

Toezichthouden voorbij de codes vraagt wijsheid

Toezicht houden vereist wijsheid. Maar hoe vertaal je wijsheid in concreet gedrag? En hoe kunnen toezichthouders en commissarissen meer wijsheid in de raad brengen?

In dit essay reiken **Gerda van Dijk, Rob van Eijbergen** en **Maarten den Ottolander** vier concrete handvatten aan: intellectuele bescheidenheid, erkenning van onzekerheid en verandering, het innemen van verschillende gezichtspunten en verschillende gezichtspunten kunnen integreren. Wijsheid in redeneren als startpunt voor het handelen van de toezichthouder.



Gerda van Dijk is hoogleraar Publiek Leiderschap en directeur van het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership, VU Amsterdam. Daarnaast is zij toezichthouder/commissaris en zelfstandig organisatieadviseur.



Rob van Eijbergen is hoogleraar Integriteit en Kwaliteit van Organisaties, toezichthouder/commissaris en zelfstandig organisatieadviseur. Hij is eveneens verbonden aan het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership, VU Amsterdam.



Maarten den Ottolander is senior consultant bij Hemingway Professional Governance en ambassadeur EcoMatcher.

De samenleving wordt meer en meer geconfronteerd met vraagstukken die zowel private als not-for-profit organisaties uitdagen om samen te werken in ketens, netwerken, allianties of ecosystemen. Denk aan organisatie en domein-overstijgende vraagstukken als klimaatverandering, energietransitie, arbeidsmarkt en sociale zekerheid. Dit vraagt van commissarissen en toezichthouders dat zij elkaar weten te vinden en zich weten te verstaan tot deze ontwikkelingen: dat zij in staat zijn om op een verantwoorde wijze meervoudige waarden afwegingen te maken, gericht op langetermijnwaardcreatie voor alle stakeholders¹. Hoe dat te doen, gaat verder dan

handelen volgens de (governance) codes, waar wij veelal houvast aan verbinden in onduidelijke tijden.

Onderzoek en ervaring laten zien dat codes richting en transparantie brengen in rollen, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkwijzen. Tegelijkertijd leert de ervaring dat er in de governance meer aandacht nodig is voor de verhoudingen op bestuurlijk niveau, waarbij waarden, integriteit en ethiek, dialoog en leiderschap meer aandacht krijgen. Ofwel, dat goed toezicht meer vraagt dan codes.

Toeziethouden voorbij de codes

In het denken over wat nu goed toezicht vraagt, komen in de praktijk van de toezichthouder en commissaris duidelijk twee rode draden naar voren, namelijk:

- het belang van het hebben van kennis van zaken, weten waar je het over hebt en
- het hebben van een gedeeld moreel kompas om ethisch en integer te handelen.

Onder het hebben van kennis van zaken wordt de technische expertise verstaan, zoals financiën, juridische zaken, HR, ICT en digitalisering, huisvesting, de code. Ofwel, overzicht van en inzicht hebben in de organisatie waarop toezicht wordt gehouden, en de context waarin deze functioneert. Het gaat daarbij om cognitie, om kennis die is te vergaren en over te dragen.

Het begrip ‘moreel kompas’ is minder grijpbaar en lastiger te omschrijven. Het suggereert als metafoor dat het altijd de juiste richting

aangeeft, dat het eenduidig en statisch is. Terwijl ethisch en integer handelen contextafhankelijk is: dat je met elkaar moet onderzoeken wat 'juist' of 'goed' handelen is, dat dit veelal afhankelijk is van onder andere de sociale context en onderliggende waarden. Bijvoorbeeld, hoe om te gaan met stakeholders en netwerkpartners, maar ook met risico's, verschillende vormen van macht, de druk om snel te handelen en te beslissen, het herkennen van en kunnen omgaan met *boardroomdynamics*, *biases*, betrokkenheid en distantie. Hier zijn geen eenduidige antwoorden op: ze zijn sterk afhankelijk van de sociale en organisatie context en welke betekenis de toezichthouders en commissarissen daar samen aan geven. Sterker nog, wanneer een groep zich te nadrukkelijk beroept op een moreel kompas, duidt dit veelal op dogmatiek en op het wegvluchten van de reële complexiteit. Moreel kompas dient dan ook te worden geïnterpreteerd als een metafoor voor wijsheid. Ofwel, zoals ook anderen² eerder hebben geconstateerd, goed toezicht gaat voorbij de codes, het vraagt wijsheid.

Maar wat bedoelen we dan precies met wijsheid?

Denken over wijsheid

Wijsheid is een van de oudste intellectuele concepten van de mensheid. Intuïtief kunnen we vaak aangeven geven wie we wel en wie we niet wijs vinden, maar als we doorvragen waarom en wat we verstaan onder wijsheid, wordt het lastig. Wijsheid wordt vaak geassocieerd met mystieke kwaliteiten. Het staat op een voetstuk, het inspireert en het leidt ook tot ontzag en zekere schroom. Denk aan Mandela, Gandhi. De archetypes van wijsheid zijn goed herkenbaar in de geschiedenis (de druïdes, soefi-wijzen, goden/godinnen van de wijsheid) en in de populaire cultuur (bijvoorbeeld Perkamentus in *Harry Potter*, Yoda in *Star Wars* of Bran Stark in *Game of Thrones*). Wijsheid is echter moeilijker toe te passen op de toezichhouder of commissaris.

In de oudheid was wijsheid voorbehouden aan goddelijke wezens. Het werd aanbeden, maar lag buiten het bereik van stervelingen, totdat het werd geseculariseerd door de Griekse filosofen Socrates, Plato en Aristoteles. Sinds die tijd hebben geleerden in westerse culturen nagedacht over de aard van de wijsheid van de mens en haar rol in het gedrag van het leven en de organisatie van de samenleving. Plato en zijn leerling Aristoteles beschouwden wijsheid als een essentiële menselijke deugd – 'een gewoonte van de menselijke geest in harmonie met de rede en de orde van de natuur', zoals de Romeinse filosoof en staatsman Cicero een paar eeuwen later zou schrijven. Voor Aristoteles, net als voor denkers uit het Nabije Oosten millennia voor hem, was wijsheid een sleutelement op het pad naar het bereiken van een goed leven, een pad dat evenwicht en gematigdheid tussen uitersten vereiste.

Platonische en Aristotelische ideeën over wijsheid hebben eeuwenlang, ook als ideologische ruggengraat van de middeleeuwse christelijke filosofie, de wetenschappelijke debatten gedomineerd. Tijdens de Renaissance en het tijdperk van de Verlichting begon de fascinatie voor wijsheid af te nemen. Met de opmars van de moderniteit verschoof het discours van het goede leven naar het nastreven van rationeel eigenbelang en nut – ideeën die gericht waren op onmiddellijke voordelen en op het reduceren van complexe ethische dilemma's tot één enkele

'Wanneer een groep zich te nadrukkelijk beroept op een moreel kompas, duidt dit veelal op dogmatiek en op het wegvluchten van de reële complexiteit'

gemeenschappelijke noemer in plaats van evenwicht en gematigdheid.

Pas in de jaren zeventig, samenvallend met de stabiliteit na de Tweede Wereldoorlog en de New Age-tijdgeest, kwam het onderwerp wijsheid terug in de reguliere filosofische kringen. Een nieuwe focus op 'optimaal' geluk en psychologische vervulling leidde tot de herontdekking van zowel Aristotelische ideeën over deugden³ als van niet-westerse perspectieven op persoonlijke groei en zijn.

Sociale en gedragswetenschappers over wijsheid

Sinds het begin van de 21ste eeuw, hebben ook de sociale en gedragswetenschappers het concept wijsheid opgepakt en is het empirisch onderzoek naar wijsheid in een stroomversnelling gekomen. Dit hangt samen met een veranderende tijdgeest waarbij wij ons – soms noodgedwongen – steeds meer bewust zijn geworden van complexiteit, diversiteit en onderlinge relaties. Tegelijkertijd spelen er meer en meer complexe vraagstukken⁴ als klimaatverandering, energietransitie, sociale ongelijkheid. Vraagstukken die domeinoverstijgend en niet alleen met technische kennis oplosbaar zijn. Sterker nog, vaak weten we niet wat de kern is van het probleem is, laat staan wat de oplossing is. Bovendien zijn er meestal vele partijen nodig om tot een eerste *clumsy solution* te komen. Deze ontwikkelingen van een toenemende sociale en klimatologische instabiliteit hebben ertoe bijgedragen dat het onderwerp wijsheid weer op de agenda staat.

Sociale en gedragswetenschappers die wijsheid en intelligentie onderzoeken, kunnen het niet volledig eens worden over de nuances. Wel is er een mainstream opvatting over het onderscheid tussen enerzijds cognitieve processen die intelligentie karakteriseren en anderzijds wijsheid⁵.

Mainstream definities van intelligentie richten zich op een verstandelijk vermogen dat, onder andere, inhoudt het vermogen om logisch en rationeel te redeneren, om te plannen, problemen op te lossen, abstract te denken, complexe ideeën te begrijpen, snel te leren en te leren uit ervaring. Intelligentie is waardevol bij het oplossen van goed gestructureerde problemen waarbij alle parameters bekend zijn en waar men een doel, een output voor ogen heeft. Dus in de welomschreven situaties rond financiële of technische beslissingen, bevorderen kenmerken van intelligentie zoals superieure kennis (bijvoorbeeld financiële kennis, juridische kennis, gespecialiseerde kennis van natuurkunde en techniek) en logica een optimale beslissing in termen van bereikt doel of resultaat.

Intelligentie en wijsheid omvatten beide ten minste een basisniveau van algemene kennis en de toepassing van logica. Tegelijkertijd wijzen filosofen en gedragswetenschappers erop dat algemene kennis noch logica moet worden verward met wijsheid. Gedragswetenschappers hebben voorgesteld dat wijsheid de verwerking van contextgevoelige kennis omvat op een unieke, niet algemene wijze, waardoor begrip ontstaat voor het kunnen navigeren in de complexiteit van iemands sociale wereld. In het oude Griekenland is dit kenmerk van wijsheid door Aristoteles beschreven als *phronesis*, praktische wijsheid. In de moderne wetenschap wordt het vaak gekarakteriseerd als een pragmatisch vermogen om verschillende standpunten in evenwicht te brengen en te integreren – hier al aangeduid als op verantwoorde wijze meervoudige waardenafwegingen te kunnen maken, gericht op langetermijnwaardecreatie.

Als besluiten betrekking hebben op sociale vraagstukken die verder gaan dan pure financiële of technische kwesties, dan is intelligentie alleen onvoldoende voor een goede beslissing. Sociale kwesties hebben meestal betrekking op andere mensen die andere overtuigingen, meningen en

interesses kunnen hebben. Sociale kwesties hebben veelal betrekking op onduidelijke middelen of einddoelen, of andere situaties met onvolledige informatie voor een besluit en vereisen meervoudige waardenafwegingen. Dergelijke kwesties vragen wijsheid; een gevoeligheid voor diverse perspectieven, contextuele onzekerheden en eventualiteiten, voor onderliggende dynamieken en ontwikkelingen om tot een eerste oplossingsrichting te komen. Wijsheid kan zich vanuit een gedragswetenschappelijk perspectief manifesteren in ‘wijsheid in het redeneren’ en in gedrag dat is samen te vatten in de volgende vier kenmerken (zie ook tabel 1)⁶:

- 1 Intellectuele bescheidenheid ofwel weten wat de beperkingen zijn van de eigen kennis;
- 2 Erkenning van onzekerheid en verandering ofwel erkenning dat contexten in de loop van de tijd veranderen; onbevangenheid over de richting van verandering;
- 3 Verschillende gezichtspunten kunnen innemen ofwel ruimdenkendheid ten opzichte van verschillende standpunten over een kwestie;
- 4 Verschillende gezichtspunten kunnen integreren ofwel het zoeken naar een compromis of verzoening tussen de verschillende belangen die op het spel.

Tabel 1. Kenmerken, definities en mogelijke uiting van ‘wijsheid in redeneren’ in de dagelijkse praktijk

Kenmerk	Definitie	Mogelijke uitingen
Intellectuele bescheidenheid	Erkenning van grenzen van iemands kennis	• Dubbelchecken of iemands mening over de situatie misschien onjuist is • Zoeken naar buitengewone omstandigheden alvorens een mening te vormen
Erkenning van onzekerheid en verandering	Erkenning dat contexten in de loop van de tijd veranderen; onbevangenheid over de richting van verandering	• Zoeken naar verschillende oplossingen naarmate de situatie evolueert • Alternatieve scenario's ontwikkelen hoe een situatie zich kan onvouwen
Perspectief van verschillende gezichtspunten innemen	Ruimdenkendheid ten opzichte van verschillende standpunten over een kwestie	• Moeite doen om gezichtspunt(en) van de ander in te nemen • De tijd nemen om verschillende meningen over de kwestie op tafel te krijgen alvorens tot een conclusie te komen
Integratie van verschillende gezichtspunten	Zoek naar een compromis of verzoening tussen de verschillende belangen die op het spel staan voor de kwestie	• Nagaan of een compromis mogelijk is bij het oplossen van de situatie • Zoeken naar een oplossing die tegemoet aan de meeste belangen (erkennend dat dit misschien niet altijd mogelijk is)

'Als besluiten betrekking hebben op sociale vraagstukken die verder gaan dan pure financiële of technische kwesties, dan is intelligentie alleen onvoldoende voor een goede beslissing'

Deze vier gedragskenmerken voor wijsheid in het redeneren zijn in een raad van commissarissen bijvoorbeeld te herkennen in dat er wordt doorgevraagd, dat er moeite wordt gedaan om de verschillende perspectieven en belangen op tafel te krijgen en deze verschillende perspectieven en belangen ook te integreren of te verzoenen tot een nieuwe oplossingsrichting, indien mogelijk. En indien het niet mogelijk is, dat ook expliciet te maken en te benoemen welke perspectieven niet worden meegenomen (zie tabel 1).

Wijsheid in de praktijk van de raad

Door meer wijsheid in redeneren binnen een raad te ontwikkelen, creëert een raad zelf ruimte voor een notie van redelijkheid⁷, waarbij rechtvaardige beslissingen worden gezien als uitkomst van meervoudige waardenafwegingen. Economische activiteiten kunnen daardoor meer in evenwicht komen met zorg voor het algemeen welzijn; de kortetermijn- met de langetermijnbelangen. Wijsheid kan helpen om balans te brengen tussen individueel eigenbelang en coöperatieve doelen. Cruciaal daarbij is het besef dat de meervoudige afwegingen altijd cognitieve kennis vragen en in een sociale context plaatsvinden.

De vier kenmerken van 'wijsheid en redeneren' geven ook richting om als raad ineffectief

groepsdenken bij besluitvorming te herkennen en dit te doorbreken. Groepsdenken, ofwel *groupthink*⁸, is een sociaal psychologisch fenomeen waarbij een groep van op zichzelf zeer bekwame personen zodanig wordt beïnvloed door groepsprocessen, dat de kwaliteit van groepsbesluiten vermindert. Dit fenomeen treedt op als de groepsleden bij een beslissingsproces primair letten op het behoud van overeenstemming en eensgezindheid, in plaats van op een kritische overweging van de feiten en gezichtspunten. Ofwel; de openheid voor verschillende perspectieven ontbreekt.

Wijsheid in redeneren, voor goed toezicht

Toezicht op basis van kennis en aan de hand van regels en codes is niet goed genoeg. Zeker als het gaat om complexe vraagstukken, sociale kwesties, en de groepsdynamiek. Dat vraagt wijsheid in het redeneren.

Het is wellicht verleidelijk om nu aandacht te vragen voor het opnemen van 'wijsheid in het redeneren' in de codes. Dat is zeker niet het pleidooi van dit essay. Immers, daarmee lopen we het risico dat we wijsheid in redeneren juist logisch en rationeel benaderen, het instrumentaliseren en daarmee de essentie van wijsheid kwijtraken.

We pleiten juist voor meer wijsheid in redeneren om te kunnen omgaan met de vraagstukken die ons doen realiseren dat er een systemische onderlinge afhankelijkheid is binnen de raad, met de raad van bestuur, de organisatie, de stakeholders en het ecosysteem van de samenleving waar de individuele toezichthouder en commissaris deel van uitmaakt. De inzichten van de gedragswetenschappen geven handvatten voor wijsheid in het redeneren. Daarmee wordt wijsheid misschien wat ontmythologiseerd. Tegelijkertijd geven de kenmerken van wijsheid in redeneren die tot uiting komen in gedrag, richting aan het wijs en

professioneel handelen van toezichthouders en commissarissen. Want dat is nu wat we nu vragen van de toezichthouders en commissarissen. Wijsheid in het redeneren, voor goed toezicht; voorbij de regels en codes. 

Literatuur

- Den Uyl, H. (2022). *Wisdom in Governance*. Proefschrift VU, 13 januari 2022.
- Goodijk, R. (2022). *Inclusief strategisch partnerschap. Met wijze toezichthouders; Over bestuur en toezicht in het semipublieke domein*. Koninklijke van Gorcum.
- Grossmann, I. & J.P. Brienza (2018). The Strengths of Wisdom Provide Unique Contributions to Improved Leadership, Sustainability, Inequality, Gross National Happiness, and Civic Discourse in the Face of Contemporary World Problems. *J. Intell.* 2018, 6, 22.
- Halsema, F. (2013). *Een lastig gesprek*. Commissie Beoordelijk Bestuur.
- Kuklick, B., & Janis, I. L. (1973). Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-policy Decisions and Fiascoes. *The Journal of American History*, 60(3), 857. <https://doi.org/10.2307/1917768> Management Association.
- MacIntyre, A. (1981). *After Virtue*. London, Duckworth.
- Rawls, J. (1977). *A theory of justice*. Harvard University Press.
- Sternberg, R.J., H.C. Nusbaum & J. Glück (Eds) (2019). *Applying Wisdom to Contemporary World Problems*. Palgrave macmillan.
- Staudinger, U.M. (2019). Can Wisdom Be Helpful? P 237-253. In: *Applying Wisdom to Contemporary World Problems*. By R. J. Sternberg, H. C. Nusbaum & J. Glück (Editors). Palgrave macmillan.
- Van Dijk, G.M. (2018). *Game of Thrones: Regels en Bedoelingen*. Oratie VU, 21 maart 2018.
- Van Dijk, G.M., R. van Eijbergen & R. Goodijk (2019). Toezichthouden voorbij de codes. *Goed Bestuur & Toezicht*. 2019, 2, p. 40-46.

Voetnoten

- 1 Zie onder andere de Corporate Governance Code.
- 2 Onder andere Halsema, 2017; Van Dijk, 2018; Van Dijk et al. 2019; Den Uyl, 2022; Goodijk, 2022.
- 3 In de filosofie leidde Alasdair MacIntyre's *After Virtue* (1981) tot hernieuwde belangstelling voor het onderwerp wijsheid vanuit een Aristotelisch perspectief.
- 4 Complexe vraagstukken ofwel *wicked issues*, zie ook Van Dijk.
- 5 Onder andere Grossmann & Brienza, 2018; Sternberg et al, 2019.
- 6 Naar Grossman & Brienza (2019). 'Wijsheid in het redeneren' oorspronkelijk 'wisdom in reasoning'.
- 7 Volgens verschillende moderne filosofen (onder andere Rawls, 1977).
- 8 Kuklick & Janis, 1973.