

Praktische wijsheid

De kern van leiderschap in onzekere tijden

De geschiedenis van de Europese integratie wordt vaak beschreven als ‘de kunst van binnen onvoorziene omstandigheden het mogelijke te verwezenlijken’ (Segers, 2016). Hoogleraar politieke wetenschappen Catherine de Vries benadrukt dat deze kunst in de hedendaagse context relevanter is dan ooit. Maar is het louter een kunst, of spreekt men hier van iets diepers? Wat Aristoteles *phronesis* – praktische wijsheid – noemde, vormt volgens **John van der Starre** de kern van authentiek leiderschap.

In dit essay, dat voortbouwt op inzichten uit zijn proefschrift *Wijze raad? Een kritische analyse van praktische wijsheid van toezichthouders*, betoogt hij dat leiderschap zonder een diepgewortelde praktische wijsheid niet alleen incompleet is, maar in onzekere tijden ook gevaarlijk kan zijn.

Het centrale vraagstuk is hoe bestuurders en toezichthouders – of zij nu actief zijn in de politieke arena of binnen corporate governance – oordeelsvorming kunnen ontwikkelen die verder gaat dan technische of rationele besluitvorming. Het vermogen om in complexe en dynamische situaties integere en verantwoorde keuzes te maken, vergt een ander soort kennis: een vorm van situationeel inzicht en morele reflectie, die uitsluitend via praktische wijsheid kan worden ontwikkeld. Dit artikel onderzoekt daarom de theoretische fundamenteën van *phronesis*, empirische inzichten uit onderzoek en de wijze waarop deze inzichten relevant zijn voor hedendaags leiderschap en governance.

Theoretische onderbouwing

Praktische wijsheid vindt haar oorsprong in de ethiek van Aristoteles, die een onderscheid maakte tussen verschillende vormen van kennis. Waar *epistème* verwijst naar wetenschappelijke kennis en *technè* naar praktische vaardigheid, richt *phronesis* (praktische wijsheid) zich op het vermogen om in concrete situaties het juiste oordeel te vormen.

Uit onderzoek (Bachman et al. 2018; Burbules, 2019; Sternberg, 1998) blijkt dat praktische wijsheid een cruciale rol speelt in situaties waar formele regels en procedures tekortschieten. De analyse toont aan dat toezichthouders die praktische wijsheid hebben ontwikkeld, beter in staat zijn om te navigeren door complexe dilemma's waarbij meerdere legitieme belangen op gespannen voet staan. Deze praktische wijsheid bestaat uit drie essentiële facetten: cognitief, emotioneel en motivationeel. Effectief



John van der Starre is actief als commissaris en interim-bestuurder en promoveerde op het onderwerp Praktische Wijsheid en Toezicht. Zijn expertise ligt in het begeleiden van raden van commissarissen

en bestuurders bij governancevraagstukken, met speciale aandacht voor het vergroten van reflectief vermogen, omgaan met onzekerheid en het versterken van een cultuur van aanspreekbaarheid.

toezicht vereist niet alleen kennis en intellectueel begrip (cognitief), maar ook empathische overwegingen (emotioneel) en het vermogen om door complexe situaties te navigeren met een open, onderzoekende houding en ethische oriëntatie (motivatieel). Deze drie facetten moeten in balans zijn voor effectieve oordeelsvorming binnen raden van commissarissen.

Een belangrijke bevinding uit *Wijze raad?* is dat praktische wijsheid verder gaat dan louter ethisch besef. Het onderzoek laat zien dat *phronesis* een integrale benadering is die technische, sociale en ethische dimensies verbindt in een coherent oordeelsvermogen. Deze benadering stelt bestuurders in staat om in complexe situaties afwegingen te maken die zowel strategisch effectief als maatschappelijk verantwoord zijn. Cruciaal hierbij is dat wijsheid pas daadwerkelijk *phronetisch* is wanneer zij ook in praktijk wordt gebracht – het gaat niet alleen om ethisch besef, maar evenzeer om het praktisch handelen dat daaruit voortvloeit; er is sprake van congruentie tussen denken en handelen.

Praktische wijsheid is dus geen verzameling vaste regels, maar een dynamisch proces dat is gebaseerd op ervaring, reflectie en een open houding ten opzichte van onzekerheid.

Deze intellectuele bescheidenheid – het besef dat men nooit alle feiten in handen heeft – vormt de kern van wat een ware leider onderscheidt.

Wijsheid in leiderschap

Leiderschap wordt traditioneel vaak gedefinieerd in termen van besluitvaardigheid, strategisch inzicht en het vermogen om richting te geven aan organisaties en samenlevingen. Echter, zoals blijkt uit zowel historische voorbeelden als de huidige praktijk, vormt louter rationele besluitvorming een ontoereikend fundament voor duurzaam leiderschap. Praktische wijsheid voegt hier een cruciale dimensie aan toe: het vermogen om de onvoorspelbaarheid van de werkelijkheid te omarmen en toch richting te geven aan beleid.

Binnen de context van corporate governance blijkt dat leiders die phronesis hanteren niet alleen beter in staat zijn om conflicterende belangen te balanceren, maar ook om de implicaties van hun besluiten in een bredere maatschappelijke context te plaatsen. Zij vermijden kortetermijnoplossingen ten gunste van duurzame strategieën die zowel economisch als sociaal verantwoord zijn en daardoor van hogere intrinsieke kwaliteit. Het ontwikkelen van deze vorm van oordeelsvorming vraagt om een continue dialoog tussen ervaring, morele reflectie en de bereidheid om fouten te erkennen en ervan te leren.

Concrete praktijkvoorbeelden

De praktijk toont aan dat organisaties vaak neigen naar starre procedures en rationele analyse. Deze benaderingen schieten tekort

‘Praktische wijsheid is dus geen verzameling vaste regels, maar een dynamisch proces dat is gebaseerd op ervaring, reflectie en een open houding ten opzichte van onzekerheid’

in onvoorspelbare situaties waarin context cruciaal is.

Een voorbeeld van praktische wijsheid in governance komt mogelijk naar voren bij de manier waarop bedrijven als Ahold Delhaize reageerden op de coronapandemie. Diverse bronnen tonen aan dat waar sommige bedrijven vasthielden aan vooraf opgestelde strategische plannen, de raad van commissarissen bij deze retailer meer flexibiliteit toestond. Er werden aangepaste besluitvormingsstructuren geïntroduceerd waardoor lokale managers meer autonomie kregen om in te spelen op de veranderende omstandigheden per regio, terwijl een overkoepelend raamwerk van waarden de coherentie bewaakte.

Een ander illustratief voorbeeld betreft Unilever, waar de RvC in 2017 mogelijk praktische wijsheid demonstreerde door het management te steunen in het afwijzen van een overnamebod van Kraft Heinz. Tegen de financiële logica in, die zou pleiten voor het accepteren van de premie, werden bredere overwegingen meegewogen: de culturele incompatibiliteit, het risico voor innovatie-ecosystemen, en de impact op duurzaamheidsambities. Deze beslissing, die verder keek dan puur financiële metrics, heeft achteraf bijgedragen aan Unilevers veerkracht en blijvende marktpositie.

Uit onderzoek blijkt dat praktische wijsheid nauw samenhangt met intellectuele bescheidenheid en situationeel inzicht. Toezichthouders die bereid zijn hun eigen beperkingen te erkennen en openstaan voor diverse perspectieven, blijken beter toegerust om complexe vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken te benaderen.

EU en corporate governance: praktische wijsheid in geopolitieke tijden

De hedendaagse geopolitieke realiteit biedt een verhelderende parallel tussen de uitdagingen in Europese besluitvorming en dilemma's binnen corporate governance. De EU fungeert hierbij als illustratieve casus die de universele toepassing van praktische wijsheid zichtbaar maakt.

Waar raden van commissarissen worstelen met de balans tussen aandeelhouderswaarde en maatschappelijke verantwoordelijkheid, navigeert de EU tussen economische belangen en bredere geopolitieke overwegingen. De oorlog in Oekraïne dwingt EU-leiders tot besluiten die verder reiken dan puur economisch-rationele afwegingen – vergelijkbaar met hoe governancevraagstukken rond klimaattransitie bestuurders dwingen voorbij financiële metrics op korte termijn te kijken. Hoewel het hier duidelijk verschillende besluitvormingsniveaus betreft, is de onderliggende dynamiek van oordeelsvorming onder onzekerheid in beide contexten verrassend vergelijkbaar.

Een concrete manifestatie hiervan was zichtbaar tijdens de energiecrisis van 2022. Waar traditionele besluitvorming zou hebben gestuurd op kostenminimalisatie, toonden EU-leiders praktische wijsheid door energiezekerheid in een breder perspectief te

plaatsen. Deze benadering vertoont opvallende parallellen met hoe vooruitstrevende raden van commissarissen omgaan met ESG-dilemma's: niet door rigide procedures te volgen, maar door een integratieve afweging die economische, sociale en ethische dimensies verbindt.

In beide contexten blijkt dat effectieve besluitvorming niet uitsluitend op data en modellen kan leunen. Zowel corporate boards als EU-leiders hebben ontdekt dat *phronesis* – het vermogen om situationeel te oordelen en morele dimensies te integreren – cruciaal is voor het navigeren door onvoorspelbare omstandigheden. Deze gedeelde ervaring benadrukt dat praktische wijsheid geen abstracte filosofische notie is, maar een concrete vaardigheid die in uiteenlopende leiderschapsrollen van kritiek belang is.

Risico's zonder wijsheid

Leiderschap dat niet rust op praktische wijsheid kent, loopt het risico te vervallen in een rigide en dogmatische benadering. Degenen die niet openstaan voor de nuances van context en die hun eigen beperkingen niet erkennen, hanteren vaak vaste procedures zonder af te wijken van gebaande paden. Dit kan leiden tot beleidsbesluiten die onvoldoende inspelen op de dynamiek van de werkelijkheid, waardoor belangrijke sociale en ethische dimensies over het hoofd worden gezien. Het gevolg hiervan is een scheiding tussen beleidsmakers en de diverse maatschappelijke belangen die zij vertegenwoordigen, wat op zijn beurt kan resulteren in populistische sentimenten en een stagnatie in de ontwikkeling van duurzaam beleid. Ook binnen corporate governance is duidelijk dat bestuurders die uitsluitend vertrouwen op formele regels en statistische modellen, de

'Uit onderzoek blijkt dat praktische wijsheid nauw samenhangt met intellectuele bescheidenheid en situationeel inzicht'

unieke context en dynamiek van hun organisatie missen. Op korte termijn lijken dergelijke besluiten wellicht winstgevend, maar op de lange termijn blijken ze vaak schadelijk voor zowel de organisatie als haar stakeholders. Deze bevindingen benadrukken dat een holistische en contextgevoelige benadering, gebaseerd op praktische wijsheid, essentieel is voor verantwoorde en duurzame besluitvorming.

Handvatten voor de praktijk

In een wereld waarin onzekerheid en complexiteit de norm zijn, blijkt praktische wijsheid onmisbaar voor zowel politieke als zakelijke leiders. Voor bestuurders en toezichthouders die deze kwaliteit willen ontwikkelen, bieden de eerdergenoemde inzichten concrete handvatten.

Waarborgen voor evenwichtige oordeelsvorming

Om evenwichtige oordeelsvorming systematisch te waarborgen, is een gelaagde benadering effectief, zoals beschreven in de concentrische cirkels van invloed en betrokkenheid in het proefschrift *Wijze raad?*. Voor raden van commissarissen (eerste cirkel) omvat dit onder meer het instellen van specifieke reflectiemomenten in de jaaragenda, het periodiek evalueren

van besluitvormingsprocessen op basis van praktische wijsheid, en het actief cultiveren van de drie facetten van phronesis binnen de raad. Concrete maatregelen zijn het uitvoeren van kritische casusanalyses waarbij besluiten worden getoetst op de balans tussen cognitieve, emotionele en motivationele aspecten, het inrichten van formele procesinterventies zoals 'advocaat van de duivel'-technieken, en het faciliteren van gezamenlijke reflectie waarbij commissarissen expliciet stilstaan bij de kwaliteit van hun oordeelsvorming.

Voor bestuursorganen (tweede cirkel) ligt de nadruk op het creëren van organisatorische voorwaarden die evenwichtige oordeelsvorming ondersteunen, zoals het bewust inrichten van informatiestromen die diverse perspectieven waarborgen en het institutionaliseren van tegenspraak in besluitvormingsprocessen. Deze gelaagde aanpak zorgt ervoor dat evenwichtige oordeelsvorming niet incidenteel maar structureel wordt verankerd in governancepraktijken.

Meervoudig perspectief

Praktische wijsheid vereist het vermogen om vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken te benaderen. Dit kan worden bevorderd door het samenstellen van divers samengestelde boards met complementaire expertise en achtergronden. Ook het institutionaliseren van tegenspraak, bijvoorbeeld door systematisch een 'advocaat van de duivel'-rol te introduceren in besluitvormingsprocessen, draagt hieraan bij. Het organiseren van regelmatige dialoogsessies met diverse stakeholders, inclusief kritische stemmen, verbreedt eveneens het perspectief.

Wijsheid herkennen in taal

Een belangrijke innovatie in recent onderzoek is de ontwikkeling van een methodolo-

'In een wereld die wordt gekenmerkt door voortdurende onzekerheid en complexiteit, vormt praktische wijsheid het fundament voor doordacht leiderschap'

gie om praktische wijsheid te herkennen via tekstanalyse. Via zogenoemde 'wisdom markers' – woorden die als indicator dienen voor de drie facetten van praktische wijsheid – is het concept onderzoekbaar gemaakt. Dit instrumentarium biedt toezichhouders en bestuurders een concrete manier om wijsheid te identificeren in boardroom-discussies en governance-documenten. De methode analyseert taalpatronen die kenmerkend zijn voor praktische wijsheid en helpt zo bij het systematisch herkennen van wijsheid in governance-contexten. Deze tekstanalytische benadering onderscheidt zich door niet alleen te kijken naar wat er wordt gezegd, maar vooral ook naar hoe dit wordt geformuleerd en binnen welke context. Dit helpt boards om hun eigen besluitvormingsprocessen kritisch te evalueren en gericht te werken aan het versterken van praktische wijsheid in hun governance-structuren.

Reflectiepraktijken

Onderzoek toont aan dat gestructureerde reflectie de praktische wijsheid versterkt. Effectieve methoden hiervoor zijn gestructureerde peer-reviews tussen boardleden, waarbij besluitvormingsprocessen worden

geëvalueerd. Ook de invoering van 'morele beraden' bij ethische dilemma's, waarin expliciet ruimte is voor het verkennen van waarden en principes, blijkt waardevol. Het bijhouden van een reflectielogboek waarin bestuurders dilemma's en leermomenten documenteren, draagt eveneens bij aan het ontwikkelen van praktische wijsheid.

Adaptieve governance

Voor organisaties betekent dit een omslag in governance-structuren. Het herzien van beoordelingssystemen, waarbij niet alleen resultaten maar ook de kwaliteit van oordeelsvorming wordt gewaardeerd, vormt hierin een belangrijk element. Het ontwikkelen van adaptieve risicobeheersingsmodellen die ruimte laten voor contextuele oordeelsvorming is eveneens essentieel. Tot slot blijkt het inrichten van systemen die zwakke signalen van verandering oppikken en bespreekbaar maken in de boardroom, bij te dragen aan het cultiveren van praktische wijsheid in governance-structuren.

Nieuwe dimensie en conclusie

De integratie van praktische wijsheid in leiderschap markeert een fundamentele verschuiving in hoe we naar macht en besluitvorming kijken. Leiders die deze vorm van wijsheid omarmen, zien in onzekerheid niet louter een bedreiging, maar een kans voor innovatie en creatieve doorbraken. Door traditionele denkkaders los te laten en open te staan voor diverse perspectieven, ontwikkelen zij duurzame en creatieve oplossingen en stimuleren zij een cultuur waarin fouten als waardevolle leermomenten worden beschouwd.

In een wereld die wordt gekenmerkt door voortdurende onzekerheid en complexiteit, vormt praktische wijsheid het fundament voor doordacht leiderschap.

Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat effectief toezichtverloop binnen raden van commissarissen afhangt van drie essentiële factoren:

1. de integratie van continue reflectie;
2. het waarborgen van evenwichtige oordeelsvorming;
3. het creëren van een omgeving met effectieve correctiemechanismen.

De hedendaagse dynamiek – gekenmerkt door globalisering, klimaatverandering en maatschappelijke ongelijkheden – vereist een paradigmaverschuiving in governance. Goed bestuur moet immers niet alleen leunen op technische expertise, maar evenzeer op morele reflectie en contextueel inzicht. Dit vraagt om een nieuwe generatie leiders die bereid zijn onzekerheid te omarmen, continu te leren van successen en mislukkingen, en die integrale benaderingen te hanteren voor duurzame en rechtvaardige besluitvormingsprocessen.

Voor toekomstig leiderschap betekent dit dat het cultiveren van praktische wijsheid essentieel is. Commissarissen dienen een actievere, ethische en empathische houding aan te nemen door praktische wijsheid toe te passen die cognitieve, emotionele en motivationele facetten combineert in hun besluitvorming. De ontwikkelde wisdom markers bieden hierbij een praktisch handvat om de complexiteit van bestuurlijke rollen en verantwoordelijkheden te doorgronden en om te gaan met inherente onzekerheden in een steeds complexere wereld.



Literatuur

- Bachmann, C., Habisch, A., & Dierksmeier, C. (2018). Practical Wisdom: Management's No Longer Forgotten Virtue. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 147-165. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3417-y>
- Burbules, N. C. (2019). Thoughts on phronesis. *Ethics and Education*, 14(2), 126-137. <https://doi.org/10.1080/17449642.2019.1587689>
- De Vries, C. (2025, 24 februari). De onmacht van een zachte macht. *De Groene Amsterdammer*. <https://www.groene.nl/artikel/de-onmacht-van-een-zachte-macht>
- Segers, M. (2024). *Europa en het idee uit de toekomst: Oorsprong en ontstaansgeschiedenis van ons Europa 1913-1951*. Prometheus.
- Sternberg, R. J. (1998). A balance theory of wisdom. *Review of general psychology*, 2(4), 347.
- Van der Starre, J. (2024) *Wijze raad? Een kritische analyse van praktische wijsheid van toezichhouders*. <https://3dgovernance.nl/proefschrift-wijze-raad/>