

‘Denken begint bij tegen jezelf in denken’

Jos Delnoij is als filosoof in dienst bij de overheid, waar ze ‘denknood’ signaleert. Algoritmes en geautomatiseerde processen ontnemen ambtenaren de mogelijkheid om zelf te denken. ‘Terwijl beter nadenken leed, ellende en onnodige kosten bespaart.’

door Marc van Dijk beeld Tessa Posthuma de Boer

je treedt in dienst bij de overheid en tegelijkertijd weet je dat een van je vrienden in het nieuwe circuit zit. Wat doe je met de vriendschap of geef je

op de dilemma's die ontsteken tijdens een sessie leersvorming' van praktisch denken bij Delnoij. Niet als een hypothese, maar als een concreet antwoord op het leven van een van de ambtenaren. 'Dat is de eerste tijdens socratische sessies' schrijft Delnoij in *Macht en denken*, een bundeling van oefeningen en gesprekken, uitgegeven door de Rijks- en Internationale School voor Bestuur (ISVW).

Delnoij werkt al ruim 25 jaar voor uiteenlopende overheidsinstellingen en is sinds 2019 in vaste dienst bij de Douane. Ze werkt mee aan het ambitieuze programma Dialoog en Ethiek (budget: twee miljoen), dat is opgezet in reactie op de Toeslagenaffaire en binnen alle overheidsinstellingen het ethisch bewustzijn moet vergroten. Groepsgewijs inzoomen op lastige situaties helpt daar enorm bij, vertelt Delnoij op een Amsterdamse flexwerklek.

Waarom is het belangrijk dat dilemma's uit het leven gegrepen zijn?

'Wanneer je met verzonnen situaties gaat werken, verlies je de verbinding met de realiteit en kan het gesprek alle kanten op gaan. Voor een brainstorm kan dit goed zijn, voor een zorgvuldige analyse

van aannames, oordelen en argumenten is het vaak juist funest.'

Toen die ambtenaar vroeg hoe om te gaan met zijn criminele vriend, wat was toen uw antwoord?

'Ik geef geen antwoord. Ik faciliteer een gesprek.'

Hoe gaat dat in zijn werk?

'De eerste stap is het vaststellen van de vraag of het dilemma. In dit geval vond iedereen het dilemma helder en interessant. Vervolgens vraag ik mensen om te reageren vanuit de onderbuik; wat is hun eerste ingeving? In dit geval zei ongeveer de helft: ik zou die vriendschap verbreken. De andere helft zei: nee, ik verbreek die niet. Mijn eerste vraag daarna is: ondanks wat huldig jij nu dit standpunt?' ►

Ondanks wat?

‘Inderdaad, en dan beginnen veel deelnemers automatisch te onderbouwen waarom ze dit of dat zouden doen. Dan moet ik even flink wrikken: “Nee, ik vroeg niet waarom je iets zou doen. Ik vroeg om redenen die tegen jouw keuze ingaan.” Dat zou wat mij betreft deel moeten uitmaken van het onderwijs. We leren om met zoveel mogelijk argumenten te verdedigen wat we vinden, zelfs als die eigenlijk smoesjes zijn – alles om maar te laten zien dat we het bij het rechte eind hebben. Dat wil ik doorbreken.’

Verhoogt dit het filosofische gehalte van het gesprek?

‘Die “ondanks wat”-vraag is het begin van wat Socrates de *elenchus* noemt, de weerlegging, in dit geval van jezelf. Het valt niet mee om daaraan te beginnen. Mensen zien er vaak het nut niet van in. Dan zeg ik: die anderen zijn ook niet gek. Geef eens één argument voor de andere kant. En dan komt het op gang.’

Waarom is het belangrijk om tegen jezelf in te denken?

‘Het doorbreekt je ingesloten, automatische denkrichting. Gadamer zegt: het opschorten van je eerste oordeel heeft de structuur van een vraag. Je kunt pas beginnen aan een moreel onderzoek als je bereid bent de mogelijkheid open te houden dat je het misschien niet bij het juiste eind hebt.’

Wat kwam er uit de zelfweerlegging, in dit geval?

‘Uiteenlopende argumenten. “Ik zou de verbinding verbreken, ondanks dat er

dan een jarenlange vriendschap verloren gaat.” En: “Ondanks dat mijn vriend ook recht heeft op mijn steun, geef ik mijn functie voor het land voorrang.” Maar ook: “Ik verbreek de vriendschap niet, ondanks dat ik dan voortaan erg op mijn hoede moet zijn in bepaald gezelschap.” Het gaat niet per se om één antwoord, maar in het gesprek wordt de afweging wel duidelijker. En dit is nog maar het begin. Daarna gaan we dieper graven, op zoek naar de onderliggende waarden of beginselargumenten.’

Machtsbederf

Het werk van Delnoij staat grotendeels in het teken van integriteit. ‘Die term raakte begin jaren negentig in zwang toen minister van Binnenlandse Zaken Ien Dales “machtsbederf” signaleerde, veroorzaakt door “criminelen uit het buitenland”. Ze doelde op mensen die vanuit het criminele circuit of door buitenlandse geheime diensten binnen de overheid werden geplaatst. Werknemers aan wie je in eerste instantie niets vreemds zou merken, maar die in werkelijkheid informatie probeerden te verzamelen voor hun opdrachtgevers of die van binnenuit processen probeerden te verstoren of te beïnvloeden. Dat is helaas nog steeds aan de orde van de dag. Denk aan de beïnvloeding vanuit Rusland en andere vreemde mogendheden.’

Er werden destijds integriteitsbureaus opgericht en er kwamen ‘integriteitsmedewerkers’. Delnoij: ‘In veel gemeentes en overheidsinstellingen volgden ambtenaren speciale trainingen en legden ze opnieuw – of soms voor het eerst – een eed af. Langzaam maar zeker kwam



Jos Delnoij

(1959) is filosoof. Ze is gespecialiseerd in morele oordeelsvorming en socratische gespreksvoering en werkt al ruim 25 jaar voor uiteenlopende overheidsinstellingen. Sinds 2019 is ze in dienst bij de Douane. Ze publiceerde met collega’s meerdere bundels over filosofische gesprekstechnieken, waaronder *Morele oordeelsvorming en de integere organisatie* (2006). Ook droeg ze bij aan *Macht en moed. Praktijkboek* (2023), dat ambtenaren wil ondersteunen met adviezen en werkvormen die ‘goed werk’ bevorderen.

er meer bewustzijn van wat integriteit is en hoe dit binnen organisaties ontwikkeld en gecultiveerd kan worden.’

Hoe zou u integriteit samenvatten?

‘Ik maak er het liefst een werkwoord van: integer handelen betekent dat je alle betrokkenen bij je handelen zoveel mogelijk recht doet; dat je rechten zorgvuldig inventariseert en weegt en dat je het zwaarstwegende recht de doorslag laat geven. En dat vraagt regelmatig om een onderzoeksgesprek en ethische reflectie.’

Integer zijn betekent toch ‘uit één stuk zijn’?

‘Dat is één benadering: de persoonlijke esthetische. Die houdt in dat wat je denkt, voelt en doet met elkaar in overeenstemming is, dat je doet wat je zegt en zegt wat je doet. Dan is integri-

‘Integer handelen betekent ook: de ander heel laten’

teit een persoonskenmerk. Een andere stroming stelt integer handelen centraal. Die tweede is wat mij betreft het meest geschikt als het gaat om professionele integriteit, zeker ook in het werk met ambtenaren.'

Waarom?

'De Toeslagenaffaire heeft laten zien wat er gebeurt als ambtenaren zich moeten laten leiden door een algoritme. Je wordt als functionaris veroordeeld tot gedachteloosheid. Het algoritme is de lopende band van de ambtenaar. Je kunt geen afweging maken om iets te doen of laten, dat is al voor jou bepaald. Integriteit in de zin van zorgvuldig en gemotiveerd verantwoordelijkheid nemen voor wat je doet, wordt daardoor onmogelijk. Filosoof Hannah Arendt wees op het probleem van gedachteloosheid en het gevaar van onverschilligheid daarin, in relatie tot de banaliteit van het kwaad.'

Degene op wie Hannah Arendt deze theorie baseerde, Holocaust-architect Adolf Eichmann, blijkt niet gedachteloos te zijn geweest, zo tonen latere historische studies. Hij was juist moreel gedreven. En de algoritmes zijn toch ook ontworpen met een bepaald moreel idee: 'we gaan ze pakken, die fraudeurs'?

'Morele gedrevenheid is nog iets anders dan nadenken. En: door wat voor moraal werd hij gedreven? Wilde hij de ander, het andere in de ander, onaangestast laten? Ook aan de Toeslagenaffaire kun je zien dat er in de aanvang meer filosofische reflectie had moeten zijn. Als je bijvoorbeeld met behulp van Aristoteles de doelloorzaak, stofoorzaak, vormoorzaak en werkingsoorzaak zou hebben onderscheiden, dan zou het wellicht nooit zo zijn misgegaan.'

Dan blijft de vraag of de Toeslagen-affaire is ontstaan door gedachte-loze uitvoering of juist door morele gedrevenheid.

'Dat er een moreel verwerpelijk effect werd bereikt wil niet zeggen dat de uitvoerders moreel gedreven waren. Ze waren veroordeeld tot gedachteloosheid. Als het systeem gefocust is op Marokkaanse namen omdat die een verhoogd fraude-risico zouden vormen, dan kun je daar als ambtenaar iets van vinden, maar je wordt geacht de regel te volgen. Ik weet dat er ambtenaren zijn geweest die ontslag hebben genomen en die binnenskamers klokkenluider zijn geweest. Maar redelijk denken werd niet op prijs gesteld.

Er zijn helaas veel processen in de overheid waarin je als ambtenaar niet meer zelf kunt handelen. Dat is wat ik noem de 'denknood bij de overheid'. Veel ambtenaren kunnen hun kennis en ervaring door het systeem waarin ze werken niet meer vruchtbaar maken voor de samenleving. Dat is een gevolg van de overdreven nadruk op efficiëntie en effectiviteit en van een enorme prestatiedruk vanuit de samenleving en de politiek.

Ik denk niet dat er sprake was van alleen gedachteloosheid. Juist wanneer mensen voelen dat er iets niet klopt, krijgen ze een knoop in hun maag: ze kunnen het concrete effect niet meer in overeenstemming brengen met het beoogde doel. Als ze het morele besef niet zouden hebben, zouden ze ook dat signaal van buikpijn niet krijgen – en dat kregen ze wel. Ze werden alleen niet geacht er iets mee te doen. Daarom vind ik de nadruk op het handelen essentieel; daarbij kun je niet zomaar voorbijgaan aan wat jouw handelen met een ander doet. Het gaat er niet alleen om zelf uit één stuk te zijn, je

moet vooral ook de ander heel laten. Integriteit in morele zin gaat erover dat je de ander "onaangetast" laat in zijn of haar rechten. Dat zie je ook terug in het Latijnse *in-tangere*, waar het begrip integriteit van afgeleid is.' Letterlijk vertaald betekent dat niet-raken, ongerept.

Koningen

Het programma Dialoog en Ethiek kent verschillende verschijningsvormen. Soms wordt er samengewerkt met muziektheatergroep Radio Kootwijk, die onder andere voor Defensie, de politie en de Douane een theaterstuk heeft gemaakt. Na de uitvoering volgt dan een reeks gesprekken. Delnoij werkt momenteel onder andere aan de opleiding van gespreksleiders. 'Soms benaderen directies ons met een specifieke vraag of met een thema dat belangrijk is in hun veld. Dan kijken wij welke techniek en welke gespreksvorm adequaat is. Het doel is om zoveel mogelijk mensen binnen de organisaties zelf op te leiden, zodat de morele oordeelsvorming en socratische gespreksvoering een vast onderdeel gaan uitmaken van de cultuur. Plato zei dat alle koningen filosofen zouden moeten zijn. Ik denk dat de ambtenaren filosofen moeten worden.'

Zou dit niet tot besluiteloosheid kunnen leiden?

'Beter nadenken kan leed besparen en onnodige kosten, ellende en schandalen voorkomen. Laatst begeleidde ik een gesprek tussen een directie en de personeelsvertegenwoordiging. Er was een kwestie die al jaren sleepte. Na afloop zeiden de deelnemers: het probleem is nog niet opgelost, maar de manier waarop we het met elkaar hebben besproken en onderzocht geeft ons het vertrouwen dat we er samen uitkomen.' **F**