

HET AJAX-DILEMMA

PAUL WOODRUFF



HET
AJAX-
DILEMMA

Filosofie van het leiderschap

Vertaald en ingeleid door Jan Vorstenbosch

LEMNISCAAT

Voor Reuben McDaniel

© Nederlandse vertaling: Jan Vorstenbosch

© Inleiding bij de Nederlandse editie: Jan Vorstenbosch

Vormgeving: Marc Suvaal

Nederlandse rechten Lemniscaat b.v., Rotterdam, 2017

ISBN 978 90 477 0881 0

Copyright © 2011 Oxford University Press

Oorspronkelijke titel: *The Ajax Dilemma: Justice, Fairness, and Rewards*

Published by arrangement with Oxford University Press

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco Amersfoort

Dit boek is gedrukt op milieuvriendelijk, chloorvrij gebleekt en verouderingsbestendig papier en geproduceerd in de Benelux, waardoor onnodig milieuverontreinigend transport is vermeden.

Inhoud

Paul Woodruff, filosoof en Vietnamveteraan
Inleiding bij de Nederlandse editie door Jan Vorstenbosch 7

Paul Woodruff, *Het Ajax-Dilemma* 19

Voorwoord 21

DEEL 1 – Ter inleiding 25

Ajax 27

Kinderen van Ajax 31

Wat er op het spel staat: beloningen tegenover
uitkeringen en prikkels 34

DEEL 2 – Het verhaal van Ajax 41

Hoe Ajax buiten zinnen raakte 43

Odysseus kijkt terug 46

Agamemnon regelt de wedstrijd 51

Na de uitslag: Tecmessa's nachtelijke bezoek aan
de legerleiders 56

Nestor roept op tot een nieuwe wedstrijd 62

Tecmessa doet een beroep op liefde 65

Odysseus legt de razernij van Ajax uit 70

Tecmessa komt erachter dat in Ajax wél een spreker schuilt 72

Agamemnon besluit het leger angst aan te jagen 76

Nestor stelt voor via een omweg het doel te bereiken 78

Agamemnon begint een nieuw proces 81

Tecmessa vindt het lichaam van Ajax 82

Odysseus redt de eer van Ajax 84

DEEL 3 – Lessen uit het verhaal van Ajax	89
Een nieuwe benadering van rechtvaardigheid en mededogen	91
De mythe	96
Geven om Ajax	100
De verhalenvertellers	104
De wedstrijd: wat ging er mis?	III
DEEL 4 – Rechtvaardigheid als menselijke wijsheid	117
Slechte verliezers	119
Mededogen	126
Eerlijkheid	136
Eerlijkheid als valkuil	145
Idealen en hun dubbelgangers	155
Rechtvaardigheid	163
Woede: rechtvaardigheid in de ziel	182
Eer en respect	189
Wijsheid	195
Leiderschap	202
Het antwoord: hoe het dilemma te overleven?	215
Bibliografie	218
Namenlijst	223
Dankwoord	226
Noten	228

Paul Woodruff, filosoof en Vietnamveteraan

Inleiding bij de Nederlandse editie door Jan Vorstenbosch¹

De Amerikaan Paul Woodruff (1943) is een laatbloeier. Tenminste als filosoof. Als vooraanstaand classicus en historicus van de klassieke Griekse filosofie, als vertaler en commentator 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. Dat geldt zeker ook voor het boek dat hier in Nederlandse vertaling voorligt: *Het Ajax-dilemma*.

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 de mens afhankelijk is van de gemeenschap (*communio*) waarin hij leeft, en bekritiseert het liberalisme dat het primaat legt bij het individu en diens zelfbeschikking. 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 aannames omtrent waardenneutraliteit, individualisme en rechten.

Centrale these van het communitarisme is dat individuen zichzelf alleen kunnen begrijpen tegen de achtergrond van een sociale en cul-

turele gemeenschap 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 indrukwekkend zijn beschreven door Charles Taylor in *Sources of the Self* (1986). Het is 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). Bekende namen binnen het communitarisme zijn naast Charles Taylor Alasdair MacIntyre (*After Virtue*, 1981), Michael Walzer (*Just and Unjust Wars*, 1977) en Amitai Etzioni (*The New Golden Rule*, 1996).

In *Het Ajax-dilemma* werkt Paul Woodruff, gesteund door zijn enorme kennis van de antieke wereld en de Griekse filosofische traditie, dit basisidee van het communitarisme op zijn eigen manier uit. Opmerkelijk is daarbij dat hij zich minder dan andere communitaristen laat inspireren door Aristoteles. Zijn inspirator is eerder Plato, wiens werk in politiek-filosofische kringen nogal verdacht is geraakt, met name door de felle aanval van Popper in diens invloedrijke boek *The Open Society and Its Enemies* (1945). Woodruff, die onder historici geldt als een belangrijk Plato-kenner, is de juiste man om Plato in dezen te rehabiliteren.

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 en individuen. 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, 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 Wilhelm Schmid een grote naam, in Engeland 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.

9

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

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 wat hij gezien heeft bij soldaten in Vietnam in verband met de razernij van Ajax:

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 vermoorden wat op zijn weg komt. Vriend of vijand, het maakt hem niet uit. Hij doodt.

10

De dramatische ontsporing van zo'n soldaat is mede het gevolg van falend leiderschap, aldus Woodruff. De legerleiding in Vietnam 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.

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 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 beslis-

sing 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 getrukt door Odysseus en Agamemnon, 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.

II

Het gaat er heftig aan toe in dit verhaal en misschien zult u denken: ‘Wat een rare jongens, die Grieken.’ Maar als u dit boek uit heeft, zult u daar vast heel anders over denken. Want Woodruff weet in ruim 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 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 is de kernvraag van dit boek.

Misschien begint u nu iets te dagen. Misschien kent u voorbeelden van hedendaagse Agamemnons die dat nu juist *niet* 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 ze hebben 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 een groep stakende cipers tijdens een demonstratie het Belgische Ministerie van Justitie uit gejaagd. Tientallen van hen drongen binnen en richtten vernielingen aan. De gevangenen staken al drie weken, uit protest tegen de onmenselijke werkomstandigheden en nieuwe besparingsplannen van de regering.

(*NRC Handelsblad*, 18 mei 2016)

12

Wellicht herinnert u zich deze gebeurtenis: eerst braken er gevangenisopstanden uit, daarna sloten de cipers zich aan bij de protesten van de gevangenen en uiteindelijk wilde ook de politie niet meer optreden tegen deze opstandige cipers. Na het lezen van *Het Ajax-dilemma* luister je anders naar zo'n bericht over de ravage die de woedende cipers aanrichtten op het kantoor van het Belgische Ministerie. Deze cipers hebben jaren van bezuinigingen achter de rug, jaren waarin de spanningen in de gevangenissen groeiden, hun werk steeds moeilijker werd en het leven van de gevangenen steeds beroerder. De politiek heeft ongetwijfeld alle bezuinigingen procedureel afgehecht – de democratische 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 *hooliganism* en schrijven de kranten dat ze over de schreef zijn gegaan.

Niemand heeft het dan over de manier waarop deze cipers 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 vertelt. 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.

Wat kan dit oude verhaal over Ajax ons vandaag de dag leren over

onszelf, over onze ervaringen in moderne samenlevingen, organisaties, gemeenschappen, groepen, 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.

13

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 misschien 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 is ook vandaag de dag deze eer nog in het geding. Geld speelde in het Griekse leger niet zo'n grote rol. Eer was alles. Maar Woodruff stelt dat ook in veel hedendaagse situaties waarin 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.

Of laten we naar een andere context kijken: de campagne voor de Amerikaanse presidentsverkiezingen van 2016, waarin de kandidaten, Hillary Clinton en Donald Trump, allebei het tegendeel lieten zien van het kernidee van dit boek: dat rechtvaardigheid in het teken staat van het tot stand brengen en bewaren van een diepere eenheid in de gemeenschap. Trump deed dat door bij herhaling Latino's, gehandi-

capten en vrouwen te beledigen, Clinton door de Trump-fans een *basket of deplorables* te noemen.

14 Woodruffs teksten, ontleend aan een wereld van 2500 jaar geleden, kunnen ons ook op subtielere wijze iets leren over de loyaliteiten van mensen, bijvoorbeeld over de reden waarom nog heel wat vrouwen op Trump hebben gestemd. Dat komt mooi naar voren in de volgende passage waarin Tecmessa, de vrouw van Ajax, aan het woord is over wat haar man is aangedaan door de leiders:

Vrouwen zoals ik hebben onze eer al lang geleden verloren. Eer betekent niets voor mij. Maar ik begrijp wel wat het betekent voor een man als Ajax. Hij was loyaal vanwege zijn eer, dapper vanwege zijn eer; alles wat hij was, was hij vanwege zijn eer. En deze dwazen trokken zich daar niets van aan. Ze trokken zich niets van hém aan.

Rechtvaardigheid is het centrale thema van dit boek. 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 – discussies over prestatieloon, bonussen, basisinkomen, salarissen van voetballers, maar ook over Idols, Oscars, Edisons, Nobelprijzen, Gouden Kalveren, de Docent (Zakenvrouw, Voetballer, 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.

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 filosofische ideeën die onze ervaringen bepalen en ons bronnen verschaffen om conflicten en uitdagingen aan te kunnen.

Woodruff vertelt het verhaal in deel 1 eerst bondig en in grote lijnen, als op een feestje. Dan, in deel 2, laat hij als in een toneelstuk de hoofdpersonen als mensen van vlees en bloed zelf hun verhaal vertellen over het gebeuren. We maken kennis met hun gedachten, hun kijk op mensen, de rechtvaardiging die ze geven voor hun handelen.

In deel 3 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, opgetekend rond 800 voor Christus, is 350 jaar later door de Griekse tragedieschrijver Sophocles bewerkt voor een Atheens publiek in de tragedie *Ajax*. Nieuwe denkbeelden over leiderschap worden door Sophocles ingebracht rond de figuur van Agamemnon, 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.²

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: rechtvaardigheid als menselijke wijsheid. Inzake alle vier deze thema's komt Woodruff tot verrassende en inspirerende conclusies.

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 in organisaties een favoriete manier om verwijten te weerleggen. Het is echter vaak ook een manier voor de leidinggevendenden om weg te duiken voor de echte, onderliggende discussie over waarden en waardering, zo stelt Woodruff.

16

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 relativiseren. 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, waarde-geladen en vooral persoonlijke keuzes en verantwoordelijkheden. Ook hier komt Woodruff verrassend uit de hoek door een onderscheid te maken tussen leidinggevendenden en managers enerzijds, en ware leiders anderzijds.

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 Cruyff, 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, geen aanhangers.

17

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 iets dat hen raakt, zijn cynici, formalisten of egoïsten die geen woede meer nodig hebben, omdat ze zelf wel aan hun trekken komen.³

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

Dit boek zou bij alle koffietotems van 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 worden verward – 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, laat zien waarom er geen alternatief is voor zelf nadenken over situaties. Het beroep op theorieën, procedures, 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. Woodruff wijst ons op de ironie waarmee de dichter Homerus zijn Griekse toehoorders, die zichzelf zo beschaafd vonden, confronteerde met een situatie waarin een Grieks leger in zijn tentenkamp alle beschavingsnormen te grabbel gooit. En die Grieken belegeren uitgerend Troje, een goed georganiseerde, stabiele stad die juist heel beschaafd is.

Het is een subtiele ironie van onze eigen sportgeschiedenis dat de Amsterdamse voetbalclub die naar de grote Ajax is vernoemd, zich laat voorstaan op *gogme*, slimmigheid en lef met de lippen, typisch trekken van Odysseus en juist *niet* van Ajax, terwijl de grote rivaal Feijenoord uit volle borst het voorbeeld van de legendarische Ajax uitdraagt: ‘Geen woorden maar daden.’ Dat woorden niet zonder daden kunnen, en daden niet zonder de welsprekendheid die daden begrijpelijk en geloofwaardig maakt in de ogen van hen die erdoor geraakt worden, is misschien wel de belangrijkste boodschap van dit boek. Die boodschap beperkt zich bepaald niet tot de voetbalwereld, maar is universeel en vraagt toch altijd om een eigen concreet oordeel in situaties waarin mensen voor keuzes staan.

Paul Woodruff

HET AJAX-DILEMMA

Zonder vrienden zou niemand willen leven, zelfs niet als hij al het andere goede had... En zij die vrienden zijn, hebben geen rechtvaardigheid nodig. Maar mensen die in rechtvaardigheid leven, hebben wel nog steeds vrienden nodig.

– Aristoteles, *Ethica Nicomachea*, 8.1

Voorwoord

Waarschijnlijk ken je wel een of andere ‘Ajax’. Hij werkt hard, heeft veel vrienden. Hij is er altijd voor die vrienden en voor de mensen voor wie hij werkt. Hij is sterk en moedig, en als je hem vraagt te helpen, dan staat hij altijd klaar. Het is iemand die je erbij wilt hebben als het moeilijk wordt.

Waarschijnlijk ken je ook wel een of andere ‘Odysseus’. Hij is op een enge manier slim. Hij kletst je de oren van het hoofd en iemand die hem niet kent, kleedt hij uit waar je bij staat. Hij zit vol met nieuwe ideeën en je wilt hem graag aan tafel hebben als het erom gaat de vijand te slim af te zijn. Maar je vertrouwt hem niet helemaal. Het lijkt er te veel op dat hij alleen zegt wat hem goed uitkomt. Reken er maar op dat hij goed voor zichzelf zorgt. Maar Ajax zorgt altijd voor *ons*.

Als een Ajax het opneemt tegen een Odysseus, dan gaat Odysseus er meestal met de buit vandoor en laat Ajax achter met het gevoel dat hij ertussen is genomen. Er is een verhaal uit de oudheid dat daarover gaat. Het speelt zich af als Ajax en Odysseus negen jaar lang samen hebben gevochten in het Griekse leger dat voor Troje ligt. Achilles is dood, de grote Achilles. De god Hephaistos, de briljante vakman en kunstenaar, heeft zijn harnas vervaardigd uit kostbaar metaal. Dit harnas is oneindig kostbaar en is als erfenis bestemd voor de meest waardevolle soldaat in het Griekse leger. Zal het Ajax of Odysseus worden?

Ajax en Odysseus zijn verwickeld in een klassiek gevecht: loyaliteit en fysieke kracht tegenover hersens en trucs. Wie van de twee is het meest waardevol voor het leger? Ajax verliest de strijd. Hij kan dat niet verkroppen en de nederlaag niet accepteren. Nu hij verloren heeft, ziet hij voor het eerst dat anderen altijd al van hem geprofiteerd

hebben, negen oorlogsjaren lang. Hij is ontzettend kwaad; zijn woede ondermijnt zijn positie in het leger en vernietigt zijn leven. Zijn gezin valt uiteen en zijn reputatie lijkt voorgoed bedorven.

22

Waar het hier om draait zijn beloningen. Beloningen maken het verschil tussen winnaars en verliezers. Beloningen zijn de publieke erkenning voor de bijdragen die je hebt geleverd. Ze zijn een uitdrukking van de waarden van een gemeenschap: wat waardeert de gemeenschap meer: slimheid of hard werken? Kracht of intelligentie? Loyaliteit of vindingrijkheid? Geeft een universiteit meer om onderwijs of om onderzoek? Gaat het een bedrijf meer om een eigen stijl of om marketing? Kijk naar wie de beloningen krijgt en je weet waar de gemeenschap aan hecht. Beloningen schenken eer aan degenen op wie de keus is gevallen. Zij zijn uitverkoren; zij die niet gekozen zijn, zullen woede of schaamte voelen als ze niet de beloningen krijgen die ze menen te verdienen.

Dit soort rivaliteit zien we overal om ons heen. In het bedrijfsleven zijn het bankiers en fondsbeheerders die er met de prijzen vandoor gaan, terwijl de meesten van ons toch 'Ajaxen' zijn, teamspelers die hard werken aan allerlei taken en loyaal zijn aan de gemeenschap waar ze deel van uitmaken. In universiteiten worden hardwerkende docenten vaak beloningen ontzegd, terwijl de toponderzoekers de studenten kunnen laten voor wat ze zijn, roem vergaren met hun wetenschappelijk werk en dikke salarisverhogingen claimen. Als we beloningen zien gaan naar anderen die zich niet richten naar onze waarden, krijgen we een gevoel van onrechtvaardigheid. Wij Ajaxen zijn erin geluisd. Er is geen recht gedaan. Zo voelen we dat.

Misschien moest het wel misgaan met de rechtvaardigheid bij de keuze tussen Ajax en Odysseus. Als Odysseus de beloning niet had gekregen, dan had hij het leger misschien voor gezien gehouden en hij is niet te vervangen. Hij is zo dubbelhartig dat hij dan misschien wel was overgelopen naar de Trojanen. Hij heeft als enige de genialiteit om het Paard van Troje uit te vinden, een meesterwerk van misleiding, en misleiding is de enige manier om Troje te verslaan. Als hij een bankier zou zijn, dan zou hij de enige kunnen zijn die de hersens heeft

om een product met derivaten te verzinnen dat meer winstgevend is voor de korte termijn dan dat van de concurrerende bank.

Weet u nog, het Paard van Troje? Een enorm beeld van hout, gemaakt door de Grieken, dat (samen met een verhaal dat Odysseus had verzonnen en rondgestrooid) de Trojanen in de ban hield. Ze namen het mee de stad in. Er zaten Griekse soldaten verstoppt in de buik. Die kwamen 's nachts naar buiten en maakten de stadspoorten open voor het Griekse leger. En zo ging Troje in vlammen op, in een zee van bloed, allemaal omdat Troje door de knieën ging voor het Trojaanse Paard. De Grieken triomfeerden dankzij Odysseus' list.

23

Maar voor Ajax is er geen rechtvaardigheid in de vorm van een prijs. En als de rechtvaardigheid tekortschiet voor een of andere Ajax, dan haakt hij af, of op z'n minst doet hij zijn werk zonder ziel. Hij werkt langzaam, hij saboteert het team of is vaak ziek, en zijn ziekte-lijkheid steekt de andere leden van het team aan. Iedereen hoort zijn klachten en er zijn er genoeg die zijn gevoel van onrecht delen. Als een Ajax stopt of het langzaam aan doet, dan stopt er mét hem ook belangrijk werk of het gaat een stuk langzamer, met name als hij het trekpaard was in het team. In extreme situaties kan een Ajax op die manier ernstige schade toebrengen aan het team.

Natuurlijk, een Ajax kan vervangen worden als het management beseft dat hij een probleem is geworden. Er zijn genoeg Ajaxen die op zoek zijn naar werk. In het verhaal dat we gaan lezen, wijzen adviseurs de koning erop dat Ajax wel eens het leger de rug zou kunnen toekeren. Dat zou een dure zaak zijn, want Ajax is wel vier gewone soldaten waard. Maar de koning antwoordt: 'Neem dan vier nieuwe gewone mensen aan.' Hij had echter moeten beseffen dat de bijdragen die deze vier nieuwe mensen leveren, op den duur ook weer erkend moeten worden. Een groot verloop lost het Ajax-dilemma bepaald niet op.

Rechtvaardigheid is wat Ajax binnen het team had moeten houden, of meer in het algemeen: rechtvaardigheid is wat iedere gemeenschap bij elkaar houdt onder druk van conflicten en meningsverschillen. Rechtvaardigheid doet idealiter meer dan alleen een meningsverschil

oplossen; rechtvaardigheid zorgt ervoor dat meningsverschillen verdwijnen – of minstens in zoverre verdwijnen dat een team samen door kan blijven werken.

24 Rechtvaardigheid is wat we nodig hebben om te voorkomen dat conflicten zoals het conflict tussen Ajax en Odysseus onze gemeenschap te gronde richten. We hebben rechtvaardigheid nodig om juiste beslissingen te nemen; we hebben haar nodig in onze harten, zodat we rechtvaardigheid kunnen accepteren als er recht gedaan wordt – we hebben rechtvaardigheid met name nodig wanneer het recht dat er gedaan wordt, ons niet bevalt.

Wat is rechtvaardigheid? We zullen zien dat rechtvaardigheid geen verzameling regels is. Het is zelfs niet hetzelfde als eerlijkheid.⁴ Het is een kwestie van karakter en leiderschap. Rechtvaardigheid hoort in het hart van ieder van ons en in de ziel van onze gemeenschap.

Ik kan geen recht doen aan dit onderwerp in een filosofische verhandeling. Hart en ziel vragen om verhalen. Wat goed klinkt in een filosofisch argument, kan er verkeerd uitzien in een situatie in het echte leven. Als filosofen over rechtvaardigheid schrijven, gaan ze gewoonlijk uit van een aantal ideale voorwaarden. Ze schrijven ideeën op die zouden kunnen werken als we allemaal rationeel waren, als we allemaal in staat waren harde feiten en logica boven emoties te stellen. Misschien zouden we allemaal moeten *proberen* rationeel te zijn, maar de waarheid is dat we dat niet zijn. Rechtvaardigheid betekent: mensen geven wat hun toekomt. Vanbinnen, voor een individu, komt rechtvaardigheid neer op het juiste respect voor ieder deel van zichzelf. En bij dat zelf horen ook de delen van het zelf die worden geleid door emotie.

Dat is voor mij reden om dit boek te beginnen met het vertellen van het beroemde verhaal over Ajax. Deel 1 schetst daarvan de grote lijn. In deel 2 wordt het verhaal verteld vanuit vier verschillende perspectieven. In deel 3 wordt nagedacht over hoe het verhaal tot ons is gekomen, en deel 4 beargumenteert op een strengere, filosofische manier de conclusies over rechtvaardigheid die ik verdedig. Als je liever daarmee begint, blader dan eerst door naar deel 4.

Deel I

TER INLEIDING