

Het geheim van Jan Smit

Vakmanschap, professionele ruimte en leiderschap. Toverwoorden binnen de vorming van de Nationale Politie die ervoor moeten zorgen dat de diender centraal komt te staan en niet de manager of het protocol. Maar wat is dat vakmanschap eigenlijk voor wonderlijk goedje? Waar zit het en hoe werkt het? Moet een chef de vakman alleen maar de ruimte geven of is er meer vereist? Dit artikel probeert deze vragen te beantwoorden met behulp van een voorbeeld uit de palingvisserij en een concept van filosoof Michael Polanyi.

Paling

Jan Smit komt uit Volendam. Hij runt een palingrestaurant aan de oever van het IJsselmeer. Zijn paling wordt achter in het restaurant gerookt en belandt daarna op het bord van de gasten. Voor de bezoeker is een diner in Paviljoen Smit-Bokkum niet compleet zonder rondleiding door de rokerij, waar Smit het geheim onthult van die overheerlijke paling die tijdens zijn praatje op toast wordt geserveerd.

Jan Smit blijkt een echte vakman. Op de veiling speurt hij naar de vetste paling en thuis hangt hij deze in een speciaal rek dat de hete oven in gaat. De juiste temperatuur bepaalt hij door te 'spelen' met de deur. Aanvankelijk zit deze nog dicht; verderop in het rookproces reguleert hij de hitte door de deur voortdurend ietsje meer of ietsje minder open te zetten. Hierbij vertrouwt hij volledig op een botte, bijkans verkoolde schep, al 50 jaar gebruikt door alle uitbaters van het familiebedrijf.

Wat Jan Smit tot vakman maakt, is dat hij het palingroken volledig in de vingers heeft. Smit leerde dit niet van een recept in een kookboek of een stappenplan in een handleiding; hij leerde de kneepjes van het vak door jarenlang zij aan zij te werken met zijn vader. De kennis die hij nodig had, zat versleuteld in diens handelingen en liet zich maar moeilijk onder woorden brengen. Door goed te kijken, te imiteren en eindeloos te proberen, ontwikkelde hij langzaam eenzelfde fingerspitzengefühl voor het palingroken als zijn vader.

Als Jan Smit tijdens zijn praatje meldt 'het geheim van de smid' te gaan onthullen, volgt een reeks grappige voorbeelden, sappige anekdotes gepaard met onduidelijke armbewegingen. Maar van een logisch opgebouwd, sluitend verhaal blijkt geen sprake. Zijn gehoor is altijd geboeid, maar raakt ook verward. Uiteindelijk komt er iets van het geheim boven tafel. Maar dat bewaren we nog even voor later.

'The tacit dimension'

Bovenstaande schets van de palingrokerij van Jan Smit is een illustratie van de wijze waarop vakmannen 'in hun werk staan'. Van koks tot kunstenaars, van ambachtstlieden tot sporters, van musici tot wijkagenten. Vakmanschap als een potpourri van ervaring, beroepsvaardigheden en veldkennis; elementen die innig met elkaar zijn verweven en zich manifesteren als drijvende kracht van het handelen in de praktijk.

Een relevant begrip voor het duiden van dit vakmanschap is *tacit knowledge*; een term die door Michael Polanyi is opgetekend in 'The Tacit Dimension' uit 1966. Dit boekje, zelden gelezen, maar veelvuldig geciteerd, behandelt het stilzwijgende element van kennis dat een grote rol speelt in ons handelen. Deze kennisvorm blijft impliciet, juist doordat we er blind op vertrouwen, terwijl we op een andere taak gericht zijn. Een Duitser maakt tijdens het spreken naadloos gebruik van de naamvallen, maar kan het rijtje *mit, noch, bei, seit* niet opdreunen als het hem wordt gevraagd. Ieder mens kan de emotie van een gezicht perfect afleiden, maar waar hij of zij dat oordeel op baseert blijkt niet te expliciteren. 'We know more than we can tell', aldus Polanyi.

Een eerste, veel benoemd kenmerk van *tacit knowledge* is dat zij impliciet van aard is. De vakman die handelt, is zich niet bewust van de kennis die hij toepast en heeft moeite deze kennis desgevraagd te expliciteren. Vakmannen zijn vaak 'onbewust bekwaam'; ze denken gewoon maar wat te doen, terwijl hun handelen eigenlijk theoriegeladen is. Het gestuntel met onduidelijke armbegaren van palingroker Smit tijdens het verbaliseren van zijn vakmanschap is een illustratie van de impliciete aard van *tacit knowledge*.

Een tweede kenmerk is het feit dat de vakkennis niet los te zien is van de praktijk waarin zij wordt aangewend. Er is sprake van praktijkgeladenheid, doordat de betekenis mede wordt bepaald door de context waarin de kennis wordt gebruikt. Vertaald naar de palingrokerij; de kennis is onlosmakelijk verbonden met de deur en zit 'in' de botte schop. Slechts doordat Smit met deze instrumenten aan de slag gaat, is er sprake van kennis. Zonder de praktijk van de handeling is er niets.

Een derde element heeft te maken met deze inherente koppeling aan de praktijk van handelingen, actoren en context. Hierdoor doet de kennis gefragmenteerd, chaotisch of anekdotisch aan. Er is geen ordening volgens principes van de logica (logisch), maar de structuur sluit aan bij het ritme van de praktijk. Het ritme van de route die een frontlijnwerker loopt door de wijk, of de volgorde waarop de professional de kennis opdeed: geen logische, maar een chronologische ordening. Dit is de reden dat het praatje van Jan Smit geen zorgvuldig opgebouwd verhaal is, maar een aaneenschakeling van weetjes die gekoppeld zijn aan de onderdelen van het proces van het palingroken. Hij begint op de veiling en eindigt op het bord.

Het laatste element is de subjectiviteit van *tacit knowledge*. Het gaat hier niet om algemene kennis die door uitleg kan worden overgedragen van hoofd tot hoofd. Er is sprake van kennis die door de persoon letterlijk 'eigen' is gemaakt; het is een onderdeel van hun lichaam geworden. Het objectiveren van deze kennis is dan ook onmogelijk. En dat is tevens de voornaamste conclusie die Jan Smit aan het einde van zijn verhaal trekt: 'Het geheim van de smid bestaat eigenlijk niet, want het geheim, dat ben ik. Jan Smit.'

Vakmanschap in de politiepraktijk

Het voorbeeld van Jan Smit en de analyse van *tacit knowledge* bieden inzicht in de wijze waarop de vakman in zijn werk staat. Ook geven beide inzicht in de vraag waar we het vakmanschap moeten lokaliseren. Smit leerde de *kneepjes* van het vak; *voelde aan* hoe het moest en ontwikkelde een *fingerspitzengefühl* voor de materie. Kortom, vakmanschap zit *in de vingers* en niet in het hoofd. Zoals Polanyi al stelde: het is een lichamelijk in plaats van een cognitief 'weten'; de kennis in de vingers zit letterlijk op het grensvlak van persoon en praktijk.

Dit zien we ook terug als we kijken naar de gemiddelde wijkagent. Verwacht van hem geen uitgekristalliseerde visie over de staat van zijn buurt; zijn vakmanschap en veldkennis zit versleuteld in zijn handelen. Zodra de wijkagent, gehuld in uniform, door zijn wijk wandelt, begint het. Onbewust straalt hij de autoriteit uit die mensen doet stoppen voor het rode licht, terwijl zij bij jonge dienders nog wel eens willen doorlopen. Achter elke etage of voorbijganger gaat een verhaal schuil dat veelzeggend is voor de kenmerken van de buurt. De agenda van de wijkagent staat niet vast; hij grijpt een aanwezige auto aan voor een lang voorgenomen bezoekje en weigert juist koffie bij een veel pratend, maar weinig veelzeggend figuur. De wijkagent gaat af op zijn sociaal kompas en handelt navenant. Kortom, hij is een zelfbewuste diender die de kneepjes van het vak beheerst en losjes wandelt over de grenzen van professionele ruimte en discretionaire bevoegdheid, gesteund door een onberispelijk moreel kompas en een grote mate van vakkennis die *tacit* van aard is.

Consequenties voor professionele ruimte en leiderschap

Deze visie op vakmanschap komt voort uit een zesjarig onderzoek naar het handelen van de wijkagent. Het actieonderzoek 'De Wijkagent Centraal' behandelt bovendien de consequenties voor de politieorganisatie op het gebied van professionele ruimte en leiderschap.

Vakmanschap en professionele ruimte zijn over het algemeen communicerende vaten. Hoe meer een diender zich een meester in het vak voelt, des te groter de professionele ruimte die hij neemt. De 'blauwe vakman' heeft immers steeds minder behoefte aan de expliciete houvast van wet of regel; zijn handelen is veeleer moreel gemotiveerd en pragmatisch, met oog voor het individuele geval.

Hetzelfde lijkt het geval in casu vakmanschap en leiderschap. Een echte vakman stuur je niet, die bied je de ruimte die hij nodig heeft om optimaal te functioneren. Toch gaat deze vlieger niet geheel op. In het licht van de verklarende variabele *tacit knowledge* lijkt het juist van groot belang dat een chef weet wat er speelt in de praktijk van het werkgebied van zijn dienders. Op het bureau krijgt hij namelijk letterlijk maar een fractie van het verhaal te horen, aangezien de kennis van zijn dienders impliciet, praktijkgeladen, gefragmenteerd en subjectief is. Zeker als het gaat om complexe maatschappelijke vraagstukken missen dienders bovendien vaak het overzicht, vanwege het frontlijnperspectief waarin zij de kennis tot zich nemen. Vakmanschap stelt hen in staat in de dynamische praktijk te handelen, maar minder om in alle rust te analyseren. Een coachend leidinggevende met kennis van de praktijk van zijn dienders kan hierdoor een enorme meerwaarde vormen bij het aanpakken van de lastige vraagstukken in de samenleving.

Tot slot

Ondertussen wordt het restaurant van Jan Smit bedreigd door een teruglopende palingstand in het IJsselmeer. Hoe dat komt? Een complex probleem waarin Spaanse aal-vissers, de Chinese markt, Europese verdragen en kweekpaling een rol spelen. Hoe dat echter precies zat, konden we helaas niet uit de vingers van Jan Smit destilleren.

Literatuur

Jan Nap – Vragen naar goed politiwerk: belang-stellend ontwikkelen van de alledaagse praktijk

Michael Polanyi – The tacit dimension

Hans de Bruijn – Managers en professionals

Haridimos Tsoukas – Do we really understand tacit knowledge?

Richard Sennett - Craftsmanship