

## De ziekte van het verstand

### Over de wetten van de goden

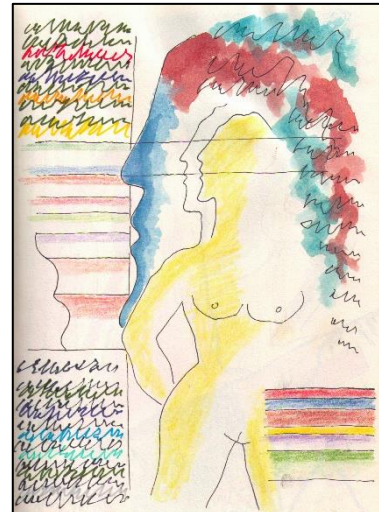
Een adviesbureau wilde een socratisch gesprek voeren. Een stuk of vijftien professionals bij elkaar, die op hoog niveau in bedrijven en bij de overheid werken, als consultant of interim-manager. Gezamenlijke scholing, daar ging het om. Een van hen had, in overleg met zijn directeuren, een thema geformuleerd voor de middag: de spanning tussen professionaliteit en commercialiteit.

We kwamen bij elkaar in een prachtig zaaltje midden tussen de moderne overheidstorens van Den Haag en verkenden het voorgestelde thema. Weldra kwam er een heel andere kwestie bovendrijven: mag je een opdrachtgever passeren om een bedrijf te redden? De inbrenger van die vraag kwam met het volgende verhaal. Hij was uitgenodigd door de directie van een productiebedrijf om als interim-manager orde op zaken te stellen. Het bedrijf dreigde in grote financiële

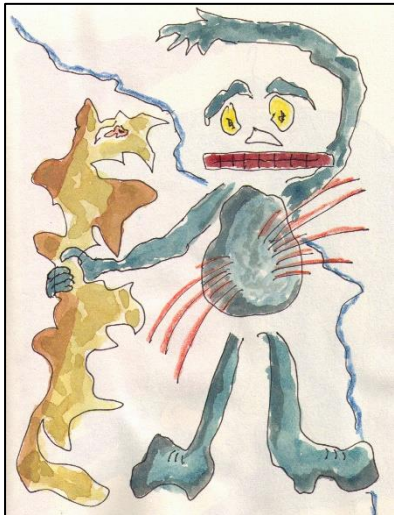
moeilijkheden te komen. Uit een eerste analyse concludeerde hij dat in feite zijn opdrachtgever zelf, de directeur-groootaandeelhouder (DGA), het grootste probleem vormde. Dat komt wel vaker voor. Die had een veel te duur nieuwbouwpand laten neerzetten, de interne organisatie verwaarloosd en intussen voor de buitenwereld een al te rooskleurig beeld van het bedrijf opgehangen. Aanvankelijk probeerde onze voorbeeldgever deze man te overtuigen van de drastische ombuigingen die er nodig waren. Maar na korte tijd verloor hij het vertrouwen in hem. Daarom was hij op zeker moment zonder hem in te lichten naar de bank gestapt om die op de hoogte te stellen

van de werkelijke stand van zaken en een plan voor sanering af te spreken. Had hij daar nu goed aan gedaan, was de vraag die hem kwelde. Mocht hij dat doen? Of had hij toch zijn opdrachtgever tevoren moeten informeren? De kwestie had hem een aantal slapeloze nachten bezorgd.

We onderzochten het voorbeeld. De meeste aanwezigen zeiden dat ze precies hetzelfde zouden hebben gedaan in zijn geval. Je moest hier immers het lot van de 120 werknemers van het bedrijf zwaarder laten wegen dan de loyaliteit aan één persoon, je opdrachtgever. Maar er waren er ook een paar die het daar niet mee eens waren. Zij vonden dat je als interim of consultant een erecode had hoog te houden: ondanks alles moest je eerst open kaart spelen met de DGA. Dan kon je daarna alsnog met de bank gaan praten, of de directeur het daar nu mee eens was of niet. We bleven dus met een dilemma zitten. Ging je in je rol als interimmer voor het resultaat of was je loyaal aan de persoon van de opdrachtgever? Moest je kiezen voor snel en effectief of was persoonlijk en zorgvuldig toch belangrijker?



Ze dachten na. Ze vergeleken standpunten en wogen argumenten af. De meningen bleven tegenover elkaar staan. Toen, tegen het eind van het gesprek, bracht iemand het klassieke verhaal van de *Antigone* in. Daar speelt hetzelfde dilemma. Moet Kreoon, interim-manager *avant la lettre*, Antigone in de gelegenheid stellen haar broer Polyneikes te begraven, ook al druist dat in tegen de regels van de openbare orde, namelijk dat vijanden van de stad een prooi voor de raven zijn? Wat gaat voor, het stadsbelang of het persoonlijke recht? De vergelijking met de *Antigone* wierp een heel ander licht op onze oorspronkelijke casus. In beide gevallen ging het over de vraag hoe je in een crisissituatie met wijsheid kunt handelen. Maar de *Antigone* laat vanaf de eerste scène duidelijk zien wat de centrale hindernis daarbij is: Kreoon heeft een vast, onwrikbaar standpunt. Hij heeft zijn mening gefixeerd, er zit geen enkele speling in. En hetzelfde geldt voor Antigone. Niks nadenken, vergelijken van opvattingen of afwegen van argumenten, maar je ingraven in je eenmaal ingenomen positie. Het is louter retorisch spreken wat ze doen, ze proberen alleen maar elkaar te overtuigen. Met kracht en passie, dus mooi



om te zien op toneel. Maar zonder succes natuurlijk. De gevolgen zijn rampzalig: Antigone wordt levend begraven, Kreoons zoon Haimon, de minnaar van Antigone, pleegt zelfmoord, Kreoons vrouw Euridyce eveneens. Als Kreoon aan het eind van het stuk tot inzicht komt, is het te laat.

Hoe komt het toch dat je geen tijd neemt om na te denken in zo'n situatie, vroegen we ons af. Druk van buiten, luidde het antwoord, druk van allerlei belangen. En de last van je verantwoordelijkheid. Maar dat was te makkelijk. Dan zou je nooit meer nadenken. De classicus die het *Antigone*-verhaal te berde had gebracht groef heel wat dieper. Hij voerde drie redenen aan.

### *Zelfbeheersing*

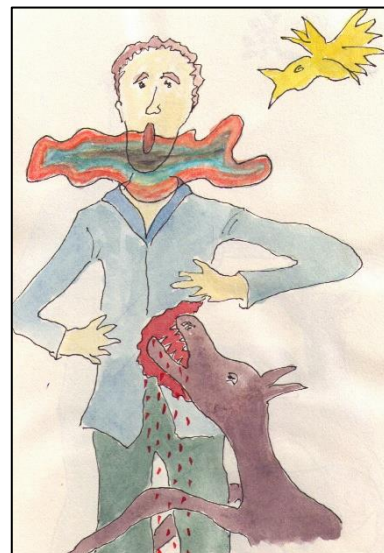
Eén reden waarom je niet de tijd neemt om na te denken in zo'n situatie als Kreoon, is dat je vernauwt en daardoor simplificeert. Kreoon en Antigone hanteren beiden maar één enkel criterium voor wat goed is. Voor Kreoon is dat de organisatie, wet en orde, de eisen die de stad als geheel stelt. Voor Antigone is het criterium het persoonlijke, haar familieband, de liefde voor haar broer. Daardoor zien zij allebei maar een deel van de werkelijkheid. Alle waarden worden gemeten aan één enkele meetlat. Zij hebben geen van beiden de ruimte om meerdere perspectieven toe te laten. Probleem is natuurlijk dat als je meerdere perspectieven toelaat, het moeilijker wordt al die waarden in een evenwichtig verband met elkaar te brengen. Hoe meer waarden, hoe meer conflicten. Maar wil je dat niet, wil je een consistente, conflictloze situatie tot stand brengen, dan moet je van alles en nog wat ontkennen

– zoals het recht van de DGA om ingelicht te worden. De prijs van eenduidigheid is verarming, oogkleppen.

Een andere reden is het ‘alles of niets’-denken. In crisissituaties heb je de neiging je vrees dat er iets rampzaligs staat te gebeuren veel groter of kleiner te maken dan realistisch is. Je verliest je in extremen, in ‘het grote en kleine’, zoals Socrates het noemt.<sup>1</sup> Je raakt je gevoel voor maat en precisie kwijt. Maar voortreffelijkheid ligt juist in het vermogen extremen te vermijden. Dat vergt zelfbeheersing, distantie en geduld. Daarmee kom je ook bij de derde reden. De kunst is, volgens de blinde ziener Teiresias - de adviseur die Kreoon uiteindelijk tot inzicht brengt -, de complexiteit toe te laten, de onoverzichtelijkheid te accepteren en je te bevrijden van ‘de ziekte van het verstand’ waar alle mensen aan lijden: de onbedwingbare behoefte tot beheersing, tot alles onder controle willen hebben.<sup>2</sup>

Dat was een harde noot om te kraken in dit gezelschap. Ik vond het prachtig, de manier waarop ze zichzelf en elkaar de les lazen. Een klassiek lesje interim-management. En het klopte wat ze zeiden, voor mijn gevoel. Vernauwing, denken in extremen en fixatie op beheersing leiden makkelijk tot een teveel, tot te snel handelen, te rigoureuus ingrijpen, of juist tot een tekort, aan daadkracht en verantwoordelijkheidsgevoel. De precisie van de juiste maat hou je alleen door op het punt van de hitte, de plek der moeite, ruimte te houden, vrij te blijven, je niet te laten meeslepen door vrees of hoop of je te verschansen in onverschilligheid. Ik weet het, makkelijk gezegd, moeilijk gedaan. Maar hoe langer we spraken, hoe meer ze in het gesprek zelf demonstreerden wat ze bespraken. Ze hielden hun gevoel in toom, hun ongeduld en dadendrang, hun neiging om snel positie in te nemen zodat er beslissingen genomen kunnen worden. Ze stelden hun oordeel en actie uit, brachten het op kalm te blijven en werkelijk met elkaar na te denken. Voor mensen die gewend zijn leiding te geven en snel te handelen is dat een grote opgave. Zij vergt een vorm van beheersing die ze niet gewend zijn. Zelfbeheersing.

‘Ik ben bang dat het voor een mens het beste is te leven naar de wetten van de goden,’ zegt Kreoon aan het eind van het stuk.<sup>3</sup> Zo’n conclusie trokken zij ook, aan het eind van het gesprek. Meer speling. Minder fixatie. Ruimte houden. Een hele verandering ten opzichte van hun oorspronkelijke, overhaaste stellingnames.



(Uit: *Het poëtisch argument*. Boom, Amsterdam, 47-50)

<sup>1</sup> Zie *Philebus* 16d en Aristoteles' commentaar op Plato's methodiek van begripsonderscheiding in *Metafysica A*, 987b25-27. Het groot-kleine wordt uitvoerig behandeld in Stenzel, *Zahl und Gestalt*, zie bijv. 6, 36, 50 e.v., 60 e.v. Aristoteles' theorie van het juiste midden is hierop gebaseerd. Zie *Vrije ruimte* H. 5.

---

<sup>2</sup> Sofokles, *Antigone*, vijfde epeisodion. De analyse is te vinden in Martha Nussbaum, 1986, H. 3, *Sophocles' Antigone: conflict, vision and simplification*. Zie ook het mooie opstel 'Speling zoeken' van K. Michel in Kopland 1998, 74-82.

<sup>3</sup> Ibidem.