwd én omdat er in dit type gesprekken ook wordt geïnvesteerd in de relatie. Zie ook de inleiding van dit artikel en Kessels' visie op kennis die beklijft dankzij de wisselwerking met praktijkervaringen.

zekere zin voor al het overheidswerk. Daarom is het zo cruciaal dat de beroepsethiek van ambtenaren op niveau is of komt, structureel onderhoud krijgt en kan meegroeien met de eisen die nieuwe omstandigheden met zich meebrengen.[27]

Binnen de beroepsethiek is de persoonlijke ethiek vaak de eerste motivatie om het betreffende vak te gaan uitoefenen. Ambtenaren zijn (bijna allemaal) sterk gemotiveerd om bij te dragen aan de publieke zaak. Deze motivatie wordt bekrachtigd bij het afleggen van de ambtseed (of belofte) en verbonden met de rechten en plichten die het ambtenaarschap met zich meebrengt. Naast deze motiverende startbron is de persoonlijke ethiek ook een natuurlijke bron van inzicht, omdat mensen een voelspriet hebben voor (on)recht en (on)rechtvaardigheid. Als de signalen niet weggedrukt worden of overwoekerd raken, maakt dit ethisch vermogen ons alert voor scheve verhoudingen en voor zaken die uit het lood komen te staan. Dat is ook professioneel te gebruiken.

Maar ondanks de krachtige betekenis en werking van de persoonlijke ethiek, kan dit voor professionals niet het sluitstuk zijn van hun morele vermogens. Het vak dat zij uitoefenen stelt namelijk extra eisen, vertaald in de normen en waarden van het betreffende vakgebied. En ook de organisatie waarbinnen professionals werken verlangt van haar werknemers vaak bepaalde gedragingen en het respecteren of opvolgen van codes en richtlijnen. Voor sommige beroepen, zoals die van accountants en advocaten, zijn bovendien wettelijke bepalingen van kracht die van grote betekenis zijn voor de beroepsethiek. Dat geldt evenzeer voor ambtenaren, omdat hun werk volledig via wet- en regelgeving is ingekaderd.

Zo is er dus een sterk individueel en een sterk collectief spoor die beide vorm en inhoud geven aan de ethiek van een ambtenaar. Beide sporen lopen niet altijd parallel, ze kunnen botsen. De mogelijke spanning tussen individuele inzichten of opvattingen, en collectieve afspraken of richtlijnen, is vanuit ethisch perspectief echter geen obstakel op weg naar ‘het goede’. In tegendeel: deze potentiële spanning is de aanjager van

---

[27] Hier ontstaan vragen over scholing en vorming van ambtenaren, om te beginnen bij de start van hun ambtelijke carrières, en vervolgens in de vorm van permanente educatie op de werkplek en in meer geformaliseerde trainings- en leerprogramma’s. In hoeverre wordt de moraliteit van het vak voldoende gedefinieerd, onderwezen en geactualiseerd? Hier ligt al jaren een terrein braak, wat één van de verklaringen is waardoor de kennis van ethiek en praktisch-filosofische competenties niet (meer) op niveau is.

gewetensvolle onderzoeksvragen naar de (eigen en gezamenlijke) handelingspraktijken.

Bovendien geldt dat voor de individuele bijdrage elke professional zelf, als persoon, in ethisch opzicht verantwoordelijk blijft. Een collectieve taak, afspraak of conclusie kan dat niet wegnemen, misschien wel in formele zin maar niet in morele zin. Daarom moet elke ambtenaar zich ook rekenschap blijven geven van de eigen keuzes en beslissingen: meegaan en meebouwen met het collectief (de organisatie) of weerstand bieden en als het nodig is afscheid nemen, en alles daar tussenin. Dat is ethiek bedrijven op persoonlijke basis met de bedoeling om uit te komen bij professioneel gedrag op basis van collectieve morele inzichten, zónder de eigen verantwoordelijkheid (of individuele morele aansprakelijkheid) te ontlopen.

Integriteit[28]

Er zijn filosofen die beweren dat de ethiek start bij de vraag hoe het staat met integriteit. Volgens bijvoorbeeld de grondlegger van de westerse filosofie Socrates, en volgens de eigentijdse politiek denker Hannah Arendt, gaat het erom dat een mens zichzelf kan ervaren als iemand 'uit één stuk'. Dat wordt in deze traditie beschouwd als integer zijn. Daden en woorden moeten consistent zijn, en daden en handelingen mogen onderling niet ethisch conflicteren en moeten voldoen aan dezelfde principes. Want als je door een innerlijke tweestrijd wordt verscheurd, of als dit dreigt, is de persoonlijke integriteit in het geding of wellicht al verloren gegaan.[29]

Omdat mensen morele wezens zijn, krijgen we vaak stille en zwakke, of sterke en heftige signalen over deze dreigende verscheurdheid. Voor

---

[28] Deze paragraaf over integriteit is mede gebaseerd op de toelichting bij de 'Gedragscode integriteit Rijk' (december 2019). Zie voor een vrije gedachte-oefening over integriteit én voor meer informatie uit de 'Gedragscode integriteit van het Rijk', het ***Macht en moed Praktijkboek*** vanaf pagina 83: 'Wat is een integere overheid?'.

[29] Jos Delnoij wees me erop, dat je conform deze definitie van 'integriteit' ook integer kunt zijn als je voor de maffia werkt, wat volgens haar per definitie niet integer is. Daar heeft ze gelijk in. De hier gegeven betekenis van integriteit leidt per saldo dus alleen tot 'echte' integriteit als het handelen plaatsvindt binnen een praktijk die wordt gestut door grondwaarden als respect voor het leven en rechtvaardigheid, zoals in onze democratische rechtsstaat. Dat maakt de hier gehanteerde uitleg van integriteit passend voor ambtenaren die werkzaam zijn in het Koninkrijk der Nederlanden.

ambtenaren kan die spanning ontstaan als er verschil zit tussen het eigen voornemen of de eigen handeling enerzijds, en de formele regels, voorschriften of opdrachten anderzijds. Zonder deze gevoelde spanning kunnen regels dode letters worden. We hebben bepaalde morele vaardigheden nodig om die spanning te onderkennen en om uit te zoeken welke consequenties we behoren en wensen te verbinden aan de inzichten die we opdoen. Deze vaardigheden hebben professionals nodig om te kunnen voldoen aan de morele eisen die aan de uitoefening van hun vak worden gesteld.[30]

Het is de kunst van de ethiek de morele signalen te leren verstaan. Dat wil zeggen: ze herkennen en niet veronachtzamen maar ze gebruiken als aanleiding om stil te staan, te reflecteren op de (voorgenomen) eigen daden en besluiten en daarover met collega's en leiding het gesprek aangaan. Ethiek is net als integriteit in werksituaties nooit alleen een individuele gevoelskwestie. Gevoelens zijn te particulier en van zichzelf onvoldoende mededeelzaam. Om ze vanuit de particuliere ervaring bruikbaar te maken voor gemeenschappelijke 'toepassing', hebben we taal nodig om er betekenis aan te geven en deze betekenis met collega's te delen. Dialoogvormen en -technieken voorzien in de middelen waarmee dit mogelijk is. Door deze middelen in te zetten kunnen we letterlijk werk maken van integriteit op de werkvloer. We gaan dan samen begrijpen wanneer het spannend wordt en wat het betekent als grenzen onduidelijk zijn of niet worden gerespecteerd en bewaakt. En we kunnen daar dan als team of als organisatie besluiten over nemen.

In bijna alle onderzoeksgesprekken over welk thema dan ook, is de vraag - latent of manifest - aanwezig naar de juiste maat, de ultieme grens, de gepaste dosering, de afdoende zelfbeheersing. Dat kunnen we ook zien als een technische verbijzondering van het principe van rechtvaardigheid: hoe voorkomen we dat de een teveel en de ander te weinig krijgt? Hoe houden de mensen met macht en bevoegdheden zichzelf zodanig in toom dat ze zichzelf niet onevenredig bevoordelen? Hoe voorkomen ze dat ze vallen voor de verleidingen van de macht die, sluipenderwijs, kan blind maken voor de positie, de rechten en de rechtvaardige aanspraken van anderen? In een democratische politiek is de vraag naar rechtvaardig handelen de

[30] Zie voor een nadere toelichting op 'morele zelfzorgvaardigheden' pagina's 80 en 81 in het ***Macht en moed Praktijkboek***.

permanente scherprechter in het keuzeproces tussen goed of verkeerd beslissen, tussen denken en doen vanuit het algemeen belang of handelen met een blinde vlek voor wat goed is voor de gemeenschap.

Integriteit is daarom ook meer dan vanbinnen uit zelf constateren dat het eigen 'zelf' uit één stuk is. Het draait om het oordeel over het al dan niet rechtvaardig en integer handelen. Dat oordeel komt, uiteindelijk, van de organisatie waar iemand werkt, of als het allemaal erg mis is gegaan eventueel van een rechter. In theorie hoeven publieke functionarissen zichzelf dus niet te ervaren als 'iemand uit één stuk' om toch te voldoen aan de integriteitseisen van de overheid. Het feitelijke handelen is namelijk des poedels kern. Daar zijn integriteitscodes van bijvoorbeeld de Douane en het Rijk uiteindelijk op gericht.[31]

Om in te schatten of een keuze wel of niet aan de eisen voldoet, is een open, goed en rechtvaardig gesprek nodig dat eenmalig is of als een serie dialogen vorm krijgt, afhankelijk van de complexiteit van het vraagstuk of de handelingspraktijk. In dergelijke gesprekken kunnen formele leiders voor het eigen team of de eigen organisatie niet als scheidsrechters optreden en 'net doen' of zij geen deeluitmaken van de keuzeprocessen. Het is nu juist hun taak leiding te geven aan gesprekken waarin morele oordelen worden opgebouwd. En dat gaat onherroepelijk gepaard met een eis die aan alle deelnemers van ethische gesprekken wordt gesteld: zichzelf in het geding brengen. Leiders ontkomen daar niet aan.

In een eenzijdig ontwikkelde organisatiecultuur waarin het onderlinge gesprek zakelijk, doelgericht en op projectresultaten is georiënteerd, waarbij emoties, morele twijfels en gewetensvragen buiten de orde worden geplaatst, ontbreken de woorden, de dialoogroutines en de nieuwsgierige onderzoekscultuur die nodig zijn om dit kwetsbare gesprek over leiden en geleid worden rechtvaardig te voeren. Zo wordt nog eens duidelijk dat werken aan integriteit van leiding en bestuur, een sterke dialoogcultuur

---

[31] Zo lezen we in de *Verbeteragenda integriteit van de Douane 2021-2025*: 'Wanneer we denken aan integriteit, dan bedoelen we het handelen in overeenstemming met de relevante morele waarden, normen en regels. Het heeft betrekking op het doen en laten van de individuele douanemedewerker en van de Douane als organisatie. Bij de Douane kijken we naar het geheel van een veilige organisatie waarbinnen collega's betrouwbaar en eerlijk kunnen handelen en daarvoor handvatten krijgen. Daarbij blijven collega's vanuit hun eigen moreel vakmanschap nadenken over wat integer handelen is, om er vervolgens naar te handelen.'

nodig heeft, en gezaghebbend gespreksleiderschap vereist van zowel de gesprekleider als de deelnemers.[32]

Dit laatste blok over integriteit zouden we ook kunnen lezen als de afrondende conclusie van deze driedelige achtergrondserie over dialoog en ethiek. De kern ervan wordt ook goed gevangen in de woorden uit de Gedragscode integriteit Rijk:

> *'Integriteit gaat pas werkelijk leven in de dagelijkse praktijk en in de gesprekken die je met elkaar hierover voert. Waar loop je in jouw functie tegenaan en welk gedrag wordt er in die situatie van je verwacht? (…) De gedragscode kan nooit in elke denkbare situatie voorzien. Bovendien wijzigen de omstandigheden voortdurend door nieuwe ontwikkelingen. Je moet dus altijd zelf blijven nadenken en je bewust blijven van wat het betekent om 'in het hier en nu' rijksambtenaar te zijn en daarnaar te handelen. Blijf jezelf steeds afvragen of je jouw gedrag als goed ambtenaar kunt verantwoorden.'*[33]

Kennis van ethiek en gespreksleiderschap raken de kern van goed werk leveren. Ze zijn de dragers van het gezamenlijk streven om van de overheid een integere organisatie te maken die het vertrouwen van burgers weer volop waard is.

---

[32] Goed integriteitsbeleid vergt véél meer dan de hier beschreven dialoogcultuur. Integriteit is een vak, een aparte discipline met beproefde aanpakken en scholingsmogelijkheden voor integriteitsprofessionals. Op nog te veel plekken in de rijksdienst is integriteitswerk een rol of een deeltaak die wordt toebedeeld op andere gronden dan deskundigheid en vakkundigheid. Daar is nog veel terrein te winnen, ook gezien het toenemend belang van dit werkveld en de problemen met sociale onveiligheid en ongewenst gedrag op de werkvloer. Dat integriteit evenwel niet als 'taak' bij experts kan worden uitbesteed, werd nog eens pijnlijk duidelijk uit het onderzoek van de commissie Van Rijn naar sociale onveiligheid bij de publieke omroep. De eindverantwoordelijk voor een veilige en integere werkomgeving ligt namelijk ook altijd bij leiding en bestuur, en dat is meer dan een papieren, formele managementtaak: het betreft hier concreet en uitvoerend werk met bijbehorende gedragingen, taken en plichten. En met normstellend voorbeeldgedrag.

[33] Geciteerd in ***Macht en moed Praktijkboek***, pagina 86.

Van greep hebben naar grip bieden

Epiloog bij het achtergronddrieluik over dialoog en ethiek

Misschien was het WRR-rapport over 'Grip' vooral bedoeld om politici en beleidsmakers ervan te doordringen dat de overheid niet moet proberen maatschappelijke ontwikkelingen in haar greep te krijgen. Dat is inmiddels een oude maar ware veranderles uit de transitietheorie over grote maatschappelijke omwentelingen. Die transities zijn in onze tijd volop gaande rondom klimaat, migratie, democratie, geopolitieke verhoudingen, biomedische technologie, social media, articificial intelligence. In de turbulente dynamiek waarmee die transities gepaard gaan, is het verlangen naar beheersbaarheid primair verklaarbaar uit de psychologische behoefte aan zekerheid en rust. Een overheid die vanuit die reflex probeert 'de zaak' te beheersen reageert primair. Je kunt ook zeggen: vanuit de onderbuik, of gedachteloos, als in een impuls, een reflex zonder bezinning. Dan zijn er gelukkig de wetenschappers van de WRR die ons proberen te laten zien wat de andere kant van de medaille is. De behoefte aan grip is een moderne menselijke behoefte, leggen ze uit, maar dat zou niet moeten gaan om grip op het ongrijpbare. Dat is een fantasie, een irreële wens. Een mens moet proberen grip te krijgen op de eigen acties, de eigen kennis, het eigen handelingsrepertoire. Dát kun je aanpakken en daar kun je werk van maken. Zo ontstaat de kernboodschap van dit WRR-rapport: de overheid zou er haar taak in moeten zien burgers in staat te stellen meer grip op hun leven te krijgen. Dan bekrachtigt de overheid de verantwoordelijkheid van haar burgers, en kan ze het werk aan een geslaagde samenleving ook als een gedeelde taak gaan zien. Zoals de slotregels stellen:

> *'Misschien wordt het wel tijd om het discours van 'eigen verantwoordelijkheid' te vervangen door een discours van 'gedeelde verantwoordelijkheid', met 'grip op het leven' als richtinggevend ideaal.'*

Na het uitgebreide betoog in drie delen over nut en noodzaak van ethische kennis en dialogische vaardigheden, laten we in deze epiloog de hoofdlijnen daarvan nog eens de revue passeren maar nu gelieerd aan het perspectief dat de WRR eind 2023 in een opmerkelijk advies op tafel legde over het eigentijdse idee van ‘grip’.

Na de proloog over oplopende spanningen in de ambtelijke dienst, waaruit we konden afleiden waarom we in zekere zin handelingsverlegen zijn geworden in ethische arbeid, hebben we in het eerste deel geprobeerd wat meer klaarheid te brengen in de actuele ontwikkelingen en verkend wat deze deels nieuwe dynamiek voor hedendaags publiek leiderschap zou kunnen impliceren. We stelden filosofische vragen en gebruikten ethische, existentiële, sociale, praktische en educatieve perspectieven om de leiderschapsverantwoordelijkheden van meerdere kanten te kunnen onderzoeken. In het afrondende ‘educatief perspectief’ schetsten we de contouren van de kennis en kunde die zou kunnen helpen om pro-actiever en meer precies te kunnen acteren bij oplopende spanningen in de eigen organisatie.

In reactie daarop wijst het tweede artikel erop dat de aard van de interne gesprekken noodgedwongen moet veranderen om de morele spanningen bij medewerkers en leiders goed te adresseren. De soort gesprekken en overleggen die we normaal gesproken voeren, zijn daar onvoldoende voor geschikt. Het is nodig om verder te komen dan het uiten van gevoelens of het luchten van het hart. Daarvoor ontwikkelde gespreksvormen kunnen helpen om de spanningen in de goede banen te leiden en uit te zoeken wat erin schuilgaat, welke behoeftes er leven en hoe de organisatie daar eventueel in kan voorzien. Dialogen en morele beraden over morele dilemma’s en ethische vragen zijn onontkoombaar geworden. Maar dit type ethische onderzoeksgesprekken hebben wel professionele begeleiding nodig van medewerkers en formele leiders die hun eigen ‘gespreksleiderschap' op het juiste niveau hebben gebracht en collega’s kunnen voorgaan in deze nieuwe discipline binnen het ambtelijk vakmanschap. Zonder die begeleiding krijgen de onderzoeksgesprekken niet de diepgang en voortgang die nu juist zo nodig is.

In de derde, afrondende aflevering werd duidelijk dat het organiseren van één of meerdere dialogen of een reeks moreel beraden niet vanzelf leidt tot een cultuur waarin het goede gesprek over gevoelige en gewichtige ethische vragen kan gedijen. We kunnen het ons niet permitteren het

daartoe te beperken, omdat we weten dat het duurzaam uitbouwen van de morele mentaliteit van overheidsorganisaties om structurele, fundamentele aanpassingen vraagt in gedrag, werkprocessen en grondhouding. We zitten verlegen om een goede, vrije gesprekscultuur omdat het duidelijk wordt dat dit bij goed werkgeverschap hoort, sociale veiligheid bevordert en morele organisatiekwaliteiten weet aan te spreken. Bepaalde woorden kunnen bijdragen aan deze cultuurbouw. Zij dragen bij aan het creëren en vertellen van een nieuw narratief waarin we taal geven aan morele kwesties, rechtvaardigheid gaan begrijpen binnen de context van ons werk. We maken met de goede woorden en per organisatie concreet wat een dialoogcultuur behelst en hoe we daaraan kunnen werken. Integriteit is in dat verband een sleutelbegrip. Dat is ze niet alleen op ethische gronden maar ook in formele zin, gedragen door gedragscodes en richtlijnen die voorschrijven welk overheidshandelen is vereist en aan welke voorwaarden dat moet voldoen, en aangestuurd (of aangevuurd) wordt door moreel leiderschap dat de toets der kritiek kan doorstaan.

Maar laten we ons door het bestaan van regels en richtlijnen niet in slaap laten sussen, is het appèl dat in deze driedelige achtergrondserie overal doorklinkt. In de confrontatie van regels met realiteiten, van protocollen met praktijken, ontstaan er voortdurend spanningen die slechts op één manier functioneel en betekenisvol gemaakt kunnen worden: er samen met collega's en leiding over spreken in de gesprekken en de momenten die aan de ethiek het hoogste woord laten. Deze gedachte, deze stelling, is in de driedelige serie over dialoog en ethiek onderbouwd en vertaald naar concrete besluiten (en acties) die formele leiders kunnen (onder)nemen. Het oordeel over de morele kwaliteit van hun leiderschap hangt mede af van de vraag in welke mate zij zich hiervoor verantwoordelijk achten en dat kunnen vertalen in besluiten en handelingen. De rijksoverheid heeft hun veranderkracht en leiderschap nodig om ook op dit terrein, en daarmee ten principale, succesvol te kunnen zijn.

Existentiele vragen

Dat krachtige, formele en informele leiderschap is nu hard nodig voor een nieuw, waarden gedreven antwoord op de vraag die we in een democratie aan elkaar behoren te stellen: waar dient de overheid toe?

Als we beweren dat de overheid geen bedrijf is, hebben we een ander antwoord nodig op die existentiële vraag naar aard, functie en betekenis. Herman Tjeenk Willink signaleert in zijn publicaties dat we vandaag de dag

op die vraag het antwoord eigenlijk schuldig moeten blijven. We weten het niet meer. Op z'n minst heeft hij een punt als hij beweert dat onduidelijk is hoe de overheid zichzelf op dit moment definieert en positioneert. In de vraag wat de overheid is, zit de wezenlijke vraag opgesloten wat 'een goede overheid' is. Dat is een kernvraag uit de overheidsethiek, waarmee alles begint en alles eindigt. Die vraag moeten we serieus behandelen als we onze professionele ethiek serieus nemen.

Zou het antwoord op die existentiële vraag eventueel dit kunnen zijn?

> *De overheid is de publieke organisatie die het grootschalige sociale, economische en politieke verkeer tussen burgers zodanig regelt dat zij in staat zijn zoveel als mogelijk is grip op hun leven te houden of te verkrijgen, én tevens in staat zijn een bijdrage te leveren aan het functioneren van de gemeenschap vanuit een gedeelde, democratische verantwoordelijkheid.*

Over dit antwoord en alle alternatieven, zullen nog vele gesprekken nodig zijn. Dat is geen jammerlijk perspectief maar een verwachtingsvolle constatering, want het gesprek hierover behoort in een democratie een levend discours te zijn zonder einde. Net als alle andere sleutelkwesties in het functioneren van de overheid, zouden vraag en antwoord over rol en taak van de overheid, dan deel moeten uitmaken van een vitaal, publiek gesprek. Dat zou een indicatie zijn van de weerbaarheid van de democratie. Het zou laten zien dat naast politici en ambtenaren ook burgers, wetenschappers, journalisten, opinieleiders en opiniemakers betrokken zijn bij het functioneren van de overheid, wat dus iets anders is dan zich ervan afkeren vol kritiek en zich onttrekken aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid om haar vorm te geven. Een publieke dialoog over aard en betekenis van de overheid zou de democratie ten goede komen. En nooit klaar zijn.

Maar zonder op de inzichten of tussenresultaten ervan te wachten, kunnen we het vermoedelijk al eens worden over een organisatiekwaliteit die van alle tijden is en ook raakt aan de fundamenten van het overheidsfunctioneren. Want zou de overheid zichzelf niet moeten (willen) zien als een integere organisatie? Als de integriteit van de overheid ter discussie staat, houdt immers alles op. Dan verdwijnt al het nog resterende vertrouwen en kan de overheid geen betrouwbare partner meer zijn - in de ogen van burgers en óók in die van haar medewerkers. Zodra dat idee

postvat en zich verspreidt, lekt de Haarlemmerolie uit het systeem en loopt de zaak vast. Dat maakt integriteit ook tot zo'n essentiële eigenschap van publiek leiderschap. En tot een taak waaraan gewerkt moet worden. Leiders behoren niet alleen zelf integer te handelen, en het ook te zijn, ze hebben tevens en voorál de taak hun organisatie integer te maken of te houden. Dat is dan niet zozeer een kwestie van regels stellen, protocollen activeren en klachtenloketten inrichten, maar veeleer een mentaliteitskwestie. En het is al helemaal gaan zaak waar passief op gewacht kan worden. Integriteit is een ethisch werkwoord.

De literatuur over integriteitsschendingen legt een direct verband met de organisatiecultuur, waarbij het diepste niveau van de cultuur van belang is: de overtuigingen en aannames die als een mentale code, onuitgesproken, door leiding en medewerkers van een organisatie in ere worden onderhouden. Voor het integer krijgen of houden van een organisatie ligt het daarom voor de hand dat precies die onderliggende code in gesprek moet worden gebracht. Het leiderschap van een organisatie moet de toegang bieden tot die diepte, dankzij een veilig en betrouwbaar werkklimaat. In zo'n klimaat zijn kritische vragen een uitnodiging tot onderzoek, in plaats van een verkapte aanval op elkaars integriteit. Het vingerwijzen naar schuldigen is er ingeruild voor het respectvol onderzoeken van eventuele missers of verkeerde besluiten uit het verleden. Hoe denken we 'samen' over omgangsvormen, over werkattitude, over loyaliteit, over de bedoeling van ons werk, over de resultaten die we willen behalen? Welke ervaringen hebben we daarin opgedaan? Wat ging er goed en wat ging er mis? En hoe willen we datgene wat we ethisch belangrijk en waardevol vinden, adequaat vormgeven in de voorstellen die we doen, in de inhoud van ons advieswerk, in onze bedrijfsvoeringsprocessen, in onze uitvoerende taken? En hoe werken onze morele eisen door in de manier waarop we samenwerken, bijvoorbeeld in de verhouding tussen beleid en uitvoering, of in die tussen buitendienst en 'hoofdkantoor'? En wat betekent dit alles voor wat we 'vandaag' doen, 'nu' beslissen, 'straks' als voorstel indienen, 'morgen' als advies bij bestuur of minister neerleggen?

Zonder de dieper liggende gedragscode bespreekbaar te maken, kunnen de politiek correcte zinnen wel klinken maar is de dreiging levensgroot dat de organisatiecultuur er niet bij aansluit. Dit gebrek aan consistentie tussen enerzijds wat de organisatie als taal graag gebruikt, en anderzijds de daden en de mentaliteit die feitelijk worden getolereerd en gewaardeerd, is dan op zichzelf weer een potentiële bron van nieuwe

integriteitsproblemen. Zo komt een organisatie er nooit toe om zwakke ethische elementen uit de cultuur te corrigeren en krijgt het onvoldoende de kans de gezonde aspecten ervan te versterken. En zo wordt de organisatie zelf de oorzaak van nieuwe integriteitsschendingen die ze in officieel beleid zegt te veroordelen.

Door te bouwen aan een organisatieroutine die ervoor zorgt dat de prangende gewetensvragen niet als zwaarwegende kwestie op een ingelaste MT-vergadering geagendeerd hoeven worden maar juist als een vanzelfsprekendheid meelopen en *en passant* kunnen meedoen in alles wat wordt besproken en besloten, krijgen integriteitsproblemen minder kans. En in positieve termen geformuleerd: de morele standaard voor kwalitatief goed werk komt dan hoger te liggen. En zo kan integriteit ook een gemeenschappelijk doel worden om na te streven - als een 'gedeelde verantwoordelijkheid' van medewerkers en leiding samen voor een 'gedeeld ideaal', zoals de WRR dat verwoorde in haar rapport 'Grip'. Dat is dus geen streven vanuit 'greep' door de leiding op zoveel mogelijk organisatieaspecten, maar in feite het tegendeel. Leiders maken de professionele en betrokken bijdrage van iedereen mogelijk dankzij het feit dat zij ruimte geven en faciliteiten aanbieden waarmee medewerkers de door hún ervaren 'grip' op werk en resultaten kunnen vergroten. Dat is goed voor het welzijn van iedereen, voor 'goed samen leven', het hoger liggende doel van elke op democratische principes gebouwde gemeenschap. In zo'n context is integriteit veeleer een 'wil' dan een 'voorschrift'.

En dit is nu precies waar ook gespreksleiderschap om draait. Dat vraagt om begeleiders van gesprekken die, als in de tango, het gesprek leiden door de groep te volgen. Dat is niet alleen een metafoor voor goed leiderschap, het is ook een concrete competentie die aangeleerd en ingeoefend kan worden. Goed beschouwd is 'gespreksleiderschap' voor formele leiders een conditie *sine qua non* om met de organisatie tot goede, moreel hoogstaande prestaties in staat te zijn. Daarbij is rechtvaardigheid een fundamentele waarde die als hoogste deugd voortdurend meedoet in zowel de inhoud van het ethische onderzoek als in de vormgeving en uitvoering van onderzoeksgesprekken.

We weten uit ervaring dat onder dreiging van morele gespletenheid zich allerlei ethische vragen over beslissingen en handelingen aan ons opdringen. We voelen in onszelf, aan ons water, dat er morele spanningen zijn. De aard van deze gewetensvolle signalen maakt dat de bijbehorende gewetensvragen zich niet goed laten onderzoeken in reguliere

procesvergaderingen, gewoon projectmanagement en effectieve crisisbeheersing. Er is iets anders nodig om morele spanningen en mogelijke integriteitsrisico's te onderkennen, te onderzoeken, te ondervangen en te pareren als ze dreigen. Dat vergt ethisch onderzoek, vorm gegeven als een gesprek met en tussen betrokkenen. Daar zijn dus dialogen bij nodig, onderzoeksgesprekken in de vorm en met de inhoud die zijn afgestemd op de situatie die dreigt of reeds aan de orde is.

In een organisatie met een dialoogcultuur is er georganiseerde ruimte waarin zowel leiders als medewerkers zichzelf in staat stellen kwetsbaar te zijn, zichzelf in het geding te brengen en ethische vragen toe te laten. Daar wordt dan ethiek bedreven zoals ze bedoeld is: het verifiëren van de morele kwaliteit van het dagelijkse handelen, ten principale getoetst aan de hoofdvraag van de ethiek: hoe rechtvaardig te handelen? In een dialoogcultuur - die alleen kan groeien als organisaties, via het formele leiderschap, daar de mentale en procesmatige ruimte voor maken en daarin de juiste morele leiding krijgen - voeren professionals onderzoeksgesprekken met elkaar, zichtbaar georganiseerd en ook tussen de bedrijven door, over de heersende moraal, de kwaliteit van het handelen en de integriteit van het eigen functioneren en van de organisatie.[34] Dat is ethiek bedrijven op de plek waar ze thuishoort: in de praktijk van alledag, op de werkvloer van alle ambtenaren. Dan leren we als beroepsgroep wat het betekent om rechtvaardig te zijn en te handelen, en wat het betekent om niet alleen als collectief maar ook in het individueel functioneren drager te zijn van het democratische ethos.

We hebben in de achtergrondserie over dialoog en ethiek geprobeerd duidelijk te maken dat dit democratische ethos bepalend is voor de kracht van de rechtsstaat. Ethiek onderzoekt de moraal van ons handelen en het ethos waarop dat is gebaseerd. Dat lijkt in deze tijd meer nodig dan ooit. We probeerden de oplopende spanningen in de ambtelijke dienst beter te begrijpen door ze vanuit filosofisch, existentieel, sociaal, praktisch en

---

[34] Het is een kunst op zich om niet alleen tijdens specifieke afgesproken momenten gebruik te maken van dialoogprincipes maar ze ook van kracht te laten zijn in de reguliere gesprekken met collega's, 'tussen de bedrijven door'. Voor dat idee kunnen we gebruikmaken van de zeven interventies die Jos Delnoij suggereert in haar artikel 'Socratisch vergaderen' vanaf pagina 180 in het **Macht en moed Praktijkboek.** Daar heeft ze het verschil tussen 'regulier vergaderen' en 'socratisch vergaderen en interveniëren' schematisch uitgewerkt en inzichtelijk gemaakt.

educatief perspectief te bespreken. Het was niet moeilijk om in te zien dat kennis van ethiek en vaardig zijn in dialoogvoering weliswaar niet de panacé voor alle problemen kan zijn, maar wel nodig zijn om de integriteit en betrouwbaarheid van de overheid op een hoger plan te krijgen.

Laten we ons als ambtenaren daarom voornemen de dialoog te leren voeren en onze kennis van ethiek op niveau te brengen. We hebben dan 'gespreksleiderschap' nodig bij een groeiend aantal collega's, en niet in de laatste plaats onder leidinggevenden. Bij de oplopende spanning in de rijksdienst en de toenemende conflictstof in de samenleving, staat immers ook het leiderschap van topmanagers en andere ABD'ers onder druk. Zonder dialoogcompetenties en kennis van ethiek is de kans groot dat zij op den duur vastlopen, omdat het beschikbare handelingsrepertoire onvoldoende aansluit op de behoeften van vandaag. Andersom is de verwachting dat goed ontwikkeld gespreksleiderschap en ethisch vermogen, aan publiek leiderschap de impuls en vernieuwing kunnen geven waar deze tijd om vraagt. We hoeven niet handelingsverlegen te zijn en kunnen, als we dat wensen, concreet aan het werk. Dat kan primair door te werken aan de persoonlijke competenties en het eigen leiderschap, en secundair door te investeren in een structurele organisatiecompetentie: het voeren van een vitale dialoog met ruimte voor ethische vragen.

We hebben in deze achtergrondserie laten zien hoe het bouwen van een dialoogcultuur met ruimte voor ethiek er concreet uit kan zien. En wat de waarde daarvan is. Wat let ons hier nu vorm aan te geven en onze ambtelijke professie de morele diepgang te geven waar niet alleen wijzelf maar ook burgers inmiddels naar snakken.

Erik Pool, programmadirecteur Dialoog & Ethiek
Valdivilla 30 augustus '23 - Hattem 2 februari '24