

door Hans Orlemans en  
Thea Rijsewijk  
illustratie The Image Bank

Dit artikel gaat over vaardigheden. Hoe kun je in de praktijk aanleg, kennis en ervaring van elkaar onderscheiden?

# Van wanten weten

## Vakbekwaamheid: een samenspel tussen aanleg, kennis en ervaring

Een diploma garandeert nog niet dat iemand goed is in zijn vak. Na een paar jaar ervaring mag je daar wat meer op vertrouwen. Boekenwijsheid heeft zich dan tot doe-kennis kunnen omvormen. Maar het gebeurt ook dat mensen jarenlang een functie uitoefenen waar ze niet geschikt voor zijn. Want de uitspraak: 'ik ben er te dom voor, ik kàn het niet' zal niet gauw over iemands lippen komen. Dus moeten anderen dat tegen hem of haar zeggen. En dat doen ze niet zo gauw.

Om een prestatie te leveren moet je niet alleen iets willen, maar ook iets kunnen.\* Je moet bovendien niet gehinderd worden bij het uitvoeren ervan. Zoals we eerder\*\* hebben gesteld, is het prestatieniveau een functie van motivatie x vaardigheid x kansen. Vaardigheden zijn op hun beurt een functie van aanleg x kennis in interactie met ervaring. Uit deze laatste formule blijkt dat doen niet vanzelfsprekend volgt op weten. De kloof tussen weten en handelen is moeilijk te overbruggen als kennis beperkt blijft tot een theoretisch, abstract niveau.

### MEERDERE VORMEN VAN INTELLIGENTIE

Het is vooral Sternberg geweest die in de jaren tachtig en negentig zich intensief met dit onderwerp heeft beziggehouden. Hij vroeg zich af hoe mensen in alledaagse situaties hun mentale vaardigheden gebruiken. Hij ontdekte dat het kunnen oplossen van een probleem uit een klassieke intelligentietest niet garandeert dat iemand een probleem op het werk ook tot een goed einde zou kunnen brengen. Klaarblijkelijk bestaan er minstens twee vormen van intelligentie: analytische en praktische intelligentie. En die twee lopen lang niet altijd parallel. De voorbeelden van uitblinkers op school die mislukken in hun carrière of omgekeerd zijn er het bewijs van. Daarnaast onderscheidde Sternberg nog een derde vorm, de creatieve intelligentie. Samen vormen deze drie de *triarchische theorie* die hij in 1985 heeft ontwikkeld. Sternberg heeft het begrip intelligentie verbreed tot 'informatieverwerking'. Dat staat voor een voortdurende wisselwerking tussen een persoon en zijn omgeving. Je kijkt

naar de anderen, wat ze doen, je ziet de resultaten die ze ermee behalen, je kijkt naar de uitkomsten van je eigen gedrag, en zo ontstaat een hoeveelheid kennis (weten wat goed is, wat succesvol is) die zonder (veel) woorden en uitleg in ons wordt opgeslagen. Deze impliciete, vaak onbewuste kennis over allerlei zaken wordt ook wel *tacit knowledge* genoemd.

### IMPLICIETE KENNIS

Met dit soort kennis heeft Sternberg zich intensief beziggehouden. Hij beschouwt impliciete kennis als een vorm van common sense, gezond verstand (1995) en als een belangrijke factor voor succes in het werk (1997). Je leert al doende niet alleen wat je moet doen, maar ook hoe, waar en wanneer. Het is geen schoolkennis, maar doe-kennis, geen boekenwijsheid, maar van wanten weten. De kwaliteit van een ervaren verkoper is gelegen in dit soort weten. Hij weet precies wat hij de klant moet laten zien en wat hij tegen hem moet zeggen. Waarschijnlijk kan hij die doe-kennis nauwelijks verwoorden, maar hij toont haar in wat hij doet. Het is een 'weten te', een weten dat impliciet in het handelen verdisconteerd is. Voor pasafgestudeerden betekent dit dat ze - om te zorgen dat ze voldoende impliciete kennis opdoen - niet te snel van taken en functies moeten veranderen. Hoe langer men ervaring opdoet in zijn functie, hoe meer doe-kennis men opbouwt. Het 'afvoeren' van mensen boven de veertig houdt dan ook het gevaar in dat een bedrijf zeer belangrijke impliciete kennis verloren laat gaan. Overigens, zo stelt Sternberg terecht (1997, pag. 210), verloopt het opdoen van

Trefwoorden  
 Aanleg  
 Doe-kennis  
 Vermijdingsgedrag



ervaringskennis in de loop der jaren niet noodzakelijk lineair. Op langere termijn kan sommige kennis achterhaald zijn. Als dat zo is, kun je je afvragen of er wel voldoende kansen waren om nieuwe ervaringskennis op te doen.

### SOCIALE VAARDIGHEDEN

De afgelopen twee decennia is er ook meer aandacht gekomen voor de sociale vaardigheden die van invloed kunnen zijn op het prestatieniveau. Volgens Sternberg (1997, pag. 204) kan impliciete kennis op drie gebieden betrekking hebben: de persoon zelf, de anderen en de taken. De eerste twee houden nauw verband met sociale vaardigheden. Impliciete kennis over jezelf is meer dan alleen zelfkennis. Zij bevat ook

procedurele aspecten, zoals weten hoe je over je twijfels heen kunt komen. Impliciete kennis over anderen betekent haarfijn aanvoelen hoe je hier en nu met andere medewerkers, bazen of ondergeschikten om moet gaan. Dat kan geen boek je leren. McClelland wees er in 1973 al op dat we veel meer aspecten dan alleen het IQ bij het prestatieniveau moeten betrekken. Een van die aspecten is de zogeheten 'sociale intelligentie'. Ferris et al. (2001) beginnen hun betoog over de interactie tussen sociale en intellectuele vaardigheden met de volgende voorbeelden. 'Die vrouw mag dan wel een genie zijn, maar ze krijgt hier niets voor elkaar, omdat ze niet kan samenwerken. In feite heeft zij in deze afdeling meer vijanden dan wie ook.' 'Die man kan heel goed met mensen overweg, maar nog nooit heeft hij iets bijgedragen om problemen in ons werk tot een oplossing

## Van wanten weten

sing te brengen.' Deze citaten maken duidelijk dat beide soorten vaardigheden noodzakelijk zijn. Ze zijn lange tijd opgevat als elkaar aanvullend. De prestatie zou worden bepaald door intellectuele vaardigheden + sociale vaardigheden. Het optelteken wijst erop dat elk van beide geen noodzakelijk bestanddeel van het prestatieniveau is. Als je in de ene vaardigheid een nul bent, maar in de andere uitblinkt, kom je nog een heel eind. Ferris et al. kiezen daarentegen voor het vermenigvuldigingsteken, met als gevolg dat er niets gepresteerd wordt als een van de twee ontbreekt. En de impact van elk van beide is ook meteen veel groter dan bij het plusteken.

Onderschatting van het belang van sociale vaardigheden leidt er vaak toe dat mensen puur op basis van hun vakbekwaamheid in aanmerking komen voor een leidinggevende positie. De knappe chirurg wordt directeur van het ziekenhuis, de maatschappelijk werker manager van het bureau. De problemen die door een gebrek aan sociale vaardigheden kunnen ontstaan, zouden met training en opleiding ondervangen kunnen worden, vooropgesteld dat er enige aanleg op dit gebied is. Zo niet, dan zitten deze mensen op de verkeerde plek.

## VOORTSLEPENDE ELLENDE

Helaas zijn er nogal wat mensen die ongeschikt zijn voor de functie of het beroep dat ze uitoefenen. We kennen allemaal de leraar die het nooit zal leren. Maar afgezien van redenen als schrijnend personeelstekort, zijn er allerlei mechanismen die ervoor zorgen dat de persoon - al dan niet gedwongen - niet voor een ander beroep of een andere functie kiest. De attributietheorie speelt hierbij een belangrijke rol. Iemand zal zijn slechte prestaties eerder aan de omstandigheden wijten dan aan zichzelf: slechte coaching, gebrek aan motivatie, onvoldoende opleidingskansen, tijdelijke moeilijkheden thuis, een lastige collega, enzovoort. Als zijn superieuren dat voor zoete koek slikken, zal dat tot een jarenlang voortslepende ellende leiden. De kloof tussen weten en handelen wordt hier afgedaan als een kwestie van toevalligheden en kan dus met een beetje goede wil wel te overbruggen zijn. Maar waarom zou de baas van deze medewerker daarin meegaan? Hij zal volgens de attributietheorie juist de oorzaken van de geringe prestaties bij de medewerker leggen, en dus tot de conclusie komen dat die te weinig voor de functie geschikt is. Maar zo eenvoudig gaat dat meestal niet. Want dat zou betekenen dat de leidinggevende moet erkennen dat hij zich grondig op die medewerker verkeken heeft. Dus dat hij als manager niet zo'n beste beurt heeft

gemaakt. En deze attributie betreft dan hemzelf en zal hij dus het liefst vermijden worden. De uitkomst, althans in eerste instantie, ligt dan voor de hand. Ook de leidinggevende stemt in met de externe attributies van zijn medewerker en spaart op die manier de kool en de geit. Beiden gaan naarstig op zoek naar oplossingen in de zin van: meer opleiding of coaching en dergelijke. Het hoofd bespaart zich op deze manier ook een buitengewoon vervelend beoordelingsgesprek en behoudt een prettige sfeer op de afdeling. 'Onze chef heeft begrip voor zijn mensen en gaat niet over lijken'. Verkeerde attributies en vermijdingsgedrag gaan hierbij hand in hand.

## VERMIJDINGSGEDRAG

Als een verontschuldigende attributie niet haalbaar is, kan vermijdingsgedrag een oplossing zijn. Een voorbeeld. Een commercieel adviseur heeft last van een vorm van sociale angst. Hij krijgt gauw vochtige handen en als hij een kopje moet vastpakken, trilt hij. Het probleem is dat het op bezoek gaan bij nieuwe,

## INGEWIKKELDE TAAL

Ook praten kan de functie hebben van vermijdingsgedrag. Zolang er gepraat en nagedacht wordt, hoeft er nog niet iets gedaan te worden. Eerst moet een commissie nog ..., enzovoort. En er wordt niet alleen veel, maar ook ingewikkeld gepraat, aldus Pfeffer & Sutton (2002, pag. 50). Je maakt indruk door ingewikkelde ideeën te bedenken, ingewikkelde zinnen te gebruiken en bij het aanpakken van organisatorische kwesties ingewikkelde analyses te hanteren. Het gebruik van moeilijke taal hindert de implementatie nog meer wanneer leiders of managers de betekenis van de taal die ze gebruiken en de gevolgen daarvan voor het handelen niet goed begrijpen. Pfeffer & Sutton hebben tijdens hun vierjarig veldonderzoek managers gevraagd om de termen die zij gebruikten, te definiëren. In veel gevallen waren zij daartoe niet in staat. Het waren termen als 'lerende organisatie', 'balance scorecard', 'business process reengineering', 'chaostheorie', 'paradigma' en 'virtuele organisatie'.

potentiële klanten tot zijn takenpakket hoort. Omdat hij het te pijnlijk vindt om daar met zijn baas over te praten, heeft hij de 'oplossing' gevonden in een vorm van passieve vermijding. Hij gaat simpelweg niet op

Trefwoorden

Aanleg

Doe-kennis

Vermijdingsgedrag

pad en bedenkt daar allerlei goede argumenten voor. De hoeveelheid administratie slurpt bijna al zijn werktijd op en bovendien komen de gemotiveerde mensen zelf wel naar de zaak, is zijn redenering. Diep verborgen weet hij wel dat hij niet zuiver op de graat is en krijgt hij van collega's wel eens verholene opmerkingen hierover. Maar hij wuift die bezwaren weg. Hij verstevigt zijn argumenten door een tijdschrijving uit te voeren en aan te tonen dat er voor acquisitie nauwelijks tijd overschiet. Het rationaliseren, dat wil zeggen het goedpraten van vermijdingsgedrag, kan zo perfect in elkaar zitten dat iemand er zelf in gaat geloven. En dat betekent dat het heel lang kan duren eer de echte problemen onderkend en opgelost worden.



In een juridisch adviesbureau werden de bekwaamheden van alle medewerkers getaxeerd op drie niveaus: junior (in staat om op afroep een bepaalde prestatie te leveren); medio (in staat tot het zelfstandig leveren van een prestatie) en senior (bovendien in staat om vaardigheden over te dragen aan collega's en hen te coachen). Zowel medewerkers als leidinggevenden beschreven ook hoe ieder zich zou ontwikkelen. Een assessment twee jaar later gaf een paar verrassende uitkomsten te zien. Zo bleven sommige medewerkers van wie men verwacht had dat ze snel op seniorniveau zouden komen, op het juniorniveau hangen en daar presteerden ze nog matig ook. Maar ook

hier weer werden de geringe prestaties nooit toegeschreven aan te weinig capaciteiten. Nee, die waren te wijten aan slechte coaching, gebrek aan motivatie of onvoldoende opleidingskansen.

## POP

Gelukkig zijn er ook medewerkers die zelf ontdekken en bepalen waar hun grenzen liggen. Die houding wordt tegenwoordig bevorderd doordat veel medewerkers geacht worden een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) te maken. Daarin beoordelen zij niet alleen hun huidige prestatieniveau, maar maken zij ook hun ambities kenbaar en geven een inschatting van hun groeimogelijkheden. Het persoonlijk ontwikkelingsplan is vaak ook een loopbaanplan. Wat zou ik in dit bedrijf nog willen (ambitie) en zou ik dat (eventueel met hard werken) ook kunnen? Op dat moment is de vraag of men er de capaciteiten voor heeft, hoe moeilijk dat ook te bepalen is, cruciaal. Het ontwerp van een loopbaanplan bergt het risico in zich dat de schrijver precies *weet* wat een nieuwe functie van hem eist, dat hij deze kennis in prachtige, moderne bewoordingen op papier kan zetten, maar dat dit nog geen bewijs is van zijn *toekomstige bekwaamheid*. Pfeffer & Sutton waarschuwen managers en HR-functionarissen ervoor dat zij zich in hun beoordeling niet moeten laten (mis)leiden door mooie woorden. 'Slim lijken wordt vooral bereikt door slim te klinken, zelfvertrouwen tentoon te spreiden, duidelijk en welbespraakt te zijn, door met interessante informatie en ideeën te komen en over een goede woordenschat te beschikken.' Een persoonlijk ontwikkelingsplan, hoe mooi ook verwoord, dient kritisch beoordeeld te worden. Op de eerste plaats door de medewerker zelf en vervolgens door de leidinggevende.

## VAN WETEN NAAR HANDELEN

De door ons genoemde doe-kennis ontstaat in een interactie tussen kennis en ervaring. Een leidinggevende kan die interactie bevorderen door een gunstig leerklimaat te scheppen. Hij moet zijn medewerkers de ruimte geven om met hun gedrag te 'experimenteren'. Want zo leren ze van hun ervaringen. Ze hoeven niet meteen te laten zien wat ze allemaal al weten en kunnen. Ze mogen fouten maken, waar ze elkaar volgens de geijkte spelregels feedback over geven. Een huidige trend in trainingen is de harde confrontatie: niet zachtzinnig omgaan met je mensen, maar keihard zeggen waar het op staat. Niet doen!

Ter ondersteuning van een goed leerklimaat geven Pfeffer & Sutton een paar behartigenswaardige aanbevelingen. 'Beloon, betaal en bevorder mensen die hun baas slecht nieuws brengen. Bevorder open communicatie. Geef mensen een tweede (en een derde) kans. Verban mensen - vooral leidinggevenden - die anderen vernederen. Bestraf mensen niet voor het uitproberen van iets nieuws'.

Tot een gunstig leerklimaat hoort ook dat een manager zijn mensen de faciliteiten geeft die nodig zijn om hun bekwaamheden te optimaliseren. Dat betekent niet dat hij zijn medewerkers lukraak een training laat volgen, maar dat hij samen met hen onderzoekt of er hiaten in hun opleiding zijn om vervolgens te

## Van wanten weten

bekijken wat daaraan te doen is.

En tot slot: ga er niet vanuit, zo zeggen Pfeffer & Sutton, dat de leidinggevende praat en de medewerker doet. Een manager zou een soort werkend voorman moeten zijn, of op z'n minst de werkzaamheden van zijn afdeling uit ervaring moeten kennen. Dat wil zeggen dat ook hij over de nodige tacit knowledge dient te beschikken.

### VAKKENISECONOMIE

Het motto van levenslang leren is niet hetzelfde als een leven lang wetenschappelijke kennis vergaren. Kenniseconomie, een top item in de politiek van dit moment, is niet het opslaan van wetenswaardigheden die ooit van pas kunnen komen, maar is duidelijk een 'kunde-economie'. Nederlanders gaan voor het aanleggen van een haven niet met boeken naar de andere kant van de wereld, maar met vaklui. De slogan zou eigenlijk moeten zijn: vakkenniseconomie. ✱

### LITERATUUR

- FERRIS, G.R., WITT, L.A. & HOCHWARTER, W.A. (2001). *Interaction of social skill and general mental ability of job performance and salary*. Journal of Applied Psychology, 86, No. 6, 1057-1082
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2002). *De kloof tussen weten en doen. Hoe slimme ondernemingen kennis in actie weten te vertalen*. Schiedam: Scriptum Management
- Sternberg, R.J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press
- Sternberg, R.J., Wagner, R.K. et al.. (1995). *Testing common sense*. American Psychologist, 50, november, 912-927
- Sternberg, R.J., (1997). *Tacit knowledge and job succes*. In N. Anderson & P. Herriot (Eds). *International handbook of selection and assessment*. (pp. 200-213). London: Wiley

Dr. Hans Orlemans is klinisch psycholoog (NIP), [www.orlemans.nl](http://www.orlemans.nl),  
 drs. Thea Rijsewijk is sociaal psycholoog en eindredacteur van HRDmagazine ([trijsewijk@kluwer.nl](mailto:trijsewijk@kluwer.nl))

\*HRDmagazine, september, nr. 9, pag. 30

\*\*HRDmagazine, juli/augustus, nr. 7/8, pag. 18