Van Plato naar praktijk: De klassieke deugden als kompas voor karakterontwikkeling en ethisch leiderschap

Mark Storm

Van Plato naar praktijk: De klassieke deugden als kompas voor karakterontwikkeling en ethisch leiderschap

Samenvatting

Dit essay onderzoekt de betekenis van de vier kardinale deugden uit de klassieke Grieks-Romeinse ethiek—wijsheid, moed, matigheid en rechtvaardigheid—voor karakterontwikkeling en ethisch leiderschap in moderne organisaties. Het beschrijft wat deze deugden afzonderlijk betekenen, hoe zij zich tot elkaar verhouden en wat er gebeurt wanneer zij met elkaar op gespannen voet komen te staan. Praktische wijsheid (phronesis) speelt daarbij een verbindende rol: zij helpt om in concrete situaties te beoordelen wat het juiste handelen vraagt.

Het essay laat zien hoe de klassieke deugden een kader kunnen bieden voor het ontwikkelen van karakter, het omgaan met morele dilemma's en het nemen van verantwoorde beslissingen. Tegelijkertijd wordt onderzocht waar de grenzen van klassieke deugdenethiek liggen in de complexe en institutionele werkelijkheid van moderne organisaties en hoe zij zich verhoudt tot andere ethische benaderingen. De klassieke deugden worden daarmee niet gepresenteerd als een kant-en-klaar model, maar als een traditie die uitnodigt tot voortdurende oefening, zelfonderzoek en ontwikkeling van praktisch oordeel.

Het essay is bedoeld voor managers, leiders en leiderschapsteams die hun handelen willen verbinden met karakter en ethische verantwoordelijkheid en die streven naar morele voortreffelijkheid.

Inhoudsopgave

Inleiding 1
1. De vier kardinale deugden 2
2. Harmonie en conflict 12
3. De grenzen van klassieke deugdenethiek in een moderne context 18
4. Deugdenethiek in relatie tot moderne ethische filosofie 21
5. De transformatieve kracht van de klassieke deugden 24
Slotwoord 26

Praktische toepassing
I. Internaliseren van de klassieke deugden 27
II. De socratische dialoog: denken, onderzoeken en leiden door vragen 37

Historische figuren, begrippen en bronnen
a. Historische figuren en kernbegrippen 45
b. Belangrijke begrippen 49
c. Veelgebruikte Griekse en Latijnse termen 52
d. Klassieke Griekse en Romeinse bronnen 54
e. Nederlandstalige vertalingen van klassieke werken 56
f. Overige bronnen 58

Van Plato naar praktijk: De klassieke deugden als kompas voor karakterontwikkeling en ethisch leiderschap

De klassieke Grieks-Romeinse deugden zijn allesbehalve een voltooid systeem; ze vormen een levende traditie die voortdurend om herinterpretatie vraagt. Een proces dat al in de Oudheid begon.

Aristoteles beperkte rechtvaardigheid, een van de vier kardinale deugden, nog tot vrije burgers binnen de polis (stadstaat). Zijn tijdgenoot, de filosoof Diogenes van Sinope, keek verder. De vraag waar hij vandaan kwam, beantwoordde hij niet met "uit Sinope", maar met: "ik ben een burger van de wereld" (kosmopolitēs). Hiermee verlegde hij het morele perspectief van de polis naar de wijdere wereld. De stoïcijnen werkten dit idee van de wereld als stad (kosmopolitisme) verder uit. Volgens hen vormden alle mensen één gemeenschap, verbonden door rede (logos) en gedeelde menselijkheid. Net als de stoïcijnen en later de Romeinse redenaar en staatsman Cicero de oude deugden herlazen in het licht van hun eigen tijd, moeten ook wij dat doen: kritisch, bewust van onze context en met scherp oog voor wat de klassieken niet zagen of niet konden voorzien.

In dit essay verkennen we de klassieke deugden en hun onderlinge samenhang. We laten zien hoe leiders klassieke inzichten kunnen toepassen in moderne contexten, maar ook waar de grenzen liggen. We onderzoeken hoe deze wijsheid ons kan helpen niet alleen betere leiders te worden, maar ook betere mensen, en hoe we daar nog vandaag mee kunnen beginnen.

1. De vier kardinale deugden

“De deugd is een houding waardoor iemand zich op een juiste wijze verhoudt tot hartstochten en handelingen, als het midden dat door het verstand bepaald wordt, en zoals de verstandige mens het zou vaststellen.” – Aristoteles (Ethica Nicomachea II.6, 1106b36–1107a2)

Van Plato’s ideale staat tot de persoonlijke overpeinzingen van de Romeinse keizer Marcus Aurelius, en van Aristoteles’ zoektocht naar het goede leven tot Cicero’s adviezen voor staatslieden, de ideeën uit de klassieke Oudheid over wat een mens goed en deugdzaam maakt, zijn 2.500 jaar later nog altijd relevant.

Wijsheid, moed, matigheid en rechtvaardigheid, samen de vier kardinale deugden, hebben een lange intellectuele weg afgelegd voordat zij hun klassieke vorm kregen. Ze verschijnen voor het eerst bij Plato als een samenhangend viertal dat zowel het innerlijk evenwicht van de ziel als de ordening van de ideale staat typeert. Zijn leerling Aristoteles verfijnt dit idee door praktische wijsheid (phronesis) centraal te stellen: de intellectuele deugd die richting geeft aan de vier morele deugden. De stoïcijnen integreren de vier deugden in hun leer en zien ze als uitingen van rationele harmonie met de natuur. Voor hen is wijsheid het overkoepelende principe: het vermogen om te onderscheiden wat goed, slecht en neutraal is, en om te handelen in overeenstemming met de natuur. Vanuit die wijsheid worden moed, rechtvaardigheid en matigheid in samenhang ontwikkeld, zodat het deugdzame leven in balans is en gericht op het algemeen welzijn. En tijdens de nadagen van de Romeinse republiek presenteert Cicero in De Officiis (Over plichten) de deugden als fundament van morele plicht (officium) en maakt ze daarmee toegankelijk voor een bredere ethische en politieke toepassing. De Romeinse stoïcijnen nemen het daarna over, met Marcus Aurelius als bekendste voorbeeld.

Maar wat betekenen de vier deugden nu precies? Voor we onderzoeken hoe ze zich tot elkaar verhouden, eerst een korte omschrijving.

Wijsheid kan betrekking hebben op de kennis van eerste principes en eeuwige waarheden (theoretische wijsheid) of het vermogen om in concrete situaties te zien wat gedaan moet worden (praktische wijsheid).

Moed is de kracht om het juiste te doen, ook onder moeilijke omstandigheden. Er is niet alleen sprake van fysieke dapperheid, maar ook van morele standvastigheid en integriteit: de wil om trouw te blijven aan principes.

Matigheid is de kunst van zelfbeheersing en evenwicht. Zij vraagt dat we verlangens matigen, emoties beheersen en dat we hierin de juiste balans vinden. Matigheid schept innerlijke rust, helderheid van geest en ruimte voor evenwichtig handelen.

Rechtvaardigheid leidt ons ertoe ieder het zijne te geven, eerlijk te handelen en het gemeenschappelijke goed te dienen. Het is bij uitstek een sociale deugd die harmonie bevordert.

Geen van deze deugden heeft een absolute waarde. Zo lijkt het op dezelfde manier toepassen van een regel—altijd en op iedereen—misschien rechtvaardig, maar het kan toch ongelijkheid in de hand werken. Voor iedereen een uitzondering maken, is evenmin mogelijk. Ware deugd bevindt zich altijd tussen twee uitersten: tussen een te veel en een te weinig. Zo kan te veel moed tot roekeloosheid leiden en te weinig tot lafheid. Het is een voortdurend zoeken naar wat Aristoteles mesotēs noemde: de gulden middenweg. Waar dat punt zich bevindt, is afhankelijk van de context. Wat in de ene situatie moedig is, kan in de andere roekeloos zijn. Het bepalen van het optimale evenwicht vereist praktische wijsheid (phronesis).

Over wijsheid

In de klassieke ethiek is wijsheid het vermogen om de waarheid te kennen en in overeenstemming met de rede te handelen. Aristoteles maakte een onderscheid tussen theoretische wijsheid (Grieks: sophia, σοφία), het begrijpen van eerste principes en eeuwige waarheden, zoals wiskundige axioma's en metafysische inzichten, en praktische wijsheid (phronesis, φρόνησις; Latijn: prudentia).

Als we in dit essay over wijsheid spreken, bedoelen we phronesis.

De aard van wijsheid

In Ethica Nicomachea omschrijft Aristoteles praktische wijsheid als een "ware, met rede verbonden gerichtheid op handelen met betrekking tot wat goed en slecht is voor de mens" (EN VI.5, 1140b). Het gaat er dus om dat je weet wat een bepaalde situatie vraagt (intellectueel inzicht) en daarnaar kunt handelen (moreel oordeel). Dit vereist dat je in concrete situaties verschillende belangen, waarden en mogelijke gevolgen tegen elkaar af kunt wegen: dat je het juiste kunt onderscheiden van het verkeerde en op basis daarvan verstandige en verantwoordelijke beslissingen kunt nemen, aldus Cicero. Om dit te kunnen, moet je beschikken over zelfkennis. Wie wijs wil handelen, moet namelijk niet alleen de situatie kennen, maar ook zichzelf: zijn eigen aannames, drijfveren en beperkingen. Zowel Seneca als Marcus Aurelius benadrukten dat de bron van goedheid in onszelf ligt. "Graaf in je binnenste", schrijft Marcus. "Daar is de bron van het goede en die kan steeds weer opborrelen als je steeds weer graaft" (Meditaties VII.59).

De klassieke filosofen zagen phronesis niet als een eindbestemming, als iets wat ooit klaar is. Socrates, geroemd als de wijste man van Athene, zei dat hij slechts wist dat hij niets wist. Die houding van intellectuele nederigheid, gecombineerd met een onvermoeibare zoektocht naar waarheid, kenmerkt de ware praktische wijsheid.

Een voorbeeld van wijsheid in hedendaags leiderschap

Het lijkt zo vanzelfsprekend dat leiders altijd oordelen in het moment op basis van de context van dat moment. Natuurlijk kan dat niet zonder kennis (sophia), maar de klakkeloze toepassing van die kennis leidt al snel tot een onwerkbare rigiditeit.

En hoewel er ook voor organisaties ‘natuurwetten’ gelden—als je structureel meer geld uitgeeft dan er binnenkomt, ga je failliet, om er maar eens een te noemen—is kennis niet genoeg om je weg te vinden in het landschap waarin we ons bevinden. De complexiteit en onzekerheid die dit landschap kenmerken, vragen van leiders dat zij kunnen oordelen in het moment, doorgaans op basis van, als je geluk hebt, slechts halve informatie. Hier komt Socrates’ intellectuele nederigheid om de hoek kijken. Dat is niet alleen durven toegeven dat je iets (nog) niet weet of kunt weten, maar ook een voortdurend kritisch onderzoeken en ter discussie stellen van je aannames en de manier waarop je in de wereld staat.

Goed leiderschap vraagt niet om zekerheid, maar om het vermogen zorgvuldig te oordelen, onzekerheid onder ogen te zien en vervolgens te handelen naar wat in de gegeven omstandigheden goed en verantwoord lijkt.

Over moed

Moed (Grieks: andreia, ἀνδρεία; Latijn: fortitudo) is de deugd die ons in staat stelt het juiste te doen, ook wanneer we worden geconfronteerd met angst, gevaar of tegenslag. In de klassieke ethiek gaat moed verder dan louter fysieke dapperheid; het omvat morele standvastigheid (het onder moeilijke omstandigheden vasthouden aan wat goed is), uithoudingsvermogen in tegenspoed en de innerlijke kracht om op basis van je principes te handelen.

De aard van moed

We moeten moed niet verwarren met roekeloosheid of het niet hebben van angst. Volgens Aristoteles betekent moed niet dat je nergens bang voor bent, maar dat je bang bent voor de juiste dingen, op de juiste manier en op het juiste moment. Iemand die moedig is, toont een gepaste mate van angst en moed in gevaarlijke situaties (EN III.7, 1115b).

Voor leiders is morele moed essentieel. Het is de kracht om ethische principes te verdedigen, ook als je op weerstand stuit of persoonlijk verlies dreigt. Socrates gaf hiervan een goed voorbeeld. Na te zijn aangeklaagd voor goddeloosheid en het corrumperen van de Atheense jeugd, bleef hij vasthouden aan zijn overtuigingen:

“Mannen van Athene, ik eer en bemin u, maar ik zal eerder de god gehoorzamen dan u. Zolang ik adem en in staat ben, zal ik niet stoppen met filosoferen.” (Plato, Apologie 29d)

Zijn onvoorwaardelijke trouw aan hogere principes is een kernwaarde voor ethisch leiderschap.

De Romeinse stoïcijnen voegden hier standvastigheid of constantia als dimensie aan toe: het vermogen vol te houden en trouw te blijven aan doelen en principes. “Het is niet omdat dingen moeilijk zijn dat we niet durven; het is omdat we niet durven dat ze moeilijk zijn”, aldus Seneca (Epistulae Morales ad Lucilium 104.26).

Moed vraagt daarmee niet alleen om de bereidheid een risico te nemen, maar ook om het inzicht om te kunnen bepalen wat een bepaalde situatie vraagt: moet ik hier handelen of me juist terughoudend opstellen?

Een voorbeeld van moed in hedendaags leiderschap

Conformiteit is een probleem, zeker voor organisaties die willen vernieuwen of innoveren. In organisaties wordt conformisme weliswaar niet altijd expliciet afgedwongen; het ontstaat doorgaans doordat overeenstemming gewaardeerd wordt—een afwijkende mening zorgt immers voor ongemak—en mensen die zich aanpassen worden beloond. Wie een andere mening heeft, een vanzelfsprekend uitgangspunt ter discussie stelt of een ongemakkelijke vraag stelt, loopt daardoor het risico als lastig, negatief of niet-collegiaal te worden gezien. Juist dan vraagt het moed om niet mee te bewegen met de heersende opvatting, maar je eigen oordeel te onderzoeken en wanneer je dat na zorgvuldige afweging juist acht uit te spreken. Dat betekent overigens niet dat het uiten van iedere afwijkende mening ook moedig is. Ook vasthouden aan een eigen standpunt kan voortkomen uit trots of koppigheid. Morele moed is daarom niet simpelweg de bereidheid om af te wijken van de heersende opvatting, maar ook de bereidheid om je eigen aannames en overtuigingen kritisch te onderzoeken.

Moed is ook voor hedendaagse leiders geen bijkomstigheid. Zonder moed blijven andere deugden gemakkelijk vrijblijvend: we kunnen weten wat juist is, maar er

niet naar handelen omdat de prijs te hoog lijkt. Cicero schrijft: “Er is geen deugd zo bewonderenswaardig als moed [...]” (De Officiis I.65).

Over matigheid

Matigheid (Grieks: sophrosyne, σωφροσύνη; Latijn: temperantia) is de deugd van evenwicht en zelfdiscipline. Matigheid bevordert innerlijke rust en biedt weerstand tegen impulsiviteit en overbelasting. In onze huidige cultuur, die zelfoptimalisatie verheerlijkt en overconsumptie aanmoedigt, is dit misschien wel de meest tegendraadse deugd.

Plato zag matigheid als cruciaal voor de geordende ziel en omschreef het als een “soort van orde en beheersing van bepaalde lusten en verlangens [...] wanneer het betere deel regeert over het slechtere deel” (Republiek IV, 430e).

De aard van matigheid

Matigheid begint met het begrijpen van je neigingen, zwakheden en verlangens. Zonder zelfkennis is elke vorm van zelfbeheersing namelijk onmogelijk. Niet voor niets waren de woorden “Ken uzelf” (Grieks: γνῶθι σαυτόν, gnōthi sauton) als waarschuwing gegraveerd in het voorportaal van de Tempel van Apollo in Delphi.

Volgens Aristoteles is matigheid het evenwicht tussen ongeremde zelfbevrediging en volledige onthouding: tussen alles of niets. Het gaat hem niet om het vermijden van genot, maar om zelfbeheersing en het vinden van de juiste maat, passend bij de situatie:

“Zowel het buitensporige als het tekortschietende zijn kenmerkend voor ondeugd, maar het gemiddelde voor deugd.” (EN II.6, 1106b)

Om de relatie tussen rede en passie te illustreren gebruikte Plato de metafoor van een wagenmenner die twee paarden bestuurt. Matigheid is de staat waarin de rede de begeerten en hartstochten leidt zonder ze te onderdrukken: een harmonische hiërarchie binnen de ziel.

Niet alleen verlangens, ook onze emoties vragen om maat. Seneca waarschuwde dat ongecontroleerde woede de mens reduceert tot een beest. Zijn remedie is vertragen, zodat we niet ten onder gaan aan impulsief gedrag (De Ira II.29). Het stoïcijnse streven naar vrijheid van passies en emoties (apatheia) wordt vaak uitgelegd als emotieloosheid. Maar Seneca en ook Epictetus zeggen niet dat we geen emoties mogen hebben; zij benadrukken dat we ons er niet door moeten laten overweldigen. Verdriet bij verlies of boosheid wanneer ons onrecht wordt aangedaan, zijn niet het probleem. Het gaat erom dat we ons niet laten verlammen door wanhoop of laten leiden door blinde woede. Apatheia gaat over emotionele volwassenheid, niet over het ontbreken van emoties.

Matigheid geldt ook voor wat we zeggen: niet alles hoeft gezegd, ook al is het waar. Een wijs iemand spreekt bedachtzaam en met gepaste terughoudendheid, aldus Cicero. De stoïcijnen en cynische filosofen op hun beurt verbonden matigheid met vrijwillige eenvoud. Ondanks zijn rijkdom schreef Marcus Aurelius: “Je hebt maar heel weinig nodig om gelukkig te leven” (Meditaties VII.67).

Een voorbeeld van matigheid in hedendaags leiderschap

Voor leiders krijgt matigheid een actuele betekenis in een cultuur waarin steeds meer wordt gevraagd, geproduceerd en geconsumeerd. De druk om voortdurend beschikbaar en productief te zijn kan gemakkelijk omslaan in overbelasting. Zelfs de zoektocht naar zelfverbetering kan een vorm van overmaat worden: wat begint als ontwikkeling, verandert in een voortdurende drang naar optimalisatie.

Matigheid vraagt daarom niet alleen om individuele zelfbeheersing; het vraagt ook aandacht voor de omgeving. Een organisatie die permanente beschikbaarheid en constante productiviteit beloont, maakt het moeilijk om grenzen te bewaken. Leiders moeten zodoende niet alleen hun eigen verlangens en impulsen reguleren, maar ook invloed uitoefenen op de normen die binnen hun organisatie vaak als vanzelfsprekend gelden. Zonder zelfbeheersing kunnen zelfs de beste intenties tot uitputting, onbalans of moreel compromis leiden. De klassieke filosofen begrepen dat het goede leven niet wordt bereikt door intense en kortstondige inspanning, maar door langdurige en consistente oefening. Zoals Aristoteles opmerkte:

“Want aangezien geen enkele deugd van nature is, maar door gewoonte en door gewoonten worden wij goed en slecht, en deugd is een staat van karakter, een gewoonte.” (EN II.1, 1103a)

Over rechtvaardigheid

Rechtvaardigheid (Grieks: dikaiosyne, δικαιοσύνη; Latijn: iustitia) brengt ons ertoe ieder het zijne te geven en eerlijk te handelen in onze relatie met anderen. Het is een sociale deugd die harmonie en billijkheid in gemeenschappen bevordert.

Plato beschouwde rechtvaardigheid als de deugd die alle andere omvat en ordent:

“Ieder moet zijn eigen werk doen en zich niet met dat van anderen bemoeien [...] en wanneer elk van de drie klassen [heersers, krijgers en producenten] zijn eigen werk doet, is dat rechtvaardigheid en maakt het de stad rechtvaardig.” (Republiek IV, 433b)

De aard van rechtvaardigheid

Omdat rechtvaardigheid de beoefening van alle deugden in relatie tot elkaar omvat, noemde Aristoteles het de “volkomenste deugd” (EN V.1, 1129b). Het vormt een belangrijk ethisch uitgangspunt voor professionele interacties en beslissingen die anderen raken.

In Ethica Nicomachea onderscheidde Aristoteles drie vormen van rechtvaardigheid:

- distributieve rechtvaardigheid: eerlijk verdelen van goederen, middelen en eer binnen een gemeenschap. De verdeling moet in verhouding staan tot iemands verdienste (proportionaliteit): “Het rechtvaardige is dus het proportionele [...] want rechtvaardigheid wordt erkend door allen als een soort proportionaliteit” (EN V.3, 1131a-b);
- corrigerende rechtvaardigheid: herstellen van het evenwicht wanneer onrecht is gedaan, bijvoorbeeld door compensatie of herstel;
- wederkerige rechtvaardigheid: zorgen voor eerlijke uitwisseling in handel, relaties en samenwerking volgens het principe dat wat we ontvangen evenredig moet zijn aan wat we geven.

Deze klassieke opvattingen over rechtvaardigheid vinden een moderne vertaling in het begrip ‘fatsoen’ (Latijn: decorum), dat Cicero centraal stelt in De Officiis. Fatsoen gaat niet alleen over eerlijkheid en billijkheid; het gaat ook over wat gepast is in een gegeven context, met respect voor de waardigheid van alle betrokkenen. Waar rechtvaardigheid in de klassieke ethiek wordt gezien als ‘ieder het zijne’, voegt fatsoen een dimensie toe: het actief scheppen van omstandigheden waarin mensen niet alleen eerlijk behandeld worden, maar zich ook erkend en gewaardeerd voelen. Deze interpretatie van rechtvaardigheid sluit ook aan bij het stoïcijnse idee van oikeiosis: de cirkel van morele betrokkenheid bij anderen.

Een voorbeeld van rechtvaardigheid in hedendaags leiderschap

Klassieke deugdenethiek richt zich in eerste instantie op karaktervorming, maar rechtvaardigheid vereist ook kritische reflectie op macht, privilege en structurele ongelijkheid. Hiervoor was in de klassieke teksten weinig aandacht; niet alleen omdat de maatschappelijke normen en waarden in de oudheid anders waren, maar mogelijk ook omdat de meeste filosofen zelf tot de bevoorrechte klasse behoorden.

Leiders hebben doorgaans grote privileges—een hoger salaris, meer autonomie, toegang tot belangrijke netwerken—en door deze bevoorrechte positie kan hun oordeel eenvoudig vertroebelen. In de eerste plaats door je succes en status te zien als je eigen verdienste, zonder rekening te houden met de rol van geluk of sociale omstandigheden. En hoewel Aristoteles erkende dat voor menselijk floreren (eudaimonia) externe goederen nodig zijn—gezondheid, middelen, vrienden—betekent dit niet automatisch dat iedereen in gelijke mate toegang heeft tot die externe goederen.

Een tweede manier waarop het oordeel kan vertroebelen, is door je ervaringen te projecteren op anderen. Bijvoorbeeld: voor iemand met financiële zekerheid zijn eenvoud en minimalisme vrijwillige keuzes, maar voor iemand die in armoede leeft, is er geen sprake van een keuze. Het is eenvoudigweg de realiteit. De stoïcijnse filosoof Epictetus, zelf slaaf geweest, begreep dit beter dan zijn aristocratische tijdgenoten.

In Plato’s ideale staat had iedereen een natuurlijke plaats. Maar wat als die wordt bepaald door onrechtvaardige systemen in plaats van je persoonlijke capaciteiten?

Aristoteles schreef dat rechtvaardigheid betekent “ieder het zijne geven”, maar wie bepaalt wat iemand toekomt? In zijn tijd werd dit bepaald door geboorte en stand. Vandaag de dag erkennen we dat veel ongelijkheid niet natuurlijk is, maar sociaal geconstrueerd. Daarom moeten leiders die rechtvaardigheid nastreven, in directe interacties verder kijken dan persoonlijke billijkheid. De vraag is ook: hoe draag ik zélf bij aan of profiteer ik van structurele ongelijkheid?

2. Harmonie en conflict

Nu we de vier kardinale deugden hebben verkend, rijst een vraag: hoe verhouden ze zich tot elkaar? Kun je ze apart van elkaar ontwikkelen of vormen ze een ondeelbaar geheel? En als dat zo is, waarom lijken ze dan soms met elkaar te botsen?

De klassieke filosofen dachten hier verschillend over. Hun ideeën bieden inzicht in zowel de eenheid als de spanning tussen de deugden, en in de praktische wijsheid die nodig is om met die spanning om te gaan.

Twee perspectieven op de relatie tussen deugden

De stoïcijnse eenheidsthese: deugd als ondeelbaar geheel

Chrysippus, een van de belangrijkste stoïcijnse denkers, stelde dat de deugden geen losse eigenschappen zijn, maar samen een coherent geheel vormen. Volgens hem is het onmogelijk één deugd echt te bezitten zonder ook de anderen te belichamen. Vanuit dit perspectief is elke deugd gebaseerd op correct begrijpen en redeneren. Je kunt niet echt moedig zijn zonder te weten wat werkelijk gevaarlijk is (wijsheid). Je kunt niet echt gematigd zijn zonder te begrijpen wat werkelijk goed is (wijsheid). En je kunt niet rechtvaardig zijn zonder inzicht in de menselijke natuur (wijsheid). Alle deugden zijn dus, in essentie, uitingen van wijsheid. Deugdzaamheid is niet alleen een kwestie van karakter, maar ook van inzicht en begrip.

Het aristotelische perspectief: verbonden maar te onderscheiden

Ook Aristoteles erkende de samenhang tussen de deugden, maar in de praktijk zag hij dat bij de meeste mensen niet alle deugden even goed zijn ontwikkeld. Iemand kan moedig zijn in gevaar, maar worstelen met matigheid in genot. Een ander kan rechtvaardig handelen in zakelijke relaties, maar gebrek aan wijsheid tonen in persoonlijke beslissingen. Voor Aristoteles is de gulden middenweg verschillend voor elke deugd. Moed ligt tussen lafheid en roekeloosheid, matigheid tussen zelfkastijding en overdaad, vrijgevigheid tussen gierigheid en verkwisting. Het evenwicht tussen deze uitersten moet voor elke deugd apart worden gevonden, afhankelijk van de situatie, persoon en omstandigheden. Dit maakt zijn benadering

praktischer voor de ontwikkeling van iemands karakter: je kunt werken aan een bepaalde deugd, ook als je de andere (nog) niet volledig beheerst. Maar ook Aristoteles was van mening dat praktische wijsheid onmisbaar is voor élke deugd; zonder wijsheid kunnen zelfs goede intenties misgaan.

De synthese: twee kanten van dezelfde waarheid

Deze twee visies lijken tegenstrijdig, maar zijn dat niet. Ze belichten verschillende aspecten van dezelfde waarheid. In theorie (vanuit stoïcijns perspectief) zijn de deugden onlosmakelijk verbonden. Perfecte moed vereist perfecte wijsheid, matigheid en rechtvaardigheid. In dit ideaal is er geen spanning tussen de deugden, maar vloeien ze natuurlijk uit elkaar voort. In de praktijk (vanuit aristotelisch perspectief) ontwikkelen we deugden echter stapsgewijs en ongelijkmatig. We kunnen beter zijn in moed dan in matigheid, sterker in rechtvaardigheid dan in geduld. Juist daarom is gerichte oefening nodig.

Harmonie: hoe deugden elkaar versterken

Hoewel je deugden apart kunt oefenen, ontvouwen ze hun volle potentieel pas in samenhang. Plato gebruikte hiervoor ons lichaam als metafoor: zoals een gezond lichaam het harmonische functioneren van alle organen vereist, zo vereist een deugdzaam karakter dat alle deugden elkaar ondersteunen en in evenwicht houden. In de Republiek (IV, 435e-441d) beschreef hij hoe de verschillende delen van de ziel elk een corresponderende deugd hebben: het rationele deel (nous) correspondeert met wijsheid, het strijdlustige deel (thumos) met moed, het begerende deel (epithumia) met matigheid. Rechtvaardigheid is geen apart deel van de ziel, maar de harmonische staat waarin de drie delen (rationeel, strijdlustig, begerend) elk hun juiste functie vervullen. Het is de overkoepelende deugd die de andere ordent.

Wijsheid geeft richting

- Moed zonder wijsheid wordt roekeloosheid.
- Matigheid zonder wijsheid wordt rigiditeit.
- Rechtvaardigheid zonder wijsheid wordt blinde regeltoepassing.

Moed maakt ethiek handelbaar

- Rechtvaardigheid zonder moed blijft een abstract ideaal.

- Wijsheid zonder moed blijft theoretisch inzicht.
- Matigheid zonder moed wordt vermijding.

Matigheid schept ruimte

- Moed zonder matigheid wordt overmoed.
- Rechtvaardigheid zonder matigheid wordt eigengerechtigheid.
- Wijsheid zonder matigheid wordt arrogantie.

Rechtvaardigheid verbindt met anderen

- Wijsheid zonder rechtvaardigheid kan eigenbelang dienen.
- Moed zonder rechtvaardigheid kan voor verkeerde doelen worden ingezet.
- Matigheid zonder rechtvaardigheid kan zelfgericht blijven.

Conflict: wanneer deugden lijken te botsen

Hoewel de harmonieuze samenhang tussen deugden een ideaal is, lijken ze in de praktijk regelmatig met elkaar te botsen. Juist op die momenten wordt praktische wijsheid essentieel. Drie voorbeelden uit de praktijk illustreren dit.

Moed versus matigheid: wanneer handelen, wanneer wachten?

Een organisatie ontdekt een productdefect dat mogelijk letselschade veroorzaakt. Moed vraagt om onmiddellijke actie: de productie stilleggen en verantwoordelijkheid nemen. Matigheid waarschuwt tegelijk voor overhaaste reacties: verzamel eerst de feiten, begrijp de context en voorkom paniek die mogelijk grotere schade veroorzaakt. Welke deugd laat je dan prevaleren?

Bij direct gevaar voor mensen kan snel handelen moreel geboden zijn, ook als nog niet alle informatie beschikbaar is. Maar wanneer het risico beheersbaar is en de situatie nog onduidelijk, kan terughoudendheid juist getuigen van goed oordeel. Het antwoord ligt dus niet in een vaste rangorde van deugden. Wat nodig is, hangt af van de situatie en van wat er op het spel staat.

Rechtvaardigheid versus matigheid: beloften versus zelfbehoud

Een leider heeft toegezegd een project op een bepaalde datum klaar te hebben, maar al snel blijkt dat de werkdruk binnen zijn team tot ernstige gezondheidsproblemen

leidt. Rechtvaardigheid lijkt te vragen om het nakomen van zijn belofte. Matigheid waarschuwt voor een ambitie die mensen uitput. Maar het ogenschijnlijke conflict tussen rechtvaardigheid en matigheid kan ook een gevolg zijn van een eerdere tekortkoming: misschien durfde de leider niet eerlijk te zijn over de haalbaarheid van de deadline toen hij de toezegging deed.

Daarmee verdwijnt zijn dilemma niet. De vraag blijft wat nu rechtvaardig is. Een eerdere belofte kan niet zonder meer zwaarder wegen dan de gevolgen die het nakomen ervan heeft. Soms vraagt rechtvaardigheid juist om de koers te wijzigen en opnieuw te bepalen wat mensen en organisatie van elkaar mogen verwachten.

Wijsheid versus moed: wanneer is uitstel lafheid?

Een CEO ziet dat de organisatiestrategie niet werkt, terwijl de Raad van Bestuur er nog altijd enthousiast over is. Wijsheid zegt: verzamel meer bewijs, bouw een sterk argument en kies het juiste moment. Maar moed vraagt zich af of dat wachten niet juist meer schade veroorzaakt.

Wachten kan wijsheid zijn, maar ook angst die zich als voorzichtigheid vermomt. Directe confrontatie kan moed zijn, maar ook roekeloosheid. De grens tussen beide is niet altijd eenvoudig vast te stellen. Zelfreflectie helpt om die vraag onder ogen te zien: waar heb ik geaarzeld uit angst, en waar heb ik gewacht omdat dat werkelijk het juiste moment was? Het vraagt wijsheid om dat onderscheid te onderzoeken en moed om het antwoord serieus te nemen.

De verbindende rol van phronesis

Wanneer deugden lijken te botsen, is praktische wijsheid nodig om te bepalen wat het moment vraagt: welke deugd heeft hier prioriteit en hoe pas ik een principe toe zonder star te worden? Aristoteles benadrukt dat praktische wijsheid en deugd beide nodig zijn voor een juiste keuze. De deugd bepaalt het doel dat we nastreven, praktische wijsheid wat nodig is om dat doel te bereiken (Ethica Nicomachea VI.13, 1145a).

Een organisatie kan bijvoorbeeld voor een dilemma rond transparantie komen te staan. Te weinig openheid kan leiden tot wantrouwen, geruchten en cynisme. Maar

volledige openheid, zeker in een vroeg stadium, is evenmin altijd verstandig. Het delen van niet volledig uitgewerkte of nog niet definitief genomen besluiten kan onnodige onrust veroorzaken. Bovendien kan vertrouwelijke informatie niet altijd worden gedeeld. Waar ligt dan de juiste middenweg?

Dat antwoord ligt niet vooraf eenduidig vast; het hangt af van de context: van de organisatiecultuur, de fase waarin een besluit zich bevindt, de aard van de informatie en de mate van vertrouwen en volwassenheid binnen het team. In een crisis kan snelheid zwaarder wegen dan uitgebreide consultatie. In een organisatie waarin vertrouwen en openheid diep verankerd zijn, kan juist brede betrokkenheid mogelijk zijn. Praktische wijsheid vraagt daarom dat leiders de context leren lezen, verschillende perspectieven meewegen en eerdere ervaringen benutten. Uiteindelijk moeten zij een keuze maken, terwijl onzekerheid nooit helemaal verdwijnt. Juist daarom vraagt phronesis ook om bescheidenheid: het besef dat een oordeel altijd tot stand komt binnen de grenzen van wat op dat moment bekend en te overzien is.

De gulden middenweg is daarmee geen vast punt tussen twee uitersten. Zij vraagt telkens opnieuw om afweging en bijstelling. Praktische wijsheid is geen formule die voorschrijft wat te doen, maar het vermogen om te bepalen wat een situatie vraagt en daar vervolgens naar te handelen.

Zoals Aristoteles schrijft, wordt deugd gevormd door herhaald handelen en oefenen (Ethica Nicomachea II.1, 1103a). Ook phronesis ontwikkelt zich door ervaring: door te handelen, terug te kijken, fouten te herkennen, ervan te leren en weer opnieuw te beginnen.

Eenheid in spanning: een voortdurende oefening

Deugden leven niet op zichzelf. Ze versterken elkaar wanneer ze in harmonie zijn, maar kunnen botsen wanneer het leven ons voor ingewikkelde keuzes stelt. Juist in dat spanningsveld groeit praktische wijsheid: het vermogen om te bepalen wat een situatie vraagt. Wie leiding geeft, herkent die spanning. Niemand belichaamt alle deugden even sterk. Het gaat niet om perfectie, maar om het telkens opnieuw zoeken naar de juiste samenhang in een specifieke context. Door te handelen, het mis te hebben en weer opnieuw te proberen, vormt zich karakter.

Dat inzicht is niet nieuw. De klassieke denkers wisten al dat ethiek geen rekensom is, maar een oefening: een manier van leven waarin we steeds opnieuw proberen het goede te onderscheiden en ernaar te handelen.

3. De grenzen van klassieke deugdenethiek in een moderne context

Ondanks de tijdloze inzichten die de Grieks-Romeinse ethiek ons biedt, staan we voor uitdagingen die ook Plato, Aristoteles en de stoïcijnen in al hun wijsheid niet hebben kunnen voorzien.

Systemische complexiteit en onvoorziene gevolgen

Moderne organisaties opereren in complexe, geglobaliseerde netwerken, waarin beslissingen ver buiten het directe gezichtsveld doorwerken. Een inkoopbesluit in Nederland kan arbeidsomstandigheden in Bangladesh beïnvloeden; het ontwerp van een product kan ecologische effecten hebben over generaties. Leiders kunnen zo onbedoeld bijdragen aan onrechtvaardige systemen.

De klassieke filosofen richtten zich primair op individueel karakter—de deugdzame burger, de wijze filosoof, de rechtvaardige staatsman—maar organisaties zijn geen verzameling van individuen. Het zijn systemen met eigen culturen, structuren en dynamieken die gedrag vormen en beperken. Een organisatie kan bestaan uit alleen maar deugdzame mensen en toch ondeugdzame uitkomsten produceren. Denk aan de financiële crisis van 2008: individuele bankiers waren meestal niet inherent onethisch, maar het systeem van prikkels, risicomodellen en groepsdenken leidde tot collectief roekeloos gedrag. Dit roept de vraag op wat het voor een organisatie betekent om als geheel deugdzaam te zijn.

Toch biedt de klassieke traditie ook hier meer dan we op het eerste gezicht zouden denken. Zo bood Aristoteles een belangrijk aanknopingspunt toen hij de polis beschreef als een gemeenschap gericht op het goede leven, niet alleen in materiële zin maar ook, of misschien wel juist, in menselijk floreren. Een goede polis creëert voorwaarden waarin burgers deugd kunnen cultiveren. Voor organisaties kan dit betekenen dat een deugdzame organisatie niet alleen deugdzaam gedrag van individuen verwacht, maar tegelijkertijd de voorwaarden en cultuur schept waarin deugdzaamheid kan gedijen, individueel én collectief.

Plato's idee van rechtvaardigheid als harmonie biedt een tweede perspectief. In een rechtvaardige staat vervult ieder deel zijn functie zonder de andere delen te domineren. Voor organisaties betekent dit dat verschillende rollen en afdelingen met elkaar in evenwicht moeten zijn. Ook integreert een deugdzame organisatie verschillende waarden in haar besluitvorming en erkent dat kortetermijnwinst, innovatie, het welzijn van werknemers en maatschappelijke impact samen moeten worden gewogen.

Tot slot vereist een deugdzame organisatie wat we 'institutionele phronesis' zouden kunnen noemen. Dit houdt in dat teams regelmatig stilstaan bij ethische dilemma's, van elkaar leren en fouten kunnen bespreken zonder dat direct naar schuldigen wordt gezocht, en geleidelijk een gedeeld begrip ontwikkelen van wat in hun context het goede is.

Ook op organisatieniveau is deugd derhalve geen statische eigenschap, maar een voortdurende collectieve oefening. De vraag is niet "*zijn* wij een deugdzame organisatie?", maar "*worden* wij dat door de keuzes die we dagelijks maken?"

De noodzaak van complementaire perspectieven

De klassieke filosofen gingen uit van gedeelde opvattingen over het goede leven binnen een relatief homogene polis. Hedendaagse leiders moeten navigeren tussen stakeholders met verschillende en vaak zeer uiteenlopende waarden. Maar wat is 'rechtvaardig' als dat voor iedereen iets anders betekent? Aristoteles' focus op het gemeenschappelijk goed wordt complex als er geen consensus is over wat dat goed inhoudt. Phronesis helpt om contextgevoelig te oordelen, maar biedt geen proces voor het bemiddelen tussen radicaal verschillende waardestelsels.

Een ander probleem doet zich voor nu steeds meer beslissingen worden overgelaten aan algoritmen en kunstmatige intelligentie (AI). Hoe cultiveer je rechtvaardigheid of wijsheid in algoritmen die beslissingen voor ons nemen? Ook hier loopt de klassieke deugdethiek tegen haar grenzen aan en hebben we aanvullende kaders nodig, waarbij de vraag verschuift van "wat voor persoon wil ik zijn?" naar "wat voor systemen willen we eigenlijk ontwerpen?"

Daarnaast kan de stoïcijnse nadruk op innerlijke veerkracht en acceptatie van wat buiten onze controle ligt, worden misbruikt om structurele problemen te negeren. Het gevaar is dat deugdenethiek de verantwoordelijkheid bij het individu legt. Maar wanneer de oorzaak in de organisatiestructuur ligt, is een beroep doen op iemands veerkracht geen antwoord op het onderliggende probleem. Leiders die uitsluitend zelfbeheersing prediken, zonder externe oorzaken aan te pakken, missen een cruciaal aspect van rechtvaardigheid.

De klassieke Grieks-Romeinse deugden bieden een fundament voor individuele karakterontwikkeling en interpersoonlijke relaties, maar voor onze complexe, geglobaliseerde, technologische wereld hebben we ook andere benaderingen nodig. Het is de combinatie van karakter én systeem—deugd én structuur—die effectief ethisch leiderschap mogelijk maakt.

4. Deugdenethiek in relatie tot moderne ethische filosofie

In hoofdstuk 3 hebben we gekeken naar mogelijke beperkingen van de klassieke deugdenethiek. In dit hoofdstuk onderzoeken we de relatie tot twee belangrijke stromingen binnen de moderne ethische filosofie: consequentialisme en deontologie.

Consequentialisme: de ethiek van uitkomsten

Consequentialisme, met utilitarisme als de bekendste vorm, stelt dat de moraliteit van een handeling wordt bepaald door de gevolgen. De Britse filosoof Jeremy Bentham formuleerde het principe dat het grootste geluk voor het grootste aantal de maatstaf voor goed en kwaad is. Een handeling is goed als deze het totale welzijn maximaliseert. Een leider die overweegt een verlieslatende divisie te sluiten, kijkt vanuit consequentialisme met name naar het nettoresultaat: hoeveel banen gaan verloren, hoeveel worden elders behouden, wat overleeft de organisatie als geheel. Consequentialisme dwingt ons om de concrete effecten van ons handelen serieus te nemen. Maar uitkomsten zijn vaak onzeker en moeilijk te voorzien.

Vanuit de klassieke deugdenethiek zou je kunnen zeggen dat consequentialisme de fundamentele vraag “wat voor persoon wil ik zijn?” overslaat. Een handeling kan wel het totale geluk maximaliseren, maar dit leidt niet automatisch ook tot een deugdzaam karakter. Aristoteles benadrukte dat ethiek niet alleen gaat over wat we doen, maar over wie we worden (EN II.1, 1103a17–1103b1). Een leven dat uitsluitend gericht is op het maximaliseren van uitkomsten, kan eenvoudig ontaarden in een leven zonder integriteit, zonder innerlijke harmonie en uiteindelijk ook zonder eudaimonia.

Deontologie: de ethiek van de plicht

Deontologie, geassocieerd met de Duitse Verlichtingsfilosoof Immanuel Kant, stelt dat morele juistheid niet afhangt van gevolgen, maar van het volgen van universele

plichten en principes. Volgens Kant moet je alleen handelen volgens een principe waarvan je zou willen dat het een universele wet wordt. Dit idee is bekend als Kants categorische imperatief.

Deontologie beschermt fundamentele rechten en waardigheid, en het voorkomt dat het doel de middelen heiligt. Dezelfde leider die overweegt een divisie te sluiten zou vanuit deontologie eerst vragen of er een plicht bestaat die de sluiting verbiedt of juist gebiedt, bijvoorbeeld een eerdere toezegging om de divisie open te houden, ongeacht wat de cijfers zeggen. Deze houding kan echter leiden tot rigiditeit. De omstandigheden doen er wel degelijk toe, plichten kunnen conflicteren en soms is oordeelsvermogen nodig om te bepalen welke morele aanspraak zwaarder weegt.

Aristoteles en de stoïcijnen erkenden universele principes, maar benadrukten tevens het belang van phronesis om deze in de juiste context toe te passen. Zo corrigeert redelijkheid een rigide wet wanneer de toepassing ervan tot een onrechtvaardige uitkomst zou leiden. Anders dan deontologie biedt de klassieke deugdenethiek een flexibel raamwerk, waarin principes richting geven maar tevens ruimte laten voor interpretatie.

Complementariteit in plaats van competitie

De drie ethische benaderingen hoeven niet als tegenstrijdig te worden gezien. Integendeel, ze kunnen elkaar aanvullen. Een geïntegreerd ethisch perspectief combineert elementen van alle drie:

- karakter (klassieke deugdenethiek): wie wil ik zijn, welke deugden cultiveer ik?;
- principes (deontologie): welke fundamentele rechten en plichten respecteer ik?;
- gevolgen (consequentialisme): welk effect heeft mijn handelen op het welzijn van anderen?

Dit betekent dat de klassieke deugdenethiek richting geeft aan wie je als leider wilt zijn: wijs, moedig, gematigd, rechtvaardig. Deze deugden vormen je karakter en reputatie op de lange termijn. Deontologische principes beschermen fundamentele waarden, zoals eerlijkheid, respect voor personen, nakoming van contracten, en voorkomen dat pragmatisme ontaardt in opportunisme. En consequentialistische afwegingen helpen de gevolgen van beslissingen te beoordelen.

Dit zou er in de praktijk zo uit kunnen zien:

- Ik wil een rechtvaardig persoon zijn (deugd).
- Dit vereist dat ik beloften nakom (plicht).
- Maar deze specifieke belofte schaadt mensen (gevolg).
- Mijn praktische wijsheid zegt: heronderhandel eerlijk (integratie).

Wat deugdenethiek toevoegt

De klassieke deugdenethiek biedt iets wat de twee andere benaderingen missen: het vormen van karakter over een langere periode. Consequentialisme en deontologie zeggen wat je moet doen in specifieke situaties. Deugdenethiek vraagt: hoe kan ik iemand worden die consistent verstandige keuzes maakt?

Dit is van belang voor leiderschap; dat vraagt namelijk niet alleen wat je nú moet doen, maar ook welke leider je wordt door de keuzes die je maakt. Deugdenethiek biedt een raamwerk voor deze diepere vorming. Bovendien erkent het de rol van emoties, intuïties en ervaring; aspecten die consequentialisme en deontologie als irrationeel of subjectief kunnen verwerpen. De klassieke filosofen begrepen dat een goed oordeel meer vereist dan logica alleen; het vraagt om een verfijnd karakter, gevormd door oefening, reflectie en gemeenschap.

Zoals Aristoteles benadrukte, leren we ethisch te leven door te doen, niet door over ethiek te lezen. Dit pleit voor deugdenethiek, omdat het naast antwoorden een pad biedt: een manier van leven die leiders uitnodigt tot doorlopende groei, zelfreflectie en verfijning van oordeel. Dat is de blijvende kracht van de klassieke traditie.

5. De transformatieve kracht van de klassieke deugden

Hoewel de klassieke ethiek in een moderne context aanvulling vraagt, biedt zij nog steeds een waardevol perspectief op menselijk floreren. De deugden helpen ons om ons diepste potentieel als rationele en sociale wezens te ontplooien. Maar wat betekent dit voor hedendaags leiderschap?

Eudaimonia: het doel van deugd

Aristoteles begon Ethica Nicomachea met de vraag wat het hoogste goed is voor de mens. Zijn antwoord: eudaimonia, meestal vertaald als 'geluk'. Maar eudaimonia gaat dieper: het is geen vluchtige emotionele staat, maar een actief en deugdzaam leven:

"Geluk is een activiteit van de ziel in overeenstemming met volledige deugd." (EN I.7, 1098a)

Dit houdt in dat ware voldoening niet voortkomt uit externe successen—rijkdom, status, macht—maar uit een deugdzaam leven. De klassieke filosofen benadrukten bovendien dat de mens ten diepste een politiek en sociaal wezen (zoön politikon) is dat alleen in gemeenschap kan floreren. Het is onmogelijk om persoonlijke deugd los te zien van sociale verantwoordelijkheid.

Cicero formuleerde dit als volgt:

"We zijn niet geboren voor onszelf alleen; een deel van ons wordt geclaimd door ons land, een ander deel door onze ouders, een ander door onze vrienden." (De Officiis I.22)

Goed leiderschap gaat dan ook niet alleen over persoonlijk succes, maar ook over een ethische bijdrage aan de samenleving en het gemeenschappelijk goed.

De kardinale deugden bieden geen eenvoudige antwoorden op de vragen waarmee we worden geconfronteerd. Dat deden ze in het verleden ook niet. Wat ze wel bieden is een praktisch raamwerk voor levenslang onderzoek. Ze nodigen ons uit om niet alleen na te denken over wie we zijn, maar ook over wie we kunnen worden. Dat dit niet eenvoudig is, spreekt voor zich. Het cultiveren van de klassieke deugden vraagt om constante bedachtzaamheid: om het bewust observeren van onze gedachten en verlangens en van ons handelen. Het vereist eerlijkheid tegenover onszelf door onze tekortkomingen te erkennen. En het vraagt om geduld; karakterontwikkeling is nu eenmaal een proces van jaren, niet van dagen (of een workshop). Het vergt bovendien gemeenschap: het vinden van gelijkgestemden met dezelfde idealen. En het vraagt om nederigheid, het besef dat perfecte deugd misschien onbereikbaar is, maar dat de inspanning zelf waardevol is.

Makkelijk is het niet, maar de beloning is er niet minder om. De klassieke filosofen beloofden dat het deugdzame leven het meest bevredigende leven is, omdat het in overeenstemming is met onze diepste natuur en ons hoogste potentieel. Aan het eind van zijn leven, uitgeput door jaren van oorlog en een leven in legerkampen, schreef Marcus Aurelius woorden die ons allemaal kunnen inspireren:

“Het is een kenmerk van een volmaakt karakter iedere dag te leven alsof het de laatste was; zo’n karakter kent geen opwinding, geen lethargie, geen onoprechtheid.” (Meditaties VII.69)

De vier kardinale deugden bieden een pad naar dit ideaal. Ze nodigen ons uit tot een leven van betekenis, integriteit en morele voortreffelijkheid. Zoals Socrates leerde, is het niet-onderzochte leven het niet waard geleefd te worden. Het onderzochte leven vraagt om reflectie, deugd en praktijk.

Slotwoord

In een wereld waar kennis en informatie in overvloed aanwezig zijn, maar echte wijsheid schaars is, waar moed vaak wordt verward met roekeloosheid, matigheid ondergesneeuwd raakt door consumentisme, en rechtvaardigheid een voortdurende strijd blijft, bieden de klassieke deugden:

- een raamwerk voor ethische besluitvorming;
- een pad voor karakterontwikkeling;
- een visie op menselijk floreren;
- een gemeenschap van gedeelde idealen die tijd en plaats overstijgt.

Ook fatsoen, als moderne interpretatie van rechtvaardigheid, toont aan dat ethisch leiderschap meer is dan individuele karaktervorming; het gaat ook over het creëren van systemen en culturen waarin deugdzaamheid voor iedereen kan gedijen. Door wijsheid te cultiveren, moed te beoefenen, matigheid te ontwikkelen, rechtvaardigheid na te streven en ons te laten leiden door praktische wijsheid, kunnen we bijdragen aan ons eigen welzijn en dat van onze gemeenschappen.

In de woorden van Epictetus:

“Het begin van filosofie is het besef van iemands eigen zwakheid en onvermogen in noodzakelijke dingen.” (Discoursen II.11)

Praktische toepassing

I. Internaliseren van de klassieke deugden

Deze bijlage biedt een praktisch 12-wekenprogramma voor het internaliseren van de vier deugden. De rode draad is phronesis. Iedere oefening sluit daarom af met dezelfde vraag: wat vraagt deze situatie van mij? Dat antwoord ligt niet vooraf vast, maar is afhankelijk van de situatie. Het volgen van dit programma betekent daarom niet dat je een vaste methode leert toepassen, maar dat je je oordeel verfijnt.

Hoe je dit programma gebruikt

Reserveer gedurende twaalf weken vaste momenten voor reflectie. Dat kan alleen, maar het kan helpen het programma samen met iemand anders te doorlopen. Zo kan je scherp blijven op je eigen en elkaars blinde vlekken.

Gebruik een eenvoudig notitieboek of digitaal document. Schrijf niet alles op wat je gedurende de dag doet of denkt. Kies vooral situaties waarin iets op het spel staat: een besluit, een conflict, een ongemakkelijk gesprek, een moment van twijfel, een verleiding om de gemakkelijkste weg te kiezen of een situatie waarin verschillende belangen botsten.

Een bruikbare reflectie begint vaak met vijf vragen:

- Wat gebeurde er?
- Hoe heb ik de situatie geïnterpreteerd?
- Wat deed ik vervolgens?
- Wat zag ik op dat moment wel en niet?
- Wat vraagt een volgende keer misschien iets anders van mij?

Zo verschuift de aandacht van algemene zelfreflectie naar het ontwikkelen van oordeel in concrete situaties.

Een dagelijks ritme

Aan het begin van de dag

Neem enkele minuten om vooruit te kijken:

- Welke situatie vraagt vandaag waarschijnlijk iets van mij?
- Waar verwacht ik weerstand, verleiding of onzekerheid?
- Welke deugd kan hier van belang zijn?

Aan het einde van de dag

Kijk terug op één concrete situatie:

- Waar kwam mijn karakter vandaag zichtbaar naar voren?
- Waar handelde ik anders dan ik eigenlijk wilde?
- Welke aanname, emotie of belang speelde daarbij een rol?
- Wat begrijp ik nu beter dan vanmorgen?

Eenmaal per week

Neem meer tijd om de ervaringen van die week naast elkaar te leggen. Zoek niet alleen naar wat goed of fout ging, maar naar patronen. Waar reageer je steeds op dezelfde manier? In welke situaties verlies je je oordeel? Waar blijkt juist vooruitgang?

Weken 1–3: Wijsheid

Wijsheid begint met het vermogen om je eigen weten te onderzoeken en dat begint met het herkennen van aannames, luisteren naar perspectieven die je eigen beeld verstoren en leren zien wat een situatie werkelijk vraagt.

Week 1: Aannames onderzoeken

Een besluit lijkt vaak vanzelfsprekend totdat je onderzoekt waarop het eigenlijk berust. Kies gedurende deze week regelmatig een oordeel waarvan je overtuigd bent. Bijvoorbeeld:

- Dit team neemt geen verantwoordelijkheid.
- Deze medewerker is niet gemotiveerd.
- Dit besluit kan niet anders.
- We hebben hiervoor geen tijd.

Onderzoek vervolgens:

- Waarop baseer ik dit oordeel?
- Welke feiten ondersteunen het?
- Welke feiten spreken het tegen?
- Welke aannames liggen hieraan ten grondslag?
- Hoe zou iemand die het fundamenteel anders ziet deze situatie beschrijven?

Kies aan het einde van de week één aanname waarvan je merkt dat die regelmatig invloed heeft op je handelen.

> **Oefening**
>
> Beschrijf een concrete situatie waarin deze aanname je oordeel heeft beïnvloed. Onderzoek vervolgens hoe de situatie eruitziet wanneer je de aanname tijdelijk tussen haakjes zet.

Week 2: Luisteren naar andere perspectieven

Wijsheid vraagt niet alleen om zelfonderzoek, maar ook om de bereidheid je beeld te corrigeren door anderen. Voer deze week gesprekken met mensen die de situatie vanuit een ander perspectief bekijken dan jij. Dat kunnen collega's zijn, maar ook mensen met een andere positie, verantwoordelijkheid of ervaring. Vraag bijvoorbeeld:

- Wat zie jij hier anders dan ik?
- Wat mis ik volgens jou?
- Wat zou ik moeten begrijpen voordat ik hierover een besluit neem?
- Wat maakt dit voor jou anders dan voor mij?

Luister zonder onmiddellijk te verdedigen, verklaren of oplossen.

> **Oefening**
>
> Noteer na ieder gesprek één inzicht dat je zonder dit gesprek waarschijnlijk niet had gehad.

Week 3: Context en oordeel

Een oordeel dat in de ene situatie verstandig is, kan in een andere situatie verkeerd uitpakken. Praktische wijsheid vraagt daarom aandacht voor context. Kies een

recente situatie waarin je achteraf twijfelt over je oordeel. Beschrijf de situatie zo nauwkeurig mogelijk:

- Wie waren erbij betrokken?
- Wat stond er voor verschillende betrokkenen op het spel?
- Welke informatie had je op dat moment?
- Welke informatie ontbrak?
- Welke alternatieven zag je?
- Welke belangen of emoties beïnvloedden het besluit?

Vraag vervolgens wat de situatie werkelijk van je vroeg. Niet: wat zou in het algemeen de juiste oplossing zijn geweest?, maar: wat was hier, gegeven deze omstandigheden, een verstandig antwoord?

> **Oefening**
> Lees een roman of een biografie waarin een hoofdpersoon voor een complex moreel of praktisch dilemma staat. Let niet alleen op wat de persoon doet, maar vooral ook op de omstandigheden die het oordeel moeilijk maken.

Overgang: van wijsheid naar moed

Inzicht alleen is niet genoeg. Soms maakt juist beter inzicht duidelijk dat er iets moet gebeuren wat ongemakkelijk, riskant of impopulair is.

> **Vraag aan het einde van week 3**
> Wat weet ik inmiddels beter, en vraagt dat nu ook iets van mij?

Weken 4–6: Moed

Moed is niet hetzelfde als risico nemen of je mening uitspreken. De moedige handeling hangt af van de situatie. Soms betekent moed spreken; soms juist zwijgen. Soms betekent het ingrijpen; soms het verdragen van onzekerheid. De vraag is steeds wat de situatie vraagt en welke angst je handelen daarin beïnvloedt.

Week 4: Kleine situaties waarin moed nodig is

Let deze week op situaties waarin je iets nalaat omdat het ongemakkelijk is: een gesprek dat je uitstelt, een opmerking die je laat passeren. Of misschien spreek je je niet uit tijdens een belangrijke vergadering, omdat je denkt dat je mening afwijkt van de consensus. Kies één concrete situatie waarin je iets te doen hebt dat je liever vermijdt en onderzoek:

- Waar ben ik precies bang voor?
- Welk risico is werkelijk aanwezig?
- Welk risico maak ik groter dan het is?
- Wie wordt geraakt wanneer ik niets doe?
- Wat zou hier een moedige, maar niet roekeloze stap zijn?

> **Oefening**
>
> Zet die stap. Het gaat er hierbij niet om dat je bewijst dat je moedig bent, maar om te ervaren wat er gebeurt wanneer je angst niet automatisch de doorslag geeft.

Week 5: Vooruitdenken over moeilijkheden

De stoïcijnen probeerden vooraf hun mogelijke tegenslagen onder ogen te zien, zodat ze op alle denkbare scenario's waren voorbereid (praemeditatio malorum). Voor leiders biedt dit de gelegenheid hun mogelijke angsten te onderzoeken en niet te wachten totdat een situatie daadwerkelijk escaleert. Kies iets waar je tegenop ziet, bijvoorbeeld een te nemen beslissing met veel onzekerheden of een lastig gesprek. Noteer:

- Wat kan er misgaan?
- Welke reactie van anderen vrees ik?
- Wat is het ergste realistische scenario?
- Wat ligt binnen mijn invloed?
- Wat ligt daarbuiten?
- Hoe wil ik handelen wanneer het moeilijk wordt?

Week 6: Spreken wanneer het ertoe doet

Waarheid spreken vraagt moed, maar moed betekent niet dat iedere gedachte ook moet worden uitgesproken. Kies deze week een situatie waarin je iets moet zeggen dat mogelijk ongemakkelijk is. Onderzoek vooraf:

- Is het nodig om dit te zeggen?
- Waarom juist nu?
- Wat wil ik ermee bereiken?
- Hoe kan ik duidelijk zijn zonder de ander onnodig te beschadigen?
- Ben ik bereid de gevolgen van mijn woorden zelf te dragen?

Gebruik eventueel een socratische dialoog om je eigen oordeel te laten onderzoeken.

> **Oefening**
> Voer het gesprek en kijk achteraf niet alleen naar de reactie van de ander, maar naar je eigen handelen. Was je te terughoudend? Te hard? Of vond je een vorm die recht deed aan de situatie?

Overgang: van moed naar matigheid

Moed kan ontsporen wanneer angst verdwijnt uit het oordeel en plaatsmaakt voor dadendrang. Juist daarom heeft moed matigheid nodig.

> **Vraag aan het einde van week 6**
> Wanneer vraagt moed van mij om te handelen, en wanneer vraagt moed juist om mij in te houden?

Weken 7–9: Matigheid

Matigheid vraagt om zelfbeheersing—niet ieder verlangen tot maatstaf maken, niet iedere impuls volgen, ook niet voortdurend reageren op wat zich aandient. Voor leiders raakt dit aan zaken zoals macht, status, erkenning en de behoefte om controle te houden.

Week 7: De ruimte tussen impuls en handelen

Let deze week bewust op momenten waarop je onmiddellijk wilt reageren: een mail die je irriteert, een medewerker die je tegenspreekt, besluit dat je zo snel mogelijk wilt nemen, een situatie waarin je erkenning verwacht. Onderbreek de automatische reactie en vraag:

- Wat voel ik nu?
- Wat wil ik onmiddellijk doen?

- Wat probeer ik daarmee te bereiken?
- Wat gebeurt er als ik nog niet reageer?
- Wat vraagt de situatie werkelijk?

Het doel is het ontwikkelen van de vrijheid om niet iedere impuls direct in handelen om te zetten.

Week 8: Aandacht

Matigheid vraagt ook dat je kunt blijven bij wat er gebeurt—in het moment—zonder voortdurend vooruit te lopen op wat daarna moet gebeuren. Kies iedere dag één moment waarop je bewust niets anders doet: een gesprek, een wandeling, een maaltijd of een ander alledaags moment. Laat je telefoon en andere afleidingen buiten beeld en observeer vooral je neiging om alweer verder te willen.

> **Oefening**
>
> Pas deze aandacht vervolgens toe in een leiderschapssituatie. Luister tijdens een gesprek zonder alvast je antwoord te formuleren. Kijk wat er verandert wanneer je niet onmiddellijk probeert te sturen.

Week 9: Grenzen en verlangens

Leiders kunnen veel bereiken en toch steeds meer willen: meer invloed, meer erkenning, meer controle, meer snelheid, meer resultaat. Kies deze week één verlangen of gewoonte die regelmatig invloed heeft op je handelen en onderzoek:

- Wat levert dit mij op?
- Wat kost het mij?
- Wat kost het anderen?
- Wanneer is genoeg genoeg?
- Welke ruimte ontstaat wanneer ik niet aan deze behoefte toegeef?

Je kunt bewust tijdelijk afstand nemen van iets waar je gemakkelijk aan toegeeft om zo uit te vinden hoeveel macht het verlangen over jou en je handelen heeft.

Overgang: van matigheid naar rechtvaardigheid

Zelfbeheersing is geen doel op zichzelf. Ze maakt ruimte om verder te kijken dan je eigen belangen.

> **Vraag aan het einde van week 9**
>
> Wat zie ik scherper wanneer mijn eigen behoefte, belang of gelijk niet langer het middelpunt vormt?

Weken 10–12: Rechtvaardigheid

Rechtvaardigheid richt de aandacht op anderen. Voor leiders betekent dit niet alleen eerlijk handelen tegenover die anderen, maar ook onderzoeken hoe besluiten uitwerken binnen relaties, teams en organisaties. De centrale vraag is: wie wordt door mijn handelen geraakt – en wie zie ik daarbij onvoldoende?

Week 10: Belangen en perspectieven

Kies een besluit dat je onlangs hebt genomen of binnenkort moet nemen. Breng in kaart:

- Wie profiteert hiervan?
- Wie draagt de kosten?
- Wie krijgt meer ruimte of invloed?
- Wie krijgt minder?
- Welke belangen heb ik zelf?
- Welke belangen zijn minder zichtbaar?
- Zou ik dit besluit ook redelijk vinden wanneer mijn eigen positie anders was?

Probeer het besluit vervolgens te bekijken vanuit verschillende posities binnen de organisatie om te onderzoeken of je oordeel recht doet aan de betrokkenen.

Week 11: Wie wordt niet gehoord?

Macht bepaalt mede welke perspectieven zichtbaar worden. Mensen die afhankelijk zijn van een besluit, kunnen minder gemakkelijk bezwaar maken tegen degene die het besluit neemt. Kies daarom bewust iemand met minder formele macht, invloed of middelen dan jijzelf en vraag naar diens perspectief. Bijvoorbeeld:

- Wat werkt hier volgens jou niet?

- Wat zie ik vanuit mijn positie niet?
- Welke gevolgen heeft dit voor jou?
- Wat zou volgens jou anders moeten?

Luister zonder meteen te verdedigen of op te lossen.

Oefening

Onderzoek vervolgens een concrete beslissing uit je eigen praktijk met behulp van een eenvoudige rechtvaardigheidsaudit:

1. Wie worden geraakt?
2. Wie heeft invloed gehad op het besluit?
3. Wiens belangen zijn meegenomen?
4. Wiens belangen zijn onvoldoende zichtbaar?
5. Zijn de lasten en baten redelijk verdeeld?
6. Is er iets dat ik opnieuw zou moeten bekijken?

Week 12: Integratie

De vier deugden zijn nu afzonderlijk onderzocht, maar in de praktijk bestaan ze niet los van elkaar. Kies nu een actuele leiderschapssituatie waarin meerdere waarden tegelijk op het spel staan en onderzoek:

- Wijsheid
  - Wat moet ik eerst begrijpen?
  - Welke aannames moet ik onderzoeken?
- Moed
  - Wat vraagt deze situatie van mij dat ik misschien liever vermijd?
- Matigheid
  - Welke impuls, behoefte of belang kan mijn oordeel vertroebelen?
- Rechtvaardigheid
  - Wie wordt geraakt en wie moet ik nadrukkelijker meenemen?
- En dan de vraag die de vier verbindt:
  - Wat vraagt deze situatie, alles afwegend, van mij?

Beschrijf vervolgens niet alleen wat je zou moeten doen, maar ook wat je *gaat* doen. Kijk na afloop opnieuw terug:

- Wat gebeurde er?
- Wat zag ik goed?
- Wat zag ik te laat?
- Waar werkte een deugd de andere tegen?
- Waar hielpen de deugden elkaar juist?
- Wat zou ik bij een volgende gelegenheid anders beoordelen?

Schrijf ten slotte een korte persoonlijke formulering van de manier waarop je als leider wilt handelen in moreel geladen situaties. Geen lijst met goede voornemens, maar een paar zinnen die voor jou richting geven.

Na twaalf weken

Twaalf weken maken van niemand een wijs mens. Het 12-wekenprogramma is dan ook niet iets wat je kunt afronden; het is een manier van doen die je voortdurend ontwikkelt. Kies een of meerdere elementen uit het programma die waardevol zijn gebleken, en integreer die in je dagelijkse praktijk. Dit kan eerst nog voelen als een oefening, maar na verloop van tijd worden ze vertrouwd en gaan ze deel uitmaken van je manier van kijken en handelen.

De praktijk blijft uiteindelijk het terrein waarop de deugden zich moeten bewijzen. De vragen “wat vraagt deze situatie van mij?” en “heb ik daarnaar gehandeld?” kunnen ook na deze twaalf weken een eenvoudige manier blijven om stil te staan bij je eigen handelen.

“Want aangezien geen enkele deugd van nature is, maar door gewoonte en door gewoonten worden wij goed en slecht, en deugd is een staat van karakter, een gewoonte.” – Aristoteles (EN II.1, 1103a)

II. De socratische dialoog: denken, onderzoeken en leiden door vragen

De socratische dialoog is een methode van onderzoek door middel van vragen. Anders dan in een debat waarin je probeert te overtuigen of in een consultatie waarin je advies geeft, gaat het in een socratische dialoog om gezamenlijk onderzoek. Vragen brengen verborgen aannames aan het licht, testen de consistentie van redeneringen en verdiepen het begrip van een vraagstuk. Het doel is niet het eigen gelijk te halen, maar dichter bij de waarheid te komen en te erkennen wat we nog niet of niet volledig begrijpen.

Socrates zag zijn methode als een vorm van verloskunde (maieutiek): in plaats van kennis eenvoudigweg over te dragen, hielp hij anderen ideeën die al in hen leefden ter wereld te brengen. Daarin ligt ook een houding besloten die voor leiders relevant is: de bereidheid om niet onmiddellijk te weten, maar eerst te onderzoeken. Zijn bekende formulering “Ik weet dat ik niets weet” vat die houding kernachtig samen. De socratische houding begint bij de erkenning dat ook het eigen denken aannames bevat die onderzocht kunnen worden.

Waarom de socratische dialoog relevant is voor leiders

Voor leiders kan een socratische dialoog helpen om niet te snel van een eerste inzicht naar een besluit te gaan. Juist bij complexe vraagstukken is het vaak niet het ontbreken van informatie dat problemen veroorzaakt, maar het feit dat bepaalde aannames ongemerkt als vanzelfsprekend worden beschouwd.

Een socratische dialoog kan helpen om:

- aannames te onderzoeken. “We moeten groeien”, maar waarom eigenlijk? “We moeten innoveren”, maar wat verstaan we daar precies onder?;
- dieper begrip te ontwikkelen. Complexe morele en strategische vraagstukken vragen vaak om meer dan een snel of oppervlakkig antwoord;
- blinde vlekken zichtbaar te maken. Door redeneringen expliciet te maken, kunnen tegenstrijdigheden en lacunes aan het licht komen;

- verschillende perspectieven bijeen te brengen. Niet één persoon hoeft alle antwoorden te geven; een team kan gezamenlijk onderzoeken wat er op het spel staat;
- ruimte te maken voor twijfel en onzekerheid. Wanneer een leider zelf laat zien dat niet alles al vaststaat, wordt het gemakkelijker voor anderen om vragen en tegenargumenten in te brengen.

Daarmee heeft de socratische dialoog ook een directe betekenis voor leiderschap. Een leider die vragen stelt zonder op een bepaald antwoord aan te sturen, geeft anderen ruimte om mee te denken. Dat vraagt echter meer dan een goede gesprekstechniek. Het vraagt ook dat de leider zijn eigen oordeel kan opschorten.

Het vertragen van een denkproces is geen doel op zichzelf. Het kan juist helpen om later zorgvuldiger te handelen. De vraag is daarom niet alleen "wat moeten we doen?", maar ook: "begrijpen we eigenlijk goed genoeg wat hier aan de hand is om die beslissing te nemen?"

De houding van de socratische leider

Een socratische dialoog begint niet met een lijst goede vragen, maar met een bepaalde houding, die wordt gekenmerkt door:

- oprechte nieuwsgierigheid: je vraagt omdat je werkelijk wilt begrijpen, niet om iemand in een bepaalde richting te sturen of je eigen kennis te etaleren;
- intellectuele nederigheid: je erkent dat ook je eigen uitgangspunten en aannames onderzocht mogen worden. De leider staat dus niet buiten het onderzoek, maar maakt er zelf deel van uit;
- geduld: dieper nadenken kost tijd. Stilte hoeft niet onmiddellijk te worden opgevuld en een eerste antwoord hoeft niet meteen het laatste antwoord te zijn;
- respectvolle ontvankelijkheid: je luistert om te begrijpen wat de ander bedoelt, niet alleen om een volgend tegenargument te kunnen formuleren.

Socratisch leiderschap vraagt niet alleen dat de leider vragen stelt, maar ook dat hij zichzelf laat bevragen. Degene die de vragen stelt, moet zich terdege bewust zijn van de machtspositie waarin hij verkeert. Een vraag die wordt gesteld door iemand met een leidinggevende positie, kan al snel een andere landing krijgen dan wanneer diezelfde vraag door een ander zou zijn gesteld.

Een mogelijke structuur

Een socratische dialoog volgt niet per se een vast stappenplan. Het onderzoek kan gerust meanderen: een tegenvoorbeeld kan aanleiding geven om een begrip opnieuw te definiëren en een verborgen aanname kan een eerder antwoord ter discussie stellen. Toch kan een zestal stappen helpen om het gesprek richting te geven.

1. Formuleer de vraag

Begin met een concrete en betekenisvolle vraag. Bijvoorbeeld: "wat is een goed besluit wanneer verschillende belangen botsen?" De vraag geeft richting, zonder het antwoord al vast te leggen.

2. Verhelder de begrippen

Vraag vervolgens wat met de gebruikte begrippen wordt bedoeld: "wat bedoelen we met een 'goed besluit'?" En: "kan je dat in één zin formuleren?" Een mogelijk antwoord is: een goed besluit is een besluit dat waarde levert voor de organisatie. Dat lijkt duidelijk, maar we staan nog maar aan het begin van het onderzoek.

3. Test door tegenvoorbeelden

Breng situaties in waarin de definitie mogelijk tekortschiet. Bijvoorbeeld: "stel dat een besluit waarde oplevert voor de organisatie, maar ernstige schade veroorzaakt aan medewerkers. Is het dan nog steeds een goed besluit?" Of: "wat als een besluit op korte termijn waarde oplevert, maar op langere termijn grote reputatieschade veroorzaakt?" De definitie wordt onder spanning gezet om te onderzoeken of zij standhoudt.

4. Verfijn de definitie

Een tegenvoorbeeld kan aanleiding geven tot een nauwkeuriger formulering: "misschien is een goed besluit een besluit dat waarde levert voor de organisatie én recht doet aan de mensen die het raakt." Maar ook deze nieuwe formulering kan opnieuw worden onderzocht. Wat betekent 'waarde'? Wat betekent 'recht doen'? Wie bepaalt dat? En wat gebeurt er wanneer die belangen opnieuw botsen? De socratische dialoog beweegt zo niet noodzakelijk naar één definitief antwoord, maar naar een steeds nauwkeuriger begrip van de vraag.

5. Onderzoek aannames

Nu verschuift het gesprek naar het denken dat aan de eerder gegeven antwoorden ten grondslag ligt:

- Waarom nemen we aan dat waarde voor de organisatie het primaire criterium is?
- Wat veronderstellen we over wat ‘recht doen aan mensen’ betekent?
- Welke waarden liggen onder deze beslissing?
- Welke belangen blijven buiten beeld?
- Wat zou er gebeuren als onze definitie niet klopt?

6. Erken onzekerheid

Een socratische dialoog hoeft zeker niet te eindigen met een definitief antwoord. Soms is de belangrijkste uitkomst juist dat duidelijker is geworden wat we wel weten en wat we nog niet weten. Te snel afsluiten kan de schijn van zekerheid geven. Voor een leider is het soms waardevoller om precies te weten waar de onzekerheid zit dan om een schijnbaar sluitend antwoord te hebben.

Mogelijke vraagtypen

De precieze vraag is afhankelijk van wat het gesprek op dat moment nodig heeft. Een aantal vraagtypen kan helpen.

Verduidelijking

- Wat bedoel je precies met ‘...’?
- Kun je een concreet voorbeeld noemen?

Aannames

- Welke impliciete prioriteit gebruik je hier?
- Waarom vinden we dit belangrijk?
- Wat nemen we hier eigenlijk als vanzelfsprekend aan?

Onderbouwing

- Waar baseer je dit op?
- Welke aanwijzingen hebben we daarvoor?

- Wat is het risico dat we ons vergissen?

Perspectieven

- Hoe zou een medewerker dit zien?
- Hoe kijkt een klant hiernaar?
- Welk perspectief ontbreekt nog?

Implicaties

- Wat gebeurt er over drie jaar als we dit doen?
- Welk precedent scheppen we hiermee?
- Wat zijn mogelijke gevolgen die we nu nog niet zien?

Metavragen

- Is dit eigenlijk wel de juiste vraag?
- Wat proberen we werkelijk te begrijpen?
- Waar zijn we in dit gesprek nog niet aan toegekomen?

Het gaat daarbij niet om het afwerken van een repertoire. De waarde van een vraag hangt af van de situatie. Juist daarin ligt een verbinding met phronesis: niet weten welke vraag altijd de juiste is, maar kunnen aanvoelen en beoordelen welke vraag hier nodig is.

Toepassingen voor leiders

Strategische vraagstukken

Wanneer een team een belangrijk besluit moet nemen, kan het nuttig zijn niet onmiddellijk met de mogelijke oplossingen te beginnen. In plaats van “wat gaan we doen?” kan de eerste vraag zijn: “waarom willen we dit eigenlijk?” Wanneer een team zegt: “we moeten digitaliseren”, kunnen vervolgvragen zijn:

- Wat lost dat op?
- Voor wie doen we dit?
- Van wie ‘moet’ het eigenlijk?
- Wat gebeurt er als we het niet doen?

Ook scenario's kunnen aannames zichtbaar maken: "als we dit niet doen, wat gebeurt er dan?"

Morele dilemma's

Wanneer waarden botsen, bijvoorbeeld winstgevendheid en werkgelegenheid, of snelheid en zorgvuldigheid, kan een socratische dialoog helpen om eerst duidelijk te krijgen wat er werkelijk op het spel staat:

- Wat vinden we hier werkelijk belangrijk?
- Als we voor het ene kiezen en niet voor het andere, welk principe hanteren we dan?
- Willen we dat dit principe altijd geldt, of alleen in deze situatie?
- Wie draagt de gevolgen van deze keuze?
- Wat maakt dat we de belangen van de ene groep zwaarder laten wegen dan die van een andere?

Het doel is niet om een moreel dilemma door vragen te laten verdwijnen. Het doel is om het oordeel dat eraan voorafgaat zo zorgvuldig mogelijk te onderzoeken.

Teamontwikkeling

In teams kan de socratische dialoog helpen met het bespreekbaar maken van vanzelfsprekendheden: "wat is eigenlijk het doel van dit team?" Of: "waar zijn we het allemaal over eens zonder dat we ooit hebben onderzocht waarom?" De socratische leider kan daarbij zelf het voorbeeld geven door zijn eigen aannames ter discussie te stellen.

Eén-op-één gesprekken

Ook in individuele gesprekken helpen vragen om iemands denken te onderzoeken. De vragensteller moet ervoor waken de antwoorden niet te sturen zodat die ook echt blijven van degene die ze geeft:

- Wat maakt dit moeilijk voor je?
- Welke aanname ligt hieronder?
- Is die aanname altijd waar?
- Wat zou er veranderen als je haar loslaat?

Valkuilen

Pseudo-socratische vragen

De eerste valkuil is vragen stellen waarop je het antwoord al weet, om iemand naar jouw conclusie te leiden. Dit is in feite een verkapte vorm van overtuigen. De ander merkt vroeg of laat dat het onderzoek slechts schijn is. Stel jezelf de vraag of het antwoord van de ander je werkelijk zou kunnen verrassen. Zo niet, dan is je vraag waarschijnlijk een pseudo-socratische vraag.

Agressief doorvragen

Een vraag kan ook een wapen zijn. Door iemand voortdurend op inconsistenties te wijzen, kan je de indruk wekken dat het gesprek vooral bedoeld is om fouten bloot te leggen. Wanneer iemand defensief wordt, vertraag dan. Ook het zichtbaar maken van de eigen twijfel kan helpen. De bedoeling is niet om de ander minder zeker te maken, maar om samen beter te begrijpen waar de onzekerheid zit.

Oneindig doorvragen

Een gesprek kan ook blijven steken in vragen. “Waarom?” kan een nuttige vraag zijn, maar niet eindeloos. Het is daarom zinvol om na een periode van onderzoek een moment van reflectie in te lassen: “wat hebben we tot nu toe geleerd?” “Wat wordt duidelijker?” “Welke vraag blijft nog open?” Een socratische dialoog hoeft niet alles op te lossen. Zij moet wel ergens iets duidelijker maken.

Geen verbinding met handelen

Het tegenovergestelde gevaar is dat het gesprek in abstractie blijft hangen. Uiteindelijk moet je, zeker wanneer het om een concreet besluit gaat, ook kunnen terugkeren naar de oorspronkelijke vraag: “wat betekent dit voor ons besluit?” “Wat verandert hierdoor in onze aanpak?” De socratische dialoog vervangt het handelen niet; zij kan het oordeel dat aan het handelen voorafgaat verdiepen.

Wanneer wel en wanneer niet?

Socratisch onderzoek is vooral behulpzaam wanneer aannames onduidelijk zijn, waarden botsen of een vraagstuk meer onderzoek vraagt voordat er een oordeel wordt gevormd. Het is minder geschikt wanneer:

- een operationele beslissing onder grote tijdsdruk moet worden genomen;
- iemand eenvoudigweg feitelijke informatie nodig heeft;
- een crisissituatie directe actie vraagt;
- een duidelijke instructie noodzakelijk is;
- de ander niet bereid of in staat is om aan een reflectief gesprek deel te nemen.

Socratisch leiderschap betekent niet dat een leider altijd vragen moet stellen. Soms vraagt een situatie juist om duidelijkheid of een besluit. Ook het vermogen om te bepalen wanneer een methode níét passend is, behoort tot praktische wijsheid.

De socratische leider

De socratische dialoog is een concrete oefening in phronesis. De leider moet kunnen beoordelen welke vraag in deze situatie werkelijk helpt, wanneer het onderzoek voldoende diepte heeft bereikt en wanneer het tijd is om van denken naar handelen te gaan. Daarvoor zijn de vier deugden herkenbaar aanwezig:

- moed om de eigen onwetendheid en twijfel onder ogen te zien;
- wijsheid om te onderscheiden welke vragen er werkelijk toe doen;
- matigheid om de impuls tot onmiddellijk oplossen, overtuigen of oordelen te beheersen;
- rechtvaardigheid om ook andere stemmen serieus te nemen en niet alleen de eigen positie als uitgangspunt te nemen.

Socratisch leiderschap betekent niet dat de leider minder richting geeft. Het betekent dat richting niet uitsluitend uit het eigen antwoord hoeft voort te komen. De methode van Socrates is ruim tweeduizend jaar oud, maar de kern ervan blijft herkenbaar: door vragen te stellen kan een leider niet alleen het denken van anderen verdiepen, maar ook zijn eigen oordeel onderzoeken. Dat vraagt intellectuele nederigheid – en precies daarin raakt de socratische dialoog aan de klassieke opvatting van wijsheid.

“Het niet-onderzochte leven is het niet waard geleefd te worden.” – Socrates, in Plato, Apologie 38a

Historische figuren, begrippen en bronnen

a. Historische figuren en kernbegrippen

Aristoteles, ca. 384–322 v.Chr.
Leerling van Plato, leraar van Alexander de Grote en stichter van het Lyceum. Schreef de Ethica Nicomachea, waarin hij de deugdenethiek systematiseerde. Werkte het concept van de gulden middenweg (mesotēs) uit: deugd als het juiste midden tussen uitersten, bijvoorbeeld: moed als middenweg tussen lafheid en roekeloosheid. Onderscheidde theoretische wijsheid (sophia) en praktische wijsheid (phronesis), en benadrukte dat eudaimonia (floreren) het doel is van ethisch handelen.

Chrysippus, ca. 279–206 v.Chr.
Stoïcijns filosoof en opvolger van Cleanthes van Assos als hoofd van de stoïcijnse school (Stoa). Ontwikkelde het stoïcijnse systeem verder en schreef honderden werken waarvan slechts fragmenten bewaard zijn. Benadrukte dat deugden onderling verbonden zijn: je kunt niet echt moedig zijn zonder wijs te zijn, of rechtvaardig zonder matig te zijn. Ontwikkelde de logica van het stoïcijnse wereldbeeld.

Cicero (Marcus Tullius Cicero), 106–43 v.Chr.
Redenaar, staatsman en filosoof. Probeerde de Romeinse politiek te verbinden met Griekse filosofie. Schreef De Officiis (Over plichten), een praktische handleiding voor ethisch handelen in politiek en maatschappij. Benadrukte rechtvaardigheid als fundament van de samenleving. Formuleerde het idee van natuurrecht: dat er universele morele principes zijn die voor alle mensen gelden.

Cleanthes van Assos, ca. 330–230 v.Chr.
Volgde Zeno van Citium op als hoofd van de stoïcijnse school (Stoa). Begon als bokser en werkte 's nachts om overdag filosofie te kunnen studeren. Schreef de Hymne aan Zeus, waarin hij de goddelijke orde van het universum bezingt. Benadrukte de eenheid van deugd en de kosmische rede (logos) die het universum doordringt. Zijn volharding en nederigheid maakten hem tot een rolmodel van stoïcijnse discipline.

Diogenes Laërtius, ca. 3e eeuw n.Chr.
Biograaf en geschiedschrijver die Levens en leerstellingen van beroemde filosofen schreef, een cruciaal werk voor onze kennis van de antieke filosofie. Verzamelde anekdotes, citaten en doctrines van filosofen van Thales tot de stoïcijnen. Hoewel niet zelf een groot filosoof, bewaarde hij waardevolle fragmenten van verloren gegane werken. Zijn beschrijvingen van Diogenes van Sinope, Zeno, Chrysippus en andere denkers zijn vaak onze enige bron over hun leven en ideeën.

Diogenes van Sinope, ca. 412–323 v.Chr.
Cynisch filosoof die in extreme eenvoud leefde en sociale conventies uitdaagde. Woonde in een ton en leefde als bedelaar. Belichaamde radicale matigheid en vrijmoedigheid (parrhesia) en toonde dat deugd onafhankelijk is van materiële rijkdom. Bekend om zijn scherpe kritiek op macht en hypocrisie.

Epictetus, ca. 50–135 n.Chr.
Voormalig slaaf die vrijgelaten werd en een stoïcijnse school stichtte. Leerde dat vrijheid voortkomt uit het richten van je aandacht op wat je kunt controleren. Schreef Enchiridion (letterlijk: handboekje), een praktische gids voor stoïcijns leven. Leerde het onderscheid tussen wat wel en niet in onze controle ligt (dichotomie van controle). Benadrukte nederigheid en zelfdiscipline als sleutels tot geluk.

Marcus Aurelius (Marcus Aurelius Antoninus), 121–180 n.Chr.
Romeinse keizer (161–180 n.Chr.), de laatste van de Vijf Goede Keizers. Schreef Meditaties tijdens militaire campagnes. Belichaamde de stoïcijnse deugden: zelfbeheersing, plichtsbetrachting, rechtvaardigheid. Benadrukte innerlijke rust en

zelfbeheersing door zich te richten op wat binnen zijn macht lag. Schreef over leiderschap als dienstbaarheid en de noodzaak van morele integriteit.

Plato, ca. 427–347 v.Chr.
Een van de meest invloedrijke denkers uit de klassieke oudheid. Leerling van Socrates, leraar van Aristoteles en stichter van de Academie (de eerste westerse 'universiteit'). Zijn geschriften, veelal in de vorm van dialogen, verkennen thema's zoals rechtvaardigheid, ethiek, politiek, metafysica en kennis. Schreef Politeia (de Republiek), waarin hij de relatie legt tussen de vier kardinale deugden en de harmonische staat en ziel. Benadrukte dat rechtvaardigheid de harmonie is tussen de delen van de ziel en de structuur van de staat, een idee dat zijn filosofie en politiek diepgaand beïnvloedt.

Plutarchus (Mestrius Plutarchus), ca. 46–120 n.Chr.
Grieks-Romeins filosoof, historicus en priester van Apollo in Delphi. Schreef Parallelle levens (Bioi Paralleloi), waarin hij Griekse en Romeinse staatslieden en generaals vergelijkt om morele lessen te trekken. Zijn werk biedt inzichten in karakterontwikkeling en de rol van deugd in leiderschap. Schreef ook morele en filosofische verhandelingen (Moralia) over thema's als vriendschap, zelfbeheersing en deugd. Zijn werk vormde een brug tussen klassieke Griekse filosofie en de Romeinse wereld en beïnvloedde latere denkers zoals Montaigne en Shakespeare.

Seneca (Lucius Annaeus Seneca), ca. 4 v.Chr.–65 n.Chr.
Stoïcijns filosoof, staatsman en adviseur van keizer Nero. Schreef over ethiek, politiek en emotionele beheersing. Schreef Epistulae Morales ad Lucilium (Morele brieven aan Lucilius), waarin hij praktische wijsheid en zelfreflectie bespreekt. Benadrukte matigheid, moed en het belang van dagelijkse reflectie. Leerde dat woede en angst overwonnen kunnen worden door rede.

Socrates, ca. 470–399 v.Chr.
Een van de grondleggers van de westerse filosofie. Leerde door dialoog en vragen (de socratische methode). Stelde dat zelfkennis ("Ken uzelf") de basis van deugd is en dat ondeugd voortkomt uit onwetendheid: niemand doet bewust kwaad. Leefde volgens het principe dat een niet-onderzocht leven niet leefbaar is. Berecht en ter dood veroordeeld wegens goddeloosheid en corruptie van de jeugd.

Zeno van Citium, ca. 334–262 v.Chr.
Stichter van het Stoïcisme, een van de invloedrijkste filosofische stromingen in de Oudheid. Begon als handelaar maar wijdde zich na schipbreuk aan de filosofie. Gaf les in de Stoa Poikilē (letterlijk: geschilderde zuilengang) in Athene, waaraan de school zijn naam ontleende (Stoa). Leerde dat deugd het enige ware goed is en dat geluk voortvloeit uit leven volgens de rede en natuur. Benadrukte kosmopolitisme: alle mensen zijn wereldburgers. Zijn werk werd voortgezet door Cleanthes en later systematisch uitgewerkt door Chrysippus.

b. Belangrijke begrippen

Apatheia (ἀπάθεια): stoïcijns ideaal van vrijheid van overweldigende emoties, zoals woede, angst en overmatige vreugde. Niet te verwarren met emotieloosheid; het gaat om beheersing in plaats van onderdrukking. Context: centraal in de ethiek van Seneca en Epictetus. Het doel is om rede te laten overheersen, zodat emoties niet leiden tot onwijze acties.

Andreia (ἀνδρεία): moed of dapperheid, de deugd die ons in staat stelt het juiste te doen ondanks angst, gevaar of tegenstand. Daaronder vallen ook morele standvastigheid en uithoudingsvermogen. Context: bij Aristoteles de middenweg tussen lafheid en roekeloosheid. Socrates toonde andreia door zijn principes te verdedigen, zelfs ten koste van zijn leven.

Bonum commune: het gemeenschappelijk goed, het idee dat individuele belangen soms moeten wijken voor het welzijn van de gemeenschap als geheel. Context: Centraal in de politieke filosofie van Aristoteles (Politica) en Cicero (De Officiis). Een rechtvaardige samenleving streeft naar dit gemeenschappelijk goed.

Dikaiosyne (δικαιοσύνη): rechtvaardigheid of gerechtigheid, de deugd die ons ertoe brengt ieder het zijne te geven en eerlijk te handelen in relaties met anderen. Context: bij Plato de harmonie tussen de delen van de ziel en de staat (Republiek). Aristoteles onderscheidde drie vormen van rechtvaardigheid: distributieve, corrigerende en wederkerige rechtvaardigheid (Ethica Nicomachea).

Dichotomie van controle: stoïcijns principe dat onderscheid maakt tussen wat wel (onze gedachten, keuzes) en niet (externe gebeurtenissen) in onze controle ligt. Focus op het eerste leidt tot vrijheid en gemoedsrust. Context: kern van de leer van Epictetus (Enchiridion). Helpt om stress en angst te verminderen door energie te richten op wat we kunnen beïnvloeden.

Eudaimonia (εὐδαιμονία): floreren, welzijn of geluk, niet als vluchtige emotie, maar als een actief en deugdzaam leven. Het hoogste goed in de ethiek van

Aristoteles. Context: centraal in Ethica Nicomachea: “Geluk is een activiteit van de ziel in overeenstemming met volledige deugd.” (I.7, 1098a).

Epieikeia (ἐπιείκεια): billijkheid of redelijkheid, het vermogen om regels flexibel toe te passen wanneer strikte toepassing onrechtvaardig zou zijn. Context: bij Aristoteles een correctie op de letter van de wet om de geest van rechtvaardigheid te dienen (Ethica Nicomachea V.10).

Fiat iustitia, ruat caelum: laat de gerechtigheid haar loop hebben, al stort de hemel in (Latijns juridisch beginsel). Benadrukt dat rechtvaardigheid niet mag wijken voor andere overwegingen. Context: gebruikt in de Romeinse rechtsfilosofie en later in moderne ethiek.

Gulden middenweg (mesotēs, μεσότης): Aristotelisch principe dat deugd een middenweg is tussen twee ondeugden, bijvoorbeeld moed tussen lafheid en roekeloosheid. Context: door Aristoteles uiteengezet in Boek II van Ethica Nicomachea. Deugd is geen gemiddelde in kwantitatieve zin, maar het juiste evenwicht in een specifieke situatie.

Kosmopolitisme (κοσμοπολιτισμός): het idee dat alle mensen wereldburgers zijn en deel uitmaken van een universele gemeenschap. Centraal in de stoïcijnse ethiek. Context: Marcus Aurelius schreef: “De wereld is als het ware een stad.” (Meditaties IV.4).

Libertas: stoïcijnse vrijheid. Niet de afwezigheid van beperkingen, maar de onafhankelijkheid van interne dwang, bijvoorbeeld angst of begeerte. Context: Epictetus leerde dat vrijheid komt door je te richten op wat je kunt controleren (Enchiridion 1).

Mesotēs (μεσότης): zie Gulden middenweg

Oikeiosis (οἰκείωσις): stoïcijns principe van natuurlijke verbondenheid, het proces waarbij we onze zorg uitbreiden van onszelf naar onze familie, gemeenschap en uiteindelijk de hele mensheid. Context: centraal in de ethiek van Chrysippus en Hierocles. Legt de basis voor kosmopolitisme.

Parrhesia (παρρησία): vrijmoedigheid, het spreken van de waarheid tegenover macht, zelfs als dat risico's met zich meebrengt. Context: belichaamd door Diogenes van Sinope. Een democratische deugd in het oude Athene.

Phronesis (φρόνησις): praktische wijsheid, het vermogen om in concrete situaties te bepalen wat het beste is om te doen. Verschilt van theoretische wijsheid (sophia). Context: bij Aristoteles de leidende deugd die andere deugden integreert (Ethica Nicomachea VI). Essentieel voor leiderschap en ethische besluitvorming.

Sophia (σοφία): theoretische wijsheid, kennis van eeuwige waarheden, eerste principes en de diepste werkelijkheid. Verschilt van praktische wijsheid (phronesis). Context: bij Aristoteles de hoogste vorm van wijsheid, gericht op contemplatie (Ethica Nicomachea VI).

Sophrosyne (σωφροσύνη): matigheid. Zelfbeheersing en evenwicht, de deugd die ons helpt verlangens te modereren en de gulden middenweg te vinden. Context: bij Plato de orde in de ziel (Republiek IV). Aristoteles zag het als het juiste midden tussen overmaat en tekort (Ethica Nicomachea III–IV).

Stoïcijnse ethiek: filosofische school, ca. 300 v.Chr. in Athene gesticht door Zeno van Citium, die leert dat deugd het enige ware goed is en dat geluk voortkomt uit het leven volgens de rede en de natuur. Context: belangrijke vertegenwoordigers: Seneca, Epictetus, Marcus Aurelius. Kernbegrippen: apatheia, dichotomie van controle, kosmopolitisme.

Vier kardinale deugden: de fundamentele deugden in de klassieke ethiek: wijsheid, moed, matigheid en rechtvaardigheid (dikaiosyne; Latijn: iustitia). Context: als samenhangend viertal uitgewerkt door Plato in de Republiek, verder ontwikkeld door Aristoteles en Cicero. Vormen de basis voor westerse ethiek.

Zoön politikon (ζῷον πολιτικόν): politiek of sociaal dier. Aristoteles' beschrijving van de mens als een sociaal wezen dat alleen kan floreren in gemeenschap. Context: uit Politica (I.2, 1253a): "De mens is van nature een politiek dier." Legt de basis voor het idee dat ethiek en politiek onlosmakelijk verbonden zijn.

c. Veelgebruikte Griekse en Latijnse termen

Andreia (ἀνδρεία): moed, dapperheid
Apatheia (ἀπάθεια): vrijheid van overweldigende passies
Ataraxia (ἀταραξία): gemoedsrust

Bonum commune (Latijn): het gemeenschappelijk goed

Constantia (Latijn): standvastigheid

Dikaiosyne (δικαιοσύνη): rechtvaardigheid

Epieikeia (ἐπιείκεια): billijkheid, redelijkheid
Epithumia (ἐπιθυμία): begeerte, verlangens
Eudaimonia (εὐδαιμονία): floreren, het goede leven
Examen (Latijn): (zelf)onderzoek

Fiat iustitia, ruat caelum (Latijn): laat de gerechtigheid haar loop hebben, al stort de hemel in (juridisch beginsel)
Fortitudo (Latijn): moed, sterkte

Gnothi sauton (Γνῶθι σαυτόν): “Ken uzelf”

Homologiai (ὁμολογίαι): verwantschappen (stoïcijnse term)

Iustitia (Latijn): rechtvaardigheid, gerechtigheid

Kosmopolitēs (κοσμοπολίτης): wereldburger

Libertas (Latijn): vrijheid
Logos (λόγος): rede

Mesotēs (μεσότης): gulden middenweg

Nous (νοῦς): rede, verstand

Officium (Latijn): morele plicht
Oikeiosis (οἰκείωσις): proces van uitbreiding van zorg

Parrhesia (παρρησία): vrijmoedig spreken
Phronesis (φρόνησις): praktische wijsheid
Praemeditatio malorum: vooraf nadenken over tegenslagen
Prudentia: praktische wijsheid

Sophia (σοφία): wijsheid (theoretisch)
Sophrosyne (σωφροσύνη): matigheid, zelfbeheersing

Temperantia (Latijn): matigheid
Thumos (θυμός): geestdrift, temperament

Zoön politikon (ζῷον πολιτικόν): politiek of sociaal dier

d. Klassieke Griekse en Romeinse bronnen

Aristoteles

Ēthika Nikomacheia (Ἠθικὰ Νικομάχεια), Ethica Nicomachea

- Boek I.7, 1098a (definitie van eudaimonia)
- Boek II.1, 1103a (morele voortreffelijkheid als gewoonte)
- Boek II.1, 1103a17–1103b1 (over karakter- en gewoontevorming)
- Boek II.6, 1106b (de gulden middenweg)
- Boek II.6, 1106b36–1107a2 (definitie van deugd)
- Boek III.6–9 (moed als middenweg)
- Boek III.7, 1115b (de moedige man)
- Boek III.10–12 (matigheid en genot)
- Boek V.1, 1129b (rechtvaardigheid als volledige deugd)
- Boek V.1–5 (rechtvaardigheid algemeen)
- Boek V.3, 1131a-b (proportionaliteit)
- Boek V.10, 1137a (epieikeia, billijkheid)
- Boek VI.5, 1140b (praktische wijsheid, phronesis)
- Boek VI.13, 1145a (phronesis en deugd onlosmakelijk)

Politika (Πολιτικά), Politica

- Boek I.2, 1253a (de mens als politiek dier)

Cicero

De Officiis, Over plichten

- Boek I.22 (sociale natuur van de mens)
- Boek I.65 (moed als bewonderenswaardige deugd)

Epictetus

Enchiridion (Ἐγχειρίδιον), Handboekje

- Hoofdstuk 1 (dichotomie van controle)

Diatribaí (Διατριβαί), Discoursen

- Boek II.11 (begin van filosofie)

Marcus Aurelius

Ta eis heauton (Τὰ εἰς ἑαυτόν), Meditaties

- Boek IV.4 (kosmopolitisme, de wereld als stad)
- Boek VII.59 (kijk naar binnen)
- Boek VII.67 (weinig is nodig voor geluk)
- Boek VII.69 (perfectioneren van karakter)

Plato

Politeia (Πολιτεία), De Republiek

- Boek IV, 427e–435c (wijsheid als leidende deugd)
- Boek IV, 428d (de wijze stad)
- Boek IV, 429a–430c (moed als harmonie van geest en rede)
- Boek IV, 430e (sophrosyne/matigheid)
- Boek IV, 430e–432a (matigheid als harmonie)
- Boek IV, 433a–434d (rechtvaardigheid als harmonie)
- Boek IV, 433b (definitie van rechtvaardigheid)
- Boek IV, 435e-441d (drie delen van de ziel)
- Boek IV, 441d–444e (samenhang van de deugden)
- Boek IV, 443d (doel van rechtvaardigheid)

Apologiae Sokrátous (Ἀπολογία Σωκράτους), Apologie van Socrates

- 29d (Socrates' verdediging van zijn filosofische opdracht)
- 38a (het niet-onderzochte leven)

Seneca

Epistulae Morales ad Lucilium, Morele brieven aan Lucilius

- Brief 76.33 (praemeditatio malorum)
- Brief 95.52 (universele verbondenheid)
- Brief 104.26 (durven en moeilijkheid)

Da Ira, Over de woede

- Boek II.29 (vertraging als remedie)
- Boek III.36 (avondevaluatie/examen)

e. Nederlandstalige vertalingen van klassieke werken

Toelichting

Van de hier genoemde werken zijn sommige in meerdere, vaak onderling sterk verschillende vertalingen beschikbaar, waaronder Aristoteles' Ethica Nicomachea en Marcus' Meditaties. Andere maken deel uit van een omvangrijker werk of zijn niet (langer) nieuw beschikbaar. Onderstaande selectie is gebaseerd op mijn eigen bibliotheek.

Aristoteles
Ethica Nicomachea, vert. Charles Hupperts en Bartel Poortman (Uitgeverij Damon, 2020)
Metafysica, vert. Ben Schomakers (Boom, 2025)
Politica, vert. Jan Maarten Bremer en Ton Kessels (Historische Uitgeverij, 2011)

Cicero
Fatsoen (De Officiis), vert. Paul Silverentand (Athenaeum, 2019)
Over de staat (niet in volledige vertaling beschikbaar, fragmenten opgenomen in Cicero: Politieke geschriften, vert. Vincent Hunink; Athenaeum, 2016).

Epictetus
Zakboekje, vert. Hein van Dolen en Charles Hupperts (Boom, 2011)
Verzameld werk, vert. Gerard Boter en Rob Brouwer (Athenaeum, 2011)

Marcus Aurelius
Meditaties, vert. Vincent Hunink (Athenaeum, 2017)
Persoonlijke notities, vert. Simone Mooij-Valk (Ambo | Anthos, 1994)

Plato
De ideale staat, vert. Gerard Koolschijn (Athenaeum, 2023)
Apologie van Socrates (opgenomen in Socrates' verdediging en andere dialogen), vert. Gerard Koolschijn (Athenaeum, 2014)

Plutarchus
Parallelle Levens, vert. Hein van Dolen (Athenaeum, 2010)

Seneca
Brieven aan Lucilius (3 delen), vert. Vincent Hunink (Athenaeum, 2019)
Over woede, vert. Vincent Hunink (Athenaeum, 2015)

f. Overige bronnen

Jeremy Bentham
Utilisme (met teksten van Jeremy Bentham en John Stuart Mill, inclusief een vertaling van Bentham's An Introduction to the Principles of Morals and Legislation, 1789), vert. Timon Meynen (ISVW Uitgevers, 2020)

Daniel Kahneman
Ons feilbare denken (Thinking, Fast and Slow, 2011), vert. Yolande Cartier en Paulien Snijders (Business Contact, 2012)

Immanuel Kant
Grondlegging van de metafysica van de zeden (Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, 1785), vert. Thomas Mertens (Boom, 2008)

John Rawls
Een theorie van rechtvaardigheid (A Theory of Justice, 1971), vert. Frank Bestebreurtje (Lemniscaat, 2009)

Amartya Sen
Het idee van rechtvaardigheid (The Idea of Justice, 2009), vert. Hessel Daalder (Lemniscaat, 2013)

Peter Sloterdijk
Kritiek van de cynische rede (Kritik der zynischen Vernunft, 1983) vert. Tinke Davids (De Arbeiderspers, 1984)

Over Mark Storm

Als zelfstandig senior executive coach en leiderschapsadviseur combineert Mark conceptueel denken met filosofische twijfel en praktische wijsheid. Hij voelt zich het meest thuis op de randen en in de tussenruimtes. De kern van zijn werk is kijken, bevragen en doorgronden—mensen laten pauzeren en nadenken over wat ze zien en ervaren, en over wie ze zijn en kunnen zijn. In dit essay vertaalt Mark klassieke wijsheid naar de hedendaagse leiderschapspraktijk, met respect voor traditie en gevoel voor haar grenzen.

markstorm.nl

versie 2.0 (september 2026)