

Middelmatig vaak beter dan excellent

We leven in een tijdperk van middelmatigheid. Daar is maar weinig mis mee, behalve dat mensen de waarde van middelmatigheid niet langer inzien. Dus dromen ze van excellentie. Ze willen er boven uitsteken, uitmunten, beter zijn dan de anderen. De term 'excellentie' is populair bij managers in het bedrijfsleven, maar ook bij bijvoorbeeld schoolbestuurders of gemeentesecretarissen. Ze willen allemaal uit het moeras van de bureaucratische vertwijfeling stappen. Excellentie is een lonkend perspectief.

Het woord is ongekend populair gemaakt door managementgoeroes als Tom Peters en Bob Waterman, die in 1980 met hun boek *In Search of Excellence* een ware hype creëerden. Managers, zo zeiden ze, moeten streven naar excellente organisatieculturen. Dat waren culturen waar de neuzen in dezelfde richting stonden. Geen onenigheid. Voorbeelden van excellente werknemers vonden ze vooral in Japan waar arbeiders niet zeuren en langer werken omdat ze geloven in de producten die ze maken en in het bedrijf waar ze voor werken. Peters en Waterman waarschuwden Amerikaanse en Europese managers, die traditioneel niet in zoiets 'softs' als cultuur waren geïnteresseerd, dat 'soft' ook heel 'hard' kon zijn, een boodschap die iedereen die later met cultuurmanagement werd geconfronteerd maar al te goed zou begrijpen.

Niet veel later, in 1992, schreef de Texaanse filosoof en bedrijfsethicus Robert Solomon (1942-2007) *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*. Dit boek wordt door velen als

baanbrekend beschouwd omdat het een filosofisch fundament probeert te geven aan het thema 'excellentie'. Solomon sloot nauw aan bij de Griekse filosoof Aristoteles die ooit gezegd zou hebben dat excellentie betekent dat je wat substantieels bijdraagt aan de samenleving. Wie niet bijdraagt was volgens Aristoteles een 'parasiet'. Solomon herkende zich hierin en probeerde in zijn boek de contouren te schetsen van een soort non-parasitair kapitalisme.

Dat het kapitalisme zo'n succes is geworden, lag volgens hem niet aan het feit dat het een ratrace is waarin rijken rijker en armen armer worden, maar aan het gegeven dat het kapitalisme er grosso modo in geslaagd is fatsoenlijke en verantwoordelijke burgers te creëren. Voor deze mensen spelen roekeloze ondernemingszin, hebzucht en onverschilligheid ten opzichte van anderen een minder belangrijke rol dan empathie, gezinsschap, een helder oordeelsvermogen en morele moed.

In feite betekent dit dat zakenmensen hun werk daadwerkelijk 'moraliseren', volgens Solomon de enige mogelijkheid om hen daadwerkelijk trots te laten zijn op wat ze doen. Zijn leven lang heeft hij geloofd in een fatsoenlijk kapitalisme. Het is ironisch of tragisch dat hij net voor het uitbreken van de financiële crisis overleed.

In het Engels wordt het Griekse woord 'arete' vaak vertaald met 'excellence'. In

Plato vond stadsbestuurder excellent die vriend bevoordeelt en vijand benadeelt zonder zelf schade te lijden

het Nederlands vertalen we het meestal met 'deugd'. Misschien dat er hierdoor allerlei misverstanden over excellentie zijn. Aristoteles zelf dacht heel anders over excellentie dan we nu geneigd zijn om te doen. Voor hem kon een mes of een paard ook excellent zijn. Zo lang ze doen wat ze moeten doen, zo lang ze goed functioneren, is er sprake van excellentie. Plato vond een stadsbestuurder excellent als hij zijn vrienden bevoordeelt en zijn vijanden benadeelt zonder dat hijzelf schade oploopt. Kortom, met excellentie kun je in moreel opzicht alle kanten op. De relatie tussen deze Griekse opvattingen van excellentie en hedendaagse morele opvattingen is daarom ingewikkeld. Plato vond in ieder geval krijgsheren of soldaten vaak het voorbeeld van excellente mensen.

Dat roept vooral de vraag op hoe een bureaucratie zich verhoudt tot excellentie. De functionarissen die ik hierboven noemde – managers, schoolbestuurders of gemeentesecretarissen – hebben allen met de mediocriteit van de bureaucratie van doen. Sterker, ze belichamen vaak deze mediocriteit. Ze hebben niet te maken met culturen waarin de neuzen in dezelfde richting staan of met uitblinkende mensen. Ze houden hun werk vol in een conflictueuze en tumultueuze wereld en verdienen daarvoor, zolang ze tenminste niet te veel van het paadje afglijden, alle lof. Middelmatigheid is voor de meeste mensen, zo wist Montesquieu al, een onmisbare leuning. Excelleren doe je maar als je sporter of kunstenaar wilt worden.

René ten Bos is hoogleraar filosofie aan de faculteit der managementwetenschappen van de Radboud Universiteit.

René ten Bos

