

De titel van *Meer ik, meer moraal* is op zo'n manier op de kaft geplaatst, dat je hem ten minste twee keer kunt lezen. Eerst zie je met grote letters 'meer, meer' staan. Onmiddellijk hoor je het 'minder, minder' van de grote demagoog uit Venlo en raak je geïnteresseerd in wat daar in dit boek tegenover gesteld wordt. Dan zie je dat er eigenlijk staat 'Meer ik, meer moraal' en ben je verbaasd over het feit dat 'ik' en 'moraal' hier dus niet tegenover elkaar worden geplaatst. Dat deed onze campagnevoerende premier, toen hij het 'dikke ik' afzette tegen de manier waarop de VVD'er blijkbaar de moraal opvat: 'gewóón doen'. Nee, hier worden ze niet tegenover elkaar maar in elkaars verlengde gezet en je vraagt je als lezer af hoe dat kan.

De auteur, Frank Verborg, is filosoof, organisatieadviseur en coach. In elk van die drie functies is het van belang om mensen - lezers in dit geval - zelf aan het denken te zetten. Dat begint dus meteen goed met deze titel. Maar, eerlijk gezegd, houdt het daar met die vragen ook een beetje op. De zeven opstellen die in het boekje zijn verzameld geven vervolgens vooral antwoorden.

Pleidooi voor creatieve rationaliteit

BOEKBESPREKING

Paul VAN TONGEREN

Vragen stellen

Wat mij betreft had de vragenopropende stijl van de titel - of van mijn lectuur van de titel - wel wat langer doorgezet mogen worden. Vragen mogen wel wat meer worden uitprobeerde en opnieuw gesteld. Want, zoals T.S. Eliot ooit opmerkte: er zijn twee soorten problemen. De ene soort moet zo snel mogelijk worden opgelost en verdwijnt dan. De andere soort moet daarentegen worden uitgehouden, onder ogen gezien, meege dragen. Datzelfde geldt voor vragen. Er zijn natuurlijk vragen die beantwoord kunnen en moeten worden. Maar de meest interessante vragen moeten ontdekt, steeds opnieuw gesteld en in het veld gebracht worden - tegen alle met de kracht van vanzelfsprekendheid heersende antwoorden in. Althans, dat is de taak en opgave van de filosofie.

Eigenlijk is alleen die filosofie interessant die vragen stelt, vragen oproept en vragen terughaalt. Maar het is waar dat de meeste filosofen hun vragen verstoppen achter grote theorieën. In de drie filosofische hoofdstukken van *Meer ik, meer moraal* worden enkele van die theorieën overigens op een voorbeeldig heldere manier gepresenteerd. Vooral het werk van de Canadese denker Charles Taylor, die zelf in zijn boeken weer vele andere denkers samenvattend presenteert, vormt hier een belangrijke maar zeker niet de enige bron.

De keuze voor Taylor is begrijpelijk en verstandig, in een boek dat wil laten zien dat het ik een voortdurend proces van zelfwording is (of zou moeten zijn). Weinig auteurs hebben immers zo grondig nagedacht over het ontstaan en de problemen van het moderne zelfbegrip van het subject, als deze Charles Taylor. Maar hoe nuttig de presentatie van de gedachten van Taylor en enkele andere auteurs ook mogen zijn, ze vormen eerder antwoorden dan dat ze zelf tot vragen prikkelen. En bestaat zelfkennis niet op de eerste (en de laatste) plaats in blijven vragen naar wat dat zelf nu eigenlijk is?

Toegegeven, de auteur is (zoals gezegd) niet alleen filosoof, maar ook organisatieadviseur en coach. Maar zijn dat niet ook functies waarin op de eerste plaats een vragende aanpak vereist is? Is het niet zo dat je mensen

**BESPROKEN**

Frank Verborg (2016). *Meer ik, meer moraal. Persoonlijk leiderschap in de georganiseerde samenleving*. Zoetermeer: Klement. ISBN 978 90 8687 175 9

het beste adviseert door de juiste vragen te stellen? En dat je iemand het meest helpt door hem vragenderwijs te laten ontdekken wat hem eigenlijk drijft?

De ondertitel van het boekje spreekt van 'persoonlijk leiderschap in de georganiseerde samenleving'. Zijn leiders mensen die het weten? Of zijn het eerder mensen die de juiste vragen weten te stellen - op de juiste manier en op het juiste moment - en die erkennen dat er geen algemeen geldige antwoorden zijn op de vraag wat dan wel het juiste moment, de juiste manier of de juiste vraag is?

Het zou me niet verbazen als Frank Verborg het met me eens is dat er eigenlijk vooral vragen gesteld moeten worden. Maar het is niet gemakkelijk om te blijven vragen. En als hij zou willen, zou hij kunnen zeggen dat ook ik nu wel doe alsof ik vragen stel, maar in feite met die vragen wel degelijk stelling neem en doe alsof ik weet hoe het moet. Misschien is het onvermijdelijk om dingen te beweren, als je vragen wilt oproepen. Zelfs Socrates ontkomt er niet aan, in de dialogen van Plato. ▾

Prof. dr. P. van Tongeren was tot zijn emeritaat hoogleraar ethiek aan de universiteiten van Nijmegen en Leuven. E-mail: pvtongeren@me.com.

Het ik en de moraal

Hoe worden 'meer ik' en 'meer moraal' in dit boekje nu eigenlijk met elkaar verbonden? Dat gebeurt vooral door dat 'ik' verder uit te werken. Het is niet het 'dikke ik' dat zichzelf opblaast, dat zijn eigen belangen begrijpt als concurrerend met en belangrijker dan die van de gemeenschap; het ik dat zich indekt tegen kritiek van buiten door zich soeverein te achten, en tegen kritiek van binnen door zich in het harnas van heersende vooroordelen op te sluiten. Integendeel: het gaat om het ik dat reflecteert op wat het meemaakt en zich afvraagt wat het daaruit over zichzelf kan leren, en dat die zelfkennis weet weer te geven in een verhaal dat nooit af is. Een ik dat beseft dat zijn autonomie en vrijheid impliceren dat het voortdurend moet zoeken naar oriëntatie, en dat het daarbij de gemeenschap en de symbolen van een cultuur en traditie nodig heeft. Een ik dat zijn authenticiteit niet buiten het gesprek met de ander zoekt, maar juist in verantwoordelijkheid jegens de anderen ontwikkelt. Een dergelijk 'ik' laat zich niet vermalen tus-

sen de raderen van de instrumentele rationaliteit, met haar wetten van efficiëntie, kwantificering en voorspelbaarheid. Het is daarentegen de spil van een creatieve rationaliteit, die in het laatste hoofdstuk in vier kenmerken (en met vele aansprekende voorbeelden) helder wordt gekarakteriseerd: persoonlijke inzet, persoonlijke dialoog, persoonlijk oordeel en een betekenisvol ideaal.

Het zijn vier steekwoorden met behulp waarvan iedereen de eigen leiderschapskwaliteiten kan toetsen, en die ik daarom tot slot, en in lijn met mijn kritische opmerking aan het begin, maar in vraagvorm vertaal.

Ten eerste: in hoeverre steek ik mijn nek uit, geef ik het voorbeeld, engageer ik me met hart en ziel met de zaak waar ik voor sta?

Ten tweede: ben ik geneigd risico's weg te werken in vaste regels en procedures of kan ik het aan om enige chaos te laten bestaan, mensen zelf verantwoordelijkheid te laten dragen? Laat ik me leiden door zekerheid of door vertrouwen?

Ten derde: in hoeverre slaag ik erin om te onderscheiden tussen wat wel en niet getolereerd kan worden, waar afgewacht en opgetreden moet worden, wanneer ik mij moet aansluiten bij de groep en wanneer ik mijn verantwoordelijkheid moet nemen - ook als die tegen de communis opinio ingaat?

En ten vierde: waar gaat het mij eigenlijk om? En waar gaat het ons om, volgens mij? Heb ik een ideaal? Kan ik daarover een verhaal vertellen, op zo'n manier dat anderen deel worden van dat verhaal, en het misschien overnemen, zodat ik deel word van hun verhaal? 