

4 | Homerus in de boardroom. Een oeroud epos als ‘leerschool’ voor bestuurders en toezichthouders vandaag

Frank van den Heuvel

1. Inleiding

Jaren geleden toen ik bij energie- en afvalbedrijf Delta in Zeeland werkte, waren we bezig met een groot investeringsproject. De codenaam hiervoor was ‘Homerus’. Ik was verbaasd over zo’n naam voor een project dat in enkele jaren afgerond moest zijn. Een oorlog en zwerftocht van twee keer tien jaar klonk mij wat lang. Overigens was dit investeringsproject binnen het geplande aantal jaren gereed. Homerus werkt inmiddels ook sneller.

Zowel in het bedrijfsleven als in de non-profitsector kijken we vaak naar het heden en naar de toekomst; te weinig naar het verleden. Terwijl we zoveel kunnen leren van hetgeen is gebeurd. In het voorgaande *Corporate Governance Jaarboek 2023-2024*¹ schreef ik ‘De middeleeuwen in de boardroom’. Hieronder lopen we in sneltreinvaart door *de Ilias* en *de Odyssee* van de Griekse dichter Homerus. Het werk is vergeven van incidenten, tegenslagen, moeilijkheden, vetes, competenties, conflicten, tweespalt, hebzucht, eigenbelang, roem, eer, successen, strijd, happy end, operationele zaken, brains, plannen, doordachtheid, stomme fouten, inschattingen, overwinningen, nederlagen en menselijk falen. Kortom: dit epos, vaak beschreven, gespeeld, verteld, gaat over mensen. Het heeft alles in zich dat zo herkenbaar is in onze wereld. Homerus in de boardroom!

2. Strijd & queeste: eeuwenoude thema’s

De literatuur, proza en gedichten, kennen twee eeuwenoude thema’s die steeds terugkomen in een andere gedaante: strijd en queeste. En het feit dat deze twee spelen in de literatuur komt doordat beide iedere dag aan de orde zijn in het leven van organisaties en mensen.

¹ Mijntje Lückérath e.a. (red), *Corporate Governance Jaarboek 2023*, Deventer: Wolters Kluwer 2023, hoofdstuk 4: ‘De middeleeuwen in de boardroom’ door Frank van den Heuvel.

2.1 *Strijd*

Al duizenden jaren wordt er strijd, oorlog geleverd. Op het slagveld, in de loopgraven, in de politiek, in de boardroom. In de klassieke oudheid, in de middeleeuwen, in de twintigste eeuw en vandaag. In deze strijd gaat het over grond, geld, macht, eer, invloed en ook altijd over religie, historie en cultuur. En iedere strijd, oorlog, levert lessen, wijsheden op. Tussen mensen, maar ook in technologie, cultuur, ervaringen. In de geschiedenis worden landen, machtsverhoudingen herschikt door memorabele oorlogen. De *Honderdjarige Oorlog* tussen Frankrijk en Engeland, de *Tachtigjarige Oorlog* tussen Spanje en de Nederlanden. Napoleon (Tolstoj, *Oorlog & Vrede*), de *Frans-Duitse Oorlog* en beide *Wereldoorlogen*. Maar bovenal levert de strijd ook veel leed en nieuwe haat, waardoor de vrede na de strijd vaak het startpunt is voor een vervolg, de volgende strijd. Eén van de bekendste, meest epische, oorlogen is die van de Grieken tegen Troje; beschreven in *de Ilias*.

2.2 *Queeste*

Het andere thema bij Homerus is de reis, de tocht, de queeste, de omzwerving. Mensen, bedrijven, helden, bestuurders zijn op zoek naar de volgende stap, omzet, winst, de onderneming versterken, acquisities, goed onderwijs, goede zorg, schone energie; het bedrijf sterker maken. In de Griekse oudheid was er de reis van Jason en de Argonauten. Dante beschrijft in *La Divina Comedia* de reis door hel, vagevuur en hemel. James Joyce beschrijft in *Ulysses* die zwerftocht van één dag door Dublin en Herman Melville laat kapitein Achab rondreizen op zee in zijn strijd met de walvis *Moby Dick*. *Robinson Crusoe* en *Gulliver's Travels* waren eveneens bekende zwervers over zee. Pelgrimstochten naar Lourdes, Santiago en in de *Canterbury Tales* vertellen weer andere verhalen. Ze hebben een missie, een purpose, een doel; zoals Aeneas, een voorvader van Rome. En een van de bekendste zwerftochten is die van Odysseus na de val van Troje: *de Odyssee*.

2.3 *Les voor de boardroom*

Strijd en queeste zijn herkenbaar voor bestuurders en toezichthouders in de boardroom. De strijd is de positionering en het zaken doen tegenover de concurrentie. Richting andere ondernemingen, scholen, energiebedrijven of de bakker op de hoek. In de boardroom is geen echte oorlog, maar bestuurders voeren een nettere strijd: fusies en overnames, marktaandelen veroveren, prijzenslag, vijandelijke overname en adverteren. Natuurlijk, maatschappelijk verantwoord ondernemen is belangrijk, maar het gaat eveneens om de knikkers, het gevecht. En ook intern is er strijd tussen de verschillende geledingen. Tussen raad van commissarissen en bestuur, tussen bestuur en ondernemingsraad, met aandeelhouders en met groepen buiten de onderneming. Al dan niet bij de Ondernemingskamer. En wat betreft de queeste, de 'zwerftocht', zoektocht soms: zo heeft iedere organisatie ook zijn eigen missie, visie, kernwaarden, strategie, etc. En ja, soms tochten en verkenningen naar nieuwe markten, nieuwe producten en nieuwe vindingen. Purpose in modern jargon. En net als Odysseus staan bestuurders voor dilemma's, gevaren en keuzes maken onderweg. En teruggeworpen worden.

3. Homerus

Op 6 april 2024 hield Ilja Leonard Pfeijffer de jaarlijkse Homerus-lezing.² Ook hij ziet de waarde van deze dichter: ‘(...), omdat zijn werk de oerknal is waaruit de hele westerse literatuur is geboren en waaruit alle genres zijn voortgekomen en omdat niets Homerus zozeer kenmerkte als zijn menselijkheid’. Homerus beschrijft tot in detail de karakters, de personen die figureren in de Trojaanse oorlog. Precies waar behoefte aan is in de boardroom.

3.1 *Proloog: enkele cruciale gebeurtenissen vooraf*

3.1.1 *De bruiloft van Peleus en Thetis*³

De Thessalische koning Peleus trouwde met zeenimf Thetis. Alle vorsten, koningen, en andere belangrijke mensen uit Thessalië waren uitgenodigd. Zelfs goden waren afgedaald vanaf de Olympus om aanwezig te zijn. Alleen Eris, de godin van de twist, had men om begrijpelijke redenen niet uitgenodigd. Op het hoogtepunt van het feest kwam Eris binnen en wierp een gouden appel tussen de mensen met de tekst ‘voor de schoonste’. Veel vrouwen aasden op de prijs, maar trokken zich terug toen de godinnen Athene, Hera en Aphrodite meedongen. Oppergod Zeus werd gevraagd om het oordeel te geven, maar die wilde, als neutraal voorzitter van de Olympus, niet kiezen en twee godinnen teleurstellen. Hij wees Paris, zoon van koning Priamos van Troje, aan als scheidsrechter. Hera, Zeus’ vrouw, zei Paris dat ze hem macht en rijkdom zou geven als hij haar aanwees. Athene, godin van de wijsheid, beloofde hem grote wijsheid en krijgsroem en Aphrodite, godin van de liefde, beloofde Paris de mooiste vrouw van de wereld te schenken. Het verhaal is bekend: Paris gaf de appel aan Aphrodite. Een twist was aanstaande. Hera en Athene waren diep beledigd en namen zich voor dat Priamos, zijn hele geslacht en de stad Troje zouden boeten voor het oordeel van Paris.

3.1.2 *De schaking van Helena & oproep tot tocht naar Troje*

Helena, de vrouw van Menelaos, koning van Sparta, werd in die tijd als de mooiste vrouw op aarde gezien. Aphrodite spoorde Paris aan om naar Sparta te reizen; ook omdat Menelaos op reis was. Helena ontving Paris gastvrij en er bloeide liefde op. Paris wist Helena ervan te overtuigen Sparta te verlaten en met hem mee naar Troje te gaan. Aldus geschiedde. Toen Menelaos thuiskwam en zag dat vrouw en kostbaarheden verdwenen waren, was hij woest. Hij wendde zich tot zijn broer, Agamemnon, koning van Mycene en leider van de Griekse vorsten. Er werd een vergadering belegd en de Griekse koningen besloten tot een tocht naar Troje om Helena terug te halen en Troje te straffen. Dit omdat de vorsten afgesproken hadden dat men elkaar in dit soort gevallen zou steunen. De Griekse dichter Homerus heeft deze strijd beschreven in zijn epische gedicht *de Ilias*.

² Ilja Leonard Pfeijffer, *Is geschiedenis fictie?*, Homerus-lezing, Atheneum Polak & Van Genneep 2024.

³ Ernst Hoffmann, *Goden en Heldensagen*, Wolters-Noordhoff NV 1957.

3.1.3 *Iphigeneia in Aulis*

De Grieken stonden klaar voor vertrek richting Troje, maar het was maandenlang windstil, zodat men niet kon uitvaren. De oorzaak was een ingreep van de godin Artemis. Enkele jaren voordien had de Griekse leider Agamemnon een hinde geschoten, die gewijd was aan Artemis, godin van de jacht. Ze was boos en vroeg Poseidon, god van de zee en de wind, de aftocht te verhinderen; aldus de windstilte. Artemis gebood Agamemnon zijn dochter Iphigeneia te offeren aan haar. Onder het mom van een uithuwelijking aan Achilles lokte Agamemnon, die vreesde voor zijn gezag en leiderschap onder de Griekse vorsten, zijn dochter naar Aulis voor de offerceremonie. Echter, Agamemnons vrouw Klytaimnestra had het spel door en vertelde Achilles dat haar man zijn naam misbruikte. De tranen van Klytaimnestra hielpen niet, ook omdat Iphigeneia bereid was te sterven voor het vaderland. Vlak voor het ultieme offer greep Artemis in en leidde ze Iphigeneia weg en lag er een geslacht hert op de offerplaats. De wind kwam op en de Grieken konden uitvaren. Na een voorspoedige reis kwam men aan in het gebied van Troje. Hier zou een lang beleg volgen en de strijd tussen Agamemnon en Achilles zou dit beleg jarenlang domineren.

3.1.4 *Les voor de Boardroom*

In deze proloog komen al veel punten terug. Het gaat over erkenning, twist, aandacht, duikgedrag (door Zeus), over keuzes, verleiding en afleiding. Het gaat over wat prioriteit heeft: rijkdom en macht, wijsheid en reputatie of beeldvorming en uiterlijkheden. Waar ligt het accent en hoe gaan bestuurders om met deze keuzes? Het gaat over bijeenkomsten wie waar wel kan, mag, moet zijn; waar de beslissingen genomen worden. Het gaat over afgunst, ijdelheid, invloed. Het verhaal gaat over leiderschap, toorn, ego's, genoegdoening, bedrog, leugens en posities. En uiteindelijk ook over het (door)zien van gevolgen en consequenties na bepaalde beslissingen. In deze korte proloog blijkt al steeds de invloed van de goden op het hele gebeuren. Het zijn de verwachte en onverwachte gebeurtenissen die bestuurders en toezichhouders tegenkomen en overkomen. Met de goden als de bemoeial op de achtergrond; en voorgrond. De mens wikt, maar de goden bepalen, lijkt het in deze verhalen. Zijn onze bestuurders en toezichhouders als stervelingen eveneens zo kwetsbaar?

3.2 *Ilias:⁴ wrok in Troje*

3.2.1 *Inleiding*

“Prépei na tragoudiseis tin orgí, theá, tou giou tou Piléa Achillea.”
(De wrok, godin, van Peleus' zoon Achilles moet u bezingen).

De *Ilias* beschrijft de Trojaanse oorlog die volgens de overlevering tien jaar duurt. Aanvankelijk dachten de Grieken dat het een korte, snelle verovering van het veel

⁴ Homeros, *Ilias, wrok in Troje*, vertaling Patrick Lateur, Amsterdam: Atheneum-Polak & Van Genneep 2010.

zwakkere geachte Troje zou zijn. Helaas. Wel versloegen en plunderden de Grieken kleinere nederzettingen in de buurt, maar het grote Troje was moeilijker.

3.2.2 *Al negen jaar oorlog*

Er waren incidenteel gevechten tussen de grote krijgsmannen van de Grieken tegen de Trojanen. Aan Griekse zijde waren Ajax, Menelaos, Diomedes, Patroklos en Odysseus de helden. Ook de oude Nestor deed nog mee. En al deze lieden, deze vorsten en helden hadden hun rol, hun positie in het veld en sterke punt. De schrandere Odysseus, de wijze Nestor, de strijdvaardige Ajax en de dappere, maar vaak verongelichte, Achilles. Regelmatig waren de Griekse vorsten met hun ministaatjes in oorlog met elkaar. De rivaliteit tussen Athene en Sparta is legendarisch; vraag het de Atheense held Alkibiades.⁵ De grootste aan Griekse zijde was Achilles, zoon van Peleus en Thetis. Onverslaanbaar, ook vanwege de steun die goden hem gaven. Hephaistos zorgde voor de wapenrusting. Aan Trojaanse kant was Hektor de grote man. De veldtocht duurde nu al negen lange jaren. Onderschatting? Slechte strategische voorbereiding? Hoogmoed? Verkeerde voorbereiding? Het was anders, menselijker.

3.2.3 *Twist en wrok*

Uiteindelijk is de Trojaanse oorlog enkel een decor. Zoals de ondertitel van *de Ilias* ook heet, *Wrok in Troje*. Het is de wrok van Achilles jegens de Griekse leider Agamemnon. De relatie tussen de twee kopstukken was al fragiel sinds de beoogde offerande in Aulis. De ruzie wordt echt hevig als Agamemnon zich een deel van Achilles' 'oorlogsbuit' toe-eigent. Zoals gebruikelijk bestaat oorlogsbuit uit sieraden, andere kostbaarheden en slavinnen. Agamemnon heeft Chryseïs, dochter van Chryses, priester van de god Apollo veroverd. Chryses wil zijn dochter terugkopen, maar Agamemnon hoont hem weg. Apollo is woest en laat een pest neerdalen over het kamp van de Grieken. Deze zou pas stoppen als Chryseïs terug is bij haar vader. Mekkend gaat Agamemnon akkoord, maar laat zich gelden als opperbaas en neemt Briseïs, de slavin die Achilles als geschenk uit de buit gekregen had. Weer heeft Agamemnon Achilles, de vedette, beledigd, gekleineerd; en deze trekt zich verontwaardigd terug uit de strijd. Het is de kern van *de Ilias*. Zijn moeder Thetis richt zich tot oppergod Zeus met het verzoek de Trojanen oorlogsroem te bezorgen zolang Achilles niet meedoet. En dat gebeurt. Slechts kleine overwinningen zijn er nog voor de Grieken. Achilles wordt gemist, het gezag van Agamemnon op de proef gesteld en de tegenstander krijgt hoop. De twist, de wrok, de verwijdering tussen leider Agamemnon en held Achilles verlamt de Griekse organisatie. Homerus beschrijft deze verlamming, de verstarring bij beide Grieken steeds op een andere manier. Achilles is niet te vermurwen. Hij verwacht een gebaar van Agamemnon. De andere Griekse vorsten worden ingezet om de ruzie te helpen oplossen. De slimme en strategische Odysseus probeert op zijn manier Achilles te overtuigen. De wijze

⁵ Ilya Leonard Pfeijffer, *Alkibiades*, Arbeiderspers 2023.

oudste der Grieken, Nestor, zet al zijn eruditie en gravitas in om de jonge Achilles te bewegen weer mee te doen; niet te blijven hangen in wrok en verongelijkheid. Ze spelen in op zijn gevoelens, zijn drijfveren, zijn zucht naar roem. Het zijn verkeerde goedbedoelde pogingen. Hij verwacht juist een gebaar van de leider, van de hoogste, van Agamemnon, van degene die hem vernederde. Het is Agamemnon, de leider, de voorzitter van de Raad der Grieken, die zelf te trots is om zijn verkeerde actie ongedaan te maken, te komen met excuses, toe te geven dat hij fout zat. En misschien ziet hij het ook niet. Misschien is het onderdeel van zijn opereren; want hij is de baas, de leider, de grootste onder de Grieken, die op dat moment de meest hoogstaande beschaving van de bekende wereld vertegenwoordigen. Verlammende ijdelheid! Het is zo herkenbaar in politiek, bedrijfsleven, sport en media; in de boardroom. Natuurlijk bemoeien de Griekse goden zich behalve met de oorlog ook met de twist tussen de Griekse grootheden, met de wrok van Achilles. Moeten ze kiezen? Willen ze dat? Godin Hera, aan Griekse zijde omdat Paris destijds niet haar maar Aphrodite koos als de mooiste, ziet wat er gebeurt en hoe Troje profijt heeft van de patstelling bij de Grieken. En haar zijn Agamemnon en Achilles even lief. Het is ook de verantwoordelijkheid van leiders om collega's, toezichhouders, aandeelhouders, leden niet nodeloos voor lastige, onmogelijke keuzes te plaatsen. En de wrok van Achilles gaat door. De dappere Achilles is inmiddels de wrokkige geworden. En hoe langer een conflict als dit duurt, hoe meer beide partijen, personen zich gaan ingraven, hun eigen gelijk zoeken, hun maatjes verzamelen. Het vreet aan de organisatie; het Griekse kamp is verdeeld. Agamemnon wil als leider niet toegeven en zeggen dat hij fout zat en juist daarom is hij geen goede leider. Achilles wil als 'vedette' met respect behandeld worden en daarom was hij misschien een beperkte vedette, zwijmelend in ijdelheid en verongelijkheid. En bij beide, Achilles en Agamemnon, is er het onvermogen uit de twist, uit de wrok te komen. En nog is Troje niet gevallen.

Van het slagveld tot de Olympus. Iedere god en godin heeft zijn of haar lieveling. En zolang Aphrodite en Apollo Paris en andere Trojanen steunen en Athene en Hera de Grieken, gaat het spel door. De neutrale oppergod Zeus had het moeilijk; ook omdat ze allemaal familie zijn van elkaar. En dat allemaal vanwege een twistappel en ijdelheid van drie godinnen! Een kleine aanleiding kan tot grote ellende voor een onderneming leiden. De zwakte van koningszoon Paris uit Troje is het dramatische vervolg, de oorlog het tienjarig gevolg. Herkenbaar voor bestuurders en toezichhouders. En beide legers hebben hun kracht. De paardentemmende Trojanen versus de Grieken met sterke scheenplaat. De polarisatie is er nu op alle fronten: op de Olympus, op het slagveld, maar de meest ontwrichtende is die onder de Grieken. Weer wordt er bemiddeld; goden en godinnen doen mee. Hera en Athene roeren zich om hun held, Achilles, te laten terugkeren op het slagveld. Als de mensen het niet kunnen oplossen, dan maar langs goddelijke weg; escalatie. Extra AvA? Arbitrage? Mediation? Ondernemingskamer?

Ondertussen zijn er gevechten. Hektor en Aeneas aan Trojaanse zijde en Diomedes, Ajax en Patroklos aan Griekse zijde. En de goden doen mee. "De vreselijke strijd gaat nu blijkbaar niet meer tussen Trojanen en Achaïers (Grieken), nu vechten

Achaiers zelfs met goden.”⁶ En aan Trojaanse zijde doen de goden ook mee. Oorlogsgod Ares, liefhebber van oorlog, doet zelfs mee aan twee kanten en steunt wisselend Hektor en Menelaos. De goden grijpen ook in als hun lieveling dreigt te sneuvelen. Athene en Apollo hebben het er af en toe druk mee om hun helden van het slagveld ‘in nevelen gehuld’ te redden. Ondertussen gaat de wrok door. Homerus laat Achilles grote monologen houden over hoe hij vernederd is door Agamemnon. Agamemnon, zijn opponent, doet hetzelfde. En zo zijn beide topmensen verstrikt in een klassieke tunnelvisie van het eigen gelijk. De Griekse onderneming stokt.

Odysseus, de schrandere, de wijze, de strategische, ziet dat de oorlog in menselijke loopgraven vastloopt; zeker nu Achilles niet meedoet. Hij zoekt oplossingen, hierin bijgestaan door godin Pallas Athene. Ook zij kiest rücksichtslos voor de Grieken; juist vanwege de keuze van Paris voor Aphrodite. ‘Wat nu?’ Gesproken wordt over een compromis met de Trojanen, maar dat zien ze als een nederlaag. Ga je voor het maximale of het optimale; voor onzekerheid of speel je op safe? Maar de strijd staken zou laf zijn en zou schande oproepen over de Grieken; voor eeuwig. En ondertussen is er nog geen vergelijk tussen Agamemnon en Achilles in zicht. Het is deze wrok die door het hele verhaal van *de Ilias* heen speelt. Het is *de Ilias*!

Maar dan lijkt Agamemnon gevoelig te worden voor en door de situatie. Hij ziet dat zijn onmin met de ‘sterspeler’ van de Grieken, de oorlog en zijn leiderschap schaden. Agamemnon richt zich tot Achilles en wil de ruzie beslechten. Hij belooft hem geschenken, land en vee. En hij belooft Achilles dat hij een van zijn dochters mag huwen. Achilles is ongevoelig voor materiële compensatie. De kwetsing gaat dieper; eergevoel. Wanneer eindigt deze wrok, deze verlamming? Nestor vraagt Patroklos om met zijn beste vriend te gaan praten. Maar ook dit slaagt niet. Alle rationele middelen waren uitgeput. Slechts een wonder, een gebeurtenis kon de boel nog keren. De strijd verhevigt. Er is iets nodig van extern, niet iets rationeels. Emotie, gevoelens, empathie en waarachtig leiderschap zijn nodig om Achilles terug te winnen.

3.2.4 Dood van Patroklos en verzoening

En net wanneer iedereen zich afvraagt hoelang de staking door Achilles, de strijd tussen hem en Agamemnon doorgaat, is er een cruciaal moment. Achilles’ vriend Patroklos wil de held zijn en Trojaanse held, Hektor, uitdagen. Hij weet dat het een zware klus zal zijn en vraagt Achilles diens wapenrusting te mogen lenen. Achilles twijfelt, maar is zijn vriend ter wille. Patroklos zoekt het strijdperk op; gedreven door een zekere ijdelheid en overmoed. In die hitte van de strijd komt hij tegenover Hektor te staan, maar die heeft Apollo aan zijn zijde en daardoor is Patroklos geen partij voor Hektor. Patroklos sneuvelt, maar kon nog net tegen zijn overwinnaar zeggen dat dit een keerpunt is en dat Achilles hem zal wreken. En inderdaad, Achilles is ontroostbaar en wil wraak. Geen enkele Griekse vorst had hem kunnen overtuigen

6 Homeros, *Ilias, wrok in Troje*, vertaling Patrick Lateur, Amsterdam: Atheneum-Polak & Van Genneep 2010.

zijn wrok te laten varen, alle rationele argumenten waren aan hem voorbijgegaan, rijkdom, een uitgehuwelijkte dochter, niks werkte; maar nu is het anders. Emoties over het verlies van zijn vriend maken al het andere kleiner, relativeren dat. Vriendschap en liefde zijn sterker dan haat en wrok. Eindelijk is daar het keerpunt, waar veel Grieken op hadden gehoopt. “Het hart van Patroklos dreef hem naar Hektor.”⁷ Is het wraak? Is het vriendschap? Is het stoerheid? Is het ijdelheid? Is het zoeken naar roem? Het is alles. Achilles doet weer mee.

En dan richt Achilles zich tot Agamemnon. Dat hij weer meedoet, dat ook hij fout zat door zo wrokkig te zijn. “Aan mijn wrok maak ik nu inderdaad een einde (...)”.⁸ Hij vergeeft Agamemnon, roept op tot verzoening, vergeving, relativering. Wat een mooie oplossingen voor conflicten en het vermogen weer verder te gaan. Ook Agamemnon is mild en geeft zijn schuld jegens Achilles toe. Twist, wrok, onvermogen zijn verdwenen. De echte schuldvraag legt Agamemnon neer bij de Moira, de wraakgodinnen, die deze twist hadden veroorzaakt. Is dat afschuiven van verantwoordelijkheid of de nietigheid en beperktheid van mensen aangeven? Daar kom je als commissaris niet mee weg. Of moeten we niet alles langs ratio willen kunnen begrijpen? Waarom moet alles kunnen worden verklaard?

3.2.5 *Achilles versus Hektor*

De Grieken zijn verheugd dat hun held weer meedoet. Eerst, echter, heeft Achilles een nieuwe wapenrusting nodig. De ‘smederij-god’ Hephaistos, de IT-afdeling van die tijd, wordt aan het werk gezet. Ondertussen zien ook de goden op de Olympus dat de echte strijd weer gaat beginnen en ze beleggen een vergadering over wat de uitkomst kan, mag, moet zijn. Want Troje zou niet vallen door de wapenstrijd. Achilles daagt de Trojanen uit en geraakt in gevecht met de Trojaanse strijder Aeneas. Echter, deze mag niet sneuvelen, want hij, Aeneas, heeft nog meer te doen, zoals hieronder zal blijken. Apollo redt Aeneas. En dan komt het titanengevecht: Achilles versus Hektor. Athene versus Apollo. En ook hier was er de voorbestemming en Hektor sneuvelt door het zwaard van Achilles. In zijn laatste woorden zegt Hektor, ook nu weer, dat Achilles later zal sneuvelen door Paris en Apollo. En inderdaad werd Achilles aan het eind van de Trojaanse oorlog getroffen door een pijl van Paris, Priamos’ zoon en medeveroorzaker van de oorlog. De salonheld Paris, geen strijder, schoot een pijl die werd gestuurd door zijn beschermgodheid Apollo; jawel, in de hiel van Achilles. En zo heeft iedere leider, iedere held, ieder succesvol persoon, iedere CEO een kwetsbare plek. Of, zoals het *Financieele Dagblad* schreef op de dag van de installatie van het nieuwe kabinet: “Financiën zijn voor aantredend kabinet-Schoof de achilleshiel”.⁹ Homerus in de boardroom en in de Trêveszaal. Iedere bestuurder en toezichthouder heeft een achilleshiel.

⁷ Homeros, *Ilias, wrok in Troje*, vertaling Patrick Lateur, Amsterdam: Atheneum-Polak & Van Genneep 2010.

⁸ Homeros, *Ilias, wrok in Troje*, vertaling Patrick Lateur, Amsterdam: Atheneum-Polak & Van Genneep 2010.

⁹ Cor de Horde en Martine Wolzak, *Het Financieele Dagblad* 2 juli 2024.

3.2.6 *De lichamen van Patroklos en Hektor*

Na de strijd tussen volkeren, mensen geldt ook het eerbetoon aan de overledenen. Zo wil Achilles per se dat het lichaam van Patroklos een waardige begrafenis krijgt. Na de finale tussen Achilles en Hektor, toont Achilles aanvankelijk zijn hoogmoed en overwinning door het lichaam van de gedode Hektor rond te slepen door de velden rond Troje. Iedereen moet het resultaat van zijn overwinning zien. IJdelheid! Na de twist, de wrok, de volharding, de mildheid, de vergeving en de verzoening komt de hoogmoed; blijkbaar. Maar Achilles toont zijn warmte jegens koning Priamos, de vader van Hektor en hij geeft hem het lichaam van Hektor, opdat deze waardig naar de Hades, de onderwereld, kan gaan. Het is een thema van eer en waardigheid, waar mensen ook wel eens verkeerd kunnen zitten. In de Griekse oudheid is bekend het verhaal van Antigone. Zij stelt: wat gaat voor: de wet van mensen of van goden, rule based of principle based, in ons jargon. Statute of usance, formeel of gevoel? En het is Antigone die tegen de wil van haar vader (Kreon) toch haar overleden broer (Polyneikes) wilde begraven en hem zo de laatste eer wilde geven, waar ieder mens recht op heeft. Hiermee gaat ze tegen haar vader in, maar geeft ze prioriteit aan de eeuwige wetten van de goden boven die van de mensen. Het is haar persoonlijke keuze, handelen en eigen optreden. Moreel handelen door mensen staat boven de wet. Zo laat de Griekse tragediedichter Sophocles ook zien in zijn verhaal. En het is dagelijks aan de orde in de boardroom.

3.2.7 *Open einde van de oorlog*

Wie wint nu de Trojaanse oorlog bij Homerus? Niemand. Het verhaal, de oorlog eindigt met de begrafenis van Hektor. Bij andere schrijvers leren we hoe de oorlog eindigt; een boardroomcasus in zichzelf. En het gebied aan de Hellespont, de Dardanellen zal in de Eerste Wereldoorlog een nieuwe les voor politici, militairen en bestuurders opleveren. Het is op deze strategische plek dat Winston Churchill, minister van Marine in Engeland, in april 1915 dacht de Turken te verslaan met zijn Anzac-leger met Australische en Nieuw-Zeelandse soldaten. Het werd een forse nederlaag doordat de Britten de tegenstander, situatie en omstandigheden verkeerd inschatten en geen rekening hielden met Duitse wapens en steun. Te weinig in 'what if-scenario's' gedacht. Troje en overmoed herhaald! Welkom in de boardroom.

3.2.8 *Archetypen*

Zoals overal, zeker in de boardroom, zijn de hoofdpersonen in het verhaal characters, archetypen; zeker aan Griekse zijde.

- Agamemnon, de Griekse CEO: hij is de klassieke leider, aanvoerder en gezagvoerder. Hij zorgt dat de vorsten van Griekenland bij elkaar komen om de tocht naar Troje te maken en daar de stad in te nemen. Hij laat zeker ook de mindere kant van zijn leiderschap zien, hetgeen resulteert in een eindeloze polemiek met Achilles en daarmee verlamming van de operatie.

- Menelaos, COO/projectleider: broer van Agamemnon en trouwe vazal van de Griekse leider. Heeft minder met het leiderschap in het algemeen, maar juist wel op het slagveld, waar hij zich thuis voelt; in de operaties.
- Achilles, de Griekse sterspeler: in zekere zin de hoofdpersoon van *de Ilias*. Door goden gedragen, bejubeld als de vedette van de Grieken, onoverwinnelijk (behalve op die ene plek); de held. Maar hier horen meteen ook de minpunten bij als vedette- en prima-donnagedrag, ijdelheid en verongelijkheid wanneer het niet loopt zoals gedacht en gehoopt. Als je deze persoon in de juiste modus krijgt is hij waardevol voor de organisatie. Of, zoals *The Economist* schreef: “Achilles, a prototype of the talented jerk, is on strike. This is a big problem for the Greek management team, who have lost their best performer. A delegation from HR fails to win Achilles over. Eventually, however, he returns to the office, and all is well (Trojan may disagree).”¹⁰
- Nestor, wijze senior: de oudste leider onder de Grieken en daarmee de seniore, wijze raadgever voor als het moeilijk wordt. Gaan we in onze samenleving, boardroom altijd verstandig om met ouderen, mensen met doorleefde ervaring en wijsheid?
- Odysseus, de strateeg: ook hij is een wijze man, maar misschien meer slim en listig dan met bezonken wijsheid. Bij ingewikkelde kwesties komen de Grieken bij hem uit.
- Ajax, loyale, solide medewerker: net als Achilles, betrouwbaar en sterk is in de strijd. Maar hij heeft minder diens minpunten en dat helpt. Daardoor is hij ook geliefd onder de mannen als een waardevolle kracht. De Ajax-casus in Nederland van het voetbalseizoen 2023-2024 verdient een apart hoofdstuk met als governance dieptepunt de openlijke strijd tussen directie, commissarissen en aandeelhouders en als sportief dieptepunt de nederlaag tegen amateurclub Hercules, ook een Griekse held.
- Priamos, CEO aan Trojaanse zijde: duidelijk een vorst, een leider op zijn retour en staat daarmee symbool voor het zieltogende en tot neergang gedoemde Troje. Alles lijkt hem te overkomen.
- Hektor, Trojaanse sterspeler: veelvuldig op het slagveld te vinden. Hij vecht tegen alle grote Grieken, maar zijn echte opponent Achilles laat lang op zich wachten. Een soort van finale van de oorlog.
- Paris, bescheiden medewerker aan de zijlijn: belangrijke aanleiding voor de Trojaanse Oorlog, maar is meer van de rust, binnen het paleis blijven en het hoeden van de schapen.
- Aeneas, voorbestemd talent: in de gevechten tegen de Grieken blijft hij op de achtergrond, want hij mag niet sneuvelen. Hij moet afreizen naar Italia en de basis vormen van het nieuwe Romeinse Rijk.
- Cassandra, ongehoorde klokkenluider: dochter van koning Priamos van Troje. De Trojanen luisteren niet naar haar als ze wantrouwen uitspreekt over het Houten Paard. De rest is geschiedenis.

¹⁰ Bartleby, *Achilles goes to the office*, *The Economist* 6 juli 2023.

3.2.9 *Les voor de boardroom*

Wat kunnen we nu leren van deze Trojaanse Oorlog? Van de interne strijd bij de Grieken en alles daaromheen? Enkele punten:

- De kern is natuurlijk dat een twist tussen twee ego's, de aanvoerder en de vedette, de CEO en de belangrijkste persoon van het tweede echelon, de organisatie verstoort, verdeelt en zelfs verlamt.
- Beide, Agamemnon en Achilles, zijn koppig en overtuigd van het eigen gelijk, doordat beide doorredeneren op respectievelijk hun CEO-schap en sterrenstatus. Hierdoor zien beide niks anders meer dan dat. Beide verwachten dat alles en iedereen dat ook ziet en dat accepteert.
- Noch oude wijsheid (Nestor) noch slimheid (Odysseus) noch andere Griekse kopstukken kunnen de twee strijdende karakters bereiken en als mediator optreden. Kan de 'vicevoorzitter' iets doen? Denk als bestuur en raad van commissarissen goed na hoe zoiets op te lossen en met wat voor karakter.
- Laat een conflict niet te lang dooretteren, want de loopgraven worden dieper en de opponenten graven zich in. En dan gaat het niet meer over geld of macht, maar om eergevoel.
- De ruzie wordt pas bijgelegd als er iets niet-rationeels gebeurt (dood Patroklos), waardoor de een (Achilles) zijn hart laat spreken en de daad van de ander (Agamemnon) kan relativiseren: soft skills!
- De beëindiging van de ruzie door Achilles en het toegeven dat hij zich te veel liet leiden door wrok, opent bij Agamemnon ook mildheid; actie-reactie, schikking, oplossing, einde van de patstelling. Durf toe te geven dat je fout zit.
- Tot slot: het is goed een gevarieerd team te hebben, terugkomend in de archetypen aan Griekse en Trojaanse zijde.

3.3 *Intermezzo: het Paard van Troje*

3.3.1 *Het verhaal*

En zo ging de oorlog door; tien lange jaren. En hoe eindigt deze dan? Homerus beschrijft niet het einde van de oorlog, de verovering van de stad door de Grieken, door middel van de list van het Houten Paard. Het verhaal is bekend. De Grieken weten Troje niet met wapens te veroveren. Tien lange jaren oorlog, tien jaar strijd met onderlinge ruzies, twist en wrok en dan zonder succes terugkeren was geen optie. En toen bedacht de schrandere Odysseus de list van het Houten Paard. De Grieken zouden een groot paard bouwen van bomen uit de omgeving. In de holle buik zouden de dappersten der Grieken zich verstoppen. Daarna zouden de schepen wegvaren tot uit het zicht. De Trojanen zouden het Paard binnen de muren halen en in de nacht zouden de Grieken uit het paard klimmen en de stad veroveren. Het bouwwerk was in korte tijd klaar en de Grieken voeren weg; met achterlating van het Houten Paard. De Trojanen renden de stad uit en dansten rond het gevaarte. Ze wilden het naar de stad slepen.

Laocoön, een priester van Apollo, was wantrouwend en zei de historische woorden: “Ik vrees de Grieken, juist als ze geschenken geven”. De euforie was echter groot en toen de Trojanen een Griekse man troffen en hem vroegen wat het was zei hij dat de Grieken dit Paard, gewijd aan Athene, zo groot gemaakt hadden om te voorkomen dat het via de stadspoort Troje in kon komen. Dat was het laatste zetje: dit Houten Paard moest de stad in. En toen vervolgens twee slangen uit zee kropen en de waarschuwend Laocoön doodden, wisten ze het zeker. Deze doempriester moesten ze niet geloven. Ook Cassandra, dochter van koning Priamos, waarschuwde voor het naderend onheil, maar werd niet geloofd. De stadspoort werd gesloopt, het Paard de stad binnengehaald en de Trojanen feestten de hele nacht. Dat was het moment dat de Grieken het Paard verlieten, hun landgenoten de stad binnenlieten komen en de stad veroverden. Troje was gevallen zoals voorspeld. De Romeinse schrijvers Ovidius en Vergilius hebben het verhaal over het Houten Paard beschreven en Sophocles heeft er een tragedie over geschreven. Alleen Aeneas, zoon van Aphrodite, wist te ontsnappen en zette koers naar het westen.

3.3.2 *Les voor de boardroom*

Juist als succes, verovering, overname, marktaandeel veroveren of wat dan ook niet lukt met machtsvertoon (geld, overdonderen, geweld), dan zijn er misschien andere, betere, slimmere methodes. Het is goed hierbij gebruik te maken van drijfveren van de ander, in dit geval de tegenstander. Als van buitenaf (geweld), op traditionele wijze (oorlog) het doel niet te bereiken is, dan kunnen acties van binnenuit en slimmer (Houten Paard) werken. Aldus geschiedde. Een andere les komt voort uit de reacties van de Trojanen. Ze waren niet alert op misleiding en trucs door de Grieken en ze hadden geen oog en oor voor de kritische tegengeluiden uit eigen kring; van Laocoön en Cassandra. Blijf altijd scherp op tegendenkers.

3.4 *Odyssee:¹¹ zwerftocht van Odysseus*

3.4.1 *Inleiding*

“Ándra moi énnepē, Mōisa, polýtropon, ós mála pollá.”
(Bezing mij, oh Muze, de man die zoveel geleden heeft).

Het is deze strofe die in een zin aangeeft wat de Griekse held Odysseus te wachten staat. Herkenbaar? Beschrijft dit het leven van een CEO? Van een commissaris? Is het een waarschuwing voor ieder onboarding-programma? Na de oorlog in Troje begon voor strateeg en creatieveling Odysseus het avontuur pas echt. Hij zou nog tien jaar rondzwerven aler hij terug op Ithaka, zijn eiland, zou terugkeren. Hij komt alles tegen, wat we ook herkennen in de boardroom: verleidingen, gevaren, risico's, keuzes maken, hebzucht, oplossingen bedenken. Maar net als in *de Ilias* gaat de

¹¹ Homeros, *Odyssee, een zwerper komt thuis*, vertaling Patrick Lateur, Amsterdam: Atheneum-Polak & Van Gennep 2016.

Odyssee (ook) over meer dan een zwerftocht; een dieper vraagstuk. Het gaat over de relatie vader-zoon; over bloedband.¹²

3.4.2 *Het thuisfront: geld & macht en trouw & soliditeit*

De Odyssee begint met de zoektocht van Odysseus' zoon Telemachos naar informatie over zijn vader, die hij als baby zag vertrekken naar Troje. Hij reist naar Sparta en Pylos, naar Menelaos en Nestor. En hij krijgt van hen, ingefluisterd door de echte stuurlui, de goden, positieve informatie. Odysseus leeft!

Al snel nadat Odysseus afreisde naar Troje, en zeker toen hij eindeloos zwierf over zee, belaagden de jonge edellieden op Ithaka Odysseus' vrouw Penelope om haar te huwen en de macht over paleis en eiland over te nemen. Penelope gaf niet toe en wees de mannen af. Ze werden steeds opdringeriger, brutaler en dwingender. Deze vrijers zijn potverteerders en verbrassen het voedsel en de drank van Odysseus. Ze kijken naar zichzelf, hun eigen positie en niet naar het langetermijnbelang van Ithaka en zijn onderdanen. Het is de kwetsbaarheid als de CEO van huis is: hoe gaan de achterblijvers om met de onderneming? De vrijers tonen hoogmoed, overmoed, hybris, waar de Griekse goden zo'n hekel aan hebben en die ondernemingen, organisaties, landen te gronde kunnen richten. Zoon Telemachos wil het familiebedrijf Ithaka redden, perspectief geven en niet uitleveren aan foute passanten. En hij steunt zijn moeder Penelope. Penelope staat hier symbool voor trouw en soliditeit. Ze is niet te verleiden door machtsvertoon, ijdelheid en materieel geluk. Het zijn deze eigenschappen die we in de boardroom nodig hebben. Niet koppig, maar wel trouw, stevig en koersvast.

3.4.3 *Odysseus bij de Faiaken: warmte, terugblik & omgaan met het onverwachte*

En Odysseus? Na de Trojaanse Oorlog is hij beland, aangespoeld bij de nimf Kalypso, dochter van de god Atlas. Zij wil Odysseus vasthouden, tot haar man maken. Ze verleidt hem en biedt hem onsterfelijkheid en eeuwige jeugd aan. Wat mooi zal iedere bestuurder denken. Wat geweldig dat mijn baan zekerheid, levenszekerheid geregeld is. Odysseus denkt aan thuis en wil na tien jaar oorlog en zeven jaar zwerven terug naar Ithaka. Op bevel van de goden laat Kalypso hem gaan en ze geeft Odysseus een boot. Echter, al snel is er nieuwe tegenslag en hij lijdt schipbreuk. Hij komt in een nieuw gebied, waar de Faiaken wonen. De Faiaken vormen een volk dat door Homerus wordt geprezen als gelukkig, gastvrij en zonder zorgen. Het zijn zeevaarders, die hun gasten ook weer begeleiden op weg in de goede richting. Het is hier bij de Faiaken dat de kern van *de Odyssee* aan de orde komt tijdens een feestmaal ter ere van gast Odysseus. Na de gebruikelijke plichtplegingen, kregen enkele ouderen het woord. Overigens is het interessant overal bij Homerus te lezen dat wijsheid van ouderen gewaardeerd wordt. In deze tijd van

¹² Daniel Mendelsohn, *Een Odyssee (een vader, een zoon, een epos)*, De Bezige Bij 2023.

dwepen met jonge dertigers kunnen ervaring, wijsheid en gravitas van ouderen juist ook van toegevoegde waarde zijn.

3.4.4 *Odysseus vertelt zijn belevenissen: verleiding, laveren, risicomanagement*

Odysseus vertelt hetgeen hij sinds de val van Troje had meegemaakt. En, eerlijk gezegd, uit wat en hoe hij zijn avonturen vertelt, blijkt dat ook hij een zekere ijdelheid heeft; er was in de verhalen maar één held: Odysseus met zijn ‘wijsheid en listen’. Bewijsdrang, zelfverzekerdheid en onbescheidenheid in de boardroom? De avonturen van Odysseus bevatten valkuilen voor bestuurders. Bij de Lotofagen krijgen zijn manschappen vruchten te eten, waardoor ze nooit meer weg willen gaan. Het zijn de gouden ketenen die medewerkers en bestuurders maken tot plucheplakkers. Odysseus belandt bij de Cyclopen, reuzen, die mensen vasthouden en opeten. Met een list weten Odysseus en zijn manschappen de reuzen te slim af te zijn; kleine spelers kunnen grote conglomeraten aftroeven. De mannen reizen verder op hun boot en komen Aiolos, de heerser van de winden, tegen. Deze geeft Odysseus een zak met alle tegenwinden mee, zodat hij alleen nog maar wind mee zou hebben. Helaas kijken nieuwsgierige bemanningsleden in de zaken en zo ontsnappen de tegenwinden. Hun schip wordt stuurloos. Gedegen riskmanagement, ORSA en alertheid op tegenwind zijn noodzakelijk in de boardroom. Daarna komen ze nieuwe gevaren tegen. De Laistrygonen is een volk van mensenetende reuzen, die schepen torpederen met rotsblokken. Odysseus weet met één schip te ontsnappen, waarna het volgende gevaar opdoemt.

Wederom een verleidelijke vrouw, de heks Kirke, die de manschappen in zwijnen verandert en Odysseus wil verleiden tot een huwelijk. De les voor de boardroom: hoed je voor misleiding. En Odysseus vindt in Kirke een tegenstander van formaat die ook scherpste, listen én toverkracht heeft. Heb oog voor de andere krachten van buiten de onderneming. Uiteindelijk laat Kirke Odysseus vertrekken, maar hij moet wel via de onderwereld. Hij ziet daar, in de Hades, veel oude bekenden als zijn moeder, Agamemnon en Achilles. Als een soort Vergilius bij Dante in *La Divina Comedia*, reist Odysseus rond. Hij wordt geconfronteerd met zijn sterfelijkheid, de vergankelijkheid en de kwetsbaarheid. Het verschil tussen mensen en onsterfelijke goden komt naar voren. Er is niks vanzelfsprekend en hij krijgt daar in de Hades, de onderwereld, het besef en de relativering van alles. Mensen kunnen goden niet tegenspreken; zij zijn de baas. Ook de grote Odysseus, de listige, schrandere, slimme held is kwetsbaar. De almachtige CEO heeft zijn beperkingen en moet niet verblind raken door succes. Hij krijgt daar in de onderwereld adviezen van de doden. Herkenbare wijsheid achteraf? Dat is ook nodig want CEO Odysseus komt nog drie lastige hobbels tegen. Allereerst de Sirenen. Deze vrouwelijke wezens brengen met hun stemmen en gezang mannen die langsvaren in verleiding, waarna deze zich te pletter koersen op de kust. Odysseus wil de Sirenen horen, maar wil geen schipbreuk lijden. Hij laat zich vastbinden aan de mast en de bemanning was in de oren

stoppen, zodat zij niks horen en gewoon doorvaren. Wel de lusten, niet de lasten voor Odysseus dus. Aldus kan onze CEO deze verleiding weerstaan.

Iets verderop, en Odysseus was gewaarschuwd, zijn de Scylla en de Charybdis; respectievelijk een monster dat mensen eet en een draaikolk in zee die schepen naar de bodem trekt. Hoe herkenbaar in de boardroom: laveren tussen gevaren door, maar ook risico's nemen, kiezen, afwegen. Met de wijsheid van de goden kwam Odysseus hier doorheen. Vervolgens komt Odysseus met zijn manschappen aan op het eiland Thrinakia, waar de gewijde runderen van Helios grazen. Ondanks waarschuwingen eten de mannen de runderen op. Gulzigheid, hebzucht en, wederom, verleiding als slechte eigenschap wreken zich. De vertoornde Zeus (regulator?) laat vele mannen sneuvelen. Het schip vergaat en Odysseus weet zich te redden en spoelt aan bij nimf Kalypso. Aldus vertelt Odysseus zijn gehoor bij de Faiaken. De koning van de Faiaken zegt Odysseus toe dat zijn beste zeelui hem de dag erna richting Ithaka brengen. De Faiaken zijn een volk van warmte, vertrouwdheid en kameraadschap; welkome soft skills in de boardroom. De vraag die ook opkomt, *de Odyssee* lezend, en die Mendelsohn ook noemt:¹³ is Odysseus wel zo'n held? Hij huilt veel, is vaak depressief, verdwaalt voortdurend, laat zijn manschappen sneuvelen en heeft steeds hulp van de goden nodig. Is de CEO wel zo goed?

3.4.5 *Terugkeer op Ithaka en afslaan van de vijandelijke overname*

En dan eindelijk de terugkeer van Odysseus op zijn Ithaka. Als bedelaar vermomd komt hij aan en houdt zijn identiteit geheim. Waarom als bedelaar? Om de plannen geheim te houden en om minachting, onderschatting en verkeerde inschatting door de opposenten te bevorderen. Inmiddels weet hij dat opstandelingen, vrijers, opposenten hem niet graag zien terugkeren. Ze zijn bezig met een vijandelijke overname en creëren chaos. Als CEO van Ithaka gaat hij nadenken en een plan bedenken. Hij komt in contact met zoon Telemachos en de hereniging van de twee is warm, vertrouwd en met perspectief. Samen bespreken ze hoe te werk te gaan. Telemachos weet wie wie is van de opposenten, informeert Odysseus en ze gaan de slag voorbereiden. Wanneer er weer een braspertij van de vrijers in nota bene zijn paleis is, slaan vader en zoon en hun medestanders toe. De vijand, inmiddels door decadentie en gebrek aan alertheid verworden tot zwakte, wordt uitgeschakeld: ondernemingen moeten moderniseren in plaats van achterover leunen. De orde wordt hersteld en Odysseus maakt zich bekend. Hij is herenigd met Penelope. De eerste die hij vervolgens opzoekt is zijn vader Laërtes, sjokkend in de boomgaard. Bloedband, gevoel voor het eigene, de oeroude relatie vader-zoon. Het DNA van het familiebedrijf? De dreigende vijandelijke overname is mislukt. En zo eindigt *de Odyssee*, twintig jaar strijd en queeste. En deze twintig jaar zijn ook één zoektocht naar roem, verovering, erkenning. De boardroom is nooit ver weg.

13 Daniel Mendelsohn, *Een Odyssee (een vader, een zoon, een epos)*, De Bezige Bij 2023.

3.4.6 *Les voor de boardroom*

Een tocht vol met gevaren en valkuilen geeft genoeg lessen voor bestuurders en toezichthouders. Enkele punten:

- *De Odyssee* heeft enkele verhaallijnen: relatie vader-zoon en de tocht vol gevaren. Het gaat dan enerzijds om wederzijds vertrouwen en anderzijds over gedegen risicomanagement.
- De bloedlijn vader-zoon, Odysseus-Telemachos, is bijzonder en zien we in familiebedrijven, maar ook in andere ondernemingen: elkaar blindelings kunnen vertrouwen.
- De tocht met gevaren is permanent risicomanagement en met wisselend succes. Bij ieder gevaar sneuvelen er meer manschappen van Odysseus. Mag scherper en beter!
- Bij de gevaren tijdens de tocht komen de bekende afleidingen die we kennen in de boardroom, terug: gulzigheid (meer geld, salaris, dividend), verleiding (weer uitbreiding, overnames), ijdelheid (mooie beloftes), bewijsdrang (onnodige risico's aangaan), misleiding (hacking van software), lichtvaardigheid (risico's onderschatten), keuzes maken (welk risico is het best te beheersen en heeft de minste impact), twijfel over leiderschap (grote verliezen), en geduld (op het juiste moment toeslaan).
- Als het doel van deze 'onderneming' is dat de held goed thuis moet komen, dan is het gelukt. Echter, Odysseus verliest al zijn schepen en manschappen en keert na tien jaar alleen terug. Matig ondernemingsresultaat!
- Ondertussen is de held van het verhaal, Odysseus, ijdel en ziet zichzelf als de grote meneer. Hij toont zich een enorme Einzelgänger. Dat leidt ook tot veel ellende en slachtoffers.
- Met de terugkeer na twintig jaar bij huis, haard en vrouw Penelope (symbool van geduld, trouw en optimisme) toont hij ook doorzettingsvermogen.
- Niemand durft het leiderschap van Odysseus ter discussie te stellen: grote verliezen, soms labiel overkomend, verdwalend in de business en afhankelijk van externe (goddelijke) steun.

3.5 *De Olympus als de echte Boardroom: over brede invloed en rolvervaging*

De Trojaanse oorlog was een strijd tussen gewone Grieken en gewone Trojanen; aangevuurd door de vorsten aan beide kanten, die zelf ook heldenrollen vervulden. Het was een strijd tussen gewone stervelingen. Echter, door het hele verhaal van *de Ilias* en *de Odyssee* heen loopt de bemoeienis van de goden. Op de achtergrond, en vaak op het strijdtoneel op de voorgrond, waren de goden en godinnen actief. Vanaf het begin bij de twistappel. Vanaf dat moment ook was de Olympus hopeloos verdeeld.

De belangrijkste steun voor de Grieken was Pallas Athene, godin van de wijsheid. Zij was het die de vaak onstuimige Achilles redde uit benarde situaties in de oorlog,

maar meer nog daarna, als beschermer van Odysseus. Omdat deze zo schrandere, wijs en listig was; of was dat juist de verdienste van Athene? Hera, eveneens afgewezen door de Trojaanse prins Paris, steunde de Grieken en dan met name Achilles en Agamemnon. Poseidon, Hermes en Hephaistos waren ook aan Griekse zijde. Troje had als belangrijkste 'hulptroepen' Apollo en Aphrodite, die destijds als de mooiste werd bevonden. Ook Leto en Artemis steunden Troje. Ares, god van de oorlog en de strijd, was neutraal; in die zin dat hij graag zag dat er gevochten werd.

De acties van de goden waren zeer divers. Ze vuurden de strijders aan, haalden op tijd hun oogappel uit de gevechten als het mis ging en beschikten uiteindelijk over leven en dood. Ze zorgden voor wind en tegenwind, voor hulp waar nodig en veroorzaakten snelle stromingen en bliksem. Dit komt ook omdat iedere godheid zijn of haar 'werkgebied' heeft. Poseidon de zee, Hades de onderwereld, Artemis de jacht, Demeter de landbouw. Athene gaf Odysseus zijn ingevingen in Troje en op zee en hielp hem thuiskomen. Kortom: de goden bepaalden alles...of zochten de mensen een verklaring voor hetgeen hen overkwam? "De Twist vocht met hen mee en de Paniek en de verderfelijke Doodsgodin."¹⁴ De stervelingen in Troje en op zee hadden het er af en toe ook moeilijk mee. Ze wilden voortdurend de goden aan hun kant krijgen. Kan dat zo in de boardroom? En de vorsten hadden allemaal wel enkele goden en godinnen als voorouder; waar men ook trots op was. Zowel de Grieken als de Trojanen hadden ontzag voor de goden, koesterden ze, aanbaden ze, dienden ze, offerden aan hen met schapen en runderen, plengden wijn, stemden hen gunstig, werden boos op ze en verzoenden zich weer met hen.

Wat heeft dit alles te maken met de boardroom? Alles. Als we zien wat de goden en godinnen deden, dan waren ze soms gewoon een, grote, raad van commissarissen. Ze hielden toezicht op de bestuurders met al hun onmacht en tekortkomingen. Ze grepen in waar nodig, adviseerden over strijdplannen en vaarroutes en haalden wanneer de tijd gekomen was de helden, stervelingen, naar de Hades; hiring and firing (werkgeversrol). In die rol hebben de goden ook te maken met ijdele, zelfverzekerde prima donna's zoals de twee grote helden in *Ilias* en *Odyssee*, respectievelijk Achilles en Odysseus. Niet eenvoudig. De vierde, netwerkrol, is ook wel besteed aan de toezichthoudende goden. En tussen de goden in de raad van commissarissen zien we alle herkenbare zaken: non-interventiegedrag gezien ieders 'beleidsterrein', dilemma's over groepsdenken of consensus en 'agree to disagree' of boos wegllopen.¹⁵

In lastige situaties zien we een strijd tussen generaties goden. Oppergod en voorzitter Zeus moet dan weer even de club bij elkaar brengen. Maar de goden waren meer dan commissaris, want wie hadden ze nog boven zich? Niemand. Ze waren ook aandeelhouder; in ieder geval in gedrag. En dan niet zomaar een kleine belegger,

14 Homeros, *Ilias, wrok in Troje*, vertaling Patrick Lateur, Amsterdam: Atheneum-Polak & Van Genneep 2010, p. 531.

15 Mijntje Lückerrath, *Transformaties, Ontwikkelingen & Vernieuwingen in de Raad van Commissarissen*, Goede-MorgenCommissaris! (Hemingway seminar).

maar meer een private equity (Zeus als Blackrock?) of institutionele belegger, die echt richting bepalend kan zijn. En van de bestuurders werden offers, dividenden, verwacht; zelden genoeg. Superdividend? Of zijn de goden juist een soort extern toezichthouder, een regulator? Zeker vertoonden de goden ook DNB- en ACM-trekjes. Ik denk dat de Griekse en Trojaanse vorsten dit af en toe wel zo voelden als er weer een oekaze kwam van boven. En wanneer er echt problemen waren op het aardse, in de oorlog of tijdens Odysseus' lange reis naar huis, dan was er een spoedvergadering op de Olympus en nam Zeus de strakke leiding over koers en acties.¹⁶

Verder waren de goden regelmatig ook externe consultants, die wijze raad gaven aan Griekse en Trojaanse leiders. McKinsey op de Olympus? The Big Four (Athene, Hermes, Apollo en Artemis) in corporate Griekenland? Ook gedroegen de goden zich, met soms doldrieste acties, als NGO's, als one issue-organisaties die ieder hun eigenbelang, hun eigen sterveling najoegen. Bij Homerus zien we genoeg voorbeelden. Ook hun onverzadigbaarheid doet dit vermoeden. Of staan de goden simpelweg voor alle stakeholders? En de arme sterfelijke bestuurders handelen dan weer in het belang van de ene en dan de andere stakeholder. Wetend dat ze nooit alles en iedereen altijd ter wille kunnen zijn. En ondertussen weten de mensen ook dat de goden hen alles leveren wat ze nodig hebben: water, vuur, gewassen, vruchtbaarheid, wind, leven, hiernamaals. Maar toch, de bestuurders, vooruit stervelingen, hebben ook angst voor de goden, die, zoals hierboven beschreven, door hun rolvervaging, alles zijn. Bestuurders van Griekse of Trojaanse zijde durven hen niet tegen te spreken; tegen hen in te gaan. Angstcultuur? Of zijn de goden gedachtenspels van mensen? Ook omdat ze nooit zichtbaar zijn. Ze veroorzaken gedrag en gebeurtenissen, lief en leed. Mensen willen het onverklaarbare duiden, om troost, wijsheid, inzicht en steun te ontvangen van hen. De goden, die toegang hebben tot alle data, als de AI van die tijd?

3.6 *Reflectie op Homerus*

3.6.1 *Taalgebruik*

Homerus heeft voor iedereen, volk, godheid of persoon, een bijnaam, een karakteristiek, een herkenningspunt; een epitheton. Een epitheton is een stereotiep. Zo gaat het over de paardentemmende Trojanen en de Grieken met sterk scheenplaat. Homerus spreekt over de wijze Pallas Athene, Poseidon de Aardschudder en Kalypso met de mooie lokken. Hij beschrijft de vindingrijke Odysseus, de wijze Nestor en de snelvoetige Achilles. Homerus voert dit tot het absurde door. Dat geeft herkenbaarheid, maar heeft, ook in de boardroom, eveneens een risico. Mensen worden getooid met hun stereotiep, misschien gebaseerd op een fractie van hetgeen iemand echt is. Het is daarmee ook een valkuil, kan leiden tot tunnelvisie. Mensen zijn altijd meer dan dat ene punt.

¹⁶ Homeros, *Ilias, wrok in Troje*, vertaling Patrick Lateur, Amsterdam: Atheneum-Polak & Van Gennep 2010, p. 666.

Een ander kenmerk van het Homerisch taalgebruik is het feit dat als hij een onderwerp, een ding, een rivier, een stad of wat dan ook noemt, hij alles vertelt wat hij over dat specifieke onderwerp weet: de historie, de eigenschappen, de kenmerken. Het wordt de Homerische vergelijking genoemd. Breedsprakigheid in de boardroom als ongewenst iets.

3.6.2 Vrouwen

Bij Homerus, maar breder in de Griekse mythologie, zijn het de mannen die de hoofd- en heldenrollen spelen. En als er vrouwen meedoen in het verhaal, zitten ze in een afhankelijke en/of negatieve rol. In het bovenstaande zien we dat ook. Het begint al bij de aanleiding tot dit alles tijdens de bruiloft van Peleus en Thetis, toen er zo nodig een schoonheidswedstrijd plaats moest vinden. Slachtoffer is dan Helena, die, willoos, geschaakt wordt door Paris en naar Troje ontvoerd. Vervolgens wordt Iphigeneia, dochter van Agamemnon en Klytaimnestra, bijna geofferd omwille van de grote zaak, de veldtocht tegen Troje. Daarna is Helena speelbal van Griekse en Trojaanse koningen, maar eveneens van de goden op de Olympus. De basis van de twist tussen Agamemnon en Achilles is de slavin Briseïs, die, geroofd door Achilles, door Agamemnon wordt ingepikt. Aan het eind van de Trojaanse Oorlog, als de Grieken de Houten Paard-list inzetten, is het Cassandra, die haar landgenoten waarschuwt voor het dreigende gevaar; ze wordt niet geloofd. Vervolgens wordt ze ook nog als oorlogsbuit mee naar Griekenland ontvoerd door Agamemnon. Zijn jaloerse vrouw Klytaimnestra vermoordt al snel na terugkeer haar man en Cassandra. Tijdens *de Odyssee* zijn heks Kirke, de verleidende nimf Kalypso en de mannen naar ondergang zingende Sirenen die Odysseus het leven zuur maakten. Thuis wachten de vrouwen op de Griekse vorsten met Penelope, Odysseus' echtgenote en belaagd door opdringerige mannen, als het archetype trouwe vrouw. Ook indirect worden vrouwen als minder belangrijk beschreven. Iedere godheid, held of sterveling wordt beschreven als 'zoon van...' en dan volgt de naam van de vader: Peleus, Atreus, Tydeus, etc. Moeders doen er minder toe.

Positieve uitzondering is Athene, die, zeker in *de Odyssee*, een goddelijke hoofdrol speelt.

De Griekse godinnen worden ook vaak gebruikt om archetypen te duiden. Lezenswaard is het boek van Marlies Brenters: *Een vrouw heeft zeven gezichten*.¹⁷ In dit boek beschrijft ze zeven Griekse godinnen, die allen voor een bepaald soort vrouw staan. Ook nuttig voor selectie van medewerkers, bestuurders en commissarissen.

3.6.3 Verheerlijking van rijkdom en bezit

Voortdurend roemt en prijst Homerus de rijkdom van de Griekse vorsten. Geschenken, in goud, landerijen, vee, slavinnen, doen ertoe. Het geeft aan hoe iemand, een vorst, staat in de rangorde, hoe machtig hij is. In het algemeen doen uiterlijkheden, schoonheid, lichaam, er veel toe. Het tonen van de rijkdom is ook van belang, juist

¹⁷ Marlies Brenters, *Een vrouw heeft zeven gezichten*, Artemis & Co 2007.

ook als gulle gastheer richting bezoekers. Rijkdom hebben en uitdragen is onderdeel van de zoektocht naar erkenning. Het staat ergens haaks op hetgeen de Griekse denkers als Socrates, Plato en Aristoteles, die later in de geschiedenis opkomen, belangrijk vinden. Is het een ontwikkeling? Is het voortschrijdend inzicht? In de boardroom is juist de kenniscomponent, meer dan uiterlijkheden, van belang.

3.6.4 *Rechtspersoonlijkheid voor alles?*

Momenteel wordt geregeld gezegd dat rivieren, bergen, meren, zeeën rechtspersoonlijkheid zouden moeten hebben en dat deze zich moeten kunnen uitspreken over hun eigen rechten. Dit uit oogpunt van aandacht voor milieu, klimaat en natuur. Het interessante is dat bij Homerus en breder in de Griekse oudheid, al deze natuurfenomenen al een zekere status hadden. Het waren goden, godinnen of halfgoden. Het betekent wel dat de sterfelijke mensen oog en aandacht hadden voor de natuur. ESG avant la lettre?

3.7 *Slotrite: Aeneas, van Troje naar Rome*

“Arma virumque cano, Troia qui primus abo ris Italiam fato profugus Laviniaque venit litora”
(De wapenfeiten bezing ik en de man die als eerste vanaf de kusten van Troje onder drang van het Noodlot naar Italia kwam en de Lavinische kusten).¹⁸

Aeneas, ook van het geslacht van koning Priamos van Troje, mocht niet sneuvelen in de strijd rond Troje. Er was een grotere bestemming voor hem. Apollo, Aphrodite en Poseidon redden hem. Aeneas deed zijn queeste richting Italia, een desolaat gebied. Twee nakomelingen van Aeneas zijn Romulus en Remus, de stichters van de stad Rome. En zo moest inderdaad het lot vervuld worden dat een Trojaan de voorvader werd van Rome. Dat uit neergang en verval weer iets nieuws voortkomt. Creatieve destructie. Waar Achilles voor kracht en Odysseus voor slimheid staat, toont Aeneas plichtsbetrachting. Alles is nodig in de boardroom. Durf als bestuurder zaken op te geven, te verkopen, af te stoten, te stoppen om een nieuwe mogelijkheid ruimte te geven. ASML, NXP en Signify als succesvolle nazaten van Philips. Fintechs, die de klassieke banken uitdagen en in zekere zin opvolgen. Durf als bestuurder, als toezichthouder de Aeneas in de organisatie te zien. En ja, voor de Romeinen, voor Vergilius was het ook verbondenheid willen zien tussen het klassieke Griekenland via een rechte lijn naar zijn Rome. Bestuurders willen onderdeel zijn van iets groots, van historie en succes. Tevens de valkuil voor lieden in de boardroom. Maar de hybris, de hoogmoed, hadden we al benoemd.

4. **Concluderend**

Zoals gezegd kunnen bestuurders en intern toezichthouders leren van ieder tijdvak, van vele historische gebeurtenissen. Kortom: van alles wat al eens is gebeurd. Wat

¹⁸ P. Vergilius Maro, *Aeneis, Educaboek*, Tjeenk Willink/Noorduijn 1980.

is de cruciale les van Homerus? De twee grote verhalen, de Trojaanse Oorlog en de zwerftocht van Odysseus, zijn slechts decor voor iets groters, voor meer. De wrok tussen Agamemnon en Achilles in *de Ilias* toont hoe verlamdend twist, onenigheid, koppigheid, gebrek aan samenwerking, ruzie, ijdelheid, hebzucht, status, ego's, etc. kunnen zijn. En dat steeds mensen en hun onderlinge verhoudingen de cruciale factor blijken van succes of falen. *De Odyssee* laat de worsteling zien van mensen op hun levenstocht, zakelijk en privé. Het gaat over moeilijkheden, hobbels, verleidingen, keuzes maken, laveren, inschatten, moed, en wijsheid. En uiteindelijk over trouw en het herkenbare thuisfront willen en kunnen zien. Na twintig jaar Troje en rondreizen: het vertrouwde van Ithaka; de menselijke maat.

5. Epiloog: klopt het allemaal?

Kloppen de feiten bij Homerus allemaal? Niet onbelangrijk in de boardroom. Wat betreft Troje, *de Odyssee* en Ithaka: er zijn allerlei wetenschappers geweest die locaties van Troje en de zwerftocht op andere plekken in Europa hebben geplaatst. De mooiste is de theorie van de Britse auteur Iman Wilkens die betoogt dat Homerus een Zeeuw was en dat *de Ilias* en *de Odyssee* een Keltisch epos vormen. Dat Troje nabij het huidige Cambridge lag en de Atlantische Oceaan de plek van *de Odyssee*. Tien jaar zwerven vraagt namelijk meer ruimte dan de kleine Middellandse Zee. In zijn verhaal is Delft Delphi en Odysseus (Ulysses) de verbastering van Vlissingen. Maar toch, als ik de avonturen in *de Odyssee* lees, de verleidingen, de mooie dingen, het lief en het leed, het zwerven langs alles en de behouden terugkeer, dan heeft deze zwerftocht zich niet afgespeeld op de Middellandse Zee of de Atlantische Oceaan, maar in al onze bestuurskamers. We zien bedrijven sneuvelen als Troje, start-ups opkomen als Rome en Odyssee-bestuurders ronddolen en hun bestemming vinden.