

# Onbewuste kennis

De laatste jaren heb ik me verdiept in leiderschap. Dat gaf een mooi inkijkje in de verschillen tussen mensen die nog niet zo lang leiding geven en ervaren leiders.

Ik sprak bijvoorbeeld een leidinggevende die vertelde dat hij altijd wat had neergekeken op het werk van zijn baas. Het leek hem een gemakkelijk baantje, hij wilde dat ook wel. Echter, toen hij eenmaal leidinggevende was, bleek dat zijn medewerkers geen zin hadden om te doen wat hij zei. En als hij vertelde wat ze niet goed deden, dan schoten ze in de weerstand. Hij begreep er niets van. Als zijn baas hem vroeger wat vroeg, dan deed hij dat gewoon. Hij vond leidinggeven maar niks, hij ging weer terug naar de inhoud, dat lag hem veel beter.

Sommige leiders vertelden dat ze in het begin van hun leiderschap dachten dat ze alles onder controle moesten houden. Ze maakten lange dagen om ervoor te zorgen dat er maar niets mis ging en raakten bijna burn-out.

Controle uitoefenen kan op verschillende manieren. Bij ervaren leiders mogen medewerkers zoveel mogelijk het werk op hun eigen manier doen. Een leider zei expliciet dat hij ook wel eens iets mis liet gaan, zodat medewerkers ervan konden leren. Een andere leider delegerde de controle met het vier-ogen principe: voordat het product de deur uitgaat, moet iemand anders het product nog een keer controleren.

Het belangrijkste stuurmiddel van ervaren leiders bleek de onbewuste kennis. Deze kennis gebruiken ze vaak als ze een beslissing moeten nemen. Een leider zei bijvoorbeeld: "Als je te maken hebt met een complex probleem, dan moet je er een nachtje over slapen. Dan weet je meestal wel wat je moet doen." Als de beslissing er eenmaal is, zoeken de leiders argumenten om de beslissing aannemelijk te maken voor anderen.

In zijn boek *Personal Knowledge* noemt Polanyi deze onbewuste kennis *tacit knowledge*. Het is de kennis die we niet onder woorden kunnen brengen, bijvoorbeeld hoe je je evenwicht bewaart als je fietst. Ik kom niet verder dan: uh, vaart maken, stuur recht houden en voor je uit kijken. Maar dat is niet de essentie. Voor de essentie heb ik geen woorden, maar ik kan wel fietsen.



Joke Tacoma

Ik denk dat het bij loopbaancoaching net zo werkt. Toen ik begon, werkte ik stapsgewijs een bepaald programma af. Nu luister ik veel beter naar mijn klant en gebruik mijn gevoel om te bepalen welke stappen relevant zijn en welke niet. Klanten kunnen daardoor veel meer hun eigen loopbaancoaching en daarmee hun loopbaan vorm geven. ■

**Joke Tacoma** is psycholoog en loopbaancoach. Haar specialisme is mensen met een technische achtergrond. [www.tacomacoaching.nl](http://www.tacomacoaching.nl)