

DE
ONVOLKOMENHEID
VAN DE MENS
EN
HET STREVEN
NAAR PERFECTIE

DE
ONVOLKOMENHEID
VAN DE MENS
EN
HET STREVEN NAAR
PERFECTIE

PAUL VAN GEEST
JOYCE RUPERT
JOOST HENGSTMENGEL
ARD JAN BIEMOND
HARRY COMMANDEUR

© 2019 Paul van Geest, Joyce Rupert, Joost Hengstmengel,
Ard Jan Biemond & Harry Commandeur

© 2019 Boom uitgevers Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veele-
voudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand,
of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij
elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige
andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming
van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan
op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit
van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk
verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprerecht
te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB, www.reprerecht.nl) of
contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een
rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet
1912. Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave
in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16,
Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO
(Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie,
Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever
without the written permission of the publisher.*

Boekverzorging

René van der Vooren

ISBN 978 90 2442 558 7

NUR 730

www.boomfilosofie.nl

www.bua.nl

Inhoud

- 1 Inleiding 9

- 2 Besef van onvolmaaktheid als weg naar geluk —
Terug naar enkele joodse en christelijke bronnen 21

- 2.1 Schuldbesef en berouw in wereldreligies 23
- 2.2 Berouw over onvolkomenheden en zonden in jodendom
en christendom 26
- 2.3 De Schrift als referentiekader in het vroege
christendom 27
- 2.4 De Schrift als spiegel bij Augustinus 33

- EXCURS — Vaste tijden om de eigen onvolmaaktheid
te overdenken in jodendom en christendom 37

- 2.5 Zondencatalogi in de middeleeuwen 40
- 2.6 Scholastiek en humanisme over onvolmaaktheid 42
- 2.7 Het zondebesef volgens Trente en Heidelberg 48
- 2.8 Onvolmaaktheid door zondeval bij Dooyeweerd
en Van der Kooy 52
- 2.9 Uitleiding 57

- 3 De waardige mens: een vijfkrachtenraamwerk 59

- 3.1 De homo economicus 63
- 3.2 De homo biologicus 68
- 3.3 De homo sociologicus 72
- 3.4 De homo dignus 77
- 3.5 Uitleiding 85

INHOUD

- 4 Naar een balans tussen onvolkomenheid en volmaaktheid in management en organisatie 87
 - 4.1 Van beheersing naar vertrouwen 90
 - 4.2 Het streven naar een menswaardige organisatie 98
 - 4.3 Implicaties voor leiderschap 103
 - 4.4 Uitleiding 121

- 5 Tot besluit 123

- Literatuur 131
- Bijlage — Tabel met mensbeelden 147
- Over de auteurs 152

*There's a crack,
a crack in everything,
that's how the light comes in*

LEONARD COHEN

In een van zijn dialogen, *Kratylos*, vat Plato de essentie van het denken van Heraclitus (rond 460 voor Christus) samen in een trefzeker adagium: ‘alles stroomt’. Waarschijnlijk is dit citaat niet van deze presocratische filosoof afkomstig, maar Plato wilde zijn inzicht onderbouwen dat in de zintuiglijk waarneembare wereld alles veranderlijk is en niets hetzelfde blijft. In zijn idee, en in dat van zijn leerling Aristoteles, kan een mens dus onmogelijk twee keer in dezelfde rivier stappen omdat alles hierin zich immers voortbeweegt. Voor Plato vormde deze gedachte de opmaat tot de aanname van een wereld waarin onveranderlijke, onvergankelijke en eeuwige ideeën aanwezig waren: ideeën, die in feite werkelijkheden waren van een hogere orde. De ideeën vormden voor hem de blauwdruk van de veranderlijke werkelijkheden in de wereld waarin wij leven.

Neoplatoonse filosofen als Plotinus en vroegchristelijke denkers als Augustinus zagen in de veranderlijkheid en de vergankelijkheid van het bestaan hier op aarde een zeer concrete aanleiding om te veronderstellen dat het leven in het ‘ondermaanse’ per definitie onvolmaakt is. Het principe dat alles stroomt en veranderlijk is, maakt namelijk dat mensen zich het ene moment gelukkig wanen, maar zich op een ander moment weer ongelukkig voelen omdat zij worden geteisterd door ziekte, tegenslagen of verlies van dierbaren. Ook al, aldus Augustinus, levert de afwisseling van voor- en tegenspoed een contrastervaring op waardoor men het geluk scherper kan ervaren: veranderlijkheid impliceert dus onvolmaaktheid en zelfs tragiek.

Dat veranderlijkheid aan tragiek kan grenzen valt ook goed af te leiden uit de wijze waarop mensen met elkaar omgaan. Ze bezorgen elkaar het ene moment vreugde en berokkenen elkaar het andere moment ook schade. Als het laatste het geval is, wordt er middels het strafrecht vergolden, bij economische delicten vergoed en — idealiter — in de relationele sfeer vergeven. Para-

doxalerwijs duiden vergelding, vergoeding en vergeving niet alleen op de onvolmaaktheid van mensen die inherent is aan hun veranderlijkheid in tijd en ruimte. Zij wijzen erop dat mensen ook behept zijn met de drijfveer om een ideaal te herstellen. De dynamiek tussen het besef van de eigen onvolmaaktheid en het streven naar het herstel van een ideaal staat in dit boekje centraal.

Niet alleen in oude filosofescholen maar ook in het bedrijfsleven is men zich er, bij vlagen diepgaand, van bewust geraakt dat de menselijke onvolmaaktheid een gegeven is waar mensen zelf rekening mee dienen te houden. Zo formuleerde Frits Goldschmeding het streven naar perfectie als een cruciaal aspect van zijn bedrijfsfilosofie. Schatplichtig aan hoogleraar economie T.P. van der Kooy, concludeerde hij dat Van der Kooy ‘de mens in al haar gebreken op[riep] om na te denken over beginselen voor een maatschappij op basis van menselijke waardigheid’.¹ Van der Kooy was zich terdege bewust van de tekortkomingen die de mens afhielden van de realisatie van een cultuur waarin de Gulden Regel (‘Wat u niet wil dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet’) heerst en sprak daarom over een ‘streven naar’.² Als Goldschmeding op ‘de onderneming’ reflecteert, is de schatplichtigheid aan de inzichten van zijn leermeester direct te onderkennen. Hij zegt: ‘In een perfecte of volmaakte wereld verwezenlijkt de onderneming alle aspecten van betrokkenen bij die onderneming. Maar de mens is onvolmaakt, dus kan slechts sprake zijn van een “streven naar”’.³

1 Savenije, H. (2017). *Het mooiste vak van de wereld. Het denken en doen van Frits Goldschmeding, oprichter van Randstad*, Randstad, 37.

2 Zie o.a. Kooy, T.P. van der (1961a), 131-134, waarin hij spreekt over menselijk tekortschieten, verdorvenheid der menselijke natuur, schromelijke tekorten en tekortkomingen, in relatie waarmee hij

meerdere malen refereert aan het ‘streven naar een harmonische levensstijl’. Zie ook Kooy, T.P. van der (1964), 15-16.

3 Rupert, J., Geest, P. van, Hengstmengel, J.W., Haan, R., Goldschmeding, F., & Commandeur, H.R. (2015). *Kennen, Dienen, Vertrouwen: Naar de bronnen van de Goldschmeding Stichting voor Mens, Werk en Economie*, p. 42.

Het besef van de menselijke onvolmaaktheid ging dus bij een van de grootste ondernemers die Nederland in het recente verleden gekend heeft, gepaard met wat hij haast als een gebod verwoordde: 'het streven naar perfectie'. Uitgaande van dit streven veronderstelde hij bij zijn mensen allereerst het vermogen tot kritische reflectie op de sterke en zwakke punten in het eigen functioneren. Verder impliceerde dit streven ook de flexibiliteit om kritiek uit de omgeving ten goede te laten komen aan de persoonlijke ontwikkeling. Maar uiteindelijk verbond Goldschmeding het streven naar persoonlijke groei en vervolmaking met het streven naar perfectie dat een bedrijf als zodanig dient te kenmerken. Dit laatste was geen doel op zich. Het resultaat van een onderneming die streeft naar perfectie is voor hem tenslotte groei en continuïteit. Hij stelt:

Een onderneming is gericht op het vergroten van waarde en daarvoor moet de onderneming én bouwen én bewaren' [...]; dit zijn de eerste woorden die de mens in het scheppingsverhaal meekreeg... Het gaat niet om geld, het gaat om het vergroten van waarde. Winst is de in geld uitgedrukte beloning voor het adequaat functioneren van de onderneming in een concurrerende omgeving en een noodzakelijke voorwaarde voor groei en continuïteit. Het kunnen blijven garanderen van de hoogst mogelijke kwaliteit is daarmee van essentieel belang voor het bestaan van de onderneming. In alles wat je doet, zal je dus moeten streven naar perfectie.⁴

De spanning tussen de onderkenning van de menselijke onvolmaaktheid — zelfs tragiek — in het leven enerzijds, en het streven naar de verwerkelijking van idealen en naar volmaaktheid anderzijds is dus een spanning die zowel door filosofen als door ondernemers is onderkend. Ook in werken waarin gereflecteerd wordt op markt en moraliteit wordt deze spanning op nimmer gebracht. Onlangs werd bijvoorbeeld in de rooms-katholieke

4 Idem.

kerk door de Congregatie voor de Geloofsleer en het Dicasterie voor de Bevordering van de Gehele Menselijke Ontwikkeling een brief gepubliceerd over economische en financiële kwesties: *Oeconomicae et pecuniariae quaestiones*. Hierin werd gesteld dat economische structuren en mechanismen niet intrinsiek slecht zijn en het kapitalisme niet moreel onverantwoord is. Zij worden slecht als de ordening van de economische principes niet gebaseerd is op de Gulden Regel of op een ethische orde, waarin het streven naar rechtvaardigheid en solidariteit de mensengemeenschap regeert.

Handel kan dan wel volgens gemaakte afspraken verlopen, maar de afspraken zijn onethisch als mensen [1] worden gereduceerd tot consument en [2] de waardigheid van de mens dus wordt gebagatelliseerd, omdat anderen hen niet als subject maar als object zien dat te ‘gebruiken’ is om zelf rijker te worden. De meest cruciale notie in de brief is wel die van de *immoralità prossima*: de immorele bejegening van de naaste. Het misbruik maken van het gebrek aan kennis van economische en financiële processen bij de ander is hier een concreet voorbeeld van. Behalve dat markt en moraal dus als verbonden worden gezien, wordt in deze brief tussen de regels door steeds verondersteld dat de mens tot het kwade is geneigd en de kiem van de onvolmaaktheid van het bestaan in hemzelf gelegen is.

Tot dezelfde slotsom komt, zij het impliciet, de econome Deirdre McCloskey in haar trilogie (*Bourgeois Virtues; Bourgeois Dignity; Bourgeois Equality*). Zij schreef dat het moderne kapitalisme allerminst immoreel is en zelfs succesvol zal blijven als deugden als ‘matigheid’, ‘moed’, ‘wijsheid-voorzichtigheid’ en ‘rechtvaardigheid’ doorklinken in de drijfveren van degenen die het kapitalisme handen en voeten geven. Zo maakt zij aannemelijk dat het kapitalistisch systeem kan aanzetten tot deugdzaam handelen en, als zodanig, kan leiden tot een menswaardig bestaan voor velen. Maar evenals in *Oeconomicae et pecuniariae quaestiones* is de keerzijde van deze aanname te lezen: een markt is zo volmaakt als de drijfveren van degenen die op de markt opereren deugdelijk zijn. En dat blijkt niet altijd het geval.

Hoewel er in zowel *Oeconomicae et pecuniariae quaestiones* als in McCloskey's trilogie dus van uitgegaan wordt dat de mens in staat is het goede te doen, ligt aan beide geschriften eveneens de aanname ten grondslag dat mensen 'tot het kwade geneigd' kunnen zijn. In beide werken wordt dus meer bedoeld dan functionele onvolmaaktheid, als tussen de regels door de onvolmaaktheid aan de orde wordt gesteld én wegen worden aangeduid om het ideaal toch te verwerkelijken. De functionele onvolmaaktheid houdt op het persoonlijk vlak verband met het bewustzijn onbekwaam te zijn om een bepaalde taak ten uitvoer te brengen. Zo kan een jonge leraar onmacht ervaren, wanneer hij zich realiseert dat hij geen orde kan houden in zijn klas. Hij voelt zich bewust onbekwaam. Maar hij realiseert zich tegelijk dat hij zijn vaardigheid kan ontwikkelen, bijvoorbeeld door het volgen van een cursus waarin hij strategieën aangeleerd krijgt om overzicht in de klas te houden. Hier spreken wij van een besef van onvolmaaktheid dat functioneel is; functioneel in de zin dat de onbekwaamheid via training of opleiding en na verloop van tijd, om te zetten is naar bekwaamheid.

Maar in voornoemde werken is er, eerder impliciet dan expliciet, steeds een existentiële vorm van onvolmaaktheid aan de orde gesteld. Hiervan is sprake als iemand zich ervan bewust wordt dat het ideaal dat men zichzelf als partner, vader, moeder, werknemer, werkgever stelt nooit bereikt zal worden omdat iedere relatie ook gekenmerkt wordt door karaktereigenschappen, drijfveren, en ondeugden waar anderen onder kunnen lijden. (Ver)geldingsdrang, hebzucht, jaloezie of narcisme zijn bijvoorbeeld karaktereigenschappen, drijfveren en ondeugden tegelijk die maken dat relaties — zelfs als deze gekenmerkt worden door ontzag, respect en liefde — toch niet de volmaaktheid in zich dragen waarop de mensheid steeds weer hoopt.

Zowel de auteurs van *Oeconomicae et pecuniariae quaestiones* als Deirdre McCloskey tonen aan dat er meerdere wegen zijn naar eenzelfde opvatting over de wisselwerking van inzicht in de eigen moraal en inzicht in de wijze waarop een economische markt kan bijdragen aan de waardigheid van zo veel mogelijk mensen. Maar welke weg ook begaan wordt: zelfreflectie en

het besef van de kloof tussen ideaal en werkelijkheid leiden idealiter ook tot het bewustzijn van de eigen onvolmaaktheid. Dit bewustzijn kan de mens verlammen, wanneer de kloof tussen ideaal en werkelijkheid onoverbrugbaar lijkt, maar het kan mensen ook motiveren bewuster te werken aan betere verhoudingen. Het besef van de eigen onvolmaaktheid, functioneel en existentieel, kan niet los worden gezien van het streven idealen te verwerkelijken. Er ontstaat een balans als mensen dankzij (zelf)kennis, een realistische visie op de eigen tekortkomingen en een gezonde motivatie om doelen te willen bereiken een (zelf)vertrouwen ontwikkelen waarin het besef van de eigen onvolmaaktheid een natuurlijke plaats heeft.

Een van de eerste humanisten, Pico della Mirandola, stelde in zijn *Oratio de hominis dignitate* (Rede over de menselijke waardigheid) dat de mens zijn eigen beeldhouwer moet zijn en in staat is zichzelf uit te beelden in de vorm die hij verkiest.⁵ Hij liep hiermee vooruit op inzichten die later verwoord werden, namelijk dat elke mens zichzelf kan ontwikkelen door middel van het opdoen van kennis en vaardigheden, door het aangaan van betekenisvolle en diepgaande relaties met anderen en door het nemen van eigen beslissingen. Ook liep hij vooruit op het inzicht dat wanneer aan deze drie menselijke basisbehoeften — aan bekwaamheid, verbondenheid en autonomie — is voldaan, mensen zichzelf intrinsiek kunnen motiveren om bepaalde doelen te behalen.⁶ Dit doen zij met verkregen vermogens van verstand, gevoel en wil.⁷

5 Pico della Mirandola (2008). *Rede over de menselijke waardigheid*. Vertaald en van aantekeningen voorzien door Michiel Op de Coul, met een inleiding en nawoord van Jan Papy. Groningen: Historische Uitgeverij, 50.

6 Zie de zelfdeterminatietheorie in Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal

pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.

7 Kooy, T.P. van der (1961a). De normatieve structuur der werkelijkheid. *Beroep en roeping*, juli/augustus, 129.

Eeuwen later stelde de psycholoog Herbert Simon echter dat het verstand, ofwel de menselijke rationaliteit, begrensd is. De informatie op grond waarvan een mens zich een oordeel moet vormen, is niet volledig. Zijn vermogen om de informatie volledig en juist te kunnen inschatten is beperkt; tijdsdruk en routine zetten het vermogen om juiste beslissingen te kunnen nemen nog verder onder druk. Bovendien kan iemand de alternatieven voor zijn besluit onmogelijk overzien. Het waarnemingsvermogen van de mens is beperkt, evenals zijn vermogen informatie goed te verwerken. Dit heeft weer repercussies op de beslissingen die mensen maken. Herbert sprak van *bounded rationality*.

Ten tweede is er sprake van *bounded morality*: iemand kan intrinsiek gemotiveerd zijn om de ene persoon te helpen, maar evenzeer intrinsiek gemotiveerd zijn een ander juist te schaden. Mensen zijn daarnaast geneigd routinematig te reageren op basis van intuïties, driften en impulsen. In een intuïtief en onbewust ogenblik bepaalt de mens dus wat goed en slecht is, waardoor men niet altijd tot de meest morele keuze komt.⁸ Het gevoel kan de mens dus moreel om de tuin leiden, waardoor relaties beschadigd kunnen raken. Het verstand blijkt dan zelfs creatief genoeg om dergelijke keuzes te rechtvaardigen. In *The (Honest) Truth about Dishonesty. How we Lie to Everyone — Especially Ourselves* stelde de Amerikaanse psycholoog Dan Ariely dat de cognitieve instelling en vorming van mensen heel bepalend is voor hun zelfbeoordeling. Hoe cognitiever zij zijn, des te meer zij in staat zijn het valse spel dat zij spelen om voor henzelf het beste uit een bepaalde situatie te halen, als geoorloofd te oormerken. Zo blijven zij zichzelf als goed beschouwen. Hoe

8 Voor meer hierover zie het werk van Jonathan Haidt, o.a. Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108(4), 814; voor een literatuuroverzicht over

intuïtieve ethische besluitvorming zie Weaver, G.R., Reynolds, S.J., & Brown, M.E. (2014). Moral intuition: Connecting current knowledge to future organizational research and practice. *Journal of Management*, 40(1), 100-129.

flexibeler en creatiever zij in cognitief opzicht zijn, des te beter is hun vermogen verhalen te verzinnen om te rechtvaardigen wat zij doen. Dit wordt de *fudge factor* genoemd. Crises zijn te herleiden tot het feit dat bankiers, politici, kerkelijke leiders en wetenschappers zich laten bepalen door deze fudge factor. Ariely's theorie vormt een fraaie onderbouwing van de these dat mensen eerst moedwillig en gaandeweg steeds onbewuster hun eigen moraliteit aan banden kunnen leggen.

Ten slotte is de menselijke wil ook aan beperkingen onderhevig. Weliswaar wordt de behoefte aan autonomie vervuld door de verwerkelijking van wat men wil. Maar wat voor rationaliteit en moraliteit geldt, geldt ook voor de menselijke wil. De vrijheid van de wil wordt beperkt door tal van factoren. Het is niet uitgesloten dat mensen, voordat zij denken iets in vrijheid te willen, door impulsen bepaald worden voordat zij ertoe komen iets ook daadwerkelijk te willen. Het precies hier tegenovergestelde behelst ook een beperking: mensen zijn zich er met grote regelmaat van bewust dat ze niet altijd weten wat ze werkelijk willen. En ten slotte ontbreekt vaak ook de wilskracht om daadwerkelijk naar de eigen wil te handelen, of beperkt een schuldgevoel de verwerkelijking van wat men eigenlijk wil.⁹

In dit boekje is getracht de spanning in kaart te brengen tussen de erkenning van de eigen existentiële onvolmaaktheid, die onder meer gelegen is in een begrensde rationaliteit, moraliteit en wil(skracht), en het nastreven van idealen op verschillende niveaus van de menselijke existentie. Profeten, filosofen, theologen, economen en organisatiepsychologen komen aan het woord, die ieder op hun manier aan de orde hebben gesteld dat het besef van de eigen onvolmaaktheid en het streven naar het

9 Voor meer achtergronden zie het werk van Heidegger, M. (1953). *Sein und Zeit*. Tübingen: Niemeyer; voor besprekingen hiervan zie J. van Sluis (1998). *Leeswijzer bij 'Zijn en tijd' van Martin Heidegger*.

Eindhoven: Damon, en Rupert, J., Hengstmengel, J.W., van Geest, P. & Commandeur, H. (2017). *Mens, werk en economie in het licht van de tijd*. Amsterdam: Boom, 42-43.

tegendeel hiervan tezamen leiden tot grote en heilzame veranderingen in de persoonlijkheid, in organisaties en in maatschappijen.

In het tweede hoofdstuk gaan we *ad fontes* (naar de bronnen, zoals Erasmus zei): naar enkele werken van christelijke auteurs waarin de erkenning van de eigen vergankelijkheid en onvolmaaktheid als weg naar geluk werd aangetoond. In het derde hoofdstuk worden de hiervoor besproken drie menselijke beperkingen — in rationaliteit, moraliteit en wilskracht — op noemer gebracht en wordt er getracht een mensbeeld te formuleren waarin in de waardigheid van de mens juist diens beperkingen verdisconteerd zijn: de *homo dignus*. In het vierde hoofdstuk worden de organisatiepraktijken aan de orde gesteld, waarin weliswaar het streven naar perfectie beleden wordt als de drijvende kracht achter de meeste managementbenaderingen, maar waarin dit streven vaak verweven is met de machiavelliaans aandoende controle-, manipulatie- en heerszucht. De vraag die in dit hoofdstuk wordt gesteld is hoe managers de intrinsieke waardigheid van hun mensen voor ogen kunnen houden, als zij toch steeds weer met hun functionele en existentiële onvolkomenheid worden geconfronteerd. In het vijfde hoofdstuk wordt samenvattend de balans opgemaakt.