

De leider en de misleider

Een beroemd staaltje schoonheid in filosofische analyse is Socrates' onderzoek van wat leiderschap inhoudt, in Plato's dialogen De Sofist en De Staatsman. Het is ingewikkelde materie, zoiets als Bachs Kunst der Fuge, die ook van een grote scherpzinnigheid en subtiliteit is. De analyse komt kort samengevat neer op het volgende. De leider heeft drie dingen nodig voor een visie of idee:

- een kloppend beeld van het geheel
- een scherpe afbakening of precieze beschrijving, dwz een definitie
- inzicht in de samenstellende delen of de geleding van noodzakelijke eigenschappen.

Anders is hij misschien wel een misleider (sofist). In de praktijk hebben we vaak alleen de naam van iets, een woord, zonder het beeld, de definitie of de geleding. En zelfs als we die noodzakelijke ingrediënten allemaal wel hebben ontbreekt vaak nog 'het vijfde', het werkelijke inzicht. Want kennis door beschrijving en kennis door vertrouwdheid dekken elkaar niet.

In de Sofist definieert de Vreemdeling de misleider achtereenvolgens als:

- een jager op aandacht en belangstelling van rijke mensen
- een verkoper van kennis en inzicht, al dan niet zelf geproduceerd
- een groothandelaar of detaillist in kennis en inzicht
- een debater die gesprekken voert tegen betaling
- iemand die je verlost van misvattingen, een zuiveraar
- een imitator van wijsheid, iemand die wijs lijkt maar het niet is.

Het gaat Plato er kennelijk niet alleen om dat je verschillende gedaanten van de misleider leert onderscheiden, maar ook dat je de ware gedaante van de leider leert afbakenen. Hieronder heb ik enkele verschillende begripssplitsingen en definities opgenomen.

De misleider 1

(Sofist 221c-223b)



vleierij = sofistierij

De kunst van de misleider is jagen op mensen (tamme landdieren) door ze in vertrouwelijke sfeer te overreden om voor geld een (schijnbaar) leerproces aan te gaan.

De misleider 2 (Sofist 223c-224c)



De kunst van de misleider is het verwerven en door uitwisseling op grote schaal verhandelen van door anderen vervaardigde culturele goederen, namelijk inzicht in hoe je kunt uitblinken.



De misleider 3 (Sofist 224e-226a)



De kunst van de sofist is geld verdienen door de strijd aan te gaan in een gevecht met woorden in de sfeer van vrije ruimte.

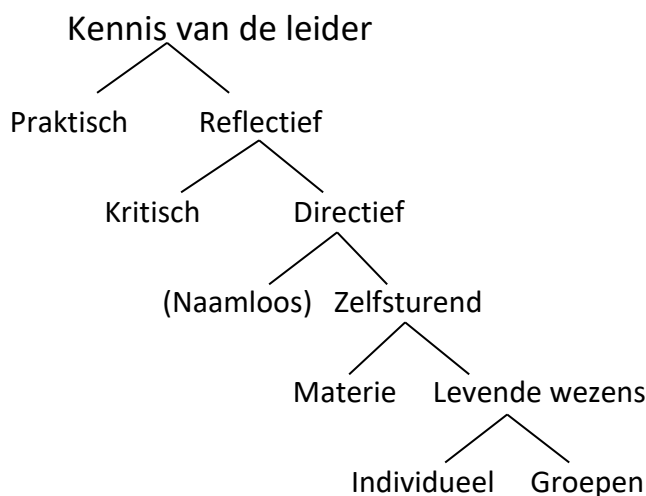
Splitsing van het begrip leiderschap

Inzet van Plato's dialoog De Staatsman is een zodanig scherp beeld van leiderschap te ontwikkelen dat de echte leider valt te onderscheiden van de would-be leider en andere figuren waarmee hij makkelijk verward wordt, zoals de managementgoeroe (de sofist) of de kamergeleerde (de wetenschapper of de academische filosoof). De methode die daarvoor in de dialoog wordt gehanteerd is het bepalen van de juiste definitie van de leider, door middel van begripssplitsing. Het gesprek wordt gevoerd door 'de jonge Socrates', een naamgenoot van de oude, die wel bij het gesprek aanwezig is maar niet ingrijpt, en een 'Vreemdeling' die de vragen stelt en het gesprek leidt.

Aan het begin stellen de sprekers vast dat de leider iemand met een specifiek soort kennis moet zijn. Maar wat voor kennis is dat? Zij is niet louter praktisch maar ook en vooral beschouwelijk van aard: de manager is de praktijkman, een doener, de leider daarentegen eerder een denker, iemand die de lijnen uitzet en het uitvoerende werk aan anderen overlaat. Deze vorm van reflectieve of



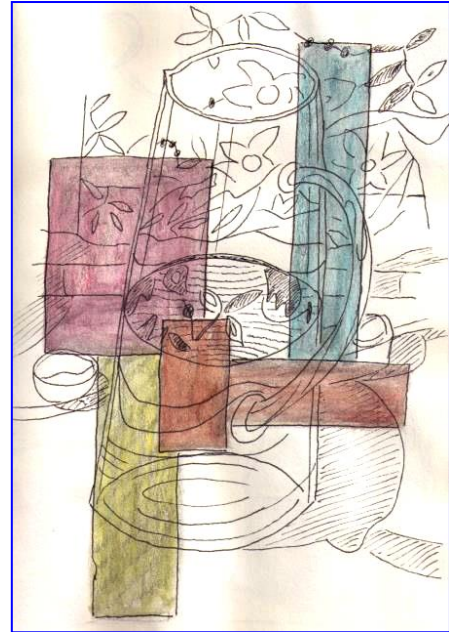
theoretische kennis bestaat zelf weer uit twee delen, een zuiver theoretisch of kritisch deel, en een deel dat sturend of directief is, dat iets tot stand wil brengen en opdrachten geeft. Vanzelfsprekend zit de leider in deze tweede categorie, het is iemand die richting geeft en niet alleen maar beschouwend is. Vervolgens kun je onderscheid maken tussen degene die iets tot stand wil brengen dat hem wordt opgedragen door anderen en degene die zichzelf stuurt. De leider valt natuurlijk in de laatste categorie. En hij brengt ofwel niet-levende dingen tot stand, ofwel levende dingen met levende wezens, en dat ofwel met individuen ofwel met groepen: telkens valt hij in de laatste categorie. Dat levert het volgende beeld van begripssplitsingen op:



Tot zover is de leider gedefinieerd door de begrippen uit het rechter rijtje: iemand met zelfsturende reflectieve kennis gericht op richting geven aan levende wezens in groepen. Maar die definitie is lang niet nauwkeurig genoeg, in deze formulering vallen er nog allerlei andere professies onder, naast die van de leider of staatsman, bijvoorbeeld ook die van een herder of een leraar of een sporttrainer. Op de vraag van de Vreemdeling hoe de laatste categorie, het aansturen van groepen, dan verder opgesplitst moet worden om de definitie preciezer te krijgen, stelt de jonge Socrates voor eerst onderscheid te maken tussen mensen en dieren. Dat onderscheid lijkt voor de hand te liggen, maar de Vreemdeling maakt er bezwaar tegen omdat daarmee het te splitsen begrip niet 'doormidden' wordt gesneden. 'Het is veiliger splitsingen door het midden aan te brengen', zegt hij, 'dat maakt de kans groter dat je Ideeën treft'.

Dit is een belangrijk methodisch punt, maar Socrates begrijpt het niet onmiddellijk. Wat bedoelt hij precies met die opmerking? De Vreemdeling antwoordt dat je bijvoorbeeld het menselijk ras kunt onderscheiden in Grieken en de rest ('Barbaren'), of de getallen in de eerste 10.000 en de rest. In beide gevallen zijn dan de afgesplitste delen alleen restcategorieën, en die kunnen nooit zelfstandige Ideeën of Vormen zijn. 'Elke categorie is wel een deel, maar niet elk deel is zelf ook een categorie.' Het is beter, zegt hij, de getallen eerst te onderscheiden in even en oneven, en het menselijk ras in mannen en vrouwen, dat wil zeggen zo dat elk afgesplitst deel ook zelf een eigen categorie of Vorm is.

Met andere woorden, de juiste methode van het opsplitsen van begrippen vereist dat elk deel in de splitsing niet slechts een restcategorie is, een loutere ontkenning van zijn tegenhanger. 'Bij meten moet je twee verschillende soorten onderscheiden,' doceert de Vreemdeling, 'aan de ene kant iets vergelijken met zijn tegendeel, aan de andere kant het vergelijken met een eigen maat, een juiste verhouding, een gepaste tijd, het gulden midden of wat er ook verder maar tussen de uitersten ligt.' Alleen deze laatste vorm van meten levert zelfstandige vormen of ideeën op. Wil je de methode van begripssplitsing goed hanteren, dan moet elk deel een zelfstandig geheel zijn, gedefinieerd volgens een eigen maat en maatstaf. Bovendien moet je ervoor waken geen categorieën over te slaan: de kunst van de dialecticus is begrippen te verdelen volgens hun 'natuurlijke geleding'. In de Phaedrus vergelijkt Socrates dit 'snijden van begrippen' met de kunst van de slager, die het vlees en de beenderen verdeelt volgens hun natuurlijke geleding, 'zo dat hij niet één stukje verbrijzelt, zoals een slechte slager zou overkomen'. Op dezelfde manier moet de dialecticus te werk gaan met abstracte begrippen.



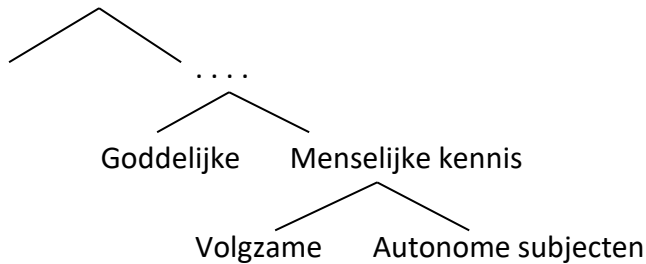
Maar er speelt nog een ander probleem bij het vinden van de juiste definitie van de leider. Dat maakt de vreemdeling duidelijk aan de hand van een mythe, een 'oud verhaal'. Daarin wordt verteld dat er in de geschiedenis van de wereld afwisselend twee verschillende periodes zijn te onderscheiden, een waarin God zelf de wereld bestuurt, en een waarin hij de wereld aan zichzelf overlaat. In het eerste geval gaat alles van een leien dakje, er heersen voorspoed en vrede, en de natuur verloopt omgekeerd aan zoals wij haar kennen: de zon komt in het westen op en gaat onder in het oosten, mensen worden steeds jonger in plaats van ouder, ze worden geboren uit de aarde, zoals de hele flora, de sterren draaien de andere kant op enzovoort. Maar als de tijd vol is trekt God zich terug als leider en laat de wereld aan zijn lot over. Aanvankelijk loopt dan alles nog zoals het voorheen placht te lopen. Maar van lieverlee beginnen de dingen een andere kant op te draaien. Mensen worden ouder in plaats van jonger, de zon komt op in het oosten enzovoort. Het gemak, de vrede en verbondenheid verdwijnen, iedereen moet met moeite voor elkaar zien te krijgen wat voordien vanzelf leek te gaan. Van lieverlee ontstaan er zulke grote catastrofes dat het geheel uit elkaar dreigt te vallen en ten onder te gaan. Ten langen leste grijpt God in en neemt zelf weer de helmstok in handen, om zijn schepping te redden.

Dit verhaal maakt duidelijk dat er twee heel verschillende definities van leiderschap mogelijk zijn. Een leider is in onze tijd zelf een mens, niet een god. Je kunt van zo iemand nu eenmaal geen goddelijk inzicht verwachten, alleen menselijk, en dat is beperkt. Bovendien heeft bij ons een leider niet te maken met willige, volgzame mensen, maar met onwillige, autonome, mensen met een eigen wil. Dat maakt leiderschap veel lastiger, je moet ervoor

gebruik maken van allerlei bijkomende, ondersteunende kunsten, zoals die van de redenaar, om mensen te overtuigen, van de rechter, om rechtvaardige verhoudingen te creëren met een oordeel, en van de generaal, om de strijd aan te gaan als het nodig is. Wat is dan het beslissende onderscheid tussen hen en een leider?

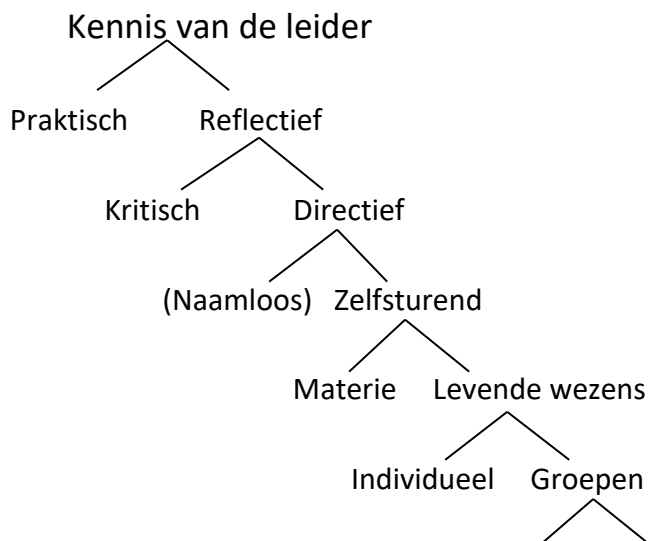
Intussen hebben we de volgende begripssplitsingen toegevoegd aan de boom:

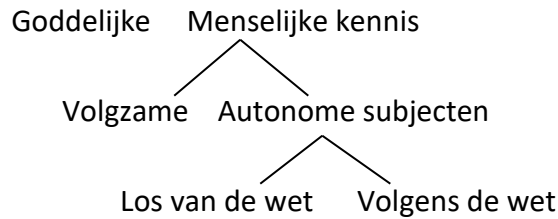
Kennis van de leider



Een volgende stap in de redenering is het bepalen van de rol van wetten. Om te voorkomen dat leiderschap ontaardt heb je wetten nodig, waar iedereen zich aan te houden heeft, ook de leiding - ongeacht of die nu bij één persoon ligt, bij enkelen of bij iedereen samen. Het probleem is hier dat iemand met werkelijk inzicht in een kwestie ook buiten de wet om kan opereren. Een goede dokter kan je genezen met allerlei soorten behandeling, niet alleen de reguliere, en zowel met je instemming als tegen je wil. De beste leiding is nooit in de wet zelf gelegen, maar in een persoon die de wet met verstand kan toepassen. Een wet kan nu eenmaal geen uitzonderingen toelaten, een verstandig leider wel. Maar er zijn maar weinig mensen die zo'n hoogte bereiken, dat ze inzicht hebben dat uitstijgt boven de wet. Daarom is de onschendbaarheid van de wet in onze wereld een belangrijk uitgangspunt. Ook al is het in feite alleen het tweede beste, niet het allerbeste, het is het beste voor de imperfecte toestand van de mens.

Dit leidt tot een volgende splitsing, zodat de boom als geheel er nu als volgt komt uit te zien:





Daarmee hebben we de volgende definitie opgebouwd: een leider is iemand met de zelfsturende reflectieve kennis om richting te geven aan levende wezens in groepen, die zich vanwege eigen menselijke beperktheid en de autonomie van subjecten gehouden weet aan de wet. Om het specifiek eigene van leiderschap nog preciezer te bepalen, dat wat het onderscheidt van aanpalende of ondersteunende kunsten, vergelijkt de Vreemdeling tenslotte de kennis van de leider met de kunst van de wever. Ook die bestaat uit een hoofdvak en aanpalende, ondersteunende vakken, enerzijds weven, anderzijds bijvoorbeeld het maken van weefgetouwen en andere gereedschappen. Ook het hoofdvak zelf valt uiteen in een aantal delen, zoals wassen, kaarden, spinnen en andere. In feite zijn daarin twee groepen te onderscheiden: verbinden en ontbinden, samenvoegen en uiteenhalen. Kaarden hoort in de tweede groep, weven in de eerste. Ook het weven zelf bestaat weer uit twee hoofdtechnieken, schering en inslag. Die moeten goed op elkaar afgestemd worden, pas uit hun ordelijke en systematische verbinding kan er een wollen kleed tevoorschijn komen.

Een soortgelijke set van onderscheidingen is te maken voor leiderschap. Een gemeenschap of een organisatie kun je vergelijken met een weefsel waarin verschillende tegendraadse draden verbonden moeten worden. In feite is zelfs één enkel mens te beschouwen als zo'n weefsel van tegenstellingen. Persoonlijke voortreffelijkheid bijvoorbeeld bestaat uit de combinatie van terughoudendheid en doortastendheid, uit een verbinding van maat en moed, het zachte en het harde, twee principes die elkaars tegendeel zijn. Deze polariteit doordringt het hele leven, elke vorm van meesterschap of excellentie

vertoont hetzelfde spanningsveld. Of neem schoonheid, ook die is te beschrijven als de eenwording van tegendelen, enerzijds beweging en energie, anderzijds rust en evenwicht. Soms zeg je van iets: wat een kracht, wat een levendigheid! En soms zeg je juist: wat een waardigheid en stille concentratie! Schoonheid is een term die je gebruikt voor iets dat beide aspecten tegelijk vertoont.

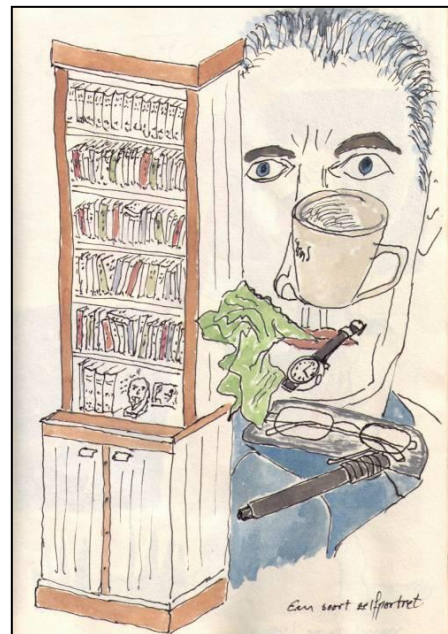
Elke pool van het spanningsveld kent zijn eigen overdrijving, hetzij als teveel hetzij als te weinig. In het ene uiterste ben je hard, ruw en ongevoelig in je manier van leiding geven, in het andere laf, kleingeestig, karakterloos. Het is een kunst telkens de juiste maat te vinden en de tegengestelde krachten met elkaar te verzoenen. In kleine dingen maakt het



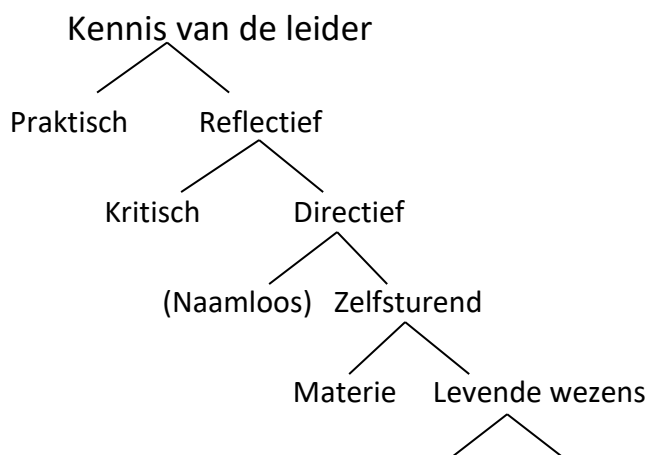
weinig verschil of dat lukt, maar in grote zoals een samenleving of groep kan het ontbreken van evenwicht tot misstanden leiden en het menselijk leven ernstig verstoren. Want de een wil altijd vrede en gaat daardoor ongemerkt over in een toestand van slavernij. Terwijl de ander altijd strijd wil, zelfs als het nergens op slaat, zodat hij onnodig verslagen wordt. De kunst van de leider weeft de twee naturen samen tot een sterk en samenhangend geheel, zij oefent gezag uit over zowel de splijters als de verbinders. Zij weet het harde element, de moed, te koppelen aan het zachte, de matigheid, zoals de wever schering en inslag verbindt.

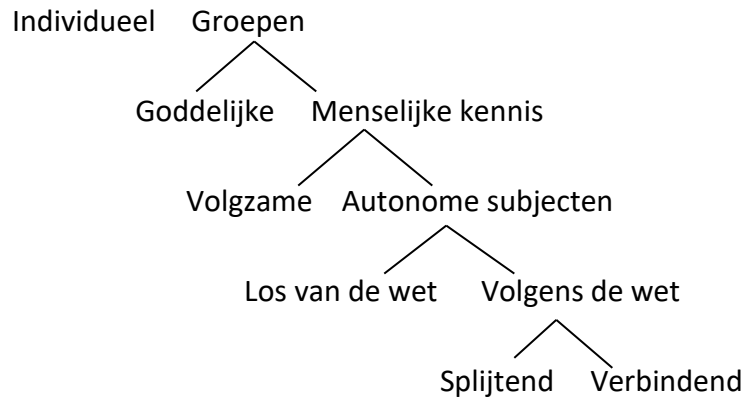
Hierin ligt ook het verschil met de redenaar, de rechter en de generaal: zij kunnen overtuigen, een oordeel vellen, de strijd aangaan. Maar wanneer het precies nodig is dat te doen, wat het juiste moment is en de juiste reden ervoor, dat behoort tot de kennis van de leider. Het inzicht dat bepaalt of en wanneer je oorlog moet voeren is hoger dan inzicht in het oorlog voeren zelf. Het inzicht dat bepaalt of en wanneer je anderen moet overtuigen of hen veroordelen is hoger dan dat van het overtuigen of veroordelen zelf. Het inzicht dat de wetten maakt is hoger dan dat ze uitvoert. Dat inzicht is het specifieke van de leider, de koning of de staatsman.

Uit zichzelf kiezen de meeste mensen gelijkgestemden om mee om te gaan: zachtaardigen kiezen zachtaardigen uit, de ambitieuzen juist de tegenovergestelden. In het begin gaat dat goed, dan floreren ze, maar spoedig komt de klad erin, omdat ze iets essentieels missen. Dat had niet hoeven te gebeuren als ze van meet af aan de juiste maatstaf hadden gehanteerd. Daarom zijn de beste mensen en de beste gemeenschappen die, die zijn vormgegeven met behulp van de juiste leiding. Alleen het inzicht van de leider weet de verschillen zo samen te weven, dat tegengestelde krachten en naturen in een enkel weefsel worden verbonden.



Dat is het laatste onderscheid dat de Vreemdeling toevoegt aan de boom, daarmee wordt de definitie van de leider afgerond. De boom ziet er dan als volgt uit:





De uiteindelijke definitie van de leider luidt dan als volgt: het is iemand met de zelfsturende reflectieve kennis om richting te geven aan levende wezens in groepen, die zich vanwege eigen menselijke beperktheid en de autonomie van subjecten gehouden weet aan de wet, en die in staat is tegengestelde krachten te verbinden. Deze begripssplitsing volgt de 'natuurlijke geleding' en laat de gelaagdheid van het geheel zien. Pas daarmee kun je bepalen of het geheel in vorm is en onder welke voorwaarden het in vorm komt. Begripssplitsing maakt de innerlijke structuur van een begrip duidelijk, het netwerk van delen dat het geheel uitmaakt. Zij verheldert de knooppunten van het netwerk, de keuzemomenten en de keuzerichting. Tezamen geven deze zicht op wat het geheel is, en wat dat geheel inhoudt als het in vorm is. Leiderschap is de kunst het geheel te zien, in samenhang met de ordening van zijn onderdelen, zodat je het in vorm kunt brengen. Socrates' methode van gesprekken voeren en Plato's Vormleer zijn erop gericht steeds weer die analyse tot stand te brengen.

Hutspot

De voorzitter opent en geeft het woord
een grijze stilte daalt over ons neer
belangrijke ontwikkelingen,
randvoorwaarden van de politiek
en dan nog, niet te vergeten,
en trouwens ook.

Tussen het verbeeldingsloze beton
drijven wij weg, gevangenen van het ritueel.
Vormelijke leegte stijgt op in de zaal.
Geen afkeer, geen verwachting, zelfs geen
onverschilligheid kleurt mijn oog,
maar op de achterwand ontwaar ik
aardappelen die geprakt worden.

Ja, hij bedoelde wat te zeggen
maar zijn woorden troffen geen doel.
En ja, wij bedoelden er te zijn
maar verdwenen schielijk, ongeraakt.
Daar zaten we dan, de afwezigen,
met zicht op een groot bord
moedeloze hutspot.

