

# Wat kan leiderschap van wijsheid leren?

White paper over de lessen van wijsheid voor leiderschap door Wouter Haasloop Werner, FACT MANAGEMENT, 2016.

## **Waarom een artikel over leiderschap en wijsheid?**

*Om minstens twee redenen is wijsheid een relevant begrip voor leiderschap, misschien wel in toenemende mate. Strategische beslissingen en de aansturing van vernieuwing en aanpassing van organisaties aan de telkens veranderende omgeving, vragen om leiderschap dat breder kijkt dan korte termijn financiën. Daarnaast worden medewerkers in toenemende mate gemotiveerd door inhoudelijke bijdragen en de mogelijkheid om via de organisatie waar ze werken een bijdrage te kunnen leveren aan samenleving en natuur. Kortom, samenleving en medewerkers vragen om een leiderschap dat wordt gekenmerkt door een zekere mate van wijsheid. Maar wat is wijsheid, hoe verhoudt zich dit tot leiderschap? Dit artikel probeert een aanzet te geven tot het verkrijgen van inzicht in de relatie tussen leiderschap en wijsheid en in wat leiderschap van het onderzoek naar wijsheid kan leren.*

## **Leiderschap in organisaties**

Maakt het uit of je over leiderschap denkt en spreekt in de context van organisaties, politiek of religie? Maakt het type organisatie uit, bijvoorbeeld te onderscheiden naar profit- en not-for-profit-organisaties? Is leiderschap aan de orde in de privésfeer van gezin, familie, vriendschappen? Mijn standpunt hierin is dat leiderschap in al die situaties aan de orde is, maar dat de inkleuring wel verschilt. In de relatie tussen religieuze leiders en gelovigen bijvoorbeeld, is sprake van volgzzaamheid, rituelen en dogma. Vanzelfsprekend kom je die elementen ook in meer of mindere mate tegen in organisaties, maar veel leiderschapsdenkers beschouwen deze niet als een primaire waarde voor de organisatiecontext. Politiek leiderschap streeft naar macht en electoraat. Ook dat komen we tegen in veel organisaties, maar binnen een ziekenhuis of een school zouden mensen zich eerder moeten bezighouden met het beter maken van patiënten en het opleiden van leerlingen, dan met macht. Kortom, met het voorgaande in het achterhoofd concentreert dit artikel zich op leiderschap in de context van organisaties.

## **Relevantie van wijsheid voor leiderschap**

Veel leiders opereren in een omgeving met grote complexiteit: economisch op diverse niveaus (macro-economisch, internationale en lokale markten), politiek (globalisering, populisme, geo-politiek), sociaal (culturele diversiteit in samenlevingen en markten, veranderende publieke opinie), technologisch (tempo van veranderingen, veranderende aard van de technologie), ecologische complexiteit (duurzaamheid, uitputting natuurlijke hulpbronnen). Daarnaast moeten leiders in toenemende mate zelf een moreel en ethische kompas ontwikkelen vanwege deregulering en globalisering. Sommige auteurs beargumenteren dat wijsheid mensen bij uitstek helpt om complexiteit te interpreteren en te duiden en om passende oplossingen op grote (levens)dilemma's te vinden. Daarnaast geeft wijsheid in tijden van grote onzekerheid (economisch en politiek maar ook moreel en ethisch) houvast door haar gerichtheid op positieve lange termijn doelen en waarden. Andere auteurs wijzen op een 'paradigma-verschuiving', waarbij het 'nieuwe business paradigma' is gebouwd op kennis, intelligentie en innovatie in tegenstelling tot planning en beheersing. In dit nieuwe

paradigma ligt concurrentievoordeel in commitment, verantwoordelijkheid, creativiteit en energie van medewerkers. Dit zou verklaren waarom in bedrijven steeds meer wordt gesproken over ethiek, integriteit, zinvol werk, werk-privé-balans en bijdragen aan de samenleving.

### **Externe invalshoek voor wijsheid en leiderschap**

In de bedrijfskundige literatuur uit de 'shareholder value'-school wordt de mening aangehangen dat bedrijven zorgen voor hun eigenaren en dat de overheid zorgt voor de samenleving en de natuur. Het 'stakeholder value'-denken laat ruimte om de verantwoordelijkheid van bedrijven breder te definiëren door samenleving en natuur te bestempelen als stakeholder. Dit geldt niet alleen voor not-for-profit- maar ook voor profit-organisaties. Die manier van denken ziet bedrijven, organisaties en instellingen als actieve actoren die met hun producten, beleid, investeringen en beslissingen in meer of mindere mate een positieve invloed uitoefenen op de grote maatschappelijke en natuurlijke dilemma's. Ook oefenen consumenten en burgers invloed uit op bedrijven via publieke opinie en koopgedrag. Dit alles vergt het vermogen van leiderschap om over de grote dilemma's met een zekere wijsheid na te denken en te besluiten. En zo betreedt 'wijsheid' vanuit de context van organisaties, van buitenaf, het strijdperk van leiderschap.

### **Interne invalshoek voor wijsheid en leiderschap**

Er is nog een invalshoek van waaruit wijsheid en leiderschap met elkaar zijn verbonden, namelijk het interne besturingsperspectief. Het leiding geven aan organisatie-onderdelen en organisaties als geheel, impliceert het omgaan met complexe situaties. Dat wil zeggen: situaties die zich

niet aandienen als een zwart-wit-beslissing met een goede of slechte uitkomst, maar veel eerder als dilemma's. Besluiten in complexe situaties zijn niet-eenduidig, multidisciplinair en onzeker. Ook voor dit soort besluitvorming belooft wijsheid in de literatuur lessen te hebben voor leiderschap. Kortom, of we organisaties nou van buiten naar binnen bekijken, of van binnenuit, we komen vroeg of laat het begrip 'wijsheid' in combinatie met leiderschap tegen.

### **Wat is wijsheid?**

In de literatuur wordt wijsheid vanuit een aantal invalshoeken gedefinieerd. De oudste publicaties over het begrip komen uit de religie, filosofie en overgeleverde volksverhalen zoals mythen en sagen. In veel van die oude verhalen was wijsheid voorbehouden aan goddelijke wezens en buiten bereik van mensen. De oude Griekse filosofen hebben het begrip als het ware ontkerkelijkt en wijsheid voor het eerst onderzocht in relatie tot individuele mensenlevens en het organiseren van een samenleving. Wijsheid is vanaf dat moment verbonden met goede oordelen en goed leven. Pas in de loop van de vorige eeuw heeft de psychologie het begrip omarmd. Anno nu beschikken we over onderzoek naar de structuur van wijsheid (verschillende typen kennis en hun relatieve belangrijkheid), hoe wijsheid kan worden verkregen (aangeboren, aangeleerd, rol van de levensloop) en welke kenmerken iemand bezit die als 'wijs' wordt beschouwd. In het moderne wetenschappelijke onderzoek naar wijsheid worden drie modellen veel geciteerd: het 'Berlin Wisdom Paradigm' van Paul Baltes en het Max Planck-instituut, het 'Three-dimensional Personality' model van Monika Ardelt en de 'Balance Theory of Wisdom' van Robert Sternberg. Hierna vat ik deze zienswijzen kort samen.

## Het 'Berlin Wisdom Paradigm'

### *Wijsheid als kennis en expertise*

In het Berlijnse paradigma wordt wijsheid zowel breed als smal gedefinieerd; breed als uitmuntendheid in geest en deugd, en smal als een expertise- en kennissysteem om te leven en om het leven te begrijpen ('(...) an expertise in the conduct and meaning of life.'). Het model is onder leiding van Paul Baltes door het Max Planck-instituut ontwikkeld om het complexe begrip wijsheid te reduceren en te operationaliseren ten behoeve van onderzoek en experiment. De Berlijnse onderzoekers noemen de bedoelde kennis of expertise de 'fundamental pragmatics of life'. Volgens hen draagt deze expertise bij aan life planning (welke doelen moet je nastreven?), life management (hoe om te gaan met kritieke situaties in je leven?) en life review (hoe kun je je levensgeschiedenis duiden?). Dit betreft vooral het leven van een individu, maar indirect ook dat van anderen via goede adviezen, uitmuntende oordelen, begeleiding of educatie. Het Berlijnse model omvat 5 soorten expertise. In de eerste plaats feitelijke kennis: inzicht in de menselijke natuur, persoonlijke ontwikkeling, sociale normen, relaties en identiteit. Daarnaast procedurele kennis over hoe en wanneer de feitelijke kennis toe te passen om het verleden te evalueren, een oordeel te vormen over levensdilemma's en een plan voor de toekomst te construeren. De derde categorie omvat kennis van de externe invloeden op iemands leven (sociaal-cultureel, historisch, biologisch e.d.). In de vierde categorie valt kennis over verschillen tussen mensen in waarden, doelen en prioriteiten en uit zich in de vorm van tolerantie en respect. De laatste categorie van dit model omvat inzicht in de fundamentele onzekerheden in alle aspecten van het leven en manieren om daarmee om te gaan. Door wijsheid te definiëren als een

expertise, impliceert het Berlijnse model dat wijsheid te leren is, en toeneemt met leeftijd; tevens sluit het de notie uit van aangeboren of voorbehouden aan een specifieke groep mensen. De mate waarin een individu zich wijsheid eigen maakt is volgens dit model afhankelijk van persoonlijke kenmerken (intelligentie, persoonlijkheid), expertise-gerelateerde factoren (in hoeverre is iemand in zijn leven blootgesteld aan levensdilemma's, motivatie, mentorship) en context (levensfase, tijdgewricht, cultuur).

### *Conclusies uit onderzoek*

De Berlijnse groep trekt uit onderzoek dat is gebaseerd op hun paradigma de conclusie dat wijsheid een utopische kwaliteit heeft. Dat wil zeggen dat volledige wijsheid niet bestaat en mensen altijd onderweg zijn naar wijsheid. Een hoge mate van wijsheid is zeldzaam en maar weinig mensen vertonen wijs gedrag. Een tweede conclusie is dat mensen voor het eerst blijk geven van wijsheid in de periode van late adolescentie – vroege volwassenheid. Mensen groeien in de loop van hun leven in met name life planning en life review. Daarmee lijkt wijsheid een gebied waarin mensen ook op hoge leeftijd nog kunnen groeien (naast het onvermijdelijke verval van lichamelijke en geestelijke vermogens). Een derde conclusie is dat leeftijd alleen niet genoeg is om een hoog niveau aan wijsheid te ontwikkelen; daarvoor is een complex van psychologische, sociale, historische en professionele factoren nodig. Een vierde conclusie is dat intelligentie niet de beste voorspeller is of iemand een hoog niveau van wijsheid ontwikkelt. Psychosociale factoren (bereidheid om te leren, cognitieve stijl, aanwezigheid van excellente mentoren, empathie) en iemands levensgeschiedenis (blootstelling aan levensdilemma's) blijken betere voorspellers voor wijsheid. Een vijfde conclusie is dat veel mensen meer potentieel

tot wijsheid in zich hebben dan dat zij dat uiten in gedrag. Een laatste conclusie van de Berlijnse groep is dat in gedrag wijsheid zich vooral non-verbaal manifesteert en in sociale context: aandachtig luisteren, empathie en matiging bij bezorgdheid.

### **Het 'Three-dimensional Personality' model**

#### *Wijsheid als persoonlijke transformatie*

Het 'Three-dimensional Personality' model is door Monika Ardelt ontwikkeld als reactie op het Berlijnse paradigma. Ardelt spreekt met respect over het werk van de Berlijnse groep onderzoekers, maar stelt dat hun definitie zich beperkt tot kennis en daardoor niet per se wijsheid in volle breedte beschrijft. Haar alternatief is om wijsheid te definiëren als de integratie van cognitieve, reflectieve en affectieve persoonlijkheidskenmerken. Volgens Ardelt impliceert het Berlijnse model dat het geheel van kennis en vaardigheden van wijsheid groter is dan een individu kan bevatten waardoor een individu dan nooit wijzer kan zijn dan de collectieve expertise in het betreffende tijdsgewricht (red: de notie van wijsheid als utopie). Volgens Ardelt is dat een denkfout, die ze illustreert dat met het voorbeeld van Siddhartha Gautama die de Buddha werd door juist de kennis en wijsheid van zijn tijdsgewricht te overstijgen. In het persoonlijkheidskenmerken-model kan wijsheid niet onafhankelijk van individuele mensen bestaan. Kennis wordt begrepen op intellectueel niveau, terwijl wijsheid zich afspeelt op het niveau van ervaring. Groei in wijsheid houdt volgens dit paradigma dus altijd persoonlijke transformatie in. Als consequentie zou wijsheid niet moeten worden gemeten als hoeveelheid kennis, maar als kwaliteit en diepgang van iemands begrip (inzicht). Volgens Ardelt is er voor het ontwikkelen van wijsheid tijd nodig. Individuen kunnen reflexmatige angsten, impulsen en verlangens overstijgen. Dit is

moeilijk en vereist tijd en doorzettingsvermogen. Toch blijkt niet uit onderzoek dat ouderen per definitie wijzer zijn. Volgens Ardelt komt dat doordat maar weinig mensen de vereiste inspanning kunnen opbrengen. Daarnaast vereist wijsheid kennis, en kennis ontwikkelt met tijd. Als je als ouder wordende mens niet je kennis blijft actualiseren, ga je ten opzichte van jongere mensen achterlopen.

#### *Wijsheid als persoonlijkheidskenmerken*

Ardelt presenteert haar model van wijsheid als een combinatie van cognitieve, reflectieve en affectieve persoonlijkheidskenmerken. De cognitieve dimensie refereert aan kennis van de waarheid, van positieve en negatieve aspecten van de menselijke natuur, van de limieten van kennis en van de inherente onvoorspelbaarheid en onzekerheid van het leven. De reflectieve component van het model omvat zelfonderzoek, zelfbewustzijn, zelfinzicht en het vermogen om naar fenomenen en gebeurtenissen te kijken vanuit verschillende standpunten. Dit is een voorwaarde om de realiteit te kunnen zien zoals die is (=waarheid) en om een beter begrip te krijgen van jezelf en van anderen. De affectieve component van het model verwijst naar sympathie en compassie met anderen. Cognitie kan leiden tot goede wetenschappers en zakenmensen, maar is onvoldoende voor wijsheid. Door zelfreflectie kan iemand de eigen subjectiviteiten en projecties in zekere mate overstijgen, maar nog steeds worden gedreven door macht, welvaart, roem etc. Mensen worden pas gezien als wijs als zijn ook hun zelfgerichtheid overstijgen en compassie tonen met anderen en de gemeenschap. Mensen die in hoge mate over cognitieve en affectieve eigenschappen beschikken, hebben vaak helpende beroepen, maar zijn niet per se in staat om zelf levens van

voldoening te leiden. Dit wordt ook wel het 'helpless helpers'-syndroom genoemd. Mensen die zich richten op zelfreflectie, maar onvoldoende op het bereiken van inzicht en waarheid, blijven zelfgericht en bereiken geen wijsheid. Voorbeelden hiervan zijn religieuze gemeenschappen.

#### *Conclusies uit onderzoek*

Onderzoek gebaseerd op het persoonlijkheidskenmerken-model van wijsheid toont aan dat wijsheid een sterker effect heeft op levensgeluk op hogere leeftijd dan objectieve indicatoren zoals fysieke gezondheid en sociaal-economische kenmerken. Dit is een indicatie dat wijsheid mensen helpt om beter om te gaan met de toenemende beperkingen op hogere leeftijd. Een andere bevinding is dat een ondersteunende sociale omgeving tijdens de jonge volwassenheid een positieve impact heeft op ontwikkeling van wijsheid op hogere leeftijd; die relatie is niet gevonden bij jongere leeftijden. Dit impliceert dat de levensfase van jonge volwassenheid cruciaal is voor ontwikkeling van wijsheid. Een derde conclusie uit onderzoek is dat persoonlijke crises niet een goede indicator zijn voor wijsheid, maar wel de bereidheid om daarvan te leren en te veranderen. Zonder die bereidheid kunnen persoonlijke crises juist leiden tot psychologische desintegratie, in plaats van groei in wijsheid. Tenslotte blijkt uit onderzoek op basis van dit model dat de drie persoonlijkheidskenmerken niet alleen noodzakelijk zijn voor wijsheid, maar ook afdoende.

#### **De 'Balance theory of wisdom'**

In het 'Balance theory of wisdom'- model stelt Robert Sternberg dat wijsheid uitgaat van een soort praktische intelligentie. Deze intelligentie wordt gevoed door expliciete en impliciete (tacit) kennis en bestuurd door waarden. In dit model is wijsheid gericht op

de gemeenschap en het bereiken van 'common good' door het vinden van drie soorten balansen: balans tussen belangen (intrapersoonlijke, interpersoonlijke en extrapersoonlijke), termijn (korte en langere termijn) en reacties op omgevingen (aanpassen aan bestaande omgevingen (adaptation), aanpassen van bestaande omgevingen (shaping), selecteren van nieuwe omgevingen (selection)). De essentie van het model van Sternberg zit dus in het balanceren, vandaar de naam. In de eerste plaats tussen eigenbelang, belangen van anderen en die van samenlevingen en natuur. Als intelligentie enkel wordt ingezet in het nastreven van eigenbelang, dan is er geen sprake van wijsheid. De problemen waar wijsheid voor nodig is, hebben altijd intra-, inter- en extrapersoonlijke aspecten. In de aanpassing aan de omgeving kan een individu ervoor kiezen om zich volledig te conformeren. Veelal zal iemand gedeeltelijke aanpassing aan de omgeving willen combineren met gedeeltelijke aanpassing van de omgeving. Als deze strategieën niet mogelijk zijn, kan de persoon ervoor kiezen om een geheel nieuwe omgeving te zoeken (baan, gemeenschap, huwelijk, etc). Volgens dit model zijn waarden een integraal onderdeel van wijsheid. Sternberg zelf wijst dit element aan als een zwakker onderdeel van het model, omdat er niet zoiets bestaat als een universele set van waarden; waarden zijn dus context-specifiek. Daarbij kan ook egocentrisme leidend zijn en sommige waarden kunnen zelfs ronduit slecht zijn voor anderen (oorlog, racisme, etc). Ook formele kennis die kan worden onderwezen maakt deel uit van dit model van wijsheid, vanwege relevantie voor het vellen van oordelen en het nemen van besluiten. Formele kennis alleen is onvoldoende, en moet worden aangevuld met tacit kennis die wordt geleerd door ervaring. Sternberg gaat er in zijn model van uit dat een wijs persoon gebruik maakt

van algemene psychologische vaardigheden zoals analytische vaardigheden, creativiteit en emotionele en sociale intelligentie. Het is echter de toepassing daarvan, namelijk het zoeken van de balansen van het model en het streven naar een 'common good', die maakt of er sprake is van wijsheid. Sternberg stelt dat wijsheid niet gaat over de juiste antwoorden, maar over doordachte reacties met het afwegen van diverse overwegingen in het streven naar een 'common good'. Sternberg pleit voor het doceren van wijsheid op school, onder andere omdat dat zou bijdragen aan een betere wereld.

### **Naar de ontwikkeling van wijs leiderschap**

De besproken modellen van wijsheid leveren een aantal inzichten op die relevant zijn voor leiderschap. De hierna volgende bespreking is bedoeld als een aanzet voor persoonlijke overweging en groei, geheel in lijn met de notie van het ontwikkelen van wijsheid. In het hiernavolgende maak ik onderscheid tussen de specifieke leiderschapscontext (organisatie, bedrijf, vereniging) en de bredere persoonlijke context van een mensenleven (individu, gezin, familie, gemeenschap).

#### *Leren*

Alle drie de modellen geven aan dat wijsheid zich met tijd en inspanning ontwikkelt. Het valt dus te leren. Sternberg pleit zelfs expliciet voor het onderwijzen van leiderschap. Het heeft in ieder geval zin om je in te spannen voor de ontwikkeling van een wijs leiderschap.

#### *Formele kennis*

In alle drie modellen spelen formele en tacit kennis een cruciale rol. De implicatie daarvan is dat voor leiderschap enerzijds een goede opleiding wenselijk is, maar ook het opdoen van ervaring voor het ontwikkelen van een breed en diep scala aan

tacit kennis. Periodieke (bij)scholing is relevant om opgedane kennis actueel te houden en om bij te leren. Daarbij is het relevant om (bij) te scholen in de inhoudelijke component van de specifieke leiderschapsuitdaging (vakgebied, type markt cq sector, etc.) en ook in vaardigheden om de kennis op een effectieve wijze toe te kunnen passen. Voor de ontwikkeling van wijsheid in leiderschap is het nodig om een bredere educatie op te doen. In ieder geval over de principes achter het gedrag van individuele mensen en mensen in groepen: individuele psychologie, groepsdynamica en sociologie. Andere opties in deze sfeer zijn cognitie en kentheorie teneinde meer te begrijpen over de grenzen van kennis, leren en besluitvorming; of geschiedenis om de maatschappelijke context van de organisatie beter te begrijpen. In de persoonlijke levenssfeer valt te denken aan culturele vorming, actieve sportbeoefening, opvoeding, counseling etc.

#### *Tacit kennis*

Naast formele kennis wijzen de modellen op het belang van tacit kennis en het opdoen van ervaring. In de leiderschapscontext betreft dat het verrichten van diverse rollen in organisaties. Daarbij wijzen de besproken modellen op het kunnen omgaan met dilemma's en verandering. Dat impliceert een grote rol voor verandermanagement en innovatie in de ontwikkeling van wijs leiderschap. Voor de bredere persoonlijke levenssfeer kan het devies zijn om vooral open te staan voor persoonlijke verandering in complexe persoonlijke situaties, bijvoorbeeld op de grensvlakken tussen levensfasen: partnerkeus, kinderen, ouderdom en overlijden van dierbaren, etc.

#### *Focus*

De modellen van wijsheid geven een inkleuring van de doelgerichtheid voor wijs

leiderschap. Het Berlijnse paradigma en het model van Ardelts wijzen op het geven van goede adviezen aan anderen en compassie maar zijn niet uitgesproken over de reikwijdte daarvan. Het Balance theory-model omvat expliciet het belang van samenleving en natuur en het nastreven van een 'common good'. De implicatie voor leiderschap moet in ieder geval zijn dat van wijs leiderschap alleen sprake kan zijn als het is gericht op anderen of de groep als geheel en het eigenbelang overstijgt. Je zou kunnen stellen dat wijs leiderschap altijd het grotere belang van samenleving(e) en natuur moet nastreven. Voor de persoonlijke levenssfeer geldt dat iemand die zich wil ontwikkelen in wijs leiderschap per definitie gericht moet zijn op de belangen van gezin, familie en samenleving. Het lijkt mij daarbij een voorwaarde om inclusief te denken over anderen, waarmee discriminatie van welke minderheid dan ook uit den boze is.

#### *Motivatie en doorzettingsvermogen*

Alle drie de modellen wijzen op motivatie, doorzettingsvermogen en tijd; en tevens dat leeftijd alleen niet een goede indicator is voor wijsheid. Voor de ontwikkeling van wijs leiderschap betekent dit dat een carrière onvoldoende is, en dat de persoon in kwestie langdurig het ontwikkelen van wijsheid moet nastreven en daar tijd en energie voor moet vrijmaken. Dit staat in de praktijk op gespannen voet met de volle agenda's die mensen in leidinggevende posities binnen organisaties veelal hebben, en toch moet er voldoende ruimte voor worden ingeruimd. In de persoonlijke levenssfeer betekent het dat de persoon in kwestie zich met intentie, motivatie en doorzettingsvermogen moet willen confronteren met nieuwe omstandigheden: reizen, zorgen voor oude of zieke dierbaren, kinderen begeleiden, verenigingen, culturele activiteiten etc. En een actieve en op anderen gerichte (focus)

betrokkenheid moet hebben bij de grote dilemma's die het leven aandient (ziekte, overlijden, relationele problemen).

#### *Zelfreflectie en mentorship*

De modellen van de Berlijnse groep en van Ardelts zijn hierin het meest concreet. Het Berlijnse paradigma benoemt zelfkennis en kennis om je persoonlijke geschiedenis te evalueren expliciet als expertisegebieden van wijsheid; Ardelts benoemt reflectieve persoonlijkheidskenmerken tot één van de drie hoofdpijlers van haar model. Voor de directe leiderschapscontext betekent dit bijvoorbeeld het regelmatig evalueren van genomen besluiten, procedures en werkwijzen en in gang gezette acties, projecten etc. Tevens lijkt het voor de ontwikkeling van wijs leiderschap zinvol om een mentor (of meer dan één) op te zoeken. Voor de bredere persoonlijke context impliceert dit een actief persoonlijk zelfonderzoek over alle aspecten van het leven. Dat kan in verschillende vormen zoals yoga en meditatie, maar ook psychologische begeleiding of persoonlijke (life)coaching of mentoring. Het doel hiervan is dan om individuele vooroordelen en projecties te elimineren, verantwoordelijkheid voor je leven niet bij andere te leggen maar bij jezelf, en reflexmatige impulsen te leren herkennen, reguleren en uiteindelijk te overstijgen.

#### *Aanpassen aan context*

Het Berlijnse en het Balance-model geven aanleiding om periodiek de relatie met je context te evalueren. In de organisatiecontext houdt dat in dat je je afvraagt of je nog steeds op de juiste plek zit: waar wringt je baan, kun je je eraan conformeren, valt de baan een beetje naar jou toe aan te passen? In uiterste consequentie, en in de praktijk komt dat meermalen in de loopbaan naar leiderschap voor, moet je besluiten om te wisselen van

baan. In dat geval is het voor een ontwikkeling naar wijs leiderschap van belang om dat ook daadwerkelijk te doen, hoe comfortabel de bestaande baan en hoe beangstigend de onzekerheid van een ongewisse toekomst ook is. Aan de andere kant kan het oplossen van werkgerelateerde dilemma's juist bijdragen aan de ontwikkeling van wijs leiderschap, dus besluit pas tot het opzoeken van een nieuwe als het wederzijdse aanpassen echt niet lukt. Voor de persoonlijk sfeer geldt hetzelfde devies, en dan op een bredere context. Sommige context-elementen in je leven zijn niet te veranderen (familie, afkomst), dus daarvoor geldt ook specifiek de uitdaging om met eventuele levensdilemma's om te leren gaan.

### **Conclusies en discussie**

Het moderne onderzoek naar wijsheid blijkt waardevolle lessen te hebben voor leiderschap, niet alleen in de organisatiecontext maar ook in de persoonlijke sfeer (en daarmee indirect ook

weer voor de organisatiecontext). Er is behoefte aan de lessen van wijsheid voor leiderschap, misschien wel in toenemende mate. Wijs leiderschap is te leren, maar het vergt inspanning, tijd, motivatie en een constante wens om te groeien. Wijsheid kan groeien met leeftijd, maar leeftijd alleen maakt een mens niet wijzer. De reikwijdte van dit artikel is beperkt door de selectie van wijsheid-modellen. Deze modellen maken bijvoorbeeld geen onderscheid naar sexe. Uit onderzoek blijkt dat wijsheid androgyn is (lees: niet sexe-specifiek), maar dat vanwege socialisatie mannen sterker zijn in de cognitieve sfeer terwijl vrouwen sterker ontwikkeld zijn in de relationele sfeer (ref. het persoonlijkheden-model van Ardel); hierdoor is de route naar wijsheid waarschijnlijk wel sexe-specifiek. Tenslotte gaat dit artikel voorbij aan kennis uit de neurowetenschap. Het brein kan invloed hebben op wijsheid, bijvoorbeeld vanuit de ontwikkeling van het brein of van specialisaties in het brein.

### **Geraadpleegde literatuur**

Aldwin, C.M., 'Gender and wisdom: a brief overview.', in: *Research in human development*, 2009, Vol. 6, No. 1, p 1-8.

Ardelt, M., 'Wisdom as expert knowledge system: a critical review of a contemporary operationalization of an ancient concept', in: *Human Development*, 2004, 47, p 257-285.

Ashar, H. & M. Lane-Maher, 'Success and spirituality in the new business paradigm.', in: *Journal of management inquiry*, 2004, Vol. 13, No. 3, p 249 – 260.

Baltes, P.B. & J. Smith, 'The fascination of wisdom. It's nature, ontogeny and function.', in: *Perspectives on psychological science*, 2008, Vol. 3, No. 1, p 56-64.

Baltes, P.B. & U.M. Staudinger, 'Wisdom. A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence', in: *American psychologist*, 2000, Vol. 55, No. 1, p 122-136.

Baltes, P.B., Staudinger, U.M., Maerker, A. & J. Smith, 'People nominated as wise: a comparative study of wisdom-related knowledge.', in: *Psychology and aging*, 1995, Vol. 10, No. 2, p 155-166.

Lewis, P., 'Wisdom as seen through scientific lenses: a selective survey of research in psychology and the neurosciences.', in: *Tradition & Discovery: the Polanyi Society Periodical*, Vol. 36, No. 2, p 67-72.



McKenna, B., Rooney, D. & K.B. Boal, 'Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership.', in: *The leadership quarterly*, 2009, 20, p177-190.

Sánchez-Escobedo, P., Park, K., Hollingworth, L., Misiuniene, J. & L. Ivanova., 'A cross-comparative international study on the concept of wisdom', in: *Gifted education International*, 2014, June.

Sternberg, R.J., 'Why schools should teach for wisdom: the balance theory of wisdom in educational settings.', in: *Educational psychologist*, 2001, 36 (4), p 227-245.

Sternberg, R.J., 'WICS: a model of leadership in organizations', in: *Academy of management learning & education*, 2003, Vol. 2, No. 4, p 386-401.