Wijsheid

Een studie naar het werk van Robert J. Sternberg over wijsheid

Freerk Wortelboer

Inleiding

Het klassieke verhaal waarmee wijsheid wordt geïllustreerd is dat van koning Salomo. Als hem wordt gevraagd een baby toe te wijzen aan één van twee vrouwen die beiden beweren de moeder te zijn, stelt hij voor de baby in tweeën te hakken. De ene vrouw accepteert de beslissing, de andere vrouw gunt snikkend de baby aan de ander, waarop Salomo genoeg weet. Met dit verhaal in je achterhoofd is wijsheid dus vooral een combinatie van intelligent redeneren, creativiteit en het heel goed doorzien van de menselijke psyche.

Hoe heeft Salomo deze wijsheid verworven? Hoe ontwikkel je je tot een wijs mens die situaties kan begrijpen, mensen goed aanvoelt en met compassie goed doordachte beslissingen neemt die de andere betrokkenen met waardering en zelfs dankbaarheid ontvangen?

Mijn fascinatie voor wijsheid ontstond jaren geleden bij de begeleiding van jonge professionals die in organisaties flinke veranderingen moesten zien door te voeren. De jongeren waren allemaal slim, creatief en bevlogen, en deelden de verwarring over het feit dat 'men' niet zo hard voor hun prachtige ideeën warmliep als ze verwacht hadden. Pas nadat deze jonge professionals een aantal keren vastgelopen waren, gevoelens van frustratie en angst hadden ervaren en desondanks of juist dankzij die ervaringen hadden weten vol te houden, werden ze echt effectief en bleken ze in staat te zijn ook anderen te leiden – als inspirator, coach en/of grenzensteller. Wat zegt dat over wijsheid? Is tegenslag een voorwaarde om dit te ontwikkelen?

Eenzelfde observatie deed ik bij schoolleiders die ik begeleid in een tweejarige masteropleiding. Die leiders die persoonlijk en professioneel al het nodige achter de kiezen hebben, of tijdens hun opleiding een ingrijpende gebeurtenis hebben meegemaakt (echtscheiding, geboorte van een kind, overlijden van een partner), tonen vaak groei in hun persoonlijk leiderschap. Komt wijsheid dus met de jaren? Kan een kind of een jonge starter niet wijs zijn?

Maar het zijn niet alleen de mooie ervaringen die me raken; er zijn ook ethische vraagstukken die hierop betrekking hebben. Sommige leiders zie ik slim mensen voor hun karretje spannen, terwijl ik bedenkingen heb bij hun motieven. Er zijn veel voorbeelden denkbaar van buitengewoon slimme mensen die we absoluut niet als wijs zouden bestempelen. Een dictator als Saddam Hoessein wist op tal van uitgekiende manieren een heel volk te knechten. Nick Leeson van Barings Bank was een briljante beurshandelaar die gewetenloos misbruik maakte van zijn positie en kennis. Wanneer noemen we iemand nu wijs?

Robert J. Sternberg doet al meer dan dertig jaar onderzoek naar de relatie tussen wijsheid, intelligentie en creativiteit en kijkt op een bijzonder boeiende manier naar wijsheid. Hij is het die centraal staat in dit artikel. Voordat ik zijn model en denkwijze onder de loep neem, volgt nu eerst wat achtergrondinformatie over hem.

Biografie van Robert J. Sternberg

Robert Sternberg is een psycholoog en vooraanstaand wetenschapper die een lijst van meer dan 1200 wetenschappelijke artikelen, hoofdstukken en boeken over tal van onderwerpen op zijn naam heeft staan. Zo schrijft hij over leermoeilijkheden, intelligentie, liefde, wijsheid, onderwijskundig leiderschap en denkstijlen, en dat alles in een voor een wetenschapper verrassend toegankelijke schrijfstijl. Ondanks zijn Amerikaanse herkomst, kijkt hij niet alleen met de Amerikaanse culturele bril, maar toetst hij zijn theorieën ook in Europa, Azië en Afrika. De meeste bekendheid geniet hij door zijn onderzoek naar intelligentie. Op zich een opmerkelijk gegeven voor iemand die als kind als *rather stupid* uit IQ-tests kwam! (Bussato, 2001).

Sternberg werd geboren in 1949 in een Joods gezin in New Jersey. Zijn ouders hadden de high school niet afgemaakt. Al sinds zijn kindertijd leed hij erg onder testangst en scoorde hij matig, totdat hij als negenjarige een leerkracht kreeg die geloofde in zijn capaciteiten. Die hoge verwachtingen maakten dat zijn prestaties met sprongen vooruitgingen, maar ook dat hij als dertienjarige al vastbesloten was te begrijpen hoe hij wél goed kon presteren terwijl hij zo'n laag IQ had.

Hij stuitte op een intelligentietest – de klassieke Stanford-Binet test – en begon die als piepjonge onderzoeker af te nemen onder medescholieren. Dit leverde verrassende inzichten op, maar bracht hem ook in de problemen. Zijn eerste proefpersoon was een klasgenote waarop hij heimelijk verliefd was. Al snel kwam hij erachter dat deze test geen handige manier was om het ijs te breken – een mooi voorbeeld van emotionele intelligentie. De tweede klasgenoot toog naar de schoolleiding, die direct ingreep en dreigde het boek met de intelligentietest te verbranden als hij nog eenmaal klasgenoten op hun intelligentie zou testen. Zo werd Robert Sternberg al op jonge leeftijd geconfronteerd met politieke gevoeligheden Pas op de universiteit kon hij zich weer openlijk verdiepen in intelligentie (Sternberg, 2003).

Hij kreeg de *National Merit Scholarship*, een beurs waarmee hij naar Yale University kon. Ook daar waren zijn resultaten in eerste instantie matig. Het vak Inleiding in de psychologie bracht Sternberg er zelfs zo slecht vanaf dat zijn hoogleraar hem adviseerde om een ander onderwerp als *major* te kiezen. Evenals in zijn jongere jaren leidde ook nu frustratie tot actie. Hij kwam tot de conclusie dat testen geen adequaat beeld gaven van zijn echte kennis en academische kwaliteiten. Verder ontdekte hij dat als hij tests aflegde in een kamer met jongere medestudenten hij veel rustiger werd en zijn scores aanzienlijk stegen. Een jaar later ontwikkelde hij zijn eerste eigen intelligentietest: de Sternberg Test of Mental Ability (STOMA). Hij haalde in 1972 zijn BA Psychologie summa cum laude aan Yale en in 1975 zijn PhD aan Stanford University.

Sternberg heeft een breed scala aan posities bekleed aan gerenommeerde instituties. Hij was hoogleraar Psychologie aan Yale, Dean of Arts and Sciences aan Tufts University en voorzitter van de American Psychological Association. In 2010 zette hij een boeiende en onverwachte stap: hij werd toen benoemd tot vicevoorzitter van het college van bestuur van Oklahoma State University en vervolgens werd hij in 2013 aangesteld als bestuursvoorzitter van Wyoming University. Hij koos dus voor de overstap van topwetenschapper aan topuniversiteiten naar een bestuurlijke rol binnen een internationaal minder bekende instelling. Als bestuurder wilde hij doelen realiseren waar hij als wetenschapper al onderzoek naar deed, zoals het versterken van het onderwijs en studenten beter toerusten voor hun toekomstige rol als leiders van een betere wereld. Op de website van Wyoming University valt te lezen dat hij in korte tijd zoveel *task forces* met veranderopdrachten had ingesteld dat het systeem ging kraken. Het bleek allemaal teveel in te korte tijd en het verzet tegen zijn tomeloze veranderambitie groeide. Na een half jaar vertrok Sternberg omdat hij onvoldoende steun ervoer van de *board of trustees*. Zijn persoonlijke energie en ambitie die hem tot academische topproductie brachten, bleken teveel in een bestuurlijke rol waarin je een hele organisatie mee moet krijgen in het veranderproces. Sinds 2014 is hij weer terug in zijn oude vak als *professor of human development* op Cornell University.

Wijsheid volgens Sternberg

Laten we onze queeste naar wijsheid beginnen op publieke plekken (Websters woordenboek en Wikipedia). Hoe wordt in het algemeen gedacht over wijsheid? Vervolgens gaan we na wat Sternberg hieraan toevoegt.

In *Websters New World College Dictionary* treffen we de volgende definitie aan van wijsheid: 'The power of judging rightly and following the soundest course of action, based on knowledge, experience, understanding etc.' En in Wikipedia vinden we: 'Wijs-

heid of levenswijsheid is de kunst om in alle levensomstandigheden juist te oordelen en te handelen. De betekenis is dus praktisch of moreel.'

Bekijken we deze twee definities, dan valt ons op dat intelligentie, kennis en ervaring mensen in staat stelt om situaties goed te beoordelen en de juiste acties te ondernemen. Wat in deze beschrijvingen ontbreekt, is de verwijzing naar componenten als de sociale omgeving (wijsheid raakt anderen en is daarmee interpersoonlijk), de emoties (wijsheid die zich ontwikkelt in het doorleven van emotionele ervaringen) en de uitwerking van de moraliteit (wat bepaalt of iets 'juist' of 'goed' is?)

Robert Sternberg heeft een model ontwikkeld waarin deze verschillende componenten een plek hebben gekregen. Boeiend daarbij is om te zien hoe Sternberg vanuit zijn intelligentieonderzoek bij wijsheid uitkomt en vervolgens de brug slaat naar onderwijskundig leiderschap en daarmee werkt aan zijn eigen ambitie om een wezenlijke bijdrage te leveren aan deze wereld.

Een triarchisch model van intelligentie

De oorsprong van Sternbergs fascinatie voor intelligentie ligt, zoals bleek uit zijn biografie, besloten in zijn eigen matige testscores tijdens zijn school- en studietijd. Dit had enerzijds te maken met de context (bijvoorbeeld de groepsdruk van medestudenten waaronder gepresteerd moest worden) en anderzijds met het type vragen dat gesteld werd. Intelligentietests en schooltoetsen bleken toen (en ook nu nog) vooral gericht te zijn op kennis en analytische kwaliteiten, zoals woordenschat, geheugen, begrip en de vaardigheid problemen op te lossen. Er werd bijvoorbeeld geen aandacht besteed aan muzikaliteit of sociale vaardigheid.

De huidige discussie in Nederland over de waarde, opzet en timing van de Cito-toets raakt aan precies ditzelfde punt. Een greep uit de reacties in dit debat: 'Het is een momentopname onder grote druk', 'Mijn kind kan veel meer dan er in de Cito-toets gevraagd wordt', 'Moet het oordeel van de basisschool niet veel zwaarder wegen bij de toelating tot het Voortgezet Onderwijs?' Maar ook: 'Het is een zeer betrouwbare voorspeller van prestaties in het vervolgonderwijs!'. 'En wat zegt die toets over succes in werk en leven? Weinig!' Tegengestelde geluiden waren te horen in een heftig debat, dat nog steeds voortduurt en waarvan de uitkomst nog niet vaststaat

Sternberg ontwikkelde een nieuw model: de triarchische theorie van intelligentie (Sternberg, 1985). Hij onderscheidt daarin drie typen intelligentie: analytische intelligentie, creatieve intelligentie en praktische intelligentie. Analytische intelligentie verwijst naar rationele probleemoplossende vermogens, zoals die zijn gemeten in de klassieke intelligentietests. Het gaat dan doorgaans om helder afgebakende opgaven waarvoor maar één juiste oplossing bestaat. Bij creatieve intelligentie gaat het om het vermogen om goed met nieuwe opgaven en ongebruikelijke situaties te kunnen omgaan, waarbij bestaande kennis en vaardigheden worden ingezet. Kijken vanuit andere perspectieven en divergerend denken, leveren andere type inzichten op en niet zozeer 'het juiste antwoord'. Praktische intelligentie verwijst naar het vermogen om bestaande kennis en vaardigheden toe te passen in het dagelijkse leven. Deze intelligentie stelt je in staat effectief te handelen in specifieke situaties.

Sternberg breidde eind jaren negentig zijn model verder uit tot de 'theorie van succesvolle intelligentie' waarbij iemand als succesvol intelligent geldt als hij zijn kwaliteiten inzet om verschillende levensdoelen te realiseren. Daarvoor heeft hij verschillende handelingsalternatieven. Hij kan zich aanpassen aan zijn omgeving, de omgeving beïnvloeden/hervormen of hij kan nieuwe omgevingen kiezen waarin zijn kwaliteiten het best tot hun recht komen (Sternberg, 1999).

Normatieve dilemma's

Terwijl hij steeds beter grip krijgt op intelligentie en creativiteit zien we dat Sternberg blijft worstelen met normatieve dilemma's. Wat te denken van de slimme creatieve verkoper die zijn klanten waardeloze spullen weet aan te smeren? En nog veel fundamenteler: Hitler en Stalin legden ongetwijfeld een grote dosis praktische intelligentie en zelfs creativiteit aan de dag bij het uitschakelen van hun opponenten en zelfs hele bevolkingsgroepen. Hoe kan je tot een theorie komen die ook de waarden en het gemeenschappelijke goede doel incorporeert? Wanneer zijn keuzes wijs te noemen, dus niet alleen goed voor jezelf maar ook in het belang van anderen en brede lagen in de maatschappij?

Impliciete kennis als basis voor wijsheid

Veel beslissingen in het leven vragen kennis van zaken. Om als ondernemer bijvoorbeeld te kunnen beslissen over een strategische heroriëntatie en reorganisatie heb je kennis nodig van de markt, van je organisatie en werkprocessen, van financiën etc. Dit noemen we 'expliciete kennis'. Om een wijs besluit te kunnen nemen is het echter van belang deze expliciete kennis aan te vullen met impliciete kennis. Hoe zullen mijn medewerkers reageren op een reorganisatie? Wat is de beste tactiek om mijn medeaandeelhouders mee te krijgen? Hoe groot is de kans op succes? Deze impliciete kennis of *tacit knowledge* (Polyani, 1976; Sternberg, 2001) haal je minder makkelijk uit boeken, maar kun je verwerven op basis van jarenlange ervaring als student, professional en ondernemer.

Beide vormen van kennis, expliciet en impliciet, zijn van belang. Sternberg beargumenteert echter dat het verschil in wijsheid van beslissingen die personen nemen eerder verklaard kan worden door de impliciete kennis en contextgevoeligheid van personen, dan hun formele feitenkennis. Om terug te grijpen op de enthousiaste jonge projectleider uit de inleiding: gebrek aan begrip van 'hoe de hazen hier lopen' maakt dat hij tegen muren oploopt, waar zijn meer ervaren collega het project wijs om tal van klippen heen laveert, terwijl hij als net afgestudeerde mogelijk beschikt over meer actuele academische kennis dan zijn ervaren collega. Bij impliciete kennis gaat het meer om 'weten hoe' dan 'weten dat'.

Impliciete kennis speelt ook een rol bij het realiseren van doelen die je van belang acht. Academische kennis alléén biedt je niet de wijsheid die je nodig hebt. Wijsheid ontstaat door de academische kennis te verbinden met impliciete kennis. Je kunt hebben geleerd over hoe Mandela de grote tegenstellingen tussen blank en zwart overbrugde. Je impliciete kennis helpt je bij de vertaling naar jouw situatie: wat is dan bij jou nodig qua leiderschap en interventies om spanningen binnen jouw organisatie op te lossen?

Ten slotte is het goed je te realiseren dat je impliciete kennis per definitie niet verwerft in formele leersettings en doorgaans zelfs verwerft zonder directe instructie van anderen. Een coach kan je niet leren wat de wijze oplossingen zijn voor elk mogelijk toekomstige probleem. Wel kan je leerervaringen aangereikt krijgen die je helpen zelf wijze beslissingen te nemen. Ook kun je leren je impliciete kennis te expliciteren, waardoor die bruikbaarder wordt en overdraagbaar, alsmede een basis gaat vormen voor consistenter handelen (Argyris & Schön, 1978)

De balanstheorie van wijsheid

Volgens Sternberg is wijsheid een vorm van praktische intelligentie, maar dan wel eentje die veel verder gaat dan op een slimme en handige manier keuzes maken in je eigen belang. Hij definieert wijsheid vanuit een balans tussen meerdere componenten:

> *'Wisdom is defined as the application of tacit as well as explicit knowledge as mediated by values toward the achievement of a common good through a balance among (a) intrapersonal, (b) interpersonal, and (c) extrapersonal interests, over the (a) short and (b) long terms, to achieve a balance among (a) adaptation to existing environments, (b) shaping of existing environments, and (c) selection of new environments' (Sternberg, 2001).*

Volgens deze definitie vereist wijsheid een balanceren c.q. afwegen op verschillende terreinen:

- Je eigen belang en andermans belang worden in een context (extrapersoonlijk) bezien: wat is goed voor jou en voor mij, én past binnen onze organisatie of binnen onze gemeenschap? Wijsheid is waardegedreven. Streven naar een oplossing die goed is voor sommigen maar slecht is voor anderen is geen wijze handelwijze. Die is immers gericht op een gemeenschappelijk belang.
- Een wijze leider weegt zowel de korte- als langetermijndoelen en zal dus minder gericht zijn op snel scoren. Problemen die om wijsheid van de leider vragen, bevinden zich dus op het snijvlak van belangen. Lukt het de ondernemer

bijvoorbeeld om zijn medewerkers zodanig te betrekken bij de strategische heroriëntatie dat men vertrouwen krijgt in die koers en meewerkt aan een reorganisatie die ook pijnlijke keuzes inhoudt? En is er tijd en ruimte voor een leerproces waardoor de organisatie twee jaar later weer floreert?

- Het balanceren heeft ook betrekking op het type actie dat je wilt ondernemen. Sternberg noemt drie typen: :
  (a) aanpassen aan de huidige omgeving (bijvoorbeeld door mee te gaan in een cultuur van te hard werken en lange dagen maken)
  (b) beïnvloeden/hervormen van die omgeving (bijvoorbeeld door collega's te mobiliseren om samen een nieuwe weg te zoeken: 'niet méér, maar slimmer werken')

  (c) en selectie van een nieuwe omgeving (bijvoorbeeld door je geluk elders te beproeven)

Of je de juiste afweging van belangen hebt gemaakt, of je adequaat op de omgeving hebt gereageerd, of je daadwerkelijk voor het gemeenschappelijke doel bent gegaan, hangt sterk af van de waarden volgens welke je handelt. Waarden maken een integraal onderdeel uit van wijsheid.

'Why smart people can be so foolish'

Dwaasheid

'Why smart people can be so foolish' luidt de prikkelende titel van een publicatie van Sternberg uit 2004. Om een scherp zicht te krijgen op een concept helpt het om vergelijkingen te maken, in dit geval met het tegenovergestelde: de dwaasheid van slimme mensen. Hoe komt het toch, vraagt Sternberg zich af, dat mensen die ogenschijnlijk alles mee hebben – intelligent en creatief zijn en over de nodige levenservaring beschikken – toch erg domme dingen kunnen doen? Niemand kan aan Bill Clinton denken zonder associaties met Monica Lewinski of aan de oud IMF-topman Dominique Strauss-Kahn en het New Yorkse kamermeisje Nafissatou Diallo. En hoe vaak raakt een leidinggevende niet de verbinding kwijt met zijn organisatie, omdat hij te vol is van zijn eigen ideeën en/of het volstrekt normaal vindt dat daar een (voor de buitenwereld onacceptabele) buitensporige beloning voor hem bij hoort.

Sternberg constateert vijf denkfouten van slimme mensen 'die denken dat ze te slim zijn om domme fouten te maken':

(1) onrealistisch optimisme, waarbij men denkt dat men zo slim is dat men alles kan;
(2) egocentrisme, waarbij de focus volledig op zichzelf en het eigenbelang gericht is, terwijl men de verantwoordelijkheden ten opzichte van anderen onderschat of zelfs negeert;
(3) alwetendheid, waarbij men gelooft alles te weten, in plaats van te weten wat men nog niet weet;
(4) almacht, waarbij men gelooft dat men alles kan doen wat men wil omdat men alle macht heeft;
(5) onkwetsbaarheid, waarbij men gelooft dat men overal mee weg kan komen, ongeacht wat men doet, of hoe ongepast of onverantwoordelijk dat gedrag ook is.

Deze voorbeelden maken duidelijk hoe gemakkelijk mensen in goede posities ten prooi kunnen vallen aan denkfouten. Deze fouten zijn een goed reflectie-instrument voor leiders en anderen in invloedrijke posities die menen het beste voor te hebben met hun mensen of organisatie en beogen bij te dragen aan een betere wereld. Maar wijsheid, om nog even die stap te maken, is dus juist het tegendeel van deze denkfouten.

Reflectie

Opvallend in de theorievorming van Robert Sternberg is dat hij steeds verder allerlei puzzelstukjes samenvoegt en heel consci-entieus bouwt aan een theorie. Tegenwoordig noemt Sternberg deze theorie het WICS-model, wat staat voor *Wisdom, Intelli-gence and Creativity Synthesized* (Sternberg 2003, Sternberg 2010). Wie weet bouwt hij deze nog verder uit. Met WISC wil hij een bijdrage leveren aan het verbeteren van onze wereld en de cirkel van eigenbelang, geweld en vernietiging van onze leefwe-reld doorbreken. Dat begint wat hem betreft bij het onderwijs dat wij onze leerlingen bieden. Juist in het onderwijs moeten we aandacht besteden aan de balans tussen deze factoren. We bereiden onze leerlingen het beste voor op de maatschappij en op hun vermogen daar een positieve verantwoordelijke bijdrage aan te leveren door hen te trainen in analytische, creatieve en praktische intelligentie, in combinatie met wijsheid die gericht is op 'goed handelen'. Sternberg betoogt dat er nog grote slagen te maken zijn op scholen waar de nadruk nog steeds ligt op kennisverwerving en analytische intelligentie. Dat vraagt een enor-me omslag bij de inrichting van dit onderwijs. Doen we dat niet, zo betoogt hij met gevoel voor dramatiek, dan is er over een aantal jaren helemaal geen wereld meer waarop wij kunnen leven.

Andere invalshoeken bij de zoektocht naar wijsheid

Sternberg benadert wijsheid vanuit de psychologische invalshoek, meer in het bijzonder vanuit de invalshoek van individuele verschillen. Waarin verschillen mensen qua intelligentie, creativiteit, wijsheid? Wat houden die concepten precies in en hoe kunnen we die meten? Wijsheid verwerf je door de unieke combinatie van analytische en creatieve vaardigheden, en reflectie op ervaringen die je tegenkomt op je levenspad. Natuurlijk bestaan er ook andere invalshoeken in het onderzoek naar wijsheid, zoals de ontwikkelingspsychologische en filosofische invalshoeken. Sternberg kent deze perspectieven uiteraard maar laat de uitwerking daarvan graag over aan anderen, zoals blijkt uit twee indrukwekkende handboeken die hij (mede) heeft samenge-steld (Sternberg, 1990; Sternberg & Jordan, 2005). Ik licht er drie alternatieve invalshoeken uit en ga kort in op hun aanvullende waarde.

Emoties en wijsheid

Vanuit psychoanalytisch perspectief betoogt Deirdre Kramer (1990) dat in de psychologische ontwikkeling sprake is van twee parallelle processen, die samen bijdragen aan de wijsheid van een individu. Dat is enerzijds de cognitieve ontwikkeling, waarin men intellectuele en dialectische kwaliteiten ontwikkelt en anderzijds de affectieve ontwikkeling, waarin affectieve regulatie, ego-ontwikkeling en de integratie van bewuste en onbewuste processen aan de orde zijn.

In mijn eigen, wat kleinschaligere onderzoek naar de impact van indringende *life events* op het persoonlijke leiderschap (Wor-telboer, 2013) wordt zichtbaar hoe schoolleiders heftige emotionele ervaringen een plek geven in hun leiderschap. Een goede verwerking van deze ervaringen lijkt te leiden tot een sterkere concentratie op wat men echt belangrijk vindt om te doen. Hier-door gaat men voorbij het eigenbelang en is men meer gericht op de ander en het algemene belang – op het 'goede' – wat leidt tot meer wijsheid.

Levensfasen en wijsheid

De psychoanalytische ontwikkelingspsycholoog Erik Erikson (1963) maakte in de jaren vijftig furore met een model voor de ontwikkeling van de mens in acht fasen. Het is een krachtig model dat nog altijd standhoudt en mede als basis dient voor het huidige onderzoek naar professionele identiteit. Volgens Erikson kent elke levensfase zijn specifieke opgaven en staat in de laatste fase, de late volwassenheid vanaf ongeveer het zestigste levensjaar, integriteit centraal met als belangrijkste deugd de

wijsheid. Vertaald naar de professionele ontwikkeling van leiders heeft men in die fase behoefte aan het doorgeven van kennis en ervaring, als mentor/coach. Men streeft ernaar een ethische rol te spelen en niet altijd te kiezen voor de snelste of makkelijkste oplossing. Gerichtheid op de lange termijn in combinatie met een relativerende opstelling – dat zijn de kenmerken van de echte professionals aan het eind van hun loopbaan.

Wijze inzichten en uitspraken

De filosofische invalshoek ten slotte benadert wijsheid vanuit fundamentele levensvragen als: 'Wat is het goede?', 'Wat is kennis' en 'Wie ben ik?' Filosofische wijsgeren uit de Griekse en Romeinse tijd en spirituele goeroes uit de Indiase tradities bieden al duizenden jaren het fundament voor de ontwikkeling van de 'inhoud van wijsheid'. Wat zijn wijze keuzes, hoe moet ik handelen, wat is de juiste weg? Deze vragen vallen buiten de scope van deze bijdrage, waarin het proces van wijsheid centraal staat: welke intellectuele, creatieve, emotionele en ontwikkelingspsychologische processen dragen bij tot iemands wijsheid?

Waarde van Sternberg voor ons als onderzoekers en coaches

Wat heeft Sternberg ons als onderzoekers van professionele identiteit te bieden? Hij helpt ons grip te krijgen op de toegevoegde waarde van mensen met een sterke professionele identiteit. Hij wijst ons een weg om de balans te vinden tussen ogenschijnlijke dilemma's, zoals het eigen belang en het belang van anderen. Verder benadrukt hij de waarde van impliciete kennis en vraagt hij aandacht voor de morele verantwoordelijkheid die wij verbinden met wijsheid. Tezamen voeden deze twee kwaliteiten het concept van de professionele identiteit.

De filosofisch-spirituele invalshoek van wijsheid, iets wat Sternberg niet onderzoekt, zien we in deze bundel terug bij James' bijdrage over spirituele identiteit en het artikel over bezieling. De ontwikkelingspsychologische benadering wordt verder uitgewerkt in de stukken over erkenning en psychologisch eigenaarschap. In de artikelen 'Professionele ruimte' en 'Begrensde rationaliteit' zien we hoe de omgeving sterk bepalend is voor gedrag en al dan niet wijze beslissingen.

En wat biedt Sternberg mij als coach van schoolleiders?

In de begeleiding van schoolleiders neemt, naast strategische, onderwijskundige en organisatiekundige thema's, de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap een belangrijke plaats in. De aanname is daarbij dat, wil je een goede schoolleider zijn en anderen kunnen inspireren, beïnvloeden en begrenzen, je ook jezelf goed moet kennen met zowel je kwaliteiten als je beperkingen. Het risico is echter dat dit leidt tot een sterke nadruk op de eigen ontwikkeling, los van juist die omgeving waarin men functioneert. Het concept wijsheid, zoals Sternberg dat schetst, en de verbinding van leiderschapsontwikkeling met het grotere belang van school, maatschappij en 'het goede' helpt enorm om schoolleiders de verbinding te laten leggen tussen beide werelden.

Referenties

Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organisational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley

Bussatio, V. (2001). 'Psychologie van grote hoogte', Interview met Robert Sternberg. *Home Journalistiek*. Geraadpleegd op 1 mei 2014 op *http://members.chello.nl/v.busato/sternberg.html*

Erikson, E.H. (1963, revised edition) *Childhood and Society*. New York/Londen: W.W. Norton & Company

Kramer, D.A. (1990). 'Conceptualizing Wisdom: the primacy of affect-cognition relations', In: Sternberg, R.J. (red.). *Wisdom, its nature, origins and development*. Cambridge: Cambridge University Press

Polanyi, M. (1976). 'Tacit knowledge', In: M. Marx & F. Goodson (red.), *Theories in contemporary psychology* (. 330-344). New York: Macmillan

Ruijters, M., Braak, E. van de, Oeffelt, T. van (2014) *Top Class. Professionele identiteit als weg naar excellentie*

Sternberg, R.J. (1985). *Beyond IQ: a triarchic theory of human intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press

Sternberg, R.J. (red.) (1990) *Wisdom, its nature, origins and development*. Cambridge: Cambridge University Press

Sternberg, R.J. (1999). 'The theory of successful intelligence', In: *Review of general psychology*. Vol. 3, nr. 4, 292-316

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

Sternberg, R.J. (2003). *Wisdom, Intelligence and Creativity Synthesized*. Cambridge: Cambridge University Press

Sternberg, R.J. (2004). 'Why smart people can be so foolish', In: *European psychologist*. Vol. 9, nr. 3, 145-150

Sternberg, R.J., & Jordan, J. (red.) (2005). *A Handbook of Wisdom. Psychological perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press

Sternberg, R.J. (2010). WICS: 'A new model for school psychology', In: *School Psychology International* (2010) 31: 599

Websters New World College Dictionary, 1997, p. 1533

Wikipedia: http://nl.wikipedia.org/wiki/Wijsheid_%28deugd%29

Wortelboer, F.Q.C. (2013). *Niet meer bang! Een onderzoek naar de effecten van life events op persoonlijk leiderschap van schoolleiders*. Amsterdam: NSO