

Wijsheid: de volgende stap

Jaap Schaveling

30.1 Inleiding

De verhoudingen tussen mensen onderling, tussen groepen, en tussen mensen en hun natuurlijke omgeving zijn in korte tijd zeer complex geworden. Onze acties hebben een veel groter bereik en effect dan we vaak voorzien. Ontwikkelingen zijn zo snel gegaan, dat onze erfelijke programmering zich daaraan nog niet heeft kunnen aanpassen. Het gevolg daarvan is dat we met erfelijk overgedragen herkenning patronen moeten werken die vele jaren achterlopen op onze werkelijkheid. Onze hersenen zijn op overlevingsniveau ('krokodillenniveau') en op groeps- of zoogdierenniveau sterk ontwikkeld, maar op neocortexniveau (het niveau van abstract denken, redeneren en taal) veel minder. Te vaak en te snel zit ons doen en laten op krokodillen- of zoogdierenniveau. Sitskoorn (2010: 184 e.v.) beschrijft op basis van onderzoek uit het vakgebied van neuroscience hoe competitiviteit, onbevredigbaarheid, kortetermijnhedonisme en individualisme gebreken lijken te zijn in het systeem van onze hersenen die ons gedrag sterk sturen. De huidige en toekomstige samenleving kan zich deze beperking van onze hersenen niet meer veroorloven. We zullen een stap verder moeten zetten in onze ontwikkeling als mensheid en als individu. We zijn als samenleving in een fase beland waarin de focus meer zal liggen op de wijsheid van ieder van ons.

Wijsheid wordt hier gedefinieerd als het zien van de momenten in het leven waarop je een waardevolle bijdrage kunt leveren die voor het systeem op langere termijn gewenst is en de moed en competenties hebben om dat moment te pakken. Dit kan ook wel 'leiderschap' worden genoemd. Wijsheid integreert een combinatie van verschillende aspecten, zoals:

- prosociale attitudes en gedragingen, gericht op het gemeenschappelijk goed;
- het nemen van sociaal afgestemde besluiten in combinatie met pragmatische kennis van het leven;
- emotionele stabiliteit en niet verleid worden tot te veel negatieve emoties;
- reflectief zijn, zelfkennis hebben;
- waardereativisme en -tolerantie, begrip hebben voor anderen en de situatie;
- begrip hebben van en effectief om kunnen gaan met onzekerheid en ambiguïteit (Meeks en Jeste, 2009: 356).

Wijze mensen zijn vaak alleen bekend binnen kleine kring. Sommige collega's, sommige coaches, sommige dirigenten, sommige onderwijzenden, sommige executives, sommige conciërges, sommige schoonmakers werken vanuit zo'n attitude. Vaak worden ze niet echt beroemd, vaak zijn ze niet zo flamboyant, vaak kennen alleen insiders hun rol, vaak werken ze achter de schermen ten dienste van de behoeften van de organisatie, van de anderen.

Zowel leiders als medewerkers kunnen meer of minder leiderschap of wijsheid vertonen. Leidinggeven gaat over het managen en leiden van mensen, teams, organisaties, et cetera. Leiderschap of wijsheid is iets anders.

30.2 Wijsheidscompetenties

Wijze mensen kenmerken zich door:

- het bezitten van de nodige cognitieve complexiteit, een capaciteit om te kunnen omgaan met complexe en ambigue fenomenen in complexe omgevingen;
- rationeel en *deep thinkers* te zijn, dat wil zeggen: de capaciteit hebben om 'de feiten' van een situatie uit te zoeken en te begrijpen en er rationeel mee om te gaan, maar ook om de basis van deze feiten te begrijpen en 'im Frage' te stellen;
- het laten zien van creativiteit en voortbouwen op het niet-rationele, de capaciteit hebben om creatief te denken en de potentiële waarde te erkennen van iemands instincten in het nemen van besluiten;
- bewezen commitment aan langetermijnwelvaart; niet alleen voor de directe stakeholders, maar voor de samenleving in het algemeen;
- aanwezig te zijn, een bewezen capaciteit hebben om mensen te bereiken door woord, gevoel en actie (McKenna et al., 2009).

Wijsheid betekent het zien van de momenten dat jij wat te doen hebt. Dit vergt persoonlijke ontwikkeling, omdat we vaak die momenten niet herkennen. Vaak herkennen we niet wat we zien, zeggen we niet wat we denken, doen we niet wat we zeggen en zien we niet wat we doen (Scharmer, 2007: 126). Wijze mensen adresseren deze issues in hun persoonlijke ontwikkeling. Wijsheid houdt ook actie in. Je moet het moment dat jij wat te doen hebt, durven te pakken. Er zal gehandeld moeten worden. Voeten in de klei, bloed, zweet en tranen zijn nodig om zaken van de grond te krijgen, om van gedachten tot realisatie te komen.

In de derde plaats betekent wijsheid afstemming op het systeem, dat wil zeggen: die acties uitvoeren die voor het systeem op langere termijn gewenst zijn. Dit aspect van wijsheid betekent rentmeesterschap. Rentmeesterschap vormt het externe referentiekader om het handelen regelmatig aan te ijken. We zijn als mensen verantwoordelijk voor het beheer van deze planeet. Dat iedereen de aarde beter achterlaat dan hij haar aantrof bij zijn geboorte, is misschien een utopische wens, maar die kant moet het wel op. Rentmeesterschap betekent verantwoordelijk handelen. Handelen is verantwoord, omdat het perspectief van waaruit wordt gehandeld breder, dieper, rijker en beter verdedigbaar is:

- *“breder*, naarmate het meer waarden respecteert en realiseert, waarbij rekening wordt gehouden met meer belangen van meer partijen en vooral de zwaksten;
- *dieper*, naarmate meer rekening wordt gehouden met het verleden en de gevolgen op de lange termijn;
- *rijker*, naarmate met meer perspectieven en alternatieven rekening wordt gehouden;
- *beter verdedigbaar*, naarmate een antwoord beter bestand is tegen kritiek doordat het is gebaseerd op goede, steekhoudende argumentatie” (Karssing, 2011: 58).

Wijsheid gaat over wat de essentie is, wat jou te doen staat en welke vorm van verantwoordelijk handelen nodig is om daaraan recht te doen. Dat gaat over afgestemd zijn op jezelf, afgestemd zijn op de ander(en) en afgestemd zijn op de wereld. En dat is een vraagstuk dat zo oud is als de mensheid. De essentie van leiderschap is de eeuwenoude wijsheid van Socrates, die stelde dat wijsheid om de vier zogenoemde ‘kardinale deugden’ draait (‘kardinaal’ komt van ‘cardo’, dat ‘scharnier’ betekent, dus ‘datgene waar het om draait’): maat, moed, bezonnenheid en rechtvaardigheid (Kessels et al., 2002). Door je af te vragen wat deze deugden in een concreet geval inhouden, kun je de essentie van een kwestie in het oog krijgen en benoemen wat wijsheid in een situatie inhoudt.

TERZIJDE < De vier kardinale deugden

Meesterschap vereist dat de mens krachtig genoeg is om weerstanden te overwinnen. De weerstanden of gevaren die van buiten komen, worden met *moed* gepareerd, de weerstanden van binnenuit (bijvoorbeeld door te heftige en eenzijdige passies) met *maat*. Daarnaast zijn bij ieder handelen vroeg of laat andere mensen betrokken, tegenover wie een vorm van gelijkheid moet worden gerealiseerd (*rechtvaardigheid*). En goed handelen vereist een verstandige beoordeling van de situatie (*bezonnenheid*). >

30.3 Wijsheid: samenspel tussen oude en nieuwe hersengebieden

Op basis van een meta-analyse concluderen Meeks en Jeste (2009) dat wijsheid neurobiologisch te vertalen is als de optimale balans tussen de functies van de evolutionair oudere hersengebieden (het limbisch of pijn- en genotssysteem) en de nieuwere gebieden (prefrontale hersenschors). De hersengebieden die betrokken zijn bij wijsheid blijken belangrijk te verschillen van die van argumenteren en intelligentie (Meeks en Jeste, 2009: 362). Gebieden die wel betrokken zijn bij wijsheid, maar niet bij intelligentie en redeneren zijn de limbic cortex, mediale prefrontale cortex en striatum. De reden is waarschijnlijk dat wijsheid ook gaat over praktische toepassing van kennis, gebruik van kennis voor het gemeenschappelijk belang en integratie van gevoel en kennis.

Wijsheid gaat over het versterken van deze balans tussen de evolutionair oude en nieuwere krachten. Sitskoorn (2010) stelt: “Het vinden van die balans kan ons van Homo Sapiens (de wijze mens) naar Homo Sapiens Verus (de waarlijk wijze mens) brengen”.

In termen van Nobelprijswinnaar Kahneman zou je kunnen zeggen dat wijsheid het samenspel is tussen de manier van denken van Systeem 1 en van Systeem 2. Kahnemans werk is gericht op het vermogen om onze beoordelings- en keuzefouten te herkennen en te begrijpen (Kahneman, 2011: 12). Om dit vermogen te versterken maakt Kahneman onderscheid tussen twee manieren van denken:

- 1 Systeem 1 (het intuïtieve systeem), dat automatisch en snel werkt, met weinig of geen inspanning en geen gevoel van controle; en
- 2 Systeem 2 (het rationele systeem), dat bewuste aandacht voor de mentale inspanningen die worden verricht, waaronder ingewikkelde berekeningen, omvat.

Tabel 30.1 Kenmerken van onze hersensystemen (n.a.v. Kahneman, 2011)

Kenmerken van onze hersensystemen (n.a.v. Kahneman, 2011)	
<i>Systeem 1 (het intuïtieve systeem)</i>	<i>Systeem 2 (het rationele systeem)</i>
Wordt gebruikt voor vrijwel al ons doen en laten.	Wordt gebruikt voor bijvoorbeeld je aandacht ergens op richten, uitkijken naar een persoon in een menigte, je telefoonnummer aan iemand geven, een berekening maken, de gepastheid van je gedrag in een bepaalde setting beoordelen, etc.
Metafoor: zo snel als een haas	Metafoor: zo langzaam als een schildpad
Zeer actief, voortdurend in actie	Kan goed nadenken, maar is lui, is liever niet in werking dan wel
Is niet aan te sturen	Kan je bewust aan het werk zetten
WYSIATI: What You See Is All There Is	WYSIPS1: What You See Is Possible System 1; Start met nadenken vanuit wat systeem 1 hem aanreikt
Irrationeel	Rationeel
Analoog, associatief	Lineair
Impulsief	Voorzichtig
Intuïtief	Beredenerend
Snel	Langzaam
Automatisch	Bewuste aandacht
Kost weinig/geen inspanning	Vergt veel inspanning
Weegt verlies zwaarder dan winst	Winst en verlies zijn logisch gezien hetzelfde en wegen dus even zwaar.

De sterk verschillende processen van het rationele systeem hebben één ding gemeen: ze vereisen aandacht en worden onderbroken als onze aandacht wordt verlegd. Een karaktereigenschap van onze hersenen is luiheid, de weerezin om meer inspanning te verrichten dan strikt noodzakelijk is. De gedachten en handelingen die het rationele systeem meent gekozen te hebben, worden dan ook meestal ingefluisterd door het intuïtieve systeem, omdat dat snel gaat en geen energie kost. Een bekend voorbeeld van het rationele systeem in werking is de clip met de onzichtbare gorilla, althans onzichtbaar als je de rationele systeemtaak (de mentale taak van het tellen van het aantal gepaste ballen door de basketballers) verricht. De tweede keer als mensen de rationele systeemtaak niet hoeven uit te voeren, zien zij opeens wel de gorilla, maar het aantal passes wordt niet geteld (zie <http://www.youtube.com/watch?v=iGQHASYusNI>). Een ander voorbeeld. Probeer eens tijdens

het wandelen in stilte uit te rekenen wat 53×77 is. Uw wandelpartner die van niks weet, zal zich ongetwijfeld afvragen waarom u opeens zo langzaam gaat lopen. Omdat het rationele systeem aandacht vraagt, wordt energie onttrokken aan het intuïtieve systeem, dat minder goed gaat functioneren in casu langzamer lopen. Doordat het rationele systeem in werking is, wordt de werking van het intuïtieve systeem minder.

Er zijn dus enkele belangrijke taken die alleen het rationele systeem kan uitvoeren, maar dat vereist inspanning en zelfbeheersing om de intuïtieve ingevingen en impulsen van het intuïtieve systeem te weerstaan.

30.4 Intuïtie? Wees op je hoede!

Vaak zijn we te lui om aandacht en energie vrij te maken voor het rationele systeem. We rationaliseren dit meestal met de gedachte dat we bijvoorbeeld op onze intuïtie kunnen vertrouwen. We hebben echter regelmatig onze intuïtie, ons buikgevoel, veel te hoog. Bekende voorbeelden daarvan zijn:

- *priming*: als we bijvoorbeeld veel denken aan oudere mensen, blijken we daarna langzamer te gaan lopen;
- *illusie van bekendheid*: als u eerder van een stad gehoord hebt, zult u bij een vraag over steden eerder deze stad noemen;
- *mere exposure-effect*: woorden die vaker worden gezien, worden gunstiger beoordeeld dan de woorden die niet of slechts een enkele keer gezien zijn;
- *halo-effect*: de neiging om alles van iemand te waarderen (of te verafschuwen), omdat je die persoon respectievelijk waardeert of afschuwelijk vindt, inclusief aspecten die je nog niet hebt ervaren.

Intuïtie werkt snel en vaak adequaat, maar soms zit het wijsheid in de weg. Soms geven we oordelen, nemen we besluiten of komen we in actie geleid door het intuïtieve systeem, terwijl het meer passend zou zijn om het rationele systeem de leiding te laten nemen. Mensen die ook hun rationele systeem gebruiken, zijn alerter, intellectueel actiever, minder snel bereid om genoeg te nemen met op het eerste gezicht aanlokkelijke antwoorden, sceptischer ten opzichte van hun eigen ingevingen (Kahneman, 2011: 54). Door te veel op intuïtie te vertrouwen vermijden we veel energie vragende denkprocessen en baseren we ons op routinematige intuïtieve systeemprocessen, vermijden we kritisch denken, – zaken die mede essentieel zijn voor goede besluitvorming. Wijsheid houdt een bewust samenspel van het intuïtieve en het rationele systeem in en kost veel tijd en energie. Mintzberg (2009) stelt treffend dat de combinatie van belang is. Werken als een professional of als leidinggevende is volgens hem een praktijk, dat wil zeggen: een combinatie van:

- kunst: verbeelding, creatieve inzichten, et cetera,
- ambacht: ervaring, praktisch leren, en
- wetenschap: het analyseren, systematisch evidence-based-kennis.

Het werk in de praktijk van organisaties is kunst, kunde en kennis, oftewel: de combinatie van het rationele en het intuïtieve systeem. Het rationele systeem volgt regels, vergelijkt objecten op basis van verschillende kenmerken en kan een weloverwogen keuze tussen diverse alternatieven maken. Het automatische, analoog, associatief werkende intuïtieve systeem kan dit niet. Het intuïtieve systeem detecteert eenvoudige relaties en blinkt uit in het integreren van informatie over één ding, maar kan niet bewust omgaan met meerdere, gelijktijdige onderwerpen en kan niet met puur statistische informatie omgaan. Daarvoor hebben we ons rationele systeem nodig.

30.5 Neem de tijd voor time-outs

Het rationele systeem heeft het vermogen om de suggesties van het intuïtieve systeem te negeren, denkprocessen te vertragen en logische analyses uit te voeren. Ook zelfkritiek is een functie van het rationele systeem. Snel conclusies trekken helpt ons te overleven, maar soms kunnen fouten door de welbewuste interventie van het rationele systeem worden voorkomen. Bewuste twijfel behoort niet tot het takenpakket van het intuïtieve systeem: dit vereist het bewaren van niet-gerelateerde interpretaties en dit is iets wat alleen het rationele systeem kan doen. Onzekerheid en twijfel behoren tot het domein van het rationele systeem.

Om het rationele systeem optimaal te laten werken is het van belang om de tijd te nemen. Time-outs blijken dan van grote waarde. We zien gelukkig in de praktijk dat onderlinge feedback, een vergadering of het teamfunctioneren evalueren steeds normaler wordt. *After action review* (AAR) is een nieuwe ontwikkeling in organisaties. Deze time-out-momenten dwingen ons om te reflecteren op ons doen en laten, dwingen ons om het limbisch niveau bewust te verbinden met de prefrontale hersenschors, dwingen ons te reflecteren op ons intuïtieve systeem, dwingen ons om wijzer te opereren. Naast het kennis hebben van ons feilbare denken zoals door onder anderen Kahneman beschreven en sociaalpsychologische kennis vraagt het nemen van time-outs samen met anderen een basishouding van iedere deelnemer van open staan voor het idee dat je mogelijk verkeerd zat. De deelnemers zijn gefocust op de onderliggende assumpties en mechanismen die het besluitvormings- en teamproces beïnvloeden.

30.6 Tips voor besluitvorming

In settings waarin besluiten genomen moeten worden, kunnen de volgende tips mogelijk helpen om de rol van het rationele systeem te optimaliseren:

- wijs iemand aan als advocaat van de duivel met de expliciete taak om met weerlegend bewijs te komen;

- zorg dat er een buitenstaander bij is, iemand die niet bij het besluit of de consequenties daarvan betrokken is;
- evalueer de kwaliteit van de bewijzen die voor de verschillende alternatieven genoemd worden;
- verzamel een groep van onafhankelijke beoordelaars van het besluit;
- zorg als leider dat je jouw oordeel of voorkeur lang voor je houdt om te voorkomen dat je het denken en de geuite mening van de anderen te veel beïnvloedt;
- geef de groep duidelijke criteria voor de beslissing, en laat ze vervolgens onafhankelijk van elkaar elk alternatief beoordelen aan de hand van die criteria.

30.7 Wijsheid vergt *academic rigor*

Naast time-outs en adequate inrichting van het besluitvormingsproces is het betrachten van *academic rigor* of *academic discipline* ook een manier om de rol van het rationele systeem te optimaliseren. Academic rigor of discipline betekent een wetenschappelijke grondhouding en werkwijze bij het benaderen van vraagstukken uit de praktijk. *Evidence-based* denken en werken gaat over processen waarbij het individu besluiten neemt en handelt op basis van collegiale inzichten en ervaringen, en op basis van resultaten van systematisch (wetenschappelijk) onderzoek om te achterhalen wat werkt en wat niet. *Evidenced-based* werken en leven gaat over het bewust, expliciet en verstandig gebruikmaken van de best beschikbare 'evidence' bij het nemen van beslissingen in de praktijk van alledag.

In organisaties zouden we meer moeten (leren) putten uit de uitgebreide hoeveelheid gedragswetenschappelijke onderzoeken die evidence-based zijn en relevant voor de management- en organisatiepraktijk (Rousseau, 2006; Walshe en Rundall, 2001). Dyer (2006) geeft een handige checklist om de kwaliteit van de geboden evidentie in te schatten:

- Accuraatheid en nauwkeurigheid: kunnen de gegevens worden gevalideerd door onafhankelijke bronnen?
- Precisie. Precisie wil zeggen: precisie die *good enough* is gezien waarvoor het gebruikt wordt. 'Sterke groei', 'hoge waarschijnlijkheid' of 'de markt groeit' zijn te vaag, maar 'de consumentenbestedingen aan kerstcadeaus is 454,93 dollar' zal in de meeste gevallen te precies zijn.
- Toereikendheid: het verstrekte bewijs moet genoeg zijn om de bewering te ondersteunen.
- Representativiteit. Het bewijs moet representatief zijn voor de populatie waarop de bewering betrekking heeft.
- Autoriteit. Wat is de geloofwaardigheid en het gezag van de persoon die de bewering doet?
- Significantie. Legt de auteur het belang uit van de gegevens die worden gepresenteerd?

30.8 Wijsheid vergt wilskracht

De zelfbeheersing van het rationele systeem kost zoveel energie, dat als je jezelf moet dwingen om iets te doen, je minder goed in staat bent om die zelfbeheersing te behouden voor de volgende taak (Baumeister en Tierney, 2011). Ook blijkt dat mensen die cognitief bezet zijn, dat wil zeggen: het rationele systeem in werking, eerder zelfzuchtige keuzen maken, seksistische taal gebruiken en in sociale situaties oppervlakkige oordelen vellen. Wijsheid ontstaat zoals beschreven door samenspel van oude en nieuwe hersengebieden. Om wijsheid te realiseren in ons leven is het gewenst om onze wilskracht voor dit samenspel te reserveren. Wilskracht gaat over zelfcontrole, de controle van onze gedachten, beheersen van onze emoties, beheersen van onze impulsen en performancecontrole of doelgerichtheid. Wilskracht geeft mensen de kracht om te volharden om zichzelf te beheersen. Mensen met sterkere wilskracht zijn meer altruïstisch, ze doneren meer aan charitatieve doelen, doen meer vrijwilligerswerk, geven eerder onderdak aan mensen die dat nodig hebben (Baumeister en Tierney, 2011: 260). Wilskracht evolueerde, omdat het cruciaal was voor onze voorouders om met de groep samen te werken, om met anderen te kunnen opschieten. En het dient deze doelen nog steeds. Innerlijke discipline leidt nog steeds tot uiterlijke vriendelijkheid. Zelfcontrole blijkt de best voorspellende waarde te hebben met betrekking tot studieresultaten, waardering door collega's op het werk, emotionele stabiliteit, bevatelijkheid voor angst en depressie, et cetera (Baumeister en Tierney, 2011: 11; De Ridder et al., 2012).

Experimenten laten consistent twee lessen zien (Baumeister en Tierney, 2011: 35):

- 1 Je hebt een beperkte hoeveelheid wilskracht, die uitgeput raakt als je het gebruikt. Je kunt je wilskracht niet voor meerdere zaken tegelijk inzetten. Je prestaties worden ondermijnd als je je wilskracht op meerdere veranderingen richt. Je moet je wilskracht spaarzaam en gericht gebruiken. Het verlies van zelfcontrole (egodepletie oftewel uitputting van het ego) door overbelasting van de wil vindt vaak echter ongemerkt plaats. Het beïnvloedt bijvoorbeeld ongemerkt je hartslag. Wanneer mensen in laboratoria zelfcontrole-experimenten doen, wordt hun polsslag onregelmatig (Baumeister en Tierney, 2011: 36). Je zult dus zeer bewust momenten in moeten bouwen om de vinger aan de pols van je wilskracht te houden om te beoordelen of deze niet uitgeput raakt.
- 2 Je gebruikt dezelfde voorraad van wilskracht voor alle soorten taken. Voor alle dingen die je doet terwijl je ze eigenlijk niet wilt doen én dingen die je weerstaat terwijl je daartoe juist geneigd bent – voor zelfbeheersing dus – put je uit dezelfde bron.

Trainen van je wilskracht

Wilskracht kun je beschouwen als een spier. Een spier die niet alleen vermoeid kan raken, maar ook een spier die, gelijk een fysieke spier, wordt aangedreven door glucose. Met weinig suiker in het bloed geven we eerder op, nemen we slech-

tere beslissingen (of stellen we beslissen juist uit) en verliezen we eerder onze zelfbeheersing. Wilskracht kun je ook net als een spier trainen. Door training wordt je wilskracht sterker, en vooral: dan hou je het langer vol. Maar net zoals fysieke training in de sport moet de training wel aan een aantal voorwaarden voldoen. In het volgende zijn op basis van Baumeister en Tierney (2011) een aantal tips geformuleerd voor de inrichting van je trainingsschema om de nodige wilskracht ten behoeve van wijsheid gemobiliseerd te houden.

- Richt de basics van je leven goed in: goed eten, voldoende slaap, regelmaat, fysieke inspanningen, opgeruimdheid, et cetera. Geen glucose, geen wilskracht. Op korte termijn kun je wilskracht bijvullen door glucose, maar kies voedsel met langzame verbranding. Geen eten dat boom-bust-cijfers in bloedsuikerniveau creëert. Zorg bijvoorbeeld ook voor voldoende slaap. Slaaptekort heeft namelijk negatieve invloed op het glucosegehalte en daarmee negatieve consequenties voor zelfcontrole en daaraan gerelateerd slechtere besluitvorming.
- Ken je beperkingen: wilskracht heeft een limiet. Richt je leven zo in dat je een realistische kans hebt om te slagen. Mensen met sterke zelfcontrole spenderen minder tijd aan het weerstaan van hun verlangens, omdat ze minder belaagd worden door allerlei verleidingen en innerlijke conflicten.
- Let op de planningillusie. Met name zaken op iets langere termijn schat je vaak veel te positief in. Mensen denken alles te kunnen doen, voor zover het werk is dat niet nu gedaan hoeft te worden. We zijn veel te optimistisch over wat in de toekomst gedaan kan worden.
- Stel de uitvoering van je keuze niet uit. Uitstellers nemen slechtere beslissingen en raken minder gezond.
- Let op symptomen. Maak je je meer druk om zaken dan je zou willen? Is het opeens moeilijker om beslissingen te nemen? Zo ja, neem dan geen beslissingen, behalve dan om wat aan de symptomen te doen. De kans is anders te groot dat je geen wijze beslissingen zult nemen. Als je sterke verleidingen voelt voor niet gekozen doelen ('ik heb zin in een chocolaatje'), moet je waakzaam worden. We hebben geen speciaal bewustzijn voor wilszwakte, maar we ervaren onze gevoelens wel intensiever als bijeffect van het opgebruiken van wilskracht. Overbelasting leidt dus tot minder controle en sterkere verleidingen. Het intens beleven van je gevoelens moet dus als waarschuwing in acht genomen worden.
- Maak een to-do-list. Door het op te schrijven ben je het kwijt en hoef je er niet voortdurend aan te denken. Het scheelt dus energie die weer gebruikt kan worden voor het inzetten van wilskracht voor de door jou gekozen zaken.
- *Keep track*. Monitor of je wilskracht en de inrichting van je leven nog gericht zijn op wijsheid.

30.9 Wijsheid vergt routine

Wilskracht ontstaat niet uit heroïsche inspanningen of allerlei morele eigenschappen, maar op basis van basic zaken als ordelijkheid en routine. Wilskrachtige mensen blijken vooral superieur in het automatiseren van hun eigen gedrag ten behoeve van hun doel. Door die routine wordt wilskracht gespaard voor de zaken die echt belangrijk zijn. Je hoeft dan je beperkte vermogen tot zelfcontrole niet te besteden aan allerlei dagelijkse beslissinkjes ('toch maar een chocolaatje pakken'). Waardoor je energie oftewel wilskracht overhoudt voor je grootsere doelen, voor wijsheid.

Uit een meta-analyse van De Ridder et al. (2012) blijkt dat mensen met veel wilskracht goed zijn in het vormen van patronen: zelf opgelegde regels die automatismen worden. Die kosten geen wilskracht – zoals autorijden na enige tijd geen inspanning meer kost, de automatische piloot neemt het over. Gewoonten en automatismen besparen wilskracht. Die kun je dan inzetten op momenten dat het werkelijk nodig is. Juist in een vrije wereld met een overdaad aan mogelijkheden, keuzen en permanente verleiding (op het gebied van eten, informatie, entertainment, poeders en pillen, liefde, e-mails, twitterberichten, managementgeroes en -rages, et cetera) zijn regels en gewoonten van groot belang. Te veel keuzen en vrijheid belasten de wilskracht van het individu. Duidelijke patronen maken het leven makkelijker. We hebben maar een beperkte wilskracht. Die moet je sparen voor de echt moeilijke momenten en echt belangrijke zaken, zoals de gerichtheid op wijsheid.

30.10 Afsluiting

Er is behoefte aan mensen die de complexiteit en de dieperliggende patronen van onze snel veranderende alledaagse werkelijkheid kunnen zien. Mensen wier leven en werk ten dienste staat van het zich ontvouwende geheel. Mensen met wijsheid die hun kwaliteiten inzetten voor de ontwikkeling van organisaties, die hun waarde en betekenis hebben door hun bijdragen aan de samenleving.

Deze tijd vraagt om mensen met wijsheid, om mensen die eenvoudig, wakker en contactvol in het leven, in hun opdrachten, in organisaties staan. Mensen die hun wilskracht gereserveerd houden om wijs te handelen, dat wil zeggen: de momenten in het leven zien waarop zij een waardevolle bijdrage kunnen leveren die voor onze samenwerkings- en samenlevingsverbanden en de wereld op langere termijn gewenst zijn en de moed en competenties hebben om die momenten te pakken.

Literatuur

- Baumeister, R. en J. Tierney (2011), *Willpower. Rediscovering the Greatest Human Strength*, Penguin.
- Dyer, L. (2006), *Critical Thinking for Business Students*, Concord, ON: Captus Press.
- Kahneman, D. (2011), *Ons feilbare denken; thinking, fast and slow*, New York/Amsterdam: Farrar, Straus and Giroux/Business Contact.
- Karssing, E. (2011), *Morele competentie in organisaties*, Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Kessels, J., E. Boers en P. Mostert (2002), *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties*, Amsterdam: Boom.
- McKenna, B., D. Rooney en K. Boal (2009), 'Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership', in: *The Leadership Quarterly*, 20, p. 177-190.
- Meeks, T. en D. Jeste (2009), 'Neurobiology of wisdom: A literature overview', in: *Archives of General Psychiatry*, 66(4), p. 355-365.
- Mintzberg, H. (2009), *Managing*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Ridder, D. de, G. Lensvelt-Mulders, C. Finkenauer, F. Stok en R. Baumeister (2012), 'Taking stock of self-control: A meta-analysis of how trait self-control relates to a wide range of behaviors', in: *Personality and Social Psychology Review*, 16, p. 76-99.
- Rousseau, D. (2006), 'Is there such a thing as evidence-based management?', in: *Academy of Management Review*, 31, p. 256-69.
- Scharmer, O. (2007), *Theory U. Leading from the Future as It Emerges*, Cambridge, VS: The Society for Organizational Learning.
- Schaveling, J. (2008), *Tijdelijk Leiderschap. Dienstbaarheid aan mens en organisatie*, Den Haag: Academic Service.
- Sitskoorn, M. (2010), *Passies van het brein. Waarom zondigen zo verleidelijk is*, Amsterdam: Bert Bakker.
- Walshe, K. en T. Rundall (2001), 'Evidence-based-management: From theory to practice health care', in: *The Milbank Quarterly*, (79), p. 429-57.