

ESSAY · CONCEPT V2 · 2026

Het antwoord nog even uitstellen

Over phronesis, ontleren en de kunst
van het niet-weten

Keimpe de Heer

DESIGN YOUR THINKING.

01 · PHRONESIS

Als het antwoord niet in de data zit

Kunstmatige intelligentie maakt steeds meer kennis toegankelijk en vergroot ons handelingsvermogen. Juist daardoor wordt een oude vraag opnieuw actueel: wat blijft er over wanneer weten en kunnen niet voldoende zijn om te bepalen wat verstandig is?

Aristoteles gebruikte daarvoor het begrip phronesis: praktische wijsheid. Naast episteme - wat we weten - en technè - wat we kunnen - gaat phronesis over het vermogen om in een concrete situatie te beoordelen wat verstandig is om te doen.

AI verandert de verhouding tussen die drie. Het ontsluit episteme, ondersteunt technè en daagt phronesis uit. Maar daarmee dient zich een moeilijkere vraag aan.

Hoe geef je eigenlijk vorm aan phronesis?

Hoe ontwikkel je praktische wijsheid in een directiekamer, bestuurskamer of managementoverleg waarin de druk om tot een antwoord te komen groot is? Hoe help je als strategisch adviseur een leider niet alleen méér informatie te verzamelen, maar beter te oordelen? En welke rol kan AI daarin spelen zonder dat we het menselijk oordeel alsnog uitbesteden aan een systeem dat buitengewoon overtuigend kan klinken?

Het voor de hand liggende antwoord is dat we ruimte moeten maken voor reflectie. Dat we onzekerheid moeten verdragen. Het ongemak moeten omarmen.

Maar daarmee begint het probleem eigenlijk pas.

Want wat dóé je dan?

02 · DE 70 PROCENT

Wat willen we menselijk houden?

Boston Consulting Group gebruikt bij AI-transformaties de 10-20-70-regel: ongeveer 10 procent van de inspanning gaat naar algoritmen, 20 procent naar technologie en data en 70 procent naar mensen en processen.

Die verhouding is geen natuurwet. Maar ze vestigt de aandacht op iets belangrijks. De moeilijkste vraag rond AI is misschien niet wat de technologie kan, maar wat er moet veranderen in onszelf en onze organisaties wanneer zij steeds meer kan.

Die 70 procent gaat dan niet alleen over adoptie, vaardigheden of verandermanagement. AI raakt ook aan routines, overtuigingen en professionele identiteiten. Aan wat we gewend zijn goed leiderschap te noemen. Aan wat een adviseur denkt te moeten leveren. En uiteindelijk aan de manier waarop we tot een oordeel komen.

Filosoof en corporate antropoloog Minke Tromp, auteur van *Hoe AI ons menselijker maakt*, introduceerde in een sessie een eenvoudig beeld dat daarbij helpt: het hekje. Waar wil je bewust een hekje omheen zetten omdat je vindt dat iets menselijk moet blijven? Wat mag technologie overnemen, waar wil je mens en technologie juist laten samenwerken, en waar kies je er expliciet voor om menselijke tijd en aandacht te beschermen?

Dat is geen vrijblijvende keuze. Wie bijvoorbeeld besluit dat persoonlijk klantcontact menselijk moet blijven, maakt mogelijk extra kosten. Maar een organisatie kan elders juist automatiseren en de vrijgekomen ruimte investeren in datgene waar zij het hekje omheen heeft gezet. Technologie wordt dan niet alleen een instrument om mensen weg te organiseren, maar ook om menselijke aandacht mogelijk te maken waar die werkelijk waarde heeft.

De vraag is niet alleen: wat kán AI overnemen? Maar ook: wat wíllen wij niet uit handen geven?

Dat is al een vorm van phronesis. Niet omdat er één juist antwoord bestaat, maar omdat de keuze vraagt om waarden, context en consequenties tegen elkaar af te wegen.

En die afweging vraagt niet alleen om leren. Soms vraagt zij juist om ontleren.

03 · ONTLEREN

Wat moet je durven loslaten?

Christian Kromme stelt in zijn essay *Unlearning Is the Skill of the Next Decade* dat organisaties veel investeren in leren werken met AI, maar veel minder aandacht besteden aan wat mensen moeten loslaten om werkelijk anders te kunnen werken.

Dat raakt een fundamenteeler probleem dan AI-adoptie. Ervaring is waardevol omdat zij ons helpt patronen te herkennen. Maar precies daarin schuilt ook haar beperking. Wat gisteren werkte, wordt ongemerkt het raster waarmee we naar morgen kijken.

“De werkelijke ontdekkingsreis bestaat niet uit het zoeken naar nieuwe landschappen, maar uit het kijken met nieuwe ogen.”

Die bekende formulering van een gedachte van Marcel Proust raakt precies aan wat ontleren kan betekenen. Niet méér werkelijkheid verzamelen, maar anders leren kijken naar wat er al is.

Voor een strategisch leider kan phronesis daarom beginnen met een ongemakkelijke vraag:

Wat moet ik hier tijdelijk niet meer zeker weten?

Niet: welke kennis moet ik weggooien? Maar: welke overtuiging, routine, ervaring of vanzelfsprekendheid moet ik even loslaten om opnieuw te kunnen waarnemen?

Voor de strategisch adviseur verandert daarmee eveneens iets. Zijn waarde zit niet alleen in wat hij aan kennis toevoegt. Soms bestaat zijn bijdrage juist uit het helpen opschorten van wat al te vanzelfsprekend is geworden.

Ontleren creëert ruimte.

Maar ruimte is nog geen oordeel.

04 · APORIA

Niet-weten als actieve tussenruimte

Hier wordt een ontwikkeling in het denken van Dave Snowden interessant. Zijn Cynefin-framework helpt leiders onderscheid te maken tussen verschillende soorten situaties en de manier van handelen die daarbij past. In de ontwikkeling van het framework heeft ook het aporetische nadrukkelijk een plaats gekregen.

Het Griekse aporia duidt op perplexiteit of het niet weten hoe verder. Het woord komt uit dezelfde klassieke Griekse denkwereld waarin ook phronesis werd onderzocht. De begrippen betekenen iets anders, maar juist hun combinatie is interessant: aporia kan de ruimte zijn waarin phronesis nodig wordt.

Snowden gebruikt het aporetische voor situaties waarin de bekende manier van denken je niet eenvoudig verder helpt. Het antwoord ontstaat dan niet door harder door te redeneren binnen hetzelfde kader. Je moet eerst anders naar het vraagstuk leren kijken.

Dat maakt aporia relevant voor leiderschap. Leiderschap wordt vaak geassocieerd met helderheid: richting geven, besluiten, weten wat er moet gebeuren. Maar soms is te snel weten precies het probleem.

De opgave is dan niet onmiddellijk de onzekerheid te reduceren, maar haar tijdelijk te bewonen. Dat klinkt passief, maar is het niet. Het vraagt discipline om een conclusie uit te stellen wanneer iedereen om een conclusie vraagt. Om verschillende verklaringen naast elkaar te laten bestaan. Om waar te nemen zonder onmiddellijk te classificeren. Om een vraag nog even een vraag te laten zijn.

De aporetische ruimte is geen comfortabele wachtkamer.

Het is een actieve tussenruimte.

Een plek waarin het bestaande handelingsrepertoire even niet voldoet en een nieuw repertoire nog niet beschikbaar is.

05 · TRIALECTIEK

Drie zonder ze te snel op te lossen

In zijn recente werk gebruikt Snowden ook het begrip trialectics: denken in drie onderscheiden elementen die niet onmiddellijk tot één synthese hoeven te worden teruggebracht.

Dat verschilt van de vertrouwde neiging om een spanning als een tegenstelling te behandelen: positie A tegenover positie B, waarna we op zoek gaan naar een compromis of synthese. Snowdens trialectische benadering probeert juist verschillen lang genoeg intact te houden om te voorkomen dat één categorie de andere te snel opslokt.

Voor phronesis is dat interessant. In complexe strategische vraagstukken bestaan vaak meerdere werkelijkheden tegelijk. Groei én begrenzing. Efficiëntie én menselijke aandacht. Snelheid én zorgvuldigheid. Technologische mogelijkheid én morele terughoudendheid.

De vraag is dan niet onmiddellijk welke kant wint.

Kunnen we de spanning lang genoeg laten bestaan om iets te zien wat vanuit één positie onzichtbaar blijft?

Daarmee krijgt ongemak een andere betekenis. Het is niet iets wat een leider stoer moet leren verdragen. Het kan informatie bevatten. De spanning vertelt ons dat onze bestaande categorieën misschien te klein zijn voor wat zich aandient.

06 · OPNIEUW WAARNEMEN

Nieuwe ogen

Daarmee ontstaat een beweging. Eerst moet iets losser komen: de bekende verklaring, de vertrouwde oplossing, de professionele reflex, het model waarvan we eigenlijk al weten welke conclusie eruit gaat komen.

Daarna ontstaat een ruimte waarin nog geen nieuw antwoord beschikbaar is. En precies daar wordt waarnemen belangrijk.

Wat gebeurt hier eigenlijk?

Wat nemen wij voor vanzelfsprekend aan?

Wat zien anderen dat wij niet zien?

Welke verklaring proberen wij te snel waar te maken?

Wat gebeurt er als we dit vraagstuk nog even niet oplossen?

Dat zijn geen vragen die besluitvorming vertragen om het vertragen. Ze proberen iets anders mogelijk te maken: opnieuw leren zien.

Een directie die geconfronteerd wordt met snel stijgende kosten kan bijvoorbeeld onmiddellijk in de bekende reflex schieten: bezuinigen, prijzen verhogen, risico's contractueel afdekken. De aporetische interventie is niet om die opties te verbieden, maar om ze even op te schorten. Wat verandert er wanneer we eerst onderzoeken wat deze ontwikkeling zichtbaar maakt over ons huidige model? Welke afhankelijkheden hadden we niet gezien? Welke alternatieven worden pas denkbaar wanneer we niet onmiddellijk optimaliseren wat we al deden?

Het onderzoek hoeft niet lang te duren. De essentie is dat er bewust ruimte ontstaat tussen prikkel en oplossing.

07 · SCHARMER

Drie vormen van intelligentie

Ook Otto Scharmer beweegt in zijn recente werk nadrukkelijk in die richting. Theory U draaide altijd al om het vermogen om niet alleen vanuit het verleden te reageren, maar te leren waarnemen vanuit wat zich aan het ontwikkelen is.

In zijn recente werk rond AI onderscheidt Scharmer drie vormen van intelligentie.

AI - Artificial Intelligence is sterk in patroonherkenning, recombinate en het verwerken van bestaande kennis. Scharmer benadrukt daarbij het structureel terugkijkende karakter: de systemen leren van data die al bestaan.

OI - Organic Intelligence verwijst naar belichaamde en relationele intelligentie: het vermogen ons af te stemmen op andere mensen en levende systemen waarmee we verbonden zijn.

SI - Source Intelligence gaat over de kwaliteit van aandacht voor het geheel en voor mogelijkheden die nog niet gemanifesteerd zijn - wat Scharmer verbindt met de sociale bron waaruit nieuwe mogelijkheden kunnen ontstaan.

Je hoeft Scharmers taal niet volledig over te nemen om de uitdaging erachter serieus te nemen.

Wat gebeurt er wanneer we zoveel investeren in kunstmatige intelligentie dat we andere vormen van intelligentie minder gaan oefenen?

AI kan ons razendsnel vertellen wat er bekend is. Maar kunnen wij nog werkelijk luisteren? Kunnen we een situatie ervaren voordat we haar analyseren? Kunnen we iets laten ontstaan zonder onmiddellijk te vragen naar output?

Kunnen we wachten?

08 · HET ANTWOORD UITSTELLEN

Phronesis als beweging

Kromme, Snowden en Scharmer beschrijven niet dezelfde theorie. Toch belichten ze verschillende kanten van een beweging die voor phronesis relevant is.

Ontleren maakt het bestaande minder vanzelfsprekend.

Aporia creëert een ruimte waarin het nieuwe nog niet onmiddellijk vastgelegd hoeft te worden.

Waarnemen en presencing richten de aandacht op wat zich in die ruimte kan aandienen.

En pas daarna ontstaat opnieuw de vraag naar handelen.

Misschien is dat een praktische manier om naar phronesis te kijken. Niet als een competentie die iemand bezit, maar als een kwaliteit die je kunt cultiveren door de omstandigheden voor goed oordelen te ontwerpen.

Phronesis vraagt niet alleen om betere antwoorden, maar om het vermogen het antwoord lang genoeg uit te stellen om iets anders te kunnen zien.

09 · EN WAAR BLIJFT AI DAN?

Openen én sluiten

Juist hier ontstaat een interessante paradox. AI kan helpen om de aporetische ruimte te openen én om haar onmiddellijk weer te sluiten.

Vraag een taalmodel om een antwoord en je krijgt een antwoord. Vraag om tien opties en je krijgt tien opties. Vraag om een strategie en binnen enkele seconden verschijnt een overtuigend gestructureerd voorstel.

De technologische reflex is daardoor bijna altijd gericht op toevoegen: nog een perspectief, nog een analyse, nog een scenario, nog een argument. Maar phronesis vraagt soms het tegenovergestelde.

We kunnen AI daarom anders gebruiken. Niet alleen om antwoorden te produceren, maar om het vanzelfsprekende te verstoren:

Welk antwoord proberen wij hier te snel te geven?

Welke aanname beschouwen wij ten onrechte als feit?

Welke drie wezenlijk verschillende verklaringen zijn mogelijk voor wat wij waarnemen?

Wat zou iemand met een tegengesteld belang in deze situatie zien?

Welke vraag vermijden wij door onmiddellijk naar oplossingen te zoeken?

En vervolgens kan de meest interessante interventie zijn: de laptop dichtdoen.

Niet omdat AI tekortschiet, maar omdat het volgende deel van het oordeel misschien niet gebaat is bij nog meer taal. Stilte, lichamelijke gewaarwording, een wandeling, een gesprek waarin niet onmiddellijk gereageerd hoeft te worden of simpelweg een nacht wachten kunnen óók onderdeel zijn van strategische oordeelsvorming.

Dat is geen romantisch verzet tegen technologie. Het is erkennen dat denken meer is dan informatie verwerken.

10 · DE STRATEGISCH ADVISEUR

Niet het antwoord, maar de omstandigheden

Daar ligt een interessante ontwikkeling van het vak van strategisch adviseur. Veel klassieke advieswaarde bevond zich in het domein van episteme en technè: onderzoek, analyse, benchmarks, modellen en methoden.

Die verdwijnen niet. Maar ze worden door AI wel veel toegankelijker. De interessante vraag wordt daardoor wat de adviseur toevoegt wanneer kennis en analyse niet langer schaars zijn.

Misschien is dat steeds vaker het ontwerpen van de omstandigheden waarin een beter oordeel kan ontstaan.

De adviseur helpt een strategisch leider herkennen wat moet worden losgelaten. Hij creëert aporetische ruimte wanneer een organisatie te snel naar zekerheid beweegt. Hij organiseert tegenspraak. Hij brengt andere perspectieven binnen. Hij merkt wat niet gezegd wordt. Hij kan vertragen wanneer snelheid een vlucht wordt, en weer beweging creëren wanneer reflectie vrijblijvend dreigt te worden.

En uiteindelijk helpt hij de stap terug te maken naar handelen.

Want phronesis is geen contemplatie zonder einde.

Er moet uiteindelijk iets gebeuren.

11 · PHRONESIS ALS PRAKTIJK

Zes bewegingen

Misschien helpt het daarom om praktische wijsheid niet te vertalen naar een nieuwe methode, maar naar een aantal bewegingen die een strategisch leider en adviseur samen kunnen oefenen.

Loslaten. Welke overtuiging of werkwijze heeft ons hier gebracht, maar belemmert ons om opnieuw te kijken?

Opschorten. Welk antwoord proberen we te snel te geven?

Waarnemen. Wat gebeurt hier dat nog niet past in onze bestaande verklaring?

Ontmoeten. Wie ervaart deze werkelijkheid anders dan wij - en kunnen we luisteren zonder dat verschil onmiddellijk op te lossen?

Verbeelden. Wat zou hier kunnen ontstaan dat vanuit het bestaande nog moeilijk voorstelbaar is?

Handelen. Wat is, gegeven alles wat we weten én niet weten, een verstandige volgende stap?

Niet het definitieve antwoord. De volgende verstandige stap.

Dat verschil is belangrijk. Phronesis maakt onzekerheid niet ongedaan. Het maakt handelen mogelijk zonder te doen alsof die onzekerheid verdwenen is.

12 · EEN NIEUWE DRIEHOEK

Leider, adviseur en AI

Daarmee ontstaat een nieuwe verhouding tussen drie spelers die steeds vaker samen rond strategische vraagstukken zullen staan: de strategisch leider, de strategisch adviseur en AI.

AI kan kennis ontsluiten, alternatieven genereren, aannames aanvallen en perspectieven vermenigvuldigen.

De strategisch adviseur kan de ruimte ontwerpen waarin dat materiaal niet onmiddellijk tot een conclusie wordt gereduceerd. Hij kan de kwaliteit van waarneming, dialoog, vertraging en tegenspraak helpen bewaken.

De strategisch leider moet uiteindelijk oordelen, kiezen en verantwoordelijkheid nemen.

Geen van de drie kan zonder meer de plaats van de ander innemen.

Misschien ligt juist in hun samenspel een nieuw handelingsrepertoire voor strategisch leiderschap.

Niet concurreren met AI op wat AI steeds beter kan. Maar bewuster cultiveren wat nodig is om met al die nieuwe kennis en mogelijkheden verstandig te handelen.

BCG stelt dat het grootste deel van AI-transformatie uiteindelijk over mensen en processen gaat. Misschien zit daar nog een diepere laag onder.

De werkelijke transformatie is niet alleen dat we leren wat we met AI kunnen doen.

Ze vraagt ook dat we opnieuw leren wat we zelf moeten doen.

En soms begint dat niet met een beter antwoord.

Maar met de moed om het antwoord nog even uit te stellen.

BRONNEN & DENKLIJNEN

Verder lezen

Aristoteles, Nicomachean Ethics, Boek VI - over onder meer episteme, technè en phronesis.

Boston Consulting Group, The Leader's Guide to Transforming with AI - over de 10-20-70-regel voor AI-transformatie.

Christian Kromme, Unlearning Is the Skill of the Next Decade - over ontleren als voorwaarde voor aanpassing in het AI-tijdperk.

Minke Tromp (2026), Hoe AI ons menselijker maakt - 11 morele vragen voor helderheid, kracht en betekenis. Het beeld van het 'hekje' is ontleend aan een door Tromp begeleide sessie.

Marcel Proust, La Prisonnière / À la recherche du temps perdu. De bekende zin over de ontdekkingsreis en 'nieuwe ogen' is een verkorte parafrase van een langere passage.

Dave Snowden / The Cynefin Co, publicaties over Cynefin, aporetic/confused en de reeks over trialectics, waaronder Trialectics, or thinking in threes en Conditions, Not Conclusions (2026).

Otto Scharmer, recente publicaties over Artificial Intelligence (AI), Organic Intelligence (OI) en Source Intelligence (SI), in het verlengde van Theory U.

Conceptversie 2 - bedoeld als zelfstandig leesbaar essay én als vervolg op Voorbij het zichtbare.

Design your thinking.