Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat

Liefde en **leiderschap**

Essays over tegenspraak, intimiteit en het goede gesprek

Erik Pool

Colofon

Liefde en leiderschap

Copyright (c) 2018
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Auteur: Erik Pool

Print: Xerox OBT
Omslagontwerp: Ontwerpwerk
Vormgeving binnenwerk: Xerox OBT

Contact:
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Directie Participatie
Rijnstraat 8 Den Haag
Telefoon 070 456 89 99

Internet:
www.platformparticipatie.nl en
www.overlegorgaanfysiekeleefomgeving.nl

Eerste druk: September 2018
Tweede druk: November 2018 | 117153
Derde druk: Februari 2019 | 119219

Liefde en leiderschap

Essays over tegenspraak, intimiteit en het goede gesprek

Erik Pool
Directeur Participatie

‘Bij die gelegenheid was ik de enige in het dagelijks bestuur die zich ertegen verzette, en hoewel de politieke woordvoerders klaarstonden om mij aan te klagen en af te voeren en u daarop aandrong en schreeuwde, vond ik dat ik eerder aan de zijde van wet en recht het gevaar moest trotseren dan, uit vrees voor gevangenschap of dood, uw zijde kiezen bij een onrechtvaardig besluit.’

Socrates
(in Apologie)

‘Hoezeer wij door de dingen in de wereld getroffen worden, hoe diep ze ons ook aangrijpen en beroeren, menselijk worden ze pas voor ons als we ze onder gelijken kunnen bespreken. (...) Deze menselijkheid, die in de gesprekken onder vrienden werkelijkheid wordt, noemden de Grieken philanthrôpia, een ‘liefde tot de mensen’die zich toont in de bereidheid om met mensen de wereld te delen.’

Hannah Arendt
(in Over menselijkheid in duistere tijden)

Inhoud

Woord vooraf 7

Openingsessay | **Prelude van mijn denken** 11

1 Bedgeheimen en management 13
2 Papier en praktijk 19
3 Plicht en liefde 25

Eerste essay | **DEEL 1: Leiders over zichzelf en IenW** 31

1 Tegenspraak: een verzameling moeilijkheden 33
2 'Tegenspraak is het allermoeilijkste' 39
3 Tegensprekers zetten relaties op het spel 45
4 Haast is de vijand van vrijuit spreken 49
5 De ethiek zet tegenspreken op scherp 59
6 Over IenW: 'De neiging van het apparaat' 63
7 Leiderschap en hiërarchie: macht vraagt prudentie 75

***INTERMEZZO* | Wonderlijk wijnverhaal** 88

Tweede essay | **DEEL 2: En ik dan?** 93

1 Introductie: waarom ik tegenspraak moeilijk vind 95

In gesprek met mijn baas (1) 97
Overvallen door tegenspraak

2 Een bekentenis 99
3 Een frustratie 103

In gesprek met mijn baas (2) 106
De dag na de overval

4 Een markante gebeurtenis 109
5 De klinkende vorm 115

In gesprek met mijn baas (3) 118
Leren van een overval

***INTERMEZZO* | Als Amy Winehouse gaat zingen** 119

Derde essay | **DEEL 3: Het goede gesprek** 127

1 Introductie: gesprekstechnieken zijn meer dan trucs 129
2 'Mensen serieus nemen' 131
3 Plek der moeite 135
4 Ervaring als kennisbron 139
5 Vijf argumenten vóór het goede gesprek 143
6 Kenmerken van het goede gesprek 147
7 Twee problemen – *mission impossible?* 161

Slotessay | **Epiloog over de liefde** 169

1 Privéles voor de werkvloer 171
2 Het poëtisch argument 173
3 Community of trust 175

Dankwoord 177

Appendix 179

Bijlage 1 Hannah Arendt – Een inspirerend politiek denker 181
Bijlage 2 Uitgesproken tekst bij de presentatie van het essay '*Weerwoord en waarheid*' 187
Bijlage 3 Werken aan het grotere geheel 191

Noten 197

Woord vooraf

Ik zal er geen doekjes om winden: met dit essay over *'Liefde en leiderschap'* zou ik de collega's in directiefuncties graag willen verleiden zichzelf tot voorwerp van gesprek te maken bij de teams waaraan ze leidinggeven. Door onszelf ter discussie te stellen – hoe 'eng' dit ook mag lijken – kunnen we als leidinggevenden zorgen voor vruchtbare omstandigheden waaronder 'het goede gesprek' in onze teams en directies kan opbloeien. Ik geloof in leidinggeven door voorbeeldgedrag. Daar past dit bij.

Macht en tegenmacht, spraak en tegenspraak, weerwoord en waarheid: dat zijn geen abstracties die slechts *bestudering* vergen, het zijn veeleer concrete praktijkkwesties die op de werkvloer *aangepakt* moeten worden. Bijvoorbeeld door de thematiek te bespreken met de mensen met wie wij dagelijks werken. Met collega's en medewerkers zouden we het dus best kunnen hebben over vragen als deze:

'Doe ik mijn werk goed?'
'Ben ik een goede luisteraar?'
'Durf jij me alles te zeggen?'
'Bied ik jou voldoende veiligheid?'
'Ben ik in jouw ogen een goede leider?'
'Geef ik het voorbeeld dat navolging verdient?'

Als het lukt die vragen over onszelf, als leiders, voor te leggen aan de mensen met wie wij werken, dan wordt het een stuk eenvoudiger dezelfde vragen ook andersom in werking te zetten. Doen 'zij' hun werk goed? Zijn 'zij' in mijn ogen goede werknemers? Zijn 'zij' een voorbeeld voor anderen? Het ligt daarna voor de hand de 'ik' en de 'zij' te vervangen door 'wij' en samen te verkennen: luisteren wij goed naar elkaar, durven wij elkaar alles te zeggen, zijn wij bij elkaar veilig? Dan zal in die relaties de tegenspraak verzachten en het goede gesprek een kans krijgen.

Ik hoop mijn collega-leiders te verleiden tot wat ik hier in deze essays zelf probeer: mijn eigen moeite met tegenspraak en kritische feedback tot onderwerp van gesprek maken in de kring van mensen met wie ik optrek. Die kring is breed. Zij bestaat niet alleen uit de medewerkers van mijn eigen directie maar ook uit mensen van bijna alle onderdelen van ons ministerie. Tot die collegiale kring behoren ook de directeuren van beleidsdirecties en van uitvoerende, raadgevende en toezichthoudende diensten. En natuurlijk zijn het ook de bestuursraadleden, mijn eigen portefeuillehouder in het bijzonder, met wie ik samen werk maak van de maatschappelijke veranderopgaven waar IenW zich voor gesteld weet. Voor ieder van hen hoop ik met dit essay het kwetsbare gesprek over het eigen leiderschap verder te brengen, of wie weet los te maken voor zover er in dit opzicht iets vast zou zitten.

Opbouw

In de *Prelude van mijn denken* leg ik in zekere zin mijn eigen geloofspapieren op tafel. Het biedt inzicht in de kern van mijn doen en laten, denken en zijn. Hier beoefen ik de tegenspraak door enkele kritische reflecties te formuleren op de gang van zaken in ons departement. Ik meen dat de departementale leiding met name in relatie tot de transities in het fysieke domein, enkele verkeerde (proces)besluiten

heeft genomen. Op een bepaalde manier zijn ze een pijnlijke illustratie van onzorgvuldig handelen waardoor de zorg voor elkaar in het gedrang komt – hoezeer ook door de departementale leiding uit zorg voor het personeel werk is gemaakt van een snelle formele overgang van collega's naar andere departementen. Deze georganiseerde poging tot onzekerheidsreductie is te prijzen, maar blijft instrumenteel. Het is niet genoeg. Er mag meer liefde in, zo zal ik bepleiten, mede omdat ik vind dat goed leiderschap in het algemeen die warme deugd nodig heeft: het is altijd nodig. Dat is het perspectief dat via de titelpagina van dit essay al meedoet.

De prelude vormt de entree voor de drie inhoudelijke delen die daarna volgen. Elk deel heeft z'n eigen karakter. Ze vormen een drieluik, met telkens persoonlijke verhalen die worden afgewisseld met reflecties en beschouwingen om uitspraken in een breder perspectief te kunnen zetten. De delen zijn als drie losse essays te lezen, zoals ook de prelude ('Openingsessay') en de afsluitende epiloog ('Slotessay') als zelfstandige 'persoonlijke beproevingen' kunnen functioneren.

In het eerste essay – deel 1: *Leiders over zichzelf en IenW* – geef ik ruim baan aan de thema's die me door de bestuursraadsleden werden aangereikt in de gesprekken over tegenspraak die ik op individuele basis met hen voerde. Hier worden onze topmanagers sprekend (en meestal anoniem) opgevoerd ter verdieping van zeven thema's: de brede inhoud van tegenspraak, de moeite die tegenspraak kost, de invloed ervan op relaties, de fnuikende werking van haast, de ethische laag van tegenspraak, de organisatiecultuur in relatie tot kritische geluiden en de doorwerking van de macht in onze hiërarchische sturingslijnen.

In het tweede essay – deel 2: *En ik dan?* – leg ik mezelf op de snijtafel. Hier heb ik geprobeerd te laten zien – met concrete voorbeelden en situaties, waaronder een uitgebreide dialoog met mijn 'baas' DG Peter Heij – wanneer en op welke manier ikzelf moeite heb met het geven en ontvangen van tegenspraak. Zowel de meer persoonlijke noties als de formele spanningen die hierin opspelen, komen aan bod.

In het derde essay – deel 3: *Het goede gesprek* – werk ik de reflecties en inzichten uit de eerste twee delen op een meer praktische manier uit. De insteek is hier 'het goede gesprek': wat is ervoor nodig om tot een goed gesprek te komen en wat moeten de deelnemers kunnen of beheersen. Hierin komen verschillende lijnen uit de andere delen van dit essay samen, zoals de onvermijdelijkheid van de invloed van de persoonlijke dimensies, de noodzaak om de tijd anders te managen om een zekere openheid en diepgang te bereiken, en de existentiële vragen die op ons afkomen als we het goede gesprek serieus willen voeren. Het goede gesprek is geen truc maar een vorm van 'zijn'. Het goede gesprek biedt een context waarbinnen tegenspraak opgaat in een sfeer van openheid en verlangen naar het nieuwe en onbekende. Ik zal daar uiteenzetten wat dit verlangt van haar deelnemers en waarom het goede gesprek voor méér staat dan een ontmoeting in een ruimte met een paar mensen. Het goede gesprek kan de metafoor zijn voor een participatieve overheid die werkelijk in dialoog wil komen met belanghebbenden – gewone burgers dus. De vraag is echter of dit wensbeeld realistisch is of wellicht als een *mission impossible* ten grave gedragen moet worden.

In de *Epiloog over de liefde* tenslotte zal opnieuw het optimisme de boventoon voeren die mij als persoon en professional kenmerkt. Geloof in de goede afloop, hoop op vooruitgang en een ongelimiteerd vertrouwen in de krachtige werking van de liefde – dat is een krachtig mengsel dat 'met recht van spreken' in deze *essays over tegenspraak, intimiteit en het goede gesprek* het laatste woord krijgt.

Aanpakken

Met het enigszins praktische deel 3 heb ik een beetje tegemoet willen komen aan de wens van verschillende collega's om de tegenspraak-essays van concrete hulpmiddelen te voorzien. Want hoe doe je dat: werken aan een cultuur die tegenspraak niet alleen mogelijk maakt maar zelfs kan uitlokken of kan doen overgaan in meespraak? Wat ik in dit essay aansnijd en voorstel is niet niks. Waar moet je beginnen? Wellicht vind je een paar bruikbare handvatten in dit derde deel, al zal de lezer een werkvorm moeten vinden die bij hem of haar past.

Verspreid door dit essay doe ik verschillende vormsuggesties voor het aankaarten van mogelijke issues, het op een alternatieve manier inrichten van een teamoverleg en het oefenen met vormen van het goede gesprek. Zo heb ik naar aanleiding van de reflecties van de bestuursraadsleden in hoofdstuk 7 van deel 1 *'vijf gespiegelde lessen voor tegensprekers en leiders'* uitgeschreven. Dat is een compacte condensatie geworden van de tegenspraakpraktijken die zij op tafel hebben gelegd: een praktisch pakketje *do's & dont's*.

Maar misschien is het meest krachtige en heldere advies wel dit: agendeer dit hele essay, of een bepaald deel ervan (met voldoende leestijd vooraf!) tijdens een regulier teamoverleg of aparte 'tegenspraaksessie' en vraag de teamleden: 'Welke onderwerpen die hierin worden aangekaart, zijn de moeite waard om ook hier, onder ons, eens te bespreken, en waarom vind je dat?' Dan is het gesprek uitnodigend begonnen. En wie eenmaal is begonnen kan niet meer ophouden, dan is het spel van 'liefde en leiderschap' op de wagen.

Als je (andere) instrumenten of extra steun zoekt, vergeet dan niet ook te kijken in het rijksbrede leerportaal of op de site van de ABD. Daar vind je allerlei hulpmiddelen, opleidingen, trainingen en achtergrondinformatie over bijvoorbeeld dialoogvaardigheden en de ontwikkeling van leiderschap. Zo beschouwd staan ook deze essays over tegenspraak niet op zichzelf maar maken ze deel uit van de ontwikkelcultuur die de Nederlandse overheid tot één van de beste ter wereld maakt – met alle kritiek die ik in dit essay zal formuleren, wil ik toch ook dát gezegd hebben.

Maar over de liefde wordt nog niet op heel veel plekken gesproken. Dat doen we hier in huis ook nog amper, en in dit essay dus wel. De titel laat daar ook geen misverstand over bestaan. Misschien zal het me lukken je mee te nemen in de redenering waarom ik ook IenW en haar leiderschap wat meer liefde, aandacht voor elkaar en een goed gesprek gun.

Ik wens je niet alleen veel plezier in wat je doet, met of zonder dit essay, maar ook genoeg liefde in werk en privé – én goed leiderschap, niet te vergeten, thuis en op kantoor.

Erik Pool
Nootdorp / Castiglione Tinella
oktober 2017 / juli 2018

Openingsessay

Prelude van mijn denken

1 Bedgeheimen en management

Liefde is het woord dat ik verkies om dit essay mee te openen. Het zal ook het thema zijn waarmee ik straks afsluit. Het risico bestaat dat een deel van het lezerspubliek onmiddellijk afhaakt. Behoor jij daartoe? Er is ook een kans dat jij nu juist op het puntje van je stoel gaat zitten. Wat gebeurt er met je als 'leiderschap' en 'liefde' in één zin staan?

Ik heb me voorgenomen een paar verborgen zaken over mezelf te delen in dit essay. Om te laten voelen dat ik geen oppervlakkige maar dieperliggende inzichten over mijzelf bedoel, introduceer ik het woord 'bedgeheimen'. Ik laat je in mijn hoofd kijken, daardoor ontstaat een zekere mate van intimiteit. Althans dat beoog ik. Ik hoop dicht bij jou als lezer te kunnen komen door jou de nabijheid van mijn innerlijk te bieden, wél binnen de grenzen van een publicatie die door zijn vorm – het is maar papier, of een pdf – ook onmiddellijk afstand schept. Elkaars lichaamswarmte zullen we daarom nooit kunnen voelen, maar de mentale hitte zou best uit de pagina's kunnen opstijgen.

Vreemd en ongemakkelijk

Met een uitleg van het begrip 'bedgeheimen' begin ik wel eens een overleg binnen ons ministerie, een werksessie of goed gesprek, waarbij de deelnemers me als begeleider hebben gevraagd 'het andere gesprek' mogelijk te maken. Bed is dan een acroniem voor de ander werkelijk willen *begrijpen*, zelf spreken vanuit de *eigen ervaring* en samen willen *duiden* wat er tussen de gesprekspartners aan het ontstaan is om te kunnen vaststellen wat het gemeenschappelijke *doel* is dat verbindt. Wie zoiets wil bereiken, moet bereid zijn intiem te worden door 'intellectueel, emotioneel en spiritueel met de collega's in bed te kruipen', is mijn toelichting bij bedgeheimen. Gekke taal, ik weet het, maar wel duidelijk. De vervreemding die het woord bedgeheimen (voor even) op de werkvloer kan oproepen, is een passende gemoedstoestand voor de start van een gesprek dat anders is dan we gewend zijn.[1]

Het 'vreemde' ligt op hetzelfde hoofdkussen als het 'ongemak': een goed gesprek is voor velen *vreemd* en brengt voor even zovelen *ongemakkelijke* momenten voort. Het goede gesprek en tegenspraak horen bij elkaar: het zijn bloedverwanten. Daarom moeten we het over die vorm van 'goede samenspraak' hebben in relatie tot tegenspraak. Aan het goede gesprek zal ik daarom een apart deel wijden, al doe ik op weg daar naartoe ook al vele suggesties en zal ik af en toe al verwijzen naar de rijke traditie van de dialoog en het goede gesprek.

Daarover moet me onmiddellijk iets van het hart. Die traditie is rijk, veelzijdig en funderend voor onze huidige omgangsvormen, van privé tot politiek. Ook politiek is in zijn oorsprong niets anders dan in het publieke domein volgens afgesproken regels samen spreken om aldus zorg te dragen voor de gemeenschappelijke ruimte waarin wij leven. Het is mede daarom eigenlijk onbegrijpelijk dat wij – ambtenaren, die wekelijks een groot deel van onze tijd sprekend benutten – zo weinig lijken te weten over de oorsprong en ontwikkeling van ons publieke spreken, luisteren, debatteren, dat we de

basisprincipes van de retorica, dialectiek, logica niet uit onze mouw schudden, dat we de technieken van de dialoog, de processen van de groepsdynamica en de inzet van pathos, ethos en logos niet tot ons standaardrepertoire kunnen rekenen.

Interesse in tegenspraak is hopelijk een aantrekkelijke opening naar deze krachtige traditie, deze wondere wereld van het gesproken woord in algemene zin, en naar het kritische denken in het bijzonder dat voor de kwaliteit van die gesprekken noodzakelijk is. Want ook de wereld van het denken – wat haar bronnen zijn, hoe ze aanleiding geeft tot onze wilsvorming en hoe die ten slotte kan uitmonden in waarde- en smaakoordelen – zou geen vreemd niemandsland moeten zijn maar bekend terrein voor onszelf, voor al die sprekende ambtenaren die gewichtig doen over wat ze denken of bedacht hebben zonder al te grondig na te denken over wat dat is: denken.

De tegenspreker kan eigenlijk niet zonder inzicht in de processen van het denken en de samenspraak. Hij is volop bezig het eigen denken zodanig te ontwikkelen dat het leidt tot recht van spreken op een zodanig wijze dat het de ander aanzet tot twee dingen: *allereerst* het stoppen van het alsmaar doorgaande gebruikelijke denken, om *vervolgens* denkruimte te laten ontstaan voor onverwachte gedachten die iets nieuws onthullen en 'het andere' mogelijk kunnen maken. De tegenspreker doet hetzelfde als wat in het goede gesprek het doel is, maar dan zonder aankondiging. In het goede gesprek is vooraf bekend en afgesproken wat de inzet zal zijn: elkaar de ogen openen. Dat is althans de bedoeling maar niet de gegarandeerde uitkomst. Dat heeft onder meer met de invloed van emoties te maken. Die doen volop mee, zowel in de tegenspraak als in het goede gesprek. Zo is bijvoorbeeld niet iedereen gediend van intimiteit op de werkvloer, terwijl naar mijn smaak *elke* vorm van oprecht spreken en aanspreken intiem is. Ook het goede gesprek kan mistasten. Hierbij is de tijd – als een gebrek – de springende factor. Tegenspraak en het goede gesprek gedijen alleen in rust. Verderop in dit essay zal ik daar nog veel woorden aan wijden, omdat het ook in de hoofden van onze departementale leiders een dominante kwestie is die hen puzzelt. En dwarszit.

Verwondering

Er is een grote kans dat het goede gesprek niet in concrete afspraken, conclusies en acties eindigt. Voor een beleidsvoornemen, projectbeheersing of programmaplan is het goede gesprek dus niet genoeg. Daar is meer voor nodig, maar ze is wel een noodzakelijkheid: we kunnen niet zonder, is mijn stelling.[2] Als we de diepgang van de vrije bezinning overslaan en zo snel mogelijk in de actiestand proberen te komen, zijn we lekker bezig maar hebben we onvoldoende zekerheid over de juiste richting.

Liefde maakt blind, zegt het spreekwoord, dus we zijn ook via de volkswijsheid gewaarschuwd voor gesprekken die intimiteit en daarmee een gepassioneerde, persoonlijke betrokkenheid verlangen. Bekrachtiging van de waarschuwing reken ik in deze essays evenwel niet tot *mijn* taak. Er zijn ongetwijfeld honderden vrijwilligers die in dit opzicht graag de trom roeren. Laat ik me dus maar bezighouden met het afwijkende geluid ten faveure van het kwetsbare fenomeen van de liefde, de bedgeheimen en het goede gesprek. De frivole, frisse of verontrustende taal is immers precies wat de tegenspreker zo herkenbaar maakt tussen al die andere stemmen die uit dezelfde vaatjes tappen als waarmee onze reguliere processen worden volgetankt. In de afwijking daarvan zit zowel het ongemak als de meerwaarde. Het afwijkende kan leiden tot afstoting en uitsluiting, maar heeft als inzet juist de vrolijke verwarring en de verfrissende verwondering. 'Hè!? Zou het waar kunnen zijn wat je zegt?' 'Krijg nou wat: heb ik mezelf al die jaren verkeerd begrepen.' En ook: 'Waarom durf jij wél te zeggen waar ik al jaren voor wegloop?'

Hoe moeilijk te bereiken ook, het effect dat de tegenspreker uiteindelijk wenst te bereiken plaatst zijn spreken in de categorie van de filosofische *verwondering*, met Socrates als de grote roerganger. Deze oude Griek stelde alle fundamenten van de Atheense democratie ter discussie, bereikte dat door zijn gesprekspartners in hun eigen hoofden hard te laten botsen op hun eigen aannames, en daarna te suggereren dat er iets beters was om je als goede burgers op te richten. Zijn biograaf Plato maakt van dat 'betere' een onzichtbare, immateriële wereld vol goede ideeën. Deze ideeën bereiken een vorm van perfectie die in de zichtbare wereld der dingen niet denkbaar is. De platoonse liefde staat hiervoor symbool, waarvan door Socrates schitterend wordt verhaald in Plato's *Symposion*. Het mag duidelijk zijn, dat ik in dit essay *die* liefde op het oog heb.

Socrates' tegenspraak was revolutionair over de volle breedte, zo oordeelde de jury-rechtbank die hem ter dood veroordeelde: hij verpeste de jeugd en ondermijnde het gezag van de goden. Tot de laatste minuut persisteerde hij in wat sommigen nu omdenken zouden noemen. Hij werd daarmee het historische toonbeeld van de geïdealiseerde tegenspreker. 'Ik zou liever in onenigheid met de meeste mensen leven dan, één zijnde, met mezelf in disharmonie te leven en mijzelf tegen te spreken', zegt Socrates in *Gorgias*, de dialoog die Plato te boek stelde en vermoedelijk ook naar zijn hand zette.[3]

Deze harmonie met jezelf is de grondslag voor al het denken geworden, door Hannah Arendt beschreven als het contradictie-beginsel. De tegenstelling in onszelf is onhoudbaar: in gespletenheid verliezen wij onszelf. Als het geweten spreekt dreigt die gespletenheid, het is de kern van de ethische reflectie. Daarom is dit de bodem waarop het eigen denken kan ontstaan en als zelfstandig denkproces vrucht kan dragen. We zullen daar nog meer over zeggen als we in deel 3 nader ingaan op de voorwaarden waaronder het goede gesprek kans van slagen heeft. Er moet ruimte zijn voor deze introspectie, wat vertraging vergt en met trage vragen kan worden aangesproken.

Stank

De tegenspreker brengt net als Socrates een nieuw perspectief in en ziet de ander vreemd opkijken: 'Hè? Wat zeg je nu?'. De tegenspreker herhaalt dan zijn uitspraak of verdiept de gedachte en als dat goed gebeurt, bedient de tegenspreker zich van retorische kwaliteiten waarmee hij de ander in dit nieuwe denken kan (blijven) meenemen. Socrates was een begaafd retoricus: het lukte hem steeds, als we Plato geloven, de ander het vertrouwde denknest te laten verlaten. Zo opent de onbekende wereld zich voor de ogen van zijn verraste dialoogpartner. Zo kan het oude vertrouwde uit zicht verdwijnen, waarna ook het bijbehorende ongemak wordt ervaren, of zelfs als beklemmend gevoeld kan worden. Ten slotte loopt het geijkte denken dood in een benauwende steeg. Dat is de socratische aporie (*aporía*): er geen uitweg meer in zien, door vertwijfeling niet weten hoe men verder kan.

Misschien haal je dan je neus op voor wat je in die doodlopende steeg ruikt: de geur van de oude gedachte, die toch echt van jouzelf leek te zijn, stinkt naar een gistende bananenschil waarover je tot op heden en bij voortduring bent uitgegleden. Je bent verbijsterd: heb ik het dan al die tijd verkeerd gezien? Misschien niet, misschien ook wel. De tegenspreker hoeft daar geen antwoord op te geven, dat moet de vertwijfelde gesprekspartner zelf doen. Die is hier in zijn oude denken tot staan gebracht, en vervolgens naar een nieuw veld van kennis gebracht waar de vertwijfeling kan overgaan in verwondering over het ongemak van de eigen vervreemding. Ben ik dit? Het oude denken is besmeurd geraakt met de stank van verval, het nieuwe denken is nog niet uitgekristalliseerd, de onzekerheid slaat gemakkelijk om in paniek of angst voor het onbekende.

Dat is vast niet voor iedereen een aanlokkelijk beeld. Zo fijngevoelig is de tegenspraak ook helemaal niet. Ze kan vervelend zijn, confronterend, en wie weet zelfs walging oproepen, vanwege het 'afzichtelijke' standpunt dat de andersdenkende blijkt te omarmen. Verschillen kunnen verachtelijk zijn, zeker als principes in het geding komen. Ook zelfverachting is een denkbaar effect van de zuivering van het eigen denken: Wat heb ik tot op heden een verdraaide kijk op de werkelijkheid gehad, wat deed ik onverdraagzaam tegenover iedereen die het met me oneens was, wat was ik een asociale gesprekspartner, een oncollegiale collega – ik walg van mezelf. Op voorhand is dat allemaal niet uit te sluiten. Het goede gesprek zit vol risico. Zo gaat dat met avonturen: je verwacht er veel van, maar de spanning van het risico zit ingebakken in het concept van de reis.

Taalstrijd

Toch zijn de tegenspraak en het goede gesprek uit op hetzelfde: door te verrassen een plek van verwondering creëren, waarin het wonder van het oorspronkelijk denken zich kan aandienen, waarin het niveau van vervreemding en het bijbehorende ongemak wordt ontstegen, om terecht te komen in een veld van nieuw inzicht. Dat gebeurt niet door weg te zweven in abstracte werelden – dát nou juist niet! – maar door af te dalen in een concrete situatie uit werk of privé en deze als een nieuwe ervaring te ontleden. Het is de casuïstiek uit het alledaagse die dichter bij de werkelijkheid komt dan de filosofische dagdromerij waar de universitaire wijsbegeerte te lang in is blijven hangen. Op de bodem van de eigen levenservaring ligt de humus voor jong leven. Dát – die ontleding van een echte gebeurtenis, een heuse crisis, een eigen ervaring – is het meest concrete dat er bestaat. Omdat de gesprekstechniek steunt op die concreetheid, is het verwijt van zweverigheid of 'abstract filosofisch geleuter' alleen uit onervaren monden op te tekenen. Sterker: deze kritiek lijkt zelf een zweverige uitvlucht te zoeken om te vermijden dat het echte leven – dat wat er daadwerkelijk is gebeurd of wordt gedaan of wordt gezegd – onder de loep wordt genomen.

De taal die hier opklinkt, komt uit een ander vocabulaire dan het beleidsjargon en het projectenwoordenboek waarmee de Haagse werkers hun wereld trachten te beheersen. Daarom kan het allemaal abracadabra lijken voor wie het goede gesprek nog nooit heeft ervaren zoals bedoeld. Dat is misschien ook wel het belangrijkste kenmerk van bedgeheimen: die leer je alleen kennen en doorgronden door onder de lakens te kruipen. Maar wie daartoe bereid is en de intimiteit van het spannende avontuur en het geheim van de saamhorige ontdekking wil aangaan, zou dus best eens verrast kunnen worden door het eigen nieuwe denken dat zichtbaar maakt wat al langer in de verborgenheid van de eigen slapeloosheid lag te wachten.

Tegenspraak beoogt een rijk resultaat, net als een goed gesprek. Dat is er niet zomaar. Beide vergen dan ook méér dan een paar leuke 'creatieve werkvormen'. Veel meer. Daar gaan deze essays over.

Liefde en leiderschap

In deze essaybundel doe ik een poging op papier te onthullen wat doorgaans in de beslotenheid van iemands hart of van een vertrouwelijk tweegesprek verborgen blijft. Het is een manier om bij te dragen aan, of misschien wel het pad te effenen naar een opener werkcultuur waarin iedereen zich vrij(er) voelt te zeggen wat hem of haar aan het hart gaat. Om dit te bereiken doe ik hier een beroep op sterk

leiderschap van onze formele leiders, waartoe ik ook mezelf reken. Met dit essay leg ik dus ook het gesprek over mijn eigen leiderschap open en verbreed ik het naar iedereen die dit leest en zich hierover wil uitlaten.

Gezagsdragers en machthebbers in bedrijven en bureaucratieën gebruiken het begrip leiderschap graag om hun formele macht meer diepgang en kleur te geven, om hun persoonlijke inzet en kwaliteiten te verbinden aan de uitoefening van hun functie. Ik doe daar zelf naar hartenlust aan mee. Nu ik leiderschap verbind aan liefde, zet ik evenwel een stap die niet iedereen zal willen of kunnen meemaken. Zo vaak als leiders 'leiderschap' gebruiken, zo zelden komt 'liefde' over hun lippen – laat staan in dezelfde zin.

Ook de cultuur van ons departement is er niet naar om aan de liefde een argument voor een besluit te ontlenen. Dat vind ik een gemis en is soms concreet verklarend voor hoe de dingen bij ons gaan. Zoiets is niet een bepaald iemand (laten we zeggen: de SG) of een kleine groep (laten we zeggen: de BSR) aan te rekenen. Zoiets gaat over ons allemaal. Wij maken samen een cultuur waarin de liefde niet de boventoon voert. Dit ervaar ik als een tekort in onze organisatiecultuur. Dit tekort vormt de grondtoon van dit essay over tegenspraak. Het heeft alles te maken met een persoonlijk verlangen – een verlangen van mijzelf dus. Wat ik als mens verlang is relevant voor niet alleen de teksten in deze essays, maar ten principale van betekenis voor de uitoefening van mijn werk. De relevantie van het persoonlijke zal zich in de loop van dit essay als een evidentie laten zien.[4]

Ik hoop overtuigend duidelijk te maken dat als het om leiderschap gaat – *goed* leiderschap welteverstaan – liefde erbij hoort. Liefde is een deugd, in de christelijke traditie zelfs de grootste, en is ook een waarde die zich kan laten zien in verbinding, empathie, respect, zorgzaamheid, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid, luisteren, loyaliteit, samen werken, samen leven, vergevingsgezindheid en aandacht. Met al die woorden zitten we ons dagelijkse werk al dicht op de huid; het zijn bijna de competenties uit het HRM-handboek. Maar met liefde gaan we een tandje dieper en kruipen we *onder* de huid en komen we in de hartstreek onszelf en elkaar tegen. Leiders moeten niet alleen hart hebben voor de zaak, maar ook voor de mensen. Allicht, is iemand daarop tegen? Waarom zouden we dan niet in werkverband over liefde kunnen spreken? 'Je moet het vooral doen', zeggen de zwijgzamen onder ons, bij wijze van tegenargument tegen 'alles maar moeten bespreken'. Leiderschap is voordoen, akkoord, maar waar navolging stokt moet het probleem aan de orde worden gesteld. Niet alles hoeft besproken te worden, ook akkoord, maar dit punt nu juist wél.

'Gaan we goed met elkaar om?'

'Zorgen we goed voor elkaar?'

'Zijn wij veilig in elkaars handen?'

'Kunnen we elkaar vertrouwen?' 'O ja? Leg eens uit.'

Mager management

Als leiderschap en liefde samenspannen, vormen ze een krachtige twee-eenheid die niet te verslaan is. De omkering daarvan is geen bewijs voor die stelling maar vind ik wel overtuigend: liefdeloze leiders zijn machthebbers zonder gezag. Zij verworden tot macho's die doorduwen maar niets van waarde klaar maken, al hebben ze soms de schijn mee en verliezen ze zichzelf in dat misverstand. Liefdeloos leiderschap is tot mislukken gedoemd. Zullen we het ook maar gewoon schadelijk noemen en dus verwerpelijk? Of moeten we iets voorzichtiger zijn en het houden op onwenselijk?

Leiders zonder hart zijn mensen die beslissingen forceren zonder betekenis. Hun werk levert geen waardevolle, geen zinvolle bijdrage aan een wereld die toch echt nog stukken beter kan. Liefdeloos leiderschap is mager management, is sturen op technisch-administratieve resultaten, is macht gebruiken om doelen boven middelen te stellen en onderweg daar naartoe alle gevolgen als *collateral damage* te accepteren. Daar ben ik tegen, faliekant.[5]

Dat is in essentie de tegenspraakboodschap die ik met passie en – ja ook – met een zekere verbetenheid in deze serie essays verwoord. Voor zover ik in deze serie tegenspraakessays een duidelijk statement wil maken, dan is het dit wel: ons ministerie kan een paar kilo liefde extra goed gebruiken. Dit is geen stoere taal, ik weet het, en zou ook wel eens 'als zaad op rotsige bodem' kunnen vallen, om één van de BSR-leden te citeren uit ons gesprek over tegenspraak. Het ligt niet aan de mensen, 'die deugen stuk voor stuk', vertelde een andere topmanager me, 'maar het zit in de configuratie', zo was de uitleg. Samen doen we iets wat niet bevorderlijk is voor tegenspraak, voor een vrije gesprekscultuur, voor een zorgvuldige omgang met elkaar, voor onze onderlinge aandacht voor de zachte, ongrijpbare dingen. Verderop in dit essay zal ik met diverse uitspraken van BSR-leden in een potloodtekening schetsen hoe enkele facetten van de organisatiecultuur door deze leiders worden gezien.

Ikzelf meen een tekort aan aandacht waar te nemen voor de menselijke maat, voor de persoonlijke noot, voor de emotionele lading onder ons werk. Dat is me denk ik het meest opgevallen na de ingrijpende reorganisatie die we doorvoerden nadat Rutte III de beleidsvelden klimaat, eenvoudig beter, ruimtelijke ontwikkeling en nationale omgevingsvisie naar andere departementen overhevelde. Naar aanleiding daarvan gebeurde er iets vreemds. Daar zouden we het met elkaar nog eens goed over moeten hebben. Mag ik een voorzet geven?

2 Papier en praktijk

De reorganisatie die het kabinet-Rutte III doorvoerde, ging ten koste – in elk geval op papier – van ons departementale commitment aan twee van de vijf transities die we in 2017 nog met een zekere verve als collectief hadden omarmd, ja zelfs op nadrukkelijke uitnodiging van ons topmanagement in ons hart hadden gesloten. Dat we dit destijds deden was een beweging de goede kant op. Zo zag ik dat, destijds.

Tijdens de grote IenW-directeurenconferentie in april 2017 hadden we elkaar in kleine groepen nog persoonlijke verhalen verteld, over onze vaders en moeders, onze opvoeding en onze gepassioneerde studiekeuzes, over onze zorgen voor een duurzame wereld en onze motivatie om werk te maken van de vijf transities die als hoopgevende lichtpanelen in de plenaire zaal stonden opgesteld. Ook waren er in die tijd vele tientallen medewerkers op de verhalensessies afgekomen die in, toen nog, ons gebouw aan de Plesmanweg werden gehouden. In het gefilmde verslag dat we met z'n honderden bekeken tijdens een speciale sessie, net na de verhuizing naar de Rijnstraat, zagen we de vrolijkheid, de idealen en de persoonlijke lading die in dit proces bij velen naar boven aan het komen waren.

Ik zal het klef zeggen: daar krijg ik een warm gevoel van. Maar na de ingreep van Rutte III schrapten we twee van de vijf transities van onze werklijst. Alsof die er niet meer toe deden. 'Nee, dat is een misverstand', wordt me uitgelegd als ik daarnaar vraag, 'zo scherp kun je dat niet met een schaartje knippen.' Nee, vertel mij wat, dat is ook niet wat ikzelf had gedacht maar als de bestuursraad er – in april en mei 2018 – tot drie keer toe over moest spreken om een papieren stuk te produceren waarin twee van de vijf transities zijn weggeschreven en net wordt gedaan alsof klimaatadaptatie hetzelfde is als de klimaattransitie, schieten me de tranen in de ogen en ben ik de weg kwijt. Ofwel die discussie over de vraag voor welke transities we ons inzetten is niet relevant en de BSR gooit dat stuk alsnog in de prullenmand, of we menen dat we een uitputtende lijst van drie transities nodig hebben om ons afgeslankte werkpakket mee te richten. In leiderschap zijn het altijd de meta-boodschappen die hard aankomen, niet de letterlijke taal. Wat heeft de departementale leiding eigenlijk willen uitdrukken – en is ze dat gelukt?

Ik denk van niet.

Op zoek naar nuance

'Je stelt het te zwart-wit Erik', wordt me wel eens gezegd. Dat zou kunnen, ik schroom doorgaans niet om keuzes die in het geding zijn aan de orde te stellen als een echte keuze: dit of dat? Maar waar wordt ons als IenW'ers de gelegenheid geboden hierover samen de nuances op te zoeken, het grofmazige zwart-wit-schema inderdaad te verlaten en in gesprek te gaan over de gedachten achter dergelijke keuzes, de consequenties van deze besluiten, de gevolgen voor de aansturing van ons departement, de doorwerking daarvan naar het leiderschap dat hiervoor nodig is, de uitwerking ervan naar de cultuur die daarvoor vereist is, en naar de vraag wat dit betekent voor de noodzakelijke ruimte voor tegenspraak, meespraak en inspraak? En welke eisen moeten we dan gaan stellen aan de benodigde vaardigheden om

dit type discours zorgvuldig en met aandacht voor de menselijke noot tot een goed einde te brengen, en de ontmoetingen hierover in te richten als 'goede gesprekken'?

Wat ik bedoel met het goede gesprek, waarom het nodig is dit type gesprek met elkaar te voeren en wat dit dan betekent voor de benodigde gesprekskwaliteiten, zal ik uitgebreid bespreken in deel 3 van deze essaybundel. Dat mondt uit in enkele praktijkgerichte aanbevelingen voor iedereen die van het goede gesprek concreet werk wil maken. Ik denk dat een verdere verbetering van de gesprekscultuur van ons ministerie hoe dan ook gediend is als de principes en suggesties die ik daar presenteer, serieus worden omarmd en ook worden toegepast in de reguliere vormen van gesprek: MT's, werkoverleggen, projectbesprekingen, teamsessies, waar onze agenda's vol mee staan. Kansen om ermee te oefenen zijn er genoeg. Hoe nodig dat is, mag blijken uit het volgende voorbeeld.

Tijdens een conferentie van afdelingshoofden in juli 2017, de dag nadat het essay *Weerwoord en waarheid* was gepubliceerd, werd bij ons aan tafel de vraag opgeworpen waarom IenW voor 'deze vijf transities heeft gekozen' en of het nog mogelijk was over die keuze een discussie te starten. Dát was nou net een brug te ver, 'dat debat is gesloten', zo werd vanuit de bestuursraad te verstaan gegeven. 'Wanneer werd het geopend dan?', mompelde iemand vilein bij ons aan tafel. Hier raakten we aan een taboe, een heilig huisje dat niet ter discussie gesteld kon worden. Hier werd de gebrekkige tegenspraakcultuur van ons departement onmiddellijk zichtbaar, of meer algemeen gesteld: hier werd zichtbaar dat we er moeite mee hebben zaken te bespreken die gevoelig liggen en fundamentele verschillen van inzicht naar boven zouden kunnen halen. Er was een grote huiver bij ons topmanagement om het spel open te leggen en ruimte te maken voor een intern gesprek (of voor een serie gesprekken) waarvan de uitkomst onzeker zou zijn. Het is misschien begrijpelijk dat het ongewisse van de uitkomst of wellicht van de dynamiek die dergelijke gesprekken zouden veroorzaken, de bestuursraad ertoe bracht af te zien van een intern debat over de adequaatheid van de transitielijst. Misschien was er ook in de boezem van de bestuursraad wel te veel voorgevallen om over deze keuze nog eens in alle vrijheid met elkaar in gesprek te gaan.

Wat de overwegingen ook zijn geweest, dat gesprek op en met de werkvloer heeft nooit plaatsgevonden. En dat is niet zo handig, om het eufemistisch te zeggen, want ook de vijf thema's uit de *Koers 2016-2020* zijn zónder intern debat vastgesteld en dát is schadelijk gebleken voor het draagvlak van die keuzes. Daar is tenminste één van de BSR-leden zich terdege van bewust: 'Er is wel tegenspraak geweest maar daar is totaal niet naar geluisterd. Maar als je dát zegt, dan is het gezeur en wordt er gezegd: *we hebben het vastgesteld, we gaan er niet weer over beginnen*.'

Hoe dan ook is evident dat het totstandkomingsproces van de koers in elk participatiehandboek als 'slechte casuïstiek' opgevoerd zou kunnen worden. Dit feit heeft ingrijpende gevolgen voor de doorwerking van dit stuk, dat toch als strategisch document juist 'sturend' of richtinggevend zou moeten zijn op koers, agenda, werkprocessen, gedrag, cultuur en organisatiecompetenties. Nu maken we dezelfde fout ten aanzien van de transities. De gevolgen zijn te raden, treurig genoeg. En de werkvloer heeft haar oordeel al klaar – venijnig en cynisch.[6]

Opgaven

Maar de afloop is misschien nog wel treuriger. Zonder intern discours, zonder een ritueel afscheid, zonder een vorm van mentale verwerking of emotionele nazorg vonden we onszelf medio 2018 terug met een lijstje in onze handen waarop twee van de vijf transities niet meer voorkwamen.

Krijg nou wat!

Allereerst dit: blijkbaar was er dus tóch nog wel ruimte om de keuze uit 2017 (die in de zomer van 2016 al was ingezet, ter voorbereiding op de formatie een jaar later) te veranderen. 'Ja maar je ziet toch dat de omstandigheden ingrijpend zijn gewijzigd door Rutte III?', is dan de uitleg. O zeker, dat is me niet ontgaan, al was het maar omdat ik de krant lees, zou ik er grappend aan kunnen toevoegen. Maar zeg me nou eens eerlijk: als het om transities gaat – fundamentele maatschappelijke veranderingen die wereldwijd doorwerken, zoals klimaatverandering, economische circulariteit, migratiestromen, informatisering, verzwakking van democratische instituties en een groeiende kloof tussen rijke elite en arme massa – dan is een reorganisatie van de Haagse vierkante kilometer toch niet meer dan een *minor point*? In elk geval geen aanleiding om een wijziging door te voeren in onze officiële transitie-agenda voor het fysieke domein, waaraan we met ons water-, mobiliteit- en milieuwerk dagelijks blijven bijdragen, ongeacht bij welk departement een bepaald beleidsveld is ondergebracht? Is klimaat voor ons geen transitie-opgave meer omdat de afdeling in een ander harkje is gehangen?

Als we serieus werk willen maken van 'opgaven gestuurd werken' dan lijkt me de aanpassing van onze transitielijst zelfs contraproductief, een stap terug richting verkokering, een pervertering van wat we willen omdat hiermee expliciet wordt gezegd dat ons officiële werkpakket (welke directies hebben we over?) leidend is, en niet de opgave. We passen de opgave aan bij ons werkpakket, dat is wat we deden, zo analyseer ik onze officiële reactie op de reorganisatie. Dat is 'werkpakket gestuurd werken', zo suggereren we nu door op papier een aangepast transitieverhaal te hebben. De maatschappelijke opgaven zijn toch niet veranderd door een politieke deal aan de formatietafel? Ons werkpakket inderdaad wel, dat heeft Rutte III zelf geregeld. Maar onze oriëntatie op het grote geheel, op een duurzaam Nederland dat zich te midden van de internationale transities moet blijven positioneren en aanpassen, is daarmee toch niet veranderd – zou toch niet moeten meeveranderen?

Tijdens de grote IenW-directeurenconferentie in april 2018 hebben we relatief veel tijd gestoken in de vraag wat het betekent 'opgaven gestuurd' te werken. Daar ga ik in deel 3 (hoofdstuk 7) nader op in, vanuit de gedachte dat de complexiteit en gecompliceerdheid van ons werk manifest zou moeten worden in onze interne en externe gesprekken. De eenvoud van onze overlegvormen zou wel eens een indicatie kunnen zijn van de tekortschietende versimpeling waarmee we de complexe en ingewikkelde transitievraagstukken te lijf gaan. Het goede gesprek over transities en onderliggende keuzes of de hieruit voortvloeiende consequenties, is nooit goed op gang gekomen. Doen we alsnog een goede poging of nemen we onszelf opnieuw in de maling door sessies misschien wel uit te schrijven maar deze niet te ontwerpen conform enkele grondregels van een dialoog, een vrij gesprek, een onderzoekende structuur?

Op mijn lijn van denken valt best iets af te dingen, maar op het officiële beleid evenzeer. Daarover zou ik ons departement een debat gunnen, een goed gesprek, op niveau gevoerd, over de volle breedte en met dezelfde persoonlijke diepte als we hebben opgezocht in de verhalensessies rondom de transities. Dan beginnen we recht te doen aan onze eigen intenties toen we in 2017 een verhalenproces zijn gestart. Dan zijn we trouw aan de integriteit waarmee we onszelf en de collega's hebben uitgenodigd de verbinding aan te gaan – vanuit onze passies – met de duurzame transities in het fysieke domein die als grote overkoepelende opgaven leidend behoren te zijn voor ons professionele commitment.

Zo'n gesprek – tientallen keren herhaald, niet als bijzaak maar als *core business* – zou ik nou een teken van aandacht vinden, ja zelfs een teken van liefde, inderdaad.

Diepgang

Het is mij gaan opvallen dat we – niet alleen op twitter! – wandelende oordeelsmachines zijn geworden. Ook dát is een oordeel, ik weet het, maar deze is gebaseerd op met name de vele tientallen socratische gesprekken waar ik de laatste jaren aan deelnam of die ik mocht begeleiden. Dat zijn bijzondere vormen van gemeenschappelijk onderzoek naar belangrijke vraagstukken die – in zekere zin – alle mensen raken. In dergelijke gesprekken is het de kunst aannames, vooroordelen en meningen te onderscheiden van concrete ervaringen, feiten en waarnemingen. De gespreksleider moet juist dáár extreem alert op zijn. Die duizenden uren praktijkoefeningen hebben me een extra zintuig opgeleverd.

Dat zintuig laat me zien dat 'we' snel een mening paraat en een oordeel klaar hebben nog voordat we ook maar een fractie van de relevante factoren in beeld hebben gebracht. Onze normale gesprekken zitten vol met misverstanden omdat we niet genoeg tijd nemen voor uitleg, begripsverheldering, feitenkennis, uitsortering, vraagformulering, logica en nog zo wat dingen. Zodra we daar wél even de tijd voor nemen zijn we ook onmiddellijk verrast door de onzuivere communicatie die we met terugwerkende kracht herkennen in ons eigen doen en laten, wat we tot voor kort nog als normaal hadden beschouwd.

Kunnen oordelen vind ik een cruciale competentie. Ze is voor iedereen belangrijk zowel in werk als privé. Voor een goed oordeel – in complexe vraagstukken en moeilijke situaties – is evenwel eerst heel veel informatie nodig, én daarna een zorgvuldige selectie van de meest relevante informatie, én een belichting van verschillende perspectieven, én het doordenken van consequenties, én het analyseren van oorzaken en gevolgen, én het uitzuiveren van ethische dilemma's, én het blijven betwijfelen van wat je denkt zolang het gesprek of het onderzoek voortduurt.

Bijna dagelijks zit ik op het werk in gesprekken die beginnen met een mening of oordeel, van iemand over een onderwerp, nog voordat de anderen hun licht erover hebben kunnen laten schijnen. Ikzelf ben vaak geen uitzondering op die regel. Hoeveel is die mening dan eigenlijk nog waard? Of: waarom vergaderen we dan eigenlijk nog? Wie met een mening opent heeft het voor zichzelf al moeilijker gemaakt om tijdens de vergadering een nieuw perspectief te omarmen. Dan moet je terugkomen op een eerder ingenomen standpunt. De psychologie leert ons, dat dit moeilijk is. In die moeilijkheden raken we dagelijks verzeild door voortdurend in vergaderingen te snel te inventariseren wat we ervan vinden. We moeten immers door naar het volgende punt. Zo zijn besprekingen 'beslismachines': nodig als het moet, o zeker, maar des te meer schadelijk als het doorlopen proces onvoldoende is geweest.

Informatie zoeken en delen, verschillende kanten van een vraagstuk belichten, alle opties met evenveel passie uitwerken: het schiet er zo ontzettend vaak bij in – tijdens gesprekken. Dat soort dingen doen we nauwelijks, in elk geval bijna nooit grondig en zorgvuldig genoeg om het punt te bereiken waarop we zouden kunnen denken dat een bepaald advies of een bepaald besluit voldoende rekening houdt met alle relevante factoren. Ik beweer dus niet dat compleetheid cruciaal is. Want het zoeken en afwegen en discussiëren en twijfelen moet ook ophouden zodra een besluit genomen of een keuze gemaakt moet worden. Dat kan de heilzame werking van een deadline zijn.

Tegenspreken is niet grenzeloos.

Persoonlijke onderlaag, de stille stroom

Maar er is meer dat onze aandacht verdient. Mijn pleidooi voor zorgvuldige besluitvormingsprocessen waarin we eerst relevante feiten én verschillende perspectieven een verantwoorde plek geven voordat

we knopen doorhakken en projecten in gang zetten, moet uitgebreid worden met een pleidooi voor aandacht voor de persoonlijke laag van onze betrokkenheid. Deze gedachte zal ik als een taaie kauwgumsliert door deze hele bundel heentrekken.

De grondaanname is dat onze persoonlijkheden en onze persoonlijke voor- en afkeuren in al onze werkprocessen volop meedoen. Dat is in weerwil van de daaraan tegengestelde veronderstelling, dat we neutraal zijn en in dienst van onze politieke bazen geen kleur zouden moeten bekennen. Dit is de dominante stelregel in onze organisatie, tenminste als we onze expliciete manier van werken als maatstaf nemen. We problematiseren de persoonlijke voorkeur niet, maken daar geen punt van: als we onze mening geven in beleidsprocessen, doen we dat op grond van feiten, onderzoeken, opvattingen van anderen zoals belangrijke stakeholders of zichtbare burgergroepen. We wekken aldus de indruk dat we goed nadenken, slim en functioneel keurig handelen en een intellectueel hoogstandje leveren. Maar juist door onze persoonlijke voorkeuren niet als een relevante factor openlijk op tafel te leggen – of met evenveel aandacht te analyseren als alle feiten, berekeningen en onderzoeken die we hebben verzameld – veronachtzamen we vermoedelijk de emotionele onderstroom en de onbewuste processen die ons doen spreken of zwijgen, hard laten werken of uitputten, doen rennen of tot stoppen manen, aandrijven naar grote hoogten of juist tegenhouden nog voor we goed en wel zijn begonnen. We lijken dus (officieel, in formele zin) te denken dat het persoonlijke er niet toe doet. Dat noem ik een denkfout en een systeemfout.

Volgens mij zijn onze emotionele en spirituele verlangens, vermogens en genoegens niet stil te zetten door ze afwezig te wanen, ze te verzwijgen, niet aan de orde te stellen. Ze doen – wellicht ongewild – 'keihard' mee als we vergaderen over groene mobiliteit, beleid voor internationale zeehavens, de filedruk, drinkwatervervuiling en duurzame inkoopprocedures. Dat is voor mijzelf onmiddellijk zichtbaar als ik de vraag stel, aan mijzelf, waarom ik zeg wat ik zeg, beweer wat ik beweer, bezweer wat ik bezweer. In mijzelf kan ik mijn subjectieve smaak, persoonlijke gevoelens en ethische voorkeuren niet met een 'Chinese muur' scheiden van de beleids- of projectinhoud die in de bespreekagenda keurig aan de orde werd gesteld. Mijn binnenste kan ik niet *kaltstellen*.

Misschien ben ik een uitzonderlijk exemplaar van het menselijk ras, maar vooralsnog vermoed ik dat ik behoorlijk lijk op ieder ander. Het grootste verschil tussen mij en vele anderen zou wellicht kunnen zijn dat ik openlijk erken dat mijn subjectiviteit volop meedoet in hoe ik opereer, wat ik stimuleer, waar ik voor pleit, wat ik bevorder en tegenhoud, waartoe ik de organisatie graag beweeg. En dat is *not done*. Ik bedoel daarmee: het is niet gebruikelijk en volgens sommigen ook onwenselijk, om je privévoorkeuren openlijk in te zetten om de ene zaak te bevorderen en de andere te beteugelen. Toch is dat precies waar ik voor pleit. Nee nee! – ik beweer niet dat mijn politieke voorkeur voor, zeg, meer fietspaden, betekent dat ik alles zal doen vanuit mijn functie om de fietser te bevoordelen. Dat is nou precies *niet* wat ik bedoel. Het gaat me erom dat ik me van mijn voorkeuren bewust ben, dat ik die bereid ben te delen met de collega's en dat we ons tot al onze persoonlijke preferenties goed moeten verhouden in relatie tot de inhoudelijke klus waar we voor staan. Daar moeten we ruimte voor maken in, wat ik noem, het goede gesprek.

Omdat mijn aspiraties, inspiraties en emoties meedoen in wat ik zeg, doe en wil, moet ik weten wie ik ben, hoe ikzelf in de wereld sta, wat ik met andere mensen wil doen en wat zij mij doen. Ik moet mezelf kennen om ook maar iets van de wereld en het leven te kunnen begrijpen, wat voorwaardelijk is voor goed functioneren in privé en werk. Mijn nieuwsgierigheid gaat uit naar de vraag hoe ik van binnen eigenlijk in elkaar steek – omdat dit binnenste mij vormt en stuurt, óók in mijn werk.

3 Plicht en liefde

Na afloop van een werkdag kan ik denken: wat ging dat gemakkelijk vandaag. Nergens deed ik moeilijk, telkens was ik meegaand, vriendelijk lachend en toegeeflijk vrolijk. De allemansvriend die me dan in slaap wil sussen is even later de meedogenloze nachtbraker die me wakker houdt. De nachtbraker wil weten of ik tijdens die 'vrolijke frans'-acts wel voldoende gewetensvol handelde, de eer werkelijk aan mijzelf heb gehouden, recht deed aan wat ik met een grote mond soms op papier beweer over mijn eigen moraal. Hij vraagt zich af of ik oprecht was in die contacten vol glimlach en meebewegende handigheid. Hij bevraagt me indringend over het kompas van de rechtvaardigheid waarover ik zo graag de loftrompet steek.

Wat was oprecht vandaag? Wanneer spaarde ik de kool en de geit ten koste van de waarheid? Waar liet ik mezelf werkelijk zien? Waar was ik ontvankelijk voor het ware gezicht van de ander? Hoe verging het mij vandaag in liefde en leiderschap? Was ik de hoeder van hun symbiose of de scherprechter in hun oneigenlijke tweestrijd? Wie heb ik vandaag als mijzelf laten zien? Wie heb ik werkelijk in de ander ontmoet?

De allemansvriend toont in de intieme bedmomenten met mijzelf het gezicht van de brute nachtbraker en laat me dan schrikken van de lafhartigheid waarmee ik in het daglicht mijn plichten verzaak.

Plicht roept

Ach ja, de plichten! Het zijn die archaïsche scherprechters uit grootmoeders tijd die in de onbevangenheid van mijn ziel zijn ingesleten door god en gebod. Die zijn me in een gelukzalige jeugd met de paplepel ingegoten. Te klagen had ik niets, ook daarover niet, want het leven was goed. We kwamen niets tekort, voelden ons de koning te rijk. In die overvloedige wereld van jeugd en goedheid en van kerk en recht, werd de plicht als een zelfstandig wezen onderwezen en onder de huid geïnjecteerd. Ze was het tegengif tegen lanterfanten en duivelse onledigheid. Ik verzette me niet, juist niet, want warmde me eraan, en omarmde de plicht als de huisvriend waarmee ik nog lang op reis zou zijn. De plicht werd zelfs het zelfgekozen baken van koers en rechtvaardigheid – en de vertrouwde tegenstem in mijn diepste zelf: doe je wel wat je hebt te doen?

Tegenspraak is des te pijnlijker als een mens in tegenspraak met zichzelf blijkt te handelen. Hier komt de ethiek van de tegenspraak in alle heftigheid in beeld, waarover ik in deel 1 (hoofdstuk 5) nog uitgebreid zal schrijven, mede omdat de bestuursraadleden in onze tegenspraakgesprekken zo nadrukkelijk wijzen op de ethische dimensies van het tegenspreken. In de innerlijke tegenstrijdigheid van gedachten die botsen, die niet samen kunnen gaan maar wél van mijzelf zijn, kan een mens de gespletenheid ervaren waarmee niet te leven valt. Deze gedachte is mogelijk de diepste die we ooit bedachten: ze is niet zomaar gekwalificeerd als de oerbron van ons autonome, zelfstandige denken.

O zeker, al die prangende ethische vragen die me 's nachts en bij het schrijven aan dit essay kunnen dwarszitten, vermengen zich met frustraties, ideeën, plannen en concrete acties in relatie tot lopende

projecten, MT-vergaderingen, budgetbesprekingen en korte bilateraaltjes waarin de taak, de afspraak en het beleidsdoel de agenda bepalen. Klimaatadaptatie in het waterdossier, een inventarisatie van CO_2-reductie-projecten, de verbetering van de zienswijzenprocedures, de omgang met de *Zembla*-redactie die vliegtuigpersoneel kritisch laat spreken, de ontwikkeling van de 'leerhuisformule' om participatielessen 'didactisch' verantwoord met IenW'ers te delen, systeemtaken in P-direct afhandelen, facturen accorderen – zo prozaïsch ziet ook mijn dagelijkse agenda eruit. Maar onder dit alles doen al die andere vragen mee die raken aan ethiek en plicht, aan verantwoordelijkheid en liefde in mijn persoonlijke en professionele leiderschap. Zo ken ik mijzelf, inmiddels.

Soms wil ik een allemansvriend zijn, zeker in die zwakke momenten dat ik deze hang naar harmonie verwar met liefde. Hoe mooi en belangrijk ik die deugd ook vind, ze kan me ook voor de gek houden en alles bedekken wat juist onthuld moet worden. Maar wie mij goed kent is ook vertrouwd geraakt met dat andere deel van mijn karakter, dat minstens zo graag de tegendenker wil zijn die zijn kritisch vermogen benut om de ander, en diens spreken en daden, te spiegelen en te doorgronden. Ik wil meestal oprecht weten of iemand werkelijk bedoelt wat hij of zij zegt, en de gevolgen van die uitspraak ook werkelijk voor zijn of haar rekening wil nemen. Hoe diep gaat het wat iemand beweert? Hoe degelijk is de uitspraak als basis voor samen optrekken? Meent hij wat hij zegt? Kan ik op die uitspraak bouwen of is het slechts een handige bijdrage aan dit kleine moment in dit gesprek dat vandaag plaatsvindt maar morgen weer vergeten kan zijn? En kan de ander wel bouwen op wat ik beweer, hier, bij de afronding van het agendapunt, dat voor het sluiten van de markt door iedereen lijkt afgeraffeld te worden?

Karakterontwikkeling

Dit naar waarheid en verantwoordelijkheid zoekende facet van mijn persoonlijkheid is vermoedelijk – voor een deel – genetisch te verklaren en dus bij geboorte ingeregeld. Toch is daar ook iets naast te zetten. Ik denk dat ze ook te duiden is als karakterontwikkeling die ontstond uit een mengelmoes van enerzijds die lotgevallen waarover ik niets te zeggen had, en anderzijds de zelfgekozen vormgeving van houding, spreken en gedrag volgens het ideaal van mijn levenskunst waarover ik wel degelijk de regie kan voeren. Ik meen werkelijk dat niet alleen toeval of determinerende processen bepalend zijn geweest voor mijn karakter, maar dat mijn eigen wilsbesluiten en inspanning evenzeer mijn karakter vormden en van betekenis zijn geweest. Omdat ik denk dat dit voor alle mensen geldt, is dit ook een belangrijke notie voor de vormgeving van mijn leiderschap en mijn interactie met de mensen die het met mijn leiding moeten doen. Ik neem geen genoegen met teksten van mijn medewerkers als 'zo ben ik nou eenmaal'. Wie dat zegt, neemt – vaak zonder het zelf op te merken – geen verantwoordelijkheid voor de eigen uitspraken of daden. Die verantwoordelijkheid ligt dan immers elders, of in vervlogen tijden, of bij de papa en mama die ons op de wereld hebben gezet. Maar hoe het met de eigen bijdrage zit, is altijd het focuspunt van mijn denken, luisteren en spreken.

De ontmoetingen – of confrontaties – met de honderden of misschien wel duizenden mensen die ik in mijn leven sprak, zijn voor dat inzicht cruciaal geweest. In het bijzonder als we elkaar troffen in een goed gesprek. In de omstandigheden waarin we ons voldoende veilig voelen om het achterste van onze tong en het diepste van ons hart te tonen, krijgt het eigen karakter de kans zich te vormen. Dat doen wij, mensen, veel meer in de ontmoeting met de ander dan in de stille afzondering van de eenzame strijd. En wát er ook is gebeurd, en hoe schadelijk soms het persoonlijk verleden ook is geweest, keer op keer

zag ik hoezeer oprechte aandacht en ruimte voor verdriet, openingen bood voor nieuw inzicht, voor een ander perspectief, voor een herkansing in wat tot dan toe een mislukte route leek.

Het belang van de ontmoeting en de blijvende kans op hernieuwing, is wat ik ook leerde uit het werk van Hannah Arendt. Het droeg bij aan de ontwikkeling van mijn leiderschap. Haar denken inspireerde tot de oprichting van het Hannah Arendt Podium binnen IenW, omdat ze de authentieke, eigenzinnige gedachtevorming als een voorwaarde ziet voor elk mens om 'in de wereld te verschijnen' en daar met andere mensen politiek te bedrijven. Politiek is niets minder dan de goede zorg voor de gemeenschappelijke omgang. Die zorg voor elkaar en voor de gemeenschap waartoe wij behoren, is ook op te vatten als een (publieke) invulling van het liefdesbegrip dat ik met goede redenen in de titel van deze essaybundel heb willen opnemen.[7]

Liefde in de locker

Ik ben me in de loop der jaren steeds meer gaan afvragen waarom het voor velen zo evident is dat werk en privé gescheiden moeten blijven.[8] Natuurlijk zie ik de risico's van een te grote vermenging, maar de risico's van een te strikte scheiding zijn er net zo goed. Zo is het toch bizar, eigenlijk, om liefde als privépersoon hoog in het vaandel te schrijven maar het als werker meer als een bijzaak te zien of, nog erger, als verboden terrein. Laat niemand me uitleggen dat thuis en kantoor andere werelden zijn en daarom andere dingen verlangen. Ik ken de verschillen, verslijt me niet voor naïef. Maar leg me eens uit hoe het überhaupt mogelijk is om je mens-zijn aan het begin van de dag in je locker te verstoppen en net te doen alsof de liefde niets méér is dan een handigheidje voor thuis.

Dit is de manier om *bullshit jobs* te creëren, zeg ik David Graeber na, de Amerikaanse antropoloog die nu in Londen hoogleraar is en naam maakte als denker van de *Occupy-beweging*. '*Een bullshit job* is een baan waarvoor je goed betaald wordt, waarvoor je met respect behandeld wordt, maar die ook aan je knaagt, omdat je eigenlijk vindt dat je baan niet zou moeten bestaan', zegt Graeber.[9] Banen die niet zouden moeten bestaan zijn in mijn ogen banen die ofwel zonder liefde zijn geboren ofwel met de beste wil van de wereld zijn bedacht maar vervolgens zonder zorgvuldige aandacht voor mensen worden ingevuld of uitgevoerd. *Bullshit* is het effect van liefdeloosheid. Of is dat een te snelle conclusie?

Op het werk krijgt het begrip liefde weinig kans. Ik bedoel dat letterlijk: we gebruiken het woord niet vaak. Kun jij je herinneren dat iemand het gebruikte in een zin over een werkgerelateerd onderwerp? Is er een nota waarin 'liefde' meedeed in de argumentatie? Zat je weleens in een vergadering waarin liefdeloosheid als tegenargument werd gebruikt voor een gammel procesvoorstel? Misschien heb je meer herinneringen aan gebruik van liefdeswoorden in gesprekken over personeelsonderwerpen, teamuitjes en de inzet van de 'lief-en-leed-pot'. Komen ze in dat verband inderdaad vaker voor? Ken je een collega die binnen de kantoormuren op werkonderwerpen zonder schroom het woord liefde toepast?

Je herinnert je hoop ik de metafoor van de bedgeheimen, een beeldend begrip dat onze fantasie in beweging zet en de stille hunkering tussen lakens doet belanden. Het bed is hier de metafoor voor de intimiteit die een goed gesprek vereist, heb ik eerder toegelicht. Hoe stout – of stoutmoedig – de vergelijking ook mag zijn, de zinderende onderlaag van de metafoor is wel precies waarnaar we op zoek moeten in een goed gesprek. Wie die intimiteit niet kan of wil aangaan, zal moeite hebben met het voeren van een goed gesprek. En dan zal het ook niet lukken elkaar met werkelijk wederzijds respect tegengas te geven. Tegenspraak is dan eigenlijk onmogelijk, omdat zonder de gepaste relationele intimiteit het tegenspreken zal ontaarden in een verbale stoeipartij die niets anders kan opleveren

dan een verstoorde relatie. Voor een goed gesprek moeten lief en leed gedeeld kunnen worden, hoe bescheiden en geserreerd dit ook vorm kan krijgen. Als dit kwetsbare terrein met 'verboden toegang' wordt afgeschermd, is de ondergrond van de ontmoeting bij voorbaat vervuild. Die rotzooi moet eruit om aan een schone relatie te kunnen bouwen die vrucht kan dragen voor kwetsbare zaken. Dat is nodig om de uitwisseling van ideeën te bereiken, om echte instemming te verwerven en tegenstemmen te laten stromen, en om samen te zien welke nieuwe routes kans van slagen verdienen.

Ben jij bereid met je collega's intellectueel, emotioneel en spiritueel in bed te kruipen? Vind je dat te intiem? Bespreek je dat met je collega's? Onderzoek je samen de consequenties van wat je toelaat en afhoudt? Waar liggen jouw grenzen en waar liggen die bij je teamgenoten? Wat betekenen de verschillen en hoe worden die gerespecteerd?

Verschijnen

Ik realiseer me goed wat ik doe door dit essay te openen zoals ik heb gedaan en door te schrijven over de liefde zoals ik hier doe. Er zijn mensen die op het begrip liefde in werkverband allergisch reageren. Dat jammerlijke bijeffect van het gebruik van het woord liefde, neem ik voor lief. Dat komt vooral omdat ik in dit essay wil laten zien wie ik ben. Die persoonlijke, subjectieve dimensie acht ik cruciaal, omdat het bij tegenspraak onmogelijk is je 'zelf' niet in het geding te brengen. Ook al zou je dat willen voorkomen, je 'ik' of je 'ego' en je persoonlijke ethiek of waarden doen onherroepelijk mee. Om mijn 'zelf' te tonen heb ik het begrip liefde nodig, daar kan ik niet omheen. Het lijkt me goed die kaart maar gewoon op tafel te leggen, al zal ik in deze essays soms begrippen gebruiken die operationeler zijn, zoals aandacht geven of 'elkaar serieus nemen'. Door deze persoonlijke insteek expliciet te maken, reken ik bijvoorbeeld ook op het begrip van de lezer, of althans: ik doe een beroep op je om je in te spannen mij te begrijpen. 'Begrip hebben' beschouw ik ook als een verschijningsvorm van de liefde. Zonder een bepaalde mate van genegenheid kan begrip niet groeien. Als we elkaar willen begrijpen, hebben we een liefdevolle omgang nodig.

Met dit essay wil ik, met andere woorden, tevoorschijn komen, om Hannah Arendt te parafraseren[10]. Ik wil laten zien wie ik werkelijk ben in relatie tot het centrale onderwerp van deze bundel: tegenspraak en de moeite die zij kost, de angst die zij oproept, de ethiek die zij aanspreekt. In *'Weerwoord en waarheid'* reflecteer ik beschouwend op de (te voorzichtige) gesprekscultuur van IenW, op nut en noodzaak van tegenspraak, op welke manier het onderwerp actueel is en hoe het begrip in historisch en filosofisch perspectief valt te duiden. De reflecterende afstand in dat essay tussen het onderwerp en mijzelf, laat ik in het nu voorliggende essay varen. Hier wil ik vanuit mijn volle persoonlijke betrokkenheid verkennen wat tegenspraak is, waarom het zo moeilijk en noodzakelijk is, voor mij, en hoe dit allemaal verband houdt met mijn eigen functioneren als directeur participatie.

De centrale overweging daarbij is eenvoudig deze: tegenspraak is moeilijk, niet omdat de techniek ervan zo ingewikkeld is maar omdat de emotionele lading ervan soms ondraaglijk lijkt. De angel van de tegenspraak moet er met een psychologische tang worden uitgetrokken. Voor iedereen die ik sprak lijkt te gelden, dat angst voor de negatieve effecten van tegenspraak een belangrijke rol speelt. Die vrees vormt een barrière om afwijkende standpunten in te nemen en kritische geluiden te laten horen. Omvang of intensiteit van die angst lijkt voorspellend voor de mate waarin de tegenspraak – het expliciet ingaan tegen de macht en tegen de machtigen – in het eigen repertoire van handelen een plek krijgt.

De risico's zijn er omdat de tegenspreker per definitie de macht of de machtigen uitdaagt. En het zijn nu precies de bezitters van macht die in staat zijn de macht in hun eigen voordeel en in het nadeel van de tegenspreker aan te wenden. Bij tegenspraak ten opzichte van de groep of machthebber is er afhankelijkheid in het spel en dat maakt de spelers zo kwetsbaar. Dit is het mechanisme van de tegenspraak waardoor het zeggen van de waarheid, het geven van een eigen mening, het kritisch bevragen van de gang der dingen, het ter discussie stellen van de regels, afspraken en gewoontes gevaarlijk is. En wie gevaar ziet kan er ofwel omheen lopen of erop afstappen.

En hier komt het persoonlijke ten volle om de hoek kijken. Het zijn de persoonlijke eigenschappen, vaardigheden, ambities, idealen, onzekerheden, gewetensvragen, die een mens tot tegenspraak brengen of in stilzwijgen doen belanden. Als de angst regeert zal men zwijgen. Het innerlijk monster dat je tegenhoudt moet het hoofd worden geboden om tot spreken te komen. Welk monster is dat bij jou? En wie is in jou de baas: dat monster, gevoed door de angst, of je betere ik, gevoed door geweten en ideaal?

Wat precies maakt tegenspraak of kritische feedback nu lastig om te ontvangen? Waarom is dit moeilijk, slecht verteerbaar, ongemakkelijk, pijnlijk voor jóu, voor jóuzelf? Dit vergt nauwkeurige antwoorden, per persoon. Het gaat om de precisie, om weg te komen bij de clichés en de algemeenheden die inmiddels al geen indruk meer maken. Waar zit bij jou de angel, die vlijmscherpe giftige priem die je met kordate chirurgie volledig uit balans kan brengen?

Moeite

Als door een wesp gestoken kan de tegenspraak ook mij van het pad brengen. Dat heb ik lang niet altijd door. Wat gebeurt er dan eigenlijk bij mij? 'Wat maakt tegenspraak moeilijk?' is dus ook de vraag die ik mezelf heb gesteld. In deel 2 (*En ik dan?*) probeer ik een persoonlijk antwoord te vinden. Eigenlijk is deze hele essaybundel te lezen als een antwoord op die vraag, als een verkenning van de verschillende facetten die tegenspraak tot *'een verzameling moeilijkheden'* maakt – dat is de titel die ik heb gegeven aan het openingshoofdstuk van deel 1, waarin de BSR-leden uitvoerig aan het woord komen op grond van onze tweegesprekken over tegenspraak. Hun bijdragen gebruik ik grotendeels anoniem, niet omdat iedereen daarom heeft gevraagd maar omdat de interviews onder die afspraak zijn gehouden. Dat maakte in sommige gevallen de gesprekken ook beter, openhartiger waarschijnlijk.

Nog los van de uitspraken die ik in dit essay kan benutten, waren de gesprekken op zichzelf al van waarde. We stonden weer eens even stil, te midden van de jachtige sleur van onze dossiers en vergaderingen, bij zaken die cruciaal zijn en toch zo verdacht weinig aandacht krijgen. Er was 'even' tijd voor reflectie op een belangrijk facet van ons leiderschap, want zo hebben alle geïnterviewden dat wel ervaren. Nu hun antwoorden anoniem zijn benut, ligt het aangereikte materiaal als uitnodigende gespreksstof op tafel bij alle lezers van dit essay. Iedereen zou de teksten, uitspraken en gedachten kunnen benutten om er met het eigen MT of met de collega's in het team een gesprek over te voeren. Starten met een simpele vraag kan genoeg zijn: welke uitspraken of gedachten herkennen we wel en welke niet? Het lijkt me ook zinvol dat de geïnterviewden er zelf, op hun manier en op hun momenten, over in gesprek komen. Dat zou enorm kunnen bijdragen aan een vitale dialoog- en gesprekscultuur die IenW zo hard nodig heeft. Aan die ambitie ontlenen deze tegenspraakessays een groot deel van hun legitimatie.

Maken we de ruimte, bieden we onszelf de gelegenheid, om met collega's en medewerkers te spreken over de leiderschapsissues die via de tegenspraak in beeld komen? Durven we ons kritisch te laten bevragen op de kwaliteit van ons leiderschap? Lukt het ons elkaar te vertellen waar de moeite zit, als het gaat om tegenspraak geven aan meerderen en om weerwoord krijgen van collega's en medewerkers? Wie wil zich uitspreken over liefde en leiderschap en over de goede zorg voor elkaar, wie wil zich laten bevragen over de rol die weerwoord en waarheid spelen in de eigen omgang met collega's, wie is bereid met zijn team het evenwicht te onderzoeken tussen compassie voor elkaar en de moed tot het bespreken van de soms pijnlijke waarheid?

Open gesprekscultuur

Dergelijke gesprekken zullen een open gesprekscultuur binnen IenW bevorderen. Dat blijft de inzet van deze essays, in de stellige overtuiging dat een open interne gesprekscultuur voorwaardelijk is voor een open en participatieve samenwerkingscultuur met alle stakeholders buiten IenW. Zoals één van de BSR-leden me zei: 'Hoe kun je nou naar je omgeving luisteren als je niet naar elkaar kunt luisteren?' Dat is de functionele motivatie voor mijn inspanningen op dit vlak van de interne tegenspraak.

Werken aan cultuur is tijdrovend. Werken aan een goede, open gesprekscultuur dus ook. Het 'maken van tijd' is aan de orde in zowel de persoonlijke verhoudingen (nemen we in gesprek voldoende tijd voor elkaar?) als in de wijze waarop de werkprocessen worden ingericht (maken we voldoende ruimte om kwaliteit te bereiken?) en in de manier waarop teams en organisatieonderdelen worden samengesteld en aangestuurd (hebben we in de taakverdeling voldoende tijd toebedeeld aan de besturing van de eigen organisatie en aan de besturing van ons eigen werk?). Onze leiders, en wijzelf waarschijnlijk ook, zijn vooral bezig met die fantastische beleidsinhoud, die boeiende uitvoering, dat spannende toezicht, dat uitdagende kenniswerk, dat complexe proceswerk. Al die zaken die we 'overig' noemen – zoals organisatieontwikkelingen, personeelszorg, een lerende cultuur, onszelf in transitie brengen, het goede gesprek voeren en de tegenspraak koesteren; het is een arbitrair lijstje maar illustratief voor het punt dat ik wil maken – hebben we tot randverschijnselen gedegradeerd. Niet in de taal die we erover bezigen, want met de mond is de liefde snel beleden, maar in onze daden. We bezingen de randverschijnselen liefdevol op de momenten dat iemand ze even op het midden van de tafel legt, of er een heisessie aan heeft gewaagd, maar in 'het echte werk' lijken ze voor spek en bonen mee te doen. In welk MT is 'het goede gesprek' als een volwassen taak toebedeeld?

Warm spreken zonder de daad bij het woord te voegen, is liefdadigheid van de verkeerde soort – ze breekt geen potten, verwordt tot schijnheiligheid en schaadt de eigen geloofwaardigheid. Dat dit problematisch is, lijkt me een understatement. Het zal voor zich spreken dat niemand uit is op deze problematische schijnwerkelijkheid. Het is evenwel de dwingende praktijk, de harde realiteit van politiek, macht en toezegging die ons de voet dwars kan zetten om te kunnen doen wat we diep van binnen wellicht graag zouden willen. Deze en andere dilemma's klinken door in de gesprekken die ik voerde met de leden van de bestuursraad. Hun verhalen en beschouwingen over tegenspraak bieden inzicht in de spannende praktijken waarin ook hun leiderschap op de proef wordt gesteld.

Eerste essay

DEEL 1

Leiders over zichzelf en IenW

‘Niemand zal zeggen: tegenspraak, daar doe ik niets mee. Maar het issue is vooral of je omstandigheden creëert om het te laten gebeuren. Als je die omstandigheden nooit creëert dan komt dat feitelijk op hetzelfde neer, dat je dus niets met tegenspraak doet. Dan is er negen van de tien keer geen serieus gesprek mogelijk over iets wat we gaan doen.’

Een BSR-lid

1 Tegenspraak: een verzameling moeilijkheden

'Tja, al die drukbezette lieden, ze zijn er ellendig aan toe.'

Seneca

'Het zaad valt hier soms op rotsige bodem.'

Een BSR-lid

Misschien had ik niet verrast moeten zijn. Misschien lag het voor de hand. Misschien is het zelfs een open deur. Maar de conclusie die ik moet trekken na gesprekken met het topmanagement van ons ministerie, is er niet minder duidelijk om: tegenspraak is een cruciaal en verdraaid moeilijk leiderschapsthema. Tegenspraak is in feite 'een verzameling moeilijkheden'. We lopen graag om moeilijkheden heen, zeg ik 'organisatiegoeroe' Ben Tiggelaar na. Daar ben ik er één van. Maar soms verman ik me en stap ik er middenin. Wie in de moeilijkheden van tegenspraak duikt, ontdekt hoe rijk de leiderschapsthema's zijn die via het onderzoek naar tegenspraak aan de orde komen. Dat gaat min of meer vanzelf, bijvoorbeeld door topmanagers van Infrastructuur en Waterstaat in interviews te bevragen op hun ervaringen, moeilijkheden en inzichten rondom dit thema. Tijdens de pakweg tien uur die ik speciaal hiervoor doorbracht met leden van de bestuursraad is me een paar zaken extra opgevallen. Daar komen twee rode draden uit die me belangrijk lijken voor leiders en voor liefhebbers van tegenspraak: de indicatie voor leiderschap die aan de omgang met tegenspraak zit vastgebakken en de zelfkritiek die leiders nodig hebben. Deze rode draden behandel ik in de inhoudelijke introductie, voorafgaand aan de zes kernthema's die ik uit de gesprekken met BSR-leden heb gedestilleerd en in afzonderlijke hoofdstukken zal uitdiepen. Zo ontstond 'de verzameling van moeilijkheden' die ik in dit deel presenteer op grond van de verhalen die ik optekende.

Leiderschapsindicator

Allereerst valt me de openheid op die zonder problemen tot stand komt tijdens de persoonlijke ontmoetingen met de BSR-leden. Tijd nemen voor een vertrouwelijk gesprek dat anoniem zal worden benut, en waarin wellicht ook niet zoveel op het spel staat, geeft ruimte voor frank en vrij spreken.

Ten tweede valt me de interesse en betrokkenheid bij het onderwerp op, waardoor de meeste afspraken ook uitlopen: men wil graag doorspreken over tegenspraak.
En ten derde is er een opvallend inhoudelijk inzicht dat iedereen lijkt te onderschrijven, namelijk dat de 'omgang met tegenspraak' een leiderschapsindicator is. Dat zal ik toelichten.

Wie er goed tegen kan dat medewerkers en buitenstaanders weerwoord leveren en kritisch zijn op wat je doet en zegt, moet over persoonlijke en professionele kwaliteiten beschikken die, zo wordt me te verstaan gegeven, kenmerkend zijn voor goede leiders. Wie er slecht tegen kan 'scoort' als leider minder hoog in de waardering. En wie het lukt om tegenspraak op de juiste momenten, in de juiste vorm en vanuit een juiste moraal te leveren, geeft eveneens blijk van leiderschapskwaliteiten en van competenties die als zodanig het tegenspreken ontstijgen. Wie dit alles goed kan, bouwt een reputatie op die BSR-leden (bewust of onbewust) associëren met goed leiderschap.

Dit is een belangrijke aanwijzing voor de diepte van de waardering voor tegenspraak. De praktijk is weerbarstig en de eigen zelfdiscipline soms onvoldoende, maar de grondtoon is bij iedereen hetzelfde: tegenspraak is voor leiders belangrijk, zowel om te geven als om te krijgen. Daar goed mee omgaan is dan ook van grote betekenis voor iedereen die graag een mooie loopbaan wil opbouwen. Om te groeien in leiderschap is het goed kunnen omgaan met tegenspraak een succesfactor van de eerste orde. Dat lijkt niet bij iedereen te zijn doorgedrongen. Want als ik collega's of medewerkers bevraag op hun schroom om hoger geplaatsten tegen te spreken, wijzen ze met hun uitleg vaak direct of indirect op de negatieve gevolgen voor hun positie. Alsof het dus schadelijk zou zijn voor een mooie carrièrestap. Laat ik duidelijk zijn: ze *weten* niet in hoeverre tegenspreken negatief zal uitpakken, ze zijn er vooral en op voorhand *bang* voor. Dat is wat ik hoor. Die *vrees* is dan leidend, zo blijkt bij nader inzien, en dat maakt hen beschroomd in het uitspreken van tegendraadse opvattingen. Voor de leiders zelf daarentegen is het allang duidelijk, dat het vermogen tot goed tegenspreken één van de indicatoren van goed leiderschap is. Ze houden wel van prudentie of voorzichtigheid, maar niet van angsthazen die kritische geluiden inslikken. Wie bevreesd de mond houdt, moet bang zijn zich als (toekomstig) leider te diskwalificeren.

Nu dat zo duidelijk op tafel ligt, zou de alternatieve redenering aan veld kunnen winnen, namelijk dat de eigen positie wordt verzwakt als je (alleen maar) meepraat en geen duidelijke tegenkracht ontwikkelt. De tip zou dan kunnen zijn: wees kritisch door op gepaste momenten en in gepaste vormen tegenspraak te geven. Maar zo gemakkelijk ligt het niet. Weten hoe het zit betekent niet automatisch handelen en spreken zoals het goed is. Al beweerde Socrates van wel: eenmaal *weten* wat het beste is om te doen, de waarheid kennen en dus wijs zijn, zou er volgens deze filosofische grootheid noodzakelijkerwijs toe leiden dat het goede ook *gedaan* wordt. Fout handelen is dan een tekort aan inzicht, zo luidt één van de grondbeginselen van de socratische traditie. Zou dat kloppen?

Tegenspreken is niet een competentie die met een goede training 'even' aangeleerd kan worden. De omgang met tegenspraak is een leiderschapsindicator, juist omdát de goede ontvangst en inzet van tegenspraak zoveel méér is dan een techniek of vaardigheid. Wie tegenspreekt om het tegenspreken, mist de gewetensvolle overtuiging en de intellectuele diepgang om van die tegendraadse teksten 'iets goeds' te maken. Misschien had Socrates toch een beetje gelijk, en gaat wijsheid zo beschouwd aan goed

tegenspreken vooraf. Domme mensen die tegenspreken maken niets klaar, wijze mensen die altijd hun mond houden ook niet. De slimmeriken wisten dat allang natuurlijk.

De persoonlijke ontwikkeling die iedereen moet doormaken om van manager tot leider uit te kunnen groeien, lijkt voorwaardelijk voor een gepaste vormgeving en uitvoering van tegenspraak. Het is dus eerder zo, dat wie goed weet om te gaan met het geven en krijgen van tegenspraak, blijkbaar een leiderschapsontwikkeling heeft doorgemaakt die dit mogelijk heeft gemaakt. Dat is in essentie het idee waar de BSR-leden blijk van geven in hun verdere beschouwingen over tegenspraak en leiderschap en die ik in de slotparagraaf van dit deel uitgebreider zal presenteren.

Zelfkritiek

Uit de gesprekken heb ik een tweede rode draad gehaald die hier vermoedelijk nauw mee samenhangt. De BSR-leden geven namelijk blijk van een behoorlijk zelfkritisch vermogen en van de bereidheid over zichzelf in gesprek te zijn. In elk geval bespreken we alles openlijk tijdens de interviews die ik afneem. Soms komt de openheid van spreken pas goed op gang als ik mezelf openstel en zelfkritische anekdotes op tafel leg, soms groeit de openheid vanzelf en hoef ik daar zelf weinig voor te doen.

Het onderwerp blijkt overigens ook ontwapenend te werken. Het ligt wellicht voor de hand dat in een gesprek dat over tegenspraak 'moet' gaan, er op voorhand geen taboes zijn die verzwegen worden of toegedekt blijven; dat zou het hele gesprek immers in een onjuist daglicht kunnen stellen. Op de een of andere manier bespeur ik in de gesprekken ook een basisbesef dat beeldvorming rondom tegenspraak belangrijk is. Men wil in dit opzicht niet slecht te boek staan – wat natuurlijk politiek correcte antwoorden in de hand kan werken. Toch denk ik dat dergelijke achtergrondnoties de uitkomst van de gesprekken niet hebben bepaald, hoogstens beïnvloed. Mijn gesprekspartners spraken oprecht en vrijuit.

Men is om wat voor reden dan ook, kritisch op, of op z'n minst bescheiden over, de eigen tegenspraakprestaties. Zo is één van de BSR-leden weliswaar positief over de eigen bereidheid kritiek te ontvangen, maar als ik vraag of deze manager dat positieve zelfbeeld wel eens toetst in bijvoorbeeld het DT, is de conclusie onmiddellijk: 'Ja, wel eens, maar vermoedelijk veel te weinig.' Af en toe, bij de toelichting van een soms 'sappige' gebeurtenis, komt er bij sommigen een wat optimistischer zelfbeeld boven en is men niet ontevreden over de eigen tegenspraak-bijdrage in een gememoreerd gesprek met bijvoorbeeld de minister of staatssecretaris, of in een enkel geval met de SG die voor de andere BSR-leden hoger is geplaatst en er dus voor in aanmerking komt om tegengesproken te worden. Bij dergelijke anekdotes gaat de toon omhoog, twinkelen de ogen, spreken de handen mee.

Maar het blijven – in onze tweegesprekken – uitzonderingen: geen van mijn gespreksgenoten slaat zich op de borst vanwege een overdreven gunstig zelfbeeld in dit verband. Want iedereen weet zonder problemen nu juist de dingen te noemen die hem of haar moeilijk vallen, danwel die hij of zij beter zou moeten doen om tegenspraak door ondergeschikten of DT-leden een betere kans te geven. Ze geven dus allemaal blijk van het inzicht dat tegenspraak, inderdaad, een 'verzameling moeilijkheden' is.

Zelfkritiek kan een krachtig onderdeel zijn van het vestigen van een cultuur waarin tegenspraak gedijt. Zelfkritiek kan – al is het maar door gewenning – de ontvankelijkheid voor kritiek van anderen op z'n minst wat groter maken. En wie zelf openlijk zelfkritisch is, zichzelf in gezelschap 'tegenspreekt', maakt tegenspraak door anderen hoe dan ook laagdrempeliger. Wie zichzelf openlijk en te midden van anderen kritisch bevraagt, zet een uitnodigende norm neer. Dit inzicht groeide in de gesprekken met de BSR-leden, die soms suggereerden dat ze 'iets in die richting' doen. Eén van hen vertelde dat in het

eigen DT soms een externe coach aanwezig is die laat zien hoe dit BSR-lid tegengesproken kan worden 'zonder dat ik dan iemand opeet ofzo!'. Het is hoe dan ook niet mijn indruk dat in gezelschap het eigen leiderschap veelvuldig of systematisch wordt besproken, met vragen over bijvoorbeeld stijl, effectiviteit, ethiek of samenhang met de IenW-koers. Tijdens BSR-heidagen komen dergelijke thema's wel aan bod, wordt me verteld, maar over de diepte ervan en ook of dit alles beklijft, is men kritisch.

En dat heeft me in belangrijke mate gemotiveerd dit essay over tegenspraak op te vatten als een uitnodiging aan alle topmanagers, directeuren en hun plaatsvervangers, om de meest heikele vraag bespreekbaar te maken op de werkvloer, in het eigen team, met het eigen DT of MT: hoe vinden jullie dat ik mijn werk doe als leider? Het openlijk en oprecht op tafel leggen van deze vraag over het eigen leiderschap, is wellicht de ultieme uitnodiging tot tegenspraak in alle vormen. Zoals ik in de introductie schrijf: 'Met dit essay over *"Liefde en leiderschap"* wil ik de collega's in directiefuncties verleiden zichzelf tot voorwerp van gesprek te maken bij de teams waaraan zij leidinggeven'. Dit is dus een vrij nauwkeurige echo van de les die ik in gesprek met BSR-leden leerde.

Wie durft?

Tegenspraakkwesties

De gesprekken met BSR-leden leverden meer op dan deze twee rode draden over leiderschap en zelfkritiek. Uit de beschouwingen die op gang kwamen, de ervaringen die werden verteld en de ontboezemingen die werden gedaan, heb ik zes aanvullende of verdiepende tegenspraakkwesties gedestilleerd. Die heb ik vervolgens gebruikt om uitspraken en gesprekspassages te selecteren uit de stenografische gespreksverslagen waarover ik kon beschikken. Er is uiteraard veel meer gezegd dan ik hier gebruik.[11] Ik heb me dus beperkt tot de zes thema's die ik zag doorschemeren in de BSR-interviews. Ik zal ze eerst kort introduceren en daarna in zes hoofdstukken uitwerken, waarna ik het geheel met een slotbeschouwing over leiderschap – daarbij opnieuw gebruikmakend van uitspraken van de BSR-leden – in het zevende en laatste hoofdstuk afsluit.

Tegenspraak: om te beginnen het begrip 'tegenspraak'. De inhoud van het begrip verken ik in hoofdstuk 2: *'Tegenspraak is het allermoeilijkste'*. Dit hoofdstuk biedt een overzicht van allerlei complicerende factoren, 'moeilijkheden', zeven in getal, eindigend in een definitie van tegenspraak waarin deze problematiek terugkeert. Want tegenspraak *ís* moeilijk, zo volgt uit de gesprekken met de BSR-leden, en wel om allerlei redenen maar wellicht met name omdat zoveel verschillende factoren op elkaar ingrijpen en allemaal samenkomen in de mens die tegenspraak geeft of ontvangt. Misschien is tegenspraak daarom wel het allermoeilijkste dat er is. Zelfs het woord tegenspraak blijkt soms gevoelig te liggen. Hoe dan ook wordt duidelijk, dat tegensprekers én leiders zich terdege bewust moeten zijn van de moeilijkheden die in het spel rond de tegenspraak meespelen.

Relaties: de kwaliteit van de (werk)relaties blijkt een belangrijk aspect van tegenspraak te zijn. Daarover gaat hoofdstuk 3: *Tegensprekers zetten relaties op het spel.* De tegenspreker doet iets met de relatie. Hoe sterk of zwak die is, maakt uit voor de mate waarin de tegenspraak acceptabel wordt gevonden, of effectief is. Inhoud telt, maar de relatie weegt zwaarder, zou de conclusie kunnen zijn. De relationele gevoeligheid blijkt groter dan ik had verwacht, omdat juist in relationele zin tegenspreken niet zonder risico's is. In het essay *'Weerwoord en waarheid'* ga ik daar uitgebreid op in. Tegenspraak is werkelijk een gevaarlijke

bezigheid en vergt daarom bijvoorbeeld moed, maat en moraal. Meepraten is makkelijker en valt minder op. Tegensprekers komen boven het maaiveld en dienen de risico's in te calculeren, die meer dan spreekwoordelijk zijn. Want zij zetten relaties op het spel.

Tijd: haast en drukte blijken grote vijanden van de tegenspraak. De omgang met tijd is daarom het onderwerp van hoofdstuk 4: *Haast is de vijand van vrijuit spreken*. Zelfs de leiders die tegenspraak belangrijk vinden, wuiven het weg zodra er tijd tekort is. Als er geen ruimte is in een te krappe vergaderagenda of in een te kortademig werkproces, verdwijnt onbedoeld de vrije ruimte voor het bespreken van nieuwe invalshoeken en moeilijkheden, voor het uitstellen van 'snelle acties', voor het betwijfelen van de gekozen aanpak. Tegenspraak is een kwaliteitsinstrument dat onder druk van de tijd alras het onderspit delft. Het lijkt erop dat de consequenties van dat mechanisme niet bewust worden genomen maar onbewust blijven. De vraag is in hoeverre we er werkelijk van doordrongen zijn dat haast de vijand is van in vrijheid spreken, en wat we er dan aan doen.

Ethiek: de goede omgang met tegenspraak is ten diepste een ethisch vraagstuk, blijkt uit verschillende uitspraken van de BSR-leden die centraal staan in hoofdstuk 5: *De ethiek zet tegenspreken op scherp*. Wanneer is het gepast je mond te houden, je uit te spreken, risico's te nemen? Wat zijn de motieven, de diepere drijfveren, de steekhoudende argumenten voor het geven van tegengas in de vorm van tegenspraak? En is het, andersom bekeken, wel ethisch om te zwijgen als zaken fout dreigen te gaan en er verder niemand is die op de rem trapt? De kwaliteitsfactor die in drukte en haast opspeelt, waar hoofdstuk 4 nader op ingaat, is niet alleen een praktisch vraagstuk maar evenzeer een ethische kwestie, want ergens en door iemand zullen de negatieve gevolgen van een tekort aan tegenspraak gedragen moeten worden. Is haast in werkprocessen altijd goed te praten? Hoe zit het in dit verband met tegenspraak en je verantwoordelijkheid nemen?

IenW-cultuur: de gesprekken met BSR-leden over tegenspraak geven indirect ook zicht op de cultuur van IenW.[12] Dat verdient apart aandacht en krijgt dat in hoofdstuk 6: *Over IenW: 'De neiging van het apparaat'*. De interne organisatiecultuur is een belangrijk onderdeel van de omgang met tegenspraak: ze is aan de ene kant een resultante van de omgangsvormen, en aan de andere kant ook een oorzaak van de manier waarop en van de vorm waarin medewerkers en leidinggevenden zich onderling uitspreken. De BSR-leden doen heldere uitspraken over de IenW-cultuur. Ze zijn kritisch: er is werk aan de winkel om 'de neiging van het apparaat' een andere kant op te krijgen.[13]

Hiërarchische macht: tegenspraak is een activiteit die macht nodig heeft, als tegenkracht. Die macht kan in handen zijn van een meerdere maar ook van een groep. Vooral bij de formele leiders die over machtsinstrumenten beschikken, speelt de vraag op hoe integer zij weten om te gaan met deze middelen. Nadat de posities zijn verdeeld en de middelen in handen zijn genomen, is aan het eind van de procedure en op het moment dat er een besluit moet vallen de leider alleen met zijn persoonlijke afweging. Precies deze unieke positie maakt dat de leider zich *rekenschap* moet geven van een deugdzame inzet van de macht. In hoofdstuk 7 staan we daarom stil bij *Leiderschap en hiërarchie: macht vraagt prudentie*. Na een meer filosofische reflectie in paragraaf 7.1 komen de BSR-leden in paragraaf 7.2 weer aan het woord, waarna ik in paragraaf 7.3 dit deel zal afronden met 'vijf gespiegelde lessen voor tegensprekers en leiders'.

De hierboven genoemde tegenspraakthema's zal ik in de betreffende hoofdstukken verder inkleuren met de concrete uitspraken van de BSR-leden en met de voorbeelden die zij gaven. Maar ik voeg daar ook veel eigen inzichten aan toe door hun uitspraken in onderling verband te brengen, de ene keer door ze vragenderwijs te conceptualiseren, de andere keer door ze als een onderbouwing te zien van een conclusie die ik zie opdoemen. Daarbij heb ik aan de inhoud van de uitspraken geprobeerd recht te doen, maar niet in een poging de fragmenten zogenaamd te 'objectiveren' en de conclusies of inzichten te presenteren als de uitkomst van een onderzoek of een afgewogen proces. Daar is de aanpak te intuïtief en de selectie van uitspraken te subjectief voor geweest.[14] Maar dat tegenspraak moeilijk is, kunnen we eigenlijk wel als een objectief feit presenteren. Het volgende hoofdstuk biedt voor die conclusie stevige munitie.

2 ‘Tegenspraak is het allermoeilijkste’

Door je te verdiepen in tegenspraak, daarover gesprekken te voeren, bronnen te bestuderen en jezelf kritisch te bevragen, wordt een evidentie rondom tegenspraak je keer op keer duidelijk gemaakt: het is moeilijk. Dat zinnetje zou ik nog eens kunnen herhalen, om het er bij de lezer in te stampen, maar of dat op die manier lukt valt te betwijfelen. Maar het is wel belangrijk dat er iets van deze notie blijft hangen.

‘Ik zie hoe moeilijk het is’, vertelde DG Mark Frequin me. ‘Het is in overheidsorganisaties het moeilijkste wat ik tegenkom.’ Dat is een ferme uitspraak. Frequin schreef zelf een boek over tegenspraak, het was nog in de maak toen ik hem interviewde. ‘Nu ik me er zo in verdiep, ontdek ik dat het veel moeilijker en gecompliceerder is dan ik had gedacht.’ Later mailde hij me, dat ‘hoe meer je je in tegenspraak verdiept, des te moeilijker het blijkt te zijn – terwijl het in onze professie juist een vanzelfsprekendheid moet zijn!’.

Het is zo’n duidelijk woord, een begrip dat weinig misverstand toelaat, zou je denken. Iemand poneert iets, of wil iets, of besluit iets, of beweert iets, en een ander weerspreekt dat, formuleert een andere visie, neemt een ander standpunt in, protesteert tegen een besluit, wil iets anders. Dat is het toch?

Uit de gesprekken komen enkele elementen tevoorschijn die belangrijk zijn voor wat we kunnen noemen ‘goede’ of ‘effectieve’ tegenspraak. Het zijn aspecten waar de tegenspreker op moet letten of rekening mee moet houden. Als we onderstaande uitspraken goed proeven, blijkt tegenspraak – kort gezegd – een complex en gevoelig onderwerp te zijn. Details zijn belangrijk, de toon is cruciaal, het moment moet goed gekozen, en zelfs de frequentie is relevant: doe het niet te vaak, is de waarschuwing die ik in de gesprekken opteken. Maar er is veel meer om op te letten. Wat tegenspraak is, zal ik nu schetsen aan de hand van welgeteld zeven moeilijkheden waar de tegenspreker mee moet kunnen omgaan. De optelsom van deze moeilijkheden blijkt een mooie omschrijving op te leveren van ‘effectieve tegenspraak’, waarmee ik dit hoofdstuk zal afsluiten.

Moeilijkheid 1: Afhankelijkheid

Laten we ons voor het gemak tot gesprekssituaties beperken. Bij tegenspraak wordt er immers gesproken en dat doen we in gesprekken. Laten we daarom ook maar aannemen dat het om gesprekken met anderen gaat. Al eerder heb ik erop gewezen dat ook zelfkritiek als een vorm van tegenspraak (tegen jezelf) kan worden opgevat, maar die variant laten we nu buiten beschouwing. De tegenspreker spreekt zich dus uit in afwijking van wat de gesprekspartner beweert of vindt. En wanneer is er dan sprake van tegenspreken? Als je een afwijkende positie inneemt in een gesprek ten opzichte van degene die macht over jou heeft. Macht is hier de beslissende factor. Afhankelijkheid mag het ook heten, die treedt immers op in situaties van machtsongelijkheid. De onmachtige is afhankelijk van de machtige. Dat boezemt angst in, want hoe gebruikt de macht zijn positie?

Die afhankelijkheid is lang niet altijd 'volledig', meestal beperkt deze zich tot een deel van wat iemand doet of is. Een gevangene is voor zijn bewegingsvrijheid volledig afhankelijk van rechter en cipier, maar voor zijn denkvrijheid geldt dat niet. Een man kan voor zijn primaire behoeften als eten en slapen afhankelijk zijn van zijn kost winnende partner, maar kan zich voor andere facetten volledig onafhankelijk weten ten opzichte van deze kostwinner. Wat beide voorbeelden verbindt, is de macht die de cipier en de kostwinner hebben over (een deel van) het leven van de ander. Als die ander zich uitspreekt tegen de cipier of kostwinner, bestaat het risico op sancties: een strenger buitenlucht-regime bijvoorbeeld, of een inkrimping van het huishoudbudget. *'Speaking truth to power'* noemt Frequin het graag. Dat is een krachtige uitdrukking die dit kernpunt van tegenspraak in zich draagt.

Hierbij is de onzekerheid, het ongewisse, de vrees voor gevaar, de onwetendheid over de afloop de dominante gedragsdeterminant. Deze moeite van het tegenspreken zit dus in psychologische zin vooral in de angst voor de (vermeende) gevolgen, waarover later meer. Maar dit maakt tegenspreken zo taai en zo 'verduveld' moeilijk, omdat je de angst niet kunt omzeilen in situaties van afhankelijkheid – tenzij je je mond houdt natuurlijk, maar dan is het geen tegenspraak meer.

Moeilijkheid 2: Gevoeligheden

Tegenspraak zit vol gevoeligheden, dingen waar mensen emotioneel of vanuit een primaire reflex op blijken te reageren. De gevoeligheid begint al bij het woord zelf. 'Tegenspraak vind ik op zich een rotwoord', is bijna één van de eerste dingen die één van de BSR-leden me in het gesprek graag wil zeggen. 'Het is *tegen*. Ik denk dat ik in dit gevoel niet de enige ben. Van het woord tegenspraak komen mensen snel in het defensief. Dus ik vind het niet een heel prettig begrip.' Maar de gevoeligheid is er ook op een andere manier: kritiek kan soms hard binnenkomen en iemand inderdaad in z'n binnenste raken. Omgaan met feedback, want daar lijkt het dan op, is voor sommigen een uitdaging. 'Soms voelen mensen zich persoonlijk niet gezien omdat ze inhoudelijke kritiek krijgen', krijg ik te horen van een BSR-lid, 'die zijn daardoor zo van de leg dat ze ook geen verantwoordelijkheid meer nemen, laat staan tegenspraak bieden.' Hier duikt dus de relatie op tussen tegenspreken en verantwoordelijkheid nemen: zwijgen kán soms, moreel en functioneel, onverantwoordelijk zijn. Een BSR-lid zegt: 'Dat is een belangrijk onderdeel van verantwoordelijkheid nemen voor je taak: dat je tegenspraak biedt als je ziet dat de dingen niet goed gaan.' Dan slaat de gevoeligheid dus ook aan op je persoonlijke set van waarden, waar je verantwoordelijkheidsgevoel mee wordt gevoed. Dus niet alleen spreken kan gevoelig liggen, zwijgen is net zo goed belast met de gevoelige vraag: wat is in mijn geval 'verantwoord' handelen?

Een ander BSR-lid introduceert een andere gevoeligheid: 'Ik kan heel slecht tegen mensen die zeggen 'zo moet het' en die dat dan volhouden.' Hoe ga je daar dan mee om?, wil ik weten. 'Mijn eerste reflectie is om te denken: *dat zullen we nog weleens zien of dat allemaal zo duidelijk is,* omdat ik altijd denk dat er vele wegen naar Rome zijn.' Zeg je dat dan of corrigeer je je eigen primaire reactie, omdat je als leidinggevende een tegengeluid misschien niet wilt doodslaan? 'Dat is dan echt een kwestie van zelfbeheersing, die gevoelens een beetje wegduwen. Iemand spreekt immers in zijn eigen voorkeurstaal, dus als je iemand in zíjn taal niet wilt verstaan, dan is dat bezien vanuit leiderschap inderdaad niet goed.'

Moeilijkheid 3: Verplaatsing

Oog hebben voor de gevoeligheden bij de ander doet een beroep op het vermogen je te verplaatsen in de ander. Verplaatsing gaat nog verder dan empathie, omdat inlevingsvermogen wel begrip doet groeien voor wat de ander bedoelt of voelt, maar nog niet de emotie laat binnenkomen die je overvalt zodra je je inbeeldt dat je op de plek zou zitten van de ander. Deze kunst van het verplaatsen krijgt veel nadruk als ik bij de BSR-leden doorvraag en op zoek ben naar een belangrijke succesfactor in tegenspraak. De tegenspreker moet eigenlijk begrijpen en doorleven tegen wie hij spreekt, en de ontvanger moet zich realiseren wie hij tegenover zich heeft en waarom deze man of vrouw nu zegt wat hij of zij blijkbaar wil delen, en waarom dat in deze vorm of met deze woorden 'moet'.

Begrijpen wie je voor je hebt en in welke omstandigheden die persoon zich bevindt, helpt om de goede woorden en de juiste toon te vinden, en is dus andersom ook bevorderlijk om kritiek en weerwoord te incasseren. 'Als je je kunt verplaatsen in degene die je tegenspraak geeft, is tegenspraak geven gemakkelijker, ook voor de ontvanger. Dan laat je zien dat je snapt met wat voor problemen betrokkene zit.' De tegenspraak sluit dan voldoende aan bij de werkelijkheidsbeleving van de ander. Dit is voor de tegenspreker een wezenlijk punt, omdat de tegenspraak nu juist wordt gekenmerkt door 'het afwijkende'. Dus de inhoud van de boodschap sluit niet als vanzelf aan op wat gangbaar is: het wijkt daar per definitie van af. Dat heeft het risico in zich dat de uitgesproken gedachte als 'niet reëel' of als 'buiten de werkelijkheid' wordt gezien. 'Hij begrijpt er echt helemaal niks van' of 'wat je zegt is echt niet te doen' is dan de onmiddellijke reactie waaruit blijkt dat de boodschap wel is aangekomen maar niet is aangenomen. Het is dus de kunst de goede aanknopingspunten te vinden bij de wereld van de ontvanger en bij het denken dat daar heerst. Alleen als dat slaagt is er een kans dat het nieuwe geluid doorwerkt en invloed heeft.

Natuurlijk is de ontvankelijkheid aan de ontvangerskant ook bepalend voor de doorwerking van de tegenspraak. Wil de ontvanger de tegenspreker begrijpen en zal het tegengeluid niet op voorhand worden afgeserveerd? Dat moet de tegenspreker goed kunnen inschatten.

Als ik een BSR-lid vraag wat moeilijker is, tegenspraak geven of ontvangen, is dit het antwoord: 'Ik denk ontvangen, tenminste als het gaat op een manier waarvan ik denk dat degene die dat doet niet de moeite heeft genomen om zich te verplaatsen in mijn positie.'

Moeilijkheid 4: Verbinding

Meer in algemene termen is de aanbeveling: wees in verbinding met de ander. Maar ook met de organisatie als geheel: 'Anders kan de persoonlijke tegenspraak omslaan in dingen zeggen *omdat ik dat*

al jaren vind. Dan kan de idee dat we wat moeten doen aan tegenspraak, ook weer misbruikt worden omdat men niet in verbinding is met het doel van de organisatie. Dat is de kern. Waar sta je voor en op welke manier bereik je dan het beste voor wat we hier uitgedragen hebben in bijvoorbeeld de Koers.' Hier wordt een gevoelig punt aangeraakt, want zou kritiek op de Koers dan niet kunnen? Dit wordt niet bedoeld, blijkt, maar het is wel problematisch als de tegenspreker aan de fundamenten raakt van de organisatie. Dan komt de loyaliteitsvraag aan de orde: ben je voor of tegen 'ons'?

Dit is voor iedereen gevaarlijk terrein, zowel voor de tegenspreker om te betreden, maar ook voor de ontvangende leider. Om elkaar te kunnen vertrouwen is loyaliteit aan een gedeeld doel belangrijk: meestal is dat – het voorbestaan of het succes van – de organisatie waar zowel de tegenspreker als ontvanger bij werken. Wie aan de grondvesten daarvan komt, kan het onderlinge vertrouwen gemakkelijk uithollen. Dus hoe geef je dan op gepaste wijze kritiek op 'de' organisatie? Voor het vrij maken van de weg hiervoor, heeft de formele leider, degene met de macht, de sleutels in handen. Die moet in staat zijn de tegenspreker het vertrouwen te geven dat de kritiek – voor zover die integer is en niet subversief of ondermijnend is bedoeld – zonder repercussies geuit kan worden. Deze veiligheids*garantie* is naar mijn idee de primaire taak van het formeel leiderschap in verband met tegenspraak.

Een BSR-lid vertelt dat hij beter tegenspreekt én tegenspraak goed kan ontvangen, als hij en de ander elkaar vertrouwen. 'Dan is het allemaal veel gemakkelijker.' Daarom is hij in de eerste weken of maanden ook voorzichtig met nieuwe bewindspersonen, zodat aan dat vertrouwen gewerkt kan worden. Dat is natuurlijk veel ingewikkelder als hij bijvoorbeeld een bewindspersoon van een ander departement moet 'tegenspreken' waarmee die relatie nog niet kon worden opgebouwd.

Voor zowel gevers als ontvangers van tegenspraak geldt, dat de tegenspraak het beste landt en het minst problematisch is, wanneer beide met elkaar in verbinding zijn.

Moeilijkheid 5: Angst

Wat wellicht vaker meespeelt dan zou blijken uit het geringe aantal keren dat het expliciet wordt benoemd, is de factor angst. Men kan 'bang' zijn voor de mogelijke, veronderstelde 'negatieve' consequenties van het tegenspreken. Angst is een typische emotie die opspeelt bij een gevaar dat groter of sterker is – of lijkt – dan de persoon die het betreft. Het is een bijeffect van macht: daar kunnen mensen 'bang' voor zijn. 'Het wel of niet geven van tegenspraak heeft in dergelijke situaties ook te maken met het reduceren van angst in die relatie. Word ik wel voor vol aangezien? Ik vind het heel vervelend als mensen over me heen tetteren en gaan gillen 'wat ben jij voor onbenul' en 'ik heb niks aan jou'. Dat doet nogal pijn bij mij, en dat heeft natuurlijk met mijn geschiedenis te maken. Die heeft iedereen. Dat zijn wonden waar iemand niet in moet gaan zitten porren. Die angst is lang niet altijd iets waarvan men zich bewust is.

Direct verbonden aan de angst zijn de gevoelens van veiligheid. Dit thema wordt door de BSR-leden belangrijk gevonden: dit rekenen ze tot hun eigen verantwoordelijkheid, ze trekken zich de veiligheidsbeleving aan. 'Om tegenspraak te geven en om dat goed te ontvangen, moet je je veilig voelen', vertelt er één. 'Ook ikzelf moet me veilig voelen, anders zal ik tegenspraak niet gemakkelijk accepteren. Dat gaat dus naar twee kanten toe.' Ik hoor in dit verband diverse uitspraken over het eigen leiderschap, de hiërarchische verhoudingen die hierbij meespelen en de machtspositie die zij hebben: dat is enerzijds een belemmering om tegenspraak te krijgen, anderzijds biedt het de BSR-leden ook

de gelegenheid de omstandigheden zo 'veilig' mogelijk te maken, bijvoorbeeld door expliciet uit te nodigen tot weerwoord. Omdat deze leiders ook formeel hoge posities hebben en daarom over macht beschikken, zijn ze zich er goed van bewust dat de veiligheid voor een groot deel in hun handen ligt. De omgang met machtsmiddelen vergt prudentie. Dat acht ik zo'n belangrijk thema, dat ik daar in het slothoofdstuk van dit deel nog expliciet op zal terugkomen.[15]

Sommigen vertalen dit veiligheidsaspect naar de vraag in hoeverre de setting zich leent voor een kritisch geluid. 'Als het een pijnlijk onderwerp is dan moet je dat bij voorkeur niet in een gezelschap doen.' Dat maakt het voor de ontvanger moeilijk om te accepteren. Hier raken we in feite aan emoties van gêne en schaamte. Dergelijke emoties komen versterkt voor in groepsverband. 'Dus dan mijd ik het tegengeluid in dát gesprek', is de gevolgtrekking van één van de BSR-leden. Een ander zegt over hetzelfde mechanisme iets vergelijkbaars: 'Mijn tegenspraak is het meest effectief als anderen dat niet weten. Dat is dus een mening achter de schermen.'

Hier komt dus ook het effectiviteitsaspect in beeld, want de beoogde doorwerking van de tegenspraak is op zichzelf al één van de moeilijkheden.

Moeilijkheid 6: Effectiviteit

De effectiviteit van de tegenspraak, of de beoogde doorwerking daarvan, is een element dat sommigen expliciet benoemen als een factor om mee te wegen in de vormgeving en timing van hun eigen tegenspraak. Hun uitspraken zijn spiegelbeeldig ook te begrijpen als adviezen aan iedereen die met zijn tegengeluid invloed wil hebben en niet slechts wil spreken om het eigen geweten te zuiveren.

'Tegenspraak is pas effectief en werkt alleen goed als je het op zo'n manier doet dat het bij de ander goed aankomt, zodat hij of zij erover kan nadenken en niet in de emoties blijft hangen.' Denk nog even terug aan de sociale emoties van gêne en schaamte. Maar niet alleen de gesteldheid van de ontvanger is van belang voor de effectiviteit, ook de 'kracht' van de spreker: 'De effectiviteit groeit naarmate je meer vertrouwen hebt over wat je doet en hoe je het doet.' Zelfvertrouwen helpt, kun je zeggen. Maar je moet het ook niet overdrijven en 'te vaak' je zegje doen, maakt iemand duidelijk: 'Iedereen kijkt ook naar de afzender die tegenspraak geeft. *Dat is Jopie of Pietje, daar heb je hem weer.* Dat gebeurt mij ook wel eens, soms is het handig en soms is het dat ook niet.' Het pakt voor de tegenspreker verkeerd uit, als hij of zij om zijn voortdurende kritiek bekend komt te staan – dat gaat ten koste van de effectiviteit. 'Er zijn mensen die bij voorkeur de tegenspraak gaan zoeken', vertelt een BSR-lid. Zo'n reputatie is niet bevorderlijk voor het beoogde effect. 'Daar hem je hem weer.'

Soms kan de tegenspreker ook heel bewust zijn mond houden, legt iemand me uit: 'Ik weeg ook af of mijn mening wel zo belangrijk is. Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. Dan denk ik: waarom zou het ook niet zo kunnen?' Als 'Rome bereiken' het beoogde effect is, kan zwijgen in sommige gevallen dus zeer effectief zijn, waarmee we misschien al op het spoor komen van de laatste moeilijkheid.

Moeilijkheid 7: Behendigheid

Al deze moeilijkheden komen samen in het moment van geven en ontvangen van tegenspraak. Het tegenspreken ontstaat niet zelden spontaan en onvoorbereid, al zegt een BSR-lid dat tegenspraak juist nooit spontaan gebeurt en altijd een goede voorbereiding vergt. 'Als iemand te ver gaat en een

ethische grens wordt overschreden, dan reageer ik wel spontaan met een uitroep of zo, maar dat is voor mij eigenlijk geen tegenspraak.'

Maar of er nu wel of niet van spontaniteit of voorbereiding sprake is, in het moment van tegenspreken komen alle (eerdergenoemde) moeilijkheden samen. Er wordt een groot beroep gedaan op het inschattingsvermogen, op de taalvaardigheid, op de juiste timing, op de omgang met vrees of onzekerheid, en zo verder. Dan moet de tegenspreker dus wel van heel veel markten thuis zijn, geconcentreerd in dat moment of die paar minuten. Misschien is dat wel de verklaring voor het feit, dat in de gesprekken met de BSR-leden enkelen me wijzen op wat ik kortweg 'behendigheid' noem: de tegenspreker moet een uitgebreid repertoire van oplossingen ontwikkelen en een beetje handig omgaan met z'n tegendraadse bijdragen. Hij moet uit vele vaatjes kunnen tappen maar vooral ook handig zijn, kunnen improviseren, taalvirtuoos zijn wellicht. We kunnen het vergelijken met iemand die balgevoel heeft en daarom prima een nieuwe balsport kan aanvangen omdat zijn behendigheid hem dan al snel uit moeilijke situaties redt. Daarvoor geldt slecht één advies: veel oefenen, vaak doen. Ook de tegenspreker maakt zichzelf het snelst 'behendig' door 'het' te doen.

Uiteraard kunnen de verschillende 'technieken', vaardigheden en houdingen om al die verschillende moeilijkheden het hoofd te bieden, na verloop van tijd ook meer grondig en weloverwogen ontwikkeld worden. Deels gaat dat vanzelf, door ouder te worden en meer ervaring op te doen, deels door er bewust mee aan de slag te gaan. 'In de loop der jaren heb ik geleerd om dingen toch voor elkaar te krijgen zonder heel frontaal tegen te spreken', vertelt één van onze topmanagers. Dat licht hij toe aan de hand van een krachtige metafoor: 'Dit gaat om het verschil tussen boksen en judoën.' Je kunt immers ook meebewegen en toch kritisch zijn, want rake klappen komen misschien wel aan maar hebben niet altijd de impact die wordt beoogd.

De behendigheid waar het hier om gaat, is soms van huis uit al meegegeven. 'Door mijn positie in het gezin van herkomst heb ik altijd een beetje moeten opboksen tegen de anderen', licht iemand toe, waarmee in feite weer een nieuwe moeilijkheid wordt aangesneden: hoe ben je gebakken, hoe zit je in elkaar? De tegenspreker kan zichzelf ook behoorlijk in de weg zitten, zoals wel mag blijken uit de moeilijkheden die met de angst samenhangen. Want zoals elke angst voor extern gevaar, de bron ervan en de gevoeligheid ervoor zitten in onszelf. De tegenspreker rest dan niets anders dan moed ontwikkelen, de klassieke deugd van de held die hem als kleine David doet opstaan tegen de grote Goliath.

Tegenspraak is ...

Dus wat is dan, als we deze moeilijkheden naast elkaar leggen, een goede omschrijving van effectief tegenspreken? Misschien wel deze:

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

3 Tegensprekers zetten relaties op het spel

'Als mensen je iets beter kennen, dan krijg je meer weerwoord en tegenspraak.'

Een BSR-lid

We hebben er al vaker op gewezen: tegenspreken is niet zonder risico's. 'Het enge van tegenspraak', zegt een BSR-lid, 'is dat het vaak emoties oplevert. Het is niet veilig, veilig is alleen maar de inhoud, waar we hier in huis zo graag mee bezig zijn. Bij de inhoud kun je je emoties parkeren. Bij tegenspraak eigenlijk niet. Dat maakt het veel spannender.' En die spanning concentreert zich in de relatie tussen spreker en ontvanger van tegenspraak. De gesprekken van de BSR-leden geven aanleiding hier in een apart hoofdstuk op te reflecteren.

Gevaar

Tegenspraak is een gevaarlijke bezigheid en vergt daarom moed, maat en moraal. Moed om de angst te overwinnen, maat om met zelfbeheersing en goed gedoseerd te handelen, en moraal om met eervolle of nobele motieven de machthebbers uit te dagen. Meepraten is veel gemakkelijker en valt minder op. Tegensprekers komen boven het maaiveld uit en dienen de risico's in te calculeren, die meer dan spreekwoordelijk zijn. Die risico's kunnen verschillende vormen aannemen, en worden niet zelden pas in latere instantie manifest: steeds meer aan de zijlijn komen te staan, minder waardering oogsten van collega's of meerdere, carrièrestappen mislopen, zich onbegrepen voelen en eenzaam worden temidden van een drukke werkvloer. Er is één risico dat zich onmiddellijk en bijna al *in* het moment van spreken aandient: de verstoring van de relatie met degene die wordt tegengesproken. De non-verbale communicatie kan dan al boekdelen spreken: soms zijn de donderwolken van de gezichten af te scheppen.

'Tegenspraak is ingewikkeld omdat je niet de relatie op het spel wilt zetten', zegt een BSR-lid. 'Je wilt wel dat gezien wordt door degene die de tegenspraak ontvangt, dat je dit doet om uiteindelijk het resultaat ook voor de betrokkenen beter te maken.' Maar of dit ook gebeurt, of dit zo gezien wordt, weet je vooraf niet zeker. Precies die onzekerheid typeert het risico van de tegenspraak. Want ook al zou je de relatie niet willen verstoren, door tegen te spreken is dit nu precies wél wat je doet: je zet per definitie de relatie op het spel. Dat punt heb ik uitgewerkt in *Weerwoord en waarheid* naar aanleiding van de openbare colleges over *paressia*, het spreken van de waarheid, verzorgd door de Franse denker en onderzoek Michel Foucault. Die liet zien dat 'de moed tot waarheid' – zoals de titel luidt van het boek waarin zijn colleges zijn gebundeld – hoe dan ook nodig is binnen de relatie tussen tegenspreker en machthebber. Door je kritisch uit te spreken neem je het risico van een verstoorde of wellicht zelfs verbroken relatie. We kennen dit uit onze vriendschappen en uit de familiekring, waarin het bloot leggen van de waarheid niet altijd bevorderlijk bleek voor de goede betrekkingen. We weten ook dat woorden hard kunnen aankomen van met name de mensen van wie we houden. In die relaties weten we zeker dat de ander 'het goed bedoelt', en in die omstandigheid zullen we de waarheid die gesproken wordt moeten 'incasseren' en de pijn moeten verduren.

Bezien van de kant van de 'ontvanger', is de kwaliteit van de (werk)relaties ook van groot belang voor het gewenste effect van de tegenspraak. 'Als ik iemand vertrouw, komt de tegenspraak meer binnen dan wanneer dat niet het geval is', vertelt een BSR-lid me. De kwaliteit van de relatie maakt hier dus uit voor de mate waarin de tegenspraak effectief is of acceptabel wordt gevonden. Dat is een wezenlijk inzicht, zeker binnen de cultuur van ons departement. Want we hebben de neiging of zijn gewend om ons in gesprekken te concentreren op de inhoud: waar gaat het hier om, wat wordt er beweerd, klopt dit voorstel, ben ik het met de plannen eens?

De BSR-leden hebben in onze gesprekken over tegenspraak dus op een heel ander facet de spotlights gezet: de relatie. 'Om tegenspraak te geven moet ik voor mezelf weten dat de relatie zuiver is naar degene aan wie ik tegenspraak geef. Als ik bijvoorbeeld iets doe in die relatie buiten die ander om, dan wordt tegenspraak voor mij een probleem.' Dat is een sterk punt. Als je over iemand praat bemoeilijk je de relatie zodanig dat je niet meer vrijuit kunt spreken met de persoon in kwestie. Andersom geldt ook, dat als je de persoon zelf hebt verteld wat je lastig of moeilijk vindt aan zijn/haar doen en laten, je je vrij kunt voelen die opvatting of dat gevoel met anderen te delen. Niet om de persoon in kwestie onderuit te halen of aan zijn/haar stoelpoten te zagen, maar om de inhoudelijke kritiek te benutten er 'samen' iets beters van te maken.

Harmonie

Het gewicht van de relationele verbindingen kon me in de tegenspraakgesprekken met de BSR-leden niet ontgaan. Velen begonnen er spontaan over en toonden op die momenten ook een grote betrokkenheid: de relaties gaan hun aan het hart. Daarbij wordt de boventoon ingegeven door een voorkeursstijl die blijkbaar populair is: de harmonie bewaren. Een enkeling spreekt er ook in die woorden over en geeft dan openlijk blijk van zelfkennis, soms ook nog eens kritisch bekeken. De hang naar harmonie kán een verklaring zijn voor de voorzichtige gesprekscultuur die ik al eerder heb benoemd. Het kan tevens een verklaring zijn waarom er in de gesprekken met de BSR-leden zoveel aandacht uitgaat naar de effecten die tegenspraak op de relatie kan hebben.

Dat gaat dus in zekere zin voorbij aan de inhoud en trekt zich ook even niets aan van de vraag of tegenspraak al dan niet belangrijk is. De blik is hier gericht op de effecten van tegenspraak op de onderlinge relaties, en andersom, op de doorwerking van de relationele verbinding in het effect van de tegenspraak. Het is de relatie die aan de impact voorafgaat. Dus voor effectieve tegenspraak weegt om te beginnen niet de inhoud maar de relatie het zwaarst: als die goed is, is er ruimte voor de kritische inhoud van wat gezegd wordt. Dat is althans wat we zouden kunnen concluderen op grond van de uitspraken van de BSR-leden.

Grappig is het te constateren, dat begrippen als strijd, oorlog of tegenstander niet of nauwelijks een rol spelen in onze gesprekken: ook in taal overheerst de harmonie. Maar het woord 'vijand' komt één keer markant in beeld, juist als we spreken over relaties. Ik teken op: 'De basis voor tegenspraak is voor mij een soort warmte of waardering. Dat is voor mij wel iets wat de beste tegenspraak oplevert. Echte tegenspraak krijg je niet als je *vijanden* bent van elkaar.' Ik teken nog een markant begrip op: 'Soms moet ik wel even een gevoel overwinnen van "nou ga ik iets zeggen wat eigenlijk niet past en wat misschien vervelend wordt gevonden". Dan zit je ook wel op die relatie. Je wilt niet dat het wordt geïnterpreteerd als: "daar heb je die *dwarsligger* weer".' Uit dergelijke uitspraken met typeringen van dwarsligger en vijand kunnen we afleiden dat de emoties soms heftig zijn. De nuances verdwijnen als de wonden diep zitten: de kritische boodschap wordt vereenzelvigd met de spreker die als collega dan 'verdwijnt' in een negatieve kwalificatie. Dat is 'harteloos'.

Hoe belangrijk de relatie überhaupt kan zijn voor iemand, blijkt wel uit deze uitspraak: 'De relatie is mij dierbaarder dan mijn gelijk halen. Dat komt voort uit mijn intrinsieke behoefte om bevestiging te krijgen dat ik er mag zijn.' Als dit onderliggende verlangen sterk meedoet, is dat vermoedelijk een grote rem op heldere tegenspraak. Die stijl van spreken staat dan haaks op de existentiële behoefte van de erkenning door de ander en zal dus niet (gemakkelijk) in het repertoire worden opgenomen.

Relatie met de organisatie

Soms wordt de onderlinge relatie ook als een driehoeksverhouding gelezen, namelijk hoe de spreker en de ontvanger zich verbonden hebben aan de organisatie. Niet alleen de loyaliteit aan elkaar wordt voorondersteld, ook de loyaliteit aan de organisatie en het hogere doel van 'de club' speelt hierin mee. In het vorige hoofdstuk wezen we daar al op bij de *vierde moeilijkheid* waar de verbinding centraal stond. Iemand vertelt: 'In verbinding zijn met anderen is belangrijk, anders kan de persoonlijke tegenspraak omslaan in dingen zeggen "omdat ik dat al jaren vind". Dan kan de idee we-moeten-wat-doen-aan-tegenspraak ook weer misbruikt worden omdat men niet in verbinding is met het doel van de

organisatie. Dat is de kern. Waar sta je voor en op welke manier bereik je dat het beste volgens wat we hier uitgedragen hebben in bijvoorbeeld de koers.'

Dat is een interessante samenloop van relatie en inhoud, want de vraag is natuurlijk wat volgens dit BSR-lid dan de – negatieve – uitwerking is op de relatie indien de inhoudelijke kritiek nu juist de koers van de organisatie betreft. Want in de driehoeksrelatie van spreker, ontvanger en organisatie kan alsnog de inhoud van de tegenspraak van belang zijn, namelijk als de tegenspreker het vizier op de organisatie zet. Mooi is het, dat de wederkerigheid die in relaties altijd een rol speelt, ook meedoet in deze driehoeksrelatie. Want de tegenspreker kan de relatie blijkbaar op het spel zetten, maar de ontvanger en de ontvangende organisatie kunnen dit ook. Daar wijst een BSR-lid fijntjes op als hij vertelt: 'Er is ook nog iets anders wat wel belangrijk is: je moet ook wel een keer wat doen met tegenspraak. Je moet ook laten zien dat je wat doet met de input en je besluit, dat je het resultaat aanpast. Je moet dus niet steeds iedereen ruimte geven om van alles te zeggen alleen maar om je eigen opvatting aan te scherpen.' De ontvangende partij, de groep of de meerdere, dient dus evenzeer zorg te dragen voor een goede relatie met de 'eenzame' tegenspreker, door serieus om te gaan met de inhoud van de tegenspraak en zo nodig de plannen er ook daadwerkelijk op aan te passen.[16]

4 Haast is de vijand van vrijuit spreken

'Hoeveel ging er op aan nutteloos verdriet en domme vrolijkheid, gretige verlangens, elkaar naar de mond praten?
Hoe weinig van uzelf bleef echt van u?'

Seneca

'Als je tempo wilt maken is er niet altijd ruimte voor tegenspraak. Maar als je altijd zo stuurt, dan wil je eigenlijk gewoon geen tegenspraak natuurlijk.' Dat zegt één van de BSR-leden in ons gesprek over tegenspraak. Ik weet niet of de spreker werkelijk doorheeft wat deze uitspraak impliceert. Of hoe dit als kritiek gelezen kan worden op de hele organisatie. Of hoeveel gewicht hiermee wordt toegekend aan sturing op tijd en alles wat daarmee te maken heeft. Maar de pointe *is klip en klaar: aan de inzet van onze tijd valt af te lezen hoeveel waarde deze organisatie werkelijk toekent aan tegenspraak.*

Het andere geluid is er niet vanzelf, daar moet even voor opzij worden gestapt, de weg voor worden vrijgemaakt, de tijd voor worden genomen. 'Dat doen we te weinig', klinkt als een jammerlijke waarneming door in bijna alle gesprekken die ik met de departementale leiding over weerwoord en tegenspraak heb gevoerd. De omgang met tijd en verwante onderwerpen, zou wel eens een sleutelfactor kunnen zijn in de manier waarop wij samen spreken en samenwerken, of gebrekkig *spreken en daardoor ook tot* gebrekkig *samenwerken komen. Er valt veel over te zeggen en geeft hoe dan ook stof tot nadenken. Die stof reik ik hier aan.*

Ik laat Seneca af en toe een woordje meespreken. Deze Romeinse denker, politicus en adviseur, mag hier meedoen omdat hij net als Socrates zo'n klassieke tegenspreker was die hierdoor in de ban werd gedaan: hij werd verbannen naar Corsica. Het grootste verschil met Socrates is wellicht dat Seneca politieke taken op zich nam en als adviseur 'topambtenaar' was in het staatsapparaat van Nero. Zijn tegenspreken was werkelijk 'speaking truth to power', maar zo moeilijk als hij het heeft gehad in de Romeinse 'slangenkuil'[17] *laat zich slecht vergelijken met de relatieve veiligheid waarin wij ons 'kritische advieswerk' moeten doen.*

Seneca is bepaald geen tijdgenoot van ons, maar zijn taal is nog altijd zo direct en goed verstaanbaar dat hij bij wijze van spreken kan meedoen in onze overleggen.[18] *Hij heeft een paar puntige uitspraken gedaan die ons bij de les*

kunnen houden. Met de uitspraak die ik tot motto van deze paragraaf heb gepromoveerd, brengt hij een bijzonder verband aan tussen de grote hoeveelheid tijd die opgaat aan nutteloze zaken en de geringe mate waarin dat wat van 'uzelf' is ook echt van 'uzelf' is gebleven. Wie we zijn, als mens, of zouden willen zijn, is in het geding bij de vraag waaraan we onze tijd besteden. Het verschil tussen werktijd en privétijd is daarin voor de moderne mens al een belangrijk onderscheid, maar natuurlijk is ook van belang hoe we die tijd voor werk en voor privé gebruiken. 'Ik sta altijd weer verbaasd', schrijft Seneca in De Brevitate vitae, *'als ik zie hoe mensen anderen vragen "of ze even tijd hebben", en hoe die anderen heel gemakkelijk "ja" zeggen. Beide kanten kijken alleen naar de reden waarom er tijd wordt gevraagd, niet naar de tijd zelf. Alsof er niets wordt gevraagd, alsof er niets wordt gegeven. Ze spelen met het kostbaarste wat er is!'*

4.1 Als het weer

'Hoe men zijn tijd en aandacht beheert,
is iets waarop het topmanagement
veel invloed heeft,
niet door voorschriften uit te vaardigen
maar door als voorbeeld te dienen.'

Peter Senge
(in ***De vijfde discipline****)*

Alle bestuursraadsleden hinten op de factor tijd in relatie tot (het hebben of nemen of krijgen van) ruimte voor tegenspraak. Wat opvalt is dat ze erover spreken als iets wat lijkt op het weer: je kunt er weinig aan doen, het overkomt je. Wat overkomt ons? De drukte, het tekort aan tijd, al die dingen die we blijkbaar te doen hebben en – op de één of andere manier … – in onze agenda's verschijnen en de dagen bezetten met zaken waar we druk mee zijn.

'Je hebt vaak een drukke agenda', vertelt iemand, wat representatief lijkt voor het type 'kan-ik-zelf-niks-aan-doen'-uitspraken dat wordt gedaan over de drukte en de haast die de meesten parten lijkt te spelen. De BSR-leden zeggen ontvankelijk te willen zijn voor reflectie, kritische geluiden en tegenspraak, maar de praktijk laat dat (te) vaak niet toe: tijd is de frustrerende factor. 'De drukte' en 'de hectiek' en 'het menselijk gedrag' zijn woorden die ik in dit verband opteken en die iets vergelijkbaars lijken uit te drukken: het tekort aan tijd is er, als een natuurkracht, waar je je naar te voegen hebt. 'Ik maak me druk', 'ik ben hectisch' of 'ik gedraag me' zijn actieve formuleringen die daarmee contrasteren maar nu juist *niet* worden gebezigd.

'Op het moment dat je tijd genoeg hebt en nieuw in een situatie zit, is het heerlijk', wordt me verteld. Dan is het 'gemakkelijker en minder vervelend' om tegenspraak te krijgen. De interviews over

tegenspraak worden door verschillende BSR-leden genoemd als een goed voorbeeld waarin rust en ruimte is gecreëerd om (even) andere perspectieven te verkennen of zaken wat grondiger te bespreken: 'Als wij nu zo zitten en we hebben drie kwartier de tijd en we gaan bij een onderwerp eerst bespreken "hoe zullen we dat nou eens gaan aanpakken" dan is de sfeer van dat gesprek veel aantrekkelijker, opener en dan kan je met tegenspraak veel makkelijker omgaan.'
Het lijkt er evenwel op dat ze zich niet goed genoeg realiseren dat deze afspraak net zo goed in diezelfde overvolle agenda is ingepast. En heel veel moeite kostte dat niet, eerlijk gezegd, al werd er af en toe flink met het tijdstip geschoven. Dus misschien is men kritischer op zichzelf en meer gegeneerd over de eigen werkdrukte dan strikt noodzakelijk. De besproken agendadruk of werkdrukte is deels waarschijnlijk ook een kwestie van perceptie. In welke mate is er sprake van een objectief probleem? Is de tijd soms een excuus om 'nu even' geen tegenspraak toe te laten?

De praktijk is hoe dan ook weerbarstig. 'Straks heb ik weer tien dossiers die klaar moeten, dan is het allemaal wat imperfecter', legt iemand voor de duidelijkheid nog maar eens uit en voegt er wel onmiddellijk aan toe hoe waardevol het is 'om dit gesprek af en toe eens een keer te hebben en elkaar op tegenspraak te bevragen, zoals jij nu doet.' De positieve effecten van dergelijke gesprekken zijn evident: 'Dat zal meer reflectie geven.' En dat zal dan weer leiden tot 'basaler nadenken over het onderliggende waardepatroon in onze organisatie, wat gedrag, houding, handelingen bepaalt.'

De betekenis van geconcentreerd aandacht schenken aan dit 'basaal' nadenken en het bespreken van 'onderliggende waardepatronen' is groot, zo wordt me uitgelegd, want 'op het moment dat je daar iets aan doet, bereik je meer verandering dan wanneer je bij elke casus ingrijpt of iets doet. De kern is eigenlijk: als je hier wat meer energie in stopt, dan kon je weleens veel meer bereiken dan met al die kortcyclische dossiers. Die afweging wordt echter niet altijd gemaakt.'

Dit BSR-lid formuleert – wellicht onbewust – een les die we kennen van MIT-hoogleraar en bestsellerauteur Peter Senge uit zijn standaardwerk *De Vijfde Discipline* uit 1990. Senge stelt in het hoofdstuk dat handelt over *De tijd van de manager:* 'Leren kost tijd. Wanneer iemand met mentale modellen werkt bijvoorbeeld, is er heel wat tijd nodig om veronderstellingen aan het licht te brengen, hun taaiheid en juistheid te onderzoeken en na te gaan hoe verschillende modellen samengevlochten kunnen worden tot een meer systeemgerichte kijk op belangrijke problemen.'[19] In feite wijst Senge met zijn aandacht voor een 'systeemgerichte kijk' op de noodzaak om op een andere manier waar te nemen wat er in de eigen organisatie en met onszelf gaande is. Die andere manier van waarnemen kan tot stand komen in wat de oude Grieken *kairos* noemen, een bijna oosterse beleving van tijd, in contrast met de westerse tijdbeleving die in het Grieks *chronos* heet. Op dit verschil zal ik nog uitgebreid terugkomen in de volgende paragraaf.

Wat in het laatste citaat van het BSR-lid opnieuw opvalt, is de passieve formulering, over een afweging 'die wordt gemaakt' in plaats van te spreken over een afweging 'die ik maak'. In de actieve formulering zou de les die voor het oprapen ligt, waarschijnlijk veel dwingender in beeld komen: als 'ik' meer tijd vrijmaak voor deze vorm van spreken, win 'ik' tijd en zal de verandering die 'ik' wens, sneller van de grond komen. Seneca zou dit vast bevestigen en er een aanleiding in zien om de als excuus aangevoerde drukte, botweg neer te zetten als een diskwalificatie: 'Enfin, iedereen is het er wel over eens dat een drukbezet man niets naar behoren kan beoefenen: geen welsprekendheid, geen vrije kunsten. Zijn aandacht is versnipperd, hij neemt niets grondig in zich op, maar alles wat er op hem wordt afgevuurd ketst af.' Ook de tegenspraak ketst af als de tijd ons in de nek hijgt. 'Je probeert soms ook snelheid te hebben', krijg ik in dit verband te horen. 'Je wilt ook niet overal discussies over voeren. Soms moet je ook gewoon zeggen dat het is zoals het is. Waarom? Omdat ik het vind of omdat ik het voel.'

4.2 Tijd voor tegenspraak en participatie

'Deze afwezigheid van denken – een doodgewone ervaring in ons dagelijks leven, waarin we nauwelijks de tijd hebben, laat staan de neiging om halt te houden en na te denken – heeft mijn interesse gewekt.

Hannah Arendt
(in ***Denken***)

Vanwege het grote belang dat tijd speelt in ons werk én in de verklaring waarom tegenspraak soms, of te vaak, onvoldoende kans krijgt, lijkt het me goed een paar dingen over tijd op een rij te zetten – om het denken te verrijken en het gesprek erover op gang te helpen. Onderstaande uiteenrafeling is potentieel stof voor een goed gesprek in elk team, bijvoorbeeld door de hier gepresenteerde tijdaspecten te verkennen en elkaar te vertellen hoe deze issues van haast, rust, ritme en de *kairotische* kwaliteitstijd 'hier in ons team' uitwerken, goed gaan of verandering behoeven. Een uurtje reflectie zou dan inderdaad wel eens 'meer kunnen bereiken dan al die kortcyclische dossiers', zo herinneren we ons de verzuchting van een BSR-lid. Zo'n reflecterend gesprek zou de creativiteit kunnen bevorderen om anders dan voorheen werk te maken van de omgang met de tijd. En het kan kritische teamleden die er – misschien uit bescheidenheid of angst – doorgaans het zwijgen toe doen, uitnodigen zich alsnog uit te spreken en voorzichtig mee te doen in de gezamenlijke zoektocht naar de omgang met de tijd.

Mocht 'jouw' team dit wel interessant vinden maar er 'werkelijk geen tijd' voor kunnen vrijmaken, dan is de nu volgende beschouwing misschien wel speciaal voor jullie bedoeld.

1. *De schaarste van de tijd* roept vragen op over in elk geval het tijdgebrek dat zo vaak aan de orde wordt gesteld, door de BSR-leden, als verklaring voor allerlei soorten problemen, onachtzaamheden, kwaliteitsingrepen en een tekort aan ruimte voor kritische reflecties en tegenspraak. Toch is schaarste geen synoniem van tijdgebrek.

Objectief gezien is de tijd (van leven en werken) begrensd. Daar is de dood – of de sterfelijkheid van de mens – debet aan. We zullen het ermee moeten doen. Dát maakt de tijd tot het kostbaarste dat een mens bezit. Voor dieren geldt dit niet, omdat die geen besef van tijd hebben en niet beschikken over het concept kostbaar. Daarmee is ook direct duidelijk dat de omgang met de tijd een typisch menselijk vraagstuk is en het daarom onze eer te na moet zijn hier maar wat mee aan te rommelen. Alle andere zaken zijn uit te ruilen of later alsnog in te kopen, maar de tijd gaat zijn goddelijke gang en komt nooit meer terug. Het zal over een jaar weer lente, zomer, herfst en winter zijn geweest. En het parlementaire jaar zal bij de volgende Prinsjesdag weer opnieuw zijn geopend. En de werkdag is met aftrek van acht uur slaap per etmaal niet meer dan zestien uur, wat al een verdubbeling zou zijn van de reguliere contracttijd en tegelijkertijd een halvering van de reguliere privétijd.

Hiermee zitten we op het springende punt van de tijd: de besteding ervan. Vanwege de schaarste wordt het gebruik van tijd zo'n onontkoombaar vraagstuk. 'Het is het kostbaarste dat de mens bezit', zo citeerde ik Seneca al eerder, die verdergaat met 'dat ontgaat ze doordat het iets onlichamelijks is', zo legt hij uit, 'doordat ze het niet onder ogen krijgen. Vandaar dat het geldt als iets spotgoedkoops, of nee, iets van haast nul en generlei waarde. Salaris, toeslagen, dat ontvangen mensen graag, dat vinden ze waardevol, daarvoor verhuren ze hun werkkracht, hun energie, hun aandacht. Maar tijd? Niemand schat die op waarde, men verbruikt die onbeperkt, alsof het gratis is.'

Dus als we de tijd nu werkelijk als een schaars 'middel' opvatten, als het goud van onze organisatie, als de broncode van onze software, als de sleutel tot succes: wat is dan een gerechtvaardigde of verantwoorde besteding van dit schaarse goed? Misschien gaan we met euro's nog zuiniger om dan met onze uren. Als die twee aspecten samenkomen in een discussie over menskracht en fte's doen we er buitengewoon gewichtig over, maar zodra de teerling eenmaal is geworpen, lijkt de interesse te verdwijnen in de inzet die we dan plegen. De vraag naar de gerechtvaardigde inzet van onze tijd slaat dus ook terug op al onze eigen werkagenda's: zijn de dagen gevuld, de uren gebruikt, de maanden benut voor wat werkelijk het belangrijkste is om te doen? Zo is het inderdaad vooral de schaarste van de tijd die ons dwingt tot een gewetensvol antwoord op de klassieke vraag: stellen we de juiste prioriteiten?

En nu we de tijd als een kostbaar goed proberen te doordenken, krijgt ook de keerzijde van de prioritering een heel andere lading. Want laten we werkelijk links liggen wat niet ter zake doet? Stoppen we de onzinnige activiteiten waarvan niemand kan uitleggen dat ze waarde hebben of bijdragen aan wat we eigenlijk willen bereiken? En weten we dan wel wat we werkelijk willen bereiken en bespreken we dan ook voldoende de relatie tussen onze hogere doelen – of diepere waarden – en de inzet van onze werktijd?

De vraag stellen is het antwoord geven, zoals een uitspraak van een BSR-lid illustreert: 'Wat veel gebeurt, is sturen op stukken die je krijgt.' Dit BSR-lid betreurt het dat via de stukkenstroom zaken worden afgedaan die eigenlijk meer overleg vergen. 'Soms ben je aan het rennen en vliegen, dan denk ik: "Dit moet ik terugleggen en bespreken". Eigenlijk moet ik dan beter uitleggen waarom ik de dingen vind die ik er dan bij schrijf.'

2. De gevoelde tijd roept heel andere vragen op dan het perspectief van de schaarste doet vermoeden. Want de objectiveerbare begrenzing wordt hier ingeruild voor de subjectieve interpretatie en de manipuleerbare emoties. We moeten in dit verband onderscheid leren maken tussen de tijdsemoties die ons overkomen door de dingen die op ons afkomen en de tijdsemoties die we creëren door het heft in eigen handen te nemen.

Het gevoel van haast en opgejaagd zijn hoort bij een agenda of een werkproces of een teamcultuur die zich laten leiden door de dingen die buiten henzelf om ontstaan en bepalend zijn voor wat zij doen.

Het gevoel van rust en regie daarentegen hoort bij de mensen die met hun werk, hun keuzes en hun werkprocessen laten zien dat zij menen zelf in control te zijn en de regie kunnen voeren over de eigen agenda. Het is niet uitgesloten dat de laatste groep meer werk verzet dan de eerste, en dus objectief gezien 'drukker' is. Het is eveneens niet uitgesloten dat ook de kwaliteit die de tweede groep genereert hoger ligt. Positieve, opbouwende emoties zijn cruciaal voor niet alleen de waardering voor de aard van het werk, maar natuurlijk ook voor de motivatie van de werkers om er alles uit te halen wat erin zit.

De werkpatronen in beide situaties leiden ook tot een bepaald werkritme. Als de cadans van de werkprocessen past bij wat het team aankan of prettig vindt (hoe de dagen verlopen, hoe een week in elkaar zit, hoe snel of langzaam, hoe logisch en voorzien of onlogisch en onvoorzien de pieken en dalen in de werklast zich voordoen), zullen de routines gaan meewerken om stabiliteit en rust te creëren en kan het hartritme van alle werkers gezond blijven.

Los van haast of rust en afgezien van ritme en routines, zijn ook tempo en temporisering factoren om mee te wegen in de beleving van de tijd. Altijd snelheid maken in werkprocessen met korte doorlooptijden, vergt andere capaciteiten dan voortdurend in de vertraging werken wat voor bijvoorbeeld zorgvuldige controles of complexe onderzoeken cruciaal kan zijn. De afwisseling van snelheid en traagheid kan evengoed bewust gezocht worden om voor variatie in werkomstandigheden te zorgen, om andere 'denkspieren' te oefenen, om diversiteit te beproeven, om de trekkracht van een projectteam te testen.

Hoe de tijd voelt is iets anders dan 'hoeveel er is', maar kan de evaluatie van aantallen uren of inzetbare mensen wel grondig beïnvloeden.

3. De procesrol van de tijd maakt ons erop attent, dat in feite de kern van ons werk ook een uitwerking is van de inzet van tijd. We hebben het dan over de fasering van een project, de doorlooptijden van onze werkprocessen, de planning van onze deadlines en de volgorde waarin wij de dingen of de dossiers afhandelen. Voor elk van deze onderdelen moet de vraag worden gesteld of het 'goed' is wat we doen – en waar we op letten om die vraag te beantwoorden.

Klopt de fasering? Ontbreekt er een fase? Hebben we überhaupt naar de fasering gekeken? Welke fases zijn eigenlijk standaard of afgesproken als een manier van werken die we geacht worden allemaal te hanteren? Ronden we elke fase helder af of laten we die geruisloos overlopen in de volgende? Hebben we voldoende zicht op de laatste fase, de periode van over vier of tien of twintig jaar? Wiens fasering volgen we, die van onszelf, die van onze partners, die van de politiek?

Zijn de doorlooptijden passend bij wat er nodig is? Kunnen we fatsoenlijk onderzoek doen in deze tijd? Is er ruimte voor belanghebbenden zich te verdiepen in de stukken voordat we bestuurders een besluit voorleggen? Zijn de doorlooptijden van 'ons' project afgestemd op die van een ander? Kunnen de politieke systemen deze doorlooptijden wel aan en kunnen burgers en stakeholders de doorlooptijden meemaken die de politiek nu van 'ons' verlangt? Duren de dingen soms te lang, laten we te lang niks van ons horen, nemen we te veel tijd en verliezen we 'momentum'?

Hebben we een planning die er niet alleen op papier goed uitziet maar die ook ons werk goed ondersteunt? Zijn we als organisatie in staat de planningen te halen? Passen we de planningen aan bij wat we kunnen of maken we onze opdracht daarin leidend? Zijn de deadlines wel echte deadlines – wie of wat gaat er 'dood'? – en hoeveel deadlines kunnen we voor dit project eigenlijk geloofwaardig hanteren? Hebben we in het verleden onze deadlines gehaald en wat zegt dit over de nieuwe die we nu afspreken? Zijn de korte-termijndeadlines in de context geplaatst van een lange-termijnproces? Wegen we de bijdrage van de snelle acties aan het bereiken van het hogere doel – zeg: de transitieopgave –

voldoende af tegen de bijdrage van de lange slagen aan dat hogere doel dat verder weg ligt in tijd? Kortom: werken we aan sprints of bouwen we marathons? Waar zijn we op ingesteld en is dat wat we nodig hebben?

Welke volgorde is logisch voor de stappen die we gaan zetten? Beginnen we bij wat het begin zou moeten zijn en eindigen we zodra de opgave voldoende is bediend, of stoppen we zodra de politiek content is? Stellen we anderen in staat voort te borduren op wat we zelf klaar maken? Wachten we geduldig tot we met ons project aan de beurt zijn? Acteren we voor onze beurt of laten we gaten vallen in de processen van anderen? Zijn wij volgend of leidend en wat is in deze opgave gepast te doen?

Participatie

De procesvragen over onze beleids- en uitvoeringsprojecten zijn direct en expliciet van belang voor de kwaliteit van onze participatieprocessen. Alleen in goed ontworpen processen krijgen belanghebbenden de gelegenheid mee te doen of hun belang in te brengen. Onoverzichtelijke stappen, het niet halen van deadlines, overslaan van afgesproken fasen: die zaken zijn niet bevorderlijk voor het bouwen aan vertrouwen. Bij externe belanghebbenden ontstaat dan al gauw het beeld dat wij hun ideeën, reacties of protesten niet serieus nemen. Het is daarbij niet van belang dat we dit eventueel ontkennen. We worden immers op onze acties, besluiten en daden beoordeeld.

Participatiecompetenties zijn vergelijkbaar met tegenspraakcompetenties die we bij leiders aanwezig veronderstellen. In zekere zin is het binnenhalen van geluiden uit 'de energieke samenleving' of het luisteren naar protesten van burgers en actiegroepen, te beschouwen als omgaan met tegenspraak. En de zojuist besproken tijdissues blijken expliciet van grote betekenis voor het ontwerpen van effectieve participatieprogramma's.[20] Door dat goed te doen kan er in beleid en uitvoering gewerkt worden aan trajecten die begrijpelijk en communiceerbaar zijn. Dat lukt door te kiezen voor een heldere fasering (met de aankondiging van duidelijke momenten of fasen van 'inspraak' en terugkoppeling van het effect daarvan), voor realistische doorlooptijden (zodat belanghebbenden voldoende tijd krijgen zich in de zaken te verdiepen en hun zienswijzen in te brengen), voor een werkbare planning (zodat men weet wanneer iets op tijd is of te laat), voor een begrijpelijke volgorde (zodat eerdere besluiten de acceptabele uitleg zijn voor vervolgstappen, of toekomstige stappen de betere momenten zijn voor meedoen of inspraak).[21]

Seneca hoor ik zeggen: 'Drukbezette mensen zien alles alleen op het eind.' Het proces voorafgaand aan het besluit wordt niet (voldoende) opgemerkt. Mensen nemen de reis niet in zich op, zegt Seneca, maar doen tijdens de reis andere dingen, en als ze op hun bestemming aankomen zijn ze er 'plotseling'. 'Dan bereiken ze hun bestemming voordat ze beseften dat ze die naderden.' Zoiets is fnuikend voor een cultuur waarin participatie kan gedijen. Die is erbij gebaat dat niet alle aandacht uitgaat naar doelen en producten – zeker niet als die grotendeels in de hijgerigheid van de korte termijn opdoemen – maar minstens in gelijke mate naar proceszaken als volgorde, fasering en timing. Dergelijke aandacht zet de deur open naar iedereen die over doel en middel nog in gesprek wil en aanspraak maakt op een zorgvuldige behandeling in rechtvaardige procedures.

Een BSR-lid vertelt: 'Als er tijd is maak ik ruimte voor mensen die al even niks meer gezegd hebben. Maar als ik denk "ik loop een halfuur achter" dan wordt mijn geduld minder en dan let ik minder op of het allemaal wel klopt.' Bij haast verdwijnt niet alleen de feitelijke ruimte voor een extra ronde kritische reflectie, zelfs de bereidheid om tegenspraak te ontvangen neemt dan af. 'Als we door moeten, moeten

we door', is de uitleg die één van de BSR-leden daarvoor geeft. Vergelijkbare verklaringen hoor ik ook van andere topmanagers.

Mede vanwege de relatie tussen de door hen ervaren of gesignaleerde 'drukte', 'haast' en 'hectiek' enerzijds, en de daardoor beperkte ruimte voor tegenspraak of kritische feedback anderzijds, is het van groot belang ons rekenschap te geven van onze omgang met de tijd. Het is een sleutel voor moeizame processen of taaie dossiers die, als ze stroef lopen, vaak in meer dan één opzicht knellen. Dan moeten we dieper kijken naar de bron van de problemen en ons onder meer rekenschap geven van de meest fundamentele tijdkwestie die alles te maken heeft met de cultuurgebonden beleef-wijze van de tijd: het verschil tussen *chronos*-tijd en *kairos*-tijd.

4. Het karakter van de tijd opent voor velen een nog niet zo bekend perspectief. Het gaat hier om het verschil in wat zo mooi wordt genoemd *chronos*-tijd en *kairos*-tijd.

In het woord *chronos* herkennen we de chronologische tijdsindeling waarmee we – hier, in het westen – vertrouwd zijn geraakt. Zelfs zodanig, dat we ons de circulaire tijd niet goed kunnen indenken. Zoals de seizoenen komen en gaan, zo kunnen we alle dingen beschouwen als zaken die vergankelijk lijken maar feitelijk zichzelf steeds blijven hernieuwen. Het is zó'n principieel cultureel bepaald verschijnsel, dat de circulaire economie mede hierom allerlei hindernissen kent om tot wasdom te komen. Al onze economische modellen zijn lineair gedacht, ons hele leven is lineair gedacht, al onze werkprocessen zijn lineair gedacht. Lineariteit is *chronos*-denken, circulariteit is *kairos*-denken. Lineariteit is eigenlijk ook het grondprincipe onder het idee dat tijd kostbaar is, waar de oosterse filosofie nog graag eens een (eeuwige) boom over opzet. Want zelfs de tijd is niet voor één gat te vangen.

De *chronos*-tijd veronderstelt een doelgerichte inzet van uren en dagen, beziet de tijd als iets wat functioneel is, een middel om iets anders te bereiken. Die herkennen we als dominante zienswijze is ons eigen werk. De *kairos*-tijd daarentegen bestaat in een andere wereld, voor een deels zelfs letterlijk: de *chronos*-wereld kent zichtbare klokken die de tijd 'weergeven' en geluiden maken als de klok het nachtelijk uur slaat, terwijl de *kairos*-tijd zich eigenlijk vooral in onze geest manifesteert. Toch kent *kairos* ook iets zichtbaars dat we ook allemaal als een waardevol fenomeen zullen beschouwen: de juiste handeling op het juiste moment.

Het perfecte gevoel voor timing is wat we in de muziekkunst en de sport onmiddellijk herkennen bij alle toptalenten, maar ook bij leiders waarderen als ze er blijk van geven 'de tijdgeest aan te voelen' of 'te weten wat in tijden van crises gedaan moet worden'. In de juiste timing herkennen we het *Fingerspitzengefühl* dat de vakman/-vrouw onderscheidt van de gewone werker: er zijn als het nodig is, op de achtergrond blijven als dat beter is, ingrijpen als het moet, loslaten als het kan, maar ook snelheid maken zodra het dáárop aankomt en de vertraging inzetten wanneer die noodzakelijk lijkt. De clichés zijn hier makkelijk aaneen te rijgen, en ook deels nodig om te verwoorden wat iedereen kan begrijpen maar in gewone zinnen moeilijk is te vangen. Dat is ook *kairos* ten top: het onzegbare van de tijd in doen en laten, houding en cultuur weten uit te drukken.

Wel of niet in het hier en nu zijn, zoals dat soms wordt gezegd, is één van de grootste verschillen tussen *kairos* en *chronos*. De *chronos*-werker is voortdurend gericht op wat er nog niet is, straks zal klaar komen en op termijn resultaat laat zien. Doel en deadline als sturende principes. De *kairos*-werker weet zich terug te trekken in de handeling zelf, in de concentratie op de kwaliteit van de eigen inzet, legt zich toe op de aandacht die dát moment vereist. Er *zijn* en ervaren wat er *is*, zijn hier de grondprincipes.[22] Waar de één soms noodgedwongen met oogkleppen op de deadline moet halen, kan de ander juist alert zijn op de signalen van al zijn zintuigen. Kansen verzilveren gaat in *kairos*-modus dan ook beter dan met

chronos-energie, terwijl problemen tackelen daaraan spiegelbeeldig een beroep kan doen op de inzet van onze *chronos*-technieken, mits we in de analyse al niet de verkeerde conclusies trokken omdat we toen te weinig *kairos*-kwaliteit bezaten.

Wie tijdens een gesprek probeert te peilen hoe de sfeer is en dat benut om al dan niet te spreken, toetst of 'het moment rijp is'. Dat is een typische kairos-kwestie. 'Als ik bijvoorbeeld in de bestuursraad zit of in overleg met een minister, dan let ik ook op hoe de sfeer is. Gaat het goed, heeft het zin om nog iets in te brengen, of zie je dat de minister of staatsecretaris aan haar taks is? Daar ben ik wel heel erg mee bezig voordat ik mijn punt maak', vertelt een BSR-lid. Het kiezen van het juiste moment om te spreken en te handelen is de kunst die de *kairos*-werker probeert te verstaan.

Terwijl de *chronos*-werker excelleert in de toewijding aan de taak die gedaan moet worden, vindt de *kairos*-werker zijn kracht in de afstemming op de omgeving, op het hogere doel en het grotere geheel. De koptelefoon van de *chronos*-werker kan hier het symbool zijn voor de concentratie en het afsluiten van de zintuigen, tegenover het luisterend oor van de *kairos*-werker die met evenveel concentratie zich volledig weet afgestemd op de omgeving en wat daar wordt verlangd.

Die omgeving noemen we soms 'stakeholders' of 'burgers' of 'de politiek' of 'andere departementen', maar kunnen we ook gerust vertalen met 'hogere doelen' of 'transities' of 'een circulaire economie' of 'een vitale democratie'. Je goed verhouden tot de omstandigheden waaronder je leeft of werkt, en je verbinden met de omgeving waar je deel van uitmaakt, zijn typische '*kairotische* kwaliteiten'. Doelbewust opereren en taakvast handelen zijn voorbeelden van *chronos*-kwaliteiten. Het is niet zo moeilijk deze lijn van denken af te maken met een typering van ons departement als een dominant *chronos*-systeem met te weinig *kairotische* kwaliteiten. Geen van beide kwaliteiten is op zichzelf belangrijker dan de ander, maar als de balans zoek is, verdient het kwetsbare meer bescherming dan het dominante, dat zichzelf wel goed kan redden.

Crisismanagement is, om mee af te ronden, een buitencategorie en lijkt uit beide wereld het beste te (moeten) verenigen. Zowel de juiste timing is hier cruciaal – en ook passend bij de relatieve rust die in de beslotenheid van het crisiscentrum kan heersen en daar nodig is –, als de daadkrachtige handeling en de snelle schakeling die in een razend tempo gerealiseerd moeten worden om het hogere doel – voor het gemak noemen we dat hier 'veiligheid' – zo snel als mogelijk is te bereiken.

Is *doelgerichte alertheid* een goede manier om dat samen te brengen? Soms denk ik wel eens dat goed leiderschap werkelijk is terug te brengen tot de vraag hoe het staat met de omgang met de tijd. Alles lijkt hierin samen te komen, maar dan doen we de ethiek van de tegenspraak – of breder: de ethiek van goed leiderschap – waarschijnlijk tekort. Deze ethiek behoeft een eigen paragraaf.

5 De ethiek zet tegenspreken op scherp

'Geen onrechtvaardige of goddeloze dingen te doen, dát is waar mij alles aan gelegen is. Die regering heeft mij dan ook niet kunnen overdonderen, hoe machtig ze ook was, om iets onrechtvaardigs te doen.'

Socrates
(in ***Apologie***)

De goede omgang met tegenspraak is ten diepste een ethisch vraagstuk. Eén van de BSR-leden vatte dat krachtig samen: 'De motor van tegenspraak geven is een soort moreel besef, bijvoorbeeld tegenspraak geven vanuit het grotere belang omdat je je met dat hogere doel hebt verbonden. Dan heb je altijd recht van spreken. Dit gaat dus over je eigen morele leiderschap.'

Tegenspraak voedt ethische vragen, zowel bij de tegenspraakbieder als bij de tegenspraakontvanger. Aan de bieder kunnen bijvoorbeeld de volgende vragen voorgelegd worden. Wanneer is het gepast je mond te houden, je uit te spreken, risico's te nemen? Wat zijn de motieven, de diepere drijfveren, de steekhoudende argumenten voor het geven van tegengas in de vorm van tegenspraak? Bij de ontvanger spelen, als het goed is, onder meer de volgende ethische overwegingen een rol. Wil ik horen wat de ander mij te zeggen heeft? Gebruik ik mijn positie zorgvuldig? Wil ik de waarheid kennen en werkelijk weten hoe dingen zijn? Ga ik goed om met vrijheid van denken en spreken?

'Soms maak ik mijn punt niet', vertelt een BSR-lid die tijdens ontmoetingen met de staatssecretaris en minister inschat of ze ontvankelijk zijn voor wat tegengeluid. Als deze topmanager dan alsnog de woorden inslikt 'neem ik dat mijzelf ook wel kwalijk', omdat dan later de gedachte postvat 'dat ik het beter wel had kunnen doen'. Deze vorm van kritisch zelfonderzoek heb ik bij de introductie van dit hoofdstuk al uitvoerig besproken. Zelfkritiek is één van de kernpunten uit de ethiek van goed leiderschap – of dat leiderschap nu formeel vorm krijgt binnen een leidinggevende functie of informeel groeit op grond van reputatie en gezag. De zuivere omgang met ethische vragen is een bouwsteen voor succesvol of effectief leiderschap.

Omgaan met macht

Leiders kunnen hun machtspositie gebruiken om in het eigen team ruimte te scheppen voor vrijuit spreken en tegenspreken. Ze kunnen zich afvragen: bescherm ik de zwakkere stemmen in mijn team, worden die snel weggedrukt of gaan we als groep daar zorgvuldig mee om? Maar leiders kunnen hun positie ook benutten om het eigen team tegen dreiging van buitenaf te beschermen.

Iemand vertelde me over een aanvaring met één van de bewindspersonen. Het was een heftige ervaring, waarbij de emoties hoog opliepen. Vele maanden later, als ons interview plaatsvindt en dit voorbeeld naar boven komt, zit het dit BSR-lid nog zo hoog dat de toonhoogte met bijna een octaaf omhooggaat en de stem bijna overslaat. De bewindspersoon was onredelijk en had harde kritiek, zonder daarbij zichzelf de maat te nemen. 'Ik kom echt in het geweer als mijn integriteit in het geding komt', is de begrijpelijke uitleg bij de heftigheid van het moment. 'Bijvoorbeeld als ik vind dat je zo niet met mijn mensen omgaat. Als een bewindspersoon in dat opzicht over grenzen heengaat, dan kan ik geen veilige werkomgeving meer creëren.' Op zo'n moment is voor dit BSR-lid het geven van weerwoord onontkoombaar geworden.

Deze vorm van in het geweer komen, gaat in ons type werkorganisatie vooral via het geschreven of gesproken woord. We hebben in zekere zin niets anders dan tegenspraak om op te komen voor de belangen die met voeten getreden dreigen te worden, of om in te gaan tegen onrechtvaardigheid, of om op te staan voor duurzaamheid, of om tegenwicht te bieden tegen onzinnigheid en te waarschuwen als men een loopje neemt met de waarheid.

'Ik heb twee keer in mijn carrière nota's gemaakt voor bewindslieden met de strekking: hier gebeurt iets wat fout is', vertelt een ervaren BSR-lid me. Mondeling protesteren of kritisch zijn komt geregeld voor, dat is in zekere zin dagelijks werk voor BSR-leden, maar op papier met kracht van argumenten tegengas geven is een grote zeldzaamheid. 'Dat was bijvoorbeeld die keer toen ik dacht: hier gaat de organisatie naar de kloten!' Deze collega staat niet bekend om het gebruik van krachttermen, maar blijkbaar was het die keer van toepassing. Zo gaat het wel vaker, als ethiek in het geding is: dan worden grenzen overschreden, door iemand of door de organisatie, en dan wordt de taal ruwer, directer en soms ook onwelvoeglijker.

'Een andere keer voorzag ik grote problemen in de uitvoering van een beleidskeuze', vertelde dit BSR-lid verder. 'Ik voorzag grote maatschappelijke impact. Mijn nota heeft de invoering ervan niet tegengehouden. En de problemen zijn later ook allemaal opgetreden.' Als verklaring voor deze poging tot correctie van een voorgenomen maatregel, blijkt er onder aan de streep een eenvoudig maar bijzonder krachtig motief over te blijven: 'Ik móest dat zeggen, ik kón mijn mond niet houden.'

Dat is waar het in de ethiek vaak om draait: niet anders kunnen dan handelen zoals werd gedaan. Daar valt dan niets tegenin te brengen, behalve misschien: 'Dat zou ik zelf niet zo gedaan hebben'. Precies, zegt die ander dan, 'maar jij bent mij niet en ik ben jou niet'. Ethiek blijkt telkens weer een persoonlijke inschatting te zijn, een subjectieve weging van voors en tegens, waarbij het geweten van de één iets anders te berde brengt dan het geweten van de ander.

Voor de ontwikkeling van een collectief ethos, waarbij de teamleden zich min of meer vergelijkbaar opstellen in vergelijkbare situaties, helpen stelregels of afspraken niet goed genoeg. Die zijn niet in staat om ieders geweten te richten in die gevallen dat het spannend is, wanneer dus juist de persoon in kwestie in het geding is gekomen. De beste aanpak voor de ontwikkeling van groepsethiek of gemeenschappelijke principes, is het voeren van vrije gesprekken over hittepunten, spannende momenten, schurende

voorvallen. In de dialoog, die voortdurend onderhouden moet worden, groeit dan een gedeeld moreel repertoire van spreken en handelen zoals dat in dat team of in die organisatie als gepast wordt ervaren.

Voor de opbouw van een cultuur waarin tegenspraak de normaalste zaak van de wereld is, geldt hetzelfde, omdat op een goede manier tegenspraak geven en ontvangen in essentie niet een kwestie is van een technische vaardigheid die aangeleerd en ingestudeerd kan worden, maar wel draait om ethos, om een houding, om de vraag: uit welk hout ben je gesneden? Samen spreken over gevoelige ethische kwesties lijkt daarom de enige manier om daarin te groeien. We moeten dit beschouwen als de ontwikkeling van deugden, waarvoor niet zo heel veel anders beschikbaar is als een intensieve en lang volgehouden oefening. De vraag wát dan aangeleerd of geoefend of uitgeprobeerd moet worden, laat zich beantwoorden met onder meer technieken en aanwijzingen voor de totstandkoming van goede gesprekken en voor het voeren ervan. Daar kom ik uitgebreid op terug in deel 4 dat hieraan volledig is gewijd.

Karakter en opvoeding

In het bespreken van tegenspraak met de BSR-leden, komen de ethische dimensies ervan geregeld aan de oppervlakte. Daartoe reken ik dus ook de grondhouding die mensen ontwikkelen voor leven of werk. Het Griekse 'ethos' betekent letterlijk houding, of manier van doen, of de gewoonte van waaruit men handelt.

Dit ethos komt ook mooi tevoorschijn in de volgende uitspraak die ik tijdens een interview optekende: 'Ik ben zelf wel zo gebakken dat ook als dingen die gezegd moeten worden onaangenaam zijn, deze toch gezegd moeten worden. Dat heb ik privé ook. Dat ga ik niet uit de weg.' Natuurlijk zijn er per situatie ook inhoudelijke of logische argumenten van toepassing om tegen te spreken, maar 'zo gebakken zijn' is een cruciale factor die deze topmanager ertoe brengt de stem ook werkelijk te verheffen. 'Dat heb ik privé ook' is eveneens een aanwijzing dat dit ethos veel verder gaat dan slechts een professionele houding of het goed invullen van een functionele verantwoordelijkheid. Het is hier een kwestie van 'zijn'.

Iemand anders licht vanuit de persoonlijke ethiek nog een ander perspectief toe dat meetelt in de vraag of het nodig is zich op een bepaald moment al dan niet uit te spreken. 'Bij mij is de balans nu zo, dat als ik het niet zeg, ik daar meer last van heb dan als ik het wel zeg.' Ook hier is het onderscheid tussen werk en privé in zekere zin verdwenen. Niet de zakelijke overwegingen zijn doorslaggevend, blijkbaar, maar of deze collega er 's avonds – 'als ik de dag overdenk' – nog last van heeft. Het geweten kan dan blijkbaar opspelen, en als dat dreigt dan is dat bij voorbaat al een reden om de mond open te doen.[23]

Voorkomen dat het persoonlijke geweten belast raakt, is één van de zes nobele motieven die ik in het essaydeel *Weerwoord en waarheid* heb aangevoerd voor het gelegitimeerd beoefenen van de tegenspraak. Deze motieven legitimeren je lastige, kritische gedrag wanneer je je team, de organisatie, een meerdere of een bewindspersoon met woorden de voet dwars zet. 'Als geen van deze motieven de tegenspreker beweegt en andere drijfveren hem tot spreken brengen, verliest de tegenspraak haar vanzelfsprekende legitimiteit', heb ik daar geschreven onder het kopje *'de nobele kunst van het tegenspreken'*. Ik herhaal hier in het kort die zes nobele motieven:

Nobel motief één: door te sarren en uit te dagen, kan de tegenspreker de machthebber(s) willen behoeden voor een onrealistisch zelfbeeld. De tegenspreker heeft met de machtige het beste voor.

Nobel motief twee: de machtige of leidinggevende schaadt zijn volgelingen of onderdanen door gedrag en spreken, en ter wille van hun welzijn dient de machthebber afgeremd, gecorrigeerd of aan het twijfelen gebracht te worden. De tegenspreker heeft met de gemeenschap het beste voor.

Nobel motief drie: vanwege het eigen geweten de stem verheffen, omdat met een slecht geweten niet te leven valt. Al spreekt het geweten doorgaans vanuit een groter belang, de tegenspreker heeft – vanwege zijn eigen schone geweten – met zichzelf het beste voor.

Nobel motief vier: de saaiheid is troef en de spelende mens verlangt naar de verrassende wending, naar het plezier van de ontregelende impuls. Ook dát is een nobel motief dat een deugdzaam licht kan werpen op de ironische, narrende, sarcastische tegenspraak.

Nobel motief vijf: tegenspraak heeft dialectische meerwaarde, omdat ze de botsing van gedachten, plannen en woorden veroorzaakt waaruit betere ideeën zullen ontstaan. Wie meent dat wrijving glans geeft en uit de hegeliaanse botsing van these en antithese een hogere synthese zal voortkomen, acht tegenspraak nobel in het belang van een betere route voorwaarts.

Nobel motief zes: de waarheid is in het geding en dient op tafel te komen, omdat ontkenning van de echte werkelijkheid schadelijk is voor het gezag van de rede en voor de grondigheid van een besluit of maatregel. De tegenspreker wil alles betwijfelen maar niet de noodzaak om de waarheid te zoeken – en zal zijn stem verheffen als waarheidsvinding onmogelijk lijkt.

'Zo zijn er zes goede gronden waarop de tegenspreker de stem kan verheffen tegen machtige mensen, dwingende groepen, beslissende meerderheden, benauwende gewoontes, verstikkende regels, onzinnige gedachten, alternatieve feiten,' aldus het slot van deze paragraaf in *Weerwoord en waarheid* over '*de nobele kunst van het tegenspreken*'.[24]

De eerlijkheid gebiedt …

Dergelijke nobele motieven geven een mooi beeld van de kunst van het tegenspreken. Maar soms zijn er ook minder verheven emoties in het geding als het om tegenspraak gaat. Eén van de BSR-leden is daar eerlijk over als hij zegt: 'Mijn gevoel bij tegenspraak is dubbel. Tegenspraak is fijn vanuit mijn verstand en soms hinderlijk vanuit mijn gevoel. Kritiek is gratis advies, dat weet ik ook wel, maar soms denk ik: ik ben wel klaar met jou, je ligt altijd dwars.'

Daar helpt dan niets meer tegen, behalve alles wat mensen kunnen doen om de onderlinge relatie goed te houden of te verbeteren als dat nodig is. Bouwen aan vertrouwen en investeren in goede relaties is een ander metier dan het bieden en ontvangen van tegenspraak, maar hoort er wel degelijk bij. Dat is immers het centrale thema dat ik in hoofdstuk 3 heb behandeld, omdat uit de gesprekken met de BSR-leden duidelijk is geworden dat zij de kwaliteit van de relatie inderdaad van groot belang vinden voor de acceptatie en waardering van de geleverde tegenspraak.

Juist als het om relaties gaat, gebiedt niet alleen de deugd van de eerlijkheid veel. In relaties zijn veel meer deugden aan het werk, zoals trouw, geduld, begrip, empathie, uithoudingsvermogen, zelfbeheersing, maatvoering, moed, prudentie en de kunst van het vieren. In de tegenspraak is de ethiek over de volle breedte in het geding. Is het gepast te zeggen wat ik zeg? Kan ik het maken? Blijf ik in verbinding? Luister ik met respect? Geef ik de ander een eerlijke kans? Het is de ethische dimensie die de tegenspreker op scherp zet en hem uitdaagt te doen wat moet gebeuren, op een manier waarvan gezegd kan worden: zo was het *goed*.

6 Over IenW: ‘De neiging van het apparaat’

‘Ik maak me zorgen over het klimaat binnen ons departement als het gaat om het geven en ontvangen van tegenspraak.”

Een BSR-lid

Eén van de twee motto’s waarmee ik hoofdstuk 1 van deel 1 ben begonnen, heb ik opgetekend uit de mond van een BSR-lid: ‘Het zaad valt hier soms op rotsige bodem.’ Dat is een markante uitspraak die voor de Bijbelkenners goed te plaatsen valt: het komt uit de zogeheten gelijkenis die Jezus (in het Bijbelboek Mattheüs) aan het meer van Galilea vertelt, waarin hij duidelijk maakt dat alleen bij de mensen van goede wil het heilige woord in vruchtbare aarde valt en daar kan ontkiemen om zelf weer vrucht te dragen en voor nieuwe zaden te zorgen. Voor het betreffende BSR-lid (‘ook ik kan niet verhullen uit welk nest ik kom’) behelst de uitspraak een treffende gelijkenis met de gebrekkige ontvankelijkheid binnen ons departement voor onwelgevallige of afwijkende geluiden. Die vallen dan ‘op rotsige bodem’ en zullen niet in staat zijn ‘vrucht te dragen’.

Het is niet zo vreemd dat iemand binnen ons departement wel eens een Bijbeltekst aanhaalt. Uit een onderzoek naar de mentaliteit van het toenmalige Verkeer en Waterstaat, dat twee bestuurskundigen rond de eeuwwisseling uitvoerden, bleek er destijds sprake te zijn van een naar binnen gerichte cultuur, waarvoor twee hoofdverklaringen werden gegeven: het was een technisch vakdepartement waar de experts meenden dat anderen, niet-deskundigen dus, niet goed konden begrijpen waarom de dingen moesten gaan zoals zij die voorstelden. En er heerste een gereformeerde cultuur, waarin het gebruikelijk is om problemen en conflicten intern op te lossen. ‘De vuile was hang je niet buiten’, heette dat ook in mijn opvoeding, die – inderdaad – gereformeerd was. Volgens het cultuuronderzoek versterkten beide factoren elkaar – de verkeerde kant op, welteverstaan.[25] *In een ander tegenspraakgesprek zegt iemand: ‘Ik heb op zich altijd wel respect voor gezag en senioriteit, dat zal met mijn gereformeerde opvoeding te maken hebben.’*

Die gereformeerde uitspraken brachten de herinnering aan de ‘oude’ cultuur van VenW bij mij naar boven. Ik vroeg me af hoe het nu, meer dan een decennium later én een fusie met VROM verder, zou zijn gesteld met die cultuur. Uit de

gesprekken met de BSR-leden over tegenspraak heb ik daarom 'cultuur-uitspraken' geselecteerd, die aanwijzingen zijn voor de mentaliteit of werkcultuur van ons departement. Die uitspraken heb ik geordend aan de hand van twee perspectieven.

Allereerst is dat het perspectief van de collectieve opgaven waarvoor ons departement staat. Dat thema is door SG Ongering is ons gesprek krachtig verwoord als een relevant perspectief voor onze omgang met tegenspraak. Eerder heb ik al de relatie gelegd tussen 'opgaven gestuurd werken' en ons (on)vermogen om met externe partijen in een open dialoog alle relevante inzichten, geluiden en oplossingsrichtingen te verkennen. Door het ene te kunnen wordt het andere gemakkelijker. Welke interne cultuuraspecten raken aan deze 'opdracht' om de opgaven centraal te stellen? Wat helpt en wat niet? En welke inzichten krijgen we daarbij aangereikt vanuit het zogeheten systeemdenken?

Het tweede perspectief is dat van het collectief. Wat doen we als 'groep', hoe gedragen we ons als organisatie, wat doen we als we met meerdere mensen (bijvoorbeeld tijdens een vergadering) bij elkaar zijn? Het lijkt erop dat individuele kwaliteiten en motivaties verloren gaan als 'we' samen zijn. Wat gebeurt hier? Zijn we wel een team? Eén van de BSR-leden typeerde dit thema van de collectiviteit op een mooie manier met de uitdrukking waaraan ik ook de hoofdstuktitel heb ontleend: 'Wat is de neiging van het apparaat?'

6.1 Perspectief I: Opgaven

Eén van de belangrijkste bindende factoren in groepen mensen die samenwerken, is het gezamenlijke doel. De neuzen en de energie kunnen dan dezelfde kant op en daarop worden gericht, is het aloude adagium. Het is evenwel de vraag of die eenduidige doelgerichtheid nog wel past bij de diversiteit aan oplossingen die de grote maatschappelijke opgaven nu van 'ons allemaal' vragen. In de *Prelude van mijn denken* heb ik stilgestaan bij de transitie-opgaven die in dit verband voor IenW als leidende 'doelen' opgevat zouden kunnen worden: verduurzaming van de mobiliteit, het circulair maken van de economie en slim en adaptief omgaan met (en tegengaan van) de klimaatverandering. Als dit onze gemeenschappelijke opgaven zijn, wat betekent dat dan voor onze interne gesprekscultuur? Experts op het terrein van organisatieontwikkeling en systeemverandering zien een direct verband tussen het communicatieklimaat binnen de organisatie en het transitieklimaat in de wereld. Zij leggen een directe relatie tussen dit type vraagstukken of opgaven waaraan wordt gewerkt en de kwaliteit van het interne gesprek *in*, en de besturingsvorm *van* de organisatie die zich deze opgaven aantrekt.

Een voorbeeld is het voorwoord dat de Amerikaanse organisatie- en systeemdenker Peter Senge in 2004 schreef bij het standaardwerkje *Over dialoog* van David Bohm uit 1996[26]. Hier brengt Senge – wereldberoemd geworden met zijn boek *The Fifth Discipline* uit 1990 – de organisatiecultuur, de sturingsvormen en de internationale roerige agenda met elkaar in verband. De grondgedachte die hij volgt is, dat de onvoorspelbaarheid en gecompliceerdheid van de mondiale opgaven eisen stellen aan aard en kwaliteit van de (interne) organisatieprocessen. De passage die ik eruit licht, biedt een compacte beschrijving van de organisatiecontext waarin zonder veel moeite ook de mechanismen van tegenspraak geplaatst kunnen worden. Senge verbindt hier de werking van de organisatie aan de grote transitievragen van deze tijd, als hij schrijft: 'Steeds meer mensen zijn gaan inzien dat de complexe problematiek van organisaties en samenlevingen vraagt om beter luisteren en een meer open vorm van communicatie. *Win/verlies*-politiek en hiërarchische gezagspatronen zijn nu eenmaal niet in staat om het hoofd te bieden aan klimaatverandering, de groeiende kloof tussen arm en rijk en de dilemma's van de genetische technologie.' Hij is kritisch op het gebruikelijke organisatie-denken: 'Dat mensen "met elkaar

praten" is niet genoeg om wederzijds begrip te kweken, de neuzen eenzelfde kant op te zetten en samen in actie te komen.' De grote opgaven vragen iets anders, er is méér nodig: 'Er moeten alternatieven worden bedacht, zowel intern als tussen de instituten onderling.'

Om alternatieve wegen te ontwikkelen, moet er samengewerkt worden vanuit andere principes dan 'we' gewend zijn. Co-creatie vergt een speciale attitude en bijzondere vaardigheden om scheppend werk te verrichten in nieuwe coalities. Daarvoor zijn teams nodig van mensen die verschillend zijn en vanuit de diepste bronnen van hun 'zelf' zich kunnen verbinden aan 'oplossingen' die goed zijn voor het geheel van het vraagstuk waaraan wordt gewerkt. Zoals klimaatkwesties geen rekening houden met landsgrenzen maar het grote geheel van de aarde als referentie hebben. Denken vanuit het (microniveau van het) organisatiebelang kan daar gemakkelijk mee in strijd zijn, zeker als de organisatie strikte regels volgt of zich weinig flexibel toont. Dat is in zekere zin het lot van elke overheidsbureaucratie. Dat fnuikt het stromen van ideeën en oplossingsrichtingen en het bouwen aan 'prototypes' die na gebleken succes in aanmerking zouden kunnen komen voor ruimere verspreiding of opschaling naar systeemniveau. Daarom is er zo vaak vraag naar 'experimenteerruimte' of 'vrije regelzones', omdat dit een soort van vrijstaten zijn waarbinnen de oude patronen en structuren 'even' niet langer dominant zijn. In die gevallen wordt in de reguliere processen een te grote botsing ervaren tussen wat 'mag' vanuit de thuisorganisatie en wat 'moet' vanuit de opgaven. De ingestelde 'vrije zone' functioneert dan als een plezierig niemandsland tussen de verschillende werelden in. Het is vervolgens de kunst de verschillende systemen of werelden alsnog te laten samenkomen, omdat in die samenloop een nieuwe werkelijkheid kan ontstaan die tegemoetkomt aan de nieuwe eisen. Dit mogelijk maken, ondersteunen en er zelf aan meebouwen is naar mijn idee één van de grootste leiderschapsopgaven van topmanagers van overheidsorganisaties. Daarbij kunnen de inzichten uit het zogeheten systeemdenken goede diensten bewijzen.

Systeemdenken

Hoewel mij niet bekend is welke strategie ons departement volgt om de noodzakelijke systeemveranderingen ook 'in huis' vorm te geven, bevat *Koers 2016-2020* volgens mij wel alle kiemen voor een dergelijke, op de toekomst gerichte en vanuit opgaven gedachte benadering. Lidewijde Ongering sluit dan ook naadloos aan op het denken van Bohm en Senge (over lerende organisaties en veranderende systemen) als zij in ons gesprek over tegenspraak verduidelijkt hoe het officiële koersdocument van ons departement een appel doet op ons vermogen anders te gaan werken en goed met elkaar in gesprek te zijn. Ze zegt: 'De Koers 2016-2020 probeert het zelfbewustzijn van de mensen te vergroten, ook in de manier waarop ze naar buiten treden en contacten met de samenleving hebben. We hebben het niet zo expliciet benoemd, maar dit hoort daar als element wel heel erg bij. Met zelfbewustzijn bedoel ik dat mensen de ruimte voelen om zelf dingen te verkennen en mogelijkheden nader uit te zoeken om zo tot inzichten te komen in plaats van – ik chargeer een beetje – alleen dienstopdrachten uit te voeren. Dat zit voor mij ook heel erg in de veranderende rol die we vanuit ons ministerie zien. Niet meer zelf bedenken wat de oplossing is en dat nog eens een keer uitleggen, al of niet middels een participatietraject. Maar veel meer vanuit de opgaves en vraagstukken het gesprek aangaan en kijken – vanuit de inzichten die er in de samenleving en bij de kennisinstituten zijn – wat passende oplossingen zouden kunnen zijn. Dat vereist wel ook iets van stevigheid van onze mensen.'

Het is voor Ongering duidelijk dat we in dit opzicht nog lang niet klaar zijn. In de nieuwjaarsrede van 2018 voor het personeel, benadrukte ze nog eens dat werken aan de brede opgaven die voortvloeien

uit de transities in het fysieke domein en die voor IenW leidende vraagstukken zijn (klimaatverandering, duurzame mobiliteit en circulaire economie), van ons als ambtenaren vraagt om ten eerste breed te denken, ten tweede over de organisatieonderdelen heen te werken en ten derde sterke verbindingen te maken met andere departementen en partners die aan dezelfde opgaven werken.[27]

Geen van de BSR-leden heeft er in de gesprekken over tegenspraak blijk van gegeven dit perspectief af te wijzen, noch is iemand in dit opzicht kritisch geweest over de goede wil van collega-topmanagers of medewerkers. Daarmee is de weg evenwel niet vrijgemaakt voor opgaven-gestuurd werken. Daar is veel meer voor nodig. David Bohm heeft in dit verband bijvoorbeeld gewezen op de 'onbewuste laag': 'Onze gedachten borrelen op uit een onbewuste laag' en 'elke fundamentele verandering in het denken is afkomstig uit deze stilzwijgende ondergrond'. In de goed gevoerde dialoog kunnen we volgens hem aansluiting zoeken bij deze stille ondergrond en ervaren hoe deze onbewuste laag in groepen mensen – organisaties, dorpen, samenlevingen – zorgt voor samenhang en gemeenschappelijke betekenisgeving. Het aanboren van deze stille onderlaag kan zo ook zorgdragen voor consistentie in keuzes en prioriteiten zelfs zonder de explicitering daarvan in documenten, formele besluiten of prioriteringslijsten.

Leiders worden ongevoeliger voor dergelijke 'bureaucratische bewijzen' en sensitiever voor deze stille ondergrond, als zij systemisch (leren) kijken naar organisaties, naar de onuitgesproken maar krachtige mechanismen en patronen tussen medewerkers, tussen organisatieonderdelen, tussen binnen- en buitenwereld. Peter Senge is zo'n systeemdenker en is niet toevallig gevraagd het voorwoord bij Bohms bundel over de dialoog te verzorgen. Senges onderzoekswerk en publicaties, zoals het boek *Presence* uit 2004 dat hij schreef samen met onder anderen Otto Scharmer die voor het aanpakken van grote sociale innovaties en maatschappelijke transities *Theory U* ontwikkelde, heeft het denken over organisaties, lerende netwerken en veranderende systemen wereldwijd beïnvloed. Zo werken jaarlijks duizenden mensen vanuit de hele wereld tijdens speciale trainingsweken aan hun vaardigheden, theoretische kennis en inzichten in transitieprocessen, om zich met persoonlijk commitment te kunnen inzetten voor het grote geheel en voor de toekomst die kansrijk is. Daaromheen is een mondiale schil actief van honderdduizenden transitiewerkers rondom de grote internationale vraagstukken zoals migratie, klimaat, conflict, verstedelijking, armoede, waterschaarste. Zij volgen online-trainingen, wisselen praktijkvoorbeelden en methoden uit, vieren successen en leren van fouten.[28]

De BSR-leden zien dat er een spanning zit tussen het integraal werken aan opgaven en de bestaande manier van werken en organiseren in verticale structuren. In hun eigen woorden verwijzen ze eigenlijk ook naar de 'stille ondergrond' waar Bohm over schrijft, want ze zoeken de verklaring voor ongewild 'verkokerd' werken in ongeschreven regels, in gewoontes en routines. Ze erkennen dat 'het nieuwe' doen niet zomaar is gedaan. In hun analyses leggen ze de nadruk op het politieke systeem dat (soms grote) druk legt op de werkagenda en -processen en op deze manier bepaalde organisatie-reflexen oproept of patronen versterkt. Ze wijzen erop dat politieke opdrachten de hiërarchische lijnen activeren, met name als een dossier 'in de fik staat', om de uitdrukking van een DG te gebruiken tijdens een gesprek met de bestuursraad over dergelijke patronen in ons IenW-werk.[29]

Doen en aansturen

Een van de topmanagers wijst in ons tweegesprek over tegenspraak op een bepaald patroon in het gedrag, van hemzelf net zozeer als dat van anderen. Dat maakt hem kritisch op het interne gesprek over 'opgaven gestuurd werken'. Want, zo stelt hij: 'Wat ik een beetje zie is, dat aan de ene kant wordt beleden

dat we *met elkaar* zijn en staan voor het geheel, en aan de andere kant – laat ik het over mezelf hebben – trek ik me terug op mijn eigen domein. Daar heb ik mijn handen al aan vol, ik moet het hier nog maar zien te klaren voordat ik me bezig ga houden met ingewikkelde vraagstukken op andere terreinen.'

Deze eerlijkheid gaat al snel over in een kritische noot over de aansturing van het departement als geheel. Want voor zover deze DG zich al zou kunnen en willen inzetten voor het collectief en de bredere opgaven, hij voelt zich daar 'ook helemaal niet toe uitgenodigd – dus waarom zou ik de moeite nemen dat te doen?' 'Het is ook dringen om aandacht', wordt me door iemand anders bijna ter vergoelijking gezegd. 'Onze mensen worden zozeer opgeslokt door het bedienen van de Haagse vierkante kilometer dat er weinig energie overblijft voor meer fundamentele zaken.'

Voor wie dacht dat dit van alle tijden is, zou zich wel eens kunnen vergissen. Iemand vertelt: 'Vroeger gingen dingen toch anders. Inmiddels zie je overal zo'n bontkraag om die bewindslieden heen met zo'n agenda-jacht – het normale contact gaat verloren waarin je heel makkelijk eens iets kunt zeggen als "zou je dat nou wel doen?".' De afscherming van de agenda door wat hier 'de bontkraag' wordt genoemd, helpt dus bepaald niet voor het laten doordringen van afwijkende geluiden bij de bewindspersonen en zou ook het opgaven-gestuurd werken in de weg kunnen zitten. Die bontkraag-cultuur geldt ook voor de bestuursraadsleden zelf, aldus één van hen die hier heel specifiek op ingaat: 'Het hofhouding-denken is hier vrij sterk, sterker dan in andere overheidsorganisaties waar ik werkte. Mensen kunnen denken "hij moet als bestuursraadslid de dingen voor elkaar krijgen", dus hij wil bediend worden om zijn ding goed te kunnen doen. Dat kan voor tegenspraak hinderend zijn.' Deze vorm van plaatsvervangend denken kom ik niet alleen tegen in de gesprekken met de BSR-leden. Geregeld hoor ik in vergaderingen en zeker in intervisie-achtige gesprekken, voorbeelden van 'denken voor de bestuurder', inclusief de reflectie dat dit achteraf bezien vaak een eigenstandige bron van misverstand en problemen werd.

Van goede wil

Aan tegenspraak is behoefte, zo vertellen de BSR-leden me allemaal. Kritische tegengeluiden worden verwelkomd, wordt me verzekerd, en het komt me oprecht over. Men lijkt stuk voor stuk van goede wil. Maar of ze in hun eigen werkpraktijk ook 'voldoende' tegenspraak krijgen, weten ze eigenlijk niet. Daar hebben ze in feite geen beeld van, 'want het probleem is nu juist dat je niet weet wat je niet hoort', is de begrijpelijke verklaring daarvoor.

Op de vraag of ze wel eens expliciet checken of de medewerkers in hun directe omgeving voldoende vrijheid voelen om alles te zeggen wat ze nodig vinden, geeft niemand een helder 'ja' als antwoord. Wel heeft elk BSR-lid, zo lijkt het, een manier gevonden om 'aan te voelen' of 'nog even te checken' of 'erom te vragen' of er voldoende gelegenheid is geweest om belangrijke zaken naar voren te brengen. Maar zekerheid of dit voldoende is om werkelijk te weten of 'men' alles zegt, heeft niemand. 'Laatst ging een overleg met één van mijn MT's erg stroef en daar heb ik de volgende dag onmiddellijk actie op ondernomen door met de directeur een tweegesprekje aan te gaan, en toen lag de hete aardappel vrij snel op tafel', is de anekdote waarmee dit BSR-lid wil verduidelijken dat hij er alert op is en de moeite neemt om signalen uit te zoeken.

De meeste BSR-leden zijn zich ervan bewust dat ze dit vooral doen – of sommigen zeggen: alleen dán – wanneer er voldoende tijd is, zoals tijdens een heidag of in een gesprek over de opzet van een beleidsstuk waarvoor de deadline nog niet in zicht is. Zoals ik in hoofdstuk 4 al uitvoerig heb beschreven, is deze tijdsfactor cruciaal in de ontwikkeling van een gezonde tegenspraakcultuur.

Eén BSR-lid is heel uitgesproken over het ervaren tekort aan tegenspraak: 'Ik wil graag de kring van mensen groter maken die weerwoord geven. Ik ben op zoek naar stoottroepen, de durfals, de slimbo's. Hier lopen niet zoveel eigenheimers rond.' Kritisch zijn en weerwerk leveren, is volgens deze spreker een goede manier om invloed te hebben of zaken bij te sturen: 'Ik maak zelf het meeste verschil door eerlijk te zijn en tegenspraak te geven,' maar 'zoveel gebeurt dat niet in dit apparaat'.

Kritische uitspraken over de tegenspraakcultuur van IenW zijn niet bedoeld als diskwalificatie van de individuele IenW'er, wordt me te verstaan gegeven, want 'de mensen deugen allemaal stuk voor stuk, daar zit het hem niet in, maar er zit iets in de configuratie. Kijk goed om je heen en neem waar dat het geven van tegenspraak in deze organisatie niet gebeurt.'

Een ander nuanceert dat beeld, en stelt: 'De werkvloer is naar mijn mening over het algemeen vrij open, want die staat op grote afstand van je.' Die afstand biedt de ruimte bij de medewerkers, zo is hier de aanname, om het ongemak van een eventueel als lastig ervaren boodschap te aanvaarden. Er is geen dagelijkse omgang met de directeur of DG en dat is dan een voordeel. Maar voor de mensen uit het eigen MT of DT kan het veel moeilijker liggen, omdat men elkaar dan dichter op de huid zit. Daarom geldt de waarschuwing van het BSR-lid dat voor dit punt aandacht vraagt, dat je in relatie tot de cultuur van tegenspreken 'veel alerter moet zijn ten aanzien van het middenmanagement'.

De mate waarin een ambtenaar tegenspraak moet bieden, hangt ook mede af van de formele positie, want 'in de ene functie moet je meer tegenspraak bieden dan in de andere', maar in het algemeen is 'de neiging van het apparaat bewindspersonen te plezieren, te helpen en te ondersteunen'.

6.2 Perspectief 2: Collectief

Het collectieve spel is een belangrijk onderdeel van de omgang met tegenspraak. Zoals eerder betoogd, is er pas echt sprake van tegenspraak als de tegenspreker zich tegenover een grotere 'macht' uitspreekt. '*Speaking truth to power*' heet dat. Dat is het geval als er een hogere in rang wordt tegengesproken, maar ook als de groep waartoe hij of zij behoort een bepaalde boodschap niet wil horen, als in de groepscultuur de tegendraadse houding of de afwijkende mening onwelgevallig is. De groep heeft de macht de eenling te excommuniceren, of als outcast te behandelen, of weg te pesten. De groep heeft als collectief dus macht. De tegenspreker moet zich daar rekenschap van geven. Zich voegen in de cultuur is een krachtige overlevingsstrategie, maar dat is nu precies waar de tegenspreker soms niet in wil meegaan.

De team- of bedrijfscultuur is aan de ene kant een resultante van de omgangsvormen, en aan de andere kant ook zelf een oorzaak daarvan. De manier waarop medewerkers en leidinggevenden zich onderling uitspreken en werk maken van kleine tegenspraakmomenten in de dagelijkse routines, dragen sterk bij aan het normaliseren van kritisch weerwerk. En andersom werkt het ook: als er doorgaans geen ruimte is vanwege tijdgebrek, vanwege een bepaalde vergaderroutine of vanwege afwerend (non-verbaal) gedrag van de groep of de leidinggevende als iemand aandacht vraagt voor een onbesproken punt 'dat voortdurend vergeten dreigt te worden', creëert de groep een grote barrière voor tegenspraak. Dit gaat sluipenderwijs. Zo zal het idee dat weerwoord en kritiek ongewenst zijn, zich hardnekkig vastzetten in de ongeschreven omgangsregels van het betreffende team of directoraat, zelfs wanneer er af en toe expliciet wordt gecheckt of de collega's zich vrij voelen om alles te zeggen. Ook op dat moment kan het moeilijk zijn 'tegenspel' te bieden, en te erkennen dat iemand zich niet vrij voelt, omdat de

ongeschreven cultuurregels in dat betreffende team nu eenmaal 'voorschrijven' dat tegenspraak *not done* is en dat er daarom maar één 'gewenst' antwoord is op de vraag of men alles zegt: 'Ja hoor!'.

Eén zo'n ongeschreven regel van IenW is volgens een BSR-lid 'dat alles in het collectief gedaan moet worden'. 'Waarom moet dat?', vraagt hij zich in verwondering af. 'Er kan geen onderwerp zijn of er moeten allemaal mensen bij elkaar komen, want o wee als ze niet aangesloten zijn. Terwijl ik soms blij ben als iemand even recht naar voren gaat en dwars door de muur loopt, au roept en zwaait vanaf de andere kant van de muur. Ja, dat is dan allicht niet afgestemd want dan was hij nooit door die muur gegaan.' Ik had dit BSR-lid zojuist verteld over mijn ervaringen bij de uitnodiging aan Marjan Minnesma voor een lunchlezing, net in de periode dat de rechtszaak tegen de staat van 'haar' Urgenda onder de rechter was. 'Als jij bij de uitnodiging van Minnesma van tevoren had gevraagd of het oké was om te doen, dan had je een werkgroep gehad die een bijeenkomst had belegd over de vraag of Minnesma wel zou moeten komen. Dat doe je toch niet?' Waarom eigenlijk niet, vraag ik onnozel. 'Dan was er vermoedelijk niets van de grond gekomen.'

Dit gespreksfragmentje met één van de BSR-leden lijkt een gespleten houding van ons departement te illustreren. Aan de ene kant is er een grote neiging alles af te stemmen en in elk geval geen enkele hiërarchische laag over te slaan, aan de andere kant zijn er nauwelijks ontwikkelde patronen om op gezette tijden inderdaad 'alles' met elkaar te bespreken. In de werkprocessen moeten 'we' elkaar opzoeken, wat iedereen vervolgens op z'n eigen manier doet. In de beleidsprocessen die om formele besluitvorming vragen van de bewindspersonen worden we soms gek van de interne afstemming en de onderlinge drukte – van de bijbehorende werkstress, hoor ik voortdurend om me heen. Maar in de organisatiebesluiten en zaken die onze manier van werken raken, hebben we niet veel méér als vaste overlegmanieren dan de BSR-vergaderingen en de besprekingen met de OR. Er is geen vaste manier om zaken die het collectief aangaan, met elkaar en de departementale leiding te bespreken, uit te werken, voor te bereiden en op te lossen. De kracht van het collectief blijft zo onderbenut.

'De terugkoppeling op maandagmiddag na de bestuursraad vind ik een gemiste kans voor een gesprek tussen directeuren en BSR', vertelt een BSR-lid. Die kent uit zijn werk bij andere departementen heel andere vormen van overleg. 'Op donderdagochtend komen de directeuren samen om belangrijke beslissingen te verkennen en door te nemen, voordat de hoogste legerleiding de knoop doorhakt. Zoiets vind ik eigenlijk ook heel normaal om te doen.' Waarom dit BSR-lid dat dan niet zelf initieert, wil ik weten. 'Wat houdt je tegen?' 'Ik denk niet dat dit aan mij is om dit nu te doen', is de uitleg. Het lijkt me een voorbeeld van iemand die zich op dit punt geremd voelt door de cultuur of door de constellatie waarin hij opereert, om te zeggen of te doen wat hem goeddunkt. Ik krijg de indruk dat hij zijn kruit wil drooghouden voor onderwerpen die hij vanuit zijn formele taak belangrijker vindt: de ruimte voor 'tegenspraak' kun je blijkbaar niet grenzeloos benutten. De 'sfeer' in de groep waartoe je behoort, tikt hierin door. 'Ik denk dat het cruciaal is dat je een sfeer creëert in een managementteam of in de relatie met een bewindspersoon of in de bestuursraad, die ervoor zorgt dat we niet allemaal 'ja en amen' roepen. Dat klink misschien heel gratuit, maar dat is natuurlijk wel wat je, als je niet oppast, aan het organiseren bent.'

Hoe dan ook moet de tegenspreker zich volop rekenschap geven van de ongeschreven regels, de cultuur en de sfeer van het team of de unit waarin hij opereert. De tegenspreker moet zijn tegenspraak goed weten te doseren, om te voorkomen dat de benodigde goodwill, die hij of zij in de groep heeft, verloren gaat.

Vier aspecten springen eruit

Niemand heeft een duidelijke verklaring waarom 'het collectief' binnen IenW functioneert zoals het doet. Uit de verschillende monden teken ik verschillende elementen op die hierop van invloed lijken te zijn. De volgende vier springen (mij) het meest in het oog.

Er is één aspect dat vaak wordt genoemd en in *Weerwoord en waarheid* ook al de toon heeft gezet: de voorzichtige omgangscultuur in algemene zin, hoewel me ook wordt verzekerd dat er bijvoorbeeld in de bestuursraad zelf enkele leden zijn die geen enkele moeite hebben te zeggen waar het op staat 'en soms *bluntly*' zijn in hun uitspraken. Maar over de organisatie in bredere zin zegt bijvoorbeeld iemand anders: 'Het willen voorkomen van ruzie en gedoe maakt deze organisatie zo voorzichtig en daarom is tegenspraak niet zo vanzelfsprekend.' Voorzichtigheid is één van de stille dragers van de interne cultuur. Ik geloof inmiddels dat hierover niet veel verschil van mening bestaat.

Een tweede aspect is een mogelijk gebrek aan diversiteit. Nieuwe mensen die binnenkomen lijken op 'ons' of passen zich snel aan de groepsnorm aan: 'Op de eerste dag komen trainees in de kleding die blijkbaar bij hen past, maar na een paar weken dragen ze bij wijze van spreken allemaal een pak en een stropdas'. Iemand anders zegt: 'Ook als ik naar de directeuren kijk dan is het collectief voor mij eerder een grijstint dan een kleurtint, hoewel er wel kleurrijke mensen tussen lopen, maar in verband met tegenspraak is het niet kleurrijk.' Conformeren lijkt hier het bijpassende cultuur gedreven gedag, tegenover bijvoorbeeld differentiëren en variëren – of gewoonweg *opvallen*. Eenvormigheid is in tijden van verandering een nadeel, diversiteit maakt sterker.

Een derde aspect dat kan bijdragen aan voorzichtige en conformerende onderlinge omgangsvormen, is de onzichtbare maar blijkbaar wel voelbare hiërarchie van de verschillende organisatieonderdelen. 'Beleid is toch de baas over uitvoering en uitvoering is belangrijker dan inspectie. Dat is de rode draad binnen het departement en dat is de verkeerde draad.' Daar wordt in de bestuursraad overigens wel over gesproken, bijvoorbeeld tijdens een heisessie, wordt me verteld: 'Als we als bestuursraad op de hei zitten, komen die dingen, die verschillen in status, positie of gepercipieerde macht tussen beleid-uitvoering-inspectie wel naar voren. Maar dat ebt één, twee, drie weken na en dan zitten we weer in de kaders.' De vaste (hiërarchische of verticale) structuur zet de cultuur vast, maakt flexibiliteit moeilijk, doet stollen in plaats van bewegen. En als we 'uitvoering' en 'toezicht' blijven onderwaarderen en beleid blijven 'prioriteren', benutten we de praktijk van alledag – de interactie van 'ons' werk met het echte leven in stad en platteland – onvoldoende als een bron van kennis en inzicht waarmee we de afstand tussen politiek en burgers zouden kunnen verkleinen. Bovendien zullen de nieuwe beleidsparadigma's die aansluiten bij de wereldwijde transitieprocessen, sneller en beter ontkiemen juist *in* die praktijken van alledag, waar burgers, boeren en buitenlui hun levens inrichten en proberen af te stemmen op de toekomst die zij zien gloren.

Het vierde en laatste aspect komt in de gesprekken over tegenspraak in allerlei toonaarden aan de orde en hoort ook bij de vraag wat ons als collectief kenmerkt: onvoldoende ruimte nemen voor verdiepende gesprekken en het bewust opzoeken van 'andere geluiden'. Het niet lang na-ijlen van een heisessie over de verschillende posities van beleid-uitvoering-inspectie, kan daarvan een voorbeeld zijn. Want moeilijke thema's die in de cultuur of in de patronen van werken 'vast' zitten, hebben tijd nodig om losgeweekt te worden – daar moet je dan blijvend aandacht aan geven. Eén heisessie is niet voldoende. Genoeg tijd nemen betekent hier dus niet 'lang genoeg wachten', maar het blijven investeren van tijd en aandacht in dergelijke taaie issues. Dáár schort het aan, hoor ik van verschillende kanten. 'Als een belangrijke voorwaarde voor tegenspraak is dat we af en toe de rust opzoeken om een goed gesprek

te voeren over wat we gaan doen en waarom, en of we alles hebben meegenomen, et cetera, dan zou het antwoord “nee” moeten zijn op de vraag of we een goede cultuur voor tegenspraak hebben’, zegt een BSR-lid. ‘We creëren onvoldoende de omstandigheden dat mensen makkelijker vertellen wat ze echt vinden. Daar nemen we naar mijn mening te weinig tijd voor. Als we alleen maar in die hijgerigheid blijven zitten en er weinig aan bijdragen om daar een oplossing voor te vinden, dan creëren we als leiding zelf de situatie dat het moeilijk wordt.’ Weer een andere topmanager vertelt: ‘Weerwoord en tegenspraak zijn wel mogelijk binnen IenW, denk ik. Maar of we nou echt veel tijd erin stoppen om elkaar dan te begrijpen en ook over de brug te komen, dat vind ik nog wel een lastig punt. Vaak wordt het wel gedoogd dat je wat zegt of ergens anders iets van vindt, maar verder doorvragen vanuit de gedachte ‘we zijn toch één IenW’ gebeurt eigenlijk niet. Je hebt elkaar nodig om een product te maken, maar zo wordt het niet beleefd.’

Het punt dat de BSR-leden maken is dat het verdiepende gesprek over de ‘echte’ onderliggende emoties, weerstanden, patronen, waarden alleen tot stand zal komen als daar ruimte voor wordt gemaakt. Dat vergt meer dan tijd reserveren in de drukke agenda’s, waar we in hoofdstuk 4 al bij stilstonden. Het vraagt ook om de rust in onszelf, om stil te staan als er haast is, om na te denken als er om daadkracht wordt gevraagd, om te betwisten wat altijd zeker leek, om onszelf kritisch te bevragen als anderen niet over de brug komen. Dat kan allemaal vorm krijgen in verdiepende gesprekken die door werkvormen en dankzij een hierop afgestemde gespreksleiding ‘anders’ zijn en vrij baan geven aan ‘andere geluiden’.

Vijf disciplines van de lerende organisatie

Terwijl ik schrijf aan dit hoofdstuk en zicht krijg op de voltooiing van deze essaybundel over tegenspraak, neem ik een standaardwerk over de lerende organisatie er nog eens bij. In de jaren negentig las ik kort na verschijnen (in 1990) *De vijfde discipline* van Peter Senge. In het inleidende hoofdstuk zet hij de vijf disciplines op een rij die naar zijn idee in hun onderlinge samenhang van een organisatie een lerende gemeenschap kunnen maken. Nu ik dat opnieuw doorneem vallen me de parallellen op met de onderwerpen die uit de gesprekken met de BSR-leden naar boven zijn gekomen. De thema’s, begrippen, ideeën en gedachten die ik optekende zijn niet gelijk aan de taal en de indeling in disciplines die Senge hanteert. Maar door de oogharen heen is het niet zo ingewikkeld de verbanden te zien of zelfs de overeenkomsten te herkennen. Ik loop de vijf disciplines daarom één voor één langs, eindigend in Senges oproep om met een systeembril te leren kijken naar het totale systeem van de werkgemeenschap en naar het grotere geheel waar dit deel van uitmaakt.

1. Nu we in dit essay ‘leiderschap’ centraal stellen en via het perspectief van de tegenspraak verkennen welke facetten hiervoor belangrijk zijn, noem ik uit Senges aanpak eerst de discipline van het persoonlijk meesterschap. Hij schrijft: ‘Mensen met een hoge graad van persoonlijk meesterschap zijn in staat om consistent gestalte te geven aan de ideeën die zij werkelijk belangrijk vinden – wat zij eigenlijk doen is hun leven aanpakken zoals een kunstenaar een kunstwerk. Dat doen ze door zichzelf te verplichten een leven lang te leren.’ Het zelfkritische vermogen dat ik bij de BSR-leden heb bespeurd, maakt van dat lerende vermogen deel uit. Verder is de werking van tegenspraak gericht op het verrijken van de inzichten van leidinggevenden, van machthebbers, en daar wordt in andere woorden door Senge bij persoonlijk meesterschap aan geraakt als hij schrijft: ‘Voortdurend onze

persoonlijke versie verhelderen en verdiepen, onze inspanningen blijvend gericht houden, geduld ontwikkelen en een objectieve kijk op de werkelijkheid houden, dat is de discipline die tot persoonlijk meesterschap leidt.' Ook de ethiek van het leiderschap, waarover ik in hoofdstuk 5 schreef en in hoofdstuk 7 nog de prudente thematiek van de macht aan zal toevoegen, hoort thuis in de discipline van het persoonlijk meesterschap.

2. De zelfkritische reflectie die ik bij de BSR-leden heb bespeurd, is voor Senge letterlijk onderdeel van de discipline om mentale modellen te leren herkennen. Dat betreft 'diepgewortelde veronderstellingen, generalisaties of zelfs plaatjes of beelden die van invloed zijn op hoe wij de dingen zien en hoe we erop reageren'. Deze discipline 'begint met het in eigen boezem kijken' en omvat ook het 'kunnen voeren van *leerzame* gesprekken waarbij we zowel ons eigen denken als dat van de ander duidelijk maken en waarbij dat denken ontvankelijk wordt gemaakt voor de invloed van anderen'. Dit is in andere woorden een bijna letterlijke verwijzing naar het toelaten van 'het andere geluid' en ervoor zorgen dat men ontvankelijk is voor de invloed van bijvoorbeeld mensen buiten het eigen team of van buiten de organisatie, zoals burgers en andere stakeholders, die – inderdaad – via hun tegenspraak kunnen morrelen aan onze eigen mentale modellen en zo voor ongemakkelijke zelfreflecties zorgen.

3. Dat organisaties beter tot leren en ontwikkeling in staat zijn als zij een gemeenschappelijke visie opbouwen, mag een open deur lijken maar is wel één van de kerndisciplines die Senge presenteert. Zijn uitleg is echter minder clichématig dan het begrip kon doen vermoeden: het betreft 'het vermogen van een organisatie om een beeld van de toekomst te scheppen dat door al zijn leden wordt gedeeld'. Het gaat dus niet om een strakke strategie die wordt 'uitgerold' of een *mission statement* dat wordt vastgesteld als 'verplicht' richtsnoer, het draait hier om het samen kunnen creëren van een dergelijk toekomstbeeld. Ofwel: lukt het om samen te ontdekken welke toekomst zich aandient en welk beeld van een succesvolle organisatie daarbij hoort? 'De praktijk van de gemeenschappelijke visie brengt met zich mee dat we moeten leren gemeenschappelijke *toekomstbeelden* te vinden, die echt engagement en echte inzet in de hand werken, niet gewoon volgzaamheid', stelt Senge. Leiders die deze discipline leren beoefenen, ondervinden hoe averechts het werkt om een visie, hoe diepgemeend ook, op te leggen.' Het is als een echo van de kritiek die ik in *Pelude van mijn denken* heb geformuleerd op het top down keuzeproces rondom de vijf thema's uit de *Koers 2016-2020* en het gestuntel daarna met de vijf/drie transities voor het fysieke domein. Tegenover dit 'foute' voorbeeld kunnen we echter ook een 'goed' voorbeeld stellen: het verhalenproces dat in 2017 is gestart en in 2018 is vertaald naar wat we noemen 'de corporate film': '*De kracht van het contrast*'. In die film en in het doorlopen proces gloort wellicht iets van wat Senge bepleit met zijn oproep een gemeenschappelijke visie samen te creëren.

4. De BSR-leden signaleren in de gesprekken dat 'de individuen stuk voor stuk deugen' maar veel van deze individuele kwaliteit in het collectief verloren gaat. Misschien is het troostrijk te zien dat Senge dit als een patroon in veel organisaties heeft waargenomen: 'Hoe kan een team goedbedoelde managers met individuele IQ's boven 120 een collectief IQ van 63 hebben? Dat is de paradox die de discipline van het teamleren moet oplossen.' Deze begint volgens hem 'met *de dialoog*, waarbij de leden van een team leren om "samen te denken" zonder daarbij te vertrekken van hun eigen vooroordelen.' Hier verwijst Senge naar de oude Grieken en hun *dialogos*: 'de vrije doorstroom van gedachten door een groep' zodat elk individu tot meer inzicht komt dan op individuele kracht mogelijk is. 'De discipline van de dialoog houdt ook in het leren herkennen van die interactiepatronen in een team die het leerproces

juist ondermijnen', aldus Senge. 'Defensief gedrag is vaak een belangrijke factor in de werking van het team' en deze 'ondermijnt het leren'. Dit laatste kan wijzen op zowel de keerzijde van tegenspraak, namelijk het oproepen van defensief gedrag, als op de noodzaak om een cultuur te bouwen waarin tegenspraak zo vanzelfsprekend is dat verdedigende mechanismen niet meer als een reflex worden opgeroepen. Een onderliggend doel van deze aanpak is de versterking van de lerende mechanismen in de organisatie. Een team of departement dat in staat is collectief te leren, is beter in staat collectief te presteren, vooral als de opgaven complex zijn en onvoorspelbare uitdagingen met zich meebrengen. Daar helpt een gemeenschappelijke visie bij, want, aldus Senge: 'Wanneer er een werkelijke visie bestaat (en niet alleen maar een "kreet"), dan presteren en leren mensen, niet omdat ze dat gezegd wordt, maar omdat ze dat willen'. Dat de thematiek van de dialoog voor Senge een grondvorm is in het teamleren, zal ik uitgebreider bespreken in het slotdeel (Deel 4, *Het goede gesprek*) van deze essaybundel.

5. De vijfde discipline, waar Senge met de boektitel naar verwijst en wat hij de meeste nadruk wil geven, is de discipline van het systeemdenken. Dit vormt het scharnierpunt van zijn denken. Het systeemdenken stelt ons, volgens hem, in staat om grondiger te kijken en niet langer op incidenten, gebeurtenissen, kleine voorbeelden te blijven reageren met maatregelen, conclusies en schijninzichten. 'We hebben de neiging om alleen naar momentopnamen van losse delen van het systeem te kijken en dan vragen we ons af waarom onze echte problemen maar niet opgelost lijken te worden'. We herinneren ons de uitspraak van een BSR-lid over het patroon in zijn omgeving én in zijn eigen gedrag: steeds reageren op kleine dingen in dossiers en nota's die correctie behoeven, in plaats van de tijd te nemen voor een meer diepgaande reflectie met het team. 'Als je hier wat meer energie in stopt, dan kon je weleens veel meer bereiken dan met al die kortcyclische dossiers', luidde de verzuchting. Neem de tijd om naar het systeem te kijken, zou Senge in reactie hierop kunnen zeggen, kijk naar het grotere geheel, de verbanden, de patronen, de langere tijdlijnen. Dat is noodzakelijk om de echte (oorzaken van) problemen op het spoor te komen en aan te pakken.

Het grotere geheel

Senge wijst erop dat in organisaties de menselijke activiteiten 'onderling verbonden worden door onzichtbare weefsels en dat het vaak jaren kan duren voor het effect van de ene actie op de andere zichtbaar wordt'. De systeemdenker wil het grotere geheel leren zien en achter de symptomen de werkelijke oorzaken gaan onderkennen die bepaalde ongewenste patronen in stand houden danwel gewenste patronen zouden kunnen versterken. Het helpt als we voor deze discipline weer leren vertrouwen op andere kennis en wijsheid dan die van het hoofd, de logica en de redenering: gevoelens, fysieke waarnemingen, gewetensvragen en intuïtieve signalen zijn juist als het om 'het onzichtbare weefsel' in organisaties gaat, onmisbare bronnen van inzicht.[30] Deze 'vijfde discipline', het systeemdenken dus, acht Senge cruciaal om te voorkomen dat de andere disciplines als 'losse' oplossingen of *quick fixes* worden ingezet. Afzonderlijk werken ze niet goed genoeg, de integrerende kwaliteit van het systeemdenken is nodig om het totaal te blijven zien, om het geheel te respecteren en je niet blind te staren op een bepaald onderdeel. Senge: 'Aan de oorsprong van een lerende organisatie ligt een geestesverandering – we zien onszelf niet meer als losstaand van de wereld maar als ermee verbonden, we zien problemen niet meer als veroorzaakt door iemand of iets "daarbuiten" maar we zien

hoe onze eigen daden de problemen die we ervaren, creëren. Een lerende organisatie is een plaats waar mensen voortdurend ontdekken hoe ze de werkelijkheid creëren. En hoe ze die kunnen veranderen.'

Naar mijn oordeel wijst Senge hier op een onderlinge afhankelijkheid die in organisaties veel te weinig aandacht krijgt. Het betreft de afhankelijkheid van, of het noodzakelijke verband tussen, de zogenaamd 'externe opgaven' enerzijds en de 'interne opgaven' anderzijds. Senge gaat ervan uit dat deze scheiding kunstmatig is, of theoretisch wellicht, maar niet overeenkomt met de werkelijkheid. Als we dat vertalen naar 'onze' transitieopgaven, dan zouden we kunnen beginnen te onderkennen dat onze eigen organisatie – en hoe wij onderling samenwerken – deel uitmaakt van de maatschappelijke problematiek die we willen aanpakken. We staan daar niet los van, maken er deel van uit: we zijn zowel een deel van de oplossing als een deel van het probleem. Werken aan een circulaire economie, bevorderen van duurzame mobiliteit en klimaatadaptatie mogelijk maken, zijn opgaven die ons er noodzakelijkerwijs toe zouden moeten brengen om ook zelf, in ons doen en laten, 'circulair te denken' (in tegenstelling tot bijvoorbeeld lineair denken), 'duurzaam te handelen' (in tegenstelling tot bijvoorbeeld tijdelijke, actiegerichte probleemoplossing) en 'adaptief vermogen te ontwikkelen' (in tegenstelling tot bijvoorbeeld leren nog meer sturend te opereren). We moeten onszelf grondig analyseren en waarschijnlijk zelfs herontwerpen, om werkelijk iets te kunnen betekenen in de transitieprocessen die gaande zijn.

Jezelf beschouwen als deel van het geheel – dus zowel van de problemen als van de oplossingen – maakt deel uit van de 'geestesverandering' die Senge noodzakelijk acht om werkelijk samen in de organisatie te leren, en om samen – met onze collega's en alle krachten van buiten de eigen organisatie – op te trekken in dienst van een gezonde, vruchtbare toekomst. Daarom is systeemdenken de integrerende discipline die synergie weet te bereiken uit de samenloop van alle samenwerkende onderdelen en uit de inzet van de verschillende instrumenten of disciplines, en die meerwaarde creëert door 'binnen' en 'buiten' niet te scheiden maar als één systeem respecteert. Alleen zo kan een visie op de toekomst en de rol die de eigen organisatie daarin zou kunnen of moeten spelen, een krachtig vehikel worden voor verandering van cultuur, agenda, werkprocessen en organisatievormen. Want, zegt Senge: 'Zonder systeemdenken valt het zaad van de visie op dorre bodem.'

Dit nodigt uit tot een fundamenteel andere visie op rol, positie en potentie van overheidsorganisaties, bezien als onderdelen van het maatschappelijke systeem dat wereldwijd in transitie is.

7 Leiderschap en hiërarchie: macht vraagt prudentie

Anekdote van de rare kwast

Naast mij zitten twee mannen in werkkleding. Het is hoogzomer, we zijn net een maand of twee aan het werk in de Rijnstraat. Hier en daar is er iets beschadigd. De werkmannen lopen met karretjes rond om zaken te repareren. Ze drinken nu een bak koffie in één van de pantry's op de elfde verdieping. Ze bespreken 'de politiek' die zich in deze periode bezighoudt met de formatie van wat later Rutte III zou worden.

'Ik weet inmiddels wel hoe het hier werkt', zegt de één. Ik spits mijn oren. 'Als straks de formatie slaagt gaat minister Koenders weg en dan kan het zomaar zijn dat de boel weer moet veranderen.' 'Hoezo?', vraagt de ander. 'Wat een minister wil is hier wet, dát weet ik wel. Als hij bijvoorbeeld een kolom, zo'n betonnen kolom weet je wel, een kleur wil geven dan gebeurt dat gewoon.'

Het zijn profetische woorden: nog geen drie maanden later hanteert Halbe Zijlstra eigenhandig de witte kwast. En ik vraag me af: is dat schilderachtige tegenspraak of voorbeeldgedrag van een leider?

Introductie

Omdat we tegenspraak opvatten als een vorm van spreken die ingaat tegen 'de' macht, is de hiërarchie in een overheidsorganisatie een bepalend onderdeel voor de thematiek die we hier verkennen. De BSR-leden hebben hier ook duidelijke ideeën en opvattingen over. Die zal ik in paragraaf 7.2 als losse uitspraken presenteren, geordend in enkele rubrieken. Deze paragraaf is als het smakelijke beleg van een sandwich ingelegd tussen paragraaf 7.1 met een beschouwing op macht vanuit rechtvaardigheidsprincipes en paragraaf 7.3 waarin de opgedane inzichten worden omgebouwd naar een basisset van lessen die bevorderlijk zijn voor een gesprekscultuur waarin tegenspraak gedijt. Voordat we hieraan toekomen, geef ik vooraf enkele gedachten mee ter introductie van de thematiek die hier wordt aangesneden.

Dit hoofdstuk moet worden gelezen als een poging om aanknopingspunten te vinden voor een intern gesprek over de werking en inzet van macht in onze organisatie. Het bevat geen afgerond betoog, maar is meer een schetsmatige verkenning. Zoals we weten is macht geen afgeleid onderwerp dat zich aan de rand van het essay-onderwerp – tegenspraak – bevindt: het spel met de macht is de kern van het spel dat de tegenspreker moet (leren) spelen. Daarom is het bijna noodzakelijk hier een apart hoofdstuk aan te wijden, ter afronding van deel 1 waarin de formele leiders van ons departement met hun uitspraken over tegenspraak de boventoon voeren.

De deugd van de prudentie

Informele leiders hebben nauwelijks concrete middelen in handen: zij moeten werken op basis van gezag dat anderen hen in psychologische zin toedichten. Materieel hebben zij in feite niets in handen, met uitzondering van media-aandacht of eigen communicatiekanalen op sociale media-platforms als Twitter en YouTube. Machtsmiddelen vormen daarentegen wél een wezenlijk bestanddeel van het leiderschap dat ook in formele zin met deze machtsmiddelen is toegerust, middelen dus die als gereedschappen ingezet kunnen worden om ook daadwerkelijk dingen te manipuleren, wat letterlijk betekent: naar de hand zetten, met de hand bewerken. Het passende beeld is hier de handwerker die letterlijk het materiaal op de werkbank kan bewerken, zoals ook de formele machthebber dingen bewerkt om zaken af te breken, om te buigen, op te bouwen, aan te sluiten, groot te maken, klein te houden, tegen te houden, te vermorzelen, in beton te gieten, te laten stromen, om te leiden, te verbinden, op te blazen, te versterken, vast te houden, los te laten, rond te maken, klaar te stomen. Een departement, het kabinet, de Staten-Generaal en de rechtsstaat hebben dergelijke gereedschappen in de vorm van bevoegdheden toegewezen aan functies die door mensen worden uitgeoefend. We noemen hen functionarissen, waarin het persoonlijke en het functionele samenkomen.

Omdat hier macht in het spel komt en van macht niet voor niets wordt gezegd dat ze corrumpeert, ligt misbruik op de loer. De toegekende gereedschappen zijn niet goed in zichzelf maar worden goed dankzij verantwoord gebruik. Ze maken successen en prestaties mogelijk die de gemeenschap dienen, maar brengen evengoed fraude, diefstal en zelfs geweld binnen handbereik. De extreme vormen van machtsmisbruik krijgen door de media-coverage én door onze eigen walging of verontwaardiging veel aandacht. We letten minder op de veel genuanceerdere vormen van machtsgebruik die grensvervagend uitwerken of in morele zin toch ook over grenzen heengaan. Juist in dit grijze of vage gebied ontwikkelt zich een verborgen, stilzwijgende cultuur waarin vrijuit spreken van medewerkers door 'de' macht wordt verboden, tegengehouden, ontmoedigd, getolereerd, geneutraliseerd, bewust mogelijk gemaakt, bevorderd, beloond, voorgedaan of uitvergroot. Het is deze oplopende schaal van verbod tot uitvergroting die als referentie kan gelden in het interne discours waarin we proberen de gesprekscultuur allereerst te duiden om die vervolgens te stimuleren en versterken in de richting die gewenst is. Waar precies bevinden we ons, welke richting gaan we op?

Het inzicht wie wel of niet 'mag' en 'kan' meedenken bij de totstandkoming van belangrijke besluiten, vormt een indicatie waarmee we kunnen bepalen op welke sport van deze oplopende ladder de gesprekscultuur zich bevindt. Dat kan ook goed per directie en zelfs per onderwerp verschillen. Als we onze antwoorden relateren aan de vraag hoe onze formele leiders hier zelf in acteren, krijgen we zicht op de mate waarin zij prudentie betrachten bij de inzet van hun macht, danwel hun machtsmiddelen aanwenden om ruimte te maken voor tegenspraak, of die middelen zelfs gebruiken om in dit opzicht tot betekenisvolle prestaties te komen. De kritische vragen zijn hier bijvoorbeeld: in welke vorm, op welk moment, in welke mate, voor welk doel, op welk gronden benutten leiders hun machtsinstrumenten – hun doorzettingsmacht – om gedaan te krijgen wat zij nodig achten? En op welke manier bouwen zij hiermee aan een gesprekscultuur die bijdraagt aan het 'oplossen' van de grote transitievragen die we als opgaven leidend hebben gemaakt?[31] Of wellicht is de volgende vraag nog belangrijker: langs welke route, met welke manieren van doen, in welke besluitvormingsprocessen, via welke vormen van afweging, in consultatie met wie, komen zij tot hun oordelen en keuzes? De balansvraag om het totaal te wegen, kan zijn: hebben zij het 'recht', moreel en materieel, om zo te handelen en te besluiten? Zijn zij in ethische zin 'goed' bezig?

De conclusie van deze (te korte) introductie is dat macht vraagt om prudentie. In dit laatste hoofdstuk van deel 1 verken ik deze prudente omgang met de macht in relatie tot de thematiek van het tegenspreken. In paragraaf 7.1 plaats ik leiderschap, hiërarchie en de inzet van macht in de context van de rechtvaardigheid. Over alle ethische uitgangspunten valt te twisten, maar de deugd van de rechtvaardigheid is door de eeuwen heen een morele rots in de branding gebleken, zowel ter evaluatie van de inhoud van besluiten als ter beoordeling van de procedurele kwaliteiten. Deze klassieke hoofddeugd neem ik hier als vertrekpunt. Daarmee hoop ik de losse uitspraken van de BSR-leden over leiderschap, hiërarchie en macht in relatie tot tegenspreken – die ik in paragraaf 7.2 zonder al te veel duiding presenteer – een betekenisvolle omgeving te bieden van waaruit hun uitspraken begrepen en gewaardeerd kunnen worden. Of ik met de lessen die ik ten slotte in paragraaf 7.3 aanreik recht doe aan de belangrijkste inzichten op het terrein van macht en tegenspraak, valt te bezien. Ze lijken me evenwel goed werkbaar in een eerste poging gestructureerd te werken aan een vrije gesprekscultuur die niet alleen tegenwicht kan bieden tegen potentieel machtsmisbruik maar vooral de organisatie helpt klaar te maken voor een publieke bijdrage aan de oplossing van de grote, mondiale transitievraagstukken.

7.1 De rechtvaardige 'wil tot macht'

Finale besluiten zijn uiteindelijk arbitrair: ze zijn 'willekeurig, eigenmachtig', als we *Van Dales* definities van 'arbitrair' volgen. Dat is nu immers waar het bij macht om draait: de mogelijkheid de eigen wil door te zetten. Binnen de grenzen van het mogelijke en het formeel toegestane, wordt de eigen voorkeur 'wil tot macht'. Dat klinkt wellicht 'eng' of misschien wel 'ondemocratisch', maar is dat niet. Mensen met formele macht zijn – in een democratische rechtsstaat – in die posities gekozen of benoemd conform de legitimaties van het geldende rechtsstelsel. Toch blijft die persoonlijke willekeurigheid of eigenmachtigheid ook in deze context bestaan, omdat beslissingen geen optelsommen zijn die nagerekend en nagemeten kunnen worden. Er is een ongrijpbare, subjectieve dimensie in het ultieme oordeel van de beslisser die zegt: 'Oké, ik ga akkoord' of 'En toch niet: ik zie het niet zitten'. En het is precies deze min of meer 'arbitraire' ruimte die de inzet van macht tot een prudent vraagstuk maakt, dat uiteindelijk beoordeeld kan worden langs de meetlat van de rechtvaardigheid. Maar hier is de metafoor van de meetlat opnieuw misleidend, want de 'meter' voor rechtvaardigheid is door niemand 'geijkt' en nergens vastgelegd. Ook rechtvaardigheid is geen mathematica. De maat waarmee gemeten wordt en de waardering van het meetresultaat, zijn de resultante van onderling overleg tussen de mensen wier belangen en 'rechten' in het geding zijn.

'Rechtvaardigheid is nauw verbonden met de vraag hoe we met macht omgaan en hoe macht verdeeld wordt', schrijft Alex Brenninkmeijer in 2014 in zijn hoedanigheid als Nationale Ombudsman. Dat werkt hij uit door vier vormen van rechtvaardigheid te beschrijven want 'macht kent vele gezichten en daarom zijn er meerdere vormen van rechtvaardigheid (...).' Twee vormen hebben rechtstreeks betrekking op de kwaliteit van de omgang met elkaar, op de manier waarop we luisteren, op de vraag of we ruimte maken voor elkaars stem en de mogelijkheid bieden een besluit te beïnvloeden. Brenninkmeijer spreekt hier van 'interactionele rechtvaardigheid: gaan we in onze contacten op correcte wijze met elkaar om?', en hij noemt 'procedurele rechtvaardigheid: worden de juiste procedures gebruikt en worden ze juist toegepast? Word ik betrokken bij de procedures en kan ik mijn zegje doen en de uitkomst beïnvloeden?'.[32]

In een overheidsorganisatie zijn de verschillen in rangen geformaliseerd, zowel in positie (directe toegang tot de politiek beslissers, kamers in de nabijheid van minister en staatssecretaris, organisatorisch en HRM-technisch 'boven in' de piramide of 'het harkje') als in bevoegdheid (mandaat-regelingen voor het aangaan van (financiële) verplichtingen, vertegenwoordiging van het bevoegd gezag, ambtelijk voorportaal van besluiten die naar de politieke arena gaan). Dit zijn de belangrijkste bronnen van macht in overheidsbureaucratieën, aangevuld met de toegang tot interne communicatieplatforms en externe informatiekanalen.

Die macht strekt zich dus ook uit tot de posities, informatietoegangen en belangen van werknemers die tegenspreken: zij zijn voor hun functioneren, carrière, beloning, persoonlijke ontwikkeling en werkplezier (op z'n minst voor een groot deel) afhankelijk van de besluiten die de formele bezitters van bevoegdheden nemen. Deze afhankelijkheid vormt het draaipunt in de tegenspraak. Dit is het scharnierpunt waar het om draait. Tot hoever 'mag' de tegenspreker gaan zonder vervelende gevolgen? Hoe groot is het incasseringsvermogen van de leidinggevende, zodat niet onmiddellijk wordt 'teruggeslagen'? Op wiens zelfbeheersing wordt het grootste beroep gedaan? Van de spreker die zich een beetje inhoudt, of van de ontvanger? Welke cultuur groeit hier door de manier waarop wij spreken? Wat is de verborgen gedragscode tussen 'chef' en 'personeel'? Is de informele ruimte kleiner dan de formele? Of andersom: kan er méér dan officieel toegestaan?

In een subtiel spel van geven en nemen, aftasten en onderzoeken, optreden en terugtreden, toelaten en corrigeren, opschudden en dempen, uitdagen en verleiden, groeien de omgangsvormen in teams en organisaties. In een werkomgeving met hoogopgeleide kenniswerkers is de erkenning van ieders kennis, ervaring en kunde noodzakelijk voor normale werkverhoudingen – en dát mechanisme heeft een egaliserende werking op de hiërarchische verhoudingen. Het stelt dus informeel grenzen aan het gebruik van macht waarover de hoogsten in rang in formele zin volledig kunnen beschikken: de redelijkheid (is het logischerwijs nog te begrijpen?), de zedelijkheid (is het moreel nog acceptabel?) en de werkelijkheid (is het nog werkbaar en realistisch?) stellen paal en perk aan wat mogelijk of toelaatbaar is. Ook machthebbers kunnen niet risicoloos, en zelfs niet zonder gevaar voor de eigen positie, over deze grenzen heen gaan.

Het kenmerkende van deze grenzen is evenwel, dat ze niet objectiveerbaar of berekenbaar zijn. Ze zijn de uitkomst van een permanent discours over aard, cultuur, doelen en middeleninzet van de betreffende organisatie, of in bredere zin over de maatschappelijke meerwaarde en betekenis – politiek, economisch of cultureel – die de organisatie genereert. Voor bedrijven en maatschappelijke organisaties is hiervoor lange tijd de *license to operate* als begrip gebruikt, en in zekere zin is de hierin opgenomen bestaanskwestie inmiddels ook voor overheden aan de orde. Want politiek en burgerij nemen niets voor vanzelfsprekend aan. In complexe, problematische dossiers als de gaswinning in Groningen en de uitbreiding van Lelystad Airport gaat de kritiek en weerstand allang niet meer over de inhoud van de besluiten maar over de legitimiteit van de beslisser: wordt de overheid haar positie nog gegund, toevertrouwd? De *license to operate* is hier in de ogen van veel belanghebbenden – of 'getroffenen' – bepaald geen vanzelfsprekendheid, zo ze al niet verloren is gegaan en alleen dankzij het monopolie van de overheidsmacht nog overeind gehouden kan worden.

Kortweg is hier de centrale vraag: hoe 'goed' functioneert de organisatie en in de ogen van wie? Dit gesprek over het niveau van de organisatieprestaties – zowel bezien in termen van uitkomsten en resultaten, als in termen van doen en laten en de omgang met elkaar – wordt binnen en buiten gevoerd. In weerwil van wat sommigen wellicht zouden wensen, is dit gesprek in volle gang en gaat het ook alle kanten op. Over dergelijke interne en maatschappelijke debatten kan niemand regie voeren, laat staan

macht uitoefenen. Maar wat wel mogelijk is, is het opbouwen en innemen van gezaghebbende posities van waaruit gesproken wordt. Daarmee kan het lopende gesprek of het maatschappelijke debat wel beïnvloed worden en – indien macht gezaghebbend wordt aangewend – wellicht ook meer richting krijgen dan zonder deze leiding nog mogelijk leek. Minister Eric Wiebes liet daar begin 2018 een sterk staaltje van zien toen hij zich voor de camera's en sprekend in het parlement begon te manifesteren in het Groningen-dossier, waarbij zijn persoonlijke lijn van handelen meer impact had dan de inzet van zijn feitelijke machtspositie.[33]

Hoe dan ook vindt het oordeel over het goed of slecht functioneren en presteren van een overheidsorganisatie, zijn belangrijkste graadmeters in een gesprek met de buitenwereld, schematisch voor te stellen als de drie overlappende cirkels van de politieke arena, de media-arena en de burger-arena. Vanuit het besef dat de *license to operate* 'buiten' in die drie arena's verworven moet worden, is voor publieke organisaties het externe discours maatgevend voor het interne gesprek over de kwaliteit van de werkorganisatie, de werkprocessen en de werkprestaties. Als de kritiek in de buitenwereld fors is, dan móet het gesprek in de binnenwereld over díe kritiek gaan. Bijvoorbeeld over simpele vragen. Wat bedoelen ze eigenlijk? Is het waar wat ze zeggen? Kunnen we ons in hen verplaatsen? Waar lieten we steken vallen en wat kan beter? Hoe zwaar moeten wijzelf de kritiek wegen als we recht willen doen aan de getoonde emoties en aan de betekenis van ons besluit in 'hun' levens? Raakt het weerwoord van onze criticasters aan fundamentele zaken, werkpatronen, systeemfouten, of zijn het incidenten en uitzonderingen op de regel? Klopt onze koers of moet we de steven wenden?

In dit *externe* discours vindt de tegenspreker dan ook een belangrijke grond voor zijn *interne* weerwoord en kritische reflectie. Dat komt allereerst door het feit dat de tegenspreker aan de dynamiek in de buitenwereld argumenten kan ontlenen die ondersteunend zijn voor het algemeen belang. Het grotere geheel ontstijgt het eigenbelang van zowel de tegenspreker als de machthebber, en legitimeert de tegenspraak. Maar de tweede grond die de tegenspreker voor krachtige tegenspraak aan de buitenwereld kan ontlenen, is de waarschuwing voor machtsverlies. De buitenwereld is immers de meest krachtige tegenmacht waartoe de machthebber zich moet verhouden. Intern zijn er ook tegenkrachten – zeker als we hierin de rechtstatelijke *checks & balances* betrekken en de interne controles bij bijvoorbeeld besteding van middelen of de rechtspositionele bescherming bij beloning en reorganisatie. De meest ongrijpbare en angst inboezemende tegenmacht lijkt echter van buiten te komen: voor ambtenaren zijn dat de politieke beslissers, de georganiseerde belangen en de communicatieve krachten van de (social) media. Deze zijn niet 'in de hand te houden', daar is geen macht over uit te oefenen, en vormen dus een factor om rekening mee te houden. De tegenspreker kan de gevoeligheid voor deze factor gebruiken om effectief te zijn en de machthebber te bewegen zich nog eens achter de oren te krabben.

Dit is dus het perspectief dat de tegenspreker kan inbrengen om zonder formele macht toch het spel om de macht effectief mee te spelen. Hij kan zichzelf opwerpen als 'spreekbuis' van deze externe krachten die dus ook macht bezitten.[34] En aldus een meer gelijk speelveld forceren door de tegenmacht manifest te maken en daarmee de interne formele, hiërarchische verhoudingen te omzeilen, te neutraliseren of in balans te brengen. Wie tegenspreekt moet ook het spel om de macht kunnen spelen. Machthebbers zetten het materiaal op hun werkbank naar hun hand, tegensprekers mogen op dezelfde manier het materiaal manipuleren, naar hun hand zetten dus. Wie dit zichzelf niet toestaat, is naïef en niet in staat het spel goed te spelen.

7.2 Veelzijdig perspectief

Dat de topmanagers van IenW zich bewust zijn van het spel om de macht en van hun speciale positie boven in de organisatiehiërarchie, zal niet verbazen. In de gesprekken die we voerden gaven ze daar in allerlei vormen en maten blijk van. Elk van de hieronder opgevoerde citaten spreekt voor zich. Bij elkaar opgeteld bieden ze een veelzijdig perspectief zowel op de doorwerking van hiërarchie in hun eigen omgang met tegenspraak, als op de invulling van hun leiderschap in bredere zin. De uitspraken zijn gebundeld in vijf rubrieken: macht, hiërarchie, 'in eigen kring', leiderschap, kennis en informatie – maar op de keper beschouwd lopen deze thema's door elkaar heen.

Het geheel laat zien dat de inzet van formele macht inderdaad vraagt om prudentie en gediend is bij een open cultuur waarin de perverse kanten van macht en hiërarchie weinig of geen kans krijgen, de informatie vrijelijk kan stromen en de relevante inzichten en belangen op grond van hun inhoudelijke zeggingskracht voldoende de kans krijgen om door te klinken in de besluitvorming.

Macht

'Het grootste risico van macht is dat er geen tegenspraak is en dat het daarmee toeval is of het goed gaat of niet.'

'Als een minister stellig over iets is, dan zal ik er zelf niet met dezelfde stelligheid tegenin gaan als wanneer in ik een meer gelijkwaardige positie aan tafel zit.'

'Het is een veelvoorkomend verschijnsel dat leiders op zichzelf komen te staan en de geschiedenis leert dat dat altijd leidt tot verval van leiding. Tegenspraak is dus cruciaal, ontvankelijk zijn voor wat er is, voor wat de groep denkt en nodig heeft.'

'Deze plek geeft mogelijkheden om je wil aan anderen op te leggen en dat vind ik heel gevaarlijk.'

'Ik heb een vrij klein ego. Dat is soms ook een nadeel. Ik ben heel erg op de ander gericht. Heel veel mensen vinden dat blijkbaar prettig en voelen zich daar veilig bij waardoor ze mij ook dingen toevertrouwen. In deze omgeving van een ministerie is dat een kwaliteit. Ik zal niet zo snel in het harde zakenleven terechtkomen. Daar pas ik helemaal niet. Daar voel ik me ook helemaal niet thuis. Dus echt een heel decisieve leiderschapsstijl heb ik absoluut niet en ik denk ook dat dat hier niet zou werken.'

Hiërarchie

'Hiërarchie gaat vaak tussen je in staan.'

'Zeker bij iemand die boven je staat, in de ambtelijke hiërarchie of de bestuurder ten opzichte van ambtenaren, is het uiteindelijk aan die ander hoeveel ruimte hij geeft om verder te gaan.'

'Hiërarchie is belemmerend voor tegenspraak.'
Wat doe je daaraan?

‘In ieder geval zelf zo open mogelijk en zo uitnodigend mogelijk zijn. Dat is ook wat ik in mijn hele carrière hoor: *de deur staat bij jou altijd open, je kunt altijd binnenkomen*.’

‘Je hoeft tegenspraak niet altijd te accepteren. Je moet ook tegenspraak op tegenspraak kunnen geven.’

‘Verschil in rang is natuurlijk ook een relevant punt, want uiteindelijk moet er als de stemmen staken of het komt niet verder iemand toch iets doen. Jij zegt iets, ik zeg iets, maar ik ben jouw baas en ik laat me niet overtuigen door jou, dan gebeurt het toch op de manier die ik wil – natuurlijk is dat relevant. Uiteindelijk kan ik wel een sfeer creëren waarbij er een gevoel van gelijkwaardigheid is, maar dat is er natuurlijk in essentie niet.’

‘Dat ervaar ik ook dagelijks als leidinggevende: mensen worden toch voorzichtiger in wat ze echt vinden. Dat gaat onbewust, omdat het “de baas” is die iets heeft gevraagd. Dan voelt een aantal mensen zich onbewust toch geremd om eerlijk te zeggen wat ze vinden van iets.’

‘Natuurlijk leiderschap hoeft niet samen te vallen met formeel leiderschap.’

Hoe weegt de omgang met tegenspraak mee in je leiderschap?
‘Ik denk dat het heel belangrijk is. Anders creëer je je eigen werkelijkheid met zijn eigen logica en zijn eigen wetten. Dan gaan mensen niet meer zichzelf zijn, ze gaan dan een zuivere rol spelen. Dat is een gekunstelde werkelijkheid die armer is en minder informatie bevat dan de situatie waarin mensen gewoon zeggen wat ze vinden, denken, verlangen, wensen. Dat is altijd beter. Maar dat vergt een bepaalde veiligheid.’

In eigen kring

Ben je als leidinggevende ‘eigenaar’ van of verantwoordelijk voor de veiligheid?
‘Dat denk ik wel, want daar heb je invloed op. In een tweegesprek ligt de verantwoordelijkheid denk ik bij ons allebei, maar zeker als je hoger in rang bent heb je daar wel een extra verantwoordelijkheid.’

‘De hoogste in rang heeft een speciale rol in het maken van cultuur.’

Krijg je in je eigen MT tegenspraak?
‘Dat valt nogal mee. Dat zou nog wel een beetje meer mogen.’
Wie moet daarvoor zorgen, jijzelf?
‘Ja, ik ben de voorzitter en de hoogste in rang daar. Ik moet een cultuur maken waar mensen zich veilig voelen om tegen te spreken. Daar moet je als leidinggevende aandacht aan geven. Als je wilt dat de mensen je tegenspreken, moet je benoemen dat je dat belangrijk vindt of het laten zien.’

‘In mijn DT praat ik niet over dergelijke onderwerpen. Ik doe dit soort dingen contra-intuïtief, stel de inhoud centraal en maak afspraken die wel met dat probleem van tegenspraak te maken hebben.’

Check je bij de mensen met wie je werkt of het proces van besluitvorming goed is gegaan?
‘Niet echt, daar geef ik misschien te weinig ruimte voor, bedenk ik me, nu we het er zo over hebben.’

‘Ik clash wel eens met mensen ja. Ik neem het mezelf dan ook vaak kwalijk. Dan vraag ik me af waarom iemand zo heftig uit de hoek komt en of ik de blokkades heb geschapen dat iemand dat nooit eens een keer heeft durven zeggen.’

‘Ik kan denken dat ik een heel veilige situatie heb gecreëerd waar iedereen zijn zegje kan doen – er is geen haast, er staan lekker koekjes op tafel, er is koffie, er is een goede sfeer. Maar nog steeds kan iemand zich niet lekker voelen en zich onder druk voelen staan om allerlei redenen.’

‘Lidewijde is formeel de voorzitter van de bestuursraad en dat is ook goed, maar je bent af en toe allemaal een beetje voorzitter. Je kunt ook eens even naar het proces kijken, wat gaat er goed, niet goed en elkaar even helpen Dat gebeurt ook wel.’

‘Je bent geen team als ik altijd de baas ben.’

Leiderschap

‘Als je tegenspraak breed opvat dan is het een cruciaal onderdeel van leiderschap. Dan gaat het niet alleen over het geven van tegenspraak, maar ook over het ontvangen, het stimuleren in je organisatie. Hij hangt voor mij heel dicht aan tegen verantwoordelijkheid nemen en dat is voor leiderschap natuurlijk een heel belangrijk onderwerp. Ook de manier waarop je dat in je organisatie erin probeert te krijgen hoort bij die verantwoordelijkheid.’

‘Een leider moet het lef hebben voorop te gaan. En de mensen moeten door hem of haar geïnspireerd raken en gemotiveerd om mee te gaan. De relatie tussen de leider en de mensen moet zodanig goed zijn dat hem of haar deze aspecten van het leiderschap worden gegund. Hierin zit tegenspraak geven en ontvangen. De ongelijkheid tussen de leider en de geleide kan alleen bestaan als er communicatie is, draagvlak en dat iemand zich voldoende gezien en uitgenodigd voelt om mee te gaan.’

‘De groep bestaat nooit uit één amorfe mening. Dat is altijd gedifferentieerd en daar maken veel leiders ook gebruik van door mensen tegenover elkaar uit te spelen of, mooi gezegd, door balans te houden in het krachtenveld in de groep.’

Is voor jouw leiderschap de vraag belangrijk of mensen zich veilig voelen?
‘Ja, want in die omstandigheid zijn mensen bereid en in staat tegenspel te bieden. Het creëren van de juiste omstandigheden voor tegenspel is één van de belangrijkste factoren van leiderschap.’

‘Ik word graag tegengesproken, maar het moeilijke hierbij is dat ik niet weet of dat gebeurt. Ik zoek vormen om daartoe uit te lokken. Dat kan een plaagstootje zijn of een grap of de uitnodiging “ik wil het nu van je horen”. Maar gebeurt het ook? En krijg je het te horen als het niet gebeurt?’

‘In posities als van een DG heb je al snel dat je mensen om je heen verzamelt die met je meedenken en niet tegen denken. Dat is het slechtste wat je kunt doen.’

‘Leiders moeten zich laten lezen, dat is nodig om te weten hoe aankomt wat men je zegt.’

‘Ik heb een hoog aaibaarheidsgehalte. Je kunt ook altijd iets zeggen zonder dat je daarvoor later wordt gestraft.’

‘Als je stil gaat zitten, niet veel zegt, dan creëer je een sfeer die niet leidt tot interactie. Als je al te gewoon doet. Dat wil men ook niet, want de leiding symboliseert iets. Daar moet je ook aan voldoen, aan het idee dat je eindverantwoordelijk bent. Anders denken ze: die komt hier even “heel gewoon doen”, nou moeten we oppassen.’

Informatie en inzicht

‘Een ministerie is een kennisgedreven organisatie. Als je dan jezelf niet wilt laten sturen als leidinggevende, en als je het debat of het gesprek niet wilt uitlokken om kritische opvattingen en ideeën naar boven te halen, dan benut je die capaciteit niet.’

‘Daar heb ik een paradigma voor: informatie is de-hiërarchisch. Iedereen mag dus over alle informatie beschikken. De besluitvorming gaat wél via de hiërarchie.’

‘Of het belangrijk is om andere geluiden te horen, om dingen vanuit een andere kant te benaderen? Dat is heel waardevol. Je bent zo snel in je eigen context aan het denken, je sluit je af voor dingen, oplossingsmogelijkheden kunnen niet meer binnenkomen in je gedachten. Het is belangrijk om dat open te breken, om te zeggen – en dat doen heel veel burgers ook: *het kan wél anders, waarom eigenlijk niet, wat zit daarachter?*’

‘Ik heb de indruk dat dit directoraat een open organisatie is waar veel mensen zich kunnen uiten en weinig mensen geblokkeerd worden in het geven van hun mening. Maar goed, dat is mijn beeld: van boven is alles plat dus misschien zie ik het reliëf niet.’

7.3 Vijf gespiegelde lessen voor tegensprekers en leiders

Uit de veelheid en veelzijdigheid van de gedachten en inzichten die de BSR-leden in onze gesprekken op tafel hebben gelegd, zijn enkele lessen te trekken die wellicht als een basisset voor tegenspraak houvast kunnen bieden in de dagelijkse praktijk. Succes is niet gegarandeerd, maar verbetering in de richting van een open gesprekscultuur mogen we er allicht wel van verwachten. Ik beperk me hier tot enkele hoofdlijnen, waarvan sommige worden uitgewerkt in het slotdeel van deze essaybundel waar ik inga op de vormgeving van ‘het goede gesprek’.

Les 1: Zorg goed voor de relatie

De kwaliteit en aard van de relatie tussen spreker en ontvanger lijkt het doorslaggevende ingrediënt voor het kunnen geven en accepteren van (scherpe) tegenspraak die effect heeft. Hierbij is het cruciaal ons te realiseren dat de tegenspreker alleen kan tegenspreken als hij bereid is de relatie op het spel te zetten: er is altijd het risico dat de ontvanger er niet van is gediend en dat dit negatief kan doorwerken op de bestaande relatie. Er is vertrouwen nodig om effectief tegen te spreken. De ontvanger van de tegenspraak – dat is dus de actor waar de macht ligt: de meerdere of de groep – moet bereid zijn zich 'de' waarheid te laten gezeggen, juist als die betwist wordt. Maar of die bereidheid er ook daadwerkelijk is, is niet te voorspellen: dat zal pas blijken tijdens het tegenspreken zelf. De kans bestaat dat het opgebouwde vertrouwen alsnog een deuk oploopt. Dit is het relationele risico dat de tegenspreker ten principale bereid moet zijn te lopen. Om vrijuit te spreken is moed nodig: tegenspreken is een vorm van *parèssia*, Grieks voor 'vrijmoedig spreken'.

Een goede relatie is ook bevorderlijk voor het goed kunnen inschatten hoe de geboden tegenspraak zal binnenkomen. Ligt de te geven kritiek gevoelig bij de ander of kan die wel tegen een stootje? Geldt dat wellicht in algemene zin maar nu nét niet bij dit bepaalde onderwerp? Bijvoorbeeld omdat er in het verleden iets is voorgevallen wat iemand op dat punt een blauwe plek heeft bezorgd? Een goede relatie maakt het makkelijker in te schatten of de ander in staat is de tegenspraak te ontvangen, wat op zichzelf al een aparte les is.

Toch is een goede relatie geen garantie op een goede afloop. Een voorbeeld: in een relatie van een teamleider en medewerker is er de afgelopen tijd veel vertrouwen gegroeid. De teamleider bespreekt moeilijke teamissues met deze collega, de band is goed, beiden begrijpen elkaar. Maar gisteren gebeurde er iets in de teamvergadering waar de medewerker van schrok: het team werd geschoffeerd. De volgende dag wil de medewerker dit bespreken. De teamleider schiet opnieuw uit z'n slof, kan zich niet beheersen, en herhaalt op bitse toon wat hij gisteren al had gezegd. De leider toont zich in feite in het nauw gedreven, is angstig en reageert kortaf, is niet meer voor rede vatbaar, sluit 'de luiken'. De tegensprekende medewerker kruipt in z'n schulp – bang om (de verkeerde) klappen op te moeten vangen. Zo is de angst in de relatie geschoten en lijkt de vertrouwelijkheid verdwenen. Beiden spreken elkaar minder frequent en twee maanden later blijkt de teamleider iemand anders voor vertrouwelijk kwesties te raadplegen.

Les 2: Schat de ander goed in

Er zijn allerlei factoren die bepalen of iemand in staat is kritiek of een lastige boodschap te ontvangen. Voor het bieden van effectieve tegenspraak is het juist inschatten daarvan van groot belang. Toon, taal, timing en tactiek kunnen daarop worden afgestemd.

Als iemand aan het eind van de dag of na een verhit debat in de Kamer aan zijn of haar taks zit, komt wellicht niets meer 'binnen'. Ervan uitgaande dat iedereen in zekere zin wel in staat is naar tegenspraak te luisteren en er ook wel iets mee zou kunnen doen – ook al gaat dat niet altijd even gemakkelijk – dan moeten we de vraag naar de mate van ontvankelijkheid situationeel beantwoorden. Is de tegenspreker in staat de omstandigheden goed waar te nemen, aan te voelen, te interpreteren, te wegen en kan hij deze waarnemingen omzetten naar besluiten, handelingen, teksten, timing, toon?

Tegenover ontvankelijkheid bij de ontvanger staat de vraag: wat is de gemoedstoestand van de spreker, wat speelt aan die kant (allemaal) mee? De leider, ja zelfs de groep, moet op haar beurt ook

inlevingsvermogen hebben of ontwikkelen om te begrijpen waarom de emoties of frustraties over een bepaald onderwerp of een bepaalde situatie bij deze collega zo hoog oplopen. Effectieve tegenspraak gaat (bijna) nooit (alleen) over wat de leider of groep (inhoudelijk) zou moeten horen, want evengoed spelen aan de kant van de spreker allerlei omstandigheden en overwegingen mee. Kan de leider of kan de groep de kritische boodschap plaatsen en begrijpen binnen de context van de tegenspreker? Als dat lukt, wordt het gemakkelijker ook lastige boodschappen allereerst goed te ontvangen en rustig te blijven, zonder onmiddellijk in de kramp te schieten of het eigen gedrag te gaan verdedigen.

Door de ander goed in te schatten, is het overigens ook goed mogelijk om de tegenspreker alsnog van repliek te dienen, want ook de tegenspraak mag weersproken worden. Dan gelden dezelfde empathische vereisten, maar zijn de rollen even omgedraaid.

Les 3: *Kies de goede vorm bij het juiste moment*

De omstandigheden waaronder wordt tegengesproken, zijn cruciaal voor de effectiviteit ervan.
Het kiezen van het juiste moment is daarbij de sleutelfactor. Er zijn twee hoofdkeuzes. Eén: spreek je in gezelschap of doe je dat in de vertrouwelijkheid van een tweegesprek? Als de tegenspreker zich tegen de groep wil uitspreken, is er geen echte keuze wellicht, ook al zouden de teamleden ook één voor één apart genomen kunnen worden. Iemand in een groep tegenspreken kan gevoelens van schaamte en schuld versterken en de effectiviteit van de boodschap in de weg zitten, of de relaties onnodig op het spel zetten. Twee: is er voldoende tijd of rust om aandacht te krijgen voor het onderwerp dat je wilt inbrengen, kan de groep of 'de baas' op dit moment de tegenspraak in het lopende (vergader- of werk) proces een plek geven? Het andere geluid komt alleen aan als de *mindset* van de ander daar open voor staat en we weten dat haast en onrust daarbij niet bevorderlijk zijn.

Soms is het juiste moment alleen door middel van de spontane reactie te pakken: hiervoor moet de intuïtie en het zelfvertrouwen voldoende zijn ontwikkeld om, zodra de aanleiding zich voordoet, de stem 'acuut' te verheffen. Het kan goed zijn dat dit een dag later eigenlijk niet meer kan, dan is het moment voorbij. In dit soort gevallen is vaak de ethiek de springende factor: iemand gaat te ver, liegt, behandelt je onheus, 'gaat over lijken', schoffeert een team. Dan creëert het moment zelf de beste omstandigheid voor effectieve tegenspraak in de vorm van spontane reacties.

Wil de tegenspreker goed doordachte kritiek delen met de leiding – kritiek die dan allicht ook fundamenteler ligt dan een situationeel geval van tegenspraak – dan is er waarschijnlijk alle gelegenheid om rustig te overwegen wanneer en hoe de tegenspraak het beste gebracht kan worden. Daarbij kan creativiteit helpen, want er zijn vele combinaties mogelijk als je alle mogelijke communicatie-opties (mailen, spreken, een brief, een sinterklaasgedicht…) en momenten (tijdens werktijd of aan het eind van de dag, in gezelschap of privé, alles in één keer of stapje voor stapje, bij de teamborrel, tijdens het kerstdiner …) combineert met alle vormen waarover je kunt beschikken (korte boodschap, lange verhalen, met voorbeelden, alleen puntige adviezen, grappend of met ironie, nieuwsgierige vragen, alles gespiegeld met je eigen tekortkomingen en dus 'verpakt' in zelfkritische reflectie).

De ontvangende leidinggevende kan ook zoeken naar goede vormen en momenten waarop de tegenspraak gemakkelijker zal klinken. Bijvoorbeeld door niet alles in de groep te bespreken, door voldoende tweegesprekken te blijven inplannen, door uitnodigende vragen te stellen, door zelfkritiek hardop uit te spreken, door twijfels te benoemen en meedenkers uit te nodigen, door eerdere besluiten in een goede gespreksvorm samen te evalueren, door het eigen leiderschap bespreekbaar te maken

en te vragen 'op welke terreinen geef ik niet of wel het goede voorbeeld?'. De leider moet zich ook afvragen of er wellicht een dieper cultuur- en leiderschapsvraagstuk aan de orde is: lukt het voldoende om een klimaat te scheppen – op basis van voorbeeldgedrag door de leider, en dus niet op basis van 'vijf regels aan de muur' of 'ik vraag je nadrukkelijk je mening te geven' – waarin vrijuit spreken een vanzelfsprekende gewoonte is (geworden) van de teamleden of medewerkers? Als dit niet 'even' opgelost kan worden, zijn er wellicht andere maatregelen nodig om tegenspraak een kans te (gaan) geven.

De groep kan ook voor 'zichzelf' gunstige omstandigheden creëren door 'nu eindelijk eens tijd te maken, samen' voor een heisessie onder begeleiding van een 'neutrale' buitenstaander. Dit is een beproefde manier om ruimte en veiligheid te creëren om moeilijke zaken alsnog te bespreken. Het is hier dan wel de kunst om werkelijk de angels beet te pakken en niet alleen een beetje over de zere plek te wrijven: dan kan de heisessie averechts werken, omdat achteraf de collega's alsnog beginnen te mopperen dat 'we het er weer niet *echt* over hebben gehad'. Het advies is daarom om tijdens de heidag bewust enkele momenten in te bouwen van meta-reflectie, reflectiemomenten als onderbreking van het inhoudelijke programma, om te bespreken of het goed gaat en waarbij iedereen kan inbrengen wat hij of zij belangrijk vindt. Die meta-reflecties zijn de ultieme uitnodiging om alsnog de mond open te doen. Als het je ook in dergelijke situaties niet lukt om te spreken, kun je dit een dag later wellicht toch nog eens met de leidinggevende bespreken in een tweegesprek, zeker als je vindt dat je boodschap beter niet in gezelschap uitgesproken wordt.

Wees niet te streng voor jezelf: tegenspreken is 'het allermoeilijkste' wat er is, dus raak niet gedemotiveerd als je eerste (en tweede, en derde ...) poging of voornemen in de grindbak eindigt. Houd moed en volhard. Je wordt dan vanzelf beter in deze *kairos*-kwaliteit: het vinden van de juiste vorm in de juiste omstandigheden. Het grijpen van het juiste moment is cruciaal – en verdraaid lastig.

Les 4: Weeg het onderwerp en je draagkracht

Maak het jezelf niet te moeilijk door alle kritische gedachten te zien als voer voor tegenspraak. Want niet alles hoeft gezegd, omdat soms het sop de kool niet waard is. Bovendien ligt lang niet alles gevoelig en kan een kleine suggestie of voorzichtige hint vaak al voldoende zijn. Wees je dus bewust van het belang dat is gemoeid met het onderwerp of met het gevoel dat je wilt bespreken. Dat betekent dus *ook* dat je de dingen die wel van groot gewicht zijn, niet zou moeten wegmoffelen of in een bijzin er maar een beetje bij moet laten hangen. Als het belangrijk is, verdient dat een volwassen stemverheffing of een andere effectieve vorm van communiceren naar de leidinggevende, het team of de directie.

De belangrijkste vragen zijn hier: wat is het belang van mijn tegenspraak, kan ik een goed effect verwachten, en ook: is het wel belangrijk genoeg en kan het oké zijn om eventueel niets te zeggen? Stel jezelf dus inhoudelijke en ethische vragen om af te wegen of je al dan niet zult 'opstaan'. *Choose your battles* is een zinvol tactisch advies: je kunt niet alles steeds bestrijden of aanpakken, je kunt niet de hele organisatie (of de hele wereld) op je nek nemen, je bent niet in je eentje voor alles verantwoordelijk. Het gewicht van het onderwerp dat je wilt torsen moet dus ook passen bij je eigen draagkracht.

De ontvanger moet ruimte maken in zijn hoofd en hart om het gewicht dat de tegenspreker eraan toekent te accepteren *in* het moment dat de tegenspraak wordt uitgesproken. Probeer te begrijpen waarom dit onderwerp voor de tegenspreker belangrijk is. Stel jezelf de kritische vraag of dat wat jij zelf een kleinigheid noemt wel de juiste inschatting is. Heb je een blinde vlek? Een eigenwijs stokpaardje? Mag je deze medewerker niet? Zei je vrouw gisteren ook al zoiets? De tegenspreker zou wel eens gelijk

kunnen hebben en een wezenlijk punt kunnen inbrengen dat jij tot op heden veronachtzaamt, 'te' klein maakt, ridiculiseert wellicht. Voor de leidinggevende is het de kunst het gewicht van de boodschap niet onmiddellijk te relativeren maar serieus te nemen door aandachtig te (blijven) luisteren, door middel van geïnteresseerde vragen en door te blijven checken of je de boodschap goed hebt begrepen. Als de ander zich gehoord weet kan daarna een vrijere uitwisseling van perspectieven en meningen volgen.

Overigens is er dus ook niets op tegen om, na aangehoord te hebben wat gezegd moest worden, een andere opvatting te hebben dan de tegenspreker graag zou zien. Dit kan de mooie uitkomst zijn van een goed tegenspraakmoment: een gezamenlijke verkenning van het 'echte' gewicht van de zaak, van de voors en tegens van de verschillende perspectieven, en ten slotte een gedeeld oordeel omtrent de noodzaak om al dan niet iets te veranderen.

Les 5: *Handel nobel en rechtvaardig*

Vanwege alle onzekerheden en twijfels, angsten en risico's die in de tegenspraak per definitie meespelen, is de behoefte aan vaste grond onder de voeten niet alleen groot maar ook moeilijk vervulbaar. Omdat tegenspreken een sociaal 'spel' is waarin de interactie met anderen onvoorspelbaar is en de uitkomsten ongewis blijven, kan de tegenspreker de gewenste stevigheid waarschijnlijk slechts in zichzelf vermoeden. In het gesprek met zichzelf liggen dan per saldo de gewetensvragen op tafel.

De tegenspreker vraagt zich af: zijn de motieven zuiver (geweest), had ik 'recht van spreken? Hier kunnen de 'zes nobele motieven' van pas komen. En het contradictie-beginsel (van Hannah Arendt, aangereikt door Socrates) kan helpen: ervaar ik een gespletenheid of voel ik me 'één' met mezelf?' Een typisch filosofische formulering hierbij kan helpen om dit punt goed te begrijpen, door je af te vragen: spreek ik in overeenstemming met mijzelf, komt wat ik zeg overeen met wie ik ben? Dit is dus fundamenteler dan 'zeggen wat ik denk'. De kwestie is vooral of hetgeen je denkt werkelijk uit jezelf komt, van jou is, danwel de echo blijkt te zijn van wat anderen van je verwachten of vinden dat je zou moeten zeggen. Hulpvragen daarbij zijn: meen ik wat ik zeg, sta ik achter m'n woorden, ben ik erop aanspreekbaar, kan en wil ik rekenschap geven van de inhoud van mijn woorden en van de effecten die ze teweegbrachten (bijvoorbeeld de emotionele effecten bij de ontvanger van de tegenspraak)?

De leider kan zich ook door het contradictiebeginsel laten leiden om in te schatten wat een gepaste reactie is op de tegenspreker. Kernpunt in het gewetensonderzoek betreft de prudente inzet van de macht: was die met mate, proportioneel goed en gerechtvaardigd? Gebruikte ik mijn positie overeenkomstig de mens die ik ben? We zouden dit kunnen noemen: leidinggeven in overeenstemming met mijzelf.

Macht kan gevoelig liggen, ook zonder een specifieke aanleiding of invulling, en de ander meer voorzichtig maken of volgzamer dan je zelf als leidinggevende zou wensen. De tip is daarom te toetsen hoe dit ligt. Maak je machtspositie bespreekbaar, laat anderen je helpen niet in de valkuilen te stappen van de verblindende of corrumperende macht, vraag om signalen en corrigerende kritiek. Zorg voor *checks & balances* door niet alleen in formele zin controles of tegenspraak in te bouwen maar ook door een cultuur te vestigen waarin het voor jou en de medewerkers heel gewoon is alles kritisch te bevragen en geen enkel taboe te ontzien – waarna ze het uiteindelijke besluit in het volste vertrouwen aan de formele leider kunnen overlaten, of zelf kunnen besluiten wat hen het beste lijkt in het vertrouwen dat de leider hen daarin zal steunen.

Eigenlijk is tegenspraak uit op en gebaat bij dienend leiderschap. Zoals de tango wordt gedanst: de man leidt door de dame te volgen. Wie is dan eigenlijk doorslaggevend in deze *pas de deux*?

INTERMEZZO

Wonderlijk wijnverhaal

Aan de voet van het Piemontese wijndorp Castiglione Tinella ligt in de bocht van een provinciale weg die niet méér doet dan twee dorpen verbinden, zo'n typisch Italiaanse uitvinding: een ultraklein bedevaartsoord dat al sinds de zeventiende eeuw bestaat en in de negentiende eeuw haar huidige kerk en bijgebouwen kreeg om de toestromende pelgrims te kunnen ontvangen. Het verhaal gaat, dat in 1675 het gebed van een blinde jonge vrouw door Maria werd verhoord, toen zij zich tot haar richtte bij een pyloon waarop in 1467 een schilderij was tentoongesteld met een afbeelding van de heilige *Madonna del Buon Consiglio* uit Genazzano, een dorp nabij Rome. Daarmee kreeg Piemonte al in de vijftiende eeuw zijn eigen plek van devotie voor de Vrouwe van de Goede Raad, dat zich in een toenemende populariteit mocht verheugen toen het gebed van de jonge vrouw in 1675 werd verhoord. Haar werden de ogen weer geopend – dat trekt volk uit heinde en verre.

In de tuin naast de bakstenen bedevaartskerk – met klokkentoren, rosarium en ontvangstruimte, voltooid in 1857 en verbeterd rond 1930 – herinnert een eigentijds beeld van een knielende vrouw aan het wonderlijke voorval, pal naast een nieuwe afbeelding van de *Madonna del Buon Consiglio*. De biddende vrouw kijkt hier deemoedig richting een stenen Maria die verstild in de hoogte hangt en liefdevol op haar neerziet, heimelijk gestut door een metselwerkje dat door overdadige begroeiing aan het zicht is onttrokken. Er priemt een spotje uit omhoog. Dat zal 's avonds helpen om het zegenende handgebaar kracht bij te zetten waarmee Maria haar geneeskrachtige stralen op de ogen van de jonge vrouw gericht houdt.

De omvang van de parkeerplaats aan de overkant van de weg, verscholen tussen bomen en aan de achterkant begrensd door een wijngaard waar een rode tractor heen en weer trekt tussen de strak uitgemeten ranken, doet vermoeden dat het hier rond 26 april, bij de jaarlijkse viering van het wonder, nogal druk kan zijn met bussen vol pelgrims. Dan zal het restaurant aan de rand van de parkeerplaats vast ook goede zaken doen. Nu zien de buitentafels er verlaten en ongebruikt uit, geduldig wachtend op een paar wandelaars misschien? Die trekken hier af en toe over de heuvels, dwars door de zonovergoten wijnhellingen die voor heerlijke muskaatwijnen en rode barbera's zorgen.

Het restaurant doet buiten de pelgrimsdagen 's avonds om acht uur zijn deuren open, wat voor Italiaanse begrippen al aan de vroege kant is. Als we even na achten binnenkomen kunnen we elke tafel kiezen die we wensen. Het maakt ons weinig uit, ramen zijn er niet, omdat het eetgedeelte volledig inpandig ligt. Pas tegen negenen raken de tafels één voor één bezet, met druk pratende Italianen, waaronder een groep van acht mannen die zich in werkkleding aan een tafel hebben gezet.

We laten ons het eten goed smaken en wisselen complimenten uit met de keuken, ook over de wijn waarvan de producent met zijn naam verwijst naar het wonder aan de overkant van de weg: *Cascina della Santuaria*. Het is een zachte barbera d'Asti. We proosten samen op de weldadigheid van de zorgzame agrarische wereld waarin we een paar weken mogen verblijven en hebben aan het eind van de maaltijd geruisloos de bodem van de fles bereikt. Goddelijk vocht, het moet gezegd.

Deze 'wonderbaarlijke' barbera laten we prompt een dag later nog eens op tafel zetten, maar nu in *Verderame*, de kleine *osteria* midden in Castiglione Tinella. Enkele jaren geleden kwamen we hier bij toeval

terecht en besloten vrijwel onmiddellijk juist in dit gebied voor een vakantie nog eens terug te keren. Het dorp begint na vier bezoeken inmiddels ons tweede Italiaanse 'thuis' te worden, naast het Toscaanse *Foiano della Chiana* waar we ons de chianti's en montepulciano's al meer dan twintig jaar goed laten smaken.

Verderame is tevens de wijnbar van de lokale wijncoöperatie, die op haar website laat weten meer dan dertig leden te hebben. Het lijkt erop dat die allemaal een paar flessen van hun barbera's, chardonnays, Pinot Nero's en muskaten hier in het schap hebben gezet waarmee de kleine wand van het restaurantgedeelte volledig is bedekt. Op de wijnkaart tellen we liefst 52 witte, 103 rode en nog eens 17 verschillende muskaten. De meeste zijn lokaal geproduceerd, in de glooiende heuvels rondom dit hooggelegen dorp, op loopafstanden van één à anderhalf uur – een enkele komt van verder, uit Barbaresco of Barolo bijvoorbeeld.

Bij helder weer priemen in de verte de eeuwige sneeuwtoppen van de Alpen richting strakblauwe hemel. De zeewind die honderdvijftig kilometer zuidelijker aan de Adriatische kust wordt aangemaakt en langs Genua in noordelijke richting naar Piemonte trekt, brengt 's middags een zachte, zilte wind door de dalen vol wijnranken. De oude bodem waarop de druiven groeien, een lichtbruine leem die op de wandelpaden tussen de wijngaarden in dit deel van Piemonte goud oplicht in de zon, schijnt een oceanische afzetting te zijn, en is samen met de wind de verklaring voor de zachte, bijna zoete maar toch frisrode dolcetto's, barbera's, barbaresco's en barolo's.

Nu de sanctuariumwijn ons zo lekker smaakt, besluiten we een paar flessen mee te nemen naar Nederland. De restauranthoudster naast het heiligdom heeft ons bevestigd dat we de boer in de onmiddellijke nabijheid kunnen vinden, maar waar precies moeten we nog uitvinden.

We rijden de volgende dag een beetje rond en letten scherp op de naambordjes van alle boerderijen en staan dan plotsklaps op de juiste binnenplaats van een niet zo pittoreske boerderij die wel goed onderhouden lijkt en zeker niet groot is. Een oude vrouw in een lange rok en met een hoofddoek half over de grijze haardos, kijkt ons vriendelijk aan, knikt begroetend en brabbelt iets onverstaanbaars. Tussen het woonhuis en een stapel rommel door zien we een klein veld met wijnranken, dat zo'n twintig meter lager ligt en waar een rode tractor met een diep brommend motorgeluid langzaam tussendoor trekt. Die hebben we eerder gezien.

We maken met een paar woorden duidelijk dat we graag wat wijn willen kopen. De oude vrouw zegt een paar zinnen terug waaruit we vooral het woordje 'si' oppikken, waardoor we vermoeden dat onze wens vervuld kan worden. Ze gebaart naar het woonhuis, loopt er dan zelf heen en moppert op de rammelende sleutelbos waaraan ze met moeite de juiste sleutel kan vinden om de voordeur te openen. Ze kijkt nog even over haar schouder naar ons en maakt met haar vrije hand een telefoongebaar en wijst dan naar de man op de tractor even verderop. Ah, die moet met een telefoon gewaarschuwd worden, begrijpen we.

Maar even later blijkt dat ze in huis niet de telefoon heeft opgehaald maar haar man heeft gemobiliseerd. Als die naar buiten komt, knikt ook hij vriendelijk naar ons en begint dan omstandig te zwaaien naar de man op de tractor. Die ziet niets en blijft zijn baantjes trekken. Een telefoon lijkt inderdaad handig, maar de oude baas zwaait nog eens. Het is vergeefs, waarop hij nu strompelend langs het woonhuis naar beneden moet afzakken, de wijngaard in, naar de man op de tractor die nu stilhoudt en de motor uitzet. Ze wisselen enkele zinnen. De tractorman kijkt nu onze richting uit en begint vermoedelijk te begrijpen dat er een paar toeristen zijn die hem van zijn werk komen halen, om wat wijn te kopen.

We kijken gegeneerd terug want de moeite die de hele familie aan het ondernemen is om ons slechts een paar flesjes wijn te kunnen verkopen, lijkt buitenproportioneel. Maar in de verte wijst de man op de

tractor al naar het eind van de rij druivenstruiken, herstart de motor en tuft langs de aangewezen kant de wijngaard uit om een ogenblik later tussen woonhuis en rommelberg naar boven te komen rijden. Als hij op de binnenplaats naast onze auto is afgestapt en ons, met excuus voor z'n smerige werkhanden, heeft begroet en snel begrijpt wat we willen, vraagt hij ons even te wachten. Hij loopt een schuur in en komt daar even later weer uit tevoorschijn, maar nu met twee wijnglazen in twee gewassen handen.

Onze gêne groeit met de minuut. Krijgen we nu eerst ook nog een privéproeverij? Zoveel moeite, voor een paar flesjes, dat hoeft echt niet! – we kunnen het amper uitleggen in de taal die de zijne is maar voor ons na tientallen vakanties nog steeds veel geheimen kent. Misschien begrijpt hij ons, misschien ook niet, maar het is duidelijk dat we hem moeten volgen het huis in. Daar dalen we onmiddellijk drie trappen af de kelder in, lopen dan langs grote moderne, roestvrijstalen wijnreservoirs en komen ten slotte in een hal met machines voor het afdoppen en etiketteren van flessen.

Het productielijntje ligt stil. Nogal logisch, want wie zou daarmee moeten werken als de boer zelf op z'n tractor het land bewerkt? De boer, hij zal midden veertig zijn, wijst ons op de kratten met flessen rode barbera's, witte sauvignons en de muskaten waar deze streek wereldberoemd mee is geworden. Miljoenen liters gaan jaarlijks de wereld over, vooral richting de Verenigde Staten die met hun enorme afzetmarkt de laatste decennia hebben gezorgd voor de uitgroei van Piemonte tot één van de belangrijkste wijngebieden van Italië. Maar die export lijkt aan deze boer voorbij te gaan, want hij produceert jaarlijks niet meer dan zevenduizend flessen. Veel meer is niet mogelijk, vertelt hij, want zijn vader en moeder – 'Zie je wel, het zijn z'n ouders!' – zijn te oud om mee te doen, en zijn eigen twee kinderen helpen weliswaar af en toe, maar veel groter dan dat is het team niet. Dit verhaal vergroot ons plezier en versterkt het gevoel iets bijzonders mee te maken, wat eigenlijk onzin is omdat dit hele gebied vol zit met dit soort kleine familiebedrijfjes die de heerlijkste wijnen tegen spotprijzen produceren.

'Wat zullen we doen, zes flesjes, twee van elk?'

Terwijl we nog overleggen, loopt de boer met de twee wijnglazen terug naar de ketels en tapt onder uit een klein kraantje de glazen half vol met een enigszins troebele witte wijn. Op de tanks staat '2017'. Hier ligt de oogst van amper een halfjaar geleden nog te rijpen, maar ze is toch al goed op smaak, blijkt als we ieder een glas krijgen aangeboden. We maken bewonderende geluiden, knikken bemoedigend en geven blijk van onze waardering voor de aandacht die ons te beurt valt. En voor zijn vakmanschap, dat we niet goed kunnen beoordelen maar hoe dan ook onze allervriendelijkste complimenten verdient ter compensatie van de moeite die de man zich wil getroosten om ons van dienst te zijn.

De muskaatwijn zit in flessen die nog niet zijn geëtiketteerd. De twee die voor ons zijn bestemd worden nu met de hand afgemaakt door over de hals een kunststof hoedje te leggen dat met een brandertje hermetisch aan het glas wordt gehecht, en door van een los liggende rol met muskaatetiketten er twee af te trekken en deze, zo op het oog, kaarsrecht op de flessen te plakken. Om het af te maken haalt de beste man achter uit de hal nog twee DOCG-zegels tevoorschijn, omdat die er toch echt bij horen, zo maakt hij duidelijk als hij ze gul glimlachend verticaal op de flessenhals drukt. Samen met twee chardonnays en twee barbera's verdwijnen ze in een doos voor zes die met tape wordt afgeplakt en onmiddellijk klaar is voor transport naar huis.

Ach thuis, ik moet onwillekeurig denken aan het essay over tegenspraak dat ik hier in Piemonte aan het schrijven ben. Officieel is dit een vakantie, en zo voelt het ook, maar ondertussen zit ik al dagen te worstelen met teksten over ethiek en tegenspraak. 'Liefde en leiderschap' zal het gaan heten. Voor zover er in ons ambtenarenbestaan een vorm van liefde kan zijn, lijkt het me onmogelijk te tippen aan de aandacht die ons hier op de boerderij te beurt valt. De vanzelfsprekendheid waarmee vader en moeder hun best doen om zoonlief uit het land te halen, en waarmee die vervolgens op zijn beurt ongevraagd

ons een voorproefje biedt van de nieuwe oogst en vol trots zijn wijnen met alle toetsers en bellen klaarmaakt voor de verkoop – het staat allemaal in schril contrast met de Haagse abstracties die wij oogsten in onze nota's vol jargon, de kleurloze taal van de beleidselite waarmee wij onze dagarbeid aan de man proberen te brengen – helaas zonder de persoonlijke *touch* die alle wijnen hier wél krijgen. Als wij spreken, spreekt het systeem en worden wij door mensen slecht begrepen. De koude rillingen lopen me over de rug – wat ook door de koelte van de wijnhal kan komen. Ach, ik weet het: onder de Italiaanse zon ziet alles er beter uit dan in de Scheveningse wind, maar ik laat het essay hier graag opgloeien met de liefdevolle afdronk van de roodgloeiende wijn die in dit goddelijke oord als wondersap in je genen gaat zitten.

Rammelende flessen halen me uit de mijmeringen terug. We zeggen in alle toonaarden *'grazie mille'* en lopen achter de boer aan terug de hal door en de trappen op, naar de binnenplaats waar onze auto overdadig luxe afsteekt tegen het hardwerkende decor van deze kleine wijnfamilie. De boer wil de doos ook nog eens zelf achter in de kofferbak zetten en benadrukt dat we de muskaten rechtopstaand moeten vervoeren en bewaren. We trekken in dank onze portemonnee en geven met een biljet van vijftig al twee euro meer dan strikt noodzakelijk. De boer staat erop dat we het wisselgeld aannemen. 'Waar leven ze van?', vragen wij ons af. De beste man heeft zijn werkzaamheden bijna een halfuur voor een paar verdwaalde toeristen onderbroken om een schamele zes flessen tegen nog geen vijftig euro te ruilen.

Als we de boer op zijn ronkende tractor tussen woonhuis en rommelhoop weer zien afdalen naar de kleine wijngaard aan de voet van het heuveltje, en nog steeds gegeneerd met onze 'luxewagen' het eenvoudige erf afrijden, zijn we stil, en opgewonden, en nog zwaar onder de indruk van de gastvrijheid en vriendelijkheid waarmee we in de watten zijn gelegd. In de bocht van de provinciale weg, even verderop, waar we het *Santuario della Madonna del Buon Consiglio* passeren, zien we links de stofwolk uit de wijngaard opstijgen die de man op zijn rode tractor veroorzaakt.

Verliefd rijden we in stilte de weg terug naar ons vakantiehuis: *Casa nelle Vigna.* De naam is een belofte: het ligt midden in de wijngaard die 's morgens ontwaakt onder optrekkende witte wolken, waarvan de randen pastelroze kleuren door een vrolijke voorjaarszon die de zomer uit haar tent wil lokken. Bij het wakker worden vraag je je wel eens af: zou de hemel misschien geschapen zijn naar het beeld van een Piemontese wijngaard in een fluwelen voorjaarsochtend als deze? Of zou onze lieve Heer dan tóch aan de heuvels van Castiglione Tinella hebben gedacht toen hij het paradijs verzon?

In Italiaanse wonderlijke wijnverhalen is niets onmogelijk.

DEEL 2

Tweede essay

En ik dan?

1 Introductie: waarom ik tegenspraak moeilijk vind

Het kan best zijn dat ik er te veel waarde aan hecht, maar woorden die iemand uitspreekt neem ik per definitie serieus. Ik ga er 'blind' van uit dat de spreker en zijn spreken samenvallen, niet van elkaar gescheiden kunnen worden. Ik wil dan ook begrijpen wat iemand aan mij of het gezelschap wil overbrengen. Daarom vraag ik vaak door: wat bedoel je precies? Heb je een voorbeeld? Past dit bij wat je gisteren vertelde? Mag ik dat samenvatten met 'dit' of 'dat? Daarbij ga ik er eigenlijk stilzwijgend van uit dat wat iemand zegt werkelijk van hem of haar zélf is – want alleen in dat geval heeft het zin door te vragen. Als de spreker niet achter zijn eigen woorden staat, leiden vervolgvragen tot theoretiseren, invullen, fantaseren misschien wel. Daar ga ik dus niet van uit.

Misschien is niet iedereen het met me eens en kun je ook best zaken naar voren brengen die niet uit jezelf komen of niet bij je eigen ideeën passen. Bijvoorbeeld omdat je bijdrage de inhoud van het gesprek verder helpt, of de 'interessante discussie op scherp zet'. Dat vind ik prima functioneren als het om conceptuele gesprekken gaat, of een verkenning van een theoretisch model, of een creatieve fase waarin de ideeën over elkaar heen mogen buitelen. Maar als het gaat om meningsvorming, om het toewerken naar een besluit, om het vormgeven van een team of directie, om het uitvinden van een juiste gedragslijn, het doordenken van cultuur of de best mogelijke leiderschapsstijl, dan werkt het voor mij niet. Zodra het te voeren gesprek ethisch geladen is – dus in feite is terug te voeren op de vraag: wat bedoelen we met goed? – dan krijgt de uitwisseling van ideeën, wensen en opvattingen pas zin als mensen samenvallen met hun uitspraken. Dus als ze menen wat ze zeggen.

Voor mijzelf geldt dat wat ik in dergelijke gesprekken of sessies uitspreek, ook werkelijk met mijzelf, met mijn ideeën of ervaringen, met mijn principes of verantwoordelijkheden te maken heeft. Meestal, moet ik zeggen, want soms zeg ik ook maar wat. Niets menselijks in ons vreemd. Maar als het erop aankomt, en zeker als het om (bewuste) tegenspraak gaat, dan geldt dat ik op mijn uitspraken aanspreekbaar ben. Dan geldt dus ook dat ik er rekenschap over kan afleggen, me kan verantwoorden. Dat is hoe dan ook van belang als ik spreek in functie. Collega's, leiding van het departement, medewerkers uit de Directie Participatie, bewindspersonen, externe stakeholders: zij moeten ervan op aan kunnen dat ik meen wat ik zeg.

Daarom ligt het voor de hand, vind ik, om in het kader van tegenspraak een goed en gewichtig principe te volgen: mezelf in het geding brengen. Dat is onherroepelijk aan de orde in deze essaybundel, zoals dat noodzakelijk is voor dit genre. Het is bijvoorbeeld voelbaar in de *Prelude van mijn* denken, waar ik me kritisch uitlaat over enkele processen en cultuuraspecten van ons ministerie, en over besluiten die de leiding neemt of de stijl waarin het leiderschap vorm krijgt. Op die kritiek ben ik aanspreekbaar en op die manier breng ik mezelf in het geding. Niet iedereen zal het met die kritiek eens zijn, sommigen kunnen zich ook meer persoonlijk aangesproken voelen. Voor deze reacties kan ik niet weglopen: ik heb mezelf in het geding gebracht en zal de consequenties moeten aanvaarden.

Die lijn behoor ik eigenlijk door te trekken naar het thema dat in deze essays centraal staat: de omgang met tegenspraak. Alle gesprekken met de BSR-leden over tegenspraak heb ik geopend met de

vraag: wat maakt het moeilijk voor jou om tegenspraak te geven en te krijgen? Het is relatief veilig om op die manier de moeilijkheden van anderen in kaart te brengen en daar met een zekere afstand over te schrijven. Vanaf de zijlijn 'roepen' hoe het moet of wat er beter kan, is eigenlijk net iets té gemakkelijk. Want de vraag is natuurlijk: waarom is tegenspraak moeilijk voor mij, om het te krijgen en te geven? Ik ben het welhaast aan mezelf – en de lezers – verplicht om op die vraag ook zelf antwoord te geven, hier in dit 'openbare' essay.

Mijn persoonlijke antwoord lag niet zomaar voor het oprapen. Er moest wel wat water door de Rijn voordat ik de gemoedsgolven begreep die ik in mijzelf bespeurde. Mijn zoektocht bracht me langs de klippen en draaikolken van een bekentenis (2) over de barrière om te schrijven over tegenspraak, van een frustratie (3) over de tegenspraak die ik mijn 'eigen' MT krijg, en van een markante gebeurtenis (4) die zich voordeed tijdens één van de directeurenlunches op maandagmiddag, om ten slotte te eindigen in een meer beschouwend stuk over de klinkende vorm (5) die op papier slechter doorkomt dan in het gesproken woord.

Hier doorheen ontvouwt zich een gesprek met mijn 'baas', DG Peter Heij, waarin niet alleen de tegenspraak concreet wordt beoefend maar ook het reflecterende gesprek over dit praktijkvoorbeeld op gang komt. Bovendien doe ik een boekje open over de binnenkant van mijn leiderschap – en ook dáárop ben ik, zeker vanaf *nu*, volop aanspreekbaar.

In gesprek met mijn baas (1)

Overvallen door tegenspraak

Het is maandag en ik neem net een hap van mijn lunchbroodje wanneer Peter Heij aanschuift.

'Zo, eet smakelijk', zegt Peter vriendelijk.

'Hé Peter', zeg ik plompverloren met volle mond, 'dat komt goed uit, kunnen we het even over Project X hebben.'

'Oh, prima.' Hij neemt een hap – hij lijkt gehaast te zijn. 'Wat is daarmee?'

'Overmorgen,' zeg ik kauwend, 'ligt er bij de minister een voorstel op tafel over het stakeholderproces. Klopt dat?'

'Ja. Hoezo?'

'Peter, dat voorstel is zóóóó 1990. Dat kan echt niet!'

Duidelijker kan ik het niet zeggen. Ik heb er de pee over in en ben teleurgesteld dat het beleidsteam ondanks al onze moeite niet verder is gekomen dan een stakeholderplan maken dat het niveau van de vorige eeuw niet ontstijgt. Ouderwetse inspraak, meer is het niet. Kom, dat moet beter. M'n teleurstelling komt met de broodkruimels mee naar buiten. Peter schrikt van de stevige taal. En van de kruimels misschien wel. Het valt hem rauw op het dak.

'Oh? Zo!'

Hij lijkt wat uit het veld geslagen, weet niet goed wat 'ie ermee aan moet. Hij kijkt me enigszins onzeker aan, schuttert wat. Heb ik met hem te doen? Niet echt, merk ik, want hier moet een DG toch tegen kunnen? Ik heb bovendien mijn argumenten paraat: ik praat geen onzin. Even eerder was ik door de betrokken participatie-adviseur geïnformeerd over de actuele stand van zaken. De hele voorgeschiedenis was me tot in de details uit eigen ervaring bekend. Ik heb er zelf heel wat werk- en begeleidingsuren in geïnvesteerd. Nu zijn we onaangenaam verrast door wat er naar de minister gaat, misschien wel vooral omdat het voorstel niet de sporen draagt van onze inbreng. Dat kan toch niet waar zijn? Mijn medewerker was *not amused* en háár verontwaardiging, die ik goed kon meevoelen, klinkt nog door in hoe ík Peter nu aanspreek.

'Nou, uh, je kijkt nogal verhit Erik. Wat is er dan mis mee?'

Peter hervindt zijn rust en neemt een slok van de melk.

Misschien ben ik zelf óók verontwaardigd. Of ben ik gewoon boos? Dat ben ik niet snel. Is dit zo'n zeldzaam moment, ben ik boos op Peter? Dat zou me verbazen. Misschien is het meer een gevoel van onmacht dat bij me opspeelt, wat ik ook bij mijn medewerker had gezien. 'Wat kan ik nou nog meer doen!', had ze vanmorgen nog uitgeroepen. Ik moest haar het antwoord schuldig blijven: ik wist hoezeer wij – en zij nog meer dan ik – alles uit de kast hadden gehaald. Hoe kan ik Peter dat nu allemaal uitleggen, hier bij een snelle hap? Toch moet ik een poging doen, ik ben er zelf over begonnen.

'Het participatieproces wordt volgens dat voorstel heel minimaal ingericht terwijl we in dit dossier als rijk een voorbeeldrol vervullen', zeg ik met lege mond. 'Andere overheden kijken naar ons.' Peter knikt, hij kan me volgen. 'We hebben de afgelopen maanden ook verwachtingen gewekt bij honderden externen. Met die relaties doen we nu niets, dat kan niet Peter. Dat is slecht voor Project X maar ook voor ons departement als geheel. Het moet écht anders.'

‘Zo, dat is nogal wat’, zegt Peter. Hij heeft zijn gebruikelijke relativerende houding weer teruggevonden. ‘Maar er kan nog van alles aan veranderd worden hoor’, zegt hij enigszins sussend.

‘Oh?’ Dat verbaast me.

‘Ja, daar is nog alle ruimte voor. Hoe we het gaan doen ligt nog lang niet vast.’

‘In dat geval doen we graag mee om het plan te verbeteren.’

2 Een bekentenis

'Ik vind het heerlijk om een essay over tegenspraak te schrijven', vertel ik een BSR-lid.
'Ik durf te wedden dat het met kramp in je handen wordt geschreven', is zijn inschatting.

Het lag al maanden te broeden, te gisten, te dampen, te verteren, te bloeden misschien wel: de persoonlijke analyse van mijn omgang met tegenspraak. Ik wilde wel, maar kreeg het niet op papier. De juiste vorm vond ik niet. Ik wilde best schrijven aan een essay waarin ik mezelf in de ziel zou laten kijken. Het lukte me ook best daar soms een dag of een paar uur voor vrij te spelen en achter de laptop te kruipen. Er lag bovendien al mooi materiaal, opgetekend in de persoonlijke gesprekken over tegenspraak met de leden van de bestuursraad. Ze hadden zich naar mij toe open getoond. Dat werkte als een stimulans om van dit volgende essay een goed verhaal te maken. Maar daar hoorde dan wel bij dat niet alleen zij zich openden: ook ik moest met de billen bloot, zo nam ik me voor. Dat leek me, en lijkt me, nodig om geloofwaardig te schrijven over zoiets lastigs als tegenspraak: zeggen hoe het moet zonder mezelf in het geding te brengen (of althans te proberen dat te doen) is te gemakkelijk.

Maar er was iets wat me tegenhield.

Bij het schrijven van een ander essay – over omgang met de tijd, dat ik privé schreef[35] – heb ik jaren geleden iets vergelijkbaars ervaren. Maandenlang lukte het me niet in de juiste schrijfmodus te komen. De passages die ik schreef, waren niet goed of hielpen me onvoldoende op gang. Totdat ik me realiseerde, dat mijn eigen omgang met de tijd niet de juiste was. Ik zat midden in het probleem en kon er daarom niet goed over schrijven. Ik had te veel verschillende dingen aan mijn hoofd, maakte tussendoor wel een halve dag vrij om te schrijven, maar me er werkelijk aan overgeven lukte me niet. Het was simpel: ik verbleef in de chronos-tijd, in de agenda-technische routines en in de geplande verplichtingen. Dat werkt niet goed voor mij als schrijver, zeker niet als 'tijd' het onderwerp van studie

is. De kairos-tijd heb ik hoe dan ook nodig om in mijn hoofd, in mijn geest, in mijn verbeelding andere verbindingen te leggen, op andere gedachten te komen, nieuwe perspectieven te zien. Door te gaan schrijven, kom ik doorgaans in die modus. Maar dat lukte destijds niet goed genoeg.

Mogelijk was er nu met tegenspraak iets vergelijkbaars aan de hand. Ik bedoel niet dat mijn omgang met de tijd nu niet goed was, maar mijn omgang met de tegenspraak was niet productief: de macht waar de tegenspraak zich tegen richt, zat me te veel in de nek te hijgen. Opnieuw zat ik midden in het probleem en had ik er onvoldoende afstand toe. In feite was het misschien wel heel simpel: ik was bang me uit te spreken, over mijzelf en over dat wat de leiders van dit ministerie niet goed doen. Ik was bang genoeg in elk geval om me op onbewust niveau geremd te weten. 'Ik durf te wedden dat dit essay met kramp in je handen wordt geschreven', zoals een BSR-lid vermoedde, was meer de spijker op z'n kop dan ik zelf wilde toegeven.

Tijdens de IenW-directeurenconferentie in het voorjaar van 2017, gebeurde er iets opmerkelijks. Tijdens een groepsgesprek over ieders persoonlijke verbondenheid aan de (toen nog vijf) transities, vertelde ik over mijn weigering destijds om in militaire dienst te gaan. Als gewetensbezwaarde verklaarde ik, tegenover de commissie die de deugdelijkheid van de morele weerstand moest beoordelen, dat ik niet wilde worden opgeleid om mensen te doden, en dat ik 'nooit' in een bevelstructuur wilde functioneren waarin ik de verantwoordelijkheid voor mijn daden in handen leg van mijn meerdere. Nog steeds geldt, dat ik altijd aanspreekbaar wil blijven op wat ik zelf doe of deed. Voor Mark Frequin was dit een haakje voor de entree van zijn persoonlijke bijdrage, een paar minuten laten. 'Ik zeg hier vooral tegen Erik dat ik blij ben als directeur-generaal met een paar strepen extra op de mouw hier te kunnen staan.' Het was te ludiek om serieus te nemen, en ook weer niet: want natuurlijk realiseer ik me dat ik als ambtenaar in zekere zin alsnog onderdeel uitmaak van een bevelstructuur die zelfs in zijn functiebenamingen refereert aan de militaire rangordes. Daar herinnerde Mark me fijntjes aan, in de wetenschap dat noch hij noch ik ons van die rangen heel veel aantrekken.

Althans: in mijn geval ligt dat genuanceerd, misschien ook wel bij Mark. Hoe dan ook biechtte ik hem op, later die avond bij een biertje na het eten, dat ik het moeilijk vond tegen hem alles te zeggen. Hij viel bijna van zijn kruk.

'Jij!?'

'Ja, ik!'

Zelfs ik, had ik bijna gezegd, omdat ik wel weet dat ik niet word gezien als iemand die bang is zijn mond open te doen. En toch heb ik bij Mark een drempel ervaren. Maar juist onze hilarische botsing, diezelfde middag, naar aanleiding van mijn dienstweigeren en Marks 'op z'n strepen staan', maakte de weg vrij dit met hem te delen en daarmee deze angel uit onze werkrelatie te trekken.

Het lijkt gek om het volgende achteraf te constateren, maar vermoedelijk heb ik daarmee ook ín mijzelf de weg vrijgemaakt om voor dit essay over tegenspraak de pen ter hand te kunnen nemen. Het is geen gebruik binnen ons departement om je kwetsbaar te maken door je in je ziel te laten kijken. Nu ik me dat had voorgenomen moest ik me ertoe zetten, en zolang dat niet lukte, voelde ik ook de creativiteit niet stromen die wel nodig is om teksten te schrijven. Op de één of andere manier was ik van die barrière verlost na deze opruimende borrelpraat tussen Mark en mij. Ik geloof niet dat hij zelf als persoon een deel van de door mij gevoelde barrière was, maar de quasi-botsing relativeerde wellicht het hele fenomeen van de tegenspraak en het ingaan tegen de macht(hebbers). Om het maar eens pathetisch te zeggen: mijn tegenspraak-energie kwam blijkbaar in een vrije stroom terecht en ik ging me vrijer voelen om in een persoonlijke reflectie kwetsbaar te zijn, mijn eigen 'weerzin' of 'tegenzin' te beschrijven van tegenspraak krijgen, en mijn angsten te benoemen om met weerwoord de machtigen te weerstaan.

Macht is sowieso een fenomeen dat me angst inboezemt. Misschien komt dit door mijn opvoeding waarin een almachtige God altijd alles zag en heus wel in de gaten had wanneer ik een koekje extra jatte of mijn schoolwerk niet serieus nam of over een vriendinnetje loog tegenover mijn vader en moeder. Mijn allergie voor macht, want dat is het na verloop van tijd geworden, was mede een reden me in 2003 verkiesbaar te stellen voor een politieke functie.[36] Het werd tijd dat ik me door de moeite met macht heen worstelde en het machtsspel bij uitstek, het politieke handwerk, leerde spelen. Ik denk inderdaad dat acht actieve politieke jaren geholpen hebben om me meer ontspannen te gaan verhouden tot gezagsdragers en machthebbers. Ik denk ook dat mijn interesse in tegenspraak voor een deel nog steeds te verklaren valt uit mijn vroegste ervaringen met het opperwezen en mijn latere allergie voor alles wat naar (al)macht riekte.

3 Een frustratie

Eerst ben ik stil.
Dan ben ik in verwarring.
Daarna raak ik geïrriteerd.
Dan word ik boos.
Ten slotte ben ik uit mijn doen en ga dan redden wat er te redden valt, meestal met te veel omhaal van woorden. Dat 'redden' lukt nooit goed genoeg. Ik ben dan een slechte kopie van mezelf, voel ik en denk ik als ik mezelf dan zo bezig zie.

Wanneer gebeurt dit? Geregeld als de dingen in de Directie Participatie niet gaan zoals ik wil dat ze gaan. Zoals die keer in het MT: er ligt een plan op tafel dat ik niet goed vind. De anderen zien het wel zitten. Ik gooi het voorstel het liefst in de prullenbak, maar lijk de enige te zijn. Het is werkelijk een slecht plan, ik voorzie allerlei problemen. En wil er eigenlijk geen verantwoordelijkheid voor nemen. Dat is toch wat er van me verwacht mag worden, dat ik als eindverantwoordelijk directeur per saldo kan uitleggen waarom we doen wat we doen, of nalaten wat we niet doen? Dus daarom, vooral daarom, heb ik de pee in dat ze hier in m'n eigen MT niet meegaan met wat ik zeg, toelicht en onderbouw.

Mag het even tussendoor, een uitstapje met een meta-reflectie? Er staat: 'M'n eigen MT'? Daar ga ik al de mist in. Het is mijn MT niet. Ik ben er niet eens de voorzitter van. Die taak rouleert, wat verdraaid lastig is, voor mij, vind ik, maar wat werd doorgevoerd nadat ik het zelf voorstelde in reactie op kritiek op mijn vergaderstijl.

Over tegenspreken gesproken: dat is het allermoeilijkste als mijn manier van werken en wat daaraan schort, aan de orde wordt gesteld. Inhoudelijke meningsverschillen gaan wel, maar de categorie kritiek waarin 'hoe' ik opereer aan de kaak wordt gesteld, ligt me altijd zwaar op de maag. Zo ook de reeds met irritatie vermengde kritiek op de manier waarop ik de MT-vergaderingen leidde. De vergaderingen liepen uit, belangrijke bespreekpunten kwamen in de verdrukking, ik nam te veel tijd voor het rondje mededelingen. Vond men. Ik zag het ook. Dat was allemaal waar, maar dat lag, meende ik, niet aan de voorzitter. Of beter: niet alleen aan de voorzitter – die simpele verklaring voor de problemen vond ik te kort door de bocht. Maar ik zag ook onmiddellijk een kans. Waarom zou niet iedereen de verantwoordelijkheid voor een ordentelijk verloop af en toe op de eigen schouders nemen? Leerzaam voor iedereen. Bovendien wilde ik best van die taak worden verlost. Als we de voorzitterstaak zouden laten rouleren zou bovendien blijken of het aan mij had gelegen of, waarschijnlijker, dat het niet door mij kwam. Deze machiavellistische overweging wil ik hier ook best prijsgeven.

Met veel plezier neem ik nu deel aan de MT-vergaderingen die anderen voorzitten en nog steeds geregeld uitlopen, niet volgens de agenda afgewikkeld kunnen worden, te lang bij één punt blijven hangen, verloren gaan in onnodig lange mededelingen of in een inefficiënte afhandeling van de actielijst. En soms blijken we het echt te moeten hebben over een opspelend probleem dat helemaal niet op de agenda staat. Zo gaat dat, natuurlijk. We kunnen er ook om lachen. We leren er allemaal van. Ik houd vaker mijn mond, omdat spreken niet altijd tot verbeteringen leidt en zwijgen wel tijdwinst oplevert. We zijn allemaal beter gaan zien hoe moeilijk voorzitten is, juist in een kleine setting waarin ook je

eigen takenpakket meedoet in het gesprek, en wat het betekent om proces en inhoud te scheiden. We hebben de nieuwe aanpak nog niet goed geëvalueerd. Dat zou wel goed zijn om te doen. Benieuwd wie dat punt op de agenda zet. Maar laten we nu weer terugkeren naar de MT-vergadering waarin het plan op tafel ligt dat me niet bevalt.

Iemand zegt hardop dat het een prima plan is en stelt voor dat we met wat aanpassingen het plan in uitvoering nemen. De tijd dringt, we moeten knopen doorhakken, wordt gezegd. Dan is het stil. Is er nu een besluit genomen? Ze kijken alle drie naar mij. Zo democratisch als we zijn, is mijn instemming nog steeds noodzakelijk. Dat hoort ook zo, vind ik. Iets doordrukken wat niemand wil is moeilijk. Iets tegenhouden wat ik niet wil, is stukken gemakkelijker. Kan en wil ik dit plan tegenhouden? Ik moet iets wegslikken.

Dit zijn de momenten waar het om draait. Ik weet het, ik ervaar ze als ze er zijn, en kan ze buitengewoon ongemakkelijk vinden. Ik word tegengesproken, en hoe! Dit is zo'n moment waarop ik stilval, verward raak, geïrriteerd ben en dan boos word. Dat gebeurt in een flits, een paar seconden hoogstens. Het zijn in die luttele seconden precies deze emoties waar ik doorheen ga en in die volgorde. Dat heb ik uitgezocht. Ik kom tot dit rijtje. Dat kan ik zo helder op een rij krijgen omdat ik een patroon herken uit een eerdere fase in mijn carrière.

In de jaren negentig, toen ik als directeur-eigenaar mijn eigen MKB-bedrijf runde, doorliep ik dezelfde fasen, ontdekte ik. Ook daar had ik een goed gebekt MT, met hoogopgeleide vakbroeders en -zusters die vakken beheersten die als ambachten op hogescholen werden onderwezen. Wat zij konden, kon ik absoluut niet. Wat zij wisten, kon ik amper bijbenen. Maar wat zij wilden kon ik heel goed vergelijken met wat ikzelf wilde. Dat lukte prima. En als dat niet overeenkwam hadden we een meningsverschil, soms uitlopend in een conflict. Dan ging ik op mijn strepen staan.

Want er was nog een verschil tussen hen en mij: ik was de ondernemer aan tafel. Als er iets misging moest ik dat thuis aan de keukentafel oplossen, omdat elke misser geld kon kosten. Gewoon salaris kent een ondernemer niet. Uit de winst betaalden we thuis de hypotheek. En ook als er geen winst was moest die hypotheekbetaling toch de deur uit. Dát privébelang zat ook aan tafel als we een MT-vergadering hadden over zaken die beslissend waren voor de komende maanden. Dat belang maakte mijn stem mede daarom beslissend. Ik was een echte en een officiële baas die zelden bazig deed maar uiteindelijk wel besloot wat wel of niet ging gebeuren.

Als we er niet uitkwamen in het MT, kon ik stilvallen en het onderwerp een paar dagen of weken parkeren. Als we tijdens een tweede bespreking niet verder kwamen, kwam ik in verwarring: zou ik het dan zelf niet goed zien? Als ik eenmaal duidelijk kreeg hoe het wel moest, en anderen bleven tegenstribbelen, raakte ik geïrriteerd. Waarom zagen ze niet allemaal dat dit werkelijk de beste uitweg was? Of, en dat was erger, waarom deden ze niet gewoon wat ik als 'baas' vond dat moest gebeuren?

Als ze weigerden mee te werken aan de oplossing die volgens mij de enige route voorwaarts was, werd ik boos. In stilte. Ik ga niet schreeuwen, niet snel, zeker toen niet. Dan viel ik opnieuw stil, maar boos van binnen, ongelooflijk boos. Vaak wist is niet precies op wie of waarover ik precies boos was. Ze speelden met mijn belang, aten er een fijne boterham van en lieten mij met de gebakken peren zitten als het mis zou lopen. Zo dacht ik, in mijn boosheid. Later ben ik gaan inzien dat wat ik toen boosheid noemde eerder onmacht was. Ik was onmachtig goed met de situatie om te gaan. We kwamen er wel uit, altijd, omdat ik soms mijn eigen idee doorduwde of soms voldoende kon vertrouwen op de inschatting van de expert, of omdat we het toch eens werden nadat de emoties waren gezakt en we nog eens in redelijkheid over het onderwerp spraken.

Ik was jong, nog geen dertig, toen ik de jas van het ondernemerschap aantrok. De vrijheid beviel me uitstekend en zakelijk ging het voor de wind. Ik was 35 toen we met inmiddels tien man aan het werk

waren en ons, na een oplopend zakelijk conflict met onze aandeelhouders, aan hen ontworstelden. We namen tien man van het moederbedrijf over en gingen in verdubbelde omvang de concurrentie aan met onze voormalige partners. Het is niet het mooiste verhaal uit mijn loopbaan, maar wel een vormende fase geweest. Beslissingen die we namen en waarvoor ik soms in mijn solitaire eentje verantwoordelijk was, zetten de werkzame toekomsten van tientallen mensen – en wat daar in sommige gevallen aan gezinnen aan vast zat – op hun kop. En op het spel. Jonge naïviteit was daarin vaak een drijvende kracht. Had ik beter geweten wat we overhoophaalden, dan had ik het vast niet allemaal gedaan. Sommige dingen wel, sommige dingen absoluut niet. O zeker, ik dacht overal goed over na, sprak er met mijn belangrijkste adviseurs binnen en buiten het bedrijf over, bekeek besluiten van alle kanten, maar liep uiteindelijk niet weg voor de risico's of voor de concrete schade – elders, bij anderen – die met sommige van die beslissingen samenhingen. En toch, achteraf, zou ik sommige dingen werkelijk anders hebben gedaan.

Uit die tijd kon ik reconstrueren door welke emoties ik heen moest als er niet gewoon werd gedaan wat ik wilde. We zijn nu twintig jaar verder, ik heb mezelf beter leren kennen en – dat vooral – mezelf leren relativeren. Dat maakt het allemaal een stuk eenvoudiger als je alleen komt te staan met een mening over een plan dat op tafel ligt. Maar de onderliggende emoties zijn er dan nog steeds, al duurden ze destijds soms dagen en nu nog slechts seconden. Die emoties zijn er dus ook weer in die ene MT-vergadering waarin ik iets niet wil wat de rest van het MT wel ziet zitten.

Dit zijn de momenten waarop ik, na die paar seconden, tegen mezelf zeg: dat krijg je ervan als je zelfsturende teams wilt, roept dat tegenspraak zo belangrijk is, verantwoordelijkheden laag in de organisatie legt, een lerende cultuur wilt bevorderen en zelf niet steeds in de positie wilt komen dat alles wat er gebeurt van je eigen bijdrage of opstelling afhangt. Vertrouwen op professionals veronderstelt een hele reeks soms tegennatuurlijke houdingen en ingehouden adem. Nu de directie en het MT zich zodanig hebben ontwikkeld dat anderen in beweging komen op eigen initiatief, en een paar ingrijpende veranderingen voorstellen, zie ik mezelf worstelen met opspelende emoties. Ben ik dat? *Grow up!*

Ik verman me, overzie de potentiële schade als mijn inschatting onverhoopt juist zou blijken te zijn en stel vast dat het eigenlijk wel meevalt en – ook dat is goed mogelijk – dat er een gerede kans is dat ikzelf het niet goed zie en het plan dus evengoed wel goed kan uitpakken. 'Als jullie er echt in geloven, dan moet ik erop vertrouwen dat het wel goed zal komen', zeg ik, maar verbind aan de uitvoering nog een voorwaarde waar iedereen snel mee instemt. Die voorwaarde biedt ons een kans om tijdig bij te sturen als het toch fout gaat. Waarmee, op de keper beschouwd, de voorbereidingen starten maar de uitvoering naar een later tijdstip is verplaatst.

Heeft Machiavelli dan toch gezegevierd?

In gesprek met mijn baas (2)

De dag na de overval

De ochtend na ons lunchbroodjesgesprek is Peter Heij mijn eerste afspraak. 'Gesprek over tegenspraak' vermelden onze agenda's. Ik maak een rondgang langs alle BSR-leden ten behoeve van dit essay.

Peter schenkt een kop koffie in en we steken van wal. We hebben het naar ons zin, verkennen het onderwerp en vertellen elkaar in vertrouwelijkheid waar onze eigen gevoeligheden zitten als we zelf tegenspraak geven en krijgen. Gek genoeg leg ik zelf niet de link met de vorige dag. Peter wel. Het ligt ook erg voor de hand eigenlijk, want het is een mooi voorbeeld van tegenspraak dat we goed kunnen uitpluizen.

'Gisteren raakte je me door te zeggen dat ik echt het minimale doe wat misschien nodig is aan participatie in dit traject.'

Die geraaktheid had ik inderdaad gezien.

'Wat er dan bij mij gebeurt', zegt Peter, 'is dat het steekt. Dan denk ik: wacht eens even, waar haal je dat oordeel zo snel vandaan, is dat wel waar? De laag daaronder is: misschien heeft hij wel gelijk, ik zal het toch nog eens even nalezen, zijn wij dan echt zo klungelig bezig? En daaronder is dan weer de gedachte: ik kreeg de kritiek van de minister dat we te veel met de buitenwereld bezig waren en nu zelf concretere plannen moeten maken. Dus daar moet ik ook wat mee.'

Ik mompel wat – dat ik het begrijp, dat er ook van alles is misgegaan in het verleden. Maar wat wil Peter me precies vertellen nu?

'Dat je dan heel stellend bent.'

Dat kan ik niet ontkennen. Ik hoor mezelf opnieuw 'zóóóó 1990' zeggen. Deed ik het niet goed?

'Dat prikkelt wel, natuurlijk, maar dat kan alleen omdat onze relatie goed is.'

Dat is volkomen duidelijk en vooral een compliment voor Peter. Hij is een baas bij wie ik me veilig voel, bij wie ik niet strategisch hoef te opereren en daarom dus ook spontaan kan reageren. Peter zal dat nooit tegen je gebruiken. Hij is gelukkig niet de enige. De zekerheid dat tegenspraak niet wordt 'bestraft' is de sleutel tot gezonde tegenspraak. Het zit hem in de zekerheid: ik weet zeker dat het bij hem niet tegen me wordt gebruikt. En juist als ik me veilig voel en daarom niet voorzichtig hoef te zijn, kan de tegenspraak er in mijn geval wel eens wat ongepolijst uitkomen. Dan heb ik waarschijnlijk niet eens in de gaten dat ik met tegenspraak bezig ben. Ik zeg dan gewoon wat me aan het hart gaat.

'Ik weet dat je het goed bedoelt, maar je zou ook kunnen zeggen: "Peter, ik heb ernaar gekeken, vind je het interessant om daar eens een keer op te reflecteren of zal ik er eens een keer met je over spreken." Dát zou beter bij mij passen.'

Bedoelt Peter dat die vragende stijl de manier is waarop hijzelf mensen aanspreekt? Dat zie ik hem inderdaad doen. Of zou hij liever zien dat ik minder stellend uit de hoek kom en hém zou bevragen?

'Was dat beter geweest,' wil ik weten, 'vind je dat überhaupt een betere stijl?'

'Ik vind niet dat ik mijn gebruiksaanwijzing aan anderen moet opleggen. Ik geef alleen maar aan hoe het bij mij werkt. Dat het allerlei lagen kent en dat het in eerste instantie pijn doet.'

Pijn? Daar kijk ik van op. Heb ik Peter pijn gedaan?

'Ik ben ook portefeuillehouder participatie', legt hij uit. 'En nou heb ik een groot nieuw project waar we ons eindeloos suf hebben geparticipeerd – is mijn beeld hè, misschien zie ik het niet goed – en nou krijg ik de kritiek van jou dat het niet deugt. Dan denk ik: het is ook nooit goed.'

Hij kijkt er guitig bij. Zo diep zit de pijn misschien niet.

‘Maar goed, dat gebeurt allemaal bij mij, terwijl jij mij wilt helpen door te zeggen “als je het zo doet, dan lijkt dat nergens op”. Helemaal niet verkeerd bedoeld waarschijnlijk.’

‘Nee.’

‘Het is dat onze relatie goed is, want anders had ik gedacht “nou, dát helpt!”.’

Ik zie nu dat Peter niet kon weten waar mijn heftigheid vandaan komt. Misschien moet ik dat beter uitleggen. Er valt ook zoveel meer te vertellen over dit project.

‘Die heftigheid van mijn kant,’ zeg ik, ‘is verklaarbaar vanuit de heftigheid van het moment, van het proces. We hebben ons inderdaad “eindeloos suf geparticipeerd” én we hebben gezien hoe belangrijk het is voor Project X. En toch zou voor het vervolgproces die investering dan niet worden benut. Dat is frustrerend. Ik heb er ook zelf veel tijd in geïnvesteerd het afgelopen jaar, geprobeerd de zaak, ook intern, in goede banen te leiden. Er is ook veel ellende aan jou voorbijgegaan, denk ik.’

‘Ja, dat zie ik allemaal niet.’

‘Natuurlijk niet.’

Ik vertel hem wat er heeft gespeeld. ‘Dat stapelt zich allemaal op Peter. En als het dan naar besluitvorming toegaat en niet goed is, wordt het voor mij tijd dat ik niet langer gewoon meewerk maar duidelijk zeg dat het echt anders moet. Snap je wel? Dáár komt die stelligheid vandaan.’

‘Dat snap ik wel, maar als je mij wilt beïnvloeden is dat niet de meest effectieve stijl. Het is ook het momentum, dat is ongelukkig, want ik zit daar net een broodje te eten en ik moet na twee minuten weg. Terwijl jij dus denkt: kom, ik heb een goede relatie met Peter dus ik gooi het eruit!’

We beginnen elkaar te begrijpen. Ik kan Peter goed volgen als hij dit zegt: ‘Jij zegt eigenlijk tegen mij: “Ga jij je stijlen maar eens variëren, want dit is míjn stijl”. En daar heb je ook gelijk in. Ik moet niet zo kleinzerig zijn of gevoelig. Ik trek zoiets naar mij persoonlijk toe en denk “O jee, ik heb het niet goed gedaan”.’

Het wordt meer en meer duidelijk op welke manier onze emoties – aan mijn kant wellicht zichtbaarder dan aan Peters kant – gisteren mee hebben gespeeld.

‘Met mijn geschiedenis is dit pijnlijk voor mij’, zegt Peter. ‘Terwijl ik ook weet dat deze gevoelens onzin zijn, dat dit om de zaak gaat en helemaal niet om mij persoonlijk. Ik hoef daar niet zo gevoelig voor te zijn.’

Ik vind dat Peter onnodig kritisch is op zichzelf. Zó overgevoelig is hij niet. Bovendien valt de kritiek ook mijzelf ten deel. Ik kan een flapuit zijn die niet altijd goed op z’n woorden let. Het is een vorm van openheid die vaak een kracht is maar soms ook wat ongepast kan zijn. Ik hoop dat mijn mensen me dat durven zeggen wanneer het gebeurt. Ook tegen hen kan ik helder zijn door niets achter te houden en te zeggen wat ik denk of waarneem. Ik hoop maar dat zij net zo open zijn naar mij als ik naar Peter ben.

Deze onderlinge openheid vind ik een compliment voor onze relatie. Peter bevestigt dat: ‘Anders had ik waarschijnlijk ook niet zo met jou over dit onderwerp gesproken.’

4 Een markante gebeurtenis

Het is een maandagavond. In het pand van de Academie voor Wetgeving aan het Haagse Lange Voorhout, staat een buffet klaar voor de acht collega-directeuren die aan mijn uitnodiging gehoor hebben gegeven. We zullen vanavond een socratisch gesprek voeren in verband met deze serie essays over tegenspraak. Sommigen hebben wel eens kennisgemaakt met deze vorm van gespreksvoering, maar niemand wil zich ervaren noemen. Nieuwsgierigheid naar wat zo'n gespreksvorm inhoudt is voor sommigen een extra motief vanavond mee te doen.

We worden begeleid door Erik Boers, één van de autoriteiten in Nederland op het gebied van socratische gespreksvoering. Ik had hem gevraagd deze sessie te begeleiden zodat ik ook zelf als deelnemer kan meedoen.[37] Zoals gebruikelijk kiezen de deelnemers aan een socratisch gesprek een voorbeeldervaring die zij interessant vinden om nader uit te zoeken. Het gaat hier om het vinden van een spannende scène die concreet verteld kan worden. Enkele collega's geven een voorbeeldsituatie waarin zij zich van tegenspraak bedienden ten opzichte van hun leidinggevende of een bewindspersoon.

Dit brengt een geanimeerde sfeer tot stand. We zitten op het puntje van onze stoel en verbazen ons geregeld over wat er gebeurde, hoe er werd gereageerd of wat er met de inhoud van de tegenspraak werd gedaan. En we herkennen ook de emoties, de opwinding, de verontwaardiging die in de verhalen boven komen. Tegenspraak gaat, zo bleek weer eens, eigenlijk nooit over zakelijke of praktische kwesties, maar over dieperliggende vraagstukken waarin de ethiek van de professional opspeelt. Zinnen als 'zo ga je niet met mijn mensen om' en 'ik vind dat ze dit echt moet weten voordat ze een besluit neemt' illustreren dat.

Na een nadere verkenning van enkele facetten van elk van deze voorbeelden, kiezen de deelnemers ervoor het voorbeeld van de 'directeurenlunch' uit te diepen. Het is het voorbeeld dat ik had ingebracht. Enkelen waren er zelf bij geweest en konden zich het moment nog goed herinneren. Ook de specifieke setting van de directeurenlunch – de top vertelt, de rest luistert, het is dus geen gesprek – vond men een markant aspect dat relevant lijkt in het onderzoek naar de werking van tegenspraak, 'omdat juist die setting ook iets lijkt te zeggen over de cultuur van onze organisatie', lichtte iemand toe.

Casus: 'Een onbegaanbaar pad'

Op verzoek van de gespreksleider beschrijf ik de setting en de inhoud van het tegenspraakvoorbeeld.

'De situatie speelt zich dus af tijdens een vast moment op de maandagmiddag, van een halfuurtje, waarbij ongeveer twintig mensen lunchen. Dit zijn directeuren van IenW die door de aanwezige leden van de bestuursraad op de hoogte worden gebracht van wat die ochtend is besproken en besloten, danwel wat vanwege de actualiteit van die week met elkaar gedeeld moet worden. Het is een informele setting.

Er komt die maandag een dossier ter sprake ('statiegeld') waarbij er sprake is van het beïnvloeden door beleidsmedewerkers van onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek. Met name dagblad *Trouw* had dit publicitair breed uitgemeten, de Tweede Kamer had de staatssecretaris er strak op aangesproken en die had de toezegging gedaan dat ze maatregelen zou nemen om deze ongewenste beïnvloeding van onafhankelijk onderzoek in de toekomst te voorkomen. Dit was deze ochtend in de bestuursraad besproken, en na overleg met de staatssecretaris was er besloten een intern protocol op te stellen dat dit moest tegengaan. Dit werd ons als een besluit meegedeeld, inclusief de opdracht van dit protocol gebruik te gaan maken in voorkomende gevallen. Het was dus een besluit met een werkinstructie voor ons allen.

Ik sta voor werken vanuit het idee van participatie en geloof dat dergelijke protocollen intern een angst zaaiende doorwerking kunnen krijgen maar praktisch een heel beperkte betekenis hebben. Het richt onze energie naar binnen en remt een open samenwerking met externe partners. Soms nemen we deel aan programma's die uiteindelijk leiden tot een onderzoeksrapport. Om te voorkomen dat we dan in de problemen komen, gaan onze mensen op voorhand misschien al voorzichtig opereren. Het helpt allemaal niet om de luiken open te zetten, en dat is wel mijn opdracht. Op het moment dat het wordt medegedeeld spreek ik mij dan ook uit, spontaan, zonder al te veel nadenken. Ik zeg ferm: "Dit is een onbegaanbaar pad!"

Ik kom al lang genoeg naar de directeurslunch om te weten dat het eigenlijk niet gebruikelijk is om zaken hier ter discussie te stellen. Het is niet normaal om een opvatting te geven, hoogstens om een verhelderende vraag te stellen. Hoe ik dat zo goed weet? Dit heeft de setting mij door de tijd heen non-verbaal geleerd: iemand vertelt iets, de rest luistert. Ik schrok daarom ook van mijzelf toen ik dit had uitgesproken. Wat zou er nu gebeuren?'

Voelen, denken, doen

De gespreksleider vraagt: wat voelde je?
'Mijn eerste respons was boosheid. Het leek een ontkenning van wat er daadwerkelijk aan de hand was. Ik was boos omdat ik de maatregel belachelijk vond en omdat deze geen effect zou hebben. De boosheid richtte zich op de beslissers in de kwestie. Ook voelde ik mij ergens bedroefd. Omdat we niet blijven staan voor die zaken die ook belangrijk zijn. Namelijk, samenwerken met de wereld om ons heen. Verder was er ook wel sprake van angst. Het doen van iets wat ongepast is kan repercussies hebben voor mijn reputatie. Mensen kunnen denken dat je niet doorhebt hoe het werkt.'

Wat dacht je?

'Ik dacht eerst: wat doe ik nou weer? Ik hoorde mezelf praten. Aan deze bijeenkomst ging ook veel denken vooraf, dat verklaart mijn initiële reactie. Er liggen afspraken om dergelijke maatregelen juist niet te treffen, maar te werken aan meer openheid, meer samenwerken, participatie in allerlei vormen. Dit gaat daar tegenin. Als je participatie mogelijk wil maken dan moet je barrières zoals dit protocol weghalen en niet opwerpen.'

Wat deed je?

'Ik sprak mij uit. "Dit is een onbegaanbaar pad! Wat een idiote oplossing!" Dit was tegenspreken omdat het indruist tegen de heersende hiërarchie en tegen de onuitgesproken mores onderliggend aan de informele setting.'

Wat gebeurde er?

‘De maatregel is toen nog een keer uitgelegd. Maar de sfeer leek alsof mensen dachten dat we het er juist niet over moesten hebben: iedereen was verder stil; niemand benoemde het. Ik accepteerde dat dit niet het moment was om erover door te spreken. Het punt was ook wel gemaakt. Dus heb ik het er toen verder bij gelaten. Er was geen prikkel om er verder op in te gaan.’

Wat zegt dit over tegenspraak?

‘Wil ik iets echt tegenspraak noemen, dan moet het iets zijn wat niet gemakkelijk is. Die moeilijkheid was er nu, en daar had ik mee te dealen. Echte tegenspraak gaat misschien meer over een bewuste keuze. Hier gebeurde het spontaan, de buik weet het soms eerder dan het hoofd. Ik vind het erg als er geen moment voor tegenspraak of meedenken is. Het gaat dan om de kwaliteit van de besluitvorming. Als er geen ruimte is en je zegt toch iets, zet je de relatie op het spel. Ik móest spreken. Want als je daar niet iets zegt, word je onderdeel van het proces, van het besluit.’

Verplaatsing en elkaar Socratisch bevragen

Nu de casus voldoende is toegelicht en duidelijk is wat ik als voorbeeldgever zei, voelde en heb ervaren, wordt iedereen gevraagd zich oprecht te verplaatsen en zich af te vragen wat hij/zij op dat moment zou voelen, denken en doen en wat zijn/haar antwoord is op de vraag: wat zegt dit over tegenspraak? Stel dat er iets wordt gemeld wat volstrekt indruist tegen jouw opvattingen: wat zou jij dan voelen, denken, doen in een dergelijke setting? In twee groepjes bevragen de deelnemers elkaar op Socratische wijze (*professioneel onnozel en niet-empathisch*). Dat betekent dat je doorvraagt op twee manieren:

Hè? Wat bedoel je precies? Waarom noem je dat zo?
Huh? Waarom vind je dat? Wat zit daar aan opvattingen onder?

Van deze tweegesprekken zijn geen verslagen gemaakt. Iedereen maakt zelf aantekeningen. Die komen van pas in de volgende gespreksronde, waarin we op zoek gaan naar de essentie (van tegenspraak). Door niet alleen de ervaring van de voorbeeldgever beschikbaar te hebben maar ook de inzichten uit de verplaatsingsoefeningen, kunnen we beschikken over een rijk pallet aan perspectieven. De diversiteit in het denken neemt op die manier toe. We delen plenair enkele observaties en fragmenten uit de tweegesprekken. De begeleider wil nu weten waar het volgens de deelnemers nu eigenlijk om draait, in dit specifieke geval, in het voorbeeld dus van de directeurenlunch en het ‘onbegaanbare pad’. Iedereen kan voor die vraag nu bij zichzelf te rade gaan, omdat alle deelnemers zich in de situatie van de voorbeeldgever hebben verplaatst. We krijgen de concrete vraag voorgelegd: wat zou de titel van deze scène kunnen zijn geweest? Dat leverde titelsuggesties op die kunnen wijzen op de essentie:

‘Boosheid geneutraliseerd’
‘Onbestaanbaar’
‘Het misverstand’
‘I choose my todays battle’
‘Woorden vallen dood’
‘Don Quichotte in Haagse woestijn’

Ter afronding van het inhoudelijke onderzoek, bespreken we de vraag wat dit nu betekent voor tegenspraak: wat beginnen we hier door te krijgen of te zien? Iedereen noteert zijn eigen antwoord en leest dit ten slotte voor.
'Tegenspraak behoeft ontvankelijkheid.'
'Als ik elke dag weer in tegenspraak zou zitten, kost dat te veel energie, dan ga ik ergens anders naartoe.'
'Tegenspraak is een met rotsen bezaaid pad, ofwel: een uitdaging.'
'Koester boosheid.'
'Tegenspraak kan in zichzelf waarde hebben, ook los van het effect.'

Terugblik

Wat mij opvalt is dat de meeste van deze spannende tegenspraakmomenten al lang geleden hebben plaatsgevonden en ondanks deze tijdspanne nog zoveel nagalm blijken te hebben. De moeite die de vertellers nu delen, raakt hen diep in hun functioneren. Eigenlijk zijn ze als mens geraakt, via hun functioneren. Vanwege die *impact* verdient dit type ervaringen aandacht, meer dan we gewoon zijn eraan te geven. Dat is één van de waarnemingen of conclusies die in de slotevaluatie terugkomt: hoe goed het is dergelijke ervaringen te delen, en hoe weinig we dit eigenlijk doen.

Kort na het beschreven voorval tijdens de directeurenlunch, verstuurt SG Ongering een mail naar alle medewerkers. Als een dergelijke mail van de SG in mijn mailbox verschijnt, vermoed ik een gewichtige boodschap te ontvangen. De laatste keer dat dit gebeurde was na de benoeming van Sharon Dijksma als staatssecretaris, na het gedwongen vertrek van Wilma Mansveld. Ik open het bericht en lees over het onderzoeksprotocol dat is vastgesteld. Onmiddellijk verbaas ik me: is het onderwerp werkelijk zo belangrijk dat het deze aandacht verdient? Ik begrijp best dat het op deze manier ook voor de staatssecretaris zichtbaar gemaakt wordt dat we serieus werk maken van haar afspraak met de Tweede Kamer, maar ik blijf vooral denken: 'Het is een onbegaanbaar pad'.

Zou er nog eens iemand de moeite nemen dit traject te evalueren en in de organisatie te horen wat het heeft opgeleverd? Ik neem me voor er zelf nog eens in te duiken vanuit de vraag in hoeverre dit nadelig uitpakt voor een cultuur waarin participatie kan gedijen. Daar stel ik de SG per mail van op de hoogte en voer een paar maanden later binnen DGMI – waar het statiegeld-dossier onder valt – enkele verkennende gesprekken. Ondanks een opmerkelijk verhaal dat me al eerder ter ore was gekomen en me in zekere zin had gealarmeerd[38], ontkrachten de gesprekken mijn oorspronkelijke vrees: het negatieve effect van het protocol lijkt niet op te treden. Dat is mooi, ik ben gerustgesteld. Maar is er dan misschien wel een positief effect: werkt het protocol in de praktijk van opdrachtverlening? Iemand vertelt me een voorbeeld dat daar inderdaad op kan wijzen, maar echt goed heb ik de positieve doorwerking van het protocol niet kunnen vaststellen. Dat zou wellicht wel kunnen lukken als ik daar meer moeite voor had gedaan. Maar voor mij was dit persoonlijke onderzoekje nu wel klaar.

Ik heb de SG geen verslag gedaan van mijn bevindingen, ze heeft er ook niet meer naar geïnformeerd. Het onderwerp leek een beetje weg te waaien, zoals dat wel vaker gebeurt. Misschien was iedereen er wel klaar mee. Totdat de discussie over de onafhankelijkheid van wetenschappelijk onderzoek weer oplaaide toen het WODC onder druk van de ambtelijke leiding van het ministerie van (toen nog) VenJ onderzoeksuitkomsten zou aanpassen in lijn met politieke voorkeuren. Onmiddellijk werd intern IenW de vergelijking gemaakt met het Kennisinstituut voor mobiliteit (KIM) dat net als het WODC binnen het ministerie opereert. Over de door het KIM ervaren vrijheid van (tegen)spreken van

onze politieke bazen en de daaraan toeleverende beleidsmakers, kan ik niet oordelen, al wordt me op grond van wat intern speurwerk wel duidelijk dat de ongewenste beïnvloeding van onderzoek altijd op de loer ligt, protocol of niet.

Zowel de formele als de mentale ruimte om met wetenschappelijke conclusies 'onwelgevallige' boodschappen naar buiten te kunnen brengen, en de mate van vanzelfsprekendheid en gemak waarmee dit gedaan 'mag' worden – niet alleen door het KIM overigens, maar evenzeer door andere onafhankelijke adviesorganen en onderzoeksinstellingen die met kritische adviezen bijdragen aan de beleidsprocessen van IenW – zijn belangrijke indicatoren voor de cultuur van tegenspraak binnen ons departement. Het lijkt me raadzaam om op gezette tijden vast te stellen hoe het in dit opzicht is gesteld met de ruimte voor wetenschappelijke tegenspraak en onafhankelijk advies. Laat dat dan vooral een 'onderzoekje' zijn dat kijkt naar mentaliteit en cultuur, en niet (alleen) naar protocollen en procesafspraken. In zo'n kleine, verkennende evaluatie kunnen mensen vertellen vanuit de eigen praktijk over hun ervaringen en indrukken. Als zij zich gezien en gehoord weten, zou een nieuw protocol wel eens kunnen landen als 'Gods woord in een ouderling' – of misschien volstrekt overbodig blijken.

Zijn er handen die deze handschoen oprapen?

5 De klinkende vorm

Tegenspraak behoort tot de grote familie van de waarheid spreken. Dat spreken kan zich in vele gedaanten voordoen. Een kritisch gestelde vraag naar de onderbouwing van een bewering is een andere vorm van tegenspraak dan de spontane uitbarsting dat het 'onzin!' is wat iemand beweert, hoewel de inhoudelijke overweging of de inzet van beide sprekers wellicht vergelijkbaar is. Intuïtief weten we dat de vorm van spreken minstens zo belangrijk is als de inhoud. Die intuïtie over de vormdiversiteit waarin de tegenspraak zich kan manifesteren, laat zich evenwel ook goed schragen door een historische laag van traditionele, zelfs archetypische vormen van tegenspreken en waarheidsvinding.

De Franse onderzoeker-filosoof Michel Foucault heeft deze historische laag inzichtelijk gemaakt.[39] Foucault werkte in de laatste jaren van zijn leven – in de jaren tachtig van de vorige eeuw – aan een grondig onderzoek naar patronen van waarheidspreken door de eeuwen heen. Het wordt ook wel 'vrijmoedig spreken' genoemd. De exacte Nederlandse benaming is lastig, omdat het de vertaling is van het Griekse woord: *'parrèsia'*. In 'vrijmoedig spreken' zitten wel onmiddellijk twee associaties die relevant lijken voor het waarheidspreken. Ik bedoel: de waarde van de *vrijheid* en de voortreffelijkheid van de *moed*.

'Viva voce'

Foucaults werk vind ik interessant, niet alleen omdat de thematiek van 'vrijheid' in zijn hele oeuvre doorwerkt, maar omdat zijn werk me helpt om tegenspraak beter in de vingers te krijgen. Dankzij zijn werk en de historische context die hij biedt, ben ik beter gaan begrijpen in welke vormen en op welke momenten de waarheid in het geding kan komen, welke spreekvormen daarbij gepast zouden kunnen zijn, en ook wat de vorm is die mijzelf op het lijf is geschreven. Vooral die vormvraag heeft bij mij een gevoelige snaar geraakt. Ook dát is intuïtief goed te volgen.

Want wellicht moeten we zeggen dat *juist* de vorm van spreken een subjectieve dimensie van de tegenspraak is. De vormvraag zouden we een smaakkwestie kunnen noemen, niet om het als een bijzaak af te doen maar, in tegendeel, om het als een hoofdpunt van persoonlijke afweging op te voeren. Omdat niets zo persoonlijk lijkt als de smaak – waarover we immers niet eens kunnen twisten – en we van grote denkers als Kant en Arendt weten dat onze ethische of normatieve oordelen – het afwegen van goed en kwaad – in essentie hun grond lijken te vinden in ons smaakoordeel. De relatie tussen ethiek en smaak zien we terug in de spreekwijze dat iets 'van slechte smaakt getuigt' als iemand een 'smakeloze grap' heeft gemaakt die dan meestal ten koste gaat van een kwetsbaar persoon of een groep die in het sociale verkeer wordt getroffen door ridiculisering, negatieve vooroordelen, sociale uitsluiting en discriminatie. De emotie bij onze diepste morele afwijzingen noemen we 'walging', waarbij de associatie met vies voedsel dat ons doet kokhalzen, ook snel is gemaakt.[40]

De inhoud van wat wordt beweerd, is van belang, natuurlijk, evenals de momenten waarop en de context waarbinnen iemand dat doet, maar niets in het spreken lijkt zo vastgeklonken aan de aard, de persoonlijkheid, de stemming en de drijfveren van degene die het woord neemt als nu juist de vorm waarin de spreker en het gesprokene zich manifesteren. De stem, het geluid, de intonatie, het gebruik van de adem, de manier waarop erbij wordt gekeken, de mimiek in het hele gezicht, de lichaamshouding die meespreekt, de gebaren die de interpunctie verzorgen, het ritme van de taal, de toonhoogte, de melodie, het zangerige of het hakkelende, de symfonische stroom of de marcherende staccato's, de crescendo's, pianissimo's en niet vergeten de stiltes om, met de toehoorder samen, pijnlijk in te verdrinken, opgelucht bij adem te halen of in verwarring in achter te blijven: de persoonlijkheid van de stem zelf is vermoedelijk het meest subjectieve en intieme van de hele tegenspraak. Dit heet in klassieke taal '*viva voce*', de levende stem, omdat de mens die spreekt er met ziel en zaligheid in tot leven komt.

Verschijnen

Het belang van deze *'viva voce'* is één van de overwegingen om gebruik te maken van tafelredes in het programma dat we hebben ontwikkeld voor de Community of Practice voor middenmanagers van IenW, waarin de deelnemers hun persoonlijke kwesties 'confronteren' met hun professionele taken aan de hand van een praktisch-filosofische methode. Elke deelnemer krijgt tijdens één van de avonddiners ruimhartig de vloer om gedurende een minuut of twintig over zichzelf een boekje open te doen. Dat is lang – zo is er ruimte voor een traag verhaal, voor rust, voor diepgang en nuance.

De voorbereiding van deze rede heeft een eigen functie in het ordenen, overdenken en vaak ook verwerken van een moeilijke, persoonlijke kwestie uit privé of werk. Maar het uitspreken ervan, het letterlijk hardop verwoorden in aanwezigheid van anderen die aandachtig luisteren en daar ook pas mee zullen ophouden als de spreker klaar is, heeft altijd een ingrijpende doorwerking. De verhalen gaan diep, ze maken indruk – door inhoud én door vorm. De persoon die spreekt komt er heel helder in naar voren. We zien een collega als mens tevoorschijn komen. Het is telkens weer een vorm van verschijnen zoals dat door Hannah Arendt zo treffend is getypeerd als een wezenlijk deel van onze identiteit, die sociaal is, zich vormt en ontwikkelt in relatie tot andere mensen. Wie we ten diepste zijn, krijgt vorm en betekenis in de ontmoeting met anderen. Op de vraag wie iemand is, zou Arendt letterlijk antwoorden: 'Sta mij toe een verhaal te vertellen'. In verhalen die we delen met anderen wordt een stukje van wie wij ten diepste zijn, al sprekend opnieuw of voor het eerst geboren. Het is werkelijk iets anders: in ons eigen hoofd een tekst doornemen heeft nog niet de helft van de impact die het uitspreken ervan in een gezelschap heeft. De inhoud van wat ze uitspreken is bekend, soms al keer op keer herschreven en in onszelf, eventueel zelfs voor de spiegel, meermalen herhaald. Maar letterlijk stem geven aan deze woorden in het bijzijn van luisterende disgenoten, is een fundamenteel andere ervaring. In dit verschil wordt de kracht van de viva voce goed merkbaar en kunnen we ervaren wat het betekent om met steun van de eigen adem in het gehoor en zicht van anderen tevoorschijn te komen.[41]

Via een essay kan die levende stem niet spreken, kan deze karakteristieke 'vorm' niet verschijnen. Toch kan ik wel wat anders doen om mijn klinkende vorm nog iets meer profiel te geven. Dat doe ik aan de hand van de twee principes die ik in november 2016 in mijn tafelrede tijdens de *Community of Practice* voor middenmanagers heb besproken. Elke tafelrede is verbonden aan een speciale onderzoeksvraag die vooraf is meegegeven. Bij deze gelegenheid was de vraag waar mijn tafelrede op was geënt: 'Welke vraag heeft je gevormd en welke vormende vraag wil je omarmen?' De vraag die mij heeft gevormd, zo luidde

mijn antwoord, is de vraag naar mijn verantwoordelijkheid, die deels onder mijn huid is gaan zitten als een permanente oproep mijn plicht niet te verzaken.[42] 'Neem je je verantwoordelijkheid wel? Verzaak je je plicht niet?' Hoezeer die vraag me ook veel heeft gebracht en nog steeds brengt, is er een andere vraag die ik graag wil 'omarmen'. Die omarm-vraag is meer van mijzelf. Dat is de vraag naar de vrijheid. 'Waarin schuilt mijn vrijheid?' Eigenlijk zitten daar twee andere vragen onder. Allereerst deze: hoe maak ik mijn vrijheid? Oftewel: hoe voorkom ik dat ik in onvrijheid allerlei dingen doe of nalaat? En vervolgens deze: gebruik ik mijn vrijheid goed genoeg? Oftewel: benut ik de levensruimte die ik probeer te creëren voor iets wat zinnig is, waardevol is, betekenis heeft? Als ik dit op de tong proef, kan ik niet ontkennen dat in die laatste vrijheidsvraag (hoe ik de ruimte benut) tóch weer de verantwoordelijkheidsvraag meedoet die me van jongs af aan heeft gevormd. Maar het is anders om deze thematiek van plicht en verantwoordelijkheid aan te vliegen vanuit de bevrijdende energie die ruimte en vrijheid voor mij betekenen.[43]

Deze essays over tegenspraak zijn dan ook niets méér, kunnen we inmiddels vermoeden, dan een sublimering van deze diepe sporen die in mijn karakter zijn getrokken. Weliswaar heb ik in de vele hoofdstukken die inmiddels aan mijn pen zijn ontsproten, allerlei beschouwingen en overwegingen gegeven om het belang, de meerwaarde en het plezier van tegenspraak er bij de lezer als het ware in te wrijven. Maar laat je door al die objectivering en grootspraak niet in de luren leggen: het is gewoon een *persoonlijke* wens die met mijn werk veel minder te maken heeft dan met opvoeding en persoonlijkheidsontwikkeling! Maar goed, zo vreemd is dat niet: voor mijzelf is het onderscheid tussen mens en functionaris ook niet zo relevant. Als ze kunnen en mogen samenvallen ben ik in vorm, als ze verschillen kan ik gemakkelijk uit vorm raken. Meestal herken ik dat onmiddellijk aan datgene waar ik (over)gevoelig voor ben: een beknotting van mijn vrijheid. Allergisch ben ik daarvoor, op het ongezonde af. Hier doet mijn haat-liefdeverhouding tot de macht ook weer van zich spreken, dat kan niet anders.

Misschien is die allergische reactie op (een dreigende) vrijheidsbeknotting dus ook een veel betere verklaring voor de moeite die ik ervaar als ik word tegengesproken, dan die historische verklaring vanuit mijn ondernemerschap zoals ik dat in hoofdstuk 1 als 'een frustratie' heb uitgeschreven. Dat kon wel eens veel te veel 'bedacht' zijn en dus ligt de verklaring voor het oprapen: wie mij tegenspreekt beknot mij potentieel in mijn vrijheid – en moet daarom wegwezen, ophouden, zijn mond houden. Dan ben ik eigenlijk niet bang voor de tegenspraak als zodanig, maar bevreesd voor mijn eigen slappe knieën die dreigen te buigen onder druk van wat tegenspel.

Gek toch, hoe die dingen soms werken.

In gesprek met mijn baas (3)[44]

Leren van een overval

Als ik maanden later de opname nog eens terugluister van het gesprek dat Peter en ik over tegenspraak voerden, valt me op hoe voorzichtig en stap voor stap we het gesprek uitpluizen over Project X, dat bij een snel lunchbroodje plotseling ontstond. We doen, de dag erna, echt ons best elkaar te begrijpen en goed te zien hoe ons samenspel nu precies heeft gewerkt.

'Het punt is', zegt Peter, 'als je niet weet hoe mensen in elkaar zitten, wat ze belangrijk vinden en waar ze intrinsiek voor gaan of waar ze gevoelig voor zijn – als je daar dus geen rekening mee houdt – dan gaat tegenspraak in negen van de tien gevallen fout. Hoewel het intellectueel wel klopt komt het dan toch niet over.'

Hier slaat hij de spijker op z'n kop. Tegenspraak is niet effectief op grond van de inhoud maar vanwege andere zaken. Dat zijn geen randzaken maar sleutels tot succesvolle tegenspraak: timing, tact, vorm, relatiekwaliteit. Deze trefwoorden of hun synoniemen kwamen voortdurend terug in de gesprekken over tegenspraak die ik met de BSR-leden voerde en waarin zij met scherpe, inspirerende en soms opmerkelijke casuïstiek het thema van alle kanten bekeken.

Eén van de onderwerpen die mij het meeste is bijgebleven en ik ook tot één van zes behandelde thema's heb gepromoveerd, is de omgang met tijd. Uit de voorbeelden die de bestuursraadsleden uit hun eigen werkpraktijk aanhaalden, bleek keer op keer het belang – dat zij zelf met nadruk op tafel legden – van rust en tijd voor reflectie.

Hoeveel dat kan toevoegen aan ons werk ziet eigenlijk iedereen maar in de praktijk lukt het maar mondjesmaat hier voldoende ruimte voor te maken. De gesprekken die ik mocht voeren over tegenspraak, waren in zekere zin een uitzondering. Dat hebben sommigen ook in een verzuchting tijdens die gesprekken uitgedrukt.

Wat hunkeren 'we' daar toch naar – een goed gesprek en wat tijd voor elkaar!

INTERMEZZO

Als Amy Winehouse gaat zingen

Ik neem je mee in een verhaal dat me verzonnen lijkt maar evengoed toch waargebeurd kan zijn. Hoe het is komen aanwaaien, weet ik niet meer. Het kwam tevoorschijn toen ik achter de laptop ging zitten en begon te schrijven, over een jonge vrouw die succesvol opereert. Voel je niet aangesproken, ook al komt het je bekend voor, wat goed zou kunnen als het je gewoonte is om op je werk altijd de inhoud van het dossier centraal te stellen. Dat werkt het beste, heb je ontdekt – en je wordt er ook niet voor niets om gewaardeerd.

Ze weten wat ze aan je hebben: je bespreekt de processen die gaande zijn, je behandelt de opvattingen van belanghebbenden op basis van de rapportages die daarover zijn gemaakt door de omgevingsmanager uit je team. Je collega's prijzen je ook om die zakelijke kordaatheid. Rechtdoorzee en duidelijk. Als iemand uit het netwerk tegenstribbelt, is het soms nodig iedereen er nog eens op te wijzen 'dat we het eens zijn' over de wijze waarop het dossier tot een goed einde gebracht kan worden. Dat is immers bij de start keurig afgesproken, iedereen was daarbij, en het is ook uitvoerig gedocumenteerd in een procesbeschrijving en een meerjarenplanning. Het is op de site van het project te vinden. Wil iemand wellicht nog eens een exemplaar per mail ontvangen? Nee? Prima, dat zou ook raar zijn want jij en alle betrokkenen werken daar ook al meer dan een jaar mee. Zonder dat je dat nog hoeft te benadrukken, weet iedereen dat wie van deze programmering wil afwijken jou tegenover zich vindt. Je staat je mannetje, wordt er over je gezegd, en dat is niet voor niks. Niet te bang zijn, is je motto, en dan goed je werk doen en staan voor de zaak. Zo doe je dat. Helderheid voor alles. Het gewone leven is al moeilijk genoeg dus laten we het hier samen een beetje eenvoudig houden.

De voortgang, die navenant voorspoedig verloopt, bespreek je in reguliere overleggen die tweemaandelijks zijn ingepland, de komende drie jaar, tot aan de finale zoals die door Brussel in de betreffende richtlijn is vastgelegd. In een frequentie van drie keer per jaar komen de verantwoordelijk bestuurders bijeen, onder voorzitterschap van de minister, die volledig op jouw werkwijze is gaan vertrouwen, en zij accorderen en amenderen de arrangementen die je met collega-ambtenaren van andere departementen en andere overheden hebt voorbereid.

De onderbouwende onderzoeken heb je via een goed geolied inkoopproces bij drie universiteiten en twee adviesbureaus uitbesteed, inclusief de afspraak om de belangrijkste resultaten niet alleen in samenvatting maar ook in een powerpoint-presentatie op te leveren. Prezi mag ook, heb je later gezegd, je moet mee met de tijd. Dit feitenmateriaal voedt zowel je eigen werkoverleggen met je collega's als de agenda van de ambtelijke werkgroepen en de bestuurlijke overlegtafels. Bovendien houd je hiermee je leidinggevende stil, vooral omdat die eigenlijk onvoldoende betrokken is om werkelijk te weten wat er gaande is. Deze objectiveerbare feiten helpen om op allerlei plekken en bij allerlei (half)betrokkenen misverstanden te voorkomen. Het is ook efficiënt hen langs de lijn van de onderzoeksconclusies te informeren over de inhoud. Dit materiaal voorkomt bovendien dat de besluiten door kritische journalisten en enkele lastige belanghebbenden in de regio kapotgeschreven en kapotgetwitterd kunnen worden. Kritiek is er altijd, dat is ingecalculeerd, maar afwijken van de koers komt niet in je woordenboek voor. Daar helpen die onderzoeken goed bij.

Je moet af en toe flink doortrekken om de planningen en tussentijdse afstem-momenten te halen maar 'van hard werken is nog nooit iemand doodgegaan', zei je moeder altijd. Ook jij overleeft die vermoeiende fases probleemloos. De minister stuurt je soms een complimenteus sms'je, waar je eigen directeur dan weer van opkijkt. Weet hij veel! Zou hij jaloers zijn? Soms denk je dat. Je vergeet altijd zoiets thuis te vertellen, het doet er ook niet toe eigenlijk. Het is je werk.

Je begrijpt niet waarom sommigen van je collega's over hun werk zo moeilijk doen, gefrustreerd rondlopen en op de gekste momenten uit hun dak gaan – meestal na afloop van het afdelingsoverleg in de betrekkelijke veiligheid van het damestoilet. Omdat je de rust zelve bent, denken ze dat je alles kunt incasseren, ook hun gehuil. Je luistert wel even naar ze, maar echt begrijpen kun je ze niet. Dat lukt gewoon niet. Want je denkt, eigenlijk altijd, dat als ze hun werk beter zouden plannen en organiseren en als ze netjes hun huiswerk zouden afmaken zodra de belangrijkste mijlpalen voor de deur staan, dat dit emotionele gedoe dan echt niet nodig zou zijn. 'Niet echt professioneel', zeg je tijdens het avondeten tegen je partner. Daar praat je wél eens over, thuis.

Je prijst je gelukkig dat je maar een klein team hebt, jij en twee junioren plus één van de secretaresses op parttimebasis. Ze weten precies wat jij van hen verwacht en wat zij van jou kunnen verwachten. Het staat ook allemaal op papier, in HPRM wel te verstaan. Zo voorkom je problemen en gedoe en hoef je niet je hart te luchten in de damestoiletten. Sneue types, zeg je wel eens in stilte tegen jezelf over hen. Laat ze het maar niet horen, ook al bedoel je het niet zo kwaad.

Maar het lijkt wel of de helderheid die je in je werk altijd wist te creëren, ineens wat minder wordt. Alsof iedereen alles anders leest dan hoe het is bedoeld. En nu je beide kinderen in het voortgezet onderwijs zitten en thuis flink beginnen te puberen, komt ook uit die hoek onverwacht trammelant. De boel begint te glijden. Je voelt het aan alles, dat wil zeggen: je voelt wel iets maar weet niet goed wat. Je raakt gehumeurd, wat niet alleen verklaarbaar kan zijn als voorteken van de overgang. De kinderen stellen kritische vragen over je werk. Ze begrijpen er eigenlijk niets van.

'Saai werk, mam', zegt de oudste pardoes, zomaar, nadat je tijdens het eten een sms'je had beantwoord. Wat krijgen we nou! De jongste zegt juist weinig, houdt zijn mond. Hij *gamet, mixt* zijn eigen muziek en sluit zich permanent af met z'n *urban ears.* Maar 'saai werk' maakt iets in hem los. Hij zegt het met een toon die ongeïnteresseerdheid verraadt: 'Vrouwen, ambtenaren, banen, politiek. Allemaal achterlijk gedoe.' Zinnen met onderwerpen en werkwoorden lijkt hij niet te beheersen. Het zijn kreten. Je ergert je eraan. Hij lijkt soms op de zoon van een collega die op vrijdagmiddag een column rondstuurt onder zijn medewerkers waarin zijn zoon, met PD-NOS-diagnose, de raarste dingen in de gekste woorden rondslingert. Zouden je eigen kinderen ook gediagnostiseerd moeten worden?

Wat vindt je oudste zoon eigenlijk werkelijk van je werk? Een normaal gesprek heb je er nog nooit over kunnen voeren. Hij lijkt niet op je, ook niet op Hans, die als vader van het kroost de rust zelve is. Hans is vaak thuis, is ondernemer, officieel, maar is sinds de crisis in feite zonder klanten. Oude projecten liepen nog even door maar nieuwe dienen zich niet aan. Hij heeft er vrede mee, en jij ook, want zo is de boel thuis goed georganiseerd geraakt en kun jij je bezighouden met wat je in beslag neemt: je werk, inderdaad, wat je ook geen enkel probleem vindt. Of vond. Het is je eigen wereld, waarin de zaken overzichtelijk lopen zoals je dat zelf regelt. Daar weet je waar je aan toe bent en wat er van je verwacht wordt. Lekker overzichtelijk, geen probleem, veel comfort. Tot voor kort.

Het zeurt al langer in je hoofd. Je begint het vervelend te vinden dat je kinderen eigenlijk niets weten over je werk. Vervelend? Misschien wel pijnlijk. En wat weet Hans er precies van? Ze stellen er ook nooit een vraag over. Dat was je eerder niet opgevallen maar het begint te schuren. Willen ze wel weten wat je zoal de hele week doet, of laat hen dat koud? Raak je er zelf overigens wel opgewonden van of brengt je zakelijke aanpak ook bij jezelf een onderkoelde betrokkenheid met zich mee? Zulke kritische vragen kun je zelf amper verzinnen, maar toch duiken ze soms op in de mijmeringen tijdens de forenzenreisjes tussen Den Haag en de nette buitenwijk die voor jouw generatie is ontworpen: goed bereikbaar, efficiënt, alles in de buurt, groen genoeg voor de gezelligheid en een tuin die met een maairobot prima is bij te houden.

Thuis hebben de kinderen inmiddels wel begrepen wie je salaris betaalt – 'Iemand', zeggen ze dan, als verbastering van IenW wat ze een onmogelijke afkorting vinden 'die alleen door onbegrijpelijke ambtenaren kan worden verzonnen en die alleen door politieke onbenullen kan worden geaccepteerd'. Ze horen je wel eens telefonisch je mailadres aan iemand doorgeven. Wat een gestuntel, dat krijg je ervan, zeggen ze dan in reactie op je eigen irritatie die je dan niet kunt verbergen. Tot zover hun betrokkenheid bij je werk. Want hoe je dagen eruitzien en waarom je soms avonden overwerkt en Hans dan thuis alles doet, daarover hebben ze geen idee. Ze vragen er nooit naar, je vertelt er ook nooit over. Interesseert het ze niet? Je hebt het ze nog nooit gevraagd. Je neemt je voor dat toch eens te doen, in alle rust. Gewoon een vraag stellen, dat is toch heel normaal?

Je begint erover in de auto op weg naar het vaste opa- en oma-bezoek. Middenstanders, altijd geweest en nadat de winkel was verkocht ook altijd gebleven. Het ritme zit in hun bloed, daarom ben je alleen op zondagen, met je gezin, welkom. Dat wil zeggen dat ze op de andere dagen van de week altijd weg zijn, in de tuin werken, de kerk schoonmaken, oppassen op de kinderen van de buren, boodschappen doen, de voorgevel schilderen, de aquarel-expositie voorbereiden en de caravan klaarmaken voor de aanstaande vakantie of inmiddels weer schoonmaken als het weekje Limburg ('Kind, het was weer geweldig!') net achter de rug is.

'Doe niet zo belachelijk mam, natuurlijk zijn we niet geïnteresseerd in je werk want dat ben je zelf ook niet.'

Pardon!

'Je vertelt nooit iets, je bent niet enthousiast, je komt nooit lachend thuis, en als we iets vragen zeg je dat het niet is uit te leggen.'

Slik.

Je wilt er tegenin gaan, maar Hans legt z'n hand op je been en maakt met z'n lippen een sussend gebaar. Gadverdamme! Je duwt zijn hand weg. 'Hou op!' zeg je geïrriteerd en je voelt dat je allang geen zin meer hebt in een goed gesprek. Kom op zeg! En zodra je even later de irritatie voelt afnemen en toch maar moed verzamelt om het gesprek alsnog op te starten, rijden jullie het Veluwse dorp binnen waar zo dadelijk, net voorbij die hoek, de glimmende caravan van pa en ma jullie alweer tegemoet zal stralen. Te laat, laat ook maar.

'Dag mam! Wat staat de caravan er weer stralend bij!'

Je walgt van jezelf.

De volgende dag wil je Hans nog eens vragen dat nooit meer te doen – je het zwijgen opleggen door met een fysieke handeling je te intimideren, want zo voelt dat. Maar je houdt je mond, de zin vergaat je nu je hem de achterkant van de *NRC* ziet lezen en weet dat Youp hem opeist. Jullie kinderen hebben van Van 't Hek schelden geleerd, las je onlangs in dezelfde *NRC*. Je hebt geen zin in schelden, niet tegen Hans, niet tegen de kinderen. Je wilt ook niet uitgescholden worden, niet door Hans en niet door de kinderen. Hoewel er ook niets op wijst dat dat staat te gebeuren, moet je er toch aan denken. Gek is dat.

Bovendien begin je te begrijpen wat er met je gebeurt, waar dit allemaal over gaat. Ze hebben gelijk, de kinderen, pijnlijk gelijk. Hans had er niets meer over gezegd, ook niet op de terugweg. Maar zijn zwijgen was veelzeggend geweest. Je moet je eigen vragen nu echt eens onder ogen zien.

Waarom doe je eigenlijk wat je doet?

Heb je plezier in je werk?

In welk deel eigenlijk?

Is het zinnig wat je bijdraagt?

Wil je zinnig werk doen of gaat het daar niet om?

Op al dergelijke vragen moet je het antwoord schuldig blijven. Je hebt geen idee. Je hebt geen ideeën. Wat weet je eigenlijk wel? (Wie spreekt jou nou toch zo streng toe?) Zoekend vind je wel een paar antwoorden, improviseren kun je best. Ze klinken ook goed, die geïmproviseerde antwoorden, wanneer je ze in stilte uitspreekt. Ze klinken goed maar ze kloppen niet. Ze gaan niet over jou, niet over je diepste zelf. (Wat een rare zinnen maak je ineens. Die ken je niet van jezelf, zo praat je nooit.) De antwoorden die je vindt komen voort uit de logica van iemand anders die misschien goed past bij je werk maar die niet op jou lijkt. (Wat zeg je nu weer?) Waar zit je eigen ik? (Huh?) Waar is dat mens dat de antwoorden zou kunnen geven waar je naar zoekt, dat mens dat je kinderen missen in wat je vertelt over je werk?

Je komt de antwoorden maar niet op het spoor. Je zoekt er nu al maanden naar, want ook al stel je de vragen nu pas, je bent er toch al veel langer mee in de weer. Maar het blijft stil in je hoofd, het blijft stil nadat je de eerste de beste antwoorden, dat geïmproviseerde gestuntel, door de mentale shredder hebt gehaald. Ze lijken nergens op. Maar de echte antwoorden willen maar niet komen.

Waar zit dat mens?

Welk mens?

Ook je hart zwijgt, tussen de pijnlijke krampen door. Een steek in je linkerzij trekt soms door je borststreek. Je maakt je dan even ongerust, over je gezondheid, natuurlijk, maar het is slechts een fractie, want zodra de scheut wegtrekt weet je dat het psychosomatisch is. Niets aan de hand. Of toch wel juist, er is wel iets met je aan de hand. Je weet het, zonder het precies te kunnen verklaren. Je lijf speelt op maar wint het niet van je gezonde verstand en dat spreekt geruststellend over je conditie, de laatste screening en je uitstekende *body mass index*. Het zal zo'n vaart niet lopen, zegt je hoofd. (Wat zal zo'n vaart niet lopen?) Je hart gaat als een gek tekeer. Het is een voorteken, want als je dit soort vragen voelt opkomen en je hart begint te hyperen dan weet je inmiddels dat die pijnlijke scheuten ook weer zullen terugkomen. Omdat je ze voelt aankomen kun je jezelf overigens altijd weer geruststellen. Je hebt het idee dat je zelfs in dit opzicht in control bent, omdat je weet in welk patroon de vragen, de hartkloppingen en de scheuten zich voordoen, hoe lang ze duren en wanneer ze weer verdwijnen. Net als op je werk kun je het proces goed overzien. Je best doen, goed nadenken, even volhouden, je de kop niet gek laten maken, hard werken als het nodig is – dan ontspoort de boel niet. Toch weet je niet op welk spoor je nu zit, met je leven, je werk, je kinderen, jezelf. Je hebt jezelf nog afgevraagd of je misschien bent ontspoord. Kan dat – kun jij ontsporen, kan dat jou gebeuren? ProRail kan ontsporen, maar jij? ('Kantoorhumor!', zouden de kinderen afkeurend roepen. 'Flauw!')

Je praat er vanmiddag met je beste vriendin over. Je hebt ingegrepen in de maalstroom van je denken en hebt besloten er werk van te maken. Je bedoelt daarmee dat je voorzichtig zult polsen bij haar hoe zij

dat ziet. Wát ziet? Dit soort dingen. Welke dingen? Daar moet zij nou juist helderheid in brengen: waar gaat dit over? Daarom spreek je er met haar over. Je doet er tenminste een poging toe. Je zag al dagen van tevoren aankomen dat de omstandigheden goed zouden zijn. Een gesprek over je eigen spoorzoeken en de zoektocht naar jezelf kun je niet op elk moment zomaar beginnen. (Sinds wanneer ken jij de uitdrukking 'zoektocht naar jezelf'?) Daar moet je aan toe zijn, en je gesprekspartner ook. Jij hebt samen met haar nu al uren liggen weken in warm- en koudwaterbaden, in Turkse sauna's en 32-graden-zwembaden. Jullie liggen in witte badjassen aan de rand van het Gooimeer uit te blazen na opnieuw een iets te intensief rondje sauna's en koudwaterbaden.

Ze kijkt je van opzij aan, je voelt haar priemende blik. Je durft haar niet aan te kijken, bang dat je gaat janken en het Gooimeer in een tranendal zal veranderen. (Getverderrie, ben je nu ook al sentimenteel geworden?) Je bijt op je lip en perst er een rare zin uit.

'Weet jij wie ik ben?'

Wat een belachelijke vraag. Het Gooimeer lacht je tegemoet, lacht je uit. Je geneert je. Het blijft stil. Dan hoor je haar ademhalen, ze wil iets zeggen maar bedenkt zich en laat de lucht in stilte weer uit haar blote lijf ontsnappen. (Gek dat je aan haar blote lijf moet denken terwijl ze net als jij in een kuise badjas naast je ligt.)

In de stilte die je na haar onuitgesproken zin kunt horen neerdalen, voel je je eigen naaktheid als een klamme deken om je heen hangen, alsof je verstrikt raakt in je intiemste zelf. (Waar komt die taal toch vandaan?)

Het duurt lang, die stilte, vind je. Te lang. Je moet iets doen maar weet niet wat.

'Tja...' hoor je alsnog naast je.

Gelukkig, ze zegt iets. Je wacht. Komt er meer? Ze zegt niets meer. Je hoort haar ademhalen. Zou ze de jouwe ook kunnen horen? Je luistert en hoort je adem niet, maar nu je dat eenmaal opvalt en iets meer je best doet hoor je toch het ritme van je in- en uitademing. (Waar ben je nu mee bezig? Wat lig je hier te doen?)

De stilte daalt weer neer, maar net voordat ze opnieuw te lang zou gaan duren herhaal je haar 'tja', neutraal van toon maar totaal in verwarring. Je bent volkomen in verwarring, ook omdat je niet doorhad dat je 'tja' zou gaan zeggen. Je zei het voordat je wist dat je zou gaan spreken. (Is 'tja' zeggen ook een vorm van spreken?)

Je draait in jezelf, je hoort je eigen tja als in een echo zich herhalen, alles draait in je hoofd, je gedachten cirkelen duizelig in je oververhitte brein. Je kent het antwoord op je eigen vraag ook niet (Wie ben je eigenlijk?) maar je weet wel dat je met je vraag meer zegt dan je lief is. De vraag vertelt de waarheid over jezelf. Want je bent, inderdaad, jezelf kwijtgeraakt.

'Ik heb geen idee', hoor je naast je.

Je schrikt op uit je gepeins.

'Waarover niet?'

'Wie jij bent.'

'Oh dat.'

Je neemt een slok van de muntthee, verse, alleen verse drink je.

'Tja ...', zeg je, nog een keer, om tenminste iets te zeggen, en om de echo in je hoofd een stem te geven.

Je vriendin zegt niets meer. Ze stelt niet eens een vraag.

Waarom blijft het stil?

Waarom zegt ze niets?

Waarom zeg ik niets?

Zeg ik wel vaker niets?
Kan ik eigenlijk wel stil zijn?
Zit er iemand op mijn stilte te wachten?
Kan ik mezelf verduren?
(Je stelt de vreemdste vragen aan jezelf waarvan je het bestaan niet eens had vermoed, maar ze zijn er, die vragen, en ze zijn van jou, je verzint ze zelf.)

Je zakt weg in jezelf. Wanneer, in welk jaar, je jezelf hebt achtergelaten en bent kwijtgeraakt, kun je niet zeggen. Je peinst weg over het Gooise water naar de nevel die aan de overkant in het riet opstijgt. Het moet jaren geleden al gebeurd zijn. Al die jaren met opgroeiende kinderen en hard werken zien er vanaf deze plek, deze middag aan de rand van het meer, grijs, mistig en eentonig uit. Vermoeiend. Uitputtend. Je schuift met je hand onder de badjas en voelt aan je buik. Het rommelt daar. Leeggegeten ben je. Op. Je bent gewoon op. Gelijksoortige jaren zijn het geweest. Nooit geweten maar nu wel gezien: steeds net iets teveel van het goede. Op je reserves lig je hier uit te wasemen, met gerommel in je buik, een echo in je hoofd en een zwijgende vriendin naast je.

Je sluit je ogen en ziet de jaren als een glijbaan onder je uitstrekken. In een flits glijd je vijftien jaar terug in de tijd (hoe kun je dat zo precies weten?) en pas dáár blijft je amorfe herinnering haken aan een oprisping, een splinter in de gladde baan waaraan je je billen lelijk lijkt open te halen. 'Dat is een evenement', zou Hans zeggen. Hij is organisatieadviseur, als hij klanten heeft tenminste, en studeerde bedrijfskunde met filosofie als bijvak. Hij fleurde in de verkeringstijd op bij de marxistische recalcitrantie van de Franse filosoof Alain Badiou, die in de indrukwekkende gebeurtenissen van de geschiedenis 'nieuwe waarheden' meende te ontdekken. Ook in het persoonlijke leven treden evenementen op, zo kon Hans je toentertijd haarfijn met gesticulerende passie uitleggen. 'Je gaat door een crisis heen en ziet plotseling een nieuwe waarheid over jezelf, je eigen leven.' Met z'n linkervuist slaat hij in zijn vlakke rechterhand, je ziet het voor je alsof het nu gebeurt: 'Plotseling is het er, ineens zie je het.'

Hans was zelf zo'n crisis, vertelde hij haar wel eens. 'Ik ben de crisis in je leven. Toen je mij zag en ik jou zag, ontdekte je over jezelf een nieuwe waarheid: je was een vrouw geworden.' Vuist in hand: 'Weg meisje, welkom vrouw!' Hij kuste je, meer tevreden met zichzelf dan met jou. Maar je moest erom lachen. Het was ook echt komisch hem zo te zien.

De glijbaan van je herinnering gaat terug tot in die tijd en pas daar flikkert er iets op wat een onderbreking lijkt van de roemloze gang der jaren. Ben je daar kwijtgeraakt wat je nu in de sauna met je beste vriendin graag zou willen opdiepen?

De frisse geur van de eucalyptusplanten in de sauna achter je, haalt je terug in het nu.

'Ik heb ook echt een klotebaan', flap je er plotseling uit. (Waar komt die tekst nu toch vandaan?)

Ze begint te schateren.

'Kom je daar nu pas achter? Hahaha. Maar goed, dat is dus je eigen antwoord: je bent iemand met een klotebaan. Nou, daar zijn we uit, opgelost.'

'Dat is toch geen tekst!' protesteer je.

'Waarom niet? Wat is daar mis mee?'

Lachend staat ze op, pakt je arm, trekt je badjas open en sleept je mee de jacuzzi in.

'Kom op, het wordt tijd voor een gezonde bubbel!'

Het water is te heet. Alles vliegt je aan. Maar je lacht, het is te komisch om niet te lachen, ook al is het je te heet onder de voeten.

Eenmaal thuis, na een vreselijke treinreis in een te drukke coupé, gooi je je schoenen uit. Je tas belandt halverwege de trap naar boven, je gooit niet hard genoeg. Daar heb je de energie niet meer voor. Wat een dag! Je legt de laatste vinyl van Amy Winehouse op Hans z'n draaitafel en kruipt onder een plaid op de bank. Je bent leeg maar je kop gaat tekeer zoals je dat in jaren niet hebt meegemaakt.

Je maalt.

Wie ben ik?

Tja.

Waar ben ik?

Waar ben ik gebleven?

Waar is mijn leven?

Hè?

Waar is mijn leven gebleven?

Tja.

Heb ik rotwerk?

Nou ja!

Houd ik van mijn werk?

Houdt mijn werk van mij?

Nee zeg, hou op!

Houd ik van mijn kinderen?

Natuurlijk, waarom vraag je dat?

Vinden mijn kinderen mij oké?

Tja.

Vindt Hans mijn werk leuk?

Weet ik niet!

Vind ik Hans leuk?

Weet ik ook niet!

Is mijn werk interessant?

Vindt Hans mij interessant?

Denk 't.

Waarom werk ik?

Werk ik voor mezelf?

Heb ik belangrijk werk?

Geen dikdoenerij graag.

Ben ik voor de kids het goede voorbeeld?

Wat is dat nou weer voor serieuze vraag?

Wil ik zo verder?

Waarmee wil ik verder?

Wat moet stoppen?

Wat mag nooit ophouden?

Ik moet janken.

Ben ik iemands 'evenement'?

Ben ik iemand?

Je valt in slaap om nooit meer wakker te worden. Je ontwaakt als de naald met een lichte klik omhoog veert en Amy tot rust komt.

(Wat hoorde je toch? Zong ze niet: ...

It's okay in the day
I'm staying busy
Tied up enough so I don't have to wonder
Where is he

Got so sick of crying
So just lately
When I catch myself
I do a one-eighty

I stay up, clean the house
At least I'm not drinking
Run around just so I don't have to think about thinking

And that silence sense of content
That everyone gets
Just disappears when the sun sets

... Zong ze dat?)

DEEL 3

Derde essay

Het goede gesprek

'Zo iemand krijgt u niet gemakkelijk een tweede keer, mannen. Ik adviseer u mij te sparen. Maar u kunt me natuurlijk, uit ergernis, net als iemand die in zijn dutje wordt gestoord, met één klap, zoals de aanklager adviseert, gemakkelijk doodslaan en dan de rest van uw leven blijven slapen.'

Socrates
(in **Apologie**)

In het gesprek manifesteert zich de politieke betekenis van de vriendschap en de menselijkheid die haar eigen is. Want menselijk is de wereld niet omdat ze door mensen vervaardigd is, of omdat de menselijke stem erin weerklinkt, maar ze wordt menselijk doordat ze voorwerp van gesprek is.

Hannah Arendt
(in **'Over menselijkheid in duistere tijden'**)

1 Introductie: gespreks-technieken zijn meer dan trucs

Om tegenspraak een gezonde plek te geven in de gesprekscultuur van een organisatie, moet er geïnvesteerd worden in vaardigheden en kennis die horen bij wat ik noem: 'het goede gesprek'. Dat is, in mijn definitie, een ontmoeting van twee of meer mensen waarin zij de vrijheid ervaren om alles te berde te brengen wat hen relevant lijkt voor het onderwerp dat zij willen onderzoeken door middel van bewust spreken.

Zo eenvoudig als deze definitie is, zo moeilijk is het er praktisch vorm aan te geven. Want daarvoor is veel nodig, op verschillende niveaus. Van dat pakket van eisen zal ik hieronder enkele hoofdlijnen schetsen. Ik zal ook stilstaan bij de condities waaronder dergelijke gesprekken tot stand kunnen komen. Deze zijn terug te brengen tot de opgave van het creëren van wat in de traditie van het goede gesprek 'vrije ruimte' wordt genoemd. In die ruimte is er geen gebondenheid voor de sprekers aan een bepaald doel of aan het vinden van bijvoorbeeld een oplossing of een antwoord op een gestelde vraag. Het gesprek heeft geen andere functie dan een onderzoek naar een kwestie die aandacht verdient, die diepte nodig heeft, die bezonnenheid vergt.

Omdat de doelgerichtheid in ons ambtelijk werk nogal dominant is, vormt de verwerving van die 'vrije ruimte' een belangrijke opdracht voor met name het hogere kader, dat bijvoorbeeld vrij eenvoudig kan beslissen dat elke directie af en toe ruimte 'moet' maken voor gesprekken die vrij zijn van doelen en bepaalde uitkomsten. Het is *not done* dergelijke ingrepen te doen in wat we tot de autonomie van elke directie of directeur rekenen. De bestuursraad zal hier niet snel toe beslissen. Toch is het tegelijk een eenvoudige oplossing voor een dieperliggend cultuurprobleem, want het forceert een gat in de reguliere werkagenda's als een 'moment' voor vrij spreken. Dat kan ongelooflijk veel betekenen voor sfeer, cultuur en vertrouwd raken met andere gespreksvormen, vrije gedachtevorming en spelen met frisse ideeën.

Dat deze vrije spreektijd in teams zonder inhoudelijke agenda geheel ongericht zou zijn, of zelfs nutteloos of 'waardeloos' zou zijn, is natuurlijk onzin: juist alle perspectieven die met waarden, kwaliteit en hogere idealen of opgaven te maken hebben, krijgen hierin kans te verschijnen, en de inhoud is – altijd – afgestemd op de vragen en behoeften van de onderlinge samenwerking, van het samen werken aan een werkgemeenschap die goed zorgt voor haar leden en daarmee de voorwaarden schept waaronder 'goede werken' tevoorschijn kunnen komen. In het vijfde hoofdstuk van dit deel zal ik vijf argumenten uitwerken ten faveure van het goede gesprek. Daar zal nog eens blijken hoe zinnig een vrij gesprek zonder vooraf bepaald doel is.

Gesprekstof genoeg, handvatten te over, bewijzen van nut en noodzaak in overvloed: is er ook maar één goede reden hier niet in mee te gaan? Waar wachten we op?

Ik denk werkelijk dat het afkondigen door de bestuursraad van de gesuggereerde maatregel – bijvoorbeeld: elk MT en team besteedt per maand minimaal één overleg van één uur aan een goed gesprek over cultuur, normen, waarden, samenwerken en leiderschap – van grote meerwaarde zal zijn voor de kwaliteit van de gesprekscultuur binnen ons departement. Zoals ik bij aanvang van *Liefde en leiderschap* al beweerde, zijn tegenspraak, weerwoord en het goede gesprek geen concepten die in het contemplatieve denken moeten blijven steken maar vooral in het alledaagse ingepast en gepraktiseerd dienen te worden.

Laat dit derde deel over het goede gesprek daarvoor een goede opmaat zijn.

2 ‘Mensen serieus nemen’

‘Het kunnen en willen voeren van een goed gesprek over de vraag of we de goede dingen aan het doen zijn, of dat we moreel juist bezig zijn, is van wezenlijk belang voor het open kunnen functioneren van een organisatie.’ Dat zegt Jos van Wesemael, hoofddirecteur Financiën, Management en Control, in ons gesprek over tegenspraak. Van Wesemael zegt die openheid van grote waarde te vinden. ‘Die openheid en open relaties horen bij het goed kunnen geven en ontvangen van tegenspraak.’

Van Wesemael hanteert daarbij een grondregel die hem helpt om de gesprekken met collega’s en medewerkers in die sfeer van openheid te kunnen voeren: mensen serieus nemen. ‘Om openheid te bereiken moeten mensen soms op hun gemak worden gesteld. En daarvoor geldt: ze serieus nemen. Dat is echt mijn recept. Zodra je mensen serieus neemt, heb je een gesprek.’ Is daarmee de kous dan af? Nee, legt Van Wesemael uit, ‘want het is heel moeilijk om gesprekken te voeren over moeilijke onderwerpen waarin mensen zich toch gezien voelen.’

Juist omdat het zo moeilijk is, moeten we er dus niet te licht over denken.

Schiphol als serieuze casus

Het is de spijker op z’n kop: iemand serieus nemen. Dat is een uitspraak met een grote reikwijdte. Het is in elk geval niet de opmaat naar enkele gesprekstechnieken die simpelweg ingeoefend kunnen worden. Dit gaat veel meer over een houding, een attitude, een instelling. Oprechte interesse in de ander is vermoedelijk de deugd die voorwaardelijk is om de ander werkelijk serieus te nemen. Aangeleerde technieken helpen daarin niet. Van alle deelnemers wordt veel meer verlangd. De ander serieus nemen is namelijk geen afspraak of gespreksregel. Wie in de relatie met anderen terugvalt op handigheidjes of trucs, ontneemt zichzelf de mogelijkheid van mens tot mens een relatie aan te gaan. Elke methode, technisch hulpmiddel of format heeft het gevaar in zich om in gesprekken tussen de deelnemers in te komen staan. Als dat gebeurt, is het bijna onmogelijk geworden elkaar als mensen serieus te nemen. De verkeerde grap van de gladde verkoopmakelaar en de foute vriendelijkheid van de opdringerige autoverkoper, zijn clichés maar juist daarom zulke heldere voorbeelden van trucs die serieuze relaties in de weg staan.

Hoezeer goed instrumentarium ook behulpzaam kan zijn om gesprekken op een hoger niveau te krijgen, het grote verschil wordt uiteindelijk gemaakt met de juiste houding die de gespreksdeelnemers kunnen aannemen tijdens een ontmoeting van twee of meer mensen. Lukt het hen zich open te stellen, nieuwsgierig te zijn en het onbekende te laten gebeuren? Zijn zij in staat de moeite toe te laten die zich aan hen kan opdringen? Zijn de gesprekspartners bereid zich te verplaatsen in elkaars positie en de verschillende perspectieven op de tong te proeven? Lukt het ze voldoende hersengymnastiek toe te laten en los te komen van de eigen vooroordelen, aannames en denkroutines?

Jos Kessels, de praktisch filosoof die mij met zijn onderwijs, coaching en boeken leerde het goede gesprek te voeren, schreef met Pieter Mostert en Erik Boers een standaardwerk over de klassieke technieken van overleg, debat en spreken. Het boek zou verplichte kost voor elke ambtenaar moeten zijn: *Vrije ruimte – filosoferen in organisaties*. Het is concreet en rijk aan voorbeelden, waaronder een uitgebreide

casuïstiek over Schiphol, uit 1999, waarbij Hans van der Vlist de voorbeeldgever is en waar beschreven wordt op welke manier 'interactieve beleidsvorming' vorm kreeg, goed ging en verkeerd afliep – en toch ook 'heel wat had bijgedragen aan de beleidsontwikkeling: Schiphol en de overheid zijn uit elkaar gehaald. Schiphol wordt nu behandeld als een gewoon bedrijf. De geluidsnormen uit de oude Planologische Kernbeslissing zijn vervangen door nieuwe, meetbare normen. Er zijn afspraken gemaakt over een adequatere handhaving.' Waarna de auteurs signaleren: 'Die resultaten maakten het des te tragischer dat men het proces had laten stranden'.

Die laatste uitspraak wordt vervolgens weer genuanceerd of tegengesproken door anderen. Zo gaat dat nu eenmaal in een goed gesprek – er komen verschillende perspectieven op tafel. Maar het kost niet zoveel moeite de Schiphol-casus naar deze tijd te vertalen, om te constateren dat er tot 2017 in de tussenliggende decennia maar bar weinig lijkt bijgeleerd – én om vervolgens vurig te hopen dat na het debacle rond de besluitvorming over de uitbreiding van Lelystad Airport, het beter zal gaan met de participatieve kwaliteiten van onze beleidsprocessen. Kernpunt van de kritiek van de mensen uit het land is dat ze zich *niet serieus genomen voelen*: we verzwegen inzichten, we maakten fouten in berekeningen, waren niet transparant over onze processen, reageerden niet adequaat op vragen en kritiek en waren – vaak ook letterlijk – onbereikbaar voor mensen die contact zochten. We voldeden dus gewoonweg niet aan de norm van Van Wesemael, hoewel hij die vooralsnog op de interne overleggen van toepassing verklaarde. Maar 'elkaar serieus nemen' is nu precies zo'n heldere norm die voor zowel intern als extern overleg de maatstaf zou moeten zijn.[45]

Vrijmoedigheid als een opdracht

In *Vrije ruimte* is hoofdstuk 3 volledig gewijd aan wat ik in deze essays tegenspraak noem en door de auteurs met het klassieke begrip 'vrijmoedig spreken' wordt aangeduid. In het vorige hoofdstuk haalde ik dit begrip al aan – in het Grieks heet dit '*parrèsia*' – en gaf daar de omschrijving die Boers gebruikte in zijn reflectie op het socratische gesprek over tegenspraak dat de directeuren van de stafdirecties onder zijn leiding in 2016 voerden. In *Vrije ruimte* staat een andere omschrijving, binnen de context van de drie 'taalvakken' van de klassieke vrije kunsten (*artes liberales*). Die worden in het boek uitvoerig behandeld: *retorica* als de kunst van het overtuigen, *dialectica* als de kunst van het voeren van dialogen en *grammatica* als de kunst van het vastleggen van ideeën (het vangen van concepten en abstracties in woorden, zinnen en verhalen). Deze vakken leggen zich toe op de vorm waarin iemand communiceert en zijn in die zin vrij van inhoud, maar ze delen een inhoudelijke gerichtheid op de ethiek van 'het goede leven', wat dus bepaald niet inhoudsloos is. De inzet hiervan is 'het algemeen welzijn van een groep, het floreren van onszelf en de onzen en van alle anderen met wie we samenleven of werken', schrijft het drietal onder leiding van Kessels. Tegenspreken of weerwoord bieden, krijgt in de betekenis van de *parrèsia* hier een heel bijzondere invulling: 'Het is de kunst om ruimte te houden, je niet te identificeren met je oordelen, perspectief en gevoelens, maar deze te blijven beschouwen als bouwstenen in een gezamenlijk onderzoek'.

Dus enerzijds hebben de gesprekken als inzet 'het goede leven' en dus ook de goede omgang met elkaar, maar anderzijds moeten de gespreksgenoten in staat zijn hun ideeën en opvattingen over wat 'goed' is voor elkaar en voor de gemeenschap los te laten en in twijfel te trekken. Dat is vreselijk moeilijk als je overtuigd bent van je eigen morele gelijk. Die overtuiging moet er daarentegen als grondhouding ook wel degelijk zijn, omdat je anders wellicht de moeite niet eens *wilt* nemen om je uit te spreken of de

onveiligheid van het gesprek niet eens *durft* op te zoeken. En tegelijk moet je je in het gesprek een vrijheid van denken en spreken permitteren die knaagt aan de wortels van je eigen moraliteit. Onmiddellijk is dan ook duidelijk, dat iemand dit slechts kan doen als iedereen in het gesprek zich daartoe inspant – én het is duidelijk dat dit niet zomaar kan in een reguliere vergadering of een gewoon overleg. Daar wordt de twijfelaar, zeker als de politieke druk op het dossier hoog is, omvergelopen door iedereen die met grote stelligheid zijn waarheid weet door te drukken. In die zin moeten de omstandigheden voor '*parrèsia*' ook bewust gecreëerd worden omdat het evident is dat er daarnaast op bepaalde (andere) momenten inderdaad besloten en doorgepakt moet worden.

Parrèsia is 'de vrijmoedigheid die zowel vrijheid van gemoed is als de moed om vrij te zijn', staat in *Vrije ruimte*. 'Daarvoor moet je je gehechtheid aan veiligheid opgeven en je gehechtheid aan je eigen gelijk. Dat is precies het punt waar je, in termen van het klassieke ideaal, burger kunt worden, een vrij en volwaardig lid van de gemeenschap. Want hier kun je kiezen voor verantwoordelijkheid of voor gelijk krijgen, voor het belang van het geheel of voor je eigen belang, voor het ruimte houden voor de ander of je vastbijten in je eigen perspectief. Hier kun je een redelijk wezen worden of een *idiotès*, iemand die alleen met het eigene in de weer is.'

Vergelijk dit met de al eerder aangehaalde zes nobele motieven om tegen te spreken. Deze zijn in feite de contramal van deze toelichting van de *parrèsia*. Want die motieven funderen het belang om kritisch te spreken, terwijl in de bredere interpretatie van de *parrèsia* ook op de kunst van het loslaten van het eigen gelijk een beroep wordt gedaan. Dit is dus de 'voortreffelijkheid van de bescheidenheid' die *in* het gesprek de kwaliteit van de uitwisseling van inzichten en ideeën ten goede komt. Soms is de minder gepolijste en brute vorm van de ruwe tegenspraak eerst wel nodig om in een dergelijk gesprek terecht te kunnen komen. Want soms moet 'men' de waarheid gezegd worden om de ruimte te vinden om over de waarheid in gesprek te komen. 'In onderling overleg zullen mensen voortaan moeten bepalen wat waar en goed is', staat in *Vrije ruimte*. 'Zij ontdekken dit door hun meningen openlijk naar voren te brengen (*parrèsia*) en in die veelheid van meningen een redelijk uitgangspunt (*logos*) te vinden. Daarmee rechtvaardigt Euripides[46] tevens de Atheense democratische constitutie.'

Het goede gesprek waarbinnen het vrijmoedige spreken een gewoonte is, stut de interactie van de participatieve democratie, is vormend voor de uitwisseling tussen staat en burgers, fundeert de grondbeginselen van een democratische rechtsstaat.

3 Plek der moeite

Van Wesemaels woorden leggen het speelveld voor het goede gesprek eigenlijk volledig open. Het draait hier om de kunst ervoor te zorgen dat de gespreksgenoten elkaar zien, serieus nemen in hun noden en wensen, samen in staat zijn de moeilijkheden op te zoeken om uit te vinden waar het wringt of diep zit, en waar het ten diepste nu werkelijk om gaat. Als dat eenmaal aan de orde komt, op tafel ligt, dan kán er gewoonweg niet om de hete brij worden heen gedraaid. Wat moeilijk is, moet dan besproken worden.

We komen hier bij een wezenlijk kenmerk van goede gesprekken: de moeite mag er zijn, is net zo welkom als de mooie verhalen of inspirerende voorbeelden. De 'positieve' dingen kunnen we elkaar ook zonder veel moeite best toevertrouwen, misschien wel in het voorbijgaan op de gang of bij een informeel moment in één van de pantry's. Maar als dat 'negatieve' zaken zijn die afwijken van het gangbare wordt het al veel ongemakkelijker. We willen dan misschien niet dat een ander het hoort of er misschien het verkeerde van zal denken. We zoeken dan de stilte van de gesloten kamer. Maar zelfs in de veiligheid van een stille kamer zal het pas echt moeilijk worden als we elkaars blauwe plekken proberen te zien. Onze ziel vertoont soms een beurse plek, een deuk of een breuk, die te teer is om aan te raken. Maar die aanraking is in de intimiteit van een goed gesprek bijna onvermijdelijk. Onze geraaktheid is er vanzelf als iemand deze tere plek nadert – of begint te naderen. Kunnen we daar dan goed mee omgaan?

Voor die pijnlijke moeite niet weglopen en dus wél laten gebeuren wat op dat moment in de relatie blijkbaar moet gebeuren, vergt compassie, prudentie, empathie en nog zo wat deugdzame eigenschapen. En moed, niet te vergeten, want we ruiken hier ook gevaar en duiken dan van nature weg. En als we eenmaal in de intimiteit van de ontmoeting verkeren, kan het nog eens extra pijnlijk worden als blijkt dat we in sommige gevallen *zelf* de oorzaak zijn van andermans blessures. Dit bespreken we echt niet fluitend op de gang, dit bespreken we misschien wel nooit indien we niet de gelegenheid nemen in een goed gesprek elkaars nieren te proeven en zonodig ook elkaars kwetsuren te delen.

Jos Kessels gebruikt voor dit type ervaringen en voor voorbeeldsituaties waarin pijnlijke zaken aan het licht treden, het begrip 'plek der moeite'. Hij schreef onder meer het prachtige boek *Het poëtisch argument – socratische gesprekken over het goede leven* (2006) waarin hij verslag doet van moeilijke gesprekken tussen bijvoorbeeld bankmanagers en bedrijfsconsultants over lastige dilemma's in de werkpraktijken van deze beroepsgroepen. Het is verbluffend te zien wat verloren zou gaan als de gesprekken aan de oppervlakte zouden blijven of te snel tot een afronding zouden zijn gebracht, en wat de meerwaarde blijkt te zijn van verdieping en vertraging, waardoor ruimte ontstaat om 'op de plek der moeite' te komen en te blijven. Want juist in die moeite zitten de inzichten die ertoe blijken te doen. Het is een kunst om tijdens gesprekken in die gure, ongemakkelijke, pijnlijke plekken te belanden en er bovendien ook nog even in te blijven zolang als nodig is. Een wat langer verblijf is voorwaardelijk om er de inzichten te oogsten die juist dáár, op de plekken waar het schuurt of pijn doet, tot wasdom komen. Dergelijke 'hittepunten' ontsluiten vaak belangwekkende waarheden.[47]

Dat we die hittepunten niet zomaar even met elkaar delen, mag niet verrassend zijn. We stappen niet graag in lastige gesprekken, komen liever niet in ongemakkelijke situaties terecht. Als iemand een eerste voorteken van moeite geeft, stappen we liever even opzij. We weten immers niet precies wat er zal gebeuren als we erop doorgaan, we kunnen niet voorzien hoe moeilijk het gaat worden als we niet onmiddellijk de oplaaiende hitte blussen en de heftige woorden sussen. Nog even 'in de vlek blijven wrijven' maakt het probleem alleen maar groter, zijn we geneigd te denken. Want misschien komen er achter de eerste opwinding wel verwijten of boze beschuldigingen tevoorschijn. Misschien is de kritiek op iemand of op elkaar of op 'de hele organisatie' straks niet van de lucht. Misschien komt ons eigen onvermogen in het licht te staan, onze tekorten als team of 'mijn' gebreken als leider van deze groep. Dat voorkomen we liever. Met uitzondering van de masochist wellicht, zijn we geneigd zo snel mogelijk weg te stappen als er gevaar dreigt. Een moeilijk gesprek zit vol gevaren. Wie stapt daar vrijwillig in?

Als iemand het moeilijk krijgt in een gesprek, en de schaamte of het verdriet of de woede wordt zichtbaar, zien we bij anderen en bij onszelf de aandrang om zo snel als maar mogelijk is deze moeilijke zone weer te verlaten. Dan zegt er meestal wel iemand: 'Het valt wel mee, zo erg is het toch niet' of 'Maar je hebt het hartstikke goed gedaan hoor!'. Of: 'Laten we even stoppen, neem wat water, dan gaan we zo weer verder.' Dat is allemaal vreselijk bemoedigend, zonder meer, en begrijpelijk ook, o zeker, maar het is niet de manier om in de moeite te blijven.

Toch is dat wel waar het om draait, al is het inzoomen op dergelijke pijnpunten een bijna contra-intuïtieve of tegennatuurlijke insteek. Maar wie dit niet wil, kan eigenlijk niet aan een goed gesprek beginnen. Het is natuurlijk onzin om te beweren dat elk goed gesprek bij wijze van spreken door tranendalen of woedeaanvallen heen moet. Maar het is bepaald geen onzin te beweren dat de *kans* hierop aanwezig is en vooraf in elk geval niet uitgesloten, laat staan verboden kan worden. Wie het goede gesprek wil aangaan, moet dus bereid zijn ook in moeilijke, vervelende, lastige of zelfs gevaarlijke situaties terecht te komen.

Vragen als 'vertel eens concreet hoe dat pijnlijke moment eruitzag' of 'wat voel je nu precies, wat vertellen de tranen die we zien' kunnen de getoonde emotie verergeren of verdiepen. Durven we dat? Emoties zijn eng, zeker op de werkvloer. Met vragen die willen weten wat de tranen ons tonen of waar de frustratie nu werkelijk over gaat, blijven we expres nog een tijdje in de plek der moeite – en daar kunnen we het best ook zelf moeilijk mee krijgen. Hebben we het lef dit te doen? En als de durf voldoende voorhanden is, schromen we misschien alsnog. Want mogen we dit wel van elkaar vragen?

De nieuwsgierige, soms ietwat voyeuristisch aandoende onderzoeksvragen zijn in een goed gesprek juist zeer gelegitimeerd en zeer op hun plaats. Dan komen er emoties los, natuurlijk, boze of gefrustreerde, angstige of verdrietige, maar evengoed ook mooie en kwetsbare, moedige en krachtige. Dergelijke gevoelens van ongemak, rouw, geluk of collegialiteit, loyaliteit en vriendschap zijn in een gesprek waarin mensen aandacht hebben voor elkaar, niet misplaatst of ongepast. Die zijn daar dan op hun plek, mits we inderdaad werkelijk aandacht voor elkaar willen hebben. 'Serieus nemen', in de woorden van Van Wesemael.

De man of vrouw die het moeilijk heeft weet zich juist gezien door de aandacht, en wordt zelfs geholpen in het eigen groei- of leerproces als hij of zij, bij wijze van spreken snikkend en proestend toch blijft zoeken naar wat die tranen blijkbaar te vertellen hebben en wat ze wellicht al zo lang verborgen hebben gehouden. Tijdens de socratische gesprekken die we in 2015 binnen onze directie voerden, bleef het ook verschillende keren niet droog. Dat was geen enkele belemmering om het gesprek gaande te houden. Ik kom op deze gesprekken in het volgende hoofdstuk nog terug.

Het goede gesprek gaat dus niet over goede boodschappen, is niet één en al 'goeiigheid', is niet de grote goedmaak-show. Het 'goede' zit hem in de volledigheid van wat wordt gedeeld, in de bereidheid alles te verwelkomen wat de deelnemers inbrengen, in de acceptatie dat de uitkomst ongewis is. In het goede gesprek zijn we immers op zoek naar wat we nog niet weten. Dat kan dus van alles zijn.

Cruciaal hierbij is het inzicht dat gevoelens en weerstanden niet zullen verdwijnen door ze in gesprekken onder tafel te houden. Wat er is, doet mee. Professionals willen weten wat er allemaal meedoet in hun processen en overleggen, hoe hun werk, hun project of programma wordt beïnvloed door onderhuidse factoren. En hoe zijzelf met hun zichtbare handelingen en hun onzichtbare 'diepe wateren' het eigen werk beïnvloeden. Daarom ligt het voor de hand dat zij gebruik willen maken van het goede gesprek als één van de middelen om hun werk, samen met anderen, tot een goed einde te brengen. Daarvoor is, naast de beheersing van enkele technieken, de ontwikkeling van een bepaalde persoonlijkheid nodig die hen in staat stelt te verblijven 'in de plek der moeite', en om daaruit te halen wat zonder inspanning verborgen zou blijven.

4 Ervaring als kennisbron

Het grondidee onder het pleidooi om in de plek der moeite te willen komen, is de aanname dat de persoonlijke ervaring de belangrijkste bron van oorspronkelijk denken is. Dat is een socratische grondgedachte, ontleend aan de gesprekspraktijken van Socrates. Daar bouwde de twintigste-eeuwse politiek denker Hannah Arendt op voort. Zij vindt dat het juiste denken aan gebeurtenissen is gehecht, is vastgemaakt aan concrete ervaringen en voorbeelden, 'zoals een cirkel aan zijn middelpunt'. Het denken moet als het ware voortdurend cirkelen rondom de voorvallen en geschiedenissen die exemplarisch kunnen zijn voor mensen en hun onderlinge omgang.

Ze is op grond van wat ze doormaakte in haar eigen, moeizame bestaan, en getekend door haar joodse afkomst en haar jarenlange statenloosheid als gevolg van het naziregime, ervan overtuigd geraakt dat de persoonlijke, doorgaans intermenselijke ervaring de enig bruikbare bron is voor oorspronkelijk denken. Dit '*Selbstdenken*' kan ons volgens haar behoeden voor de gevaren van de doorgeschoten bureaucratie: ontmenselijking van de betrekkingen, waarbinnen alles wordt 'verdingelijkt'. Dit gevaar heeft ze pijnlijk blootgelegd in haar indrukwekkende verslaglegging van het Eichmann-proces in 1961, dat zij voor *The New Yorker* versloeg. Het bezorgde haar wereldfaam.[48]

Mensen kunnen in abstracte denksystemen, in theoretische modellen, in geautomatiseerde werkprocessen gemakkelijk verworden tot dingen, nummers, dossiers, cases, en niet langer gezien en behandeld worden als individuen met een naam, een verleden, een lichaam, een geest, een toekomst, een wezen met rechten en plichten, temidden van andere mensen die net zozeer hun rechten en plichten in het geding kunnen brengen in de gezamenlijke inspanning om een gemeenschap op te bouwen.

Voor Arendt is de onderlinge zorg voor goed samenleven een grondplicht ván alle mensen, vóór alle mensen. Dit is wat zij politiek noemt: de goede zorg voor de ruimte die zich tussen mensen in bevindt. Als mensen vanuit zichzelf leren denken, autonoom en oorspronkelijk, kunnen ze aan elkaar verschijnen, in elkaars blikveld tevoorschijn komen. Dat gebeurt in de tussenruimte, in het domein dat zich als een gesprekstafel tussen mensen in bevindt. Arendt gebruikt zelf deze metafoor om toe te lichten dat in het gesprek de diversiteit van ideeën, achtergronden en inzichten 'ter tafel' moet komen om samen te kunnen bouwen aan verantwoorde, politieke arrangementen.

Het goede gesprek kan daarom ook begrepen worden als een praktische vorm voor het bedrijven van politiek die mensen wil insluiten en zich ontvankelijk wil tonen voor de grote diversiteit aan stemmen die mensen nu eenmaal voortbrengen.

Socratische diepgang

Ik herinner me de serie socratische gesprekken nog goed die we organiseerden voor onze Directie Participatie in de eerste maanden na mijn aanstelling als directeur.[49] We waren in zekere zin allemaal onder de indruk van de onderlinge openheid en van de diepgang die mede hierdoor bereikt kon worden.

De details laat ik hier weg, die zijn te persoonlijk en zouden de vertrouwelijkheid schenden die we afspraken, maar de grote lijnen zal ik hieronder schetsen en die zijn sprekend genoeg.[50]

Met kleine groepjes collega's, we waren steeds met z'n zessen of achten, onderzochten we de inhoud van het begrip participatie en van de woorden die daarachter opdoemden, waaronder het sleutelbegrip 'vertrouwen'. In een socratisch gesprek doe je dat niet vanuit theorie of boekenwijsheid, maar vanuit de eigen, persoonlijke ervaring. Het gaat uit van de empirische, aan-den-lijve-ondervonden werkelijkheid, precies zoals bepleit door Arendt die in haar werk niet toevallig vaak teruggrijpt op Socrates en Plato.

Iedereen heeft werk- of privé-ervaringen met allerlei vormen van participeren. Precies dát – het aanboren van die persoonlijke, unieke en subjectieve ervaringen, met alle emoties en indrukken en belevingen van dien – gaf aan onze gesprekken de diepgang die nodig was om samen te concluderen, vanuit onze tenen, zou je kunnen zeggen: we doen belangrijk werk, dat niet eenvoudig is, en we zien nu samen een stukje van de waarheid achter ons werk, waarmee we gaan begrijpen wat ons als professionals te doen staat. Concreet bleek uit die ervaringen dat 'vertrouwen' in de mensen met wie je samen optrekt in een participatie-traject, cruciaal is. En let op: het gaat hier dus niet om een theoretisch idee. Er zijn immers genoeg studies waarin het belang van vertrouwen in samenwerkingsprocessen wordt onderbouwd. Nee, het gaat hier om een gedeelde ervaring waarbij onze emoties en persoonlijke herinneringen bepalend waren voor de impact van dit inzicht. We hebben gehuild, zijn moreel verontwaardigd geweest, hebben gelachen, hadden plezier.

De nadrukkelijkheid en noodzakelijkheid van vertrouwen, en hoe delicaat het proces is waarin dit wordt opgebouwd en hoe gemakkelijk het weer wordt onderuitgehaald, werd dankzij de concrete voorbeelden en de opspelende emoties een *doorleefd* concept, van ons als team, dat in deze gesprekken dus verbonden werd met ons eigen leven en met momenten van vertrouwen, en met ervaringen van misbruik en schending daarvan.

Dankzij deze gesprekken raakten ook individuele ervaringen met elkaar verbonden en groeide er een collectief leerproces: we deden als groep een inzicht op. We begrepen en voelden als team na deze gesprekken beter hoe cruciaal vertrouwen is tussen mensen. En de lading die wij ervoeren, doet ook opgeld voor de participanten die de vertrouwensvraag richting de overheid stellen. Dat doen ze eigenlijk permanent – in het verleden doorgaans impliciet, maar inmiddels steeds vaker expliciet en met oplaaiende frustraties. Het is belangrijk de achterliggende emoties werkelijk te begrijpen en aan te voelen, want alleen dán kunnen we er met respect en zorgvuldig genoeg op reageren. En omdat dat de corebusiness is van onze directie, raakt dit het hart van ons werk.

'Herstel van vertrouwen'

Toen we in de zomer van 2015 'vertrouwen' nader verkenden, konden we niet weten dat het luchtvaartdossier naar aanleiding van de problemen rond Lelystad Airport, in het voorjaar van 2018 door de minister zou worden geplaatst in het perspectief van 'herstel van vertrouwen', zoals dat in de Tweede Kamerbrief werd genoemd.[51] We hoeven onze herinneringen aan de socratische gesprekken van toen slechts weer naar boven te halen, om te weten hoe diep de vertrouwensbreuk ervaren kan worden – en van hoever wij als overheid nu moeten komen om het geschonden vertrouwen weer terug te winnen. Daar zijn heel veel 'goede gesprekken' voor nodig, want de minister 'realiseert zich dat dit niet zo maar weer hersteld zal zijn'.

Dat ‘vertrouwen’ een sleutel is voor gezonde participatieprocessen is misschien een open deur, maar dat beleefden we volstrekt anders toen we in de intimiteit van de socratische gesprekken onze achterliggende emoties en waarden vrijuit met elkaar deelden. Toen onderkenden we en doorleefden we wat echt participeren van mensen verlangt. We ervoeren een grote betrokkenheid bij elkaar en deelden frustraties en angsten net zo vrijuit als voorbeelden van diepe vreugde over bijzondere vormen van samenwerken en participeren. We begonnen ook goed te zien hoe ongelooflijk groot de opgave is van de overheid om als partner in participatieprocessen betrouwbaar te zijn en relaties op te bouwen waarbinnen het fundament voor werkelijk samenwerken stevig genoeg is.

Die lange weg die de overheid te gaan heeft, niet alleen in het luchtvaartdossier, is nu precies de taak waarvoor wij als Directie Participatie zijn aangesteld, zo werd ons eens temeer duidelijk. Hierin hebben wij iets te doen. Dankzij deze serie goede (socratische) gesprekken, werden we ons veel bewuster van de taaiheid van de opgave waar we als ministerie of als rijk voor staan. Sindsdien is ook voor mijzelf participatie voorgoed geen techniek of proces of afspraak meer, maar een beladen vraagstuk dat a) ruimte vraagt voor onderzoek naar dieperliggende waarden, b) een beroep doet op empathische en zelfkritische vermogens van ons departement / het rijk, en c) respect veronderstelt voor de kwetsbare gevoelens van de mensen die met ons beleid en onze projecten te maken krijgen.

In deze context is het voor mij ook concreet en duidelijk, waarom de deugd van de liefde voor ons werk een dragende kracht kan zijn. Deze deugd kent de praktische vertaling in bijvoorbeeld procedurele rechtvaardigheid, in respectvolle communicatie en oprechte belangstelling voor de noden van belanghebbenden. Als dergelijke waarden ten diepste zijn verzekerd in ons werk, hoeft niemand het woord liefde te gebruiken. Maar zolang onze werkprocessen juist vanuit dit perspectief nog een tekort vertonen, is het ongebruikelijke woord ‘liefde’ inzetbaar als een ‘socratische horzel’ om ons wakker te prikken en irritant zoemend bij de les te houden.[52]

5 Vijf argumenten vóór het goede gesprek

Begrijp me goed: als ik ervoor pleit om moeilijke ervaringen te delen, onderwerpen persoonlijk te maken en 'in de plek der moeite te blijven', gaat het me niet om een poging de ander aan het huilen te krijgen, noch om in de tranen te blijven hangen, en ook niet om zaken moeilijker te maken dan ze al zijn. Het punt is hier vooral, dat we de emotionele moeite die er nou eenmaal zit bij onszelf of bij een ander, doorgaans liever ontwijken. Laat staan dat we die zouden willen zien als een belangrijke bron van kennis en inzicht. Toch is dit nu juist één van de belangrijkste argumenten om ons in te spannen het goede gesprek meester te worden. We hebben veel te leren van de wijsheid die in de emoties schuilgaat. En we hebben veel nieuws te ontdekken als het ons lukt geregeld door onze eigen vooroordelen en aannames heen te prikken, onze projecten van zuivere en goed gestelde kernvragen te voorzien, de ethische perspectieven er goed bij in kaart te krijgen en alles overziende ten slotte tot voorstellen te komen die geen compromis zijn maar het verschil kunnen maken.

Ik zie in elk geval vijf goede redenen om tijd en energie te steken in het leren beheersen van het goede gesprek.

Het eerste argument – Door te onderzoeken wat er werkelijk speelt – bij iemand, bij onszelf, tussen ons – gaan wij als collega's elkaar beter begrijpen. We worden sterkere teams, een sterkere organisatie, die tot meer in staat is dankzij de synergie van de som der delen. *'Eenheid in beleid'* of *'Eén IenW'* zijn te gemakkelijke woorden als we de moeite die dergelijke ambities met zich mee behoren te brengen, zouden wegrelativeren en niet in oprechte gesprekken – van hoog tot laag – zouden willen uitdiepen. Of we 'de plek der moeite' aankunnen, zou kunnen blijken uit onze bereidheid en onze vermogens om van dit interne gesprek een werkelijk onderzoek te maken naar de vraag wat *'Eén IenW'* van ons allemaal vergt. Dat is geen gemakkelijk gesprek, tenzij we het beperken tot het uitspreken van woorden die geen consequenties hebben voor onze daden. Hier kan de socratische basisvraag ons onmiddellijk van dienst zijn en het startpunt zijn van elk gesprek dat we in dit kader willen: wat is dat eigenlijk, één IenW?

Het tweede argument – We krijgen in goed gevoerde gesprekken meer zicht op wat onszelf drijft en in de weg zit en zijn dan beter in staat onze politieke bazen te bedienen en te helpen bij wat hen drijft en hen in de weg zit. We vervuilen ons werk dan minder met onze eigen, onderhuidse idealen of frustraties, omdat we onszelf – ook als collectieven – beter leren kennen. Dat alles helpt ons om ons nog beter dienstbaar te maken aan het grotere belang dat we te dienen hebben. Dat betreft de per kabinet gelegitimeerde politieke prioriteiten, en per generatie de langetermijnontwikkeling waarvoor onze ambtelijke continuïteit is vereist. In de spanning tussen deze korte- en langetermijnloyaliteit broeit een belangrijk vraagstuk van ons ambtelijk vakmanschap. De ethische kwesties die hieraan vastzitten liggen grotendeels onontgonnen aan de randen van onze werkprocessen. Ze zouden evenwel moeten meedoen in het hart van onze interne debatten, omdat we alleen zo een collectief repertoire ontwikkelen dat enerzijds herkenbaar blijft en continuïteit biedt voor externe relaties die zich met hart en ziel, werk en

zaak verbonden hebben aan een duurzame toekomst, en anderzijds door de politiek herkend kan worden als onze inzet om ook van 'dit' kabinet weer een succes te maken.

Het derde argument – Door de communicatiekanalen op te schonen in goede gesprekken waarin gedeeld kan worden wat er blijkbaar allemaal toe doet en wat er aan de hand is, bij onszelf en in onze omgeving, krijgen de onbekende en niet-vermoede oplossingen meer kans. De kleine stemmen, de vreemde gedachten, de gekke ideeën en de afwijkende standpunten komen dan met minder moeite aan de oppervlakte. Voor ons ingewikkelde werk, al dan niet verbonden aan de onmetelijke opgaven van de grote transities in het fysieke domein, mogen we op voorhand geen enkele bijdrage uitsluiten; wie weet zit in dat onverwachte en onbekende nu juist de doorbraak waarnaar wij, de politiek of de samenleving, op zoek zijn. Bovendien hebben we het interne tegengeluid ook hard nodig om onze beleidsconcepten en onderliggende ideeën op hun houdbaarheid te beproeven: zijn het werkbare concepten, hebben de ideeën voldoende kracht, raken we met ons beleid de kern van het probleem, kunnen we met zekerheid borg staan voor een bijpassende uitvoeringspraktijk, voorzien we een werkzame rechtspraktijk die volgbaar en toetsbaar is en zonodig ook controleer en handhaafbaar blijkt te zijn? In goede gesprekken is het kritische geluid niet van de lucht en trainen we bovendien elkaar om ook met zelfkritiek een extra kwaliteitstoets in het eigen dossier in te bouwen.

Het vierde argument – Wat ons in onderlinge gesprekken dan misschien gaat lukken – elkaar nog beter verstaan en dieper begrijpen – kunnen we wellicht doortrekken naar 'gesprekken' met externe relaties en aldus onze participatieprestaties naar een volgend niveau brengen. Het lijkt me heel plausibel te veronderstellen dat intern ontwikkelde gespreksvaardigheden effectief doorwerken in samenwerkingsprocessen met belanghebbenden en in interacties met stakeholders die door onze plannen en maatregelen worden geraakt, of over kennis en creativiteit beschikken waar we een beroep op moeten doen om adequaat in te spelen op de ontwikkeling naar een duurzame wereld. Een goed gesprek met externe relaties – dat inderdaad open staat voor alle mogelijke uitkomsten en dus *niet* bedoeld is om zogenaamd 'draagvlak' te verwerven voor het plan dat hoe dan ook doorgang zou moeten vinden – zou heel effectief kunnen zijn om, methodisch gesteld, bijvoorbeeld onze rol[53] en taak scherp te kunnen pakken binnen de transitie-opgaven waar we voor staan.

We moeten ons goed realiseren dat we niet veel méér hebben dan gesprekken om ons denken in beleidsprocessen te verdiepen en te beproeven. Dat stelt dus hoge eisen aan de kwaliteit van die gesprekken, zowel binnen de muren van ons departement als daarbuiten.

Hoezeer ik me ervan bewust ben dat bepaald niet alle werkatelier-sessies uit het programma 'De kunst van het verbinden' door alle deelnemers even positief zijn geëvalueerd, is deze serie gesprekken naar mijn idee toch een goede illustratie van de stelling, dat het de moeite loont naar andere en goed begeleide overlegvormen te zoeken om ons eigen vakmanschap, elkaars dilemma's en het perspectief van externe relaties met elkaar te verbinden.[54]

Het vijfde argument – De maatschappelijke opgaven zijn te groot om te denken dat simpele acties of krasse overheidsmaatregelen voldoende zullen uitrichten. De 'complexiteit en gecompliceerdheid' van onze opdracht vergt navenant veel raffinement, intellect en motivatie van het ambtelijk leiderschap. En dat dient zich te vertalen in de kwaliteit van onze interne overleggen, vergaderingen, besprekingen, ochtendberaden, bilateraaltjes, samenkomsten en teamsessies. We zijn het aan onze stand verplicht het goede gesprek te leren beheersen.

De notie dat de opgaven waar we voor staan 'complex en gecompliceerd' zijn, heb ik te danken aan prof. dr. Freek Peters uit Tilburg, die ons tijdens de IenW-directeurenconferentie in Doorwerth (april 2018) scherp weerkaatsende spiegels voorhield. Hij volgde tijdens zijn voordracht de lijn van zijn promotie in september 2015. In het persbericht ter aankondiging van zijn promotie kunnen we teruglezen wat de kern was van zijn voordracht in Doorwerth.

'Peters noemt marktturbulentie, open grenzen, virtuele verbindingen, diversiteit en ethiek als de belangrijkste uitdagingen voor de toekomstige leiders. Structuur en controle gaan over in hectiek en onvoorspelbaarheid. Organisaties zullen veel flexibeler en meer gedecentraliseerd worden aangestuurd. En onze leiders zullen eerder lichtvoetige pragmatici moeten zijn dan klassieke macho-bestuurders met een groot ego. "In de 20ste eeuw hebben wij geleerd om gecompliceerde vraagstukken te beheersen, in de 21ste eeuw moeten wij leren omgaan met complexiteit", aldus Peters.'[55].

Het ligt voor de hand dat in dit perspectief onze (interne en externe) overleggen een afspiegeling moeten zijn van deze geraffineerde, intellectuele en motiverende kwaliteiten die nodig zijn om 'te leren omgaan met complexiteit'. Als we die in een intern gesprek niet kunnen tonen, hoe zouden we ze dan wel kunnen inzetten in (de rest van) ons werk? Die gesprekken kúnnen dus niet alleen de standaardoverleggen zijn waarin we rondjes maken met een paar opmerkingen links en rechts en een halve gedachte die we uit de lucht vissen, met oude stokpaardjes of plichtplegingen die op de bekende riedels gaan lijken, waarna dan iemand een knoop doorhakt op grond van – het zou zomaar kunnen – zijn of haar eigen stokpaardje, een plichtpleging, een eerder verkondigde opvatting of een half uitgewerkte gedachte die zich spontaan had aangediend tijdens de woorden van de laatste spreker. Ik maak zo van het standaardoverleg een karikatuur, dat weet ik zelf ook wel. Maar het is andersom geredeneerd ook volstrekt ongeloofwaardig te denken dat we die complexiteit en gecompliceerdheid van opgaven in hun volledige omvang wél aan zouden kunnen in al onze 'overige' handelingen, maar toevallig niet in de gesprekken die we daarbij te voeren hebben.

Ik kom toch steeds weer uit op de volgende logische gedachte: als ons werk inhoudelijk moeilijk is, moeten we ook in staat zijn moeilijke gesprekken te voeren. We kunnen dat ook 'goede gesprekken over moeilijke kwesties' noemen, of 'gesprekken waarin we de plek der moeite opzoeken'. Dat doet niets af aan de gedachte dat we kwaliteitsgesprekken nodig hebben om kwaliteitswerk te kunnen leveren. Zouden we het over die stelling eens kunnen worden?[56]

Het is in elk geval voor mij het vijfde argument ter onderbouwing van de stelling, dat we meer tijd en energie moeten steken in de ontwikkeling van de houding en vaardigheden die nodig zijn om het goede gesprek te voeren. Er is zoveel mee te winnen, dat zelfs elk argument afzonderlijk al voldoende motivatie zou zijn hier werk van te maken. Misschien is het dan ook niet nodig daar bovenop Alex Brenninkmeijer aan te halen, die in 2014 als Nationale Ombudsman schreef: 'Het goede gesprek is basaal voor onze samenleving' en 'realiseert rechtvaardigheidsbeleving'.[57]

Laat ik ook mezelf niet vergeten tegen te spreken: 'Denk je echt dat het goede gesprek de oplossing is voor alle problemen?' Nee dus. Dat zou onzin zijn. Ik zie in elk geval twee problemen of bezwaren opdoemen die ik in het slothoofdstuk (7) van dit deel zal uitwerken. Voor we dáár aan toe zijn, wil ik in het volgende hoofdstuk (6) verduidelijken wat er nodig is om het goede gesprek van de grond te krijgen, wat er dan gebeurt en welke competenties we hiervoor moeten meebrengen.

6 Kenmerken van het goede gesprek

Bij een kennisbijeenkomst van de RijksKennisInstellingen (in april 2018) was ik gevraagd enkele kernpunten in te brengen over het goede gesprek. De hele bijeenkomst stond in het teken van de 'impact' van de kennis die deze instellingen en hun onderzoekers genereren. Zij wensen dat hun adviezen invloed hebben en beleid meer kennisgedreven wordt. De gedachte was, dat het kunnen voeren van het goede gesprek voor die ambitie van betekenis zou kunnen zijn.

Dat was geen gekke aanname. Want ook voor de inbreng van kennis – die uit eenmalig wetenschappelijk onderzoek is verkregen of is opgebouwd in decennialang lopende programma's – is het nodig dat kennismakers en kennismanagers met hun opdrachtgevers of kennisafnemers in gesprekken terechtkomen waarin de waarde van de ingebrachte kennis tot haar recht kan komen. In *verkeerde* gesprekken kunnen duur en zuur verworven inzichten gemakkelijk worden gemarginaliseerd, of zelfs afgeserveerd als het 'onwelgevallige' boodschappen zijn. Alle kenniswerkers hebben vele voorbeelden paraat van dergelijke pijnlijke situaties. Dus ook ter voorkoming van dergelijke vervelende ontmoetingen, kan het vermogen tot het voeren van het goede gesprek een houvast bieden. Het kenmerk daarvan is immers dat de deelnemers niet om de moeite heenlopen maar juist de moeizame plekken 'bezoeken' en bespreekbaar maken.

Maar voordat we in het goede gesprek zijn aanbeland, moet er waarschijnlijk een grote inspanning worden gepleegd. Daar gaat paragraaf 6.1 op in: *Het goede gesprek tot stand brengen.*

6.1 Het goede gesprek tot stand brengen

Naar mijn idee kunnen een paar elementen voldoende zijn om het goede gesprek tot stand te brengen. Ik zie er drie, die ik nu wat meer zal uitwerken dan ik kon doen tijdens de sessie van de RijksKennisInstellingen. De hoofdlijnen zijn evenwel dezelfde. Wie de drie elementen op de tong proeft of op de hand weegt, zal waarschijnlijk vaststellen dat de compactheid van het overzicht geen indicatie is voor de eenvoud van de opgave. De moeite die het kost deze elementen in de praktijk aan het werk te krijgen, moet dus niet lichtvaardig worden opgevat.

Element 1. Ruimte maken

Ten eerste is het de kunst om ruimte te maken in het beleids- of beslisproces waaraan wordt bijgedragen met advisering (vanuit bijvoorbeeld de vakdisciplines HRM, strategie, communicatie of participatie) of met kennisproducten (vanuit onderzoek door onafhankelijken, interne denktanks en expertteams, kennisdirecties of wetenschappelijke centra). Ruimte betekent hier in de eerste plaats: tijd maken.[58] Tijd maken kan twee vormen aannemen:

1. tijdens één of meerdere overleggen voldoende *uren* kunnen besteden aan het uitwisselen van de relevante kennis en inzichten, en in de ontmoeting ook voldoende rust en tijd nemen voor bezinning

op en verwerking van de aldus ingebrachte of ontwikkelde kennis, én dus ook tijd hebben om stil te staan bij alles wat hierdoor 'moeilijk' blijkt te zijn, zowel inhoudelijk als relationeel;

2. in de betreffende beleids- of adviesprocessen voldoende *procestijd* of doorlooptijd inbouwen om de tijdsinvesteringen te kunnen doen die de opbouw van kennis, inzicht en wijsheid nou eenmaal vergt, wat dus betekent dat in de procesgang stappen voor bezinning, verdieping en reflectie zijn ingebouwd en dat deze stappen in de programma- of projectplanning als relevante (tussen)fasen worden gezien.

Ik denk dat het maken van ruimte of tijd voor dergelijke kwaliteitsinterventies – want dát zijn 'goede gesprekken' in feite: kwaliteitsinterventies – de belangrijkste opgave is voor iedereen die meer kans wil geven aan het goede gesprek. Het kost tijd en die moet ervoor vrijgemaakt worden. Precies hetzelfde kan gezegd worden over de opbouw van kennis, het vergroten van inzicht, het ontwikkelen van slimheid, het vergroten van het innovatief vermogen, het verdiepen van wijsheid en het uitbouwen van overzicht. Het goede gesprek is niets anders dan een middel om beter na te denken, als collectief, met je team of directie of als departement. Er is een directe relatie tussen fouten, missers, onkunde, kennistekort, ineffectiviteit, politieke problemen, mediarellen, parlementaire onvrede, overheidsfalen enerzijds, en anderzijds haast, geen kwaliteitscontroles, onvoldoende *checks & balances*, gebrekkig leervermogen, tunneldenken, niet benutten van beschikbare kennis en nog zo wat kwaliteitsproblemen.

Er zijn genoeg redenen om voldoende tijd en rust in te bouwen in het werk, in onze gesprekken, in onze agenda's, in onze werkprocessen. Die redenen kennen we ook allemaal. We beamen vermoedelijk ook allemaal dat tijd nemen voor 'rust, ruimte en reflectie' echt moet, als we ons werk goed willen doen. Als dit mislukt, komen andere doelen ook moeilijk of helemaal niet van de grond.[59]

Voldoende tijd – of rust, of aandacht, of onthaasting – is dus een *noodzakelijke* voorwaarde voor het voeren van een goed gesprek, maar het is niet *voldoende* voorwaarde. Met andere woorden: genoeg tijd en rust brengen niet zonder meer een goed gesprek tot stand. Daarvoor is het nodig dat de begeleiders ervan, en zo mogelijk ook de deelnemers, geoefend zijn in het voeren van kwaliteitsgesprekken. Dat is het tweede punt dat aandacht verdient.

Element 2. Bekwaam zijn

Het tweede element is voor iedereen die zich hiermee wil inlaten een kwestie van lange adem: het gaat hier om het ontwikkelen van nieuwe competenties, vaardigheden en gesprekshoudingen. Dat is 'morgen' niet zomaar gedaan.

De meeste mensen zijn van huis uit niet opgevoed met de regels van het goede gesprek. Ook professioneel zijn er maar weinigen die vertrouwd zijn met de regels van bijvoorbeeld de dialectica, de retorica of de socratische dialoog. Natuurlijk hebben we allemaal praktische ervaringen opgedaan, wel eens wat gelezen en ook echt wel eens een cursus 'effectief vergaderen' of 'gesprekstechnieken' gevolgd. Maar wie heeft er echt gestudeerd op de beschikbare technieken die voor een goed gesprek ingezet kunnen worden? Wie heeft er werkelijk tijd genomen om gedurende langere tijd in de praktijk en onder begeleiding van kundige coaches of leraren zichzelf te bekwamen, en heeft bovendien door uitvoerige oefening de kunst van het goede gesprek leren verstaan?

En toch is dat echt nodig om op z'n minst in de rol van gespreksleider of voorzitter een ontmoeting tussen professionals mogelijk te maken die dieper gaat dan een obligate uitwisseling van reeds eerder uitgesproken standpunten en ideeën en kan uitgroeien tot 'een goed gesprek'. Misschien is 'obligate uitwisseling' een wat te zwartgallige beschrijving van onze reguliere overleggen[60], maar evengoed kan het bij scherpe bestudering van de patronen in onze vergaderingen alsnog een treffende typering blijken te zijn.

Als ik dit beweer, heb ik tegengesteld hieraan een scherp beeld voor ogen van wat een goed gesprek voor mij inhoudt. Aan dat beeld beantwoorden onze (interne en externe) overleggen slechts zelden. Vergelijk die eens met de drie kenmerken van een goed gesprek waartoe ik me hieronder heb beperkt. Deze kenmerken zeggen niet alleen iets over het gesprek, maar wellicht nog méér over de deelnemers en de eisen die aan hen worden gesteld. Het laat goed zien dat 'bekwaam zijn' een veelomvattend en diepgravend eisenpakket is. Ga bij lezing van onderstaande kenmerken eens na over welke deugden iemand blijkbaar moet beschikken om aan het ideaal van een goede gesprekspartner te kunnen voldoen.

Vrije uitwisseling maakt uitkomst onbekend

In het gesprek vindt er een vrije uitwisseling van ideeën, gedachten, kennis, ervaringen en voorstellen plaats, niet gehinderd door sociale patronen (in de gespreksgroep, bij de deelnemers) en niet gestuurd in de richting van een vooraf gewenste uitkomst. Dat laatste is zeer betekenisvol: het is vooraf werkelijk onbekend wat de uitkomst van het gesprek zal zijn. Die onbekendheid is een teken van vrijheid van denken (alles kan gedacht en dus ook bedacht worden) en een teken van onafhankelijkheid (niemand beslist vooraf, achteraf of tijdens de ontmoeting wat de uitkomst zal zijn). De uitkomst is de resultante van het gesprek en daarom per definitie vooraf onvoorspelbaar. Daar moeten de deelnemers wel tegen kunnen: de onzekerheid van een ongewisse uitkomst verduren. Het is een cultuurkenmerk van ons type organisaties, dat de oplossing zo snel mogelijk op tafel moet komen. Dat is deels verklaarbaar uit de moeite die we – in meer psychologische zin – hebben om in onzekerheid te verkeren. Maar omdat de interactie tussen de deelnemers beslissend is voor de 'uitkomst', blijft die uitkomst onzeker tot aan de laatste fase van het gesprek. En misschien is er helemaal geen uitkomst, behalve de vaststelling 'dat dit nog meer tijd verdient' en er een vervolgontmoeting nodig is die opnieuw ongewis zal zijn qua uitkomst. Dit vergt dus geduld, uithoudingsvermogen, zelfvertrouwen en rust.

Het ongewisse van de uitkomst is een fundamenteel punt en vormt tegelijk de context van het volgende punt.

Willen weten hoe het echt zit

De deelnemers hebben een gedeelde opvatting over de inzet van het gesprek, namelijk: het zoeken naar hoe de dingen werkelijk zijn en wat de deelnemers werkelijk weten, vinden, ervaren. Dat mogen we met grote woorden 'de waarheid' noemen, maar ook bescheidener formuleren als een oprechte nieuwsgierigheid naar de werkelijkheid, of zien als een hang naar analyses die de kwaliteitstoets of '*reality checks*' kunnen doorstaan. Elke organisatie heeft z'n eigen jargon als het over 'waarheid' gaat. Het wetenschappelijke discours stelt daar andere eisen aan dan men doet in een juridisch proces, en dat is op zijn beurt weer anders dan wat men onder 'waarheid' verstaat in een maatschappelijke zoektocht naar een *communis opinio* rond een lastige keus of ethische kwestie. Het punt waar het me hier om gaat is, dat de deelnemers aan het gesprek achter de oppervlakte van de eerste waarneming of achter de voordeur van het gebruikelijke standpunt willen (leren) kijken. Klopt het wel wat we hier zeggen? Is de bewering juist? Hebben we alle relevante inzichten, geluiden, standpunten, ervaringen voldoende recht gedaan om tot een conclusie te kunnen komen? Doen we recht aan zowel de objectiveerbare feiten als aan de emotionele of ethische componenten die meedoen? Redeneren we logisch of werken we met drogredenen? Kijken we niet alleen naar 'de materie' maar ook naar onze

eigen behoeften of ethische standaarden? Bezinnen we ons op wat er allemaal aan de orde is? Slaan we denkstappen over of zijn we ('Nu al!?') inderdaad toe aan het bespreken van maatregelen?[61]

Waarachtig spreken

Wie wil weten hoe het echt zit – zoals we bespraken in het vorige element – kan er niet onderuit: de deelnemers aan een goed gesprek respecteren de grondregel van het waarachtig spreken. Dat is het derde element dat kenmerkend is voor een goed gesprek. Praatjes voor de vaak zijn verboden, losse flodders ongepast, strategisch gedrag contraproductief. Het mag allemaal niet, al is het niet uit te sluiten natuurlijk, want we snappen best dat de ideale wereld ook niet binnen een goed gesprek zomaar opdoemt. Maar het moet wel volstrekt duidelijk zijn dat alle deelnemers hun uiterste best doen zich aan de grondregel te houden door waarachtig te willen zijn. Ben je oprecht in wat je zegt, sta je voor de woorden die je uitspreekt, laat je zien (met wat je doet en zegt) wie je werkelijk bent? Vragen aan de individuele deelnemers kunnen en moeten ook aan het collectief worden voorgelegd. In groepstermen luiden dezelfde vragen daarom: zijn wij eerlijk en openhartig, komen wij vanuit ons binnenste tevoorschijn of houden we de schijn op tegenover elkaar, zijn we (on)waarachtig in wat we beweren, schrijven, in nota's zetten, zeggen te willen, in onze besluiten, in wat we over onszelf of ons werk communiceren? Hoe echt of waarachtig is het wat we zeggen en doen?
Deze 'waarachtigheid' vind ik zó belangrijk – zeker in het kader van tegenspreken, waarbij oprechtheid en het zoeken naar waarheid rechtstreeks verbonden zijn aan de nobele motieven die mensen het ethische recht van spreken bezorgen – dat ik daar zo dadelijk nog apart op zal terugkomen.

Samengevat: in het goede gesprek doen deelnemers onderzoek naar drie dingen, die overigens hier wel zijn gescheiden maar in de praktijk in zekere zin ondeelbaar zijn. Deze drie dingen hebben betrekking op de inhoud van het gesprek, op de regels van het gesprek en op het doel van het gesprek. Ze vloeien in elkaar over. Dat vorm, inhoud en doel in een gesprek naadloos in elkaar overgaan, misschien zelfs wel samenvallen, is een typisch kenmerk van deze vormen van spreken. Ze versterken elkaar en bieden op die manier een bijzondere blik op de werkelijkheid. Als het gesprek bijvoorbeeld over vrijheid gaat, is het niet zo gek dat de deelnemers gaan protesteren tegen de gespreksregels of dat zij de rol van de gespreksleider voortdurend ter discussie stellen. Of als het gesprek over 'respect voor elkaar' gaat, ligt het voor de hand dat iemand op enig moment zegt dat hij in het gesprek wordt genegeerd, 'respectloos' wordt behandeld. Als samenwerking het onderwerp is, kun je verwachten dat men door elkaar heen spreekt of niet naar elkaar luistert. Dat zijn geen flauwe voorbeelden maar cases uit mijn eigen praktijk. In al deze gevallen laat het gesprek zelf – in hoe dat verloopt – het 'probleem' zien. De deelnemers delen op dat moment allemaal dezelfde ervaring die onmiddellijk en rechtstreeks inzichten geeft in de kwestie die wordt besproken. Niet in een voorbeeld van 'toen en toen' maar in het 'hier en nu'.

In het goede gesprek vallen buitenkant (vorm) en binnenkant (inhoud) samen, net als middel (het gesprek) en doel (de uitkomst). Je kunt ook zeggen: alles valt op z'n plek en vormt één geheel. Dit is wat sporters 'in vorm zijn' noemen, en dat is niet voor niets. Als ze in vorm zijn lukt 'alles'. Als de deelnemers van een goed gesprek in vorm zijn, valt ook alles samen en lukt alles: de vorm van het gesprek is goed (voldoende rust, iedereen komt tot z'n recht, het tempo en ritme van het gesprek passen bij de inhoud van de conversatie), de inhoud doet ertoe (het gaat ergens over, essenties komen in beeld, nuances gaan niet verloren, inzichten groeien en het plezier van wijzer worden is voelbaar in de groep) en de uitkomst is

altijd raak (omdat het zicht geeft op iets wat belangrijk blijkt te zijn maar wat uit zicht was geraakt, want de kwaliteit van het gesprek zelf genereert inhoudelijke kwaliteit).

Deze drie genoemde kenmerken van het goede gesprek, zijn te onthouden aan de hand van de ezelsbrug van de drie W's:

1. je bent op zoek naar de *Waarheid*: klopt het wat we denken, zeggen, concluderen?
2. je wilt erkenning voor *Waarden*: wat is echt belangrijk, waar draait het hier om, wat beogen we werkelijk, wat mag niet kapot of verloren gaan?
3. je doet moeite om *Waarachtig* te zijn: ben je oprecht in wat je zegt, oftewel: komen wij vanuit ons binnenste echt tevoorschijn of houden we de schijn op tegenover elkaar?

Uit deze schets van een goed gesprek, kan geconcludeerd worden dat het leiden van dialogen en overleggen die aan deze kenmerken voldoen, veel vergt van de gespreksleider: die moet werkelijk een leider zijn[62], iemand zijn die vertrouwen heeft en dat ook inboezemt, die het voortouw neemt en mag nemen, die regels stelt en mag stellen, die handhaaft en mag handhaven, die vrij is en vrijheid mogelijk maakt, die in de plek der moeite kan verblijven en ook weet hoe hij en anderen daarvan weer afscheid kunnen nemen, die het onbekende kan opzoeken en anderen daarin kan meenemen, die zelf waarachtig is om waarachtigheid als norm te kunnen stellen, die zelf spreekvaardig is en voldoende didactisch is onderlegd om anderen spreekvaardigheden aan te leren, die durft kwetsbaar te zijn opdat anderen zich vrij voelen hun eigen kwetsbaarheden te delen.

De eisen die we moeten stellen aan leiders van het goede gesprek, liggen hoog. Toch zijn die misschien niet veel anders dan de eisen die we moeten stellen aan de 'gewone' deelnemers van een goed gesprek. Ook van hen wordt veel gevraagd, zelfs in termen van persoonlijk leiderschap. Oprechtheid, geduld, moed, betrouwbaarheid, luistervaardigheid, moeite-bestendigheid: ook deelnemers moeten heel wat in huis hebben om tot een goed gesprek te kunnen komen.

De troost is dat niemand perfect is, iedereen een vlekje heeft. De erkenning van elkaars onvermogen, acceptatie van elkaars onkunde en juist daarom ook vertrouwen hebben in elkaars oprechte motieven: dat kan een goede start zijn van elke ontmoeting waarin mensen samen willen optrekken. Dan helpen we elkaar door de plekken der moeite heen en laten we niemand struikelen.

Element 3. Nieuw denken

Misschien is 'nieuw denken' het element dat voor velen het meest concreet is en sluit dit element het beste aan bij de bestaande manier van kijken. Misschien is dit element ook het makkelijkst te begrijpen. Het gaat over een simpel idee, namelijk dat in veel overleggen de deelnemers hun oude denken herhalen en er tijdens het overleg nauwelijks of geen ruimte is voor nieuw denken. Het goede gesprek is onder meer te herkennen aan het feit dat er – ter plekke, je ziet het gebeuren – nieuw denken tot stand komt. Dat zal ik uitleggen.

We zijn het gewend om bij vergaderingen vooraf met onszelf of met collega's door te nemen wat er op de agenda staat en wat we bij de verschillende onderwerpen willen vertellen of willen vragen aan anderen. We geven aan DG's, directeuren of bewindspersonen ook vaak annotaties mee, wel zo efficiënt. We bereiden ons in die gevallen dus voor met kennis die we voorafgaand aan de vergadering reeds in huis hebben. Als we een vraag stellen, in dat overleg, krijgen we doorgaans van iemand die het weet een 'bestaand' of zelfs 'vaststaand' antwoord, ook als het geen objectieve feiten betreft maar opvattingen of conclusies die elders zijn getrokken. Soms willen we in een vergadering niets anders dan 'gezegd hebben'

wat gezegd moest worden, ongeacht de respons van anderen. Dat kan, maar dan is die inbreng in feite geen bijdrage aan een gesprek maar een monoloog in bewust gekozen omstandigheden.

Dit kunnen zeer effectieve overleg- of communicatievormen zijn, bijvoorbeeld om kennis te delen en uit te wisselen of om standpunten bekend te maken. En het is een ook beproefde manier om vast te stellen of er voldoende draagvlak is voor een besluit of voorstel. Daar is niets mis mee en vaak ook erg noodzakelijk. Maar dat is iets anders dan in een overleg samen tot een nieuw inzicht komen dat nog niemand had, of samen iets ontdekken wat nog niemand had gezien. En dat is nu precies waar we in een goed gesprek wel naar op zoek zijn, naar nieuwe kennis dus, naar nieuw inzicht en andere wijsheid, of verrassende creativiteit wellicht, die er zonder dit gesprek niet zou zijn.

Het goede gesprek is een samenkomst van twee of meer personen waarin dankzij de kwaliteit van hun onderlinge interactie oorspronkelijke kennis, inzicht, wijsheid of een nieuw idee tot stand komt. Daarmee is de kunst van het goede gesprek teruggebracht tot de essentie: bij twee of meer mensen nieuw denken mogelijk maken.

Kijk eens naar de vergaderingen of overleggen waar je geregeld aan deelneemt. Klopt het beeld dat ik schets? Waar wel en waar niet? Welke factoren, welke mensen, welke gedragingen versterken het effect dat bestaand denken herhaald wordt? En wanneer zie je het tegendeel gebeuren, herken je de nieuwe inzichten die groeien, zie je het nieuwe perspectief ontstaan tijdens het overleg?

Eén van de gesprekstechnieken die effectief kunnen zijn in de bevordering van nieuw denken, is het stellen van verdiepende vragen om te kijken 'achter' het denken dat de ander uitspreekt. Daarover gaat de volgende paragraaf.

6.2 Gesprekstechniek: luisterend vragen

Vragen stellen is een vak. Wel eens een goed tv-interview geanalyseerd? Of een filosofisch consult bijgewoond? Of een onderzoeksrechter aan het werk gezien?

Ook ambtenaren stellen de hele dag vragen – aan elkaar, aan belanghebbenden, aan politieke opdrachtgevers – maar erg secuur lijkt dat niet te zijn. Wel eens opgemerkt hoeveel van onze vragen beginnen met 'hoe' terwijl het in veel gevallen nog helemaal niet gaat om het vinden van 'aanpakken'? Alle w-vragen (wat, waarom, waardoor, wanneer, waarover, wie) lijken we wel eens spontaan te vergeten. Wie er goed op let, moet vaststellen dat we 'vragenderwijs' maar wat doen. We maken er eigenlijk een rommeltje van. Vragen zijn ook principieel andere dingen dan bijvoorbeeld verzoeken, wensen of opdrachten. En sommige vragen zijn onbeantwoordbaar en ook lang niet altijd bedoeld om een antwoord te krijgen, bijvoorbeeld omdat ze juist als 'gewetensvragen' permanent gesteld moeten blijven worden.

Het is niet onze gewoonte veel tijd te besteden aan onze vragen. We kunnen ons bewust zijn van de verschillende soorten vragen die er zijn, van de kwaliteit van vragen, van de functie en de uitwerking van vragen, van de sturende doorwerking ervan of van de versluierende effecten die de verkeerde vragen kunnen teweegbrengen. Enzovoorts. We zouden er veel meer mee kunnen doen dan we nu doen.

In een goed gesprek zijn vragen in zekere zin te beschouwen als 'onderzoeksvragen' waarmee we dingen zoeken – bij de andere gesprekspartner(s) – die we nog niet kennen. Het is dus per se niet vragen naar de bekende weg. Door het stellen van technisch goede vragen wordt de onderzoekende houding aangewakkerd en kan de nieuwsgierigheid naar het onbekende gaan overheersen. Een vraag is technisch goed als deze kort en *to the point* is, open en niet vooringenomen, samengesteld uit maximaal vijftien

woorden in één grammaticaal juiste zin, zonder komma en eindigend op een vraagteken. Dan zijn we op de goede weg. Het stellen van belangstellende vragen is een krachtige manier om de sfeer van een overleg of van een gewone vergadering positief te beïnvloeden. Dat wil zeggen: deze om te bouwen naar een houding en een vorm die lijken op die van een goed gesprek, en dus afwijken van gewoon vergaderen en onderhandelen waarin meningen en posities belangrijk zijn.

Soms moet de vragensteller de gespreksgenoten eerst laten wennen aan het feit dat een vraag niet bedoeld is als kritiek, want in dat licht kunnen vragen, hoe open en nieuwsgierig ook bedoeld, gemakkelijk worden misverstaan. Dat gebeurt vaak. Dat zegt dan overigens veel over de stijl van spreken die men in dat gezelschap blijkbaar gewoon is. Vermoedelijk zijn in die team- of vergadercultuur de reacties dan doorgaans kritisch, of simpelweg negatief, en niet nieuwsgierig en belangstellend. Als iemand in zo'n gesprekscultuur een vraag stelt om oprecht iets te horen van de ander wat nog onbekend is, worden die positieve intenties vaak niet zonder meer geloofd. Terwijl goede vragen daar in essentie voor zijn bedoeld. Het kost dan enige tijd elkaar daarin te leren vertrouwen en aldus belangstellende vragen te gaan zien als een positieve bijdrage aan het gesprek. Voor *kritische* vragen ligt de acceptatiedrempel nog weer iets hoger, maar daarvoor geldt hetzelfde: in de goede cultuur worden die ook alleen maar begrepen als positieve bijdragen aan een beter proces of een beter besluit, betere samenwerking of een betere uitkomst.

Het is, bezien met enige distantie, zelfs vreemd dat het stellen van open, onderzoekende vragen zo sterk afwijkt van de gangbare gesprekscultuur. Want hoe kun je nu zonder informatie te verzamelen of aannames en indrukken te checken, in een vergadering tot oordelen komen? Waar zijn overleggen voor bedoeld? Om standpunten te inventariseren, te kijken hoe de verhoudingen liggen en dan te bepalen wat er moet gebeuren door neuzen te tellen of door te kijken naar de hoogste in rang? Die gespreksvariant is soms nodig maar kan niet het enige repertoire zijn dat we 'altijd' toepassen.

Een goed gesprek veronderstelt dat er (enige) ruimte is voor een collectief onderzoek, voor een inventarisatie van de relevante feiten, een verkenning van scenario's of opties, een verstandige weging van de voors en tegens, een inschatting van de beste route. Dit hoeft geen uren te duren, het kan bij eenvoudige kwesties in tien of vijftien minuten gedaan zijn. Maar het is in alle (!) gevallen eigenlijk gek en onprofessioneel om alleen een rondje standpunten te doen en daarna iets te beslissen conform 'de meeste stemmen gelden' of 'wie de baas is mag het zeggen'. Dat de hoogste in rang uiteindelijk de verantwoordelijkheid draagt voor het besluit, wil niet zeggen dat hij of zij altijd zijn wil moet doordrukken of dominant moet zijn in het overleg dat aan het besluit voorafgaat.

Die 'wil' van de formele leider kon immers wel eens veel minder slim, verantwoordelijk en goed zijn dan de wil die door anderen op tafel is gelegd of in het collectief is komen bovendrijven tijdens een overleg dat openstond voor het goede, voor de werkelijkheid, voor het onzichtbare. Een open gesprekscultuur waarin het frisse, andere (tegen)geluid mag klinken en onderzoekende vragen welkom worden geheten, brengt het beste naar boven. Daarna kan de 'baas' probleemloos zijn of haar verantwoordelijkheid nemen en het bijpassende besluit 'afhameren'.

Bestuursraad in gesprek

Hoe – met deze waardering voor onderzoekend vragen in het achterhoofd – de besprekingen in de bestuursraad moeten worden geëvalueerd, is onduidelijk.[63]

Bij de ontvangst van het eerste essay over tegenspraak, zei SG Ongering dat 'ook in de bestuursraad' het goede gesprek geen vanzelfsprekendheid is. 'Dingen tegen elkaar zeggen, vinden we moeilijk. Ik heb daar ook zelf wel eens moeite mee.' Dit inzicht is blijkbaar niet voldoende om de BSR-vergaderingen standaard tot goede gesprekken te promoveren. Daar is uiteraard veel meer voor nodig. En het is een lastige opgave, zelfs voor de SG die de meeste vergaderingen als voorzitter leidt en daarmee belangrijke sleutels in handen heeft. Maar goed beschouwd is het onmogelijk om in een gesprek als enige zorg te dragen voor een goede collectieve prestatie, zelfs al ben je voorzitter. Daar zijn de andere gespreksgenoten evenzeer voor nodig, die ook in de BSR vast te vinden zijn of op hun inzet in het gesprek kunnen worden bevraagd.[64]

Toch zijn er ook nog twee andere BSR-leden die me spontaan iets vergelijkbaars vertellen over de BSR-vergaderingen op de maandagochtend. Een DG geeft ter toelichting het volgende voorbeeld: 'Dan zeg ik wel eens: wat mij opvalt is dat jullie mij geen enkele vraag stellen, bijvoorbeeld *waar ben je mee bezig?* of *waar zit je mee?*' Hij maakt dan dus een meta-opmerking, bedoeld om het lopende gesprek op een ander spoor te krijgen. Maar dat lukt dan toch niet goed. 'Dan krijg ik later wel eens een sorry-sms'je,' vertelt hij, 'maar dáár was ik dan niet op uit; ik constateerde het gewoon.'

Zoals alle leiders zetten ook de BSR-leden de toon. Dat doen ze niet alleen op individuele basis, maar ook als collectief. Welke toon zet de BSR als collectief? Ik vermoed, op grond van wat me wordt verteld en op grond van mijn eigen waarnemingen, dat de gezette toon onvoldoende bijdraagt aan een goede gesprekscultuur. En misschien wel de verkeerde cultuur installeert. In elk geval is het niet gebruikelijk om – bijvoorbeeld via intranet of uitgebreide 'verslagen' – openheid te geven over sfeer, onderlinge problematiek en tegenstellingen die noodzakelijkerwijs aan de orde moeten zijn. Welk voorbeeld wordt hiermee onbewust gegeven? Over verschillen communiceer 'je' niet? Moeilijkheden houd 'je' binnenskamers? Het is geen krachtig beeld dat hiermee wordt neergezet – en mogelijkerwijs zelfs negatiever door de non-communicatie dan nodig. In *Weerwoord en waarheid* geef ik een negatief oordeel over de gesprekscultuur van IenW. Die typeer ik als 'voorzichtig': je moet er acht op geven wat je wanneer tegen wie zegt. In de BSR ben ik zelf voorzichtig, hoewel dat afneemt naarmate ik er vaker in verschijn. 'Voorzichtig opereren' associeer ik met de BSR, die zelf ook meer op een *black box* lijkt dan op een glazen huis waar iedereen welkom is die het goede doel steunt.[65]

Het is moeilijk om vast te stellen of de bewering dat de IenW-gesprekscultuur 'voorzichtig' is, wel klopt. Is het een te eenzijdig, persoonlijk gekleurd beeld? Na *Weerwoord en waarheid* heb ik verschillende reacties gekregen, waarvan de meeste steun geven aan mijn kritische beschouwing. Het is dus meer dan een particuliere opvatting. Maar enkele reacties zijn ook duidelijk in hun afwijzing. Zo vertelde iemand me klip en klaar: 'Dat herken ik helemaal niet'. Ook de OR sprak (in 2017) over het essay maar zag er geen aanleiding in op de aangedragen signalen of thema's verder door te bouwen. Hoe stel je vast wat in dit opzicht een terechte waarneming is?

Tijdens één van de interviews over tegenspraak legde een BSR-lid uit dat aspecten van een bedrijfscultuur, zeker als ze negatief of kritisch zijn, eigenlijk niet goed in kaart te brengen zijn. 'Onderzoeken naar de cultuur zijn niet altijd duidelijk', zo werd me gezegd. Het zou ergens anders om moeten gaan: 'De vraag is: hoe voer je moeilijke gesprekken op een manier dat mensen zich toch gezien voelen? Dat is heel moeilijk.' Maar waarschijnlijk wél belangrijker dan de vraag hoe het staat met de

bedrijfscultuur. Daar sluit ik me zonder moeite bij aan: laten we de cultuur niet ter discussie stellen, maar hoe dan ook werken aan een sfeer waarin het goede gesprek de norm is en continu wordt gevoerd. Waarom me dat aan het hart gaat en waarom het expliciet thuishoort in een democratie, zal ik in de volgende paragraaf nog eens belichten vanuit een door en door praktisch perspectief: het belang van oefenen en nog eens oefenen.

6.3 Gespreksdeugd: waarachtigheid

'Het politieke domein [is] de publieke sfeer waar iedereen kan verschijnen en tonen wie hij is. Opkomen voor zijn eigen opinie maakte deel uit van het vermogen zichzelf te tonen, door anderen gezien en gehoord te worden.'
'Socrates wilde de stad waarheidslievender maken, door de waarheid van elke burger ter wereld te brengen.'

Hannah Arendt
*(in **Filosofie en politiek**)*

Voor beoefening van het goede gesprek zijn verschillende deugden of voortreffelijkheden belangrijk. Deugden zijn volgens Aristoteles te verwerven door oefening. Het gesprek kan worden gezien als een trainingsmat waarop naast gesprekstechnieken en de juiste gesprekshouding ook voortreffelijke (karakter)eigenschappen geoefend kunnen worden. Drie deugden vind ik voor het goede gesprek het belangrijkst.[66] Dat zijn geduld (en dus ook: zelfbeheersing), durf (moed), en oprechtheid (waarachtigheid).

Geduld – Een goed gesprek verlangt zwijgen en luisteren als je niet aan de beurt bent, vergt aanpassing bij het tempo of onbegrip of obstructie van anderen, vergt ook de tijd nemen voor schijnbaar weinig voortgang of resultaat. Het goede gesprek is één grote vorm van vertraging: het is *slowing down* te midden van een jachtige tijdgeest. Het is *slow food* terwijl we verslaafd zijn aan het *fast food* van de korte klap en de snelle bevrediging. Het ongeduld zal opspelen in het gesprek dat uit een ander vaatje tapt. Door jezelf te disciplineren en aan het – trage – gesprek te blijven deelnemen, en dit keer op keer

te doen, oefen je de deugd van het geduld. Het is net een spier: door training krijg je werkelijk méér uithoudingsvermogen.

Durf – Deelnemers moeten ook in het gesprek bereid en in staat zijn zichzelf te tonen, hun binnenste prijs te geven, bij zich naar binnen te laten kijken. Als je spreekt in een goed gesprek, zeg je geregeld dingen waarvoor je je in andere omstandigheden wellicht geneert, of waarvan je niet wist dat je er eigenlijk zo over dacht. Of je ontdekt inconsistenties in je doen en laten, of in je denken en spreken, wat onplezierig is. Om je open te stellen voor dergelijke ontdekkingen, heb je moed nodig. Je moet het lef tonen deze spannende zaken aan te gaan. Bovendien kun je ook met elkaar in ongemakkelijke of moeilijke situaties terechtkomen – bijvoorbeeld door hoog oplopende emoties of door diep verdriet van iemand – en ook dat doe je niet als je dat niet durft. Het stellen van vragen over intieme zaken bij de ander, vergt eveneens moed en zelfbeheersing. Je moet de ander immers blijven respecteren in de grenzen die alsnog worden gesteld. In het goede gesprek oefen je de precaire omgang met kwetsbaarheden van jezelf en van de ander. In feite ben je dan dus bezig met meer dan moedig gedrag. Het is zelfs te veel om op te noemen, maar voor de volgende deugd maak ik een uitzondering omdat die misschien wel de hoofddeugd is die een gespreksdeelnemer nodig heeft.

Oprechtheid – De derde deugd die cruciaal is voor deelnemers aan en meebouwers van goede gesprekken, is het oprechte spreken. Vrijmoedig spreken heb ik dat eerder genoemd, *parrèsia,* waar de tegenspraak een verbijzondering van is. Het gaat hier om de vraag of de spreker met zijn eigen woorden samenvalt: is hij en spreekt hij waar-achtig? Komt wat hij zegt overeen met wat hij denkt, komt wat hij denkt overeen met hemzelf? Op dit thema, zo kondigde ik even eerder al aan, zou ik nog terugkomen, omdat het extra aandacht verdient. Het is zelfs zó belangrijk, dat ik in het inleidende hoofdstuk van dit essay er al op wees toen ik schreef: 'Deze harmonie met jezelf is de grondslag voor al het denken geworden, door Hannah Arendt beschreven als het contradictiebeginsel. De tegenstelling in onszelf is onhoudbaar. Daarom spreekt het geweten onszelf soms tegen. Daarom is dit de bodem waarop het eigen denken vrucht kan dragen.' We herinneren ons ook nog de uitspraak van een BSR-lid dat ik aanhaalde in de paragraaf over de ethiek van het tegenspreken: 'Bij mij is de balans nu zo, dat als ik het niet zeg, ik daar meer last van heb dan dat ik het wel zeg.' Dit gaat precies dáárover: het niet kunnen verdragen dat je spreken of zwijgen niet overeenkomt met jezelf, met wie je bent of hoe jij jezelf ziet, met je ethische standaarden of met je wil om oprecht en waarachtig te zijn.

De deugd van de waarachtigheid is existentieel en raakt aan de fundamenten van je identiteit. Het is niet voor niets een deugd die leiders niet kunnen ontberen: deze deugd zegt veel over de mens achter de formele baas, zegt misschien wel alles over het vermogen om gezag op te bouwen en gelegitimeerd te zijn in het gebruiken van de macht waarover de formele leider kan beschikken.

'Als ik eerlijk ben ...'

Enkele jaren geleden begeleidde ik tijdens een vrijdagochtend een socratisch gesprek met de leden van de bestuursraad van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Het thema dat we onderzochten was 'co-creatie'. Daar hadden ze enkele ervaringen mee opgedaan en de vraag was nu of dat goed was verlopen, waar het moeilijk ging, wat de co-creatietrajecten nu werkelijk hadden opgeleverd en wat deze topmanagers ervan konden leren. We werkten die ochtend niet alleen in tweetallen met (elementen van) het kralenspel, maar hadden als start eerst een plenair gesprek om het thema te verkennen. Dat voerden we uit volgens de regels van de socratische dialoog, waar niemand

echt vertrouwd mee was. Daarom moest ik in het begin af en toe enkele gespreksregels expliciteren of in herinnering brengen. Op enig moment gaf ik iemand het woord en die begon met: 'Als ik eerlijk ben dan ...'.

Toen heb ik het gesprek maar even stilgelegd en aan de deelnemers verzocht zich de hele ochtend ervan te verzekeren eerlijk te zullen zijn. 'Dan hoeft niemand die eerlijkheid meer aan te kondigen, dan gaan we daar gewoon van uit.' Er werd gegniffeld, natuurlijk, misschien wel omdat iedereen dit zomaar had kunnen zeggen. Zo vreemd was die uitspraak helemaal niet en waarschijnlijk was het ook niet zo letterlijk bedoeld als ik het opvatte. Maar dit is wel wat je doet in een goed gesprek: je neemt elkaars woorden serieus en spreekt mensen aan op wat ze – letterlijk – beweren. Zuiver taalgebruik en bewust formuleren is cruciaal voor onderling begrip en ter voorkoming van misverstanden. Dat lag in één klap op tafel door 'als ik eerlijk ben ...' uit te vergroten en stil te staan bij wat woorden betekenen. Het was ook wel meteen duidelijk dat we die ochtend elkaar geen verhaaltjes op de mouw zouden spelden.

Uiteraard was met deze grappige 'interventie' niet gewaarborgd dat de waarheid ook werkelijk zou klinken. Maar na een dergelijke ingreep van de gespreksleider is het wel onmiddellijk voor iedereen duidelijk dat je op je woorden moet passen, zeker als je af en toe gevraagd wordt 'of je werkelijk meent wat je zegt'. Het mag dus duidelijk zijn dat in een goed gesprek mensen niet lukraak 'in vrijheid' van alles mogen zeggen of roepen. De vrijheid van het goede gesprek bestaat eruit dat de dingen die je zegt serieus worden genomen. Je bent je ervan bewust dat ze (te) persoonlijk zijn om er van alles uit te flappen, vooral omdat in de sfeer van het goede gesprek juist die persoonlijke noties meer dan welkom zijn. Hier geldt 'op je woorden passen' in de goede zin van het woord: gebruik je de woorden die overeenkomen met wat je werkelijk weet, ervaart en vindt? In de dialoogtraditie die met Socrates begon, heet dit 'denken en spreken in overeenstemming met mijzelf'.

Dit uitgangspunt is voor de fijnproevers zelfs de bodem onder een democratische rechtsstaat, die borg moet staan dat mensen zonder consequenties 'kunnen verschijnen en tonen wie ze zijn', zoals Hannah Arendt Socrates' opvattingen op dit punt samenvat in *Filosofie en politiek*. Voor werkers in het publieke domein leggen deze noties extra gewicht in de schaal, omdat hier de klassieke grondslag is te vinden voor de gedachte dat het goede gesprek méér is dan een metafoor voor het verkeer tussen overheid en burgers. Ze veronderstelt vaardigheden en deugden die zo diep gaan dat ze de fundamenten raken waarop onze democratie is gebouwd.

De waarachtige spreekhouding – waar een waarachtige denkhouding voorwaardelijk voor is – is binnen de context van het gesprek zelf, van groot belang, om twee redenen.

Allereerst omdat de spreker zich op grond daarvan werkelijk kan laten bevragen. Niet zoals bij een quiz, waarbij de deelnemer wordt getest op geheugen of parate kennis, maar wel door op zoek te gaan naar achterliggende overwegingen bijvoorbeeld, of naar ervaren emoties en detailherinneringen bij een genoemd voorval. In die diepere laag kunnen we principes vinden die een grotere geldigheid hebben dan alleen binnen de context van het voorbeeld. Dankzij dit mechanisme kunnen we uit een ervaring iets leren voor andere, toekomstige omstandigheden. Dat is dus veel meer dan het kopiëren van een ervaring uit de ene situatie naar de andere. Het gaat om het vinden van grondpatronen die algemene geldigheid hebben. Dat is moeilijk, vraagt geduld, goed luisteren, nieuwsgierig doorvragen, onbekendheid met de uitkomst, aandacht en concentratie.[67]

En ten tweede omdat 'achter de eigen woorden gaan staan' ook een cruciale voorwaarde is om als gesprekspartner betrouwbaar te zijn. In een gesprek zijn het de woorden die het 'm doen – allicht. Die moeten van goud en hun gewicht waard zijn. Onbetrouwbare partners passen niet in een ontmoeting die van waarde moet zijn. Voor een goed gesprek moeten de deelnemers elkaar kunnen vertrouwen – in dat gesprek. Misschien kunnen ze elkaar niet volledig vertrouwen en is dat ook precies de aanleiding

geweest om met elkaar in gesprek te gaan. Dan is het vervolgens wel zaak om binnen de context van het gesprek – 'zolang we in deze zaal zitten en dit gesprek gaande is, houden we niets achter en gaan we er ook van uit dat wat we hier zeggen in vertrouwelijkheid wordt gezegd' – van elkaar op aan te kunnen. Sterker nog: ook in die zin kan het gesprek een oefenmat zijn waarop we elkaar kunnen leren vertrouwen, want als het 'hier in het gesprek wel kan, waarom zou het dan straks als we buiten staan niet meer kunnen?'

Bewustzijn en aandacht

Het is eigenlijk gek dat we zoveel woorden moeten besteden aan dit punt, maar helaas is de waarachtigheid in gewone besprekingen of vergaderingen geen vanzelfsprekendheid. Dit is geen integriteitsprobleem, of een diskwalificatie van onszelf. Voor mij is dit een kwestie van ergens niet goed toe in staat zijn omdat we er te weinig aandacht aan besteden. Het is dus eerder een punt van verwaarlozing of onvoldoende bewustzijn. We realiseren ons te weinig hoe de dingen gaan, wat er feitelijk gebeurt als we in gesprek zijn. We herkennen de hier genoemde 'onoprechtheid' ongetwijfeld wel als we erop gaan letten in onze eigen overleggen, en mogelijk zelfs in onze eigen (onwaarachtige) gespreksbijdrage waarin we in zekere zin verhullen of net niet zeggen wat we werkelijk bedoelen. We spreken de waarheid bijvoorbeeld bijna helemaal uit, maar net niet! 'Thuis was ik veel duidelijker dan toen ik oog in oog met hem stond' – niets menselijks is ons vreemd. Maar dan houden we dus een laatste stukje achter, of we gebruiken een bepaald woord niet, of we zeggen de waarheid wel voor de goede verstaander maar nuanceren hem ook onmiddellijk waardoor de essentie van wat we wilden zeggen eigenlijk uit zicht verdwijnt. We zijn dan net niet helemaal transparant, net niet echt duidelijk, net niet helemaal oprecht. We zijn dan 'net *níet*'. In een goed gesprek zijn we juist 'helemaal *wél*'.

Een uitspraak van één van de BSR-leden van IenW tijdens ons interview over tegenspraak, illustreert dit fenomeen op markante wijze, gerelateerd aan het ontbreken van tijd voor een goed gesprek: 'Ik vind tijd wel heel belangrijk. Dus dat je de rust hebt om het gesprek te voeren. Dat er ook waardering is over en weer. Dat er geen spelletjessfeer is of dat één van de partijen zich niet op zijn gemak voelt of altijd ongelijk krijgt. Dat we niet in een sfeer zitten van competitie en ons elke keer moeten waarmaken.' Uit deze beschrijving mogen we begrijpen dat de waarachtigheid in de situaties die dit BSR-lid voor ogen had, (namelijk: onvoldoende rust om het gesprek te voeren) ver te zoeken is. Er zijn in die situaties heel andere motieven aan het werk dan de pure inzet om de waarheid te spreken, als we de uitleg wat nauwkeuriger bekijken. Men spreekt daar bijvoorbeeld 'strategisch': dingen zeggen of verzwijgen om een bepaalde uitkomst te bewerkstelligen. Er is sprake van manipulatie, het gesprek naar je eigen hand zetten. Dat hoort bij onderhandelen, of bij positie veroveren, of overtuigen, waar op zich niets mis mee is. Soms zijn deze dingen hard nodig, bijvoorbeeld om een besluit te kunnen nemen of een stap vooruit te kunnen komen. Maar denk niet dat strategische gesprekken of onderhandelgesprekken iets te maken hebben met inzichten verwerven, slimmer worden, kwaliteitsverbetering bereiken, waarde creëren, inspiratie delen, teams opbouwen. Onderhandelen gaat over heel andere dingen, het is een machtsspel en als een goed gesprek ergens allergisch voor is, dan is het – bezien vanuit het perspectief van 'de' waarheid – voor de corrumperende werking van de macht op het spreken. Onderhandelgesprekken voeren is dus fundamenteel iets anders dan open en eerlijk de dialoog voeren en niet weten waar dat toe zal leiden. Precies dit strategisch gedrag moet uit ons overleg- en vergadercircuit worden gebannen – en wél worden toegelaten in onderhandelgesprekken, die dan ook als zodanig geoormerkt zouden moeten

worden om er vervolgens in reguliere gesprekken van uit te kunnen gaan dat de mensen daar (wel) waarachtig spreken en uitspreken wat ze bedoelen.

'Als ik eerlijk ben...' is dan misschien niet eens zo'n gek openingsstatement, om inderdaad te markeren dat de uitspraak die gaat komen afwijkt van het patroon strategisch te spreken. 'Als ik eerlijk ben...' kan dan een effectieve manier zijn om dat patroon tenminste zelf te doorbreken of om alsnog samen in het gesprek onderscheid te gaan maken tussen onderhandelen (en gelegitimeerd manipuleren in de richting van een gewenste uitkomst) en andere vormen van gesprek, zoals: uit onwetendheid op zoek naar een waarlijke uitkomst die vooraf niet voorzien kan worden.

7 Twee problemen – *mission impossible?*

'De staat heeft geen hart en dat weten we, niet enkel dat de staat geen gevoelens heeft, goede of slechte, maar ook dat hij vanbinnen leeg is.
De staat is niets anders dan het veranderlijke effect van een regime van veelvoudige gouvernementaliteiten.'

Michel Foucault
(*in* ***De geboorte van de biopolitiek***[68])

Organisaties zijn eigenlijk abstracties, theoretische concepties, die vanwege die abstractheid aantrekkelijk zijn om in metaforen over te spreken. Die zijn concreet en visualiseerbaar en dat helpt om erover na te denken, zaken te verbeteren en afspraken te maken die mensen begrijpen en kunnen naleven. Ze kunnen ons evenwel ook gemakkelijk op het verkeerde been zetten, omdat elke metafoor zijn eigen beperkingen kent, 'nooit helemaal' opgaat en op zichzelf niet meer is dan een model of afspiegeling van 'de' werkelijkheid. Vooral als gesproken wordt over 'complexe fenomenen als culturen' blijken metaforen een 'zeer belangrijke rol' in de discussie te spelen, stelt René ten Bos in *Modes in management – een filosofische analyse van populaire organisatietheorieën* (2002).[69]

Een overheidsorganisatie zien als een onderneming en vervolgens ook op een vergelijkbare manier leiden of aansturen, werd populair in de vorige eeuw en bereikte een hoogtepunt in de jaren tachtig en negentig. Inmiddels lijkt deze 'mode' weer enigszins voorbij omdat het inzicht is gegroeid dat de democratische of maatschappelijke inbedding andere eisen stelt, zoals transparantie, openbaarheid van informatie en rechtvaardig handelen vanuit het grotere geheel, het algemeen belang. Ook de meer ethische kanten van het maatschappelijk debat over bijvoorbeeld migratie, kernenergie, terrorisme en financiële markten laten zich slecht 'vangen' in bedrijfseconomische organisatiemodellen, hoe effectief ook de uitvoering van maatregelen ter hand genomen moet worden.

Ook principes als *the winner takes it all* en *cliënt centered services* zijn in de markt een respectabele strategie maar in overheidsland onverteerbaar of slechts beperkt toepasbaar op delen van het werk. Burgers willen iets anders van 'hun' overheid dan kiezers van politici vragen, maar zijn als 'klanten' moeilijk tevreden te stellen indien, om maar eens een voorbeeld te noemen, de Wet Maatschappelijke Ondersteuning nou precies *niet* levert wat het klanttevredenheidsonderzoek boven aan de verlanglijst van gemeente X of Y had gezet. Een overheid is niet alleen dienstverlenend maar ook geregeld sturend en trendsettend, omdat soms 'het roer om moet' vanwege het simpele inzicht dat bepaalde gedragingen, zoals het weggooien van plastic op straat en in de natuur, 'onvolhoudbaar' zijn. Dan wil de overheid, onder regie van democratische legitimatie, ingrijpen in het doen en laten van mensen en organisaties, zelfs als we dat aanvankelijk nog tot het particuliere domein rekenden waar de overheid niets te zoeken heeft. Deze politiek die ingrijpt in levens – door Michel Foucault 'biopolitiek' genoemd, waar ik later nog op zal terugkomen – vergt andere organisatiekwaliteiten dan een overheid die zich zou kunnen beperken tot het buiten de dijken houden van water of het realiseren van stoepen, straten en pleinen waarop het publieke leven zich naar eigen inzicht kan voltrekken.

Een overheidsorganisatie opvatten als een geoliede machine is in de vorige eeuw een gewaardeerde *tayloriaanse* benaderingswijze geweest, onder vurige aansturing van de Amerikaanse 'managementgoeroe' Frederick Winslow Taylor, die baanbrekend werk verrichtte. Het heeft geholpen om de effectiviteit en efficiëntie van organisaties te vergroten, maar ook deze school van *Scientific Management* heeft z'n langste tijd wel gehad. Dat wil zeggen: de schaalvergroting die mogelijk werd dankzij deze en andere twintigste-eeuwse organisatievisies, loopt tegen z'n grenzen aan, zoals we bijvoorbeeld zien in het onderwijs en de zorg, en dat stelt de onderliggende organisatieprincipes ter discussie.

De vraag naar de juiste schaal is ook aan de orde in gemeenteland, waar mensen blijven vragen om kleinschalige dorpsvoorzieningen maar ondertussen hun gemeentehuis zien verhuizen naar de centrumstad van hun gefuseerde gemeente. De daarbij vrijkomende sentimenten lijken op de reacties op Europese schaal, waar de problematiek goed zichtbaar is geworden die de Amerikaanse auteur John Naisbitt rond de eeuwwisseling al agendeerde: de uitdaging om een toenemend *globalism* (wegvallende landsgrenzen, mondiale patronen in reizen, emigratie/immigratie, communicatie, productie en distributie) te combineren met een steeds grotere drang tot *tribalism* (de behoefte aan tribale ('stam') structuren, geborgenheid en identiteit in kleine kring, verband zoeken in en deel uitmaken van een *extended family*).

Ten Bos schrijft over deze en andere organisatietheorieën alsof het modes zijn. Die zien we doorgaans als populaire, overwaaiende ideeën en nemen we, meent hij, onvoldoende serieus als we dat afmeten aan de invloed die ze hebben. Zijn *Modes in management* biedt voor dat inzicht een geslaagde onderbouwing. Maar belangrijker voor de context van deze essaybundel over *Liefde en leiderschap* is het relativerende perspectief dat hij beschrijft in het hoofdstuk over 'cultuur, metafoor en domesticatie'.

Ten Bos laat daar zien dat het in het begin van de jaren tachtig mode werd om over organisaties te spreken als plekken waar (een bepaalde) cultuur heerst. 'In de ogen van de eerste volgers van deze *cultuurmode* bood de organisatiecultuur een benadering die managers en theoretici in staat stelde om saaie en mainstream vertogen over organisatie en management te ontlopen. (...) Het cultuurvertoog zou hen in staat stellen om zich bezig te houden met verheven en toch aardse thema's als normen en waarden, ethiek, betrokkenheid, gevoelens, loyaliteit, enzovoorts. Daarmee leek het een reëel alternatief te gaan bieden voor de keiharde rationalistische benaderingen die de managementtheorie tot dan toe hadden beheerst.'

Niet alleen consultants werden door deze nieuwe cultuurmode gegrepen, ook academici gingen ermee aan de haal. 'Die wezen erop dat de culturele bril de verdrongen emotionele kant van organisaties

weer boven aan de agenda zou plaatsen, wat velen van hen ervoeren als een hoognodige bevrijding van de dominante instrumentalistische en kleingeestige benadering van organisaties. (...) Deze vermeend bevrijdende effecten van het culturele vertoog hadden een uitgesproken exotisch bijsmaakje', schrijft Ten Bos vilein. Het zou ook over mij en dit essay kunnen gaan. Want voor zover mijn denken getypeerd zou kunnen worden, hoort het in deze contreien thuis. Het systeemdenken dat ik in het vorige hoofdstuk heb toegelicht, is van de zogeheten 'cultuurmode' een markante verschijningsvorm, met in de ogen van sommigen ongetwijfeld ook 'exotische trekjes'. Hoe dan ook bedien ik mij voortdurend van een metafoor die tegelijk instrumenteel opgevat kan worden: het goede gesprek. 'Het gesprek als metafoor' zet de interactie tussen overheidsorganisaties en hun stakeholders op een bepaalde manier neer, en 'het gesprek als instrument' suggereert zelfs dat het meer is dan een idee omdat het ook gepraktiseerd kan worden – op grond van enkele principes en aan de hand van enkele praktische aanwijzingen.

De metafoor van het gesprek brengt met zich mee dat we de overheid of ons departement vergelijken met 'iemand' die spreekt – een mens dus. Dat is een ongebruikelijke vergelijking.[70] Vanuit het kritische perspectief dat Ten Bos aanreikt, zie ik ten minste twee (hoofd)problemen opdoemen.

Het eerste probleem – Kan een departement wel 'in gesprek' zijn?

De benodigde 'gespreksvaardigheden' voor het goede gesprek zijn voor ieder van ons niet gemakkelijk eigen te maken. Iedereen die ik ken en hier door studie en oefening een reputatie mee heeft opgebouwd in Nederland, is er jaren mee in de weer geweest. Na vallen en opstaan, uitproberen en eigen maken, is door hen een zeker gemak verworven dat nodig is om van het goede gesprek geen vormoplossing te maken maar een doorleefd proces dat is toegesneden op de mensen die het voeren, afgestemd op het onderwerp dat aan de orde is en gesteld en ingepast is in de bredere werk- of leefcontext waarin het gesprek plaatsvindt.

Het vergt een grote inspanning hierbij een goed niveau te halen. Alleen al door de schaalgrootte geldt dat in extreme mate voor het op niveau brengen van deze gespreksvaardigheden voor het departement als geheel, of voor het rijk. De vraag is: kunnen organisaties gesprekken voeren? Kan 'de staat' in gesprek zijn? We citeerden Foucault met zijn uitspraak dat 'de staat geen hart heeft'. Dan wordt het allicht onmogelijk in een ontmoeting echt in verbinding te komen met mensen die hun belangen willen bespreken. 'Het nieuwe belang', zegt Foucault in een college over *biopolitiek*[71], 'is een ingewikkeld spel van individuele en collectieve belangen, van maatschappelijk nut en economisch profijt, van het evenwicht tussen markt enerzijds en het regime van de publieke macht anderzijds, een ingewikkeld spel van grondrechten en van de onafhankelijkheid van hen over wie het bestuur wordt uitgeoefend.' Misschien is het in het licht van dit 'ingewikkelde spel van individuele en collectieve belangen' geen houdbaar idee om als overheid 'in gesprek te zijn'. Is de gespreksmetafoor wel de juiste referentie om na te denken over onze departementale interactie met de buitenwereld?

In reactie op deze vraag moeten we ons realiseren dat er altijd twee perspectieven zijn van waaruit deze kwestie bekeken kan worden. Foucault conceptualiseert de staat en is dan kritisch over het bestuurlijk inlevingsvermogen. Hij volgt het organisatie- of bestuurskundige perspectief, met op de achtergrond het thema van de macht (wie en wat heeft de mogelijkheid bij de ander zijn wil op te leggen?). 'Het bestuur, althans het bestuur dat functioneert op basis van de nieuwe bestuursraison, werkt met allerlei belangen', stelt Foucault terecht vast. 'Ik ga het preciezer formuleren', vervolgt hij, 'in feite zijn de belangen datgene wat het bestuur de mogelijkheid biedt greep te krijgen op de individuen, handelingen, woorden, rijkdommen, bestaansmiddelen, bezittingen, rechten etc. die dat

bestuur allemaal ziet als dingen.' Dit is de 'verdingelijking' waar Hannah Arendt voor waarschuwt in de nasleep van het Eichmann-proces, waar ze pijnlijk zichtbaar zag worden hoe 'bureaucraten' ten diepste hun menszijn verloochenen als ze niet zelf nadenken en in plaats daarvan regels, opdrachten en procedures gebruiken als argumenten om te handelen, dus zonder acht te slaan op de vraag in hoeverre (de effecten van) de handeling 'goed' zijn, ethisch verantwoord. René ten Bos schreef in 2015 een goed boek over de betekenis en (door)werking van de bureaucratie, waarin hij constateert dat niet alleen de functionarissen en bestuurders bureaucraten zijn, maar dat eigenlijk iedereen die in onze samenleving functioneert, zich als bureaucraat gedraagt. De maatschappelijke interactie is 'verbureaucratiseerd' – en vanuit die waarneming lijk het inderdaad onmogelijk als overheid met burgers in een 'normaal gesprek' te belanden.

Het andere perspectief trekt zich van deze analyses niets aan en begint bij de persoonlijke emoties, frustraties, verwondering of woede op het moment dat het eigen belang wordt geraakt. De staat mag dan 'geen hart' hebben, en 'leeg' zijn, mensen hebben dat wel en zijn vol van verlangens, vermoedens, vrees en verontwaardiging. Zo komt het dat externe relaties, participanten en stakeholders onze organisatie en andere overheidsinstituten op dezelfde aspecten beoordelen als 'gewone' gesprekspartners zouden doen in een normale ontmoeting. Zij stellen dan basiseisen aan de geslaagde communicatie. Zijn we te begrijpen? Luisteren we goed? Spreken we oprecht? Draaien we eromheen? Willen we in verbinding zijn? Zijn we geïnteresseerd in de ander? Kunnen we ons in andermans positie verplaatsen? Willen we altijd gelijk hebben? Gaan we zorgvuldig met elkaar om? Respecteren we elkaars ideeën en standpunten?

In dit 'conflict' tussen het organisatie- of staatkundig perspectief en het intermenselijke burgerperspectief, begeven wij ons als ambtenaren, als mensen met een functie binnen de bureaucratie. Dit is in essentie waarom het niet alleen de vraag is of wij wel in staat zijn onze persoonlijke gevoelens 'even' te parkeren als we aan het werk zijn: het doet ook een beroep op ons vermogen om de bureaucratische logica op een acceptabele, krachtige, effectieve manier te vermengen met de intermenselijke communicatievermogens die we als mensen in principe allemaal bezitten.

De 'gewone mensenvragen' die onze 'gesprekspartners' met recht van spreken aan elkaar en ons voorleggen, zijn de uitdrukking van waarden die horen bij fatsoenlijke omgangsnormen.[72] Dat stelt niet alleen eisen aan de persoonlijke communicatiestijl maar ook aan de helderheid en responsiviteit van de organisatiestijl. Stel we zouden alle communicatie van ons departement beschouwen als een bijdrage aan een gesprek, wat zouden we dan niet meer doen, wat zouden we versterken en wat zouden we veranderen? Wat zouden we beschouwen als een fatsoenlijke vorm van in gesprek zijn?

Deze invalshoek zou ons op drie fundamentele vragen kunnen brengen, gewetensvragen eigenlijk, die een gewetensvol antwoord vergen:

a) wat kan ons in staat stellen als overheid een 'open dialoog' te voeren over concrete onderwerpen en over de bijbehorende onderliggende waarden in belangrijke beleids- en uitvoeringsprogramma's, en wat bedoelen we dan met 'open' en 'dialoog';

b) kunnen wij voldoende empathie opbrengen voor andersdenkenden en op die manier 'de ander' goed verstaan en begrijpen, en zijn wij in die beoogde dialoog dan ook zelfkritisch genoeg om in de ogen van die ander een geloofwaardige en ontvankelijke gesprekspartner te zijn die de kritiek op onze eigen houding en prestaties daadwerkelijk 'serieus' neemt;

c) gaan wij respectvol om met de kwetsbaarheid die mensen tonen als zij zich zorgen maken over voorgenomen beleid, of hun angsten tonen omdat de uitvoering van bepaalde maatregelen en projecten rechtstreeks hun gezondheid, economische belangen, leefkwaliteit of overtuigingen raken, of hen simpelweg schaden en een slechtere levenskwaliteit zullen veroorzaken?

Het tweede probleem – Gaan wendbaarheid en planbaarheid samen?

Tijdens de grote IenW-directeurenconferentie in april 2018[73] verkenden we met circa 25 collega-directeuren via de techniek van *Lego Serious Play* wat 'opgaven gestuurd werken' betekent en wat dit van ons als leiders zou vragen. Eén van de problemen die aan alle tafels op een bepaalde manier zichtbaar werd, was de botsing tussen de binnen- en buitenwereld. Een soort mens-machine-conflict, of een confrontatie van organische processen met organisatorische ordening.

Het lezen van deze *Lego*-sculpturen – 3D-metaforen van de op dat moment door die groep geziene werkelijkheid – is een kunst op zich, maar de volgende interpretatie lijkt me gepast. De wendbaarheid die externe relaties en belanghebbenden van ons departement verlangen – een wendbaarheid die ook vanuit de enorme transitie-opgaven nodig lijkt – kunnen we met onze huidige manier van doen maar moeilijk opbrengen. De systemen, routines en patronen in overheidsorganisaties zijn eerder op tegengestelde dingen uit, zoals afrekenbaarheid, voorspelbaarheid, controleerbaarheid en planbaarheid. Dat verhoudt zich slecht met wendbaar en flexibel zijn, en ook slecht met voortdurend maatwerk leveren dat past bij wisselende omstandigheden.

Als we deze thematiek verder problematiseren, komen we onder meer uit bij de norm van rechtsgelijkheid die onrechtvaardigheid moet bestrijden. Binnen de geïnterpreteerde context van de 3D-metaforen kunnen we ook gemakkelijk zien dat het rechtvaardigheidsbeginsel contraproductief kan uitwerken en onevenredig belemmerend doorwerkt op alles wat afwijkt van het zogenaamd gemiddelde, terwijl dit 'afwijkende' ten principale evenveel 'recht van spreken' heeft en mogelijk zelfs op termijn mainstream zou kunnen zijn. Rechtvaardigheid remt dan de innovatie en belemmert de toekomstgerichte prototypes die vanuit een duurzaam perspectief wellicht meer zeggingskracht verdienen dan het redelijke midden van vandaag. Wendbaarheid en maatwerk wil andere dingen dan de stabiele continuïteit wil laten gebeuren, en de juridische gelijkmaking die bureaucratische mechanismen nou eenmaal veroorzaken, en deels ook *moeten* realiseren, diskwalificeert de ongelijkheid die juist een voorwaarde voor verandering kan zijn.

Dit leidt onherroepelijk tot een botsing van communicatiestijlen waardoor, om daarnaar terug te keren, voor het goede gesprek tussen overheden en mensen maar weinig ruimte lijkt. Een open dialoog over waarden, op empathische grondslag, met een zelfkritische opstelling en respect voor de kwetsbare positie van mensen, is bepaald geen vanzelfsprekendheid in de situatie waarin we blijkbaar verkeren.

Mission impossible – of een derde weg?

Dit brengt ons, al is het langs andere redeneerlijnen, opnieuw tot een pleidooi voor een intern proces ter bevordering van tegenspraak geven en ontvangen, als opstap naar het goede gesprek. We zullen 'binnen' en 'met elkaar' moeten oefenen om in contact met 'buiten' spreekvaardig en tegenspraakgevoelig te worden en om met 'anderen' en 'andersdenkenden' tot een goed gesprek te kunnen komen. Ook al heeft de metafoor zijn beperkingen, en moeten we ook gevoelig blijven voor het bezwaar dat het 'instrument' van het goede gesprek inderdaad wellicht te instrumenteel is voor de fundamentele prooblematiek die ik aansnijd: mogelijk kunnen we toch vooral de kansen zien en kunnen we weg blijven bij het fatalisme dat het idee van een *misson impossible* zou kunnen oproepen, door niet onmiddellijk een oplossing te zoeken maar juist een derde probleem aan de orde te stellen. Dat is het probleem van ons persoonlijke handelen, van onze eigen psychologie. Want als we voor onszelf en aan onszelf de vraag stellen 'wat kan ik hieraan

doen?', dan zouden we de geopperde bezwaren niet als excuus moeten aanvoeren om de aangereikte ideeën terzijde te leggen, maar als een 'interessante' of noodzakelijke problematiek moeten gaan zien. Dan zouden we ook onmiddellijk de parallel kunnen zien met één van de kenmerken van het goede gesprek, namelijk het kunnen verkeren in 'de plek der moeite', zoals ik in hoofdstuk 3 heb uitgewerkt. Gesprekspartners moeten de kunst leren verstaan elkaars moeilijkheden te doorgronden. Daarvoor is het nodig om niet via een zogenaamde oplossing snel aan een probleem te ontsnappen, maar om tot de essentie van de problematiek door te dringen en vooralsnog af te wachten of er wel een oplossing bestaat. De actiegerichte doenerigheid van ons ministerie is in die zin verleidelijk, omdat we op die manier het ongemak van de moeite niet lang hoeven te dulden. Transities zijn naar hun aard onoplosbaar en vergen alleen al daarom nieuw denken en handelen.

Het conflict tussen bureaucratie en burger zouden we kunnen leren zien als een 'functionele plek der moeite'. Er valt in die plek der moeite veel te leren over samen leven en gemeenschapsbouw, over ons werk, onze plannen, de grote transities en hoe zich dat tot elkaar verhoudt. Met die plekken der moeite moeten we aan de slag, we kunnen daar niet voor weglopen. Mensen die zich roeren, hebben letterlijk 'moeite' met onze plannen of werkprocessen. Ook dáár moeten we bij stil durven staan. Als we daar te snel overheen stappen, wekken we op z'n minst de indruk onvoldoende invoelingsvermogen te hebben en geen respect te kunnen opbrengen voor de kwetsbare verhalen die mensen ons per mail, zienswijze of informatiebijeenkomst toevertrouwen. Maar belangrijk is ook dat we inzichten en ideeën kunnen mislopen die noodzakelijk blijken zijn voor onze bijdrage aan de complexe transitieopgaven. Bovendien moeten we erop voorbereid zijn, dat zij ons op hun beurt zullen wijzen op zwakke 'blauwe' plekken in ons werk, op de kromme redeneringen onder onze voorstellen of de gebrekkige bewijsvoering voor de stellingen die we betrekken. Dan worden wij wellicht gedwongen ook nog eens in een andere 'plek der moeite' te verblijven, namelijk in het gebied waar we ook zelf twijfelen aan de correctheid of houdbaarheid van de plannen die we in opdracht van de politiek, loyaal als we zijn, op papier zetten en in uitvoering nemen. Uit al deze plekken der moeite stappen we graag zo snel mogelijk weg. Dat gaat ons niet helpen. We moeten leren erin te verblijven en de pijn te verduren.

Als we dit en ander gedrags- en gespreksrepertoire dat nodig is om werkelijk 'in gesprek' te komen niet onder de knie krijgen – met elkaar, met onszelf, met de ander – is dat niet bevorderlijk voor het ontwikkelen van vruchtbare samenwerkingsrelaties waarin we onszelf en onze partners (burgers, bedrijven en belanghebbenden) recht doen en samen tot betere plannen proberen te komen. Daarmee wil ik absoluut niet suggereren dat het goede gesprek erop gericht moet zijn 'de ander' zodanig te gaan begrijpen dat we uiteindelijk niets anders kunnen doen dan toe te geven of in te stemmen met een ander standpunt.[74] De vraag is hier niets meer of minder dan: kunnen we luisteren en kritiek ontvangen, kunnen we ons verplaatsen in 'de behoefte', 'het verlangen', 'de frustratie' en 'het belang' van de ander, zonder ons te verdedigen en zonder onmiddellijk weg te lopen bij moeilijke kwesties en moeizame ontmoetingen?

Noem het functionele interesse of verantwoordelijke aandacht – maar het mag wat mij betreft ook 'liefde' heten. Zijn de leiders van overheidsorganisaties bereid en in staat hun leiderschap op te vatten en vorm te geven als een publiek georganiseerde vorm van liefde, voor de mensen, voor de wereld? En volgen zij de redenering, dat een inspanning in deze richting – ongeacht de woorden of metaforen waaraan de voorkeur wordt gegeven – in de eigen organisatie moet beginnen en hoe dan ook gevolgen heeft voor de wijze waarop zij leidinggeven aan de mensen voor wie zij zorgtaken hebben?

Ik ben, tot slot, geneigd te denken dat er een grote waarheid schuilt in een passage die Ten Bos juist van allerlei kritische noten voorziet. Met die passage zal ik zo dadelijk eindigen, als een opmaat naar het slotessay 'over de liefde'. Zijn belangrijkste kritiek is dat ondanks 'softe' elementen zelfs organisatieculturen, hoe mooi of warm bedoeld ook, toch 'volledig dienstbaar blijven aan de eisen van de instrumentele rationaliteit'. 'Mededogen, liefde en agapè dienen om de winstgevendheid op lange termijn te vergroten. (...) Uiteindelijk stelt een sterke cultuur managers in staat om strategische doelen te bereiken.'

Misschien ben ik naïef of te zeer beïnvloed door de managementmode uit de tijd – eind vorige eeuw – dat ik mijn eigen leiderschap als ondernemer moest uitvinden, maar wat is er mis mee om het hogere (lange termijn) doel leidend te maken en te zoeken naar een manier om de organisatiecultuur daarop afgestemd te krijgen? Ook begrijp ik best dat het gevaar dreigt dat mensen in deze context alsnog als instrumenten worden gezien en ik in de valkuil trap van mijn eigen bezwaar tegen 'human resources management': de werkers beschouwen als inzetbaar kapitaal in plaats van als mensen met eigen behoeften, waarden en zingevingsvragen. Misschien is mijn oplossing te simpel: leg alle perspectieven, bezwaren, ethische dilemma's op tafel en bespreek ze goed, met elkaar, en ontdek zowel wat de overeenkomsten zijn als waar de verschillen vragen om respect en waardering voor diversiteit. Dat is immers de inzet van het goede gesprek, dat voor mij meer dan slechts instrumentele waarde heeft. Ze is een investering in kwaliteit, in allerlei opzichten, en valt samen met relationele aandacht. Ze is daarom een vorm van liefde.

Terug naar de tegenspraak: die is uiteraard niet bedoeld om gelijkvormigheid te bereiken, noch om slaafse gewilligheid af te dwingen in dienst van een heilig doel dat als een boven discussie verheven voorwaarde aan het lidmaatschap van de departementale werkgemeenschap wordt verbonden. Tegenspraak heb ik willen opvatten als een middel, naast vele andere, om te werken aan een vitale organisatie die niet alleen is uitgerust voor zijn moeilijke, complexe publieke taak, maar ook voor alle mensen die er werken waarde toevoegt aan hun leven. Waar Ten Bos kritisch over is, herhaal ik met overtuiging: 'Als je tot een sterke cultuur behoort, weet je jezelf omringd door liefhebbende en meelevende mensen die blij zijn als jij blij bent en die met je meeleven als je hebt gefaald. Deze mensen zijn, om met Senge te spreken, net zo betrokken bij je zelfverwerkelijking als jezelf. Alleen organisaties waarin mensen elkaar met *agapè* behandelen, kunnen overleven. Anders gesteld: alleen organisaties waarin *eenzaamheid* niet kan bestaan, zullen het bolwerken.'

Slotessay

Epiloog over de liefde

'Niet iedere kantoorbediende is echter een pennenlikker, want niet alle kantoorbedienden zijn saai, duf en dom. Hun werk is dat meestal wel, maar persoon en functie vallen niet altijd samen in een bureaucratie. Wat dat betreft is er hoop.'

René ten Bos
(in ***'Bureaucratie is een inktvis'***)

Soms vraag ik me af: zou mijn werk er gemakkelijker door worden als ik mijn ziel en zaligheid er *niet* in zou leggen? Eigenlijk ken ik het antwoord wel: mijn werk zou er inderdaad eenvoudiger op worden, maar het zou daarentegen voor mijzelf (voor 'mijn zelf') veel moeilijker worden. Is dat een helder antwoord?

Omdat mijn ik, mijn binnenste zelf, ook blijft meedoen nadat ik de draaideur van de Rijnstraat ben gepasseerd, kan ik het onderscheid tussen rijksambtenaar enerzijds en zoon / partner / vader / vriend / oom / Erik anderzijds, niet goed maken. Zoals ik ook thuis de krant niet goed kan lezen zonder de bril van mijn werk op te zetten: het perspectief van 'mijn' directie, departement, minister en staatssecretaris, of breder: van het kabinet, doet altijd mee. Al zou ik het willen scheiden, wat niet zo is, dan zou ik het waarschijnlijk niet eens kunnen: mijzelf thuislaten en op mijn werk de functionaris zijn. Hoe zou dat móeten? Ik vraag me ook altijd af wie dit eigenlijk wel kan. Is het werkelijk mogelijk? Hoe dóet een mens zoiets?

Bovendien prijs ik me gelukkig met de functie die ik mag vervullen. Ik heb dus ook helemaal geen behoefte aan een helder onderscheid. Dat maakt het, voor mij, ook stukken gemakkelijker. De professionele taken en verantwoordelijkheden die ik op me heb genomen brengen bijna als vanzelf het beste in mij naar boven, als mens én functionaris. De sleutel voor de synergetische meerwaarde die ik in mijn werk ervaar, lag vermoedelijk al besloten in mijn overwegingen om te solliciteren, in 2015, naar de functie van directeur participatie bij het toenmalige ministerie van Infrastructuur en Milieu[75]. In de pikorde van ons departement stelde de plek destijds nog niet zoveel voor. Maar in mijn hart des te meer: als ik m'n ogen dichtdeed en me vrij maakte van 'hoe het hoort' of 'wat men verwacht' of 'wat er officieel gevraagd wordt', ging er een wereld voor me open en zag ik glashelder welke grotere belangen of hogere waarden nu precies in déze baan in het geding zijn. Het zou een voorrecht zijn hier professioneel aan te mogen werken. Dat verklaart waarom ik tijdens de sollicitatieprocedure uit overtuiging kon zeggen dat ik niet uit was op een baan. 'Ik kom hier voor een opgave!'

Die opgave heet hier 'participatie', wat ik vanaf de eerste dag heb hertaald naar: een dialoog tussen mensen. Zo verbind ik de klassieke wortels van onze westerse samenleving en de dialogische diepgang die in het oude Athene al werd bereikt, aan de actuele opgaven van onze interculturele poldersamenleving en aan de noodzaak tot democratische vernieuwing. In een goede dialoog – klein, tussen twee mensen, of groot met omvangrijkere groepen burgers en belanghebbenden – is ruimte voor echt ontmoeten, hoe dun of dik dit ook kan vorm krijgen. Wat 'wij' en 'zij' weten en ervaren, moet op tafel komen om recht te doen aan een respectvolle relatie waarin we over en weer elkaar serieus nemen. Mensen doen ertoe, zeker in het moment dat we elkaar ontmoeten wanneer onze levens, onze werkprocessen, onze taken en plichten, onze bevoegdheden en verantwoordelijkheden elkaar kruisen.

Eerlijk spreken en zorgvuldig luisteren zijn dan de basis voor een relatie die rekening houdt met, en recht doet aan verschillende én gedeelde belangen.

1 Privéles voor de werkvloer

In feite heb ik in deze essays niets méér gedaan dan een uitwerking gegeven van, en een toelichting verzorgd bij een gezond principe van een duurzame menselijke omgang: aandacht voor elkaar. Die is in de privésfeer goed herkenbaar, wat op zichzelf al een belangrijke notie is, omdat we daarmee allemaal iets 'weten' en iets 'kunnen' wat op de werkvloer en in de werkprocessen van grote meerwaarde kan zijn. Want dat gezonde omgangsprincipe is net zo goed een geldige fatsoensnorm voor de functionele relaties in het zakelijke verkeer tussen bestuurders en kiezers, tussen instituten en cliënten, tussen overheden en burgers. Als dit inzicht het begin vormt van de vormgeving van proces, procedure, planvorming en politiek, ligt hiermee eveneens de weg open naar wat ik in deze bundel liefdevol leiderschap heb genoemd.

Door je te verdiepen in de samenloop van overheidswerk en mensenlevens, raak je vertrouwd met deze manier van denken. De eigen ervaringen, juist ook als burger, als privépersoon, zijn daarin zeer inzichtgevend. Deze benaderingswijze is behulpzaam om de scherpe kantjes af te halen van de soms al te rigide processen die we via projecten en programma's aan anderen opdringen. Dat gebeurt dan onbedoeld of onbewust, zo gaat dat vaak. Dus is het goed om een aangewakkerd bewustzijn te ontwikkelen dat sneller ziet waar de scherpte zit en op welke manier de zachtheid eraan toegevoegd kan worden.

Veel mensen weten zich in het publieke domein goed te weren, maar er zijn er ook velen die niet beschikken over de vaardigheden, technieken of levensruimte om – effectief – op te komen voor hun eigen rechten of belangen, laat staan zich in te spannen voor het algemeen belang. Velen kunnen wel schreeuwen of klagen, maar als je door de pijnlijke woordenstroom heen luistert hoor je ook het onvermogen, de onmacht en de frustratie die echt niet alleen henzelf te verwijten valt. Onze samenleving lijkt zich in toenemende mate af te keren van mensen die niet beschikken over de zogeheten *21st century skills*. Het zou ons óók of juíst om hen te doen moeten zijn.[76] En dus ook om al die anderen die ongewild en onbedoeld de maatschappelijke boot missen en achter het net vissen van bijvoorbeeld de groene klimaatgolf die ecologisch noodzakelijk is maar niet zonder ingrijpende sociale gevolgen blijft.[77]

Het is een klassieke overheidstaak zorg te dragen voor de mensen die buiten hun 'schuld' achterblijven of tekortkomen – en zelfs mét schuld houdt de verantwoordelijkheid van de overheid niet op, wat we ook erkennen door bijvoorbeeld criminelen na genoegdoening een terugkeer in de maatschappij mogelijk te maken en in het onderwijs tweede kansen toe te laten. Juist deze corrigerende, ondersteunende en solidaire inspanningen zijn in wezen partijpolitiek-resistent. Voor zover het algemeen belang concreet is te maken, is dit nu precies het werkveld waar het, ook voor ambtenaren, op aankomt. Het is deze boven partijpolitiek verheven overheidstaak die een vorm van evenwichtskunst vereist – en van ambtenaren evenwichtskunstenaars wil maken. Ze houdt het midden tussen de *nachtwakerstaat* aan de ene kant, die vooral de veiligheid borgt, en de *verzorgingsstaat* aan de andere kant, die nagenoeg alle sociale problemen voor zijn rekening wil nemen. De *participatiesamenleving* is niet het geschikte label voor deze nationale evenwichtskunst, omdat zij het 'vermogen tot meedoen' veronderstelt bij eigenlijk iedereen terwijl dát nu juist niet reëel lijkt te zijn.

Het gaat me hier om de overheidstaak die ten principale het neutrale midden houdt in polariserende of (hart)verscheurende tijden. Ze meandert mee met veranderende tijden maar het grondprincipe is juist stabiel hetzelfde en dus van *alle* tijden, noch links noch rechts maar vooral herkenbaar aan de ethiek van

de gemeenschapsbouw. Ze is de uitdrukking van het grondidee dat mensen samen hun leven *moeten* organiseren en de verantwoordelijkheid *moeten* delen voor de gemeenschappelijke 'ruimtes' waarin zij elkaar op straat, op het werk, in de vereniging en in 'de' politiek ontmoeten. Dit is geen optie maar een gegeven van het leven, het is een *moeten*. Deze verantwoordelijke overheidstaak – die de staat deelt met alle burgers en daarom ook zoekt naar democratische vormen waarin die 'gezamenlijkheid' kan worden omgezet in spreken en handelen – wordt *voortgedreven* door het besef van lotsverbondenheid en *op koers gehouden* door de universele plichten van de rechtvaardigheid en van de goede zorg voor elkaar.

De fundamentele kant van deze overheidstaak ontglipt het 'gehijg' van het vierjaarlijkse politieke debat en voorziet het funderende politieke discours juist van een langere adem. Daarom kan of moet het één van de leidraden zijn voor ambtelijke ethiek, die dus niet neutraal is maar kleur bekent en verantwoordelijkheid neemt door zichzelf als een evenwichtskunst te manifesteren te midden van de politieke arena. Departementen en hun leiders kunnen juist in dit opzicht iets toevoegen aan het primaat van de politiek en vanuit hun eigen verantwoordelijkheid leiderschap tonen door het ambtelijk apparaat ook in deze richting te leiden. En door weerwerk te leveren tegenover de soms al te grote opportunistische wensen van hun politieke bazen.

Deze benadering kan voor de balans zorgen in korte- en langetermijnactiviteiten en de ambtelijke aandacht terugbrengen naar kwaliteitsvragen en de *kairotische* reflectie, en zo het evenwicht herstellen in het eigen werkpakket dat nu te eenzijdig wordt gedomineerd door kwantiteitsvragen en *chronos*-denken. De leiders van IenW constateren het zelf, in de gesprekken die ik met hen voerde, wellicht méér dan ze zich bewust zijn.[78]

Aandacht voor mensen, voor elkaar, en dus ook voor collega's binnen en buiten IenW, voegt ongelooflijk veel kwaliteit toe – niet alleen aan de relaties, wat op zich al voldoende reden kan zijn dit goed te doen, maar ook aan de inhoud van ons maatschappelijke en politieke werk. Op grond van de participatie-ervaringen die wij in tientallen projecten opdoen, waarin de kwaliteit van de interactie tussen partners steeds het kernpunt vormt, zijn wij ervan overtuigd geraakt dat de uitkomst van de samenwerking, van de co-creatie, van het gesprek of van het geformaliseerde overleg, simpelweg beter is als er 'aandacht' is. Dat is een kwaliteit uit de *kairos*-wereld die met de *chronos*-wereld niet goed raad weet. Dit is de korte samenvatting van de uitdaging waar we voor staan: de overbrugging van werelden waarin met verschillende maten wordt gemeten. Misschien is het ten langen leste een typische menselijke kwaliteit om deze schijnbare onmogelijkheid toch tot stand te brengen. 'Aandacht' kon daarvoor wel eens de beslissende voortreffelijkheid zijn, deze deugd van de menselijke omgang. Want door aandacht worden relaties beter, mensen beter, plannen beter, besluiten beter, wetten beter. Samenleven gaat dan beter. Inderdaad: het land wordt er beter van.[79]

Dit mag je best een gepassioneerd betoog noemen voor een humane inzet van onze overheidsinstrumenten. Veel meer dan dat is het misschien ook niet, ook al is het heel wat. Het is ook te lezen als een gepassioneerd betoog voor de opwaardering van de interne dialoog en de onderlinge omgang. Dit is allemaal met allerlei begrippen en beelden te vertolken, zoals ik in de essays over tegenspraak ook heb gedaan. Er is evenwel één begrip dat de kroon spant, overal bovenuit torent en dieper delft dan alle andere. Het moest gezegd en is gedaan: dat is de liefde. Sentimenteel gedoe, zo kan dit begrepen worden. Of pathetische taal, ook dat zal gezegd worden. Het zal wel. Uit de betogen in deze essaybundel mag blijken hoe grondig de analyse is die erbij hoort, en hoe diepgaand en 'veelzeggend' de suggesties zijn die ik hier aandraag. Vermoedelijk ligt de kracht van de redenering meer besloten in de persoonlijke 'juistheid', de subjectieve inslag, dan in de objectiveerbare 'logica', de bewijsbare conclusies. Dat is in mijn optiek geen punt van kritiek maar eerder een uitnodiging tot overleg, waar het me telkens om te doen is.

2 Het poëtisch argument

Toen ik met mijn Ria in het voorjaar van 2018 in Piemonte tussen de wijngaarden reed, en we de kwetsbaarheid bespraken van een aflopende liefdesrelatie in onze familie, speelde de cd-speler het lied *'Als de liefde niet bestond'*. We hoorden Trijntje Oosterhuis de tekst van een meesterdichter zingen – wat kan die Hermans toch schrijven! Geroerd door de familieherinnering en getroffen door de schoonheid van de tekst, liepen de tranen ons over de zonbeschenen wangen. We hoorden:

Als de liefde niet bestond
Zullen ze stilstaan, de rivieren
En de vogels en de dieren
Als de liefde niet bestond

Als de liefde niet bestond
Zou het strand de zee verlaten
Ze hebben niets meer te bepraten
Als de liefde niet bestond

Geen appel zou meer rijpen
Zoals eens in het paradijs
Als wij elkaar niet meer begrijpen
Dan is de wereld koud als ijs

Ach, ik weet best: een liedtekst is geen argument. Maar ze kan wel meer indruk, of een andere indruk maken dan een goede redenering.[80] Het is me in alles wat ik in deze essays betoog, toch ook – en misschien wel vooral – om die indrukken te doen. Er zijn dingen die in mensen hun sporen achterlaten, een gat veroorzaken, een litteken maken, het hart doen opspringen. Deze indrukken passen niet in de mallen van onze overheidssystemen, noch in de kolommen van onze *excel-sheets*, zelfs niet in de memories van toelichting bij onze wetten. Maar daarmee is de kous niet af – dan begint het pas, met de opgave om alsnog recht te doen aan wat niet in tabellen, procedures, processtukken en geautomatiseerde dataconclusies opgeteld en afgetrokken kan worden. Die opgave is complex, gecompliceerd, taai en ontzagwekkend – maar wél te doen. Ze is te doen door, het zal niet verrassen, de dialoog in alle soorten en maten te leren voeren, en te beproeven in alle rijke varianten die wij als mensen hiervoor kunnen verzinnen.

Zo is het misschien toch simpeler dan gedacht. Want hoe moeilijk kan het zijn om het goede gesprek te leren voeren? O zeker, een 'makkie' is het niet, maar ondanks de moeite die het goede gesprek verlangt is de te overwinnen gespreksproblematiek toch niets vergeleken bij de moeite van de maatschappelijke opgaven waar we voor staan? Er is geen excuus: we moeten er werk van maken, van het goede gesprek en van alle kwaliteiten die zij van ons vraagt. We hebben er zóveel mee te winnen.

Hier moet ook nog een verhaal verteld worden over een *community of practice* voor middenmanagers van ons ministerie. Sinds 2015 mag ik deze sleutelmanagers ondersteunen in hun wens om te doordenken en te doorleven wat het betekent om zowel 'de' politiek en als 'de' energieke samenleving te bedienen. Niet alleen hun taak maar vooral hun 'zelf' blijkt telkens weer tussen de bankschroef te zitten. Daar spreken we over aan de hand van intieme en zeer persoonlijke tafelredes. Het is inmiddels gebruik dat ik de avonden afsluit met een gedicht of een dierenverhaal van Toon Tellegen. Maar die ene keer ging het anders. Eén van de disgenoten had zich in zijn tafelrede geopend met een aangrijpend verhaal over gezin en geloof. Daarom was het die avond gegaan over de deugden 'geloof, hoop en liefde'. Toen ik ten slotte een gedicht van Tellegen erbij wilde pakken, haalde hij enigszins beschroomd een gevouwen A4 uit zijn binnenzak en vroeg me of ik de tekst die daarop stond misschien wilde voorlezen. 'Als je dat wilt hoor, het hoeft niet.' Ik zag wat het was, een bijbelfragment dat ik goed ken en waarboven stond: 'zonder liefde is alles zinloos'.

En ik las het maar al te graag voor: 'Als je geen liefde hebt voor anderen, zijn je woorden zinloos. Liefde is: blij worden van het goede, en een hekel hebben aan het kwaad. Door de liefde verdraag je alles wat er met je gebeurt. Door de liefde blijf je geloven en vertrouwen. Door de liefde blijf je altijd volhouden.'[81]

3 Community of trust

Het was één van de weinige keren dat ik in werkverband over de liefde sprak. Toch was me dat kort daarvoor ook gebeurd, tijdens relatiediners die ik met mijn team organiseerde op verzoek van minister Carola Schouten. Ze werkte met haar ambtenaren aan een nieuwe visie op landbouw, natuur en voedsel. Wij hielpen haar onder meer met *diners pensant* voor sleutelfiguren. Ook daar gebruikten we een werkje van Toon Tellegen. Na het hoofdgerecht van elk diner las een collega of ik een fragiel gedicht voor met een spreekwoordelijke titel:

Een strobreed

Een vrouw schraapte haar keel,
ging met haar hand langs haar voorhoofd,
sloeg haar ogen neer
en zei:
'Ik wil misschien toch liever dat je me wel een strobreed in de weg legt',

en een man legde haar met grote toewijding en engelengeduld
een strobreed in de weg,
waarover zij – niet lang daarna – viel.

In de stilte van de echo van dit gedicht, vroegen we de deelnemers voor zichzelf vier vragen op papier te beantwoorden, en dit te doen 'met de liefde die in dit gedicht doorklinkt'. We verzochten hen na te denken over de vraag wat de duurzame toekomst die we tijdens het diner hadden verkend, zou vragen van de houding van hun organisatie. En toen de pennen rustten, was de vraag wat dit vergt van hun persoonlijk leiderschap. Na een paar minuten werd hen gevraagd welke handeling of actie ze nu al zouden kunnen uitvoeren. En daarna was de afrondende vraag welke houding van de minister of van het ministerie hen daarbij zou ondersteunen. Ze schreven in lange stiltes hun reflecties op. Tijdens een goed gesprek heb ik er geen enkele moeite zo'n verstilling 'een moment van heiligheid' te noemen. – Er heerst dan een sacrale sfeer waarin voelbaar lijkt te worden wat doorgaans onzichtbaar blijft. Zoiets hadden we hier ook bij de hand. Sommigen wilden na deze stille schrijfoefening voorlezen wat ze hadden geschreven. In een prachtige rust en aandacht voor elkaar klonken de persoonlijke *commitments*, de twijfels, de vragen en oproepen aan zichzelf, bijvoorbeeld om bescheiden te zijn over de eigen bijdrage, omdat de opgaven zo groot zijn, maar ook om met meer durf en overtuigingskracht te gaan staan voor een toekomst waarin het voor onze kinderen nog steeds goed toeven zal zijn.

Deze intieme voornemens, beloftes en aanmoedigingen, boden de minister de gelegenheid om de saamhorigheid die zo voelbaar was geworden, te omarmen en met persoonlijke woorden de avonden af te sluiten, in de 'hoop en het vertrouwen' dat het zou kunnen lukken samen te werken aan een duurzame

toekomst voor de landbouw, de natuur en ons voedsel. Telkens moest ik dan even mijn ontroering wegslikken om als ceremoniemeester in staat te zijn deze bewindspersoon van vlees en bloed netjes af te kondigen en iedereen alvast een goede reis naar huis te wensen. Maar het zal niet verbazen dat bij een kop koffie minister en gasten nog lang naspraken. Hier groeide een *community of trust* van een groep mensen die met elkaar en de wereld het beste voor hebben en zich klaar maakten om daar samen de schouders onder te zetten. De avonden waren zeer de moeite waard – en 'waardevol'. En we wisten het, we zagen het gebeuren, telkens weer: het goede gesprek helpt.[82]

Als we tegenspraak zouden kunnen invullen en ervaren zoals in het gedicht van Tellegen, dus elkaar liefdevol 'een strobreed in de weg leggen', wat voor mij betekent dat we met compassie en empathie en vanuit de goede zorg voor de werkgemeenschap die we samen vormen, werkelijk zeggen wat er gezegd moet worden, maar ook zwijgen als dát voor iedereen beter is, dan durf ik te denken dat de wereld daar inderdaad beter en mooier, veiliger en schoner van wordt. Ik geloof dat het klopt als ik beweer dat ik voor minder 's morgens mijn bed niet meer uitkom. Het zijn mislukte dagen. Ik neem er ook geen genoegen meer mee als iemand weer eens het bezwaar opwerpt dat dat allemaal zoveel tijd kost. Het is gewoon niet waar, want de zogenaamd gewonnen tijd door de bocht van het goede gesprek af te snijden, gaat verloren aan de lekke band die in de berm werd opgelopen. Het verlies aan diepgang, betekenis, duurzaam resultaat en waardevolheid is altijd groter dan de planningswinst die dan tijdelijk ingeboekt wordt. Daar doe ik het niet voor. Ik ben ambitieuzer en zou wensen dat iedereen dat was. Op z'n minst wil ik kunnen *vermoeden* dat mijn werk bijdraagt aan die mooiere wereld. Mijn tegenspraak is, hoop ik, altijd verbonden aan dit streven, en krijgt het liefst de vorm van 'in gesprek zijn', van hoog tot laag, over de zaken die ertoe doen.

Dit zijn allemaal manieren om te verwoorden wat het betekent om liefde als ijkpunt te nemen voor het leiderschap dat ik wil nastreven. Liefde voor de mensen, liefde voor de wereld – *Amor Mundi*, zeg ik Hannah Arendt na. Misschien is de vraag die me nu op de lippen brandt wel precies de strobreed die ik mijzelf en al mijn collega's graag liefdevol in de weg leg – en in dit hele essay heb willen doen.

Wat betekent liefdevol leiderschap voor jou?

Dankwoord

Een goed gesprek komt niet tot stand als je alleen blijft. Hoezeer het schrijfproces ook een eenzame activiteit kan zijn, deze tegenspraakessays konden zonder de gesprekken met collega's niet groeien. Grote dank gaat uit naar iedereen die zich bereid toonde open te zijn over alles wat hen bezighoudt, thuis en op het werk. Bijzonder waren de tientallen ontmoetingen tijdens de drie edities van de community of practice ('CoP') voor middenmanagers en de intervisie-sessies ('Comex'): de ervaringen en voorbeelden raakten me altijd zeer en boden me, via de 'plekken der moeite', een diep inzicht in de onderstroom van onze organisatie en in de meerwaarde van het goede gesprek. Ik dank Anita Heimans, Jannemarie de Jonge en Jeroen Smit voor de zorgvuldige begeleiding en samenwerking.

Ik ben me er zeer van bewust dat ik voor mijn kritische zoektocht binnen ons departement alle ruimte krijg, niet alleen van mijn 'bazen', maar ook van de collega's bij de Directie Participatie en het team Versterking Vakmanschap die me af en toe hebben moeten missen wanneer ik me voor een schrijfdag terugtrok. Voor dit gedogen en voor de actieve steun ben ik hen dankbaar.

De ruimte om hier aan te werken heb ik ook aan het thuisfront moeten krijgen om vele weekenden en enkele vakanties te kunnen besteden aan dit project. Ria dank ik voor haar kritische vragen en liefdevolle afstand wanneer ik – soms dagenlang – achter de laptop kroop. Mét jou is het leven zoveel mooier, wat ik na veertig jaar samen goed kan beoordelen.

Dat de uitkomst van dit proces als een mooie productie verschijnt, komt door de professionele begeleiding van Jojanneke Koedam en Rosalind Grisnigt, die en passant ook meedachten over de verdere benutting van deze essays binnen ons departement, zoals ook Ilse Maas, Marianne Osseman, Katinka Regtien, Els Snel, Joop Verboom en Joke de Vroom deden. Esmeralda Madeira-De Oliveira, Petrouschka Werther en Jos van Wesemael maakten van de presentatie iets bijzonders, met een speciale dank aan Esther Blaauw voor haar inzet om van de bijeenkomsten van het Hannah Arendt Podium een succes te maken. Het goede gesprek kan daar gedijen.

Ik kan niet alle meedenkers, gesprekspartners en criticaster noemen, maar sommige collega's wil ik expliciet danken. Lillian van der Aarssen. Michèle Blom. Karen de Boer. Jan van den Bos. Marli van den Broek. Friso Coumou. Heleen Dekker. Jan-Bert Dijkstra. Arjen Doosje. Jan Hendrik Dronkers. George Gelauff. Karin de Groot. Johan Jacobs. Janneke de Jong. Nelly Kalfs. Chris Kuipers. Roald Laperre. Erik Schmieman. Theo Verbruggen. Margriet Vonno. Jos van Wesemael. Michaël van Wissen van Veen. Ze weten hoe zij mij inzicht boden in de IenW-praktijken en hun persoonlijke kwesties, of wat zij anderszins deden om dit project mogelijk te maken en diepgang te geven. Zonder jullie was het anders gegaan – minder geworden.

Mark Frequin en Peter Heij bleven me prikkelen, aanmoedigen en inspireren, elk op z'n eigen manier. Lidewijde Ongering toonde zich groots bij de ontvangst van de tegenspraak die ik 'haar' organisatie in deze essays bied. Misschien hebben ze amper in de gaten hoe wezenlijk hun rol is geweest. Ik ben ze voor hun steun zeer erkentelijk.

Appendix

Bijlage 1
Hannah Arendt – Een inspirerend politiek denker

1. Arendt en de verantwoordelijkheid

'Voor de Grieken echter lag het echte wezen van de vriendschap in het gesprek, en ze waren van oordeel dat juist het volgehouden spreken met elkaar de burgers tot een polis verenigde.'

Hannah Arendt
*(in **Over menselijkheid in duistere tijden**)*

Hannah Arendt (1906-1975) is de filosofe van de hoop. Ze stelt niet de dood centraal in haar werk, zoals zoveel denkers vóór haar deden, maar het vermogen om te leven. Niet de sterfelijkheid staat voorop, maar de geboortelijkheid, door Arendt 'nataliteit' genoemd. Dat is de menselijke potentie om het nieuwe te denken en daarnaar te handelen. Ze acht mensen in staat het goede niet alleen vast te houden maar ook vanuit een moreel gewapende inbreng dit goede zelf te voeden, te vormen en te belichamen zelfs. In ons 'handelen' kan het goede verschijnen. Zij herkent in de geschiedenis van de mensheid het vermogen van de mens om telkens weer 'iets nieuws' te beginnen.

Zij weigert zichzelf in clichés te laten vangen en zegt bijvoorbeeld[83] dat ze geen filosoof is maar een politiek denker. Dat zegt ze niet zomaar. De filosofie heeft haar oorspronkelijke roeping verkwanseld, zo beargumenteert ze, omdat filosofen zijn gaan filosoferen over de abstracte ruimte van de platoonse ideeënwereld. Hoe wezenlijk de verstilde contemplatie ook mag zijn, de politieke actie is de primaire

beweging die mensen moeten maken om samen te leven en hun gemeenschap op te bouwen. Alléén ben je nooit, en dat verplicht elk mens tot gemeenschapsdenken. De mens is een politiek dier omdat het met anderen samenleeft. In dat gezamenlijk optrekken moet het gebeuren.

Die persoonlijke betrokkenheid bij het leven dat in samenhang met anderen vorm krijgt, begint bij het zelf nadenken over het eigen handelen. In dat opzicht kan ze in de cultuurkritische Friedrich Nietzsche – die het zelfs aandurfde bekend te maken dat God door de mensen was doodverklaard – haar bondgenoot vinden, omdat zij net als hij wars is van tradities, gewoontes en zeden die in het verleden hun *zogenaamd* onbetwistbare bestaansgrond vinden. Alles is betwistbaar, oordeelt ze, hoezeer ze ook met respect naar de historie en tradities kijkt. Maar altijd en overal zul je zelf een oordeel moeten vellen over de juistheid van een idee, de correctheid van een handeling, de goedheid van een besluit. Arendt roept haar lezers op het archetype van de Nazi-beleidsmaker Adolf Eichmann te pareren door altijd zelf te blijven nadenken en nooit te doen wat je wordt gevraagd alleen omdát het je wordt gevraagd.[84]

Voor *The New Yorker* deed ze verslag van het proces tegen Eichmann. Dat is later in boekvorm verschenen als *Eichmann in Jeruzalem. De banaliteit van het kwaad.* Daaruit geef ik een uitvoerig citaat, omdat hierin duidelijk wordt hoe zij uit dit proces (en uit haar eerdere analyses van totalitaire staten) concludeert dat 'de menselijkheid op het spel staat' – ook in 'gewone' bureaucratieën. Ze laat zien hoe verstrengeld 'mens' en 'functionaris' in werkelijkheid zijn, en wat de waarde daarvan is. Bovendien toont het citaat hoe eigenzinnig en scherpzinnig haar eigen denken zich had ontwikkeld.

Ze schrijft: 'We hoorden de verdediger het hof bezweren dat Eichmann alleen maar een "minuscuul radertje" in de machinerie van de Endlösung was geweest, en wij hoorden de mening van de openbare aanklager, die in hem de motor meende te moeten zien die deze machinerie in beweging zette. Ikzelf heb aan deze theorieën even weinig waarde gehecht als het Jeruzalemse districtsgerechtshof, daar de hele radertjestheorie juridisch irrelevant is en het dan ook volkomen om het even was in welke orde van grootte men het "radertje" Eichmann wilde indelen. In hun vonnis erkenden de rechters natuurlijk dat een dergelijke misdaad slechts door een gigantisch bureaucratisch apparaat kan worden bedreven, dat over alle nationale hulpbronnen kan beschikken; voor zover het echter een misdaad blijft – en waar hield het proces zich anders mee bezig -, veranderen alle raderen en radertjes in de rechtszaal automatisch weer in daders, dus in mensen. Wanneer de verdachte zich verontschuldigt met te zeggen dat hij niet als mens heeft gehandeld maar uitsluitend als "functionaris", wiens functies door ieder ander net zo hadden kunnen worden vervuld, dan is het alsof een misdadiger zich beroept op de criminele statistiek, die ons vertelt dat er daar-en-daar en zo-en-zoveel misdaden per dag worden gepleegd, alsof hij dus alleen meer datgene gedaan heeft wat de statistiek van hem verlangde – want tenslotte moet er toch *iemand* zijn die het doet. Dat het in het wezen van het totalitaire machtsapparaat en misschien wel in de aard van elke bureaucratie ligt, mensen tot functionarissen en raderen in het administratieve drijfwerk te degraderen en hen op die manier van hun menselijkheid te beroven, is van belang voor de politieke en sociale wetenschappen (...)'.

Ze eindigt deze passage met een korte uitspraak die op een bepaalde manier het wezen raakt van wat ik in het essay over 'liefde en leiderschap' wil betogen. Nadat ze het risico van de teloorgang van de menselijkheid van beambten in de bureaucratie aan de orde heeft gesteld, spreekt ze over 'de heerschappij van de grote Niemand, de eigenlijke staatsvorm van de bureaucratie (...)'. Ze maakt daarmee duidelijk dat functionarissen, systemen of organisaties niet aanspreekbaar zijn. Dat kunnen alleen mensen zijn. Maar zodra die verscholen raken achter taken, functies, afspraken of andere abstracties, ontstaat er een 'grote Niemand', een soort onzichtbare hand die we kennen uit de vrije markt-doctrine

maar ook in bureaucratieën de scepter kan zwaaien. Over die 'heerschappij van de grote Niemand is een vruchtbare discussie mogelijk', concludeert Arendt. Want ook in bureaucratische systemen zijn het uiteindelijk gewoon mensen die beslissen. Die zijn aanspreekbaar, of zouden dat moeten zijn, opdat ze verantwoording kunnen afleggen. Als dit mogelijk is, maakt 'de grote Niemand' geen of minder kans.

De geschiedenis laat ons zien waar een brave, onnadenkende opvolging van bevelen toe kan leiden. De stap naar werk en positie van onszelf, 'gewone' ambtenaren in dienst van een gelegitimeerde democratische overheid, is misschien te groot. Misschien, zeg ik, want evengoed kun je betogen dat meegaan met de *mainstream* in een organisatie waarin het interne debat niet vrijelijk stroomt, niet goed is. Dat kan schadelijk zijn voor de organisatie omdat er onvoldoende corrigerende mechanismen aan het werk zijn. Deze gedachte werk ik in *Weerwoord en waarheid* verder uit. De vraag is of IenW hierin structureel tekortschiet, of dat het risico daarvan op de loer ligt. Het lijkt me de moeite waard hierover met elkaar in gesprek te komen.

Het 'meegaan' in gedrag en cultuur van de organisatie zoals die zich nu eenmaal voordoen, kan ook schadelijk zijn voor je eigen welbevinden, omdat je de innerlijke regie over je doen en laten dreigt kwijt te raken. Jij bent hier zelf ook met een persoonlijk belang in het geding. Als je iets tegenover de *mainstream* wilt stellen, kun je prima bij Arendt terecht. Ze houdt een vurig pleidooi voor het eigen denken. Dat is moeilijker dan je zou denken. Het is in feite de kern van haar hele politieke filosofie. Om werkelijk mens te zijn, zul je je bezinnende en redelijke denkvermogens moeten aanspreken, vanuit je ervaring en de concrete gebeurtenissen eigen opvattingen moeten ontwikkelen en ten slotte ook positie moeten kiezen. Dat hoeft overigens niet per se, want 'een leven zonder denken is heel goed mogelijk', schrijft ze in *Denken*. Maar dat is niet zonder gevolgen, want zo'n niet-denkend leven 'verzuimt dan zijn eigen essentie te ontwikkelen – het is niet louter betekenisloos; het leeft niet ten volle'. Ze is nogal duidelijk in haar oordeel: 'Niet-denkende mensen zijn als slaapwandelaars.'

Wordt een zelfstandig denkend wezen, zegt Arendt dus, en kom te midden van de mensen met wie je werkt en leeft, tevoorschijn. Durf op te staan, zoals zij zelf deed, desnoods in confrontatie met je meerdere, met de groep waartoe je behoort, met het systeem waarin je werkt. Als je mens wilt zijn kun je je niet verbergen, stelt Arendt. Je moet als mens tevoorschijn komen te midden van het gezelschap van anderen, omdat we zo samen kunnen zorgen voor de gemeenschap. En dat levert je ook wat op. Bijvoorbeeld dit: 'De wind van het denken manifesteert zich niet in kennis, maar in het vermogen om juist van verkeerd, mooi van lelijk te onderscheiden. En dit kan, op de zeldzame momenten dat het er werkelijk om gaat, inderdaad catastrofes voorkomen, minstens voor het zelf.'

2. Hannah Arendt Podium – wat het is en hoe het ontstond

Twee collega's, Rose de Villeneuve en Karen de Boer, zijn net als ik gevallen voor het leven en werk van Hannah Arendt. Dat gebeurde in het seizoen 2016/2017. Ik nodigde hen uit om in augustus 2016 te spreken over het idee om binnen het ministerie van IenW een *Hannah Arendt Podium* op te richten. In de samenwerking met hen had ik het vermoeden gekregen dat ze hiervoor open zouden kunnen staan. Dat bleek het geval.

Het idee werd geboren naar aanleiding van een vraag van toenmalig DG Milieu & Internationaal, Chris Kuipers. In het voorjaar van 2016 informeerde ik hem over de *Hannah Arendt Vertelling* die ik in april zou gaan verzorgen in museum 'De Twentse Welle' in Enschede ter gelegenheid het *Festival van het Goede*

Leven dat mijn vrouw en ik samen met enkele Twentse organisaties hadden opgezet. In die vertelling zou ik het verband leggen tussen Arendts maatschappijvisie en mijn persoonlijke opvattingen over de Omgevingswet en hoe ik mijn inzet daarbij als Directeur Participatie beoordeelde. Het leek me goed mijn DG hierover vooraf te informeren. Chris reageerde enthousiast op wat ik hem vertelde over de inhoud van mijn lezing. 'Dat zou je ook een keer binnen IenW moeten vertellen', was zijn uitnodigende suggestie. Met dat idee heb ik enkele maanden rondgelopen maar ik vond geen passende gelegenheid om dit verhaal 'zomaar' te vertellen. Er was geen goede context waarbinnen een *Hannah Arendt Vertelling* op z'n plek zou vallen.

In datzelfde jaar 2016 had ik voor een vormingstraject van mijn directie twee mannen ingehuurd die ik als docenten in praktische filosofie had leren kennen. Eén van hen, Pieter Jan André, had me verteld dat hij jaren geleden voor de Hogeschool Utrecht een *Martin Buber Podium* had opgericht om een kwetsbare dialoog binnen de hogeschool te accommoderen. Ergens in de zomer van 2016 viel het muntje: laat ik Pieter Jan eens vragen of hij ons zou kunnen helpen om te beoordelen of een *Hannah Arendt Podium* voor IenW een goed idee zou zijn en wat ervoor nodig is om dat van de grond te krijgen. Pieter Jan zei onmiddellijk ja, en ook Rose en Karen waren meteen enthousiast.

Tijdens de eerste samenkomst van ons vieren bespraken we alle vragen die voor de hand lagen. Is het wel een goed idee, zo'n podium? Wat bedoelen en beogen we daar precies mee? Kunnen wij dit zelf beslissen of moet iemand goedkeuring geven? En is het juist dat we Hannah Arendt hieraan verbinden: wil zij dat wel (al is ze in 1975 overleden, de vraag blijft goed). En wat betekent dit dan precies, wat willen we daarmee uitdrukken? Kunnen wij de ethiek die zij aandraagt wel voldoende tot de onze rekenen? Kunnen we gaan staan voor haar naam en dit initiatief? Prangende vragen die niet allemaal onmiddellijk te beantwoorden waren.

Na de eerste ontmoeting zette Pieter Jan ons aan het werk: we kregen de opdracht een persoonlijke brief te schrijven aan Hannah Arendt en daarin duidelijk te maken op welke manier haar denken ons had geraakt en waarom IenW een podium zou verdienen dat haar naam zou dragen. In deze vorm konden we werken aan ons gezamenlijke onderzoek naar de juistheid van ons eigen idee. We wilden ook zeker weten dat wij, gemeten naar onze eigen maatstaven, 'het goede' aan het doen waren. We wilden onze ethiek beproeven.

Vier maanden na de eerste ontmoeting lagen onze brieven klaar en kwamen we opnieuw samen. Pieter Jan reflecteerde op onze brieven, onderstreepte kernpunten uit onze vaak heel persoonlijke ontboezemingen. We keken elkaar diep in de ogen, bespraken ook het ongemak dat in het idee verscholen zat, en verkenden onze vrees en twijfel. Duiveltjes spraken mee. Waar beginnen we aan? Wat zal men ervan vinden? Gaat het wel lukken? Wie zit erop te wachten? Ten slotte vroeg Pieter Jan ons de eigen brief te beantwoorden alsof we Hannah Arendt waren. Hij gaf voor ieder van ons enkele kernvragen mee die Hannah in haar antwoordbrief zou verwerken.

Opnieuw gingen er enkele maanden overheen voor we weer samenkwamen. We namen de tijd ons verder te verdiepen in Arendts leven en denken, en ontdekten opmerkelijke toevalligheden die plotseling minder toevallig leken. Ze kregen betekenis in ons onderzoek en zo kwam Hannah Arendt steeds dichterbij. Vlak voor de derde samenkomst hadden we elkaars brieven ontvangen. We waren opgewonden over elkaars correspondentie en onder de indruk van de bereidheid zo persoonlijk te worden en daarin helder te maken op welke manier Arendts leven en werk ons had geraakt. We zuiverden ook onderling de lucht, want niet alles was gemakkelijk of kon zonder moeite zomaar verder. Maar we vonden elkaar in de heldere wens het podium te starten direct na de verhuizing naar de Rijnstraat.

We hieven het glas en prezen ons gelukkig met het proces dat we hadden mogen doorlopen. Dat was waardevol voor ieder van ons, en de herinnering hieraan zouden we nog jarenlang bij ons dragen, zo wisten we zeker. En we concludeerden: het klopt dat wij het initiatief nemen om IenW een podium te bieden in de geest van Hannah Arendt. Op 8 juli 2017 werd het podium geboren met de vertoning van de speelfilm *Hannah Arendt* uit 2012. Sindsdien is er minstens één keer per maand een activiteit, geïnitieerd door een IenW'er en gefaciliteerd door de Directie Participatie.

Met het *Hannah Arendt Podium* is er een nieuwe mogelijkheid geopend om het precaire gesprek over de mens achter de functie in een daarop afgestemde context te kunnen voeren. Dat is niet gedaan met het idee het gesprek ook dáár te laten, maar vanuit het vermoeden dat de daar opgedane ervaringen drempelverlagend werken. Het kan het goede gesprek in de reguliere processen bevorderen. Dit extra zetje in de rug lijkt nodig. Want het is onze gewoonte om in organisaties zoals een ministerie, in gesprekken zakelijk te blijven en, als het even kan, het persoonlijke weg te laten. Daarmee gaat veel kwaliteit verloren.

In de aanloop naar de oprichting van het *Hannah Arendt Podium* zijn we fundamenteel anders te werk gegaan. Met het hierboven beschreven proces – langzaam en niet-gehaast, bezonnen en zeer persoonlijk – hebben we een goede ondergrond aangelegd voor het *Hannah Arendt Podium.* Dat hebben we bedoeld als een vrijplaats waar collega's elkaar kunnen ontmoeten rondom de vraag hoe ons mens-zijn zich verhoudt tot de taken en verantwoordelijkheden van onze functies. Met bijvoorbeeld film, muziek, kunst, gesprekken, lezingen, debatten, poëzie en boekbesprekingen hopen we elkaar te inspireren. Dat kan beter als we achter onze functies vandaan komen en ook met onze persoonlijke verhalen tevoorschijn willen komen. Daar wil het podium een veilige omgeving voor bieden.

Geheel in lijn met dat idee, probeer ik in het essay-deel *Liefde en leiderschap* te laten zien wat mijn verhaal is als 'mens' (een man op weg naar de zestig die begint te begrijpen hoe zijn leven in elkaar zit en hoe 'het goede' daarbij het ideaal blijft) en als 'functionaris' (rijksambtenaar met zorgen over de publieke zaak en de noodzakelijke maar moeizame rol van de overheid in de representatieve democratie), die als persoon het zijne wil bijdragen om het tij te keren en wil bouwen aan een vitale gemeenschap van vrije, verantwoordelijke burgers. Zo kunnen in mijn geval 'mens' en 'functie' krachtig samenwerken aan idealen die na Nietzsches 'dood van God' niet langer van hogerhand gegeven zijn maar uit mijn eigen lijf en leden opbloeien in de ontmoeting met anderen.

Ik doe mijn gemankeerde best tevoorschijn te komen en 'het goede' te bewerkstelligen in de gemeenschap waar ik toe behoor.

Bijlage 2
Uitgesproken tekst bij de presentatie van het essay *Weerwoord en waarheid*

(IenW, Erik Pool / 14 juni 2017)

Beste mensen,

Dit is voor mij een bijzonder moment.

Een jaar geleden vroegen de collega-directeuren van de stafdiensten me een essay te schrijven over tegenspraak. Vandaag verschijnt het eerste deel. Er zitten er nog twee in de pen die de komende maanden zullen verschijnen.

Ik ben zeer vereerd dat Lidewijde het eerste exemplaar wil ontvangen. Dat betekent veel voor de status van het essay en daarmee voor het gewicht dat tegenspraak ook wat jou betreft verdient. Dank daarvoor.

En ik ben ook zeer in mijn nopjes met de komst van Jos Kessels. Want ik beschouw jou als mijn leermeester in het voeren van het goede gesprek. Velen van jullie hebben kennisgemaakt met het kralenspel, de methode die Jos heeft ontwikkeld om te onderzoeken wat bij jezelf of in je team speelt en wat je dan te doen staat. Mede daarom vind ik het erg leuk dat jullie Jos kunnen ontmoeten. Fijn Jos dat je er bent en ons straks op weg wilt helpen in het voeren van het goede gesprek.

Voordat ik Lidewijde het eerste exemplaar aanbied, wil ik nog een paar dingen met jullie delen.

Om te beginnen iets over de titel: 'Weerwoord en waarheid'. Tegenspraak staat voor mij in de functie van het vinden van wat goed, schoon en waar is. Dat is een klassiek verlangen van de mensheid en een net zo klassiek streven van bijna alle filosofen. Met 'Weerwoord en waarheid' wil ik het interne gesprek over tegenspraak en het belang daarvan op dát niveau brengen. De titel drukt uit dat het voeren van een goed gesprek geen sinecure is en ook geen bijzaak.
Het is welhaast een heilige opdracht.

Het kunnen, mogen en willen bieden van tegenspraak staat voor mij gelijk aan het kunnen, mogen en willen voeren van het goede gesprek. Dat is de inzet van het essay. In zo'n gesprek kan alles worden gezegd wat boven tafel én onderhuids speelt. Daar hebben organisaties baat bij. Ook IenW. Dat verdient veel aandacht, vind ik.

In het essay beweer ik dat de gesprekscultuur van ons departement voorzichtig is. Dat beoordeel ik als een risico.

Ik denk namelijk dat in een voorzichtige spreek- of omgangscultuur talenten verloren gaan, en dat mensen die verbaal wat minder sterk zijn of bescheidener qua karakter, of gewoon anders zijn dan anderen, in de verdrukking kunnen komen. Ik denk dat we in zo'n cultuur niet het beste uit onszelf halen, als organisatie. We doen onszelf en daarmee de overheid als geheel, tekort. Dat is jammer, dat moet beter.

Ik denk ook dat nieuwe ideeën, rare oplossingen of experimenten minder kans van slagen krijgen. De grote transities waar we voor staan, hebben ruimte nodig voor andere geluiden, voor nieuwe invalshoeken en voor het slechten van oude bastions en bestaande gewoontes. Een voorzichtige cultuur helpt daar niet bij. Tegenspraak is nodig voor verandering. Deze tijd verlangt lef en innovatie, en een ethisch perspectief op een duurzame toekomst. We moeten elkaar hierover de moeilijke waarheden durven vertellen.

Ik denk ook dat een voorzichtige gesprekscultuur een risico is in geval van crises. Juist als het spannend is en moeilijk wordt, moet je alle kwaliteiten kunnen aanspreken die je in huis hebt. Maar als de gesprekscultuur in gewone tijden al voorzichtig is, dan zal die in crisissituaties gemakkelijk kunnen doorslaan naar het zoeken van veiligheid en zekerheid. De angst om fouten te maken kan dan leidend worden in spreken en handelen, met potentiële gevolgen voor de bedrijfscultuur die na de crisis blijft hangen of zich kan verdiepen.

Crises zijn bovendien potentieel de belangrijkste bronnen om van te leren, in zowel privé als werkend leven. Daarom verdienen ze de beste aandacht die ze kunnen krijgen. Dat vertaalt zich altijd in een oprecht onderzoek naar wat er werkelijk aan de orde is en wat dit ons te vertellen heeft over de toekomst. In het essay noem ik onder meer de Fyra-crisis als een voorbeeld van een probleemdossier waar we als organisatie – van water tot ruimte, van milieu tot mobiliteit – te weinig van hebben geleerd.

In het essay schrijf ik dat het moeilijk is om dat beeld te onderbouwen. Hoe objectiveerbaar of bewijsbaar is het beeld van een voorzichtige gesprekscultuur?

Bij een eerdere lunchlezing heb ik wel eens bij handopsteking een peiling gedaan. Misschien waren er toen zo'n zeventig of tachtig collega's. Op de vraag wie zich vrij voelt alles te zeggen gingen bijna alle handen omhoog. Dat zag er goed uit. Maar toen ik vroeg of dat ook gold voor het spreken tijdens formele overleggen en vergaderingen, gingen bijna alle vingers weer naar beneden. Die vluchtige peiling begint misschien op een onderbouwing van mijn stelling te lijken, maar het blijft allemaal broos en kwetsbaar.

In het essay leg ik uit waarom hier volgens mij maar één gepaste actie bij hoort: het erover hebben, het gesprek erover voeren, samen onderzoeken wat er wel gezegd wordt en wat verzwegen wordt.

Jos noemt dat in zijn laatste boek (*Socrates, maak muziek!, 2017*) eenvoudigweg de buitenkant en de binnenkant. In organisaties zoals de onze, is het de gewoonte om heel veel tijd te besteden aan de objectieve, meetbare factoren. Die buitenkant is wel belangrijk, maar slechts de helft van het verhaal.

De andere helft zit in die binnenkant, in wat niet meetbaar noch objectiveerbaar is. Als die kant erbij komt, gaat het zingen, zegt Jos in zijn boek. Dan zit er muziek in het verhaal. In een goed gesprek ben je op zoek naar die muziek en naar de diversiteit van klanken.

In een goed gesprek komen mensen tevoorschijn zoals ze werkelijk zijn, zou Hannah Arendt zeggen. En omdat mensen verschillen, verschillen ze ook van mening, inzicht en opvatting. Hebben ze andere waardensystemen, belangen, posities. Hebben ze verschillende verledens, staan ze verschillend in de actualiteit en hebben ze verschillende visies op wat wijs is om te doen.

Tegenspraak is een manier van spreken om die verschillen zichtbaar te krijgen. Tegenspraak is een manier van spreken om ruimte te maken in het gesprek voor afwijkende geluiden, minderheidsstandpunten, kwetsbare belangen – of ruimte voor kleine stemmen, zoals ik dat eens noemde in een gesprek met prinses Laurentien die er werk van maakt om via kinderen het andere geluid naar boven te brengen in organisaties.
Vanuit mijn functie noem ik dat participatie. Het kunnen voeren van een goed gesprek is hetzelfde als ruimte kunnen maken voor goede participatie. Andersom geldt dus ook, dat wie dat gesprek niet kan voeren, goede participatie wel kan vergeten. Ook daarom vind ik tegenspraak zo'n cruciaal onderwerp voor ons ministerie – en beschouw ik het als mijn functionele opdracht te werken aan een cultuur waarin het goede gesprek kan gedijen.

In het essay betrek ik de stelling dat een goed gesprek waarin weerwoord, tegenspraak, meespraak en inspraak allemaal aan de orde is, in feite een ethisch gesprek is. Het essay werpt dus de vraag op hoe sterk IenW is in het voeren van het ethische gesprek. Hoe sterk is jouw team daarin? Kan je leidinggevende dit? Kun je het zelf?
Ik hoop dat mijn essay eraan bijdraagt dat IenW investeert in dergelijke vragen, vaardigheden en vermogens. Dat gun ik onze externe stakeholders en iedereen die hier werkt – mezelf niet uitgezonderd. Ik word er gelukkig van als het lukt een goed gesprek te voeren over zaken die er werkelijk toe doen.

Ik werd ook gelukkig van de vorm waarin het essay vandaag verschijnt. Terwijl ik de afgelopen weken lekker op vakantie was, hebben Femke van Bree en Daniëlla Altman van mijn directie zich ingespannen om er een mooie en foutloze uitgave van te maken. Dank jullie wel collega's.

En ik ben natuurlijk zeer gelukkig dat onze SG het essay wil ontvangen en daartoe bereid was nog zonder te weten wat ik had geschreven. Dat verbaasde me … niet. Integendeel. Ik heb je leren kennen Lidewijde als iemand die net als ik op zoek is naar hoe de dingen echt zijn en wil investeren in goede werkrelaties en een gezonde bedrijfscultuur. Door hier te zijn zeg je tegelijk tegen iedereen hier en daarmee tegen de hele organisatie: tegenspraak, weerwoord en kritische geluiden zijn welkom in mijn departement. Ik vind het van onschatbare waarde dat mijn en onze bovenbaas dit zegt. Je vergroot daarmee mijn werkplezier.

Mede daarom bied ik je met alle soorten van genoegens het eerste exemplaar aan van 'Weerwoord en waarheid, een essay over tegenspraak in de context van IenW'.

Bijlage 3
Werken aan het grotere geheel

Het verhaal van DP (9 mei 2016)
Ten behoeve van interne opleidingsdagen Directie Participatie

Vooraf: De vraag is altijd, of zou dat moeten zijn: waarom kom ik 's morgens m'n bed uit om te doen wat ik te doen heb? Voor mij is dat in de loop der jaren steeds duidelijker geworden. En daarom vallen mijn persoonlijke drijfveren om van het leven iets te maken steeds meer samen met de taken die ik op het werk te doen heb – die wij samen op het werk te doen hebben. Daarom kan ik mijn persoonlijke verhaal vertellen en dat steeds beter laten samenvallen met mijn verhaal van onze Directie Participatie. Dat kan dus niet 'het' verhaal van DP zijn. Dat verhaal moeten we samen bouwen. Mijn bouwsteen daarvoor klinkt vandaag zo:

Van betekenis zijn

Niets in mijn leven biedt me een diepere voldoening en gevoelens van geluk en betekenis, dan een echte ontmoeting met iemand die zich laat zien en mij verleidt hetzelfde te doen. Dat kan met vrienden of met mijn Ria zijn, maar dat kan ook met collega's zijn – of zelfs met een onbekende tijdens een bijzondere ontmoeting. Ik heb dat tot de rode draad van de Hannah Arendt Vertelling gemaakt die ik op 16 april in Enschede heb uitgesproken – een lezing waarin ik mijn levensfilosofie van toepassing verklaar op mijn werk bij onze directie.

Ik vind dat het mijn taak is de echte ontmoeting tussen mensen mogelijk te maken.

En dit is van grotere betekenis dan alleen de persoonlijke inspiratie. Want voor mij is dit ook een grondmotief in mijn visie op het bouwen aan een vitale samenleving, het besturen van een florerende gemeenschap, het bedrijven van rechtvaardige politiek, het opbouwen en leiden van een gezonde organisatie.

Toen ik in 2003 campagne voerde als kandidaat-Statenlid van Zuid-Holland, maakte ik een visitekaartje waarop ik achter op mijn campagne-motto afdrukte: politiek is persoonlijk. Nu ik meer dan dertien jaar verder ben, zie ik nog beter wat dat eigenlijk is:

Als politiek en openbaar bestuur niet meer dan abstracte ideeën zouden zijn waarbij men zich niet bekommert om wat mensen van vlees en bloed bezighoudt, dan gaat de ziel eruit, dan verliest de publieke ruimte haar lading en betekenis, dan verdwijnt de kwaliteit van samen leven; dat maakt mensen eenzaam, on-welvarend, ongelukkig, en dat geeft conflicten, onveiligheid, rellen en geweld.

Gezond samen leven

Vorig jaar november heb ik hier in deze ruimte een liedtekst voorgelezen die ik dat weekend had gemaakt na de aanslagen in Parijs. Later die dag stonden we allemaal in de motregen met een groep onbekende jongeren hand in hand op de markt van deze Prinsenstad en we waren klokslag twaalf enkele indrukwekkende minuten stil.

Die dag heb ik ten diepste ervaren dat ons werk zelfs verband houdt met het conflict tussen oost en west, arm en rijk.
Inmiddels zijn we een Parijs' klimaatakkoord, een Turkse vluchtelingendeal, een Oekraïne-referendum en een tragische aanslag op Zaventem verder.
Die dag in Delft zei ik dat geweld in het spel komt als de dialoog kapot gaat.
Vandaag zeg ik: ons werk is belangrijker dan een paar dossiers tot een goed einde brengen, dan een paar zienswijzeprocedures netjes afwikkelen, dan enkele internetconsultaties goed uitvoeren en een paar mooie opleidingsdagen voor onze collega's verzorgen. Want als de dialoog het slachtoffer wordt van cynisme of onverschilligheid, wint het recht van de sterkste die bereid is desnoods met geweld zijn gelijk te halen.

Wij stáán voor de dialoog, voor het goede gesprek – over grote onderwerpen en over kleine noden van alledag.
Helder spreken tot elkaar en scherp luisteren naar elkaar zijn de sleutelwoorden voor een gezonde samenleving.

Daarom is het meer dan noodzakelijk dat politici, beleidsmakers en hun adviseurs oog hebben voor de gewoonste dingen die mensen belangrijk vinden. Dat ze begrip hebben voor de noden en wensen van de mensen met wie ze samen leven, en voor wie ze een speciale verantwoordelijkheid hebben. Opdat ze dus niet de voorrang geven aan eigen stokpaardjes en belangen, maar doen wat de gemeenschap, de stad, de organisatie of het eigen team nodig heeft. Als we aandacht hebben voor elkaars wensen en noden, plannen en ambities, worden projecten beter en besluiten vanzelfsprekender.
Samen realiseer je meer dan alleen.

Mensen maken de democratie

Dit idee hebben we in het westen democratie genoemd, en het omgekeerde is ook waar: via de democratie als staatsvorm is het idee uitvoerbaar geworden dat iedereen kan meebouwen aan het land. Maar dit is ook tegelijkertijd precies wat in een democratie ongelooflijk moeilijk te bereiken is: hoe krijg je iedereen aan boord en hoe bewaak je dat belangen netjes afgewogen en risico's gelijk verdeeld blijven?

Wij hebben geen gemakkelijk werk.

Want hoe bepaal je goed wat heel veel mensen echt willen? De meeste stemmen gelden weliswaar, maar de minderheid wil en moet ook gehoord en gezien worden. En wat doe je als wensen conflicteren?

De sterkste kan gemakkelijk winnen maar de zwakste heeft ook rechten die gerespecteerd moeten worden.
En hoe zorg je voor een goed besluit als wensen wel duidelijk zijn maar geld, techniek of wetgeving een oplossing in de weg staan? De machthebbers bepalen weliswaar de spelregels maar de onmachtigen moeten ook de kans krijgen het spel mee te spelen of zo nodig te verbeteren.

Al deze vragen en al deze tegenstellingen vinden niet vanzelf een antwoord en worden niet vanzelf opgelost. Daar zijn ze te complex, te veelzijdig en te taai voor. Daarom moet er aan oplossingen 'gewerkt' worden. Daarom zijn er mensen nodig die actief zijn in het openbaar bestuur met het hart op de goede plek, met oog voor wat mensen echt willen en met de vaardigheid om overheidswerk in de goede, dat is een rechtvaardige richting te beïnvloeden.
En dat werk noem ik, of noemen wij: participatie. Wat de kern daarvan is? Het kunnen voeren van een goede dialoog tussen mensen over zaken die er echt toe doen, omdat organisaties niet praten, overheden niet luisteren en de politiek niet handelt. Het zijn mensen die dat moeten doen.

En wij zijn die mensen.

Meer dan werk

Dit is niet: politieke kleur bekennen. Dit is boven politieke stromingen uit een pleidooi houden voor een fatsoenlijke, rechtvaardige, open en transparante overheid. Omdat de wereld daar beter van wordt. Punt.

Toen ik solliciteerde vorig jaar, zei ik dat ik niet solliciteerde naar een baan, maar dat ik wilde komen voor een opgave. Die opgave heet hier participatie, wat ik heb hertaald naar: een dialoog tussen mensen.
Zo verbind ik de klassieke, Atheense wortels van onze westerse samenleving aan de actuele opgave van onze poldersamenleving.
In een dialoog willen we recht doen aan wat gezegd moet worden en aan wat werkelijk wordt ervaren door de deelnemers, omdat we ervan overtuigd zijn dat de uitkomst van het gesprek dan beter is: plannen worden beter, besluiten worden beter, wetten worden beter. Inderdaad: het land wordt beter.

Het onderwerp van die dialoog is bij ons departement (IenW) dat wat iedereen in Nederland ervaart zodra hij of zij de deur achter zich dicht slaat: gezonde lucht, een mooi straatbeeld, een veilig verkeer, een schone buurtvijver, een beschermde polder, een leefbare stad, een beter klimaat, een efficiënt en comfortabel vervoer.
Dat stukje van de wereld wil ik graag helpen beter te maken dan het nu is. En ik geloof dat daar een open dialoog of goede participatie voor nodig is. Dat is dus meer dan een uitwisseling van standpunten tussen kiezers en overheidsfunctionarissen. Dat is een ontmoeting tussen mensen.
En daarom geloof ik in ons werk en kom ik er 's morgens graag m'n bed voor uit.

Dit is mijn verhaal over het belang van ons participatiewerk bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu.
Dit is waarom ons werk voor mij meer is dan een *nine to five job.*
Dit is waarom ik zo blij ben met de klus waar we samen voor staan.

Dit is waarom ik trots ben op wat we doen, op wat we bereiken en op wat we aan het ontwikkelen zijn voor de nabije toekomst.

Ons werk doet ertoe, en niet zo'n klein beetje ook: het land en het leven van mensen wordt er beter van.

Ik heb gezegd.
(9 mei 2016 / Erik Pool)

(hieronder volgt de liedtekst die ik noemde en schreef in november 2015):

Waar gaan we heen?

Als het hart niet gehoord wordt,
de smart niet verwoord wordt,
gaat het mis
staat het misverstand
in de weg.
- Op de rand van 't recht
woedt de brand in 't veen.
Mijn lieve god,
waar gaat het heen?

Als het woord niet verzorgd wordt
En de oogst niet geborgd wordt
Gaat het slecht
Raakt het echte verstand
van de weg.
- Op de rand van 't recht
woedt de brand in 't veen.
Mijn lieve god, waar moet dat heen?

Ik kan jouw – levenslied verstaan
Maar jouw leed – zelf niet ondergaan.
Wil jij mij zien – op weg in mijn bestaan
Wil jij misschien – ook ...
Onderweg ... met me samen gaan?
Onderweg ... waar kom jij vandaan?
Onderweg ... waar wil jij heen gaan?
Onderweg ... is dat jouw bestaan?
Deze weg?

Als de taal ontheiligd wordt
Het verhaal niet veilig wordt
Slaapt de gunst

Maakt de levenskunst
zich uit de weg.
- Op de rand van 't recht
woedt de brand om ons heen.
Mijn lieve god, waar gaan we heen?
waar gaan we heen?

Mijn lieve god, laten we reizen
Mijn lieve god, maar waarheen?
Mijn lieve god, 't valt niet te bewijzen
Maar god, zeg nou zelf: gaan wij alleen?
Kom op, zeg nou zelf: gaan wij alleen?
Sta op, doe het zelf! Ga samen heen!

Noten

1 Onze directie organiseerde in 2017 tijdens 'de dag van de participatie' een workshop over het goede gesprek. Met één van onze adviseurs bereidde ik het programma voor. We besloten de sessie te openen met een verhaal over de liefde, om vervolgens 'het goede gesprek' te vergelijken met het delen van bedgeheimen. 'Want voor een goed gesprek moet je bereid zijn met elkaar het bed te delen in intellectueel, emotioneel en spiritueel opzicht', vertelden we. We meenden echt wat we zeiden en we raakten een snaar – dat zagen we gebeuren, misschien vooral omdat we normaal deden over iets wat op de werkvloer doorgaans abnormaal heet te zijn: liefde. De meer dan twintig collega's kwamen in het kleine uur dat we hadden, tot een opmerkelijke openheid en intimiteit, op grond van enkele stappen uit het zogeheten kralenspel. Dat is een socratische gespreksmethode die ik soms toepas in sessies die ik op verzoek van verschillende MT's begeleid, en die ik ook benut in de Community of Practice (CoP) voor middenmanagers waarvan in 2018/2019 de vierde editie zal plaatsvinden en ook de grondvorm is van een bijzondere intervisiesessie die DP organiseert onder de naam 'Community of Experience' (COMEX) voor iedereen die geïnteresseerd en zich aanmeldt. Belangstellenden voor CoP en COMEX kunnen een e-mail sturen naar *esther.blaauw@minIenW.nl*.

2 Het onderscheid tussen 'voldoende' en 'noodzakelijke' voorwaarde is een klassiek filosofisch onderscheid. In de analyse en logische opbouw van redeneringen of aanpak van problemen, is dit een basistechniek.

3 Soms weten we niet goed wie in deze dialogen de boventoon voert, Socrates of Plato. Dat is een verwarring die kleeft aan geschreven teksten. Zodra iemand spreekt is onmiddellijk duidelijk wie het woord voert. Dan kan de spreker ook op zijn eigen denken worden bevraagd, ingebed in diens ervaring en levenswandel. Het ontbreken daarvan op papier was voor Socrates een reden zich te beperken en te volstaan met spreken, met in gesprek zijn. Omdat in de dialoog, in de activiteit van dat moment, zichtbaar wordt wat zonder de dialogische ontmoeting tussen mensen verborgen zou blijven. De sprekende stem zegt meer dan geschreven woorden. Daar kom ik in deel 2 in hoofdstuk 4 (De klinkende vorm) nog op terug.

4 Zie ook noot 7.

5 Daarom heb ik ook problemen met het woord Human Resources. Mensen zijn geen hulpbron om uit te putten. Personeelswerk of personeelszaken is zoveel duidelijker in wat dit werkveld naar mijn idee behoort te zijn: zorg dragen voor en werk maken van alle zaken die het personeel aangaan. Daar hoort goed, liefdevol, werkgeverschap bij, maakt er zelfs de kern van uit. Zorgdragen voor of letten op een organisatiecultuur waarin de vitaliteit van mensen kan gedijen, lijkt me een kerntaak. Binnen IenW wordt die cultuurtaak niet zichtbaar vormgegeven in daden, processen en spreken.

6 In deel 2 zal ik in hoofdstuk 6 uitvoerig stilstaan bij de vijf principes van een lerende organisatie, waarin het samen bouwen aan een toekomstvisie één van de cruciale bouwstenen is. Daar zal duidelijk worden dat het succes grotendeels afhangt van een integrale aanpak, 'systeemdenken' genoemd, waarmee organisaties de kunst leren verstaan steeds het geheel te zien op langere termijn, en de verleiding leren weerstaan om losse onderdelen met een korte termijn-daadkracht zogenaamd op te lossen. Zo bezien is het niet vreemd dat het ons departement niet goed lukt om een intern discours te ontwerpen waarin we samen een toekomstvisie creëren, hoezeer ook de leiding van IenW of de medewerkers dat zouden willen. Zoiets heeft meer kans van slagen als het hele 'systeem' van onze organisatie – wat zijn onze gewoontes, waar zit de pijn, wanneer zijn we succesvol, wie geeft voorbeeldgedrag, waar werken de procedures mee, wat bedoelen we met dienend leiderschap en hoe kunnen we onze patronen doorgronden en toekomstgericht maken – voorwerp van onderzoek en gesprek zou worden gemaakt.

7 Zie Appendix / bijlage 1 voor een nadere kennismaking met Hannah Arendt en een toelichting op het Hannah Arendt Podium. Arendt appelleert aan mijn eigen ethiek van goed nabuurschap en meebouwen aan de gemeenschap, en laat zien waarom het gesprek veel meer betekent dan 'een praatje maken'. Er zijn naast Arendt meer denkers die me inspireerden en woorden vonden voor wat ik ervaren heb, of die me op gedachten brachten die me sterkten in mijn ontwikkeling. Friedrich Nietzsche maakte me bewust van de noodzaak een eigen waardenset op te bouwen en vanuit autonomie verantwoordelijkheid te nemen voor eigen spreken en besluiten. Van Michel Foucault leerde ik de alomtegenwoordige werking van macht te zien en te accepteren. Alain Badiou bracht me het respect bij voor de impactvolle gebeurtenissen in het eigen leven en de wijsheid die daarin schuilgaat. Peter Bieri bood inzicht in *Bildung* en de werking van de vrije wil (en inspireerde me als romancier onder de naam Pascal Mercier).

8 Het denken van de filosofen die ik in de vorige noot heb genoemd, en dan vooral wat ik uit hun denksystemen selecteerde voor mijn eigen ontwikkeling, ben ik ook gaan begrijpen als een filosofische onderbouwing van de stelling dat 'persoonlijk zijn' ook op het werk cruciaal is, zeker in de context van de ontwikkeling van een gesprekscultuur waarin tegenspraak kan overgaan in 'meespraak'. Behalve dat het me dus eigenlijk onmogelijk lijkt op het werk afstand te doen van het persoonlijke, ben ik de persoonlijke dimensie zelfs als een belangrijke voorwaarde gaan zien om 'goed' werk te leveren – want in de invulling van wat 'goed' betekent, om maar eens een voorbeeld te geven, kunnen we niet zonder dit persoonlijke. Het goede gesprek biedt ruimte voor deze persoonlijke 'laag' en verdiept zo de kwaliteit van onze overleggen, afspraken, werkprocessen, enzovoort. Omdat we mensen zijn kunnen we

niet ‘slechts’ als functionarissen samen werken. De implicaties van deze stellingname zijn enorm. Dat zal ik in de loop van deze essaybundel stap voor stap uitwerken en onderbouwen.

9 *NRC*, 1 juni 2018

10 Zie de bijlage over Hannah Arendt in de Appendix en haar pleidooi om te verschijnen in het blikveld, het zicht van de ander.

11 Alle interviews zijn stenografisch uitgewerkt. Elke geïnterviewde heeft het eigen gesprek op die manier kunnen teruglezen. Vanwege de afgesproken vertrouwelijkheid van de interviews, zijn deze verslagen niet onder de (andere) BSR-leden verspreid. De stenografische verslagen heb ik goed kunnen benutten voor het ordenen van inzichten en het analyseren van de thema’s. Door zo te werken, bereikte ik twee doelen: het voorkwam een ‘aan de bron’ gefilterde registratie (selectieve aantekeningen) van wat me werd toevertrouwd, en het gaf me de gelegenheid zoveel mogelijk letterlijk te citeren uit de gesprekken, al heb ik formuleringen soms wat moeten bijstellen om te voorkomen dat onmiddellijk duidelijk werd wie er sprak. Soms heb ik ook de gesproken taal in leestaal moeten omzetten en heb ik voor de begrijpelijkheid van uitspraken, af en toe zinnen en zinsdelen moeten samenvoegen of toelichtende frases moeten inlassen. Het streven was telkens recht te (blijven) doen aan wat de geïnterviewde wilde vertellen. De (enkele) citaten op naam zijn door de betreffende persoon gecheckt en voor publicatie vrijgegeven.

12 De (meeste) gesprekken zijn gevoerd vóór Rutte III. De (meeste) uitspraken zijn dus feitelijk gedaan over het toenmalige IenW, inclusief de directies die onder Rutte III zijn overgegaan naar EZK en BZK, waarvan Klimaat, Nationale Emissieautoriteit, Eenvoudig Beter, Ruimtelijke Ontwikkeling en het programma de Nationale Omgevingsvisie de grootste onderdelen zijn. Wel heb ik in de zomer van 2018 tegenspraakgesprekken gevoerd met Arjen Doosje (directeur DBO en vaste deelnemer aan de BSR-vergaderingen), Roald Laperre (dgMI) en Michelle Blom (dgRWS) die in 2017 na het verschijnen van *Weerwoord en waarheid* zijn aangesteld. Dat gaf geen aanleiding de lijn van het betoog te veranderen. Wel heb ik enkele van hun uitspraken nog in deze essaybundel kunnen verwerken.

13 Dit is geen nieuws, ik heb dit ook in het essay *‘Weerwoord en waarheid’* gesignaleerd. Bij de ontvangst van het eerste exemplaar in de zomer van 2017 noemde SG Lidewijde Ongering de inhoud van dat essay ‘een ongemakkelijke waarheid’. Ik spreek daar van een ‘voorzichtige cultuur’ die gemakkelijk een probleem kan worden in tijden van crises. Het is één van de redenen waarom ik zelf zoveel belang hecht aan een betere interne gespreks- of overlegcultuur, waarin de verschillen worden opgezocht in plaats van weg gerelativeerd, of waarin de diversiteit niet alleen in HRM-beleid als politiek correcte houding wordt uitgedragen maar ook al heel praktisch en geloofwaardig gemaakt wordt indien diversiteit ook als een proceskwaliteit wordt beschouwd, en als een cruciaal facet van een duurzame organisatie die kwaliteit wil leveren. De tekst die ik uitsprak bij de presentatie van *‘Weerwoord en waarheid’* is hier als bijlage 2 (in de Appendix) toegevoegd.

14 Het is een essay, dat naar de aard van dit genre als een persoonlijke zoektocht van de auteur begrepen moet worden. De BSR-leden hebben in de tegenspraak-interviews (veel) meer gezegd dan ik heb kunnen gebruiken. Door tegenspraak met hen te bespreken, boden zij een gevarieerd inzicht in de doorwerking van tegenspraak in hun eigen leiderschap. Aldus ontstond er ook een beeld van ‘goed leiderschap’ en van de problematiek waar leiders blijkbaar mee moeten leren omgaan. Zo spreekt goed leiderschap in deze essaybundel als een stille stem op de achtergrond telkens mee, en laat zij af en toe ook expliciet van zich horen, zoals in hoofdstuk 7 van deel 1, waar macht en leiderschap het centrale thema vormen.

15 Zie met name § 7.1 dat handelt over de deugd van de rechtvaardigheid en over de vraag welke prudente omgang met de macht dit veronderstelt.

16 Zo lijkt de juiste omgang met tegenspraak ook sterk op de juiste omgang met participatie: ruimte maken in processen voor insprekers is zinloos en zelfs schadelijk voor de relatie, als met de inhoud van zienswijzen of met de kritiek van participanten niets wordt gedaan. Oefenen in tegenspraak, binnen de muren van onze organisatie, is ook in die zin bevorderlijk voor het vestigen van een cultuur waarin participatie kan gedijen.

17 De Nederlandse vertaler van *‘De Brevitate vitae’*, Vincent Hunink, voegt aan dit boekje een korte biografie van Seneca toe. Hij schrijft: ‘Uit deze korte schets van Seneca’s leven blijkt wel hoe lastig zijn positie vaak is geweest, zowel in het centrum van de macht, in Rome, als daarbuiten in zijn langdurige ballingschap op Corsica, waar hij geheel afhankelijk was van goede contacten. Maar het moeilijkste moet hij het gehad hebben als leermeester van Nero. Er waren de verleidingen van geld en macht, waar hij zich als gewetensvol filosoof krachtig tegen verzette. En er was de noodzaak om de recalcitrante, maar populaire jonge vorst in het gareel te houden en hem deugden en de beginselen van goed bestuur bij te brengen. Bovendien waren er altijd bedreigingen in de vorm van concurrenten, baantjesjagers, spionnen en intriganten. Seneca zat in een slangenkuil en moest maar het beste ervan maken.’

18 Dat is overigens vaak mede te danken aan de wijze waarop vertalers hun best doen de taal van Seneca's brieven en geschriften recht te doen en de juiste zeggingskracht te geven door steeds weer op zoek te gaan naar eigentijdse woorden en zinsconstructies. Maar Seneca's eigen formuleringen, alsof hij ons direct aanspreekt, hebben deze eigentijdse inspanning afgedwongen.

19 Peter Senge – De vijfde discipline, de kunst & praktijk van de lerende organisatie (1990-1992). In de slotparagraaf van hoofdstuk 6 van deze essaybundel zal ik nader gaan op de vijf disciplines die Senges introduceert en de betekenis toelichten die hij toekent aan de vijfde discipline zelf: het systeemdenken.

20 Participatieprogramma's komen idealiter in samenspraak met belanghebbenden tot stand. Het is onderdeel van de internationale participatiestandaard (IAP2) die wij ook voor IenW hanteren. Een fundamenteel ontwerpprincipe is hier de volgorde van stappen in het beleids- en besluitvormingsproces, de helderheid over (verwachte) doorlooptijden en een betrouwbare timing van beslismomenten, en het inbouwen in de doorlooptijden van voldoende ruimte voor belanghebbenden om te reageren, of mee te doen, of een beter alternatief te ontwikkelen.

21 De soms verkeerde volgorde van de projecten of dossiers, is me het meeste gaan opvallen in het luchtvaartdomein. Voor een deel praat ik hiermee de protestgroepen na die zich gingen roeren toen in 2017 de uitbreiding van Lelystad Airport naar een besluit toeging. Terwijl de discussie over de toekomst van Schiphol nog niet op de agenda was gezet, sorteerden we daar wel op voor met korte-termijnbeslissingen over Lelystad. De principes van het toekomstig luchtvaartbeleid waren nog niet vastgesteld terwijl de indeling van het luchtruim via Lelystad- en Schiphol-besluiten al grotendeels leek ingevuld. Geen enkele beleidspraktijk start op nul dus een volgordeprobleem is in zekere zin altijd aan de orde. Maar de onhandige volgorde van de verschillende luchtvaartprojecten was lange tijd een deel van de verklaring voor de protesten van stakeholders en burgers tegen de voorgenomen besluiten op deelterreinen. De beleidslogica ontbrak – zo werd ons ook expliciet verweten. Dat kunnen we intern of in 'het Haagse' soms goed begrijpen en aan elkaar uitleggen – ons werk is niet altijd logisch -, maar voor stakeholders is het vaak onnavolgbaar en dan kan het ook schadelijk worden voor onze reputatie, of voor het vertrouwen van burgers in 'ons'. Het zijn immers niet de signalen waaruit mensen afleiden dat de overheid goed functioneert.

22 Velen kennen deze principes uit hun yoga-, zen-, meditatie- of mindfulnessoefeningen.

23 Dit doet sterk denken aan wat Hannah Arendt schrijft in *Denken*: 'Haar criterium voor het handelen zal niet samenvallen met de gangbare regels, erkend door de meerderheid en overeengekomen door de samenleving, maar ligt in de vraag of ik in staat zal zijn in vrede met mijzelf te leven, als het moment gekomen is om na te denken over mijn daden en woorden. Het geweten is het vooruitlopen op de kerel die je opwacht als en wanneer je thuiskomt.' Dit is het contradictie-beginsel, waarover ik in de prelude al schreef en waar ik in paragraaf 6.3 van deel 3 opnieuw op zal terugkomen.

24 Zie het essay *Weerwoord en waarheid – over tegenspraak in de context met IenW* (2017), pagina 15 tot en met 18.

25 De toenmalige DG Water Bert Keijts, die onverwachts en veel te jong in 2017 is overleden, vroeg me direct na de oprichting van het nieuwe directoraat in 2003, werk te maken van wat toen nog heette 'van buiten naar binnen werken'. Om die reden verdiepte ik me destijds in achtergrondstudies die me bij deze opdracht van dienst zouden kunnen zijn. Toen stuitte ik op het hier aangehaalde onderzoek. Ik heb voor dit essay geprobeerd het betreffende onderzoek of het artikel dat ik daarover las, te achterhalen maar ben daarin helaas niet geslaagd. Als iemand me alsnog het bedoelde onderzoek kan aanreiken, zou dat waardevol zijn.

26 In 2018 is de Nederlandse vertaling verschenen van een verzameling teksten die de Amerikaanse natuurkundige en filosoof David Bohm schreef en sinds 1996 als bundel op de markt is onder de titel '*On Dialogue*'.

27 Dat ik kritiek heb op de keuze voor deze drie transities, zoals ik in de 'Prelude van mijn denken' heb verwoord, doet niets af aan de oprechtheid en vasthoudendheid waarmee Ongering het belang van de 'opgaven' blijft uitdragen. Dat heeft effect en is bevorderend voor ontkokering en stimuleert een meer horizontale oriëntatie van medewerkers. Haar oproep tijdens de directeurenconferentie in april 2018 om medewerkers die naar buiten gaan en netwerkactiviteiten ontwikkelen daarvoor expliciet en zo nodig 'formeel' te waarderen, past bij deze beweging. Ze noemde dat 'de soms wat verborgen activiteiten' en waarschuwde ervoor in de beloning alleen de 'wel zichtbare resultaten' te waarderen.

28 In Nederland vervult het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (voorheen OIM) sinds 2017 voor een netwerk van rijksambtenaren de zogeheten Hub-functie. In Italië heeft dit transitiewerk inmiddels geleid tot meer dan zeventig actieve lokale en regionale 'hubs': leerkringen waarin diepe persoonlijke motivaties parallel lopen met de methoden en technieken die in het internationale netwerk worden ontwikkeld. Ongeveer de helft van het adviesteam van de Directie Participatie is inmiddels door Scharmers Presencing Institute, verbonden aan MIT / Harvard, geschoold in de transitielessen die in Theory U als een samenhangende 'methodiek'

en onderzoekspraktijk bijeen zijn gebracht. Enkele basisprincipes zijn en worden toegepast in ons transitiewerk dat we in 2018 zijn begonnen op het terrein van duurzame landbouw, waarbij het Presencing Institute één van onze samenwerkingspartners is. We doen dit werk vanuit het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (voorheen OIM), dat relaties onderhoudt met alle departementen die taken hebben in het fysieke domein, en dat samenwerkt met een brede waaier van bedrijven, belangenorganisaties, netwerken en maatschappelijke initiatieven. Hierin proberen we de kunst te verstaan de duurzame opgaven daadwerkelijk leidend te maken, en daarbij de vraag los te laten 'wie gaat erover' en de gedachte te vergeten 'je bent ervan of niet'. Dergelijke vragen zijn belemmerend voor duurzame oplossingen, is één van de inzichten uit het internationale circuit van praktijkwerkers en wetenschappers. Ten behoeve van de duurzame landbouw is nu de concrete inzet – met steun van LNV-minister Carola Schouten – om met enkele tientallen mensen vanuit relevante organisaties gedurende bijna twee jaar samen op te trekken en op kleine schaal duurzame oplossingen te creëren in de praktijk, waarbij de meest beloftevolle ideeën en praktijken ondersteuning krijgen (via een zogeheten 'impact team') voor opschaling en uitbreiding. Zie *www.overlegorgaanfysiekeleefomgeving.nl* en *www.oogstvanmorgen.org* voor actuele informatie over deze en andere projecten waarin maatschappelijke opgaven de boventoon (zouden moeten) voeren.

29 Dit gesprek vond plaats op 25 juni 2018, als vervolg op de bespreking van het *Jaarplan Participatie 2018* in april van dat jaar. In zowel het advieswerk en zienswijzenwerk als in het secretariaatswerk voor het OIM / OFL, stuiten de medewerkers van de Directie Participatie op bepaalde patronen die het participatiewerk vergemakkelijken en bemoeilijken. De BSR toonde zich geïnteresseerd in een verdiepend gesprek 'zonder stukken', wat op 25 juni inderdaad een verdiepende sessie opleverde. Er was tijd en ruimte om onderzoekend met elkaar in gesprek te zijn en op zoek te gaan naar de patronen in het werk van IenW. Er was geen kritiek over en weer, en er klonken ook gaan verwijten, wat de onderzoekende kwaliteit van het gesprek zeer ten goede kwam. Ik denk dat het voor mij persoonlijk de eerste keer was, dat ik deze 'rust', open sfeer en bijbehorende gesprekskwaliteit zelf kon registreren in een ontmoeting met de BSR. Zo'n ervaring maakt optimistischer over de (nabije) toekomst, hoezeer ik ook weet dat één zwaluw de zomer niet kan doen uitbreken.

30 Het is frappant dat mijn socratische leermeester, Jos Kessels, zich inmiddels inspant om de dialoog en kennisontwikkeling te doorgronden vanuit de muziek. Ook hij lijkt – net als Senge – op zoek naar andere kennisbronnen dan het rationele denken, wat in zijn eerdere boeken al gloorde maar in zijn boek *'Socrates, maak muziek!' (2017)* veel explicieter is. Kessels beweert dat Socrates in zijn dodencel het belang van de *muzen* erkent en in tegenstelling tot de latere Plato – die de dichters en kunstenaars uit zijn ideale staat 'verwijdert' – (ook) naar hun oproep wil luisteren. In een poging daarop door te borduren, komen voor een beoordeling van een gesprek heel andere vragen bij mij boven. Er komen andere formuleringen op gang. Bijvoorbeeld: als je in een gesprek op zoek bent naar wat zingt, dan zoek je naar de onderlinge resonantie, naar de juiste maat, naar de afstemming op elkaar, maar ook naar elkaars partijen die verschillend zijn, naar elkaars geluiden die per instrument variëren, naar het juiste ritme dat per fase in de dialoog (in de compositie) kan wisselen. En de vraag is natuurlijk ook: hoe klinkt het geheel? Is er harmonie? Zijn er dissonanten? Misschien is deze *taal der muzen* voor sommigen meer behulpzaam om de essentie van het goede gesprek te doorgronden dan alle woorden die ik daar in deel 4 verder nog aan zal wijden.

31 Zie hiervoor het vorige hoofdstuk, waarin vanuit het systeemdenken de relatie is gelegd tussen de aard van de (transitie)opgaven en de eisen die dat stelt aan de organisatiecultuur en manieren van werken.

32 De twee andere vormen van rechtvaardigheid richten zich niet zozeer op de omgangsvormen maar op de rechtvaardige inhoud van een besluit en op de compensatie of vergelding van eventuele schade. Brenninkmeijer: 'Distributieve of verdelende rechtvaardigheid: "ieder zijn deel". De discussie gaat over de vraag wat "zijn deel" is en hoe partijen dat kunnen vaststellen. Retributieve rechtvaardigheid: evenredige vergelding van wat de een de ander heeft aangedaan. Deze vergelding kan een straf zijn, maar ook een compensatie van schade of een excuus kan van belang zijn.' Zie: Alex Brenninkmeijer – 'Soorten rechtvaardigheid en hun invloed op een mediation' in Tijdschrift Conflicthantering, Nummer 4, 2011 (*https://www.nationaleombudsman.nl/uploads/soorten_rechtvaardigheid.pdf*)

33 Dat dit resulteerde in het besluit de gaswinning in Groningen in 2030 op 'nul' te zetten, maakte die persoonlijke inzet des te sterker. Daarna kreeg Wiebes het weer moeilijk, omdat opnieuw over de omgang met Groningers de kritiek losbarstte: hard bevochten afspraken over herstel en schade kwamen weer op losse schroeven te staan.

34 Dit is in essentie wat de Directie Participatie dagelijks praktiseert, net zoals directies communicatie of klachtenteams of servicebalies dat (kunnen) doen. Zij zetten een versterker op het geluid van buiten en bieden zo (meer) tegendruk op de interne systemen en verhoudingen. Het is de kunst hierin met elkaar de juiste balans te vinden. De Directie Participatie moet de kunst verstaan zowel in verbinding te staan met de interne organisatie als met de externe krachten, en dient in deze brugfunctie haar meerwaarde te vinden.

35 Het essay heet Heb jij tijd?, dat mijn vrouw en ik in eigen beheer uitgaven vanuit onze kleine uitgeverij Werkmetlef. In de inleiding van dat essay heb ik mijn blokkades voor het schrijven uitgeschreven. Het essay is te bestellen op *www.werkmetlef.nl*.

36 Van 2003 tot 2011 ben ik voor de PvdA lid geweest van Provinciale Staten van Zuid-Holland.

37 Boers bracht een collega mee – Andert Loman – die ons facilitair ondersteunde en aantekeningen maakte. Bij een socratisch gesprek zijn dat andere dingen dan in bij een reguliere ontmoeting. Het verslag heet eigenlijk protocol, waarin met name de ontwikkeling van het gesprek – inclusief de kruispunten en kantelpunten – worden geregistreerd. Op grond daarvan hebben Boers en Loman een leesbare weergave geschreven, die ik hier zal gebruiken. Ik heb achteraf in de beschrijving van de casus nog enkele aanpassingen doorgevoerd, zodat het ook te volgen valt voor de lezers die niet aan het socratisch gesprek deel hebben genomen danwel niet aanwezig waren bij de betreffende directeurenlunch waar de casus aan is ontleend. In Weerwoord en waarheid heb ik in bijlage II de reflectie opgenomen die Boers en Loman schreven over tegenspraak als fenomeen, naar aanleiding van de sessie die hier wordt beschreven.

38 Dit betrof een interne bijeenkomst van de betreffende directie waarbij de directeur in een lange monoloog tegenover het voltallige personeel was uitgevallen, emotioneel en – zo werd me verteld – disproportioneel. Dat zou niet bevorderlijk zijn geweest voor een veilig en open klimaat.

39 In *Weerwoord en waarheid* sta ik uitgebreid stil bij de vier vormen van waarheidspreken die Foucault onderscheidt.

40 Steve Jobs zegt in *The Lost Interview* (1995) dat smaak voor hem de samenballing is van zijn hele bedrijfsfilosofie, die dus veel verder gaat dat de uiterlijke verschijningsvorm van de producten die zijn bedrijven (Apple, NeXT, Pixar) produceert. Hij zegt via zijn producten te willen werken aan het beter maken van onze levens, aan de verbinding tussen mensen. Dat interpreteren velen ongetwijfeld als 'marketing'-taal, maar vele anderen menen er een diepere laag in te kunnen ontwaren. Oordeel zelf door het interview (op YouTube of Netflix) terug te kijken, en beluister dan waarom en op welke manier Jobs zegt: '*It all comes down to taste!*'.

41 Zie ook bijlage 1 voor een nadere kennismaking met (het gedachtegoed van) Hannah Arendt.

42 Zie ook hoofdstuk 3 *Plicht en liefde* in *Prelude van mijn denken.*

43 De vrijheidsvragen die ik stel, lijken op het onderscheid dat door de van oorsprong Letse denker Isaiah Berlin (1909-1997) is gemaakt en sindsdien school heeft gemaakt. Hij spreek van negatieve en positieve vrijheid. De negatieve vrijheid is je vrij maken van … (ouders, opvoeding, bazen, God, regels, cultuur, gewoonten, onderdrukking, etc). De positieve vrijheid is je vrij maken tot … het doen van dingen die je belangrijk vindt, waardevol acht. Zie: Isaiah Berlin – *Twee opvattingen van vrijheid*. Hij schrijft onder meer: 'Het gaat hier niet om twee interpretaties van één begrip, maar om sterk afwijkende, onverenigbare houdingen ten opzichte van de doeleinden van het leven'.

44 Met Peter heb ik niet alleen de tijd kunnen vinden om ons voorval te bespreken, maar ook om de uitgeschreven teksten hierover (de deeltjes 1, 2 en 3) nog eens door te nemen en te verifiëren of hij in weerwil van de afgesproken anonimiteit, met naam en toenaam en in deze vorm geciteerd wilde worden. Over mijn perspectief op het voorval en hoe ik zijn reacties interpreteerde of van commentaar heb voorzien, heeft hij zich niet anders uitgelaten dan met de tekst 'dat zijn jouw beelden, die ik niet altijd herken, maar dat laat ik verder aan jou'. Ik vind het van lef getuigen en van – laat ik zeggen – transparant leiderschap, dat Peter zonder verdere aanpassingen met publicatie instemde. De andere BSR-leden die in enkele andere passages ook op naam zijn geciteerd, heb ik uiteraard eveneens gevraagd of ze daarmee akkoord gingen. Hoezeer die check ook voor de hand ligt, het is een voorbeeld van de zorgvuldige omgang met relaties die van tegenspraak een begaanbaar pad maakt – dat hadden deze collega's me goed te verstaan gegeven tijdens de gesprekken waarvan ik hier verslag heb gedaan.

45 De Tweede Kamerbrief van 22 juni 2018 ('Aanpak participatie Luchtvaart en reikwijdte Luchtvaartnota 2020-2050') biedt voldoende aanknopingspunten om goede hoop te hebben. Maar de Schiphol-casus uit 1999 begon destijds ook hoopvol en eindigde als proces ten slotte in de politieke grindbak van het Binnenhof. We zullen dus nog even moeten afwachten in hoeverre de mate van interactiviteit van de beleidsprocessen – nu gevangen in het paraplubegrip 'participatie' – werkelijk duurzaam zal blijken te zijn. Mogelijk is dat pas in 2020 of later goed vast te stellen wanneer het luchtvaartbeleid over de volle breedte hernieuwd moet zijn en afgestemd op de eisen van deze tijd.

46 De Griekse tragediedichter die verhaalt van Apollo, Creüsa, Xuthos en het orakel, in *Ion.*

47 In het zogeheten kralenspel dat Kessels ontwikkelde – een socratische gespreksvorm die we ook binnen IenW toepassen in bijvoorbeeld de *Community of Practice* voor middenmanagers of in de intervisieformule *Community of Experience* – is 'hittepunt' de naam van de tweede kraal, waarbij wordt gezocht naar een vurige herinnering, een moment waarin de te onderzoeken

werk- of privékwestie ontvlamde. Hier ligt ook een directe relatie met wat de Franse denker Alain Badiou 'evenementen' noemt: ingrijpende gebeurtenissen in politiek, wetenschap, kunst en liefde. Die moet je, zegt hij, trouw blijven: ze leren je iets wat niet veronachtzaamd mag worden. Ze gunnen je, door de openingen heen die deze gebeurtenissen maken, een blik op een andere werkelijkheid, een nieuwe waarheid. Ontken die niet, maar trek er op zodanig wijze consequenties uit, dat ze er blijk van geven dat jij deze gebeurtenissen 'trouw' bent gebleven.

48 Deze verslagen zijn gebundeld in *Hannah Arendt – De banaliteit van het kwaad, Eichmann in Jeruzalem*. In de Appendix heb ik Arendts werk en politieke denken uitgebreider toegelicht, omdat haar denken zo wezenlijk is voor het doorgronden van de waarde van de echte ontmoeting in goede gesprekken in relatie tot de zorg voor elkaar en de gedeelde zorg voor de (werk)gemeenschap waar we deel van uitmaken. Bovendien zijn we met enkele collega's in 2017 het Hannah Arendt Podium gestart, bedoeld als een rijke ontmoetingsplek voor collega's waarin we elkaars mens-zijn kunnen ervaren op (of aan de rand van) de werkvloer.

49 Op 1 mei 2015 startte ik officieel. In de zomermaanden juli/augustus voerden we de socratische gesprekken. Ze waren behulpzaam voor de medewerkers en mij om elkaar beter te leren kennen, maar ook om op een andere manier ons werk als participatie-professionals te doordenken. Voor de collega's was na deze gesprekken volstrekt duidelijk dat 'een goed gesprek' heel wat anders is dan een goede workshop of een creatieve brainstorm. En ook was duidelijk dat het kunnen voeren van goede gesprekken wel eens een cruciale competentie van onze directie zou kunnen zijn om waardering voor en inzicht in nut, noodzaak en complexiteit van participatie binnen ons departement op een hoger plan te brengen. De grondgedachte is, dat over participatie veel te gemakkelijk wordt gedacht en dat dit vak niet alleen techniek en vaardigheden vereist, maar ook persoonlijke eigenschappen veronderstelt die bepaald niet bij alle overheidsdienaren ruim voorhanden zijn. Het beeld dat ik in deze serie tegenspraakessays opbouw over competenties en leiderschapsvermogens, komt grotendeels overeen met het pallet van kwaliteiten die voor het goed inrichten en uitvoeren van participatietrajecten van doorslaggevend belang zijn. Niet toevallig vat ik het hele vakgebied van participatie wel eens samen met de uitspraak: 'het is niets anders dan het kunnen voeren van het goede gesprek'. De slechte verstaander denkt dat ik daarmee het vakgebied *versimpel*, de goede verstaander weet dat het vooral een *verdieping* en verdere *problematisering* van participatie betekent.

50 Twee collega's – Fleurianne Straathof en Ino Hakkaart schreven op grond van deze serie socratische gesprekken een reflectie. Een citaat uit hun introductie: 'Via een methode van vrije aanmelding zijn er binnen de afdeling drie socratische gesprekken gevoerd. Intervisie, ja daar hadden wij bij DP wel van gehoord, maar bij socratische gespreksvoering zetten wij nog wel vraagtekens. Je hoorde het gemompel in de flexruimtes, de achterkamertjes en tijdens de lunch. Hm, ja, dat is toch niet concreet "werk", dat is toch filosofie? Socrates was toch een filosoof? Filosofen denken toch na over het bestaan en het leven? Vragen waar je als persoon toch nooit uitkomt. Het beeld kwam op van eindeloze filosofische beschouwingen achter de open haard met een goed glas wijn, niks loos mee hoor, maar wat heeft dit met (participatie) beleid te maken?' In de conclusie van deze reflectie staat onder meer: 'Terugkijkend naar de afgelopen drie maanden, de periode tussen het laatste socratische gesprek en kerst, valt het op dat er binnen de directie meer ruimte is voor openheid, vertrouwen en samenwerking.' En: 'De socratische gesprekstechniek leert ons als opdrachtnemer dóór te vragen en de WHY-vraag te achterhalen bij (complexe) vraagstukken van opdrachtgevers. Het toepassen van deze techniek heeft voor beide partijen voordelen.'

51 Brief aan de Tweede Kamer, 21 februari 2018. De minister schrijft onder het kopje 'Herstel van vertrouwen': 'Veel mensen hebben zorgen over Lelystad Airport en de mogelijke gevolgen van de aansluitroutes op hun leefomgeving. Die zorgen begrijp ik. De publicatie van de ontwerp aansluitroutes op 26 juni 2017 (Kamerstuk 31 936, Nr. 390) kwam voor velen onverwacht en leidde bij veel inwoners en luchtruimgebruikers tot onrust. Deze zorgen spelen des te meer omdat het hier gaat om gebieden waar tot op heden relatief beperkt wordt gevlogen en omdat niet overal meteen kan worden door geklommen naar een optimale hoogte, omdat de routes de eerste jaren moeten worden ingepast in de huidige luchtruimstructuur. Veel mensen hadden en hebben behoefte aan extra informatie over de effecten van deze aansluitroutes en over hun invloed op het vervolgproces. De communicatie met de omgeving hierover had beter gemoeten. De informatiebijeenkomsten die in het najaar zijn gehouden en het besluit om de milieueffecten van de aansluitroutes inzichtelijk te maken hebben deze zorgen helaas nog niet kunnen wegnemen. Daarnaast zijn, naar aanleiding van vragen van Actiecomité HoogOverijssel, fouten geconstateerd in de invoergegevens voor de geluidsberekeningen die destijds zijn uitgevoerd voor het MER Lelystad Airport (2014). Hierdoor heeft het vertrouwen in de besluitvorming schade opgelopen. Dat begrijp en betreur ik. Mensen moeten erop kunnen rekenen dat informatie die ten grondslag ligt aan dergelijke beslissingen inzichtelijk en correct is. Ik span mij in dit vertrouwen terug te winnen, maar realiseer me dat dit niet zo maar weer hersteld zal zijn.'

52 Deze beeldspraak ontleen ik aan de dialoog 'Apologie' van Plato, waaraan ik ook het motto voor dit essay heb ontleend, waarin Socrates zichzelf – als onderdeel van zijn verdediging tijdens het proces waarin hij uiteindelijk ter dood wordt veroordeeld –

vergelijkt met een horzel: 'Dus, mannen van Athene, het is absoluut niet zo dat ik me ten bate van mezelf verdedig, zoals je zou kunnen denken, maar eerder ten bate van u om te voorkomen dat u zich, door mij te veroordelen, vergrijpt aan een geschenk dat god u heeft gegeven. Want als u mij ter dood brengt, zult u niet gemakkelijk nog zo iemand vinden die, hoe belachelijk het ook klinkt, door de god op de polis [samenleving] is neergezet als op een paard dat wel groot en van edel ras is maar door zijn omvang aan de trage kant zodat het wakker gehouden moet worden door een soort horzel. Zo heeft god mij dus naar mijn idee op de samenleving neergezet als iemand om u wakker te houden en op u in te praten en ieder apart verwijten te maken en de hele dag onophoudelijk overal neer te strijken.' De vertaling is van Gerard Koolschijn, geciteerd in *Socrates – Elementaire Deeltjes 3* door Ineke Sluiter: een compacte en goed toegankelijke introductie in Socrates' denken en Plato's filosofie.

53 Zie het NSBO-model met de vier kwadranten, waarmee door de hele beleidskern is geoefend in de 'Werkateliers Vakmanschap' (De kunst van het verbinden).

54 Ik beschouw dit programma als een grote nuancering van mijn stelling dat ons departement te weinig werk maakt van het goede gesprek. Het is een duidelijke en positieve uitzondering op de staande beleidspraktijk waarin er te veel haast gemaakt moet worden en te weinig ruimte is voor reflectie, al zal het duidelijk zijn dat ook een impuls van twee dagen 'training' volstrekt onvoldoende blijft om de gesprekskwaliteiten op het niveau te krijgen dat ik bij het schrijven van dit essay voor ogen heb. Zie in dit verband ook de slotparagraaf van hoofdstuk 6 uit deel 1 van deze essaybundel, waar ik wijs op het belang van systeemdenken en de noodzaak om te denken in lange lijnen, vanuit het besef dat het zien én doorbreken van patronen een lange adem vergt.

55 Zie de visie van prof. dr. Freek Peters waarmee hij de directeuren van IenW op de directeurenconferentie in april 2018 inspireerde. Zie: *https://www.tilburguniversity.edu/nl/actueel/nieuws/persbericht-leiderschap-freek-peters/* [geraadpleegd 6 mei 2018)] Prof. dr. Freek Peters is hoogleraar Contextueel Leiderschap bij de Tilburg School of Humanities van Tilburg University. Hij is als organisatiepsycholoog en bestuursadviseur ruim dertig jaar actief in uiteenlopende organisaties, zowel privaat als publiek. Peters is partner van organisatieadviesbureau De Galan Groep.

56 Deze stelling leent zich overigens uitstekend voor een goed gesprek met een onderzoek naar de steekhoudendheid van deze bewering. Ik zal de eerste zijn die intekent als iemand me daarvoor uitnodigt.

57 Alex Brenninkmeijer – 'Soorten rechtvaardigheid en hun invloed op een mediation' in Tijdschrift Conflicthantering, Nummer 4, 2011 (*https://www.nationaleombudsman.nl/uploads/soorten_rechtvaardigheid.pdf*)

58 'Tijd' is in het algemeen van groot belang, niet alleen omdat we er meestal te weinig van hebben. Zie ook hoofdstuk 4 uit deel 1, waar het concept 'haast' of 'tijdgebrek' – één van de thema's die ik uit de gesprekken met de BSR-leden heb gedestilleerd – is uitgewerkt. Het belang van de factor tijd en hoe we daar goed (en slecht) mee omgaan, kan eigenlijk niet overschat worden, is daar de conclusie.

59 Rust, ruimte en reflectie is nodig, zo luidde letterlijk de belangrijkste les van de 'top 80' van IenW tijdens de directeurenconferentie die we in het voorjaar van 2016 organiseerden. Ik maakte toen deel uit van het organiserend directeurenteam, met onder anderen Marjolijn Sonnema – destijds vertrekkend pDG bij IenW en inmiddels DG Agro en Natuur bij het onder Rutte III nieuwgevormde ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Bij haar vertrek sprak Sonnema deze les nog eens als een videoboodschap in voor hergebruik in een latere bijeenkomst, als onderdeel van de overdracht aan enkele collega-directeuren die de organisatie van de volgende directeurenconferentie van IenW op zich zouden nemen. Overigens: deze jaarlijkse directeurenconferenties lijken steeds meer te gaan voldoen aan mijn oproep om tijd te nemen voor reflectie en leren. Maar ze zijn eigenlijk te veel een uitzondering op de jachtige routines van het alledaagse beleids-, uitvoerings- en toezichtwerk – wat zichtbaar is in de moeizame doorwerking, in het gewone werk, van de zaken die we op die conferenties 'leren'. Het pleidooi hier is er juist op gericht om in de reguliere werkprocessen de meerwaarde van rust, ruimte en reflectie te borgen. Daar is noeste en taaie arbeid voor nodig en gaat in eerste instantie dus om het voortdurend tijd vrij maken in de weekagenda, ruimte inbouwen in de werkprocessen en 'het hoofd' in een andere stand proberen te krijgen.

60 Het directeurenoverleg over de vrachtwagenheffing is door sfeer en losse leiding één van de positieve uitzonderingen.

61 Hoezeer wij, mensen, mogelijkerwijs allemaal de neiging hebben te snel naar conclusies en maatregelen over te stappen, werd me onlangs nog eens door mijn wandelvriend Roeland duidelijk gemaakt. Hij vertelde over zijn werk als coach en over de vier velden van onderzoek die hij als referentie in zijn achterhoofd houdt. Linksboven staat het veld van de feiten die ook in coachgesprekken helder op een rij moeten komen, vertelde Roeland. Rechtsboven staat het veld met de acties, maatregelen, stappen, besluiten. 'Het is verbluffend hoeveel mensen van de feiten onmiddellijk oversteken naar de maatregelen', zei Roeland. 'Dan missen ze de belangrijke stappen die in de velden linksonder en rechtsonder aan de orde zijn.' Met z'n armen tekende hij een U-bocht in de

lucht. ‘Van de feiten linksboven moet eerst naar linksonder worden overgestapt, om inzichten op te bouwen, te doordenken wat de feiten te vertellen hebben en hoe ze samenhangen.’ Met z’n armen bewoog hij, laag voor zijn buik, naar rechts toen hij vertelde: ‘En daarna moet er naar rechtsonder overstapt worden om te kijken naar behoeften en verlangens, naar de zaken die van belang zijn en wellicht niet direct met de feiten samenhangen maar voor de persoon of het team in kwestie wel veel gewicht in de schaal leggen.’ De laatste stap omhoog kon niet missen: ‘En pas daarna is het tijd om na te denken wat iemand te doen heeft, welke stappen passend of effectief zouden kunnen zijn.’
Die schetsmatige inzet van coachtrajecten, die Roeland in de lucht had uitgetekend, kan ook heel goed gebruikt worden om in projectbesprekingen of in werkoverleggen het gesprek te ordenen, en eerst stil te staan bij de feiten, om daarna de daaruit af te leiden inzichten samen op te bouwen, en die dan te leggen naast behoeften en verlangens van de mensen die in het gesprek zitten – en van de belanghebbenden die verder af staan maar wel met het project te maken krijgen – om ten slotte te bespreken wat de gewenste acties en de bijbehorende afspraken zouden moeten zijn. Dit beschreven proces langs vier velden – die Roeland ontleent aan ‘Maarten Kouwenhovens ‘CoachMatrix’ – is min of meer vergelijkbaar met de fasering of indeling van gesprekken die op grond van het ‘kralenspel’ worden vormgegeven. Hierbij zoeken de deelnemers in de eerste laag (bestaande uit vier kralen, dat zijn vier vragen) de ‘feiten’ zoeken, vervolgens in laag twee (drie kralen) ‘de persoon’ erbij betrekken en richting gaan geven aan de te maken keuzes, om ten slotte in laag drie en vier (drie kralen) de mogelijke handelingen te verkennen en ten slotte een voorkeur te ontwikkelen voor de juiste houding, de goede daad, het betere inzicht. Zie voor een uitgebreide beschrijving van de methodiek en de filosofische context waarbinnen zij is ontwikkeld, de boeken van Jos Kessels, met name Spelen met ideeën en De jacht op een idee. (Zie ook noot 1 en noot 47). Meer informatie over de methodiek en hoe daar binnen IenW mee wordt gewerkt: *esther.blaauw@minenm.nl*.

62 Zie ook de (vorige) noot over de parallellen tussen gespreksleiding en algemeen leiderschap.

63 Als ik er zelf wel eens te gast ben, stoppen we vanuit onze directie redelijk veel tijd in de voorbereiding, door goed na te denken over het mogelijke en het beoogde effect van de stukken (wat dus iets anders is dan de inhoud ervan) en over de vorm van het type gesprek dat we graag zouden voeren. Die weloverwogen voorbereiding over vorm en effect is naar ons idee nodig om te voorkomen dat de reacties van de BSR-leden alle kanten opgaan en het risico bestaat dat de essentie niet aan bod komt of dat er op verkeerde gronden een conclusie wordt getrokken waar niemand iets mee opschiet. Dat is dus wat ik in dit essay ‘manipulatie’ noem, op weg naar een vooraf gewenst resultaat. Wie doet dit overigens niet als hij of zij te gast is in de bestuursraad? We rekenen niet automatisch op een open gesprek waarin er genoeg tijd is om onze kennis en inzichten in voldoende mate te delen alvorens er conclusies worden getrokken. Ik heb enkele leden van de BSR om die reden wel eens gezegd, dat ik in dit opzicht de bestuursraad ‘niet vertrouw’. De kwaliteit van de uitwisseling van feiten, op grond waarvan te snel gevormde beelden en indrukken gecorrigeerd zouden kunnen worden, is vooraf niet verzekerd. Daarmee is het verloop van het gesprek en de uitkomst ervan, te ongewis om zonder meer op te kunnen vertrouwen. Daar is dus een goede voorbereiding voor nodig. Aan belangrijke voorwaarden voor een goed gesprek is dan dus bepaald niet voldaan. Ligt dat aan ons?

64 De kwaliteit van het overleg is een verantwoordelijkheid van alle deelnemers. Dat is een belangrijke aanwijzing voor iedereen die wordt gevraagd een gesprek te leiden. Uiteraard moet de gespreksleider specifieke kwaliteiten meebrengen om de ontmoeting in goede banen te leiden, maar als de deelnemers zelf niet willen is er geen beginnen aan. Dit kan ook beschouwd worden als een metafoor voor leiderschap: de (gespreks)leider moet zelf ook presteren maar daarbij vooral inzetten op het creëren van gunstige omstandigheden waaronder de anderen kunnen gaan floreren. Een deel van het succes zit in de voorbereiding, zowel op mentaal niveau als op het praktische niveau van het feitelijk faciliteren. Het is werkelijk niet moeilijk om de parallellen tussen gespreksleiding en het leiden van groepen of organisatieonderdelen door te trekken. Dat is één van de inzichten die zich verdiept heeft in de voorbereiding van de IenW-incompany-training voor zeer ervaren gespreksleiders die hun vaardigheden willen uitbreiden naar het leiden van socratische gesprekken. Deze opleiding bereiden we met vijf gecertificeerde socratisch gespreksleiders (‘kralenspelers’) in 2018 voor en wordt waarschijnlijk vanaf 2019 aangeboden. Dit voorbereidend werk was zeer behulpzaam bij het schrijven van dit deel over het goede gesprek. Meer informatie over de methodiek van het kralenspel en hoe daar binnen IenW mee wordt gewerkt: *esther.blaauw@minenm.nl*.

65 Zie ook in deel 1 hoofdstuk 6, waar ‘de neiging van het apparaat’ het thema is.

66 Dit kan per persoon ook nog bijzondere accenten krijgen of aangevuld worden met deugden die zwak ontwikkeld zijn en aandacht behoeven. Zo kost het mij geen moeite om te spreken, maar is luisteren een uitdaging. Door te oefenen in luisteren oefen ik de deugd van de zelfbeheersing en de maatvoering: alleen spreken, en kort graag, als het nodig is. Bovendien ben ik vaak de leider van een gesprek. Dat maakt het moeilijk om deelnemer te zijn, omdat ik dan meer moet ‘volgen’ dan ik gewend ben en mijn kritiek over de gespreksleiding moet inslikken, ja zelfs moet leren dat mijn manier van doen echt niet de beste wijze van

gesprekken leiden is: ik moet oefenen in bescheidenheid en mijn trots leren beteugelen. Zo heeft iedereen een aantal persoonlijke uitdagingen die 'deugdzaam' gemaakt kunnen worden door ze in gesprekken te oefenen. Als je niet weet welke dit voor jou zijn, biedt het goede gesprek ook een voortreffelijke omgeving om ze te ontdekken: je irritaties of moeites die aan de dag treden, kun je blindelings registeren als aanwijzingen voor onvoortreffelijkheden die zich goed lenen voor verbetering door 'deugdelijke oefeningen'.

67 We proberen dit binnen IenW te bereiken in zogeheten 'lerende evaluaties', zoals uitgevoerd voor het 'kustdossier' en de 'NOVI', in samen samenwerking met Team Vakmanschap onder leiding van Theo van Bruggen.

68 Michel Foucault – *De geboorte van de biopolitiek* (College 13 januari 1979)

69 Oorspronkelijk in het Engels verschenen in 2000 onder de titel *Fashion and utopia in Management Thinking.* De Nederlandse vertaling verscheen in 2002. René ten Bos is in 2017/2018 'Denker des Vaderlands'.

70 In een google-search-opdracht is 'organisatie als mens' onbekend, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de organisatie als auteur, machine, merk, open systeem, hulpmiddel, instituut, hersenen, politieke arena, ecosysteem, vuilnisvat.

71 Biopolitiek is een vorm van 'besturen' (regeren) die relatief nieuw is (zeg: tweehonderd jaar oud) en die zich rechtstreeks bemoeit met de manier waarop het openbare leven, zelfs het private leven, is ingericht. Het is een verschijnsel van de moderne tijd.

72 Op 6 april 2018 schreef ik op LinkedIn een kort bericht over 'participatie is tricky'. Dat deed ik naar aanleiding van een masterclass die onze directie verzorgde voor de vakgroep van professor Alwin van Buuren van de faculteit bestuurskunde van de Erasmus Universiteit. In dat bericht trok ik de parallel tussen 'fatsoensnormen' en 'professionele participatie'. Dit bericht bereikte binnen enkele weken meer dan zevenduizend geïnteresseerde lezers. Het verband tussen fatsoen en goede participatie raakt kennelijk een gevoelige snaar die wordt herkend door duizenden professionals, kenniswerkers, bestuurders, politici en mediamensen uit heel Nederland (waarvan [volgens de LinkedIn Statistiek van 13/05/2018] er bijna tweehonderd werkzaam zijn bij IenW / Rijkswaterstaat en ruim tweehonderd werkzaam zijn als publicist).

73 Eind april kwamen we met zo'n tachtig collega's 24 uur samen in Doorwerth. We spraken over leiderschap, verkenden met *Lego Serious Play* wat 'opgaven gestuurd werken' nu werkelijk van ons vraagt en hielden onszelf spiegels voor door wandelend door de bossen en werkend aan haiku's ons eigen optreden te overdenken. Tijdens de sessies en onderonsjes kwam mij daar een opmerkelijk beeld helder voor ogen, namelijk dat dit directeurencollectief veronderstelt dat de mechanismen van onze organisatie sterker zijn dan de kracht die wij zelf als directeuren ontwikkelen. Wij, 'makers van de organisatie', zien een sterke autonome kracht buiten onszelf, bleek daar in Doorwerth. We bevestigden elkaar in deze gedachte door tijdens bijvoorbeeld de *Lego Serious Play*-sessie te verbeelden hoe de strakke en stijle werkingsprincipes van onze organisatie en onze ingesleten of geautomatiseerde manieren van werken botsen met de ongeordende en onvoorspelbare dynamiek en fluctuaties buiten. We 'bouwden' harde en scherpe Lego-objecten die symbool stonden voor onze geordende en voorspelbare structuren, onze silo's en werkprocessen. Achteraf is het me gaan opvallen dat de potentiële krachtenbundeling van de daar aanwezige tachtig individuele leiders, weinig vorm krijgt. Als we werkelijk samen het beeld delen van een botsende binnen- en buitenwereld, dan moet het toch mogelijk zijn 'iets' te bedenken om uit die botsing weg te groeien, om als organisatie meer flexibel te worden, om met onze werkprocessen beter aan te sluiten op de 'grilligheid' of onvoorspelbaarheid van de dynamiek onder burgers, belanghebbenden en bedrijven?

74 Wie dat hierin leest, moet blijkbaar van ver komen. Uit alle participatiepraktijken en uit onderzoek dat de Directie Participatie door *Motivaction* begin 2018 liet uitvoeren onder indieners van zienswijzen, blijkt keer op keer dat niet het inhoudelijk standpunt van het bevoegd gezag doorslaggevend is voor de waardering van onze omgang met participanten, maar de mate waarin deze mensen zorgvuldig, tijdig, in begrijpelijke taal, op basis van vindbare informatie en met begrip voor hun situatie zijn behandeld. Fatsoenlijk behandeld worden is voor onze relaties belangrijker dan dat zij gelijk krijgen. Burgers zijn niet dom en begrijpen dat niet iedereen z'n gelijk kan halen. Maar ze begrijpen niet dat ze relationeel niet netjes worden behandeld, bijvoorbeeld tijdens een in acht genomen windstilte van een halfjaar of langer – wat een standaardpraktijk is.

75 Nu dus 'Infrastructuur en Waterstaat', zonder de beleidsvelden klimaat, omgevingswet en ruimtelijke ontwikkeling.

76 Zie bijvoorbeeld het essay van Paul Scheffer *De vrijheid van de grens* over de vier breuklijnen die zich in dit tijdsgewricht tonen in onze samenleving. Eén daarvan is het verschil tussen wel of niet (hoog) opgeleid zijn, tussen meer of minder kennis kunnen ontsluiten, wat een segregerende werking heeft op bevolkingsgroepen.

77 Zie bijvoorbeeld ook de bijdrage van Michiel Hulshof (journalist en medeoprichter van *Tertium*, bureau voor burgerparticipatie) en Koen Straver (sociaal wetenschapper bij *ECN part of TNO*) in de opiniebijlage van *de Volkskrant* van 9 juni 2018: 'Verdeel de lusten

en de lasten van de groene revolutie eerlijk'. Ze schrijven: 'Plaats die windmolen, maar vraag je af wat de omwonenden daaraan hebben. Haal dat aardgas uit je stad, maar verzin een oplossing voor woningeigenaren met weinig geld. Sluit die kolencentrale, maar school de werknemers om. Prijs die lokale energiecoöperatie, maar zorg dat iedereen er lid van kan worden. Kortom: bedenk niet alleen wat goed is, maar ook voor wie – en voor wie niet.' Zie verder ook de bijna structurele signalen van het Sociaal Cultureel Planbureau over een (toenemende) tweedeling, die niet alleen sociaaleconomisch is maar ook bijvoorbeeld de gezondheid rechtstreeks raakt, zoals verwoord in het persbericht van 10 juli 2018 over een onderzoek in samenwerking met de Radboud Universiteit: 'Een opstapeling van ongezonde leefstijluitingen (roken, alcohol drinken, overgewicht) is ook gerelateerd aan opleiding: een groter deel van de Nederlanders met een lagere opleiding vertoont meerdere ongezonde gedragingen. Bovendien vertoont een groter deel van de hoogopgeleiden een stapeling van gezonde leefstijlkenmerken (dagelijkse fruit- en groenteconsumptie, bewegen). Hoogopgeleiden hebben vaker een gezonde leefstijl (waarin gezonde gedragingen worden gecombineerd met de afwezigheid van ongezonde gedragingen) dan laagopgeleiden.'

78 Zie hiervoor hoofdstuk 4 in deel 1. En zie ook de oproep van het SGO (waarin alle secretarissen-generaal van de departementen samen komen en werken aan gezamenlijke opgaven) in de aanloop naar de formatie in 2017. Daarom heeft het SGO geprobeerd aan vergelijkbare uitgangspunten recht te doen, door er bij de formateur op aan te dringen aan de politiek het 'wat' te vragen en het 'hoe' over te laten aan de departementen. In weerwil van deze vrij unieke eensluidendheid onder de vijftien hoogste 'bazen' van de departementen, werd aan de formatietafel besloten rigoureus in te grijpen in de departementale taakverdeling. LNV werd losgemaakt van EZ en werd weer een apart departement. Klimaat ging van IenW naar EZ en ook ruimtelijke ontwikkeling verhuisde naar BZK, zodat de fusie tussen VROM en VenW uit 2011 bijna teniet werd gedaan en we in de naamgeving bijna terug waren bij het aloude Verkeer en Waterstaat. Hieruit blijkt nog maar eens hoe taai het is om in de politieke arena het ambtelijk spel goed te spelen. Want de motivatie die de SG's aandroegen is door de formatie-uitkomst natuurlijk niet verdwenen. Nu komt het er dus op aan in de praktijk van alledag de departementen zodanig te sturen dat alsnog zoveel mogelijk wordt rechtgedaan aan de bedoeling: de departementale werkkracht afstemmen op de maatschappelijke opgaven die aan het begin van dit millennium immens zijn. Dit is opnieuw een uitwerking van het pleidooi om leiderschap ook vanuit een eigen, persoonlijke ethiek vorm te geven, want de formele taken aan de departementen zijn eigenlijk altijd te eenzijdig.

79 Deze noties komen uit het verhaal dat ik één jaar na mijn aantreden hield voor de Directie Participatie tijdens een interne vormingsdag. De volledige tekst heb ik als bijlage toegevoegd, omdat het me ook nu nog – inmiddels ruim twee jaar later – zo frappeert hoe diep de ideeën zitten die toen al doorklonken en ook hier, in deze essays, leidend zijn geweest.

80 Wie kent de uitdrukking 'het poëtisch argument'? Kessels schreef een boek onder die titel en besteedde er ook in zijn latere werk aandacht aan. Het is nauwelijks in een paar zinnen uit te leggen, maar goed te begrijpen als je aanvoelt hoe het lied van Hermans / Oosterhuis toch kan meedoen in de lijn van het betoog.

81 Hier citeer ik enkele regels uit de bekende Bijbeltekst 1 Korinthiërs 13.

82 Over deze LNV-diners schreef ik een LinkedIn-bericht. Het werd binnen enkele weken zesduizend keer gelezen. Over de betekenis van het vrije gesprek schreef ik eveneens een LinkedIn-bericht, naar aanleiding van Kim Putters' toespraak bij de Nationale Herdenking op 4 mei (2018) op de Dam; dit bericht werd in een kleine maand door meer dan zevenduizend lezers gelezen. Ik denk dat de aantallen lezers een indicatie zijn voor de belangstelling naar vormen van overleg die anders zijn, betekenis toevoegen en kunnen bijdragen aan het functioneren van de samenleving.

83 In een tv-interview met Günther Grass, in de serie 'Zur Person', te vinden op YouTube en ook na te lezen in een nieuwe uitgave met teksten van Hannah Arendt over gewetensbezwaarden en burgerlijke ongehoorzaamheid: 'Het waagstuk van de politiek' (2018), ingeleid en vertaald door Dirk de Schutter en Remi Peeters, met onder meer een vlijmscherpe analyse van het ambtelijk-politieke proces dat leidde tot de geruchtmakende *The Pentagon Papers*. Het is eigenlijk verplichte kost voor alle ambtenaren en politici die zichzelf een grote liefde voor de waarheid toedichten.

84 Dit appèl zit ook ingebouwd in de speelfilm *Hannah Arendt* uit 2012 die we voor enkele tientallen IenW'ers hebben vertoond bij de lancering van het *Hannah Arendt Podium* in juli 2017. Die film maakt op kijkers mede zo'n grote indruk omdat het appèl geloofwaardig is door haar eigen inzet en levensgeschiedenis. Arendt leefde haar moraal, en precies dát doet haar groeien in moreel leiderschap. In de speelfilm staat een belangrijk deel van haar leven en werk centraal. Zie verderop in deze bijlage '*Het Hannah Arendt Podium – wat het is en hoe het ontstond*' voor een nadere toelichting op dit initiatief.

‘Liefde en leiderschap’ is de tweede publicatie in een serie essays over tegenspraak. Deze bundel bevat een persoonlijke zoektocht van Erik Pool, directeur Participatie, naar het nut van tegenspraak en de moeilijkheden die hier blijkbaar mee gemoeid zijn. In vijf kritische en openhartige essays reflecteert Pool op het reilen en zeilen van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en in het bijzonder op de voorzichtige gesprekscultuur.

Volgens Pool is er een direct verband tussen de kwaliteit van de organisatie-cultuur en de kwaliteit van de interactie met de (rest van de) wereld. De essays bevatten ook een vurig pleidooi voor beoefening van ‘het goede gesprek’ in de breedste zin van het woord. Daar geeft Pool enkele aanwijzingen en praktische handvatten voor, ter versterking van de dialoog die een samenleving als de onze zo hard nodig lijkt te hebben.