

In de eerste bijdrage over Zelfzorg voor de ontsokkelde leider (BSM 5/2019) stonden we stil bij het omgaan met dilemma's en gingen daarvoor in de leer bij de stoïcijn Epictetus. In deze tweede bijdrage staat het maken van deugdelijke keuzes centraal, met als inspiratiebron de wijsheid van Aristoteles. Een deugdelijke keuze is een keuze voor het juiste midden op basis van praktische wijsheid.

ARISTOTELES EN HET JUISTE MIDDEN

## DEUGDELIJK KIEZEN

**A**ls de school een afspiegeling is van de samenleving dan kan het niet anders of de schoolleider bevindt zich in een hectische en snel veranderende omgeving. Een veeleisende omgeving waarin het kunnen omgaan met dilemma's meer dan ooit een vereiste is voor de leider. De verwachtingen van ouders zijn hoog en bij veel ouders staat het woord tegenslag niet meer in hun woordenboek. De hoogleraar psychiatrie Damiaan Denys verwoordt dit helder in het NRC van 22 september 2018 als hij verklaart waarom 30 procent van de bevolking die niet echt ziek is een beroep doet op de geestelijke gezondheidszorg:

*De belangrijkste oorzaak die ik zie, is dat we allemaal te veel verwachten van psychologen en psychiaters. En van het leven zelf. We willen tegenwoordig altijd gelukkig zijn. Ons goed voelen. Ons niet vervelen. Lijden is er niet meer bij. Ben je bang? Verdrietig? Eenzaam? Boos? Dat accepteer je niet, je zoekt hulp. En die krijg je. De drempel voor psychologische hulp is laag en de vraag is te groot. Het gewone lijden, dat bij het leven hoort, is compleet gemedicaliseerd.*

Mensen die in het onderwijs werken zullen deze veronderstelde maakbaarheid van het leven en de gevolgen ervan ongetwijfeld herkennen. En hoewel je als leider uiteraard gaat voor ontsokkeld leiderschap, blijf je altijd het eindstation voor de onopgeloste dilemma's. Dilemma's die veelal voortkomen uit verkeerde verwachtingen. Een uitstapje naar de praktijk: twee duo-leraren willen op dezelfde dagen werken en je hebt organisatorisch geen mogelijkheid om een andere combinatie te maken, een leerling die vanwege pedagogische overwegingen nauwelijks te handhaven is in een groep en ouders werken niet mee aan een oplossing, een leraar die vanwege privé-omstandigheden niet kan brengen wat leerlingen nodig hebben, gescheiden ouders die hun gevecht voortzetten op school, relaties op het werk tussen leraren en/of ouders of tussen leraren en ouders. Tip: vul zelf aan uit je eigen praktijk en houd die situaties voor ogen bij het verder lezen.

Bij al deze dilemma's wordt verwacht dat je handelt, een antwoord hebt en een keuze maakt. Op zichzelf is dat niet verkeerd, want door te kiezen schep je duidelijkheid en toon je leiderschap. Vrijheid kan alleen bestaan als er ook grenzen zijn aan die vrijheid. Door te kiezen geef je die grenzen aan. Hoe maak je goede keuzes en wat is eigenlijk een goede keuze?

### BEWUST KIEZEN

Allereerst een verheldering over het type keuzes die we aan de hand van Aristoteles onderzoeken. Psycholoog en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman maakt in zijn werk *Ons onfeilbare denken* (2011) een onderscheid tussen snelle en intuïtieve beslissingen, onze automatische piloot, wat hij systeem I noemt en het langzamere proces van wikken en wegen, het bewust maken van afwegingen, wat hij systeem II noemt. Uiteraard werken deze twee systemen nauw samen, maar als we het hebben over de echte leiderschapsdilemma's dan bevinden we ons in systeem II.

### **EEN JUISTE MATE VAN ZELFBEHEERSING IS NOODZAKELIJK VOOR HET MAKEN VAN GOEDE KEUZES**

Voor de leider is een juiste mate van zelfbeheersing noodzakelijk voor het maken van goede keuzes. Deze zelfbeheersing zorgt ervoor dat we voorkomen om systeem II keuzes vanuit impulsiviteit vergeten te verplaatsen van Systeem I naar Systeem II. In de dagelijkse hectiek is het verleidelijk snel te reageren om er dan ook maar meteen vanaf te zijn. Een appje of mailtje is immers snel verstuurd. De onmiddellijke beschikbaarheid van diverse communicatiemiddelen werkt overhaaste correspondentie vanuit systeem I in de hand. Iedereen kent wel de te snel beantwoorde mail of het appje met misvattingen en mogelijk ook escalatie tot gevolg. Het devies is om hier de



aloude wijsheid te volgen en er een nachtje over te slapen, om met Kahneman te spreken: verplaats je reactie van systeem I naar systeem II.

Aan de keuze vanuit systeem II gaat dus een proces vooraf van overwegen. Volgens Aristoteles komt zo'n keuze ideaal gesproken tot stand in drie stappen: het overwegen van alle alternatieven die al dan niet bijdragen aan het bereiken van je doelen, de consequenties van die alternatieven overzien en uiteindelijk het maken van een keuze. Aristoteles benadrukt dat het belangrijk is om aan die keuze vast te houden. Je hebt die keuze immers weloverwogen gemaakt.

De keuzes die je maakt dienen dus volgens Aristoteles ten alle tijden bij te dragen aan het bereiken van je doelen en in het geval van de schoolleider aan het bereiken van de doelen van de school. De eerste toets bij het maken van een keuze is daarom ook de afweging in welke mate de betreffende keuze bijdraagt aan de doelen van de school, aan waar je als school voor gaat. Voor deze eerste afweging is minimaal nodig dat je als school heldere doelen hebt en die ook in woord en daad uitdraagt. Bij veel dilemma's ligt het echter niet zo simpel. Zo kan een bepaalde keuze voor de ene leerling het doel dichterbij brengen en tegelijkertijd voor een andere leerling juist verder weg. Dit dilemma speelt zich regelmatig af bij gedragsproblematiek. Ook kan een bepaalde keuze één van de doelen dichterbij

brengen en tegelijkertijd afbreuk doen aan een ander doel. Denk hier bijvoorbeeld aan functioneringsproblemen van leraren en goed werkgeverschap of dilemma's die ontstaan vanuit het lerarentekort. Je hebt iemand nodig voor de groepsbezetting en je weet dat die leraar minder past bij het gewenste pedagogische klimaat. We zijn er dus in veel situaties nog niet door enkel onderzoek te doen naar de relatie tussen de keuzemogelijkheden en de schooldoelen. Dilemma's hebben per definitie ook een morele component. Wat is moreel een juiste keuze? Zo komen we uit bij de deugdenethiek van Aristoteles.

### DE DEUGDELIJKHEID VAN EEN KEUZE

De deugdelijkheid van een keuze heeft te maken met het voor ogen houden van 'waar je voor gaat' én met moreel het juiste doen: het voor ogen houden van 'waar je voor staat'. Dit vraagt een basishouding van voortdurend streven naar voortreffelijkheid. Dit vraagt om een ethische levenswijze.

*Het gaat niet om te weten wat voortreffelijkheid is, maar om voortreffelijk te worden.*

*Aristoteles*

Voortreffelijkheid is een innerlijke houding die je in staat stelt een keuze te maken die het midden houdt tussen een te ►



veel en te weinig. Dit midden wordt bepaald door een redelijk principe, dat wil zeggen door een verstandig persoon. Belangrijk is voor Aristoteles dat deze middenpositie vanuit vrijheid wordt gekozen.

Aristoteles verdeelt mensen in drie groepen: de eerste groep vergelijkt hij met vee en dan doelt hij op mensen die alleen lichamelijk genot nastreven. De tweede groep is de groep die in zijn tijd vooral te vinden was in het politieke domein, de mensen die alleen streven naar roem en eer, naar erkenning. De derde groep bestaat uit mensen die de wereld willen leren

---

Aristoteles was een Grieks filosoof en wetenschapper die met Socrates en Plato wordt beschouwd als een van de invloedrijkste klassieke filosofen in de westerse traditie. Hij leefde van 384 tot 322 voor Christus. Op zeventienjarige leeftijd gaat hij naar Athene om aan de Academie van Plato te studeren. Later verwerpt hij Plato's ideeënleer en ontwikkelt hij een empirische, observerende werkwijze. In 335 voor Christus sticht hij zijn eigen filosofische school in Athene. Aristoteles is de grondlegger van de deugdenethiek.

---

kennen en die zelfvoorzienend en onafhankelijk zijn. Een mens uit deze laatste groep is trouw aan zichzelf en kiest zijn of haar eigen gedrag. Ik schaar de schoolleider vanuit een optimistisch mensbeeld onder de laatste groep. Ter geruststelling: Aristoteles vindt ook lichamelijk genot en erkenning (en vrienden) belangrijk voor een gelukkig leven, alleen is hij tegen eenzijdigheid en tegen de afhankelijkheid van anderen die dit met zich mee kan brengen. Afhankelijkheid staat een deugdelijke en zelfstandige keuze in de weg.

Naast een bepaalde mate van onafhankelijkheid bij het maken van een keuze is het weten van het juiste midden, het vermijden van extremen, volgens Aristoteles de sleutel voor een deugdelijke keuze, maar wat bedoelt hij hiermee?

### ***AFHANKELIJKHEID VAN ANDEREN STAAT EEN DEUGDELIJKE EN ZELFSTANDIGE KEUZE IN DE WEG***

Als voorbeeld geeft hij het tonen van moed, dat het juiste midden is tussen lafheid en roekeloosheid. Als we het hebben over leiderschap is rechtvaardigheid een mooi voorbeeld van een juiste midden. Aristoteles omschrijft rechtvaardigheid als het midden vinden tussen jezelf (waarden en drijfveren) en de werkelijkheid om je heen (de verschillende belangen van anderen). Overigens is het juiste midden geen rekenkundig gemiddelde. Het juiste midden verschilt van situatie tot situatie en van persoon tot persoon. Er is niet één juiste midden. Het vinden van het juiste midden vraagt telkens weer om onderzoek, om wikken en wegen, om het maken van afwegingen. Het juiste midden is geen keuze voor middelmatigheid, voor een gulden middenweg. De keuze voor het juiste midden door de leider in een bepaalde situatie is gestoeld op praktische wijsheid, bestaande uit bewuste rationele afwegingen en informatie vanuit gevoel op basis van ervaring.

### **ONTWIKKELEN VAN PRAKTISCHE WIJSHEID**

Aristoteles geeft aanwijzingen voor het ontwikkelen van de rationele component van praktische wijsheid. De eerste aanwijzing is al eerder langsgekomen: het voorkomen van impulsiviteit bij het maken van overwegingen en het inschakelen van bewustzijn, van systeem II om met Kahneman te spreken. De tweede aanwijzing is dat je in een situatie alle relevante gegevens moet verifiëren en analyseren. Wat zijn de feiten, wat is ontegenzeggelijk waar en wat is interpretatie? Een handzame en simpele methode is om voor jezelf op een A4 twee kolommen te maken met in de linkerkolom de feiten en in de rechterkolom de interpretatie en de gevolgen. Bekijk als je dit hebt gedaan die kolommen nog eens kritisch. Veelal verschuiven er dan nog wat items van de feitenkolom naar de interpretatiekolom. Een aanvulling op deze methode is om de kolom interpretatie en gevolgen te schrijven vanuit het perspectief van de verschillende betrokkenen bij het vraagstuk, bijvoorbeeld ouder A, ouder B, leraar, intern begeleider, schoolleider.

---

---

## GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Hall, E. (2018) *Wat zou Aristoteles doen? Hoe oude filosofie je leven kan veranderen*. Utrecht, Ten Have.
  - Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*. Amsterdam, Business Contact
  - Kleinlugtenbelt, D. (2018) *Moderne levenskunsten. De mens en de kunst van het leven*. Eindhoven, Uitgeverij Damon.
  - Mentink, R (2018) *Ontsoekeld leiderschap. Over zinvol leidinggeven in onzekere tijden*. Neer, Kloosterhof.
- 
- 

Een derde aanwijzing van Aristoteles is het raadplegen van anderen. Het gaat hier over het raadplegen van een deskundige adviseur, bijvoorbeeld een ervaren schoolleider. Voorwaarde is wel dat de raadgever niets te winnen of te verliezen mag hebben bij jouw beslissing. Ook spreekt Aristoteles over het belang van het raadplegen van alle betrokkenen die mogelijk gevolgen ondervinden van jouw beslissing. Aangezien dit in de praktijk van de schoolleider niet altijd wenselijk of mogelijk is, kan het verplaatsen in de ander (zie de tweede aanwijzing) ook als een vorm van raadplegen worden beschouwd. De vierde aanwijzing is dat je de waarschijnlijkheid van de gevolgen van verschillende uitkomsten afweegt en je voorbereidt op deze mogelijke gevolgen. De overige aanwijzingen van Aristoteles vallen in de categorie ‘drink en overweeg niet tegelijkertijd’. Deze aanwijzingen laat ik hier verder onvermeld.

*We meten iemands karakter af aan zijn weloverwogen keuze, niet aan wat hij doet, maar aan waarom hij dit doet.*  
Aristoteles

Na aandacht voor de rationele kant van praktische wijsheid kijken we nu naar de tweede component, het ontwikkelen van gevoel op basis van ervaring. Ervaring zorgt ervoor dat je keuzes maakt passend bij de deugden die voor jou belangrijk zijn. Aristoteles stelt dat je als mens de opdracht hebt om ‘de best mogelijke versie van Jezelf’ te worden. Hij heeft hier ook een redelijk simpele methode voor, namelijk zelfevaluatie omzetten in daden waardoor je deugden vermeerderen en je ondeugden verminderen. Langs deze weg leer je steeds beter wat voor jou moreel goed gedrag is. Emoties spelen hierin een sleutelrol. Een mens is een emotievol wezen. Emoties zorgen ervoor dat we in beweging komen, anders gezegd emoties zijn onze natuurlijke bewegers. Emoties kunnen er echter ook voor zorgen dat we een verkeerde beweging inzetten. Volgens Aristoteles zorgt de deugd ervoor dat je emoties in goede banen worden geleid. Dit doe je door een emotie te onderzoeken en te koppelen aan een deugd. Ik voel woede. Waar komt deze vandaan? Is er sprake van een onderliggende emotie zoals bijvoorbeeld teleurstelling? Welke van de deugden is hier mogelijk in het geding? Gaat dit over rechtvaardigheid of over loyaliteit of over een andere emotie? Aristoteles is zich er ook van bewust dat emoties ons kunnen misleiden en verbonden kunnen zijn met overtuigingen die niet passen bij de werkelijkheid in het

hier en nu. Ook dit vraagt om zelfonderzoek. Zo’n zelfonderzoek kan bestaan uit de volgende denkexercitie:

- Hoe ziet de omgeving eruit? Wensen en verwachtingen?
- Wat voel ik, denk ik, doe ik?
- Waarom voel ik dat, denk ik dat, doe ik dat? Welke overtuigingen liggen hieraan ten grondslag?
- Zijn die logisch gezien de omgeving?
- Zijn die logisch gezien mijn persoonlijke geschiedenis?

De betrouwbaarheid van zo’n zelfonderzoek neemt toe als je een kritische vriend inschakelt om samen te vatten en vooral door te vragen. Zelfonderzoek is gebaat bij zelfonthulling. Overigens zijn er volgens Aristoteles ook emoties die geen midden kennen zoals wraak, leedvermaak, jaloezie en afgunst. Volgens hem is handelen vanuit deze emoties per definitie ondeugdelijk handelen.

Tenslotte kan het als het gaat om het ontwikkelen van praktische wijsheid ook verhelderend zijn om van jezelf te weten wat je risicogebieden zijn als het gaat om deugden en ondeugden. Zo heeft de schrijver van dit artikel nogal eens moeite gehad met het accepteren van positionele macht van een ander. In de volksmond ‘een autoriteitsprobleempje’. Dit kon zich uiten in minder gepast reageren, wat meer links van het midden op de lijn verbale agressiviteit - gehoorzaamheid. Ter geruststelling: praktische wijsheid, in dit geval assertieve mildheid, kwam ook met het verstrijken der jaren.

## MAAKBAARHEID

Schoolleiders met praktische wijsheid zijn in staat om bij dilemma’s rationele afwegingen te maken op basis van onderzoek naar feiten en gevolgen en onderzoek naar de eigen emoties. Ze weten de aldus verkregen informatie te koppelen aan de doelen van de school en de eigen deugd en kunnen op basis hiervan een deugdelijke keuze maken. Ze weten het juiste midden te vinden.

Het mag inmiddels duidelijk zijn dat Aristoteles je geen leidraad geeft voor het maken van deugdelijke keuzes in de vorm van vaststaande morele voorschriften. Dit wil niet zeggen dat algemene principes voor Aristoteles onbelangrijk zijn. Hij waarschuwt er alleen voor dat algemene principes je het zicht op belangrijke details kunnen ontnemen.

Beschouw zijn ideeën als een handreiking om via het onderzoek een wijzer schoolleider te worden of, om met Aristoteles te spreken, een manier om je potentieel te realiseren.

Ter relativering: ook als je het juiste midden vindt en trouw blijft aan jezelf kun je te maken krijgen met het verschijnsel ‘domme pech’. De menselijke kwetsbaarheid is altijd aanwezig. Terugkomend op hoogleraar psychiatrie Damiaan Denys, ook al heb je nog zoveel wijsheid ontwikkeld, het gewone lijden hoort bij het leven van de schoolleider. Als wijze schoolleider weet je echter om te gaan met nadelige gevolgen van achteraf verkeerde keuzes of gewoon domme pech. Je bent een sprekend voorbeeld en accepteert, leert en geeft betekenis.

*De dingen die we moeten leren voordat we ze kunnen doen, leren we door ze te doen.*

Aristoteles BSM