



Het kunnen denken en handelen vanuit solidariteit

De Kracht van Wijsheid in het Werk

Wie wil niet persoonlijke groei doormaken en wijsheid ontwikkelen in zijn of haar eigen werk en beroepsloopbaan? In staat zijn om op de juiste momenten proactief uit verschillende loopbaanmogelijkheden of -stappen een keuze te maken die past bij de eigen waarden of ethisch referentiekader? Maar wat is wijsheid in het werk precies en wat zijn de mogelijke gevolgen hiervan voor werkenden en hun omgeving? Is wijsheid te trainen op de manier die de joodse dichter en filosoof Solomon Ibn Gabirol in zijn quote verondersteld? Om deze vragen goed te kunnen beantwoorden, zal ik het begrip vanuit een psychologisch perspectief nader proberen te definiëren en relevante voordelen van verschillende theoretische perspectieven over het begrip wijsheid beschrijven.

■ Annet de Lange

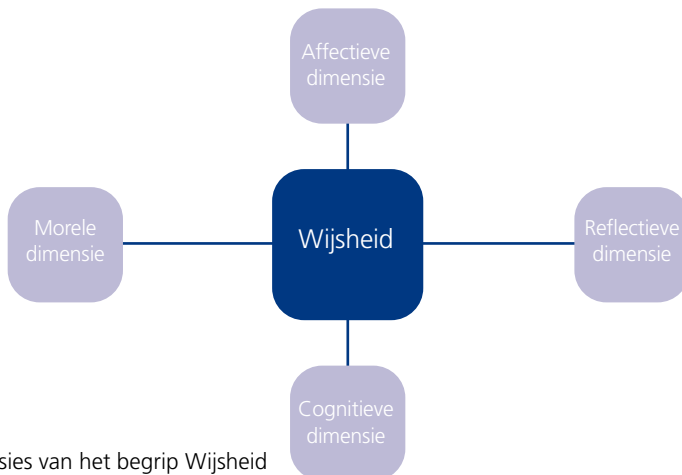
Definities van het begrip Wijsheid: van praktische naar levenswijsheid

De relevantie en duiding van het begrip wijsheid kent een lange geschiedenis en kan bijvoorbeeld al teruggevoonden worden in het werk van de Griekse filosoof Aristoteles (384-322 voor Chr.) die in zijn boek *VI Nicomachean Ethics* als eerste wijsheid als een belangrijke intellectuele vaardigheid van sommige mensen bestempeld (Bachmann, Habisch Dierksmeier, 2017). Hij beschrijft zowel theoretische als praktische wijsheid als een belangrijke cognitieve vaardigheid van mensen om direct in te kunnen zetten in de (sociale) situatie of taakuitvoering.

In de ontwikkeling van het begrip wijsheid werd door de geschiedenis heen duidelijk dat het concept een specifieke betekenis kent die breed en internationaal wordt gedeeld en volgens velen verwijst naar een uitzonderlijk en ideaal niveau van menselijk functioneren gekenmerkt door het vermogen om te kunnen luisteren, te evalueren en advies te geven aan anderen waarbij rekening gehouden wordt met het welzijn van zowel het individu als het collectief (Baltes & Staudinger, 2000).

Psychologische wetenschappelijke perspectieven op het thema wijsheid zijn verbazingwekkend jong te noemen gezien de opkomst van studies dateert uit de jaren 80. Deze psychologische studies zijn volgens Bachmann en collega's (2017) in te delen in impliciete versus expliciete studies. In de subjectieve of impliciete studies wordt onderzoek gedaan naar de kenmerken, autobiografieën, narratieven van wijze mensen. Staudinger (2008) geeft samenvattend de volgende belangrijkste dimensies van wijze personen weer (figuur 1):

1. *Een affectieve dimensie*: wijze personen kenmerken zich door een hoge mate van empathie en begrip kunnen tonen voor andere perspectieven van anderen in context;
2. *Een reflectieve dimensie*: wijze personen blijken goed in staat om introspectief na te denken over de eigen sterktes, zwaktes en kansen te zien in de huidige en toekomstige situatie om de eigen talenten op de beste manier in te zetten;
3. *Een cognitieve dimensie*: waarbij de wijze persoon gekenmerkt wordt door het kunnen inzetten van ervaring en intelligentie in context;
4. *Een morele dimensie*: wijze personen blijken in staat om vanuit ethisch en moreel perspectief te handelen (wat is in de specifieke situatie het beste voor het team of de groep?).



Figuur 1. Dimensies van het begrip Wijsheid

“Op weg naar de wijsheid is de eerste stap stilte; de tweede luisteren; de derde onthouden; de vierde oefenen; de vijfde onderwijzen aan anderen”

Solomon Ibn Gabirol
(Joods dichter en filosoof 1021-1058)

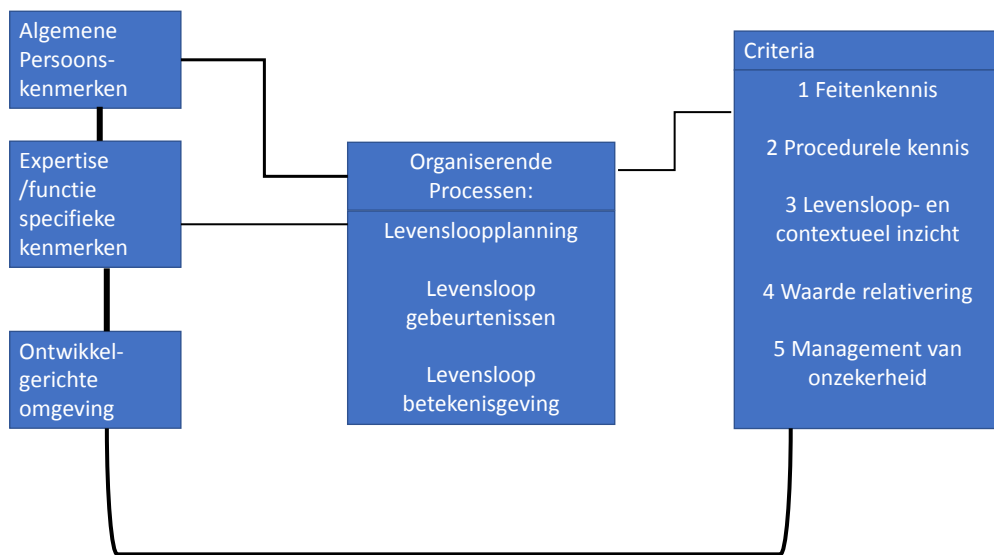
De tweede groep psychologische expliciete studies over wijsheid is gericht op het meetbaar maken en verklaren of beschrijven van wijsheid als een proces (Baltes & Smith, 1990) en omvat twee belangrijke theoretische perspectieven. Ten eerste de *Balance Theory of Wisdom* (Sternberg, 2005) die wijsheid omschrijft als impliciete of stilzwijgende vaardigheid om rekening te kunnen houden met zowel de eigen belangen en interesses als de belangen van anderen (familie, collega's, toekomstige generaties enzovoort).

De tweede theorie, *Berlin Wisdom Paradigm* (Baltes & Staudinger, 2000; zie ook figuur 2), definieert wijsheid als expertkennis (zoals feitenkennis, procedurele kennis, levensloopkennis) om een oordeel te kunnen vormen over belangrijke, moeilijke en onduidelijke vragen die samenhangen met de betekenis en uitvoering van het eigen leven (in figuur 2 de organiserende processen; Baltes & Kunzmann 2003, p. 131). Volgens het Berlin Wijsheid Paradigma zijn basisvaardigheden als reflectief vermogen, besluitvaardigheid, kennis en interpersoonlijke competenties nodig om wijsheid te kunnen ontwikkelen. Daarnaast verwijst het paradigma voor het ontwikkelen van wijsheid ook naar het belang van bepaalde persoonskenmerken (denk

aan opleiding), ervaringen en meta-cognitieve vaardigheden die opgedaan zijn in de privé- of de werkomgeving. Relevante voorbeelden van meta-cognitieve vaardigheden voor wijsheid zijn: een helikoptervisie kunnen realiseren over jezelf in de fase van je leven, mentaal kunnen tijdreizen en je eigen ontwikkeling door de tijd heen kunnen beoordelen. De vaardigheden kunnen ook verwijzen naar veerkrachtstrategieën voor onverwachte levensloopgebeurtenissen (hoe ga ik om met een onverwachts verlies van een dierbare bijvoorbeeld). Mooi in de 'Berlijn Wijsheid Paradigma'-theorie is dat wijsheid gevormd kan worden door zowel kennis en competenties opgedaan vanuit de werkomgeving als belangrijke levensloopinzichten en kennis opgedaan in zowel de werk- als de privéomgeving.

Wijsheid verwijst volgens Zacher en Kunzmann (2019) psychologisch gezien dan ook naar een op hoog niveau ontwikkelde ervaring en kwaliteit van het zelfmanagement. Daardoor zijn volgens deze onderzoekers “wijze” werkenden meer belastbaar en kunnen zij proactief en adaptief omgaan met veranderende omgevings. Bijvoorbeeld door een optimale emotionieregulatie, een diep niveau van reflectie en passende gedragsstrategieën waarin een balans is gevonden tussen verschillende rollen en mogelijk conflicterende agenda's gedurende de beroepsloopbaan en bredere levensloop (Hirschi, Zacher, & Shockley, 2020; Zacher & Kunzmann, 2019; Scheibe, Yeung, & Doerwald, 2019).

Wanneer een werkende via verschillende loopbaanexperimenten (zoals experimenten in werkvorm, type functie, samenwerkingsverbanden) ervaring opdoet en leert te reflecteren op de ervaringen en uitkomsten van deze experimenten (wat waren de resultaten van de experimenten voor mij en bijvoorbeeld mijn gezin of team collega's?) kan er sprake zijn van het ontwikkelen van wijsheid gerelateerde kennis. Mentale groei is vanuit wijsheid bekeken dan ook niet gelijk aan het continu streven naar hogere loop-



Figuur 2. Schematische weergave factoren Berlijn Wijsheid Paradigma in levensloop perspectief (Baltes & Staudinger, 2000)

baanstappen wanneer deze uitsluitend vanuit een egoïstisch doel geïnitieerd zijn. Juist het moreel reflecteren over het eigen handelen en de mogelijke gevolgen voor anderen overzien is een belangrijk onderdeel van het ontwikkelen van wijsheid.

Eerder onderzoek heeft geprobeerd relaties te leggen tussen ouder worden en wijsheid. Deze studies geven weer dat er geen eenduidige relatie bestaat tussen ouder worden en wijsheid. Er bestaan wijsheid bevorderende processen in het ouder worden (in termen van meer mogelijkheden krijgen om jaren te overzien en terug of vooruit kunnen kijken), maar er worden ook wijsheid belemmerende processen zichtbaar. Wanneer ouderen bijvoorbeeld minder reflectief kijken naar de eigen ontwikkeling, minder ontwikkelkansen krijgen enzovoort. Voor het behouden en door ontwikkelen van wijsheid is een rol voor zowel de werkende als de werkgever weggelegd. De rol voor de werkende ligt in het proactief blijven zoeken naar persoonlijke groei, openheid voor verandering, zelfreflec-

tie en veerkracht ontwikkelen in en buiten de werkcontext (Staudinger, 1999). Terwijl de werkgever wijsheid kan ondersteunen door leren in de beroepscontext mogelijk te maken, aangezien vak- of expertkennis en een stimulerende werkomgeving randvoorwaardes zijn voor ontwikkeling van wijsheid en persoonlijke groei van werkenden in het werk.

Meetbaar maken van wijsheid

Ondanks dat het begrip wijsheid in het werk dus relevant lijkt te zijn vanuit theorievorming, zijn er nog weinig beschikbare schalen of vragenlijsten. Bovendien krijgen deze vragenlijsten kritiek omdat subjectief zelf een inschatting maken over bijvoorbeeld het eigen reflectievermogen of wijsheid gerelateerde kennis erg moeilijk is of sociaal wenselijke antwoorden tot gevolg kan hebben (Zacher & Kunzmann, 2019).

Beter ontvangen worden de operationalisaties van het begrip wijsheid waarin scenario's beschreven worden of ingewikkelde dilemma's voorgelegd worden aan respondenten (bijvoor-

Er bestaat nog geen evidence-based training met betrekking tot wijsheid die ingezet zou kunnen worden in verschillende werkcontexten



beeld wat te doen als leidinggevende in geval van een conflict tussen twee medewerkers of groepen op het werk; Grossman, 2017; Grossmann, Gerlach & Denissen, 2016). De antwoorden worden vervolgens door meerdere beoordelaars gescreend op aspecten als:

- intellectuele nederigheid of erkenning van grenzen van eigen kennis in de formulering van de antwoorden;
- waardering van perspectieven die breder zijn dan de kwestie beschreven in de dilemma's;
- gevoeligheid voor de mogelijkheid van verandering in sociale relaties (in de tijd enzovoort);
- compromis of integratie van verschillende meningen in het formuleren van een oplossing of antwoord.

Ondanks de grote interesse theoretisch en empirisch gezien voor het begrip wijsheid op het werk, bestaat er nog geen evidence-based training met betrekking tot wijsheid die ingezet zou kunnen worden in verschillende werkcontexten. Grossman (2017) geeft in zijn overzichtswerk wel mogelijke wijsheid versterkende elementen voor toekomstige trainingen weer. Bijvoorbeeld een kleine instructie om een derde persoons-taal te gebruiken ('wat zal Gerrit doen in deze situatie?') in plaats van de eerste persoonstaal ('wat zal ik doen?') kan ervoor zorgen dat werkenden meer vanuit solidariteit of moraliteit (zie ook figuur 1) gaan reflecteren op dilemma's.

Bovendien kan tijdelijke afstand (bijvoorbeeld een dilemma onderzoeken alsof het een jaar geleden gebeurde versus hier-en-nu) tot relatie ondersteunende reflecties of redeneringen over interpersoonlijke dilemma's leiden. Tot slot blijkt uit diverse experimenten dat respondenten die de rol 'leraar' krijgen toebedeeld versus respondenten in de controle conditie 'leerling', wijzer blijken te reflecteren op experimentele taken en in het formuleren van hun antwoorden (met inachtneming van verschillende perspectieven; Grossmann, 2017).

Samenvattend geeft het psychologisch onderzoek de potentiële kracht van wijsheid en persoonlijke groei in het werk weer, maar staat het onderzoek nog in de kinderschoenen wat betreft het meetbaar maken van het concept en het vormgeven van interventies om wijsheid te bevorderen. Deze studies naar mogelijke interventies zouden weleens dichtbij de filosofie van Solomon Ibn Gabirol en zijn stappen naar wijsheid en persoonlijke groei kunnen gaan uitkomen. ■

Prof. dr. Annet de Lange is bijzonder hoogle-
raar Succesvol ouder worden op het werk bij
de afdeling arbeids- en organisatiepsychologie
aan de Open Universiteit en lector HRM aan de
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Haar
onderzoek richt zich op succesvol ouder worden
op het werk, (inclusief) HRM en duurzame
inzetbaarheid.

Referenties

- Bachmann, C., Habisch, A., & Dierksmeier, C. (2017). Practical Wisdom: Management's No Longer Forgotten Virtue. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 147-165. doi:10.1007/s10551-016-3417-y
- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, 55(1), 122-136. doi:10.1037/0003-066x.55.1.122
- Grossmann, I., Gerlach, T. M., & Denissen, J. J. (2016). Wise reasoning in the face of everyday life challenges. *Social Psychological and Personality Science*, 7(7), 611-622. doi:10.1177/1948550616652206
- Grossmann, I. (2017). Wisdom and How to Cultivate It. *European Psychologist*, 22(4), 233-246. doi:10.1027/1016-9040/a000302
- Hirschi, A., Zacher, H., & Shockley, K. M. (2020). Whole-Life Career Self-Management: A Conceptual Framework. *Journal of Career Development*. doi:10.1177/0894845320957729
- Scheibe, S., Yeung, D. Y., & Doerwald, F. (2019). Age-related differences in levels and dynamics of workplace affect. *Psychology and Aging*, 34, 106-123. doi:10.1037/pag0000305
- Sternberg, R. J. (2005). WICS: A Model of Positive Educational Leadership Comprising Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized. *Educational Psychology Review*, 17(3), 191-262. doi:10.1007/s10648-005-5617-2
- Staudinger, U. M. (2000). Older and Wiser? Integrating results on the relationship between age and wisdom-related performance. *International Journal of Behavioral Development*, 23, 3, 641-664.
- Staudinger, U. M. (2008). A Psychology of Wisdom: History and Recent Developments. *Research in Human Development*, 5(2), 107-120. doi:10.1080/15427600802034835
- Zacher, H., & Kunzmann, U. (2019). Wisdom in the workplace. In R. Sternberg, H. Nusbaum, J. Glück (Eds.), *Applying Wisdom to Contemporary World Problems* (chapter 10, pp. 255-292). Palgrave Macmillan. Doi:org/10.1007/978-3-030-20287-3_10