

Column **Marianne Luyer**

HARMONIE DER DWALING



Ook weleens het gevoel gehad dat we met elkaar richting ravijn gaan, maar dat niet opmerken? En dat we ons ondertussen prettig voelen bij dat wat ons tijdelijk, in het moment, bezighoudt? Blijkbaar kunnen we gemeenschappelijk verdwalen in ons denken en handelen, dat niet opmerken en dat zelfs als harmonisch en prettig ervaren. Onlangs sprak ik hoogleraar en neuroloog Pim van Gool, die mij inspirerend wist te vertellen over de 'harmonie der dwaling'. Dat is een groepsproces, dat zo sterk kan zijn dat er sprake is van het – als juist – aannemen van een onjuiste veronderstelling. We kennen dit fenomeen ook als 'de kleren van de keizer'. In de Efteling kun je dat sprookje bekijken: daar wordt de keizer zonder kleren heen en weer gedragen en alle mensen doen alsof hij prachtig gekleed is. Je kunt niet geloven dat het niet klopt wat je ziet. En zeker niet wanneer alle omstanders ook applaudiseren voor de mooie kleren.

De uitvinder van het begrip 'harmonie der dwaling' is de Poolse arts Ludwik Fleck, expert op het gebied van infectieziekten. Hij verbleef tijdens WO II in concentratiekamp Buchenwald. Zijn kennis was noodzakelijk, omdat daar vlektyfus rondging en het Duitse leger een vaccin wilde hebben. Het lab waar hij werkte stond onder grote spanning, want op het niet leveren van een juist vaccin stond letterlijk de doodstraf. Op een gegeven moment dachten onderzoekers dat ze de oplossing gevonden hadden en dat het vaccin gemaakt kon worden. Fleck zag dat dit niet klopte, maar heeft die oplossing wel systematisch en standvastig gesteund en uitgedragen. Voor medekampgevangenen maakten ze overigens een vaccin dat wel werkte. Dat het wijdverspreide

vaccin voor de bezetter nep was, is niet ontdekt. Fleck moet over een sterk moreel besef beschikt hebben. Wat was 'het goede doen' in deze situatie? Hij had ook een grote dosis moed, vanzelfsprekend.

Fleck was niet alleen bacterioloog, maar ook geïnteresseerd in het ontstaan van wetenschappelijke kennis en publiceerde daarover. Zijn terminologie – waaronder: harmonie der dwaling, denkcollectief, denkstijl – werd echter niet opgepikt. Pim van Gool heeft ervoor gezorgd dat Ludwik Fleck meer bekendheid kreeg, onder meer door het uitgeven van een boek over zijn leven. Omdat, zoals hij zegt, er ook nu tal van onderwerpen en situaties zijn die kenmerken hebben van een harmonie der dwaling. Hij waarschuwt: ook in bestuurskamers kan dat plaatsvinden.

Herkent u dit fenomeen? En wat is dan de juiste interventie? Hoe kunnen we voorkomen dat we in dit proces van harmonie der dwaling terechtkomen? In ieder geval is het belangrijk om je te laten omringen door tegensprekers, door mensen met een ander perspectief, door kunstenaars en musici.

Dat is de kracht van diversiteit, ook in de boardroom. Verschil van perspectief, kennis en het creëren van een dynamisch speelveld dragen bij aan het voorkomen van deze gemeenschappelijke dwaling. Een mooie uitdaging voor alle toezichthouders en commissarissen.



Marianne Luyer is kerndocent en moderator bij Avicenna, Academie voor Leiderschap, lid van het netwerk The Midfield en adviseur bij NR Governance.