

ESSAY · 2026

Voorbij het zichtbare

Over episteme, technè, phronesis en
oordeelsvorming in het tijdperk van AI

Keimpe de Heer

DESIGN YOUR THINKING.

01 · HET PROBLEEM VAN OORDEEL

We begrijpen achterwaarts. Maar we moeten voorwaarts leven.

“Het leven moet achterwaarts worden begrepen, maar voorwaarts worden geleefd.”

De bekende verkorte formulering van een gedachte van Søren Kierkegaard bevat een ongemakkelijke waarheid voor iedereen die bestuurt: we begrijpen pas later wat we vandaag moeten beslissen.

Besturen is handelen voordat het verhaal af is. Je neemt besluiten op basis van ervaringen, cijfers, kennis en verwachtingen, terwijl de werkelijkheid waarop het besluit betrekking heeft nog moet ontstaan. Dat is niet alleen een probleem van informatie. Het is een probleem van oordeel.

Juist nu kunstmatige intelligentie ons steeds meer kennis, analyses en handelingsmogelijkheden ter beschikking stelt, wordt die vraag urgenter. Als steeds meer te weten en steeds meer te kunnen is, wat blijft er dan eigenlijk over voor de mens?

02 · ARISTOTELES

Weten, kunnen en wijs oordelen

Aristoteles biedt een verrassend actueel onderscheid. In zijn denken kunnen we drie vormen van weten en handelen naast elkaar zetten: episteme, technè en phronesis.

EPISTEME	TECHNÈ	PHRONESIS
Weten Theoretische kennis: begrijpen, onderzoeken, onderbouwen.	Kunnen Kunde en vakmanschap: iets maken of tot stand brengen.	Oordelen Praktische wijsheid: bepalen wat hier en nu verstandig is.

Kennis en kunde beantwoorden niet vanzelf de vraag wat in een concrete situatie verstandig is. Daar verschijnt phronesis: praktische wijsheid. Niet praktisch in de betekenis van een handige techniek, maar in de betekenis van wijs handelen in omstandigheden waarvoor geen sluitende formule bestaat.

Een ervaren arts onderscheidt zich niet alleen doordat zij beter kan opereren, maar ook doordat zij weet wanneer zij níet moet opereren. Een ervaren bestuurder onderscheidt zich niet alleen doordat hij meer modellen kent, maar doordat hij kan beoordelen wanneer een model helpt en wanneer het de werkelijkheid juist aan het zicht onttrekt.

Episteme vraagt: wat weten we? Technè vraagt: wat kunnen we? Phronesis stelt een andere vraag: wat is, gegeven wat we weten en kunnen, verstandig om te doen? En waartoe?

03 · KIJKRICHTING

Wat voor ons ligt, en wat nog moet komen

Episteme en technè bouwen noodzakelijkerwijs voort op iets wat er al is. Kennis ontstaat uit wat we hebben waargenomen, onderzocht en doordacht. Vakmanschap ontstaat uit wat we hebben geleerd, geoefend en ervaren.

Phronesis gebruikt dat verleden, maar richt zich op een situatie die nog niet is voltooid. Het oordeel krijgt betekenis omdat er gehandeld moet worden richting een toekomst waarvan de uitkomst nog onbekend is.

Daarmee krijgt praktische wijsheid een andere kijkrichting. En precies daar helpt een opmerkelijke taalopvatting uit de Andes om onze vanzelfsprekendheden om te draaien.

Episteme en technè helpen ons het bekende te begrijpen en te hanteren.

Phronesis begint waar het zicht ophoudt.

04 · DE AYMARA

De toekomst achter je

De Aymara leven vooral in het Andesgebied van Bolivia en Peru, met gemeenschappen die zich ook uitstrekken tot het noorden van Chili. Onderzoek van cognitiewetenschapper Rafael Núñez en taalkundige Eve Sweetser liet een bijzonder patroon zien in de manier waarop tijd in de Aymara-taal wordt verbeeld.

In veel westerse talen plaatsen we de toekomst vóór ons. We kijken vooruit, hebben plannen voor ons liggen en laten het verleden achter ons. De ruimtelijke metafoor lijkt vanzelfsprekend: je beweegt met je gezicht naar wat komt.

Bij de Aymara is een belangrijk patroon precies andersom. Het verleden bevindt zich vóór de spreker en de toekomst erachter. Dat blijkt niet alleen uit woorden. Núñez en Sweetser vonden ook convergerende aanwijzingen in gebaren: bij verwijzingen naar het verleden kan naar voren worden gebaard, terwijl de toekomst achter de spreker wordt geplaatst.

De onderliggende logica is bijna ontwapenend eenvoudig. Het verleden is gezien. Het is bekend, of in ieder geval kenbaar. Daarom kan het vóór je liggen, in het veld van wat zichtbaar is. De toekomst daarentegen heeft niemand gezien. Zij bevindt zich buiten het blikveld.

De toekomst ligt achter ons.



Het is een kleine omkering met grote consequenties. Want misschien beschrijft zij de werkelijkheid van bestuur beter dan onze eigen taal dat doet.

05 · BESTUREN

Besturen met de toekomst in de rug

Bestuurders zeggen voortdurend dat zij vooruitkijken. Maar waarmee kijken zij?

Met historische cijfers. Met onderzoek. Met ervaringen. Met patronen. Met benchmarks. Met prognoses die zijn opgebouwd uit wat eerder is gebeurd. Zelfs onze meest geavanceerde voorspellende systemen leren in belangrijke mate van data die al zijn ontstaan.

We noemen dat vooruitkijken, maar een groot deel van het materiaal waarnaar we kijken komt uit het verleden.

In de beeldspraak van de Aymara ligt dat materiaal vóór ons. Het is het zichtbare landschap van episteme en technè: wat we weten, wat we geleerd hebben en wat we inmiddels kunnen.

Maar besturen vraagt dat we ons tegelijkertijd verhouden tot wat buiten beeld ligt. Tot een technologie waarvan de maatschappelijke gevolgen nog niet bekend zijn. Tot een organisatie die over vijf jaar anders kan functioneren. Tot gedrag van mensen dat zich niet laat voorspellen. Tot waarden die met elkaar kunnen botsen zodra een besluit werkelijkheid wordt.

**Episteme en technè helpen ons bij wat voor ons ligt.
Phronesis begint waar het zicht ophoudt.**

06 · AI

AI verandert de verhouding

De komst van generatieve AI maakt dit onderscheid scherper.

AI ontsluit episteme. Het kan in korte tijd enorme hoeveelheden kennis bijeenbrengen, vergelijken, structureren en toegankelijk maken.

AI ondersteunt technè. Het helpt schrijven, analyseren, programmeren, visualiseren, modelleren, plannen en ontwerpen. Het vergroot het handelingsrepertoire van professionals.

Maar bij phronesis verandert de verhouding.

AI ontsluit episteme.
AI ondersteunt technè.
AI daagt phronesis uit.

Dat laatste is iets anders dan zeggen dat AI praktische wijsheid bezit of het oordeel kan overnemen. AI kan wel een krachtige tegenspreker worden. Het kan alternatieve scenario's formuleren, aannames blootleggen, tegenargumenten genereren en een besluit vanuit andere belangen bekijken.

Niet: vertel ons wat we moeten besluiten. Maar: welke aanname in onze redenering is het meest kwetsbaar? Welke waarde geven we ongemerkt voorrang? Wie betaalt de prijs voor deze keuze? Wat zien we over het hoofd? En wat zouden we over tien jaar willen kunnen uitleggen over de keuze die we vandaag maken?

Op dat moment wordt AI geen orakel, maar een instrument voor tegenspraak. Niet een vervanger van het oordeel, maar iets waaraan het oordeel zich kan scherpeneren.

07 · STRATEGISCH ADVISEREN

Niet vóór de bestuurder met het antwoord

De klassieke adviseur staat gemakkelijk vóór de bestuurder. Hij brengt kennis, analyses, modellen en antwoorden mee. Hij wijst de weg. Maar juist daar wordt AI snel krachtiger.

Misschien ontstaat daardoor ruimte voor een andere positie.

Niet vóór de bestuurder, maar ernaast - en soms, in de metafoor van de Aymara, juist erachter. Op de plek waar de toekomst zich nog niet laat zien.

De strategisch adviseur wordt dan niet degene die de onzekerheid wegneemt, maar degene die helpt haar productief te maken. Die denkruimte ontwerpt. Die ongemakkelijke vragen niet te snel sluit. Die verschillende perspectieven naast elkaar kan laten bestaan.

Die merkt wanneer een model een schuilplaats wordt, wanneer data zekerheid suggereren die er niet is, of wanneer een besluit rationeel overtuigend klinkt maar moreel nog niet is doordacht.

Daar ligt ook een verbinding met ontwerpgericht werken aan strategie. Ontwerpen begint niet met de pretentie dat de toekomst al bekend is. Het werkt vanuit onderzoek, verbeelding, hypothesen, experiment en leren.

Strategie wordt dan minder het uitstippelen van een route naar een bekende bestemming en meer het oefenen in verstandig bewegen met een toekomst in de rug.

08 · VERANTWOORDELIJKHEID

Een besluit is meer dan zijn onderbouwing

Uiteindelijk komt phronesis op een punt waar kennis, kunde, advies en technologie ophouden: bij verantwoordelijkheid.

Een bestuur kan beschikken over uitstekende data. Het kan verschillende scenario's hebben doorgerekend. Het kan experts raadplegen en AI gebruiken om de eigen redenering genadeloos te laten bevragen. Maar uiteindelijk moet iemand zeggen: ondanks alles wat we weten - en ondanks alles wat we niet weten - kiezen wij hiervoor.

Daarin schuilt een risico van onze steeds slimmere systemen. Hoe overtuigender analyses worden, hoe verleidelijker het kan zijn om verantwoordelijkheid te verpakken als noodzakelijkheid. Het model wees deze kant op. De data waren duidelijk. Het algoritme voorspelde dit. De adviseurs adviseerden dat.

Maar een besluit is niet hetzelfde als de optelsom van zijn onderbouwingen.

Bestuurlijke verantwoordelijkheid begint misschien juist waar je je niet meer achter die onderbouwingen kunt verschuilen. Waar je erkent dat er onzekerheid blijft, dat waarden botsen en dat de toekomst zich niet laat zien - en je toch handelt.

Phronesis is daarom niet alleen het vermogen om wijs te oordelen. Het vraagt ook de moed om verantwoordelijkheid te dragen voor een keuze waarvan de gevolgen nog achter je liggen.

09 · VOORBIJ HET ZICHTBARE

De kwaliteit van het oordeel

Misschien is dat de werkelijke opgave van leiderschap in het tijdperk van AI.

Niet slimmer proberen te zijn dan de machine. Niet méér weten dan een systeem dat toegang heeft tot een vrijwel onbegrensde hoeveelheid kennis. En ook niet krampachtig vasthouden aan vaardigheden die steeds verder technologisch ondersteund zullen worden.

Maar leren omgaan met de grens van wat zichtbaar en kenbaar is.

Kierkegaard zag de paradox al: we begrijpen achterwaarts en leven voorwaarts. De Aymara geven er een onverwacht beeld aan: wat we kennen ligt vóór ons; wat komt bevindt zich achter onze rug. Aristoteles geeft ons vervolgens een begrip voor het vermogen dat we precies daar nodig hebben: phronesis.

AI kan ons helpen scherper te kijken naar alles wat vóór ons ligt. Maar het ontslaat ons niet van de opgave ons te verhouden tot wat we nog niet kunnen zien.

Misschien is dat waar strategische wijsheid begint.

Niet bij de zekerheid van het antwoord, maar bij de kwaliteit van het oordeel waarmee we het onbekende tegemoet treden.

BRONNEN & DENKLIJNEN

Verder lezen

Aristoteles, Nicomachean Ethics, met name Boek VI - over intellectuele deugden, waaronder technè, episteme en phronesis.

Søren Kierkegaard, journal entry JJ:167 (1843) - bron van de gedachte die vaak wordt samengevat als: het leven wordt achterwaarts begrepen, maar voorwaarts geleefd.

Rafael E. Núñez & Eve Sweetser (2006), "With the Future Behind Them: Convergent Evidence From Aymara Language and Gesture in the Crosslinguistic Comparison of Spatial Construals of Time", Cognitive Science, 30(3), 401-450.

Keimpe de Heer
Strategie · leiderschap · technologie · creatieve innovatie
de-heer.net

Design your thinking.