

Een filosofische blik op rechtvaardigheid en leiderschap

Boekbespreking

Jan Vorstenbosch



Paul Woodruff (2017).
Het Ajax-dilemma.
Rotterdam: Lemniscaat.
ISBN 978 90 4770 881 0

De Amerikaan Paul Woodruff (1943) is een laatbloeier – tenminste, als filosoof. Als voor-
aanstaand classicus en historicus van de klassieke Griekse filosofie, als vertaler en com-
mentator geniet hij wereldwijd een reputatie. En als docent en bestuurder wordt hij al
lange tijd gewaardeerd aan de Universiteit van Austin, Texas. Maar pas als late vijftiger
publiceerde hij zijn eerste systematische werk als filosoof, een studie over het fenomeen
eerbied (*Reverence*, 2001), later gevolgd door boeken over democratie (*First democracy*,
2005) en theater (*The necessity of theater*, 2008).

Al deze boeken zijn gericht op een breder publiek dan alleen vakfilosofen. Ze zijn
aan iedereen gericht, maar vooral ook aan mensen die verantwoordelijkheid dragen voor
organisaties, bedrijven en gemeenschappen. Dat geldt zeker ook voor *Het Ajax-dilemma*
(oorspronkelijke uitgave 2011) dat gaat over beloningen, eer, erkenning, eenheid bewa-
ren in een organisatie, team of gemeenschap, maar vooral over rechtvaardigheid en wat
moreel leiderschap daarvoor betekent.

Communitarisme

Het filosofische werk van Woodruff laat zich plaatsen in twee ontwikkelingen die de laatste decennia veel hebben losgemaakt op het grensvlak van filosofie, politiek en maatschappij. De eerste is die van het communitarisme, een politiek-filosofische stroming die sinds de jaren tachtig, vooral in de Verenigde Staten, een belangrijke tegenstem laat horen tegen het dominante liberalisme. Het communitarisme beklemtoont dat iemands ervaring van zin en richting afhankelijk is van de gemeenschappen (communities) waarin hij of zij leeft, woont, werkt en politiek georganiseerd is. Het communitarisme in zijn politieke uitwerking bekritiseert het liberalisme dat het primaat legt bij het individu en diens zelfbeschikking. Het communitarisme in zijn bedrijfsethische uitwerking ziet een bedrijf of organisatie primair niet alleen als een organisatie met een specifieke doelstelling (continuïteit, winst) maar ook als een specifiek verband tussen personen, als een gemeenschap, een weefsel van wederzijdse verplichtingen die verder gaan dan contracten tussen tijdelijke werknemers en een management dat vooral de aandeelhouders wil plezieren.

Een van de kenmerken van het communitarisme is dat de vertegenwoordigers ervan – overigens geen ‘club’ of school, maar een stroming met zeer verschillende denkers – zich laten inspireren door historische bronnen, zowel moderne als premoderne. Deze bronnen worden ingezet voor een kritische benadering en nuancering van dominante aannamen omtrent waardenneutraliteit, individualisme, vermarkting en wat wel financialisering van primaire bronnen van zingeving zoals werk, zorg en cultuur wordt genoemd.

Centrale these van het communitarisme is dat individuen zichzelf alleen kunnen begrijpen tegen de achtergrond van sociale en culturele gemeenschappen waarbinnen de dingen die ze denken en doen, inhoud en relevantie krijgen. Eenheid in sociale, culturele en politieke zin is de inzet van een doorlopend, historisch geïnformeerd proces van zelfinterpretatie, waarvan de bronnen door Charles Taylor indrukwekkend zijn beschreven in *Sources of the self* (1986). Het is bijvoorbeeld op politiek gebied een illusie te denken dat er een rationele, voor eens en voor altijd geldende conceptie van rechtvaardigheid voor onze samenleving te vinden zou zijn, zoals John Rawls die probeert te formuleren in *A theory of justice* (1971). Het is op economisch en bedrijfskundig gebied evenzeer een illusie dat op lange termijn een wereldwijd arbeidsstelsel kan overleven dat enkel wordt gestuurd door winstverwachtingen van kapitaalverstrekkers en dat geen rekening houdt met de psychologische, ecologische en sociale voorwaarden van het menselijk bestaan, zoals ‘ergens bij willen horen’ en ‘de ervaring van zin’.

In *Het Ajax-dilemma* werkt Woodruff, gesteund door zijn enorme kennis van de antieke wereld en de Griekse filosofische traditie, deze basisideeën van het communitarisme op een eigen manier uit.

Levenskunst

De tweede ontwikkeling die een context vormt voor de filosofie van Woodruff is die van de levenskunst, de poging om filosofie weer relevant te maken voor de alledaagse wereld en ervaringen van burgers, werknemers en individuen in hun alledaagse omgeving. Het basisidee is dat de filosofie ook veel te bieden heeft aan een niet-filosofisch publiek dat zoekt naar zin en richting voor het moderne individuele leven. Ook hier is de historische achtergrond van de westerse cultuur, met name de Grieks-Romeinse en christelijke filosofie, een belangrijke bron van inspiratie. In die werelden waren immers de praktische filosofie en ethiek nog nauw verbonden met de omvattende wereldbeschouwing en met wat wel de 'socratische vraag naar het goede leven' wordt genoemd.

Deze socratische vraag is breder dan die naar de rechtvaardiging van een maatschappelijke moraal waar men het over eens is. In tal van landen is deze vraag opgepakt door academische filosofen die in de media verschijnen en toegankelijke boeken schrijven, maar ook door professionele 'publieksfilosofen'. Veelal gebeurt dit niet in

het binnen de academie dominante Engels, maar in de landstaal (Nederlands, Engels, Duits of Frans) om het bredere publiek te bereiken. In Nederland kennen we in deze rol filosofen als Paul van Tongeren en Joep Dohmen, in Duitsland is

Woodruff werkt, met zijn enorme kennis van de antieke wereld en de Griekse filosofische traditie, het communitarisme op een eigen manier uit

Wilhelm Schmid een grote naam, in Engeland zijn dat Alain de Botton en Roger Scruton, en in Frankrijk Pierre Hadot, Michel Foucault en Pascal Bruckner. Meer nog dan het communitarisme is de filosofie van de levenskunst inhoudelijk zeer divers; men treft er zowel sterk conservatieve als ronduit linkse figuren in aan.

Woodruff vertegenwoordigt een eigen en krachtige, zij het tot nu toe vrij weinig gehoorde stem in dit koor van levenskunstfilosofen. Dat komt misschien doordat hij niet in algemene, brede termen spreekt over leven, levenskunst en het goede leven. Hij richt zich op specifieke thema's en fenomenen zoals eerbied en democratie, rechtvaardigheid en leiderschap, goed bestuur en de waardering van arbeidsprestaties.

Eigen ervaringen

Naast het subtiele gebruik van klassieke literaire teksten put Woodruff ook rijkelijk uit eigen ervaringen in contexten waar hij vertrouwd mee is. Hij geeft vele voorbeelden en argumenten die rechtstreeks uit het leven gegrepen zijn, invoelbaar en toepasbaar voor iedere lezer: concrete situaties op het werk, in het onderwijs, in het leger en in de sport.

Zo schrijft hij niet alleen over zijn ervaringen als bestuurder en hoogleraar filosofie aan de Universiteit van Austin, maar ook over zijn tijd in het Amerikaanse leger: hij vocht in de Vietnamoorlog van 1969 tot 1971 en behaalde in die tijd de rang van kapitein.

In het volgende fragment brengt hij de razernij van Ajax – waarover later meer – in verband met wat hij zag bij soldaten in Vietnam.

Elke dag weer heeft zo'n soldaat zijn kameraden zien sterven. Elke nacht slaapt hij op de rand van de doodsangst, vooral bij nieuwe maan in een bewolkte nacht, wanneer de vijand net voor het dag wordt een aanval zou kunnen beginnen. Elke ochtend weer heeft hij zijn leven op het spel gezet. En dan komt het moment dat er iets in hem knapt, en hij begint alles te vermoeden wat op zijn weg komt. Vriend of vijand, het maakt hem niet uit. Hij doodt.

De dramatische ontsporing van deze soldaten was mede het gevolg van falend leiderschap, aldus Woodruff. De legerleiding had besloten een strikt rechtvaardig rooster van dienst en inzet in te voeren, in een poging de taken en risico's voor iedereen gelijk te verdelen. Maar het gevolg daarvan was dat de gevechtseenheden voortdurend van samenstelling veranderden. Die 'eerlijke' opvatting van rechtvaardigheid was volgens Woodruff een heel slecht idee, omdat juist teamspirit en kameraadschap, op gedeelde ervaringen gebaseerde loyaliteit, in zo'n gevechtseenheid belangrijk zijn voor de moraal en mentale gezondheid van de soldaten.

Wat Woodruff uitwerkt voor de leven-en-doodcontext van een leger in gevecht, geldt echter ook voor talrijke andere organisaties, bijvoorbeeld in de zorg en in het werk. Overal zijn teams, leiderschap, gevoel van erbij horen, respect en eenheid belangrijk voor de prestaties en effectiviteit van de organisatie.

Actuele dilemma's

Het Ajax-dilemma verbindt op indringende wijze de wortels van ons westerse zelfbesef in de Griekse oudheid met actuele vraagstukken rond eer, beloning en verdienste binnen een gemeenschap. De rode draad is een dilemma, een keuze tussen twee onverzoenlijke waarden die ons in tweestrijd, twijfel en twistgesprekken stort. Waar liggen onze prioriteiten? Waar draait het om in ons leven? Dilemma's zijn een goede ingang voor levensechte filosofie, omdat iedereen – en zeker iemand die een organisatie bestuurt of managet – ze uit eigen ervaring wel kent. Wie nooit een dilemma ervaart, leidt een saai, wereldvreemd en hoogstwaarschijnlijk eenzaam bestaan.

Woodruff brengt een aantal dilemma's rond eer en verdienste op een originele manier tot leven. *Het Ajax-dilemma* begint ogenschijnlijk ver van huis met een oud verhaal uit de Trojaanse oorlog, waarin het draait om de vraag: wie is de beste, meest waardevolle strijder in het leger van opperbevelhebber Agamemnon? Er zijn er maar twee die in aanmerking komen voor deze titel: Odysseus en Ajax. De keuze tussen hen is een lastig

probleem. Ajax is onbetwist de beste vechter op het slagveld, maar Odysseus is de beste strateeg, een ideale ‘intelligence officer’ die de oorlog voor je kan winnen. Er kan er maar één winnen – dat is de ene kant van het dilemma. De andere kant is dat er eigenlijk geen goede manier is om de beslissing te nemen, want beide rivalen zijn op hun eigen, unieke manier waardevol voor de organisatie, in dit geval het leger.

Ajax verliest de wedstrijd en is buiten zichzelf van woede. Hij voelt zich ‘getruct’ door Odysseus en Agammenon, die volgens hem onder één hoedje spelen, en wil ze allebei vermoorden. Maar de goden steken daar een stokje voor en slaan hem met verstandsverbijstering, waardoor hij schapen voor vijanden aanziet en begint af te slachten, en zich zo belachelijk maakt. Weer bij zinnen gekomen, houdt hij de eer aan zichzelf en pleegt zelfmoord.

Het gaat er heftig aan toe in dit verhaal en misschien zult u denken: ‘Wat een rare jongens, die Grieken.’ Maar als u *Het Ajax-dilemma* hebt gelezen, zult u daar vast heel anders over denken. Want Woodruff weet in tweehonderd pagina’s duidelijk te maken waarom het trieste lot van Ajax ons diep zou moeten interesseren. Het gaat niet alleen om de rechtvaardige verdeling van eerbewijzen die onvermijdelijk verschil maken tussen mensen in een (arbeids)gemeenschap, om symbolische gebaren waar hun gevoel van zelfwaardering van afhangt, maar ook om respect voor de verschillende bijdragen die mensen leveren aan een organisatie of groep – en daarmee om respect voor iedereen. Hoe kunnen leiders van een organisatie het verschil dat eer maakt en het gelijke respect dat iedereen toekomt, met elkaar verenigen? Hoe kunnen ze via de weg van rechtvaardigheid de effectiviteit van een team en de eenheid van een gemeenschap bewaren? Dat zijn de kernvragen van dit boek.

Hedendaagse Agamemnons

Misschien begint u nu iets te dagen. Misschien kent u voorbeelden van hedendaagse Agamemnons die dat nu juist níet kunnen, zogenaamde leiders die mensen ontslaan of korten op hun salaris, omdat de organisatie efficiënter en ‘leniger’ moet worden. Ondertussen verdienen ze zelf wel het salaris van honderd werknemers bij elkaar, of hebben ze in een juridisch waterdicht contract een gouden handdruk geregeld, voor als het fout gaat.

Maar laat ik de zaken niet versimpelen en de toch al vermaledijde managers en bankiers gaan ‘bashen’. Laat ik een ander, moeilijker en interessanter voorbeeld geven dat ik in de krant las en dat me meteen aan de arme, waanzinnige Ajax deed denken.

Met wapenstok en pepperspray heeft de oproerpolitie dinsdag een groep stakende cipiers tijdens een demonstratie het Belgische ministerie van Justitie uitgejaagd. Tientallen van hen drongen binnen en richtten vernielingen aan. De gevangenenbewaarders staken al drie weken, uit protest tegen de onmenselijke werkomstandigheden en nieuwe besparingsplannen van de regering.

— (NRC Handelsblad, 18 mei 2016)

Wellicht herinnert u zich deze gebeurtenis: eerst braken er gevangenisopstanden uit, daarna sloten de cipiers zich aan bij de protesten van de gevangenen en uiteindelijk wilde ook de politie niet meer optreden tegen deze opstandige cipiers. Na het lezen van *Het Ajax-dilemma* luister je anders naar zo'n bericht over de ravage die de woedende cipiers aanrichtten op het kantoor van het Belgische ministerie. Deze cipiers hebben jaren van bezuinigingen achter de rug, jaren waarin de spanningen in de gevangenis- sen groeiden, hun werk steeds moeilijker werd en het leven van de gevangenen steeds beroerder. De politiek

heeft ongetwijfeld alle be-
zuinigingen procedureel
afgehecht – de democra-
tische besluitvorming,
nietwaar?

Maar deze Ajaxen
zijn het stadium allang
voorbij waarin ze nog eer
van hun werk kunnen

hebben. En als zij uiteindelijk het hoofd verliezen, woedend worden en de boel kort en klein slaan, dan zucht de goegemeente over zoveel hooliganisme en schrijven de kranten dat ze over de schreef zijn gegaan. Niemand heeft het dan over de manier waarop deze cipiers keer op keer zijn beschaamd en genegeerd door de verantwoordelijke leiders.

De intelligente Odysseusen in wetenschap en bedrijfsleven tonen misschien nog enig begrip voor deze Ajaxen, zoals Odysseus dat doet in het verhaal dat Woodruff ver-
telt. Zij hebben ook gevoel. Maar evengoed zijn vooral zij degenen die baat hebben bij de markt, die de subsidies opstrijken voor innovaties en voor onderzoeksprojecten, die een economie draaiende houden waarin de onzekerheid en ongelijkheid voor vele minder gelukkigen of minder getalenteerden alleen maar toenemen.

Het boek verbindt op indringende wijze de wortels van ons westerse zelfbesef met actuele vraagstukken rond eer, beloning en verdienste binnen een gemeenschap

Eer en rechtvaardigheid

Wat kan dit oude verhaal over Ajax ons vandaag de dag leren over onszelf, over onze ervaringen in moderne samenlevingen, organisaties, gemeenschappen, groepen en gezinnen? Heel wat. Om de wereld dichterbij te brengen, besteedt Woodruff de eerste delen van zijn boek vooral aan het levensecht ten tonele voeren van de hoofdfiguren en hun dilemma's. Je wordt als lezer de wereld van Homerus in getrokken via de schrijnende verhalen die Woodruff hen rond het drama van Ajax laat vertellen.

Neem Tecmessa, de niet eens echtelijke vrouw van Ajax: zij is een slavin/vrouw die zich desondanks aan Ajax heeft gehecht en een kind van hem heeft. Zij vecht voor haar gezin als zij Agamemnon, die meer oog heeft voor haar borsten dan voor haar woorden, smeekt om Ajax alsnog de eerste prijs te geven. Zij doet dat intelligent en welsprekend, maar vangt niettemin bot bij de botterik die Agamemnon nu eenmaal is. En wat mis-

schien nog interessanter is, is dat Tecmessa in haar pleidooi voorbijgaat aan het perspectief van Ajax zelf. Want Ajax wil de prijs helemaal niet krijgen, hij wil hem winnen en dat is een essentieel verschil.

Vergis u niet in hoeveel situaties ook vandaag de dag deze eer nog in het geding is. Geld speelde in het Griekse leger niet zo'n grote rol; eer was alles. Maar Woodruff stelt dat ook in veel hedendaagse situaties waarbij het oppervlakkig gezien gaat over geld, het in feite draait om eer en erkenning. Geld is dan een symbolische uitdrukking van hoe goed iemand is in verhouding tot zijn rivalen, hoe waardevol iemand wordt geacht door en voor de gemeenschap. Als Messi hoort dat hij minder verdient dan Ronaldo, dan is hij niet gebelgd omdat hij het geld misloopt waarmee hij nóg een villa kan kopen. Nee, hij is kwaad omdat hij zich in zijn eer aangetast voelt. Hij is immers volgens al zijn collega-voetballers en het grote publiek de beste.

Rechtvaardigheid is het centrale thema van *Het Ajax-dilemma*. Het wordt ingeleid via de open vraag wat individuen toekomt, wat ze verdienen, in allerlei betekenissen van 'verdienen' en in allerlei contexten. Woodruff voegt met zijn boek een belangrijke nieuwe dimensie toe aan tal van discussies die momenteel gevoerd worden over de inrichting van onze samenleving: over prestatieloon, bonussen, basisinkomen en de salarissen van voetballers, maar ook over Idols, Oscars, Edisons, Nobelprijzen, Gouden Kalveren, de Docent (Zakenvrouw, Voetballer of Secretaresse) van het Jaar, prijzen voor van alles en nog wat, de lintjesregen in april. We willen niets weten van eerwraak, en terecht. Maar onze samenleving zit nog vol praktijken, verschijnselen en structuren die draaien om 'eer' en waarin de gevoeligheden gemakkelijk opspelen, impulsieve en verongelijkte woede voor schade zorgen en rancunes doorwoekeren.

Opbouw boek

Het Ajax-dilemma kent een structuur van vier delen die de gelaagdheid van onze ervaringen rond eer, erkenning en respect weerspiegelen. Het boek beweegt zich van een simpel verhaal, via de concrete emoties en overwegingen van herkenbare figuren, naar de onderliggende filosofische ideeën die onze ervaringen bepalen en de bronnen verschaffen om de conflicten en uitdagingen aan te kunnen.

Woodruff vertelt het verhaal in deel I eerst bondig en in grote lijnen, als op een feestje. Dan, in deel II, laat hij als in een toneelstuk de hoofdpersonen als mensen van vlees en bloed zelf hun verhaal vertellen over het gebeuren. We leren hun gedachten, hun kijk op mensen, en de rechtvaardiging die ze geven voor hun handelen kennen. In deel III vertelt de historicus Woodruff hoe het oorspronkelijke verhaal ons heeft bereikt en wat het ons nog te zeggen heeft. De oude mythe over de wedstrijd tussen Ajax en Odysseus, rond 800 voor Chr. opgetekend, werd door de Griekse tragedieschrijver Sophocles 350 jaar later bewerkt voor een Atheens publiek in de tragedie *Ajax*. Nieuwe denkbeelden over leiderschap zijn door Sophocles rond de figuur van Agamemnon ingebracht, nieuwe ideeën over vrouwen komen naar voren in de lange monoloog van

Tecmessa, de vrouw van Ajax. Woodruff sluit aan bij Sophocles' tragedie, om op zijn beurt het verhaal van Ajax en Odysseus te actualiseren.¹

In het laatste en langste deel werkt Woodruff een aantal thema's meer systematisch uit, met behulp van filosofische begrippen, argumenten en posities. Het gaat om vier belangrijke kwesties: rechtvaardigheid, gemeenschap, leiderschap en de rol van emoties. Alle vier komen ze samen in een overkoepelende notie van rechtvaardigheid: die van rechtvaardigheid als menselijke wijsheid. Inzake alle vier deze thema's komt Woodruff tot verrassende en inspirerende conclusies.

1] Woodruff is niet de enige die de actuele zeggingskracht van Sophocles' stuk is opgevangen. In 2005 werd het stuk uitgevoerd door het Noord Nederlands Toneel met als koor Srebrenicaveteranen, die na afloop over hun ervaring met het publiek in discussie gingen.

Rechtvaardigheid, gemeenschap, leiderschap en emoties

Wat betreft het eerste thema, *rechtvaardigheid*, pleit hij voor een relativering van de strenge, zogenaamd eerlijke opvatting van rechtvaardigheid die iedereen volstrekt gelijk behandelt volgens vaste wetten, procedures en regels. De relativering die hij voorstelt is ingegeven door mededogen, compassie met unieke individuen en hun bijzondere situatie en lot. De unieke strijd tussen Ajax en Odysseus is daar een voorbeeld van, maar meer nog speelt dit thema in een tweede verhaal over Ajax' lot. Volgens de traditionele wet mag diens lichaam namelijk niet worden begraven, maar moet het in het open veld aan de gieren en honden worden prijsgegeven. Ajax heeft het immers gewaagd de legerleiders te bedreigen. Maar iemand als hij, met zijn geschiedenis van trouw en toewijding, verdient zo'n einde niet, zo maakt zijn grote rivaal Odysseus duidelijk aan de legerleiding.

Wie zou hebben gedacht dat gelijkheid rechtvaardigheid in de weg kan zitten? Een beroep op procedurele rechtvaardigheid in de vorm van gelijke behandeling, is immers (zeker in organisaties) een belangrijke manier om verwijten te weerleggen en zich op een gemakkelijke manier te verantwoorden. Het is echter vaak ook een manier voor leidinggevenden om weg te duiken voor de echte, onderliggende discussie over waarden en waardering, zo stelt Woodruff.

Het tweede thema, *gemeenschap*, gaat over het overstijgende doel van de eenheid van een groep waardoor het zoeken naar rechtvaardigheid als wijsheid steeds moet worden gedragen. Het is cruciaal om met elkaar te zoeken naar een rechtvaardigheid die een verbindend en geen splijtend effect op de gemeenschap heeft. Een leider wordt niet gekenmerkt doordat hij zijn eigen idee van rechtvaardigheid, zijn eigen ideologie ontwikkelt en doorzet, desnoods met geweld. Het gaat erom dat hij zijn keuzes kan uitleggen aan alle individuen en groepen in de gemeenschap, aan de mensen die erdoor geraakt worden, zodat zij overtuigd zijn en erin geloven.

Ook deze conclusie is verrassend: zeker filosofen zijn gewoon om een scherpe scheiding te maken tussen gelijk hebben en gelijk krijgen. Woodruff waagt het om deze scheiding te relativieren. In de politiek is het niet voldoende om alle zakelijke argumenten op een rijtje te hebben en met wetenschappelijke rapporten te zwaaien als onderbouwing. Het gaat er ook om dat je de mensen en hun emoties begrijpt en hen weet te winnen voor

jouw standpunt en beleid. Procedures volstaan daarbij niet, je moet de harten en zielen van de mensen winnen voor jouw zaak en jouw keuzes.

Dreigt hier niet het gevaar dat de retorica een vorm van geweld wordt, manipulatie, volksmennerij, het bespelen van emoties zoals angst? Het antwoord van Woodruff ligt in zijn visie op het derde thema, *leiderschap*. Het is onvermijdelijk dat ware leiders keer op keer worden geconfronteerd met inhoudelijke, waardegeladen en vooral persoonlijke keuzes en verantwoordelijkheden. Ook hier komt Woodruff verrassend uit de hoek, door onderscheid te maken tussen enerzijds leidinggevend en managers en anderzijds ware leiders. Woodruff verdedigt hier een idee van leiderschap waarin niet zozeer – om een voorbeeld uit het voetbal te nemen – voor de hand liggende figuren zoals Johan Crujff maar juist een onbekende jongen in een G-voetbalteam een leider kan blijken. Daarmee prikkelt hij onze fantasie en dwingt ons tot nadenken.

Met behulp van een analyse van de beroemde novelle *Billy Budd* van de Amerikaanse schrijver Melville laat Woodruff zien dat een ware leider niet iemand is die de boel managet of aan de touwtjes trekt, maar iemand die door zijn houding en gedrag anderen de weg wijst hoe het moet, die een voorbeeld is, die ‘volgelingen’ in de goede zin van het woord heeft – ze volgen uit vrije wil, het zijn geen aanhangers die zich afhankelijk maken van een tiran en alles van hem verwachten, of fans die zich in de schittering van hun idool willen koesteren.

Ten slotte is er een vierde thema dat de vorige drie verbindt: de rol van *emoties*. Rechtvaardigheid staat niet per se op gespannen voet met emoties, niet met mededogen maar vooral niet met woede, een emotie die veel mensen bijna per definitie als irrationeel en dus onrechtvaardig beschouwen. Woodruff neemt het op voor de woedende Ajax, zij het niet zonder kritiek. Woede is niet iets dat we moeten ontkennen, omdat we toch vooral onpartijdig en zuiver rechtvaardig willen zijn. Woede is noodzakelijk om in contact te blijven met een wereld waarin onrechtvaardigheden aan de orde van de

dag zijn. Mensen die niet meer oprecht woedend kunnen worden over wat dan ook, zijn cynici, formalisten of egoïsten die geen woede meer nodig hebben, omdat ze zelf wel aan hun trekken komen.

Rechtvaardigheid is niet iets van structu-

ren alleen, rechtvaardigheid is vooral een conditie van de ziel van individuen. Zoals Woodruff het in een prachtige zin uitdrukt: ‘Rechtvaardigheid moet tot de hele ziel van het individu doordringen, tot in de diepten waar de woede huist en de donkere krotten waar de begeerten liggen te gisten.’

Het *Ajax-dilemma* kent een structuur van vier delen die de gelaagdheid weerspiegelt van onze ervaringen rond eer, erkenning en respect

Tot besluit

Dit boek zou bij alle koffietotems van bedrijven, organisaties, instellingen en faculteiten moeten circuleren en moeten worden besproken. Het zou gelezen en bediscussieerd moeten worden in alle literaire en filosofische leesclubs. Het hoort thuis – minstens als aanbevolen literatuur – op de leeslijst van alle cursussen over rechtvaardigheid in de filosofie, sociologie, politicologie en psychologie.

Woodruff geeft geen pasklare antwoorden, en zijn lijstjes van deugden en idealen en hun dubbelgangers – de houdingen en gemoedstoestanden waarmee deugden gemakkelijk verward worden – zijn eerder bedoeld als stof tot nadenken, voer voor discussie, zelfstandige duiding en toepassing in de eigen omgeving, dan als afgeronde conclusies. Hij daagt uit en laat zien waarom er geen alternatief is voor zelf nadenken over situaties. Een beroep op theorieën, procedures en regeltjes kan geen vervanging zijn voor het eigen denken, wegen, beoordelen. Hij betwist onderscheidingen waar velen heilig in geloven, haalt zekerheden onderuit en dwingt ons door te dringen tot de diepere lagen en waarden van onze samenleving. Hij bepleit een permanente en democratische discussie over kwesties van eer, erkenning en rechtvaardigheid.

Het Ajax-dilemma is geen zwaar, laat staan een opdringerig boek. Het zet ons aan – of liever gezegd: verleidt ons – om zelf te gaan denken over onze rol in allerlei situaties. Althans dat is mijn ervaring. Dat maakt het tot veel meer dan de gebruikelijke boeken met slogans en stappenplannen. Het boek maakt een enorme omweg naar onze huidige tijd, maar het is juist die omweg die het hem doet. Die leert ons dat de morele zin van ons bestaan is gelegen in universele menselijke capaciteiten en mogelijkheden om verantwoordelijkheid te nemen in telkens wisselende historische omstandigheden. Hoe dat te doen, daarvoor schieten tips, stappenplannen, procedures en organisatiemodellen tekort.

Woodruff begint aan de andere kant: bij de feilbaarheid van mensen, bij de valkuilen die ten goede keren in de weg staan, bij een zelfkennis die zich geen illusies maakt over de kwetsbaarheden van onze natuur. Hij pleit voor rechtvaardigheid als wijsheid, als een ideaal waar we alleen maar naar kunnen streven. ‘We’ zijn de mensen die bereid zijn om verantwoordelijkheid te nemen, om de situaties en gemeenschappen waarin ze verkeren ten goede te keren.

Die fundamentele motivatie die afstand neemt van de meer verleidelijke egoïstische en egocentrische motieven die het leven van alledag in overvloed bevat, moet de lezer herkennen om dit boek met vrucht te lezen en erdoor geleid te worden naar zelfkennis en leiderschap in sociale en institutionele situaties. Ik ben er echter van overtuigd dat heel veel mensen, zo niet alle mensen, tot deze motivatie in staat zijn. Dit boek maakt

Dit boek moet bij alle koffietotems van bedrijven, organisaties, instellingen en faculteiten circuleren en worden besproken

het uitwerken van die motivatie in concreet handelen niet gemakkelijker, maar het helpt om de moeilijkheden te begrijpen en te overwinnen. ■

Deze bijdrage is een sterk bewerkte versie van de inleiding die de auteur schreef bij de door hem verzorgde vertaling van Paul Woodruffs The Ajax Dilemma uit 2011. Op 19 februari 2017 sprak Woodruff op Nyenrode Business Universiteit te Breukelen voor een gehoor van zo'n honderd toehoorders over zijn boek.

Auteur



Dr. J.M.G. Vorstenbosch studeerde filosofie en geschiedenis aan de Universiteit Utrecht. Hij is universitair docent toegepaste ethiek aan diezelfde universiteit en voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Ethici. Hij publiceerde onder meer *Zorg: een filosofische analyse* (2005) en *Voetbalgek: bespiegelingen van een filosoof* (2010). E-mail: vorstenb@planet.nl.

