

Gabriël Anthonio

# DE VORSTEN SPIEGEL

EEN DENKRAAM VOOR LEIDERS, PROFESSIONALS  
EN ANDERE BEÏNVLOEDERS



**Boom**

# Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	11
Welkom: de ontmoeting	19

- 1. WIJSHEID** 27
- 2. RECHTVAARDIGHEID** 39
- 3. MATIGHEID** 55
- 4. MOED** 71
- 5. GELOOF** 89
- 6. HOOP** 107
- 7. LIEFDE** 129

Afscheid	145
Nawoord	147
Bronnen	149
Over de auteur	153

# Voorwoord

Hierbij nodig ik je uit om in de Vorstenspiegel te kijken. Een kijkraam waar je niet doorheen kunt kijken, maar dat naar jou terugkijkt. In dit raam zie je jezelf, je evenbeeld. Dat is een moment van stilstaan. Stilstaan bij jezelf, soms leeg of juist met duizend en één gedachten en emoties. Met een gevoel van verwondering, misschien ook met verwijten of juist herinneringen in dankbaarheid.

De Vorstenspiegel is een kijkraam dat ook als denkraam fungeert. Een spiegel om jezelf onder ogen te komen. Je evenbeeld kijkt terug. Als je de tijd neemt om niet alleen te kijken, maar ook te reflecteren, dan zie je meer dan alleen je evenbeeld. De contouren en lijnen in je gezicht, je haren en de focus van je ogen: je ziet wat anderen vaak zien, dat ben 'jij' die ook een 'ik' is! Je kunt daarbij ook de omgeving en context waarnemen. Achter je verschijnt een vaststaand verleden, om je heen is een dynamisch heden te zien en recht voor je opent zich een toekomst. In jouw evenbeeld kun je jouw toekomst zien. Je neemt dus niet alleen je vorm waar, maar al reflecterend ook de inhoud van het beeld dat je ziet: de gedachten en emoties. Beelden van en over jou, een uniek mens. Daar is er maar één van en dat is maar goed ook, wees er dus zuinig op. Een unieke mens, die onderweg is om te worden wie hij of zij ten diepste al is.

In mijn eigen, persoonlijke leiderschapsontwikkeling heb ik regelmatig in de spiegel kunnen en soms ook moeten kijken. Of ik wilde of niet. Ik moest de confrontatie met mezelf aangaan. Mezelf onder ogen komen. De ene keer met een brede glimlach, de andere keer met een van pijn vertrokken gezicht en een traan of juist een onverschillige, nonchalante houding.

In dit boek deel ik verschillende inzichten en ervaringen met de lezer. Inzichten die uit allerlei bronnen komen, zoals de filosofie, de theologie en de literatuur. Ervaringen uit mijn eigen leven, zowel privé als op het werk.

Ik ben gefascineerd door positieve invloed in een sociale context. Waarom hebben bepaalde mensen zoveel positieve invloed op hun omgeving? Waarom laten ze een blijvende indruk achter? Hoe kan het dat de één met een simpele uitspraak of handeling zo veel meer impact heeft dan de ander? Waarom werkt het gedachtegoed van sommige mensen door als ze niet aanwezig zijn of zelfs zijn overleden? Als ik hiernaar vraag en doorvraag, kom ik stevast op hetzelfde uit. Het betreft mensen die de tijd nemen om te groeien in hun leiderschap, die reflecteren en zich open en lerend opstellen. Dat is een levenshouding die om discipline en aandacht vraagt. Ik probeer hiernaar zelf te streven en geef mijn ervaringen op deze weg tot nu toe graag door. Daarmee hoop ik meer aandacht voor jouw eigen groeiproces te bevorderen, nu even zonder coach, training of inspirerend filmpje. Het leven zelf praat terug, door de spiegel heen. En jij bent het die, zo je wilt, de dialoog aangaat met je evenbeeld. Jij bent de waarnemer, kijkt naar je eigen beelden in de spiegel.

*De Vorstenspiegel* is een spiegel voor het ontwikkelen van leiderschap in formele en informele zin. Het is geschreven voor leidinggevendenden, professionals en andere beïnvloeders, voor mensen die weten dat ze wat vaker moeten stilstaan en in de spiegel moeten kijken. Het zijn momenten van stilstaan, momenten van waarnemen en daarop reflecteren. Die momenten zijn niet altijd makkelijk, maar telkens weer verrijkend. Verrijkend op het pad richting virtuositeit.

Ik wens je momenten van stilstaan met aandacht en reflectie toe met deze *Vorstenspiegel*. Een *speculum principum* dat kan bijdragen aan jouw persoonlijke ontwikkeling. Een koninklijke weg voor de ontwikkeling van je persoonlijk leiderschap.

*Gabriël Anthonio*

# Inleiding

Leiderschap is in de moderne wereld, zowel in de samenleving en organisaties als op het persoonlijke vlak, steeds verder ge-emancipeerd. Het is al lang niet meer zo dat iemand met veel invloed per definitie tot de adel of tot een rijke burgerklasse behoort. De globalisering en de tegenwoordig breed beschikbare kennis en informatie hebben deze emancipatie verder versterkt. Nagenoeg ieder individu kan beschikken over een eigen kennisdomein, zo je wilt een koninkrijk om te heersen als leider, professional of andere beïnvloeder. Het is de kunst om je invloed binnen je eigen koninkrijk te vergroten, om waarde toe te voegen aan je eigen leven en dat van anderen en positieve impact te realiseren die blijvend is. Je kunt je leiderschap steeds verder ontwikkelen, zo is mijn ervaring.

Dit boek – deze Vorstenspiegel (in het Latijn *speculum principum*) – volgt de traditie van de raadgever en de vorst, die teruggaat tot de klassieke oudheid. De raadgever is de spiegel die jou (de vorst) dingen laat zien en met wie je niet in discussie hoeft. Hij voorziet je slechts van welgemeend advies en het is aan jou wat je daarmee doet. Een spiegel kan behalve inspirerend ook confronterend zijn. In beide gevallen ontstaat er een beweging in de spiegel en dat is precies de bedoeling!

De Vorstenspiegels van weleer waren morele, ethische en religieuze teksten. Ze bevatten een visie op mens en samenleving en boden daarnaast vaak een praktische handleiding voor het handelen. Vorstenspiegels waren meestal bedoeld voor een (aankomend) leider, die een morele voorbeeldfunctie zou moeten vervullen. Een aan Aristoteles (385-322 v.Chr.) toegeschreven tekst, de *Secret secretorum*, schreef hij aan een van zijn studenten: de toekomstige heerser Alexander de Grote. De *Institutio* van Erasmus (1516 n.Chr.) was gericht aan de jonge koning van Spanje en latere keizer Karel V. Met Machiavelli's *Il principe* (1513 n.Chr.) voor Lorenzo I de' Medici (in het Nederlands vertaald als *De vorst* of *De heerser*) kwam deze traditie min of meer tot stilstand. Machiavelli betoogt dat een heerser niet zou moeten uitgaan van een ideaal of een ethische standaard, maar pragmatisch moet zijn en er doelgericht alles aan moet doen om meer macht te verkrijgen en die te behouden. Een 'goede' vorst hoeft leugen, bedrog en zelfs moord niet te schuwen. In plaats van te streven naar de verheffing uit de eerdere Vorstenspiegels daalt de heerser met Machiavelli af naar de donkere krochten van het immorele handelen. Tegelijk doen we Machiavelli tekort door hem een machtswelusteling te noemen. Hij hield er wel degelijk een ethiek op na, ook al was die sterk pragmatisch georiënteerd.

Alhoewel misschien niet zo bedoeld, kunnen ook delen van het omvangrijke werk van Shakespeare als Vorstenspiegel worden beschouwd – zoals de beschrijving van de opkomst en neergang van de Schotse heerser in de tragedie van Macbeth.

*De Vorstenspiegel* die je in handen hebt, kan zich niet meten met zijn grote voorgangers. Deze Vorstenspiegel is niet geschreven voor (toekomstige) heersers, maar voor mensen die een verantwoordelijke rol en positie bekleden in de moderne maatschappij. Een formele leiderschapsrol, zoals die van directeur of teamleider, maar ook een professionele rol, zoals die van een arts of docent, of de rol van burger, levenspartner of opvoeder die zijn invloed op het eigen leven en de omgeving wil vergroten. Je zou dit boek een postmoderne tekst kunnen noemen. Het zijn teksten met een meervoudige kijk om een bepaalde waarde of bepaald onderwerp te beschrijven. Het is een rijk en gevarieerd buffet van wetenschappelijke literatuur, geschiedenis, toneelstukken, films en persoonlijke ontboezemingen.

### **Kernbegrippen**

Een aantal kernbegrippen komt in dit boek steeds terug. Het begrip *leiderschap* betreft hier primair *invloed uitoefenen* en dus niet zozeer de machtspositie in een organisatie of groep mensen. In leiderschap kun je je verder bekwamen door te investeren in *persoonlijke groei en ontwikkeling*. Het gaat om invloed die waarde toevoegt. Hiervoor gaan we te rade bij de *zeven klassieke kernwaarden*, waarvan een deel in eerdere Vorstenspiegels is opgenomen. Het zijn waarden waar mensen, als ze *het goede leven* willen nastreven, niet zonder kunnen. Deze waarden geven zin en betekenis aan ons leven. Ze hebben een universeel karakter en worden dan ook door mensen uit allerlei culturen en religies erkend. Ze vormen de



zeven fundamenten van de beschaving of – persoonlijker geformuleerd – die van een beschaafd, deugdzaam mens.

De eerste vier kernwaarden, het fundament van vele Vorstenspiegels, zijn *wijsheid (prudentia)*, *rechtvaardigheid (justitia)*, *moed (fortitudo)* en *matigheid (temperantia)*. Dit zijn de vier filosofische kernwaarden uit de oudheid, ook wel de kardinale deugden genoemd. Ze zijn gebaseerd op de eeuwenoude zoektocht naar het universele, het algemeen goede. Deze waarden uit de filosofie zijn later aangevuld met de drie christelijke, op de theologie gebaseerde kernwaarden *geloof (fidem)*, *hoop (spem)* en *liefde (caritetem)*.

*Filosofie* kan omschreven worden als de studie van de levenswijshheid, die nodig is voor de levenskunst om het goede leven na te streven. *Theologie* betekent godsleer: hierin wordt studie gemaakt van het geloof en de betekenis daarvan voor mens en samenleving. In de hoofdstukken hierna zal ik uit deze bronnen putten.

### **Virtuoos**

Een waarde krijgt pas betekenis als ze nagestreefd of geleefd wordt. Een waarde wordt zichtbaar in de *deugd*, in een *karaktereigenschap*. Wat we van waarde vinden laten we dus zien in ons alledaagse *gedrag*. Het leven vanuit de zeven kernwaarden noemen we een deugdzaam leven. Dat bevordert het goede en het eigen geluk en welzijn, maar ook dat van de mensen om iemand heen en soms zelfs van toekomstige generaties.

Of je er erg gelukkig van wordt is de vraag, maar deugdzaam leven geeft in ieder geval zin en betekenis aan het leven en draagt bij aan geluk. Een leven dat de moeite waard is om te leven. Mensen die deugen, leiden een door waarden gedreven leven. Als we in dit verband spreken over leiderschap, hebben we het dus over *door waarden gedreven leiderschap*.

Net als in de muziek kunnen we in de deugd *virtuoos* (van het Latijnse *virtus*: excellent) worden: we hebben geen handleiding of docent meer nodig, hebben het hele genre onder de knie en kunnen zelfs improviseren. Door het gedisciplineerd oefenen en het nastreven van een of meer kernwaarden worden die op den duur eigen gemaakt. Het wordt een nieuwe manier van doen, je natuurlijke manier van zijn en handelen. Als je hierin slaagt ben je virtuoos geworden.

Aan de zeven kernwaarden kunnen we ons optrekken in het kader van onze persoonlijke ontwikkeling en groei. Ze kunnen ons helpen ons verder te verheffen, boven onze individuele behoeften uit te stijgen en zo bij te dragen aan het algemene goede.

Alle moeite om waarden na te streven ten spijt, we hebben ook een beetje mazzel nodig in het leven. We hebben kansen en ruimte nodig om te kunnen groeien. Door anderen gezien en gehoord worden en erkenning, of op zijn minst een beetje waardering krijgen, zijn helpend bij onze persoonlijke ontwikkeling.

Maar we moeten niet afhankelijk zijn van de waardering van anderen. Mensen die de weg naar persoonlijke groei niet begrijpen, kunnen je zelfs uitlechten. ‘Al die moeite, waar is dat goed voor? Geniet toch van het leven en doe niet zo moeilijk!’ Er zijn om die reden ook filosofen die waardering en erkenning verfoeien. Complimenten stimuleren ons, maar zijn geen voorwaarde om te investeren in onze persoonlijke ontwikkeling en groei. We kunnen het lot niet zelf bepalen, maar het wel zoveel mogelijk de ruimte geven door een open, positieve en lerende houding aan te nemen. Dat doen we door het goede leven na te streven, voor onszelf en voor anderen. Dit streven zelf geeft het leven zin en betekenis, nog los van de uitkomst. Laat het lot ons daarbij welgezinnd zijn!

### **Leeswijzer**

De hoofdstukken in *De Vorstenspiegel* beginnen elk met een inleiding op een van de zeven kernwaarden, die daarna wordt uitgewerkt in de alledaagse praktijk en verrijkt met een of meerdere persoonlijke verhalen – wat van waarde is, kun je het beste in een narratief, een (kort) verhaal of citaat duiden. De zeven waarden worden steeds benaderd vanuit drie invalshoeken: theorie en verhalen, het karakter en de deugd en tot slot de gedragsverandering. Soms richt de tekst zich rechtstreeks tot de lezer – dat kan een stijlbreuk geven, maar die plotselinge wending in het perspectief is zo bedoeld. Dat is wat spiegels met je kunnen doen.

Zoals je zult zien, sluit ik elk hoofdstuk af met een aantal verwerkingsvragen. Vragen om aan te werken, om over na te denken en om in de praktijk mee aan de slag te gaan. Gebruik een werkschrift om aantekeningen te maken en om voornemens vast te leggen. Dit boek is niet alleen om te lezen, maar ook om te doen!

De teksten zijn vol, verzadigd van woorden en beelden. Om die reden is dit geen boek om in één keer uit te lezen. Soms is een alinea, een bladzijde of een hoofdstuk genoeg. Het herlezen van onderdelen kan diepere lagen in de tekst zichtbaar maken. Het is aan de lezer wat hij waarneemt en wat hij of zij ermee wil doen. Het is telkens een stilstaan bij je evenbeeld in de Vorstenspiegel om daarna weer te bewegen en verder te gaan.

Tot slot: de bronnen die ik in de tekst heb verwerkt noem ik raadgevers. Deze en andere geraadpleegde bronnen vindt u op pagina 149.\*

---

\* Waar ik in dit boek hij/hem gebruik, bedoel ik ook zij/haar.

“

Dit eerste hoofdstuk gaat over de ontmoeting met jezelf. Over jezelf welkom heten in de Vorstenspiegel. Jezelf onder ogen komen.


## Over de auteur

**Prof. dr. Gabriël Anthonio** houdt zich al meer dan 25 jaar bezig met leiderschap, invloed en organisatieontwikkeling. Hij is als lector verbonden aan de NHL-Stenden Hogeschool en als bijzonder hoogleraar op het gebied van leiderschap, organisaties en duurzaamheid, verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij heeft leiding gegeven aan verschillende publieke organisaties, waaronder een jeugdgevangenis, een tbs-kliniek, een jeugdzorginstelling en een ggz-organisatie voor verslavingszorg. In al die organisaties was sprake van een moeilijke, vaak als crisis omschreven periode. Anthonio liet elke keer zien dat verandering en groei ondanks de crisis en tegenslagen mogelijk zijn. Tevens zorgde hij met zijn team voor uitstekende financiële resultaten. Hij verstaat de kunst de kwaliteit van zorg, de inhoud, centraal te stellen, werkplezier te bevorderen en goede financiële resultaten te boeken.

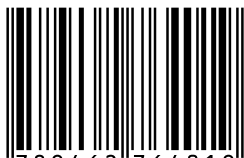
Anthonio is in 2020 partner bij de Galan Groep in Baarn geworden, een organisatieadviesbureau dat zich onder andere richt op leiderschap, strategie en de ontwikkeling van organisaties. Hier ondersteunt hij als raadgever mensen en organisaties om in de spiegel te kijken. Samen kijken wat er te zien is en wat de beelden bij ons oproepen. Kijken vanuit verwondering naar wat er allemaal te zien is en wat er valt te ontdekken op het gebied van persoonlijk leiderschap en het leven zelf.

*De Vorstenspiegel* is het derde boek in de reeks korte bespiegelingen op persoonlijk leiderschap. Eerder verschenen: *Het Zwitsers zakmes van de leider* en *Het leven praat terug*.





Gabriël Antonio deelt in dit boek zijn brede kennis en zijn levenservaring op het gebied van persoonlijk leiderschap aan de hand van een sterk universeel beeld, dat van een spiegel. En dan niet zomaar een spiegel, een Vorstenspiegel. De Vorstenspiegel is een kijkraam, waar je niet doorheen kunt kijken, maar dat naar jou terugkijkt. Je komt in dit raam jezelf onder ogen met de vraag hoe je je verhoudt tot de waarden die zin en betekenis geven aan het leven. Het zijn momenten van stilte, waarnemen en reflecteren. Momenten die soms confronterend zijn, maar altijd verrijkend.



9 789462 764019 >

[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)