

Stoïcisme op het werk

De Stoa Toegepast · Basis → Verdieping

Verantwoordelijkheid, collega's, kritiek en resultaten

Werk neemt voor veel mensen een groot deel van het leven in beslag.

We hebben er te maken met verwachtingen, deadlines, collega's, leidinggevenden, klanten, fouten, kritiek en resultaten.

Sommige dagen verloopt alles zoals gepland.

Andere dagen niet.

Een collega komt zijn afspraken niet na.

Een klant is ontevreden.

Je krijgt kritiek die je onterecht vindt.

Een project mislukt ondanks al je inspanningen.

Of je werkt hard zonder de erkenning te krijgen waarop je had gehoopt.

Juist daarom is werk een goede plaats om de Stoa in praktijk te brengen.

Niet omdat de Stoïcijnen onze moderne werkomgeving kenden, maar omdat de menselijke problemen erachter nauwelijks nieuw zijn.

Hoe ga ik om met andere mensen?

Wat is mijn verantwoordelijkheid?

Hoe reageer ik op kritiek?

Hoeveel van mijn eigenwaarde laat ik afhangen van succes?

En wat doe ik wanneer mijn inspanningen niet het gewenste resultaat opleveren?

Stoïcisme op het werk begint niet bij de vraag:

Hoe krijg ik alles onder controle?

Maar bij:

Hoe kan ik goed handelen binnen een werkelijkheid die ik nooit volledig onder controle heb?

Begin bij je eigen verantwoordelijkheid

Epictetus opent zijn *Encheiridion* met een fundamenteel onderscheid.

Sommige zaken zijn aan ons.

Andere niet.

Op het werk is dat onderscheid bijzonder bruikbaar.

Je hebt invloed op hoe zorgvuldig je werkt.

Hoe je communiceert.

Of je afspraken nakomt.

Hoe je reageert wanneer iets fout gaat.

Of je eerlijk bent.

Of je jezelf voorbereidt.

Of je verantwoordelijkheid neemt voor een fout.

Maar je bepaalt niet volledig:

of een klant tevreden is,

of een collega goed functioneert,

of een leidinggevende je waardeert,

of een project slaagt,

of je promotie krijgt,

of anderen jouw bedoeling begrijpen.

We maken onszelf onnodig afhankelijk wanneer we die twee gebieden door elkaar halen.

Inspanning en resultaat

Stel dat je verantwoordelijk bent voor een belangrijk project.

Je bereidt je zorgvuldig voor.

Je communiceert helder.

Je controleert je werk.

Je houdt rekening met mogelijke problemen.

Toch mislukt het project door omstandigheden die je niet kon bepalen.

Was jouw inspanning daarmee waardeloos?

Voor de Stoïcijn niet.

Het resultaat doet ertoe — anders zouden we niet proberen een goed resultaat te bereiken.

Maar het resultaat is niet hetzelfde als de kwaliteit van ons handelen.

Dat onderscheid voorkomt twee uitersten.

Aan de ene kant:

Het resultaat ligt niet volledig aan mij, dus het maakt mij niets uit.

Dat is geen stoïcijnse houding.

Aan de andere kant:

Als het resultaat tegenvalt, heb ik persoonlijk gefaald.

Ook dat volgt niet noodzakelijk.

De betere vraag is:

Heb ik binnen mijn mogelijkheden verstandig en zorgvuldig gehandeld?

En wanneer het antwoord nee is:

Wat kan ik verbeteren?

Werk als passend handelen

Binnen de Stoa bestaat het begrip **kathekon** — passend of gepast handelen.

We leven niet als geïsoleerde individuen.

We hebben rollen.

Als collega.

Leidinggevende.

Werknemer.

Ondernemer.

Docent.

Arts.

Kok.

Ouder.

Vriend.

Iedere rol brengt bepaalde verantwoordelijkheden met zich mee.

Een Stoïcijn vraagt daarom niet alleen:

Waar heb ik vandaag zin in?

Maar ook:

Wat vraagt mijn rol op dit moment van mij?

Als leidinggevende kan dat betekenen dat je een moeilijk gesprek niet uitstelt.

Als collega dat je iemand helpt wanneer dat redelijk is.

Als werknemer dat je zorgvuldig werk levert, ook wanneer niemand kijkt.

Als ondernemer dat je verantwoordelijkheid neemt voor een fout tegenover een klant.

Werk wordt daarmee meer dan een middel om geld of status te verkrijgen.

Het wordt een plaats waar karakter zichtbaar wordt.

Andere mensen zijn niet onder onze controle

Veel werkstress ontstaat niet door het werk zelf, maar door andere mensen.

Die collega die altijd te laat reageert.

De leidinggevende die onduidelijk communiceert.

De klant die onredelijk doet.

De medewerker die dezelfde fout opnieuw maakt.

Het probleem is dat wij gemakkelijk verwachten dat anderen zich gedragen zoals **wij** vinden dat zij zich zouden moeten gedragen.

Marcus Aurelius bereidt zichzelf aan het begin van boek II van zijn *Meditaties* juist voor op het tegenovergestelde.

Hij verwacht mensen te ontmoeten die lastig, ondankbaar, arrogant of egoïstisch kunnen zijn.

Niet om cynisch te worden.

Maar om niet iedere keer verrast te zijn wanneer mensen onvolmaakt handelen.

Dat principe is uitstekend toepasbaar op werk.

Verwacht geen perfecte mensen in een omgeving die uit mensen bestaat.

Begrip betekent niet alles accepteren

Dat betekent niet dat we slecht gedrag moeten tolereren.

Een collega kan aangesproken worden.

Een werknemer kan gecorrigeerd worden.

Een grens kan noodzakelijk zijn.

Een leidinggevende kan tegengesproken worden.

Onrecht kan actie vereisen.

Stoïcijnse kalmte is geen passiviteit.

De vraag is alleen vanuit welke houding we handelen.

Willen we iemand vernederen omdat we boos zijn?

Of willen we een probleem oplossen?

Rechtvaardigheid kan streng zijn.

Maar zij hoeft niet wraakzuchtig te worden.

Omgaan met kritiek

Kritiek raakt vaak meer dan alleen ons werk.

We horen:

Dit had beter gekund.

Maar voelen:

Ik ben niet goed genoeg.

Daarom kan kritiek een waardevolle stoïcijnse oefening zijn.

Voordat we ons verdedigen, kunnen we vragen:

Is de kritiek waar?

Als zij waar is, hebben we informatie gekregen waarmee we ons handelen kunnen verbeteren.

Als zij gedeeltelijk waar is, kunnen we dat deel gebruiken.

Als zij onjuist is, hoeven we een onjuist oordeel van iemand anders niet automatisch over te nemen.

Marcus Aurelius herinnert zichzelf eraan aandacht te schenken aan wat waar is, ongeacht van wie het komt.

De eerste taak is dus niet ons ego beschermen.

De eerste taak is onderzoeken.

Zit hier iets in waarvan ik kan leren?

Wanneer kritiek onterecht is

Niet alle kritiek is terecht.

Soms hebben mensen onvoldoende informatie.

Soms projecteren zij hun eigen frustratie.

Soms begrijpen zij onze bedoeling verkeerd.

En soms worden we werkelijk onrechtvaardig beoordeeld.

Ook dan blijft er een onderscheid.

We kunnen uitleg geven.

Feiten corrigeren.

Voor onszelf opkomen.

Een grens stellen.

Maar we kunnen niet afdwingen dat de ander uiteindelijk anders over ons denkt.

Onze reputatie behoort niet volledig aan ons.

Ons antwoord wel.

Dat kan veel energie besparen.

Een fout toegeven

Een fout op het werk kan bedreigend voelen.

We zijn bang voor gezichtsverlies.

Voor kritiek.

Voor gevolgen.

Daardoor ontstaat de verleiding om een fout te verbergen, kleiner te maken of iemand anders verantwoordelijk te stellen.

Maar vanuit stoïcijns perspectief ontstaat dan een tweede probleem.

De oorspronkelijke fout kan buiten onze bedoeling zijn ontstaan.

Maar oneerlijkheid daarna is een nieuwe keuze.

Karakter wordt daarom juist zichtbaar in de reactie op de fout.

Ja, dit heb ik verkeerd gedaan.

Dit zijn de gevolgen.

Dit ga ik doen om het te herstellen.

Dat vraagt soms meer moed dan proberen perfect over te komen.

Collega's en rechtvaardigheid

Voor de Stoïcijnen is de mens een sociaal wezen.

We zijn gemaakt om met anderen samen te leven en te handelen.

Werk is daarom niet alleen een plaats voor persoonlijke prestaties.

Het is ook een sociale omgeving.

Hoe spreken we over een collega wanneer die niet aanwezig is?

Geven we anderen erkenning voor hun bijdrage?

Helpen we iemand die minder ervaren is?

Nemen we zelf alle eer wanneer iets goed gaat?

Schuiven we verantwoordelijkheid door wanneer iets misgaat?

Rechtvaardigheid wordt juist zichtbaar in zulke kleine momenten.

Een professionele omgeving wordt niet alleen gevormd door regels en procedures.

Ook door duizenden kleine morele keuzes.

Moeilijke mensen als oefenmateriaal

Epictetus leert zijn leerlingen voortdurend te kijken naar hun eigen oordelen en reacties.

Daarom kunnen moeilijke mensen onbedoeld oefenmateriaal worden.

Een ongeduldige klant geeft ons gelegenheid geduld te oefenen.

Een conflict kan rechtvaardigheid testen.

Kritiek kan onze verhouding tot reputatie zichtbaar maken.

Een dominante collega kan ons leren grenzen te stellen zonder zelf agressief te worden.

Dit betekent niet dat we dankbaar moeten zijn voor slecht gedrag.

Het betekent alleen dat, wanneer de situatie er eenmaal is, we haar kunnen gebruiken om ons eigen handelen te onderzoeken.

De vraag verschuift van:

Waarom is deze persoon zo?

naar:

Hoe wil ik tegenover deze persoon handelen?

Ambitie en erkenning

Er is niets noodzakelijk mis met ambitie.

We mogen beter willen worden.

Meer verantwoordelijkheid nastreven.

Een onderneming opbouwen.

Promotie willen.

Goed betaald willen worden.

De stoïcijnse vraag begint pas wanneer ons geluk afhankelijk wordt van het bereiken daarvan.

Stel dat je promotie wilt.

Dan kun je jezelf ontwikkelen.

Goed werk leveren.

Verantwoordelijkheid nemen.

Het gesprek aangaan.

Maar uiteindelijk spelen ook andere factoren mee.

Budget.

Concurrentie.

Interne politiek.

De beslissing van anderen.

Daarom kunnen we ambitie anders formuleren.

Niet:

Ik moet deze promotie krijgen.

Maar:

Ik wil zo handelen dat ik er redelijkerwijs voor in aanmerking kom, terwijl ik accepteer dat de uiteindelijke beslissing niet volledig van mij is.

Ambitie blijft bestaan.

Afhankelijkheid wordt kleiner.

Goed werk wanneer niemand kijkt

Een interessante test van karakter ontstaat wanneer er geen directe beloning is.

Doe je hetzelfde zorgvuldige werk wanneer niemand controleert?

Help je een collega wanneer niemand het ziet?

Ben je eerlijk wanneer een kleine leugen waarschijnlijk geen gevolgen zou hebben?

Voor de Stoïcijn ligt de waarde van goed handelen niet alleen in de beloning die erop volgt.

Goed handelen vormt het karakter van degene die handelt.

Daarom is integriteit juist zichtbaar wanneer applaus ontbreekt.

Stress en het verlangen alles te beheersen

Werkstress heeft veel oorzaken en is niet simpelweg een kwestie van verkeerd denken.

Werkdruk kan werkelijk te hoog zijn.

Een organisatie kan slecht functioneren.

Een werkomgeving kan ongezond zijn.

Stoïcisme mag zulke omstandigheden niet wegedeneren.

Maar naast externe oorzaken kunnen we ook onderzoeken hoeveel spanning ontstaat doordat we resultaten proberen te beheersen die nooit volledig van ons waren.

Wat zullen anderen vinden?

Gaat alles precies volgens planning?

Wordt mijn werk gewaardeerd?

Maak ik nooit een fout?

Blijft iedereen tevreden?

Dat zijn onmogelijke eisen.

Een realistischere houding is:

Ik neem volledige verantwoordelijkheid voor mijn handelen, maar niet voor de volledige werkelijkheid.

Wanneer vertrekken het juiste handelen is

Stoïcisme betekent evenmin dat we eindeloos in een slechte werkomgeving moeten blijven.

Soms is passend handelen juist:

een grens stellen,

een probleem melden,

een conflict bespreekbaar maken,

ander werk zoeken,

of vertrekken.

Accepteren dat de huidige situatie bestaat betekent niet dat we verplicht zijn haar in stand te houden.

De vraag blijft:

Welke redelijke mogelijkheden heb ik en welke keuze past bij mijn waarden en verantwoordelijkheden?

Stoïcijnse acceptatie en actieve verandering kunnen dus naast elkaar bestaan.

De vier deugden tijdens een werkdag

De vier stoïcijnse deugden geven een eenvoudige manier om naar werk te kijken.

Wijsheid

Wat is hier werkelijk aan de hand?

Welke informatie heb ik nodig?

Wat is mijn verantwoordelijkheid en wat niet?

Moed

Welk noodzakelijk gesprek stel ik uit?

Waar moet ik eerlijk zijn, ook wanneer dat ongemakkelijk is?

Rechtvaardigheid

Behandel ik collega's, medewerkers en klanten eerlijk?

Denk ik alleen aan mijn eigen voordeel?

Matigheid

Welke impuls hoef ik niet onmiddellijk te volgen?

Boos reageren.

Meedoen aan roddel.

Erkenning opeisen.

Alles persoonlijk nemen.

De deugden veranderen filosofie daarmee in dagelijkse beroepspraktijk.

Een oefening voor de werkdag

Neem aan het begin van de dag één minuut.

Vraag:

Wat is vandaag mijn belangrijkste verantwoordelijkheid?

Welke moeilijkheid kan ik redelijkerwijs verwachten?

Welke deugd wil ik daarbij oefenen?

Aan het einde van de werkdag stel je drie andere vragen:

Wat heb ik vandaag goed gedaan?

Waar liet ik mij te veel leiden door frustratie, ego of angst?

Wat wil ik morgen anders doen?

De bedoeling is niet iedere werkdag perfect af te sluiten.

Het doel is geleidelijke verbetering.

Werk als oefenplaats

Werk hoeft niet los te staan van filosofie.

Juist daar ontmoeten we omstandigheden die we niet kiezen.

Mensen die anders denken.

Verlangens naar erkenning.

Teleurstellingen.

Verantwoordelijkheid.

Fouten.

Succes.

Macht.

Samenwerking.

Daardoor kan een gewone werkdag een oefenplaats worden voor vrijwel de gehele stoïcijnse ethiek.

Niet door overal filosofische termen op te plakken.

Maar door steeds opnieuw te vragen:

Wat behoort hier tot mijn verantwoordelijkheid?

Wat is het juiste om te doen?

En kan ik dat doen zonder mijn innerlijke houding volledig afhankelijk te maken van het resultaat?

In het kort

Stoïcisme op het werk betekent niet dat resultaten onbelangrijk zijn of dat we alles gelaten moeten accepteren.

Het betekent dat we zorgvuldig onderscheid maken tussen **ons handelen** en **de uiteindelijke uitkomst**.

We nemen verantwoordelijkheid voor onze voorbereiding, keuzes, communicatie en integriteit.

Tegelijkertijd erkennen we dat collega's, klanten, reputatie en resultaten nooit volledig door ons bepaald worden.

Kritiek wordt iets om eerst te onderzoeken.

Fouten worden mogelijkheden om verantwoordelijkheid te nemen.

Moeilijke collega's worden geen excuus om zelf slecht te handelen.

Ambitie blijft mogelijk zonder dat onze eigenwaarde volledig van succes afhankelijk wordt.

Daarmee verandert de centrale vraag op het werk.

Niet:

Hoe zorg ik ervoor dat alles gaat zoals ik wil?

Maar:

Hoe lever ik goed werk en blijf ik goed handelen, ook wanneer niet alles gaat zoals ik wil?

Primaire bronnen

Epictetus — *Encheiridion*, 1

Over het fundamentele onderscheid tussen wat aan ons is en wat niet volledig van ons afhangt.

Epictetus — *Encheiridion*, 5

Over gebeurtenissen en de oordelen die wij over gebeurtenissen vormen.

Epictetus — *Encheiridion*, 20

Over belediging, ergernis en de rol van ons eigen oordeel in onze reactie.

Epictetus — *Diatriben*, III.2

Over de drie gebieden van filosofische oefening: verlangen, handelen en instemming.

Marcus Aurelius — *Meditaties*, II.1

Marcus bereidt zichzelf voor op het ontmoeten van moeilijke mensen en herinnert zichzelf tegelijkertijd aan hun gedeelde menselijke natuur.

Marcus Aurelius — *Meditaties*, VI.6

Over het verrichten van wat juist is zonder onze aandacht volledig te richten op de reactie of erkenning van anderen.

Marcus Aurelius — *Meditaties*, VIII.59

Over mensen die voor elkaar bestaan en de keuze tussen hen onderrichten of verdragen.

Cicero — *De finibus bonorum et malorum*, III.20–22

Cicero beschrijft vanuit de stoïcijnse traditie het onderscheid tussen het nastreven van een doel en het daadwerkelijk bereiken ervan, geïllustreerd met het voorbeeld van de boogschutter.

Verder lezen binnen De Weg van de Stoa

Wat ligt binnen onze macht?

Over verantwoordelijkheid, invloed en resultaten die niet volledig van ons afhangen.

Kathekon — Passend handelen

Over onze rollen en de handelingen die daar redelijkerwijs uit voortkomen.

Prohairesis — Morele keuze

Over het vermogen waarmee we oordelen, kiezen en richting geven aan ons handelen.

Rechtvaardigheid

Over onze verantwoordelijkheid tegenover andere mensen.

Omgaan met tegenslag

Over goed blijven handelen wanneer omstandigheden anders verlopen dan gehoopt.