

In deze tijd valt het niet mee om schoolleider te zijn. Je staat middenin de dagelijkse hectische praktijk met veeleisende ouders en een toenemend lerarentekort. Hoe ga je om met dilemma's en keuzes zonder teveel te piekeren en zonder schuldgevoel? Als ontsokkelde leider is het in ieder geval belangrijk dat je goed voor jezelf zorgt. Wat kunnen we leren van de piekerloze stoïcijnen en de Romeinse filosoof Epictetus in het bijzonder?

DE LESSEN VAN EPICTETUS

ZELFZORG VOOR DE ONTSOKKELDE LEIDER

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: we leven in onzekere tijden. Onze samenleving is volop in beweging, met een voortdurende stroom aan technologische vernieuwingen als belangrijkste motor. We hebben minder dan ooit een helder toekomstbeeld. Volgens Ahlers & Boender (2018) ontwikkelen we ons richting organische, zelfsturende netwerken waarbinnen intelligente systemen op basis van zichzelf ontwikkelende algoritmes ons dagelijks leven gaan aansturen. De ethische dilemma's buitelen over elkaar heen. We kunnen oneindig veel, denk bijvoorbeeld aan genetische manipulatie, maar willen we dat ook? En in die wereld ben je schoolleider. Een ontsokkelde schoolleider wel te verstaan. Sturen vanuit hiërarchie, macht door je formele positie, leidinggeven vanuit het verdeel- en heersprincipe, het is allemaal passé. Zo werk je niet meer. Het komt aan op jezelf, op wie je bent en wat je doet. Als ontsokkelde leider organiseer je leiderschap en toon je leiderschap. De legitimiteit om te leiden ontleen je aan je opdracht, aan het waartoe van het onderwijs. Als schoolleider sta je middenin de dagelijkse hectische praktijk met veeleisende ouders en verzorgers en een toenemend tekort aan leraren. Is de school bedoeld als een oase van rust in een hectische wereld? Moet de school 'fixen' wat ouders en verzorgers niet voor elkaar krijgen in hun drang naar het

beste, mooiste en vooral hoogste? Wat betekent dit allemaal voor je leiderschap en de opdracht die je hebt? En wat is die opdracht eigenlijk? De antwoorden op deze vragen zijn niet zo eenvoudig te geven.

In mijn boek *Ontsokkeld leiderschap* schrijf ik dat vanuit rust omgaan met dilemma's een minder grote opgave is (Mentink, 2018 p.81). Maar, hoe vind je die rust in de dagelijkse hectiek? Hoe kun je omgaan met dilemma's en keuzes maken zonder overmatig te piekeren vooraf en zonder schuldgevoel achteraf? Het als ontsokkelde leider omgaan met complexiteit in onzekere tijden vraagt erom dat je in ieder geval goed voor jezelf zorgt, want alleen dan kan je er ook voor de ander(en) zijn. Alleen dan kun je als leider betekenisvol zijn en blijven. Alleen dan is er ruimte om de belangrijke vragen te onderzoeken en de dialoog daarover aan te gaan.

We gaan op zoek naar wijsheid over zelfzorg. In deze eerste bijdrage wenden we ons tot de piekerloze stoïcijnen en tot Epictetus in het bijzonder. Wat heeft hij ons te leren als het gaat om zelfzorg? Deze eeuwenoude wijsheden beschouwen we vanuit het perspectief van de 21e eeuw en ik kan al vertellen dat ze er nog steeds toe doen. Ze zorgen voor persoonlijke stevigheid en dat is bij uitstek zelfzorg voor de leider.

In gezelschap van Epictetus staan we achtereenvolgens stil bij deugdzaamheid, het onderzoeken van je indrukken, omgaan met kwaadsprekerij, het belang van luisteren en spreken zonder te oordelen en het belang van reflectie.

WAARVOOR BEN JE BEDOELD?

Epictetus vertelt ons dat deugd het hoogste goed is. Deugd blijft namelijk onder alle omstandigheden waardevol en mag daarom nooit worden ingeruild voor een ander goed.

De stoïcijnen kennen vier deugden, te weten:

- Praktische wijsheid: op de best mogelijke manier je weg weten te vinden in complexe situaties.
- Moed: het juiste doen, zowel fysiek als moreel, onder alle omstandigheden.
- Rechtvaardigheid: ieder mens - ongeacht zijn of haar status in het leven - rechtvaardig behandelen.
- Matigheid: zelfbeheersing en een zekere ingetogenheid betrachten op alle gebieden van het leven (Pigliucci, 2017).

Deze deugden lijken voor zich te spreken, maar wanneer ben je als leider deugdzaam? Van Tongeren (2003) omschrijft een deugdzaam mens als een mens die is gelukt of die beantwoordt aan datgene waarvoor hij bedoeld is. Weet jij waarvoor je als leider bent bedoeld? Wat is je opdracht? Wanneer is jouw leiderschap gelukt?

Nu kun je natuurlijk bij het beantwoorden van deze vragen het oude leiderschapsparadigma hanteren, het paradigma van de leider op de sokkel. Je bent dan als leider gelukt als anderen doen wat jij voor ogen hebt en denken dat ze het zelf hebben gedaan en dat het ook nog eens een eigen keuze was. Als leider op je sokkel weet jij wel beter natuurlijk, maar je gaat hun feestje niet bederven en viert je succes heimelijk of in gezelschap van mede leidinggevendenden, waarbij het gesprek gaat over hoe 'ze' er toch telkens weer intrappen.

Bij ontsokkeld leiderschap kom je er niet met deze vorm van deugdzaamheid.

Ontsookkeld leiderschap is zinvol leiderschap. Dit leiderschap gaat over betekenisgeving. Je denkt samen met de professionals van de school na over de ontwikkelingen in de samenleving en de betekenis hiervan voor het onderwijs. Uiteraard betreft je hierbij ook de stakeholders. Vervolgens bepaal je samen het waartoe van jullie onderwijs. Zo geef je elkaar een opdracht en ga je samen op weg om het goede voor leerlingen te doen.

Je bent als leider gelukt als je ruimte geeft om 'het goede te doen'. Uiteraard vraagt dit ook om begrenzing vanuit de leiderschapsplek. Begrenzing blijft deugdzaam als je als leider glashelder bent over het waarom van de begrenzing en deze legitimeert vanuit het gezamenlijke waartoe. Natuurlijk kan dit door mensen anders worden ervaren en dat mag. Volgens Epictetus hoef je niet bang te zijn voor mensen die het bij het verkeerde eind hebben.

Als je tot het inzicht bent gekomen dat het goed is om iets te doen en je doet het ook, wees dan niet bang dat mensen je aan de gang zien, ook al vinden mensen dat het verkeerd is wat je doet. Als je handelswijze niet juist is vermijd haar dan. Is zij goed, waarom zou je dan bang zijn voor mensen die het bij het verkeerde eind hebben?

Overigens heeft volgens de stoïcijnen vrijheid en daarmee ook verantwoordelijkheid voor handelen, alleen betrekking op dingen die binnen ons bereik liggen. Vertaald naar leiderschap: je bent als leider aanspreekbaar op de keuzes die je maakt en op je handelen voor zover die



Epictetus

DE STOÏCIJNSE SCHOOL

De stoïcijnse wijsbegeerte is ontstaan na de grote denkers Socrates, Plato en Aristoteles. De stoïcijn Epictetus leefde in Rome in de eerste eeuw na Christus. Hij was een slaaf die filosoof was geworden. De volgende leefregels vormen zijn kernboodschap: beheers jezelf, verdraag tegenslag en maak onderscheid tussen de dingen die je zelf kunt beïnvloeden en veranderen en dingen die buiten je macht liggen. Om een belangrijk misverstand uit de weg te nemen: stoïcijnen zijn niet gevoelloos. Ze willen gevoelens niet uitschakelen, maar deze wel ombuigen tot een wil die is onderworpen aan de rede. Epictetus inspireerde onder andere de psycholoog Albert Ellis (1913-2007), grondlegger van de Rationeel-Emotieve Therapie waaruit de cognitieve gedragstherapie is voortgekomen.

vallen binnen de vrijheid die je hebt. Ook deugdzaam ben je alleen binnen je vrijheid, binnen je bereik.

ONDERZOEK JE INDRUKKEN

Er gebeuren op een dag allerlei dingen en daar doe je als leider indrukken van op. Je eerste beoordeling van een indruk is of hetgeen zich voordoet binnen je bereik ligt of heeft gelegen. Als dat niet zo is, dan is het volgens de stoïcijnen

simpelweg je klus om wat zich aan je voordoet gelijkmoedig te aanvaarden. Je haalt figuurlijk je schouders op, niet letterlijk natuurlijk, en laat het van je afglijden. Komt er een ouder briesend de school binnen om de school aan te klagen, omdat de Cito-score van dochterlief of zoonlief niet 550, maar 'slechts' 548 is, beoordeel dan of deze marge binnen de invloedssfeer van de school ligt. Het kan ook zomaar zijn dat het briesen ►

eerder voortkomt uit een perfectionistische maakbaarheidsgedachte van de betreffende ouder. Het laatste ligt meer voor de hand en dat ligt dan niet binnen jouw bereik en heeft daar ook nooit gelegen. Gewoon wat uit laten briesen zonder al te onverschillig over te komen is dan het devies. Tenzij deze ouder toevalligerwijs tevens je partner is. Dan is er werk aan de winkel op een ander vlak, maar zeer waarschijnlijk ben je daarvoor al te laat en is ook hier berusting de juiste keuze.

Een man zonder enige ervaring met wijsbegeerte zal altijd anderen aansprakelijk stellen voor zijn tegenslagen, een beginnend filosoof zichzelf. Een volleerd wijsgeer echter geen van beide.

Een andere stoïcijnse les is dat je jezelf inprent dat het hetgeen zich aan je voordoeft niet meer dan indrukken zijn, want niet de dingen zelf maken mensen van streek, maar hun denkbeelden erover. Geef de ander dus niet de schuld als je je

aankomende leidinggevendens weleens zeggen dat ze door de jaren heen vanzelf een olifantshuid krijgen. Letterlijk klopt dit en daar hoeft je niets voor te doen, maar figuurlijk lijkt mij dit niet de juiste weg. De leider als olifant, dat klinkt wel erg gevoelloos.

Wanneer je als leidinggevende door het leven wilt gaan, stel je er dan maar vast op in dat een heleboel mensen je zullen uitlachen en achter je rug gekke bekken zullen trekken.

Gezien de bovenstaande uitspraak van Epictetus is het blijkbaar al eeuwen zo dat je als leider een makkelijk doelwit bent als het gaat om laster en spot. Dat is het lot van een mens die een andere plek inneemt in het systeem. Er zijn leidinggevendens die hun best doen om de natuurwetten te tartten en er toch bij willen horen, erbij in de zin van één van hun willen zijn. Echter dat verzwakt je leiderschapspositie, die aparte plek die je hebt. Ter verheldering: natuurlijk kun je

dat je leert om het verschil te zien tussen wat iemand zegt en doet en wie hij of zij is. Dit is een pragmatische aanpak, een aanpak voor iemand die met enige afstand kan kijken naar processen en naar communicatie van zichzelf en van de ander(en), van iemand die zich niet zo snel aangevallen voelt, voor iemand met een lange lont in plaats van een korte lont. Voor iemand zoals jij, voor een ontsokkelde leider.

Stel dat je broer je slecht heeft behandeld. Pak het probleem dan niet aan vanuit het perspectief dat hij je onrecht heeft aangedaan (want daarmee kun je het probleem niet oplossen), maar liever vanuit het perspectief dat hij je broer is, dat je samen bent opgegroeid. Dan wordt de zaak hanteerbaar.

Zelfzorg van de leider is gebaat bij het stellen van vragen in plaats in het geven van antwoorden. Zo zorg je ervoor dat mensen hun eigen verantwoordelijkheid houden en neemt het oplossende vermogen van het team toe. Het oplossende vermogen zorgt ervoor dat je als leidinggevende niet overstelpt wordt met vragen, omdat jij altijd zulke goede antwoorden hebt. Of ze bleken toch minder goed te zijn en dan krijg je het weer op je bord terug: 'Ik heb het gedaan wat je zei, maar bij mij werkt dat echt niet hoor!'

Goede vragen zijn vragen die de ander activeren én vooral vragen waar geen verkapt oordeel achter schuilgaat. Vooral dit laatste is in de dagelijkse praktijk nog niet zo eenvoudig. Neem de volgende zinnen. In welke voorbeeldzinnen is er sprake van een oordeel?

- Je ziet er niet uit!
- Heb je daar wel over nagedacht?
- Zo doet iedereen het.
- Dat had je kunnen weten.
- Op deze manier kom je er niet.

Neem eens aan dat iemand zich snel wast. Zeg dan niet dat hij een verkeerde manier van wassen heeft, maar alleen dat hij dat snel doet. Iemand drinkt veel wijn. Zeg dan niet dat hij een slechte drinkgewoonte heeft, maar alleen dat hij veel drinkt. Want hoe kun je nu weten dat hij slecht handelt als je zijn beweegredenen niet precies kent?

NEEM DE TIJD VOOR ZELFREFLECTIE, EVALUEER AAN HET EINDE VAN DE DAG WAT GOED GING EN BETER HAD GEKUND

gekwetst of gedwarsboomd voelt, maar je opvattingen erover. Uiteraard kan het oefenen van kritisch denken en beschouwen, van filosoferen, je helpen om gedachten los te laten en te aanvaarden dat iets is zoals het is. Het is niet toevallig dat mindfulness in onze huidige samenleving zo'n furore maakt. Mindfulness gaat over het aangaan van een zachtmoedige relatie met wat zich aan je voordoet. Mindfulness gaat om de bewustwording van de eigen fysieke ervaringen, gevoelens en gedachten en het uitschakelen van de automatische reacties, het uitschakelen van je automatische piloot. Had hij nu geleefd, dan zou mindfulness een 'feest' van herkenning zijn voor Epictetus.

OMGAAN MET KWAADSPREKERIJ

Een vorm van zelfzorg is ook dat je ervoor zorgt dat je minder afhankelijk bent van het oordeel van anderen. Ik hoor ervaren leidinggevendens tegen

het fijn en gezellig hebben samen met je dochter en tegelijkertijd blijf je toch de ouder en ben en word je niet een vriendin, zoals haar vriendinnen en dat is maar goed ook.

In plaats van het kweken van een olifantshuid stelt Epictetus humor en relativering voor als middel tegen spot en laster.

Wanneer iemand jou vertelt dat een zeker persoon kwaad van je spreekt, verdedig je dan niet tegen deze laster, maar reageer als volgt: 'Blijkbaar was die man niet op de hoogte van al mijn andere slechte eigenschappen, want dan zou hij zich niet beperken tot wat hij gezegd heeft.'

LUISTER EN SPREEK ZONDER TE OORDELEN

Epictetus pleit ervoor om onderscheid te maken tussen de boodschap en de intentie van de spreker van de boodschap én



Epictetus maakt in het voorgaande duidelijk dat je pas kunt oordelen als je de beweegredenen van iemand kent. Overigens wil dit niet zeggen dat je het eens moet zijn met wat iemand doet, maar het leidt wellicht wel tot meer begrip. Oh ja, en in alle voorbeeldzinnen is er sprake van een oordeel. Zitten er zinnen tussen die jij zelf weleens gebruikt?

ZELFZORG IN DE PRAKTIJK: HET BELANG VAN REFLECTIE

‘Mooi al die wijsheden over zelfzorg die leiden tot persoonlijke stevigheid, die kunnen zo op een tegeltje. Maar hoe ga ik hier nu aan werken?’

We vragen voor een laatste keer Epictetus om raad. Epictetus hecht groot belang aan zelfreflectie door het evalueren van de dag. Aan het einde van de dag vraag je jezelf af wat goed is gegaan en wat beter had gekund. En - hier zullen de hoeders van de positieve psychologie het voor 50 procent mee eens zijn - hij zegt: ‘Berisp jezelf voor wat je verkeerd hebt gedaan en prijs jezelf voor het goede.’ Als toevoeging pleit ik ervoor deze reflecties regelmatig te doen in het bijzijn van anderen en dan het liefst in

het bijzijn van kritische vrienden. Vrienden die je kennen en die je eerlijke feedback kunnen geven. Vrienden die je een spiegel voor kunnen houden en samen met jou kunnen relativieren.

Het komt er nu op aan om te gaan werken aan je zelfzorg. Laat de algemene wijsheden van Epictetus versmelten met je eigen ervaringen en richt je op wat binnen je bereik ligt. Verspil vanuit de stoïcijnse gedachte geen energie meer aan dingen die je toch niet kunt veran-

deren en richt alle energie op zaken die binnen je bereik liggen. Wees daarbij ook mild voor jezelf, want het vraagt oefening en geduld om je automatische patronen te veranderen. Met dank aan Epictetus nemen we afscheid met een laatste wijsheid.

Probeer je hoofd niet door indrukken van buitenaf op hol te laten brengen, want als je de zaak later nog eens op je gemak bekijkt, keert je zelfbeheersing al snel terug. BSM

LITERATUUR

De uitspraken van Epictetus komen uit:

- Epictetus (Vert. 2011) Zakboekje. Wenken voor een evenwichtig leven. Uitgeverij Boom, Amsterdam.

Overige literatuur:

- Ahlers, J. en Boender, C. (2016) Generatie Z en de vierde industriële revolutie. Haarlem: Betram en De Leeuw Uitgevers
 - Mentink, R. (2018) Ontsoekeld leiderschap. Over zinvol leidinggeven in onzekere tijden. Neer: Uitgeverij Kloosterhof
 - Pigliucci, M. (2017) Hoe word je een stoïcijn? Oude filosofie voor het moderne leven. Utrecht: Uitgeverij Ten Have
 - Tongeren, P. van (2003). Deugdelijk leven. Een inleiding in de deugdenethiek. Amsterdam, Uitgeverij Sun
-
-