

Spraakmakend leiderschap

De linguïstische vingerafdruk van de gemeentesecretaris

Mark van Twist

Martijn van der Steen

Marij Swinkels

Ilsa de Jong

Versie 5 januari 2015

1. Zeggen is zien

Een bijeenkomst in een grote stad met ruim 100 ambtenaren. De gemeentesecretaris komt langs aan het slot van de dag om een toelichting te geven op de voorgenomen reorganisatie en de adviezen in ontvangst te nemen die voorafgaand aan zijn komst in workshops ontwikkeld zijn. Geïnspireerd door lezingen over 'anders werken', 'van buiten naar binnen', en 'werken in netwerken' zijn allerlei creatieve ideeën ontwikkeld. Omdenken is de mensen aangeleerd: niet 'ja maar', maar 'ja en'. Tegen iemand die zegt dat sommige dingen niet kunnen wordt gezegd: 'Sorry, maar daar krijg ik geen energie van.' Dan klimt de gemeentesecretaris het podium op, de spanning is voelbaar. Even wacht hij, dan meldt hij de zaal met een uitgestreken gezicht: 'Voor de mensen die op zoek zijn naar energie; ik moet u helaas teleurstellen, ik ben geen stopcontact. Ik zorg er gewoon voor dat de boel hier weer op orde komt.' De zaal valt stil...

In het boek *Images of Organizations* beschrijft Morgan (1986) verschillende metaforen voor organisaties. Bijvoorbeeld de organisatie als machine, de organisatie als levend organisme, de organisatie als politieke arena, of de organisatie als psychische gevangenis. De machinemetaphoor kennen we allemaal wel. De organisatie is een gestroomlijnde reeks gekoppelde productieprocessen, bestaande uit allemaal radertjes die maken dat het geheel loopt. Kleine verstoringen in één deelproces zorgen voor problemen elders in het proces en maken dat de machine vastloopt. Medewerkers zijn onderdeel van die processen, soms als verbinding tussen processen en vaak als productiefactor daarbinnen. De organisatie is een gepland en kenbaar geheel, die volgens de bouwtekening in elkaar gezet moet worden. Daarin zijn er aangewezen hiërarchische verschillen, mensen doen waarvoor ze zijn aangesteld en hebben binnen hun aangewezen bandbreedte de vrijheid om te doen wat nodig is. Het idee van de psychische gevangenis legt als metafoor een heel andere nadruk op het begrijpen van organisaties. De organisatie is een fenomeen dat eerst en vooral leeft in de hoofden van mensen, een voorstelling die richting geeft aan het handelen en bepalend is voor wat er kan en wat niet, voor wat er mag en wat niet mag, voor wat hoort en wat niet hoort. Het functioneren van organisaties wordt niet zozeer bepaald door wat er formeel geregeld is, als wel door de mogelijkheden en begrenzingen die betrokkenen daarin zien. Voor de buitenstaander is het gedrag dat hieruit voortvloeit wellicht bijna niet te begrijpen, maar voor de mensen die vastzitten in hun eigen psychische gevangenis is het allemaal volstrekt vanzelfsprekend. Wie het samenspel tussen mensen wil begrijpen, moet vanuit deze metafoor geredeneerd met name oog hebben voor 'the organization in the mind'.

Het belang van het werk van Morgan ligt niet in de ontdekking van één perspectief dat overal past, maar juist in de vaststelling dat het perspectief van waaruit je naar een organisatie kijkt uitmaakt voor wat je ziet. Organisaties zijn geen vaste, objectieve eenheden, maar tijdelijke constructen voortvloeiend uit interactieve processen van mensen die samen de organisatie maken. Doordat ze een beeld ontwikkelen over waar de organisatie voor is, wat er van hen verlangd wordt, wat ze moeten doen, met wie ze dat moeten doen en wat daarvoor gebruikelijk is. Mensen maken op die manier samen hun organisatie, in hun onderlinge interactie. Organisaties bestaan deels uit fysieke elementen – gebouwen, bureaus, werkplekken, toegangspoortjes en pasjes – en zijn deels formeel-juridische entiteiten, met mandaatregelingen, bevoegdheden, delegatiebesluiten, parafen en andere procedurele aspecten die 'hard' zijn. Maar ze zijn niet *alleen* dat. Organisaties zijn ook wat mensen er zelf van maken, *the organization in the mind*. Mensen maken de organisatie, in hoe ze over de organisatie denken en spreken en hoe ze vervolgens handelen. De vraag 'waar werk jij' stellen we bijna argeloos,

maar de vraag ‘welke organisatie zit er eigenlijk in jouw hoofd’ hoort daar net zo goed bij. ‘Wat waren de uitkomsten van het gesprek’ is een gebruikelijke vraag, terwijl de vragen ‘wat heb jij gehoord’ en ‘in welk gesprek was jij’ net zo aan de orde zijn.

Via de *organisatie in het hoofd* komt de taal in beeld. Als de organisatie wordt geconstrueerd in de beelden die mensen er over hebben, en als we aannemen dat mensen handelen op basis van die beelden, dan is van belang hoe die beelden tot stand komen en waaruit ze bestaan. En veel van wat we “beelden” noemen is in feite *talig* opgeroepen. Mensen zijn talige wezens, die taal gebruiken om representaties over te brengen van wat ze zien en bedoelen. Die taal heeft daarin een dubbelzinnige werking. In taal beelden we af wat we zien, op zodanige wijze dat we aan anderen ook duidelijk kunnen maken wat wij bedoelen. Maar de taal is niet alleen een instrument om de wereld te beschrijven, de woorden die we hebben zijn ook bepalend voor wat we zien. Taal is niet alleen beschrijvend, maar ook scheppend. “Daar zijn geen woorden voor” zeggen we soms, meestal in gevallen van extreme tragiek of juist grote blijdschap. Maar tegelijkertijd is die uitdrukking veel vaker van toepassing. We nemen waar en delen wat in woorden te vangen valt, en categoriseren volgens de concepten die we hiervoor beschikbaar hebben. Waar geen woorden voor zijn blijft ongezegd en zal minder makkelijk gedeeld worden.

Die scheppende kracht van taal geldt voor hoe we zelf betekenis geven aan de wereld om ons heen, maar ook voor hoe we betekenis over brengen op anderen. Wat wij zelf zeggen roept bij de ander beelden op, die vervolgens weer tot een context voor handelen leiden. De vraag is dan natuurlijk of de woorden die wij gebruiken bij de ander ook de bedoelde beelden oproepen. Wat hoort de ander in wat wij zeggen en welke betekenis over de organisatie, de bedoeling, of de benodigde handelingen geeft de ander aan wat gezegd is? De taal roept beelden op die mensen actief beleven en die ook weer leidend zijn voor hoe zij handelen. De taal is geen passief instrument om de wereld te beschrijven, maar is actief in het scheppen van de wereld om ons heen. Aan het handelen gaan woorden vooraf, net zoals we woorden nodig hebben om waar te nemen.

Iedereen praat en vaak ook in dezelfde taal. Maar daarmee praten we nog niet allemaal hetzelfde. Gesprekken zitten vol met verschillen. Die verschillen zijn op verschillende niveaus aan de orde. Het eerste niveau is het meest direct. Mensen willen soms gewoon andere dingen. Ze hebben andere gedachten over hoe het zit of hoe het zou moeten. Dat zijn **argumentatieve** verschillen: ik wil links, jij wilt rechts; ik wil meer, jij wilt minder. Dat gaat om argumenten, die via de taal worden uitgewisseld. Er zijn twee richtingen mogelijk, er is links en rechts, en dat wisselen we in het gesprek uit.

Een laag dieper liggen er verschillen in de manier waarop we onze inhoudelijke argumenten omkleeden. Dit soort verschillen worden vaak aangeduid als **frames**; ik wil verder, jij blijft hangen; ik wil de goede kant op, jij de verkeerde; ik wil vooruit, jij wil terug. Dat zijn allemaal manieren om verschil in richting aan te geven, maar ze doen meer dan dat alleen: een frame duidt het verschil ook meteen (De Bruijn, 2010). Er is niet alleen links of rechts, maar het frame geeft door hoe het gezegd wordt, ook meteen aan wat de spreker er van vindt. Niet letterlijk, door een aparte zin over duiding uit te spreken, maar juist in één uitdrukking verpakt. Frames laden de argumenten met normatieve duiding, in één lopende zin of soms in één enkel woord of begrip. Het gebruik van het woord “framing” is daarvan zelf een sprekend voorbeeld. Wie in een gesprek iets aanduidt als framing bedoelt dat meestal niet neutraal: er is “het eerlijke verhaal” en er is “framing”. Of er is een beschuldiging, bijvoorbeeld van “falend beleid”, en dan is het antwoord dat het gaat om framing; niet de waarheid,

maar een verdraaiing daarvan. Zo is het gebruik van het woord framing vaak een duiding en argument ineen.

Het derde niveau is dat van het **genre of stijlbereik**. Dat gaat niet alleen om argumenten en duiding, maar de manier waarop we die in zinnen en woordkeuze bij elkaar brengen. Niet zozeer “wat zeggen ze” maar “hoe spreken ze”? Dat lijkt hetzelfde als argumenten en frames, maar dat is het niet. Mensen hebben een stijl van praten, een vermogen om de praktijk onder woorden te brengen, die voortgaat aan de argumenten die ze kiezen of de beelden die ze uit de kast halen om hun argumenten krachtiger te maken. Ze hebben een andere manier om vergelijkbare dingen te zeggen. Sommigen introduceren een mening met een persoonlijke anekdote, anderen verwijzen eerst naar een gesprek dat ze met iemand anders hadden en wat die er van vond alvorens ze zeggen wat ze willen. Anderen zeggen ‘gewoon’ dat ze iets willen en waarom. Sommigen spreken in de ‘ik’-vorm, anderen altijd in de ‘wij’-vorm, of zelfs in de ‘je’-vorm. De één gebruikt warme woorden als verbinden, samen, vooruit gaan en voelt comfort in ‘voeltaal’, waar anderen spreken in technische termen en taal gebruiken voor een objectieve instructie van zijn of haar bedoeling. Let wel, het kenmerk van dit derde niveau is dat het niet gaat om argumenten of opvattingen, de sprekers willen allemaal “vooruit”. Hoe ze dat zeggen verschilt: “we gaan samen de volgende stap maken” is anders dan “op 1 januari begint de volgende fase”, ook al is de inhoudelijke strekking hetzelfde.

Het genre of stijlbereik van een spreker is persoonlijk. Individuen praten anders over de organisatie, zichzelf, of over activiteiten. Ook al bedoelen ze hetzelfde, ze zeggen het anders; en ook al zeggen ze hetzelfde, ze zouden er andere dingen mee kunnen bedoelen. Dat persoonlijk genre of stijlbereik is wat we hier benoemen als de **linguïstische vingerafdruk** (zie ook: Pennebaker & King, 1999). Het gaat dan om de manier van spreken die eigen is aan de persoon, als een vingerafdruk, maar die tegelijkertijd sporen nalaat in hoe anderen het spreken van die persoon interpreteren. De vingerafdruk is dus niet alleen een spoor dat je nalaat op de organisatie, het heeft ook gevolgen: wat mensen horen bevat elk van de drie lagen. Het gaat om argumenten, er zit duiding bij, maar wat en hoe er gezegd wordt (dus hoe de bestuurlijke praktijk - letterlijk - wordt verwoord) doet er zeker ook toe. De eerste twee niveaus zijn grotendeels bewuste en expliciete vormen; mensen denken na over wat ze zeggen. Het derde niveau is meer impliciet en vormt de basis of diepere laag waarop mensen (vaak onbewust en haast instinctief) op de eerste twee niveaus hun keuzes maken. Het onderscheid is vaag en in de praktijk niet altijd exact aan te geven, maar tegelijkertijd is het toch ook wel inzichtelijk: argumenten en frames gaan over *wat we proberen te zeggen (actief, bewust, aangeleerd, verder ontwikkeld)*, de linguïstische vingerafdruk gaat over *hoe we daarover spreken en schrijven (persoonlijk, gegroeid, onbewust, eigen, ingesleten)*.

In dit essay reflecteren we op wat wij noemen **spraakmakend leiderschap**. Dat gaat niet om leiders die het nieuws halen of die voortdurend over de tong gaan in de organisatie, maar om personen – in dit essay gemeentesecretarissen – die letterlijk het gesprek en de toon in de organisatie weten te veranderen. Die in de manier waarop ze praten maken dat de mensen anders naar de organisatie gaan kijken en dat nieuwe mogelijkheden ook “in the mind” zichtbaar en daarmee mogelijk worden. Anders praten, anders denken, anders verbeelden gaan in die opvatting aan *veranderen* vooraf. We kijken daarom hier naar hoe gemeentesecretarissen in de manier waarop ze praten hun organisatie sturen en richting geven. We kijken dus naar het spreken van de gemeentesecretaris en de rol van taal in het tot stand brengen van de door hem beoogde veranderingen in de organisatie. We zoeken daarbij naar de eigenheid in hun taal en verhaal, die verschil maakt bij sturing van het ambtelijke

apparaat en breder, van het lokaal bestuur waarin dat apparaat steeds opnieuw zijn waarde moet bewijzen.

Dit essay gaat dus over taal en verhaal, over gesproken of geschreven woorden en zinnen, maar meer dan dat gaat het ook over **gedrag**, over **organisatieverandering** en de terugslag van de woorden in de organisatie ('taalhandelingen'). We zoeken in dit essay naar de diepere lagen die voorbij de argumentatieve verschillen en de strategische frames liggen. Dat gaat dus om de eigenheid in de taal en het verhaal van de gemeentesecretaris, vandaar ook de notie van de linguïstische vingerafdruk. Het essay schrijft de lezer geen vingerafdruk of genre voor, en fungeert ook niet als richtingaanwijzer voor 'beter spreken', maar nodigt uit tot reflectie op het eigen genre of stijlbereik en om te (leren) luisteren naar de weerklank van de woorden in de organisatie. Een interessante vraag daarbij is hoe eigen de taal is die we spreken en of en hoe die aan te leren en strategisch in te zetten is. Jazeker is ons eerste antwoord; maar natuurlijk ook niet, is de tweede gedachte die daar inherent bij hoort. Eigen of gemaakt, authentiek of aangeleerd; ze lopen door elkaar heen en kunnen maar met mate worden vermengd. Precies in het midden van die spanning opereert dit essay.

2. De linguïstische vingerafdruk

Een brainstorm over de toekomst van hun organisatie. Aanwezigen brengen de strategische thema's voor de toekomst in kaart. Interessant is hoe ze ieder hun 'lijstje' presenteren. Eén van hen agendeert tot drie keer toe zijn thema's door te beginnen met de formulering: "toen ik nog in organisatie x werkte, was daar leidinggevende y [hij noemt de naam], en die zei tegen mij dat...". Zo neemt hij het gezelschap steeds opnieuw mee naar een voor hem betekenisvol moment in het verleden, waarbij hij via anderen zijn eigen thema's te berde brengt. Een ander houdt het gewoon bij "ik vind", benoemt vervolgens zijn idee en zet een punt. Weer een ander begint zijn bijdrage telkens met de formulering "zou je niet kunnen zeggen dat..." terwijl nog een ander zijn thema aan de orde stelt door te verwijzen naar een krantenbericht, of iets dat hij recent ergens had gezien of gelezen. Sommigen benoemen hun strategische thema kort en bondig, bijvoorbeeld "nieuwe technologie" of "schaarste". Anderen hebben daar een heel wat meer tekst voor nodig, in uiteenzettingen die soms heel expliciet uitnodigen tot meedenken of juist tegenspreken; "je ziet dingen gebeuren rondom x, ook bij y, laatst zag je het ook rond z, waarbij ook a en b betrokken raken".

De linguïstische vingerafdruk ligt op een niveau onder de argumenten en de bewust gekozen duiding in frames. Het is letterlijk onderdeel van de taal die we spreken en eigen aan een persoon. Niet bewust bedoeld om ter plekke een interventie te plegen, eerder onderdeel van een ontwikkelde stijl van spreken en schrijven. Tegelijkertijd ook niet helemaal onbewust, want de directeuren in de sessie waaraan we hierboven refereren zitten niet "zomaar wat te praten". Ze willen dat hun thema's goed voor het voetlicht komen, dat anderen begrijpen wat ze bedoelen. Tegelijkertijd is het geen sessie waarin ze anderen meteen hoeven te overtuigen of bewust bezig zijn met een politiek taalspel of argumentatieve strijd waarin ze bewust de taalregisters open trekken om zich tegenover de ander te profileren. Des te interessanter zijn de verschillen. De één benoemt zijn thema's kort en bondig, de ander kiest de vorm van een beschouwing. De één "heeft" een thema, de ander ziet het ergens om zich heen opdoemen. De één praat kort, de ander lang. De één praat via anderen –bij naam genoemd– de ander zegt wat hij vindt en gebruikt daarin het woord 'ik'. Net zoals sporters de opvallende gewoonte te hebben om over zichzelf in de 'je'-vorm te praten; "dan kom je 1-0 achter en weet je dat het moeilijk wordt, helemaal als je dan ook nog merkt dat het publiek niet achter je gaat staan." Ik wordt je, het eigen handelen en de eigen waarnemingen worden besproken als de waarneming van buiten, van een ander. Dat kan bewust bedoeld zijn – een manier om nuchter als een buitenstaander je eigen optreden te analyseren, of een manier om het niet te persoonlijk te maken en aan jezelf te gaan twijfelen – maar dat is misschien te strategisch gedacht; deels gaat het 'gewoon' om een stijl die eigen is aan sprekende sporters. Zo praat je over dat thema, vervolgens kies je de argumenten en frames om duidelijk te maken wat je bedoelt. Aandacht voor argumenten en frames is er naar ons idee voldoende, wij gaan hier vooral op zoek naar hoe het linguïstische niveau werkt.

De verbinding tussen de linguïstische vingerafdruk en organisatieverandering loopt langs de lijn dat organisaties zijn wat mensen er in zien. Wat mensen in de organisatie zien zit niet slechts 'in hun hoofd', maar vormt de basis voor hun handelen. Dat handelen is performatief, want door het te doen worden de gedachten en beelden waar; ze bestaan dan ineens 'something out there'. Er zijn grenzen aan dat effect, niet alle gedachten worden "waar" door er naar te handelen, maar we kennen allemaal het effect van de vraag "ben jij eigenlijk wel te vertrouwen": wat dan ontstaat is een gesprek waarin vooral ongemak ontstaat en dat zeer waarschijnlijk bij beide partijen eindigt met een afge-

nomen vertrouwen in de ander en de 'note to self' om voortaan een beetje terughoudend te zijn in de omgang met deze andere persoon. Met als logisch gevolg dat er een verwijdering ontstaat tussen beiden die zij beiden uitleggen als een waarschuwing om de ander niet zomaar meer te vertrouwen. Het beeld is daarmee bevestigd, niet omdat het op voorhand klopte maar omdat het zich door het uitvoeren van de *performatieve* taaldaad "ben jij eigenlijk wel te vertrouwen" waar is geworden.

Beelden vormen de basis van gedrag. Wat mensen doen is afhankelijk van de organisatie die ze in hun hoofd hebben. Aan verandering gaat verbeelding vooraf. Als mensen het in hun hoofd zien, het zich kunnen voorstellen, of er een idee over hebben gaan ze er naar handelen. Positief, op weg naar iets anders dat er nog niet is maar er wel zou kunnen zijn. Andere beelden scheppen dan ruimte voor ander gedrag. Of negatief, in de zin van beperkend, als mensen in hun hoofd de ruimte niet zien om zich anders te gedragen, of zelfs het idee hebben dat ze voor het afwijken van een bepaald pad zullen worden bestraft. De 'organization in the mind' bepaalt de ruimte die mensen zien en legt hun de mogelijkheden en beperkingen op die hun handelen stuurt.

De vraag is dan hoe die beelden over de organisaties tot stand komen. Beeld is geen taal, maar toch is een belangrijk deel van de sociale interactie *talig*. Er zijn verbale en non-verbale elementen, maar via taal roepen we beelden op. Als mensen meer of andere woorden hebben gaan ze hun werkelijkheid letterlijk anders zien. Het is lastig om iets nieuws te duiden in oude woorden, om bijvoorbeeld ander gedrag te benoemen in de woorden van het vorige gedrag. Net zoals nieuwe woorden die helemaal niet aansluiten bij de beelden van mensen ook niet werken. Woorden en beelden die niet aansluiten bij wat mensen al zien of weten werken ook niet. Taal kan in een proces van organisatieverandering grenzen opwekken, maar ook ruimte scheppen. Andere woorden kunnen de organisatie een andere richting op sturen door andere thema's te benoemen. In de bijeenkomst waarmee we het essay begonnen wilden de aanwezigen de kant van de energie-taal op, maar de gemeentesecretaris dacht daar anders over. Het beeld van "ik krijg daar energie van" en "we doen de dingen die energie geven" was niet zijn beeld: hij wilde "aan het werk" en "doen wat moet, of je er nu energie van krijgt of niet". Dat is deels een argument of een frame, maar de manier waarop hij het zei deed er ook toe: "ik ben geen stopcontact", direct en confronterend. *The medium is the message*, in dit geval is het spreken een belangrijk deel van de boodschap.

Zo is de taal van gemeentesecretaris mede bepalend voor de beelden over de organisatie die mensen in hun hoofd hebben. Ze horen en zien wat de gemeentesecretaris zegt en maken dat onderdeel van de ruimte die ze in hun hoofd zien. Ze doen niet wat de gemeentesecretaris zegt in die zin dat ze al zijn bevelen opvolgen, het gaat meer om het beeld van de organisatie dat de gemeentesecretaris scheidt en het soort gedrag dat daarmee meer of minder voor de hand komt te leggen. De ruimte die mensen in de organisatie zien volgt voor een belangrijk deel uit de ruimte die men in het spreken van de gemeentesecretaris herkent. Is er ruimte om te experimenteren, of hoort men vooral een appèl om géén fouten te maken? Dat gaat voor een deel om de woorden, deels om de frames die daarbij mogelijk worden ingezet, maar ook om hoe het gezegd wordt – met welke woorden, op welke manier, en hoe dat past binnen het bredere repertoire van de betreffende spreker.

Zo vertelt de ene gemeentesecretaris over zijn eigen fouten en over hoeveel hij daarvan heeft geleerd. De ander haalt een fameuze voormalig leidinggevende van hemzelf aan en hoe die al vroeg aan hem leerde dat alleen door te experimenteren nieuwe inzichten ontstaan. Weer een ander zegt direct dat het niet erg is als een experiment mislukt, omdat de gevolgen er van vaak mee vallen. Een

ander koppelt het aan een persoonlijke biografie, “ik kom uit een boerengezin”, “mijn vader was ingenieur”, “ik ben katholiek” of “ik kom van de sociale academie”: waarbij het experimenteren wordt gelinkt aan een persoonlijke achtergrond. Weer een ander ‘spreekt vooruit’, “alleen door experimenteren kunnen we de toekomstige onzekerheid aan”. Anderen refereren aan het verleden, “het kan niet meer op de manier van vroeger”. Manieren die op een andere manier hetzelfde zeggen en waar mensen andere dingen in kunnen beluisteren.

Zo zijn er talloze variaties mogelijk in de manieren van spreken over de processen die het leven in organisaties beheersen. Dat gaat om de letterlijke woorden, maar ook om de persoon die het zegt. Woorden als aanpakken, leren, regie voeren, loslaten, sturen, vrijheid pakken, aanspreken klinken bij de één anders dan bij de ander. Intonatie, maar ook accenten en spreekwijze doen er toe. Aanpakken komt anders over in keurig ‘ABN’ dan in plat Amsterdams of Rotterdams accent. Mensen gaan soms in gezelschappen ineens ‘platter’ praten; ze nemen het zich in de aanloop naar de vergadering niet voor, maar doen het ongemerkt wel, bijvoorbeeld om wat meer “van de straat” en “aanpakkend” over te komen. Bewust of niet, het heeft effect voor wat de anderen zien: ‘hier spreekt één van ons’, of ‘dit is iemand van buiten’. Iemand die we begrijpen en die we meteen opnemen, of iemand waar we een beetje voor oppassen, maar ook naar luisteren – je weet immers maar nooit.

Via de taal, via het spreken, de woordkeuze en de persoonlijke taalstijl maken gemeentesecretarissen dus mede de ruimte voor de organisatie. Via het spreken maken ze de organisatie, omdat ze woorden geven waar mensen hun handelen op baseren. De ruimte die ze zien, de beperking die ze voelen, de uitnodiging die ze ervaren. Taal en gedrag zijn in die zin complementair. Gemeentesecretarissen sturen via taal: dat is wat we hier *spraakmakend leiderschap* noemen. Het geven van woorden aan de organisatie, waarmee het gedrag en daarmee ook de organisatie veranderen – vanuit de idee dat de organisatie in de individuele gedragingen geconstrueerd wordt. Het is dus een kunst om goed te kunnen luisteren naar de weg van de woorden die door de organisatie heen sijpelt. Let wel, we halen hier lagen uit elkaar die in het spreken zelf inherent met elkaar verweven zijn. Het is niet mogelijk om de woorden van de argumenten en de frames *los te zien*. Dat is ook niet de boodschap: we halen de verschillende niveaus los van elkaar om te laten zien dat ze er alle drie zijn, er alle drie toe doen, en dat het nuttig is om één van de drie voor expliciete reflectie apart te beschouwen. Deels ook omdat de andere twee niveaus al behoorlijk wat aandacht krijgen.

3. Woorden die werken

“Toen ik hier begon vroegen mensen mij steeds maar wat ik wilde. Bij lastige kwesties keek iedereen naar boven. Ze kwamen bij mij met moeilijke vragen waar ik dan een richtinggevend antwoord op moest geven. Ik ben daar heel consequent niet op ingegaan en heb hun vragen met wedervragen beantwoord, zo van ‘wat denk je zelf, hoe zou je het zelf oplossen?’ De organisatie zat vast in een patroon van ambtenaren die steeds om aanwijzingen kwamen vragen en een gemeentesecretaris die vervolgens vertelde hoe het moest. En dat gingen ze dan heel precies uitvoeren. En goed ook. Maar ik wil een organisatie waarin mensen zelf de antwoorden zoeken en dat lukt alleen als ik heel consequent vragen stel. Het was een schok in de organisatie – de gemeentesecretaris weet het niet en vraagt het aan ons – maar het was wel nodig. Ik zou ook niet anders kunnen overigens.”

De gemeentesecretaris kan op allerlei manieren ‘spraakmakend’ in zijn organisatie zijn. De secretaris heeft de positie en verantwoordelijkheid om in de organisatie verschil te maken, bijvoorbeeld door besluiten te nemen; de secretaris heeft daarnaast ook het vermogen om vanuit zijn positie en persoon het *gesprek* in de organisatie te verleggen, bijvoorbeeld door zelf anders te spreken over bepaalde kwesties. Hij kan met zijn taal en verhaal dingen groot maken of juist klein houden, zaken abstraheren of juist concretiseren, mensen op afstand houden of juist dichterbij halen, urgentie wekken of juist tot kalmte manen. De positie van de gemeentesecretaris is daarmee van groot belang voor hoe de organisatie werkt, hoezeer we ook gewend zijn geraakt om de rol van het leiderschap te relativiseren en te wijzen op de versnipperde macht en daarmee in de praktijk vaak beperkte mogelijkheden van het centrale leiderschap. De gemeentesecretaris kan niet alles, maar is wel een cruciale factor in de organisatie.

Dat spreken (of eigenlijk: dat taalhandelen) is alles behalve een vrijblijvende kwestie. Het verhaal dat een gemeentesecretaris vertelt – en dat zich in de loop van allerlei ontmoetingen, overleggen, onderhandelingen steeds verder ontwikkelt en neerslaat in allerlei handelingspraktijken – is richtinggevend voor wat mensen die met hem werken gaan denken en doen. Het beïnvloedt hun verwachtingen, hun verdeling van aandacht, hun handelen in moeilijke dossiers – als het er om draait. Dan resoneren bij ambtenaren de woorden van de secretaris die zegt samen op zoek te zijn en het zelf ook niet te weten of die dreigt om iemand ‘tegen de muur te zetten en tot zijn schenen af te branden’. Los van wat het meest productief is of waar de organisatie op dat moment bij gebaat is, het zijn betekenisvolle fragmenten. ‘Je’ of ‘u’, ‘samen op zoek’ of ‘zorg jij maar dat het goed komt’; antwoorden geven of vragen stellen. In het spreken van de secretaris wordt voor de organisatie zichtbaar waar het heen gaat. De woorden die een gemeentesecretaris gebruikt om dat verhaal te vertellen, beschrijven niet alleen wat hij/zij zelf ziet maar scheppen in het verlengde daarvan ook de beelden van heden, verleden en toekomst die anderen gaan zien (Lakoff en Johnson, 2003; Van den Nieuwenhof, 2004). De secretaris is met zijn taaldaden scheppend voor de ruimte die de organisatie ziet: zijn spraak maakt en beperkt ruimte.

De uitwerking is heel concreet. Neem de gemeentesecretaris die in verhalen over de ambtelijke organisatie steeds spreekt over “co-creatie”. Of de secretaris die het heeft over “geen woorden maar daden” en “niet lullen maar poetsen”. Dat zorgt in de organisatie voor beweging; de nieuwe woorden geven een richting aan voor de komende tijd, maar markeren ook een breuk met een schijnbaar volgens de gemeentesecretaris aangetroffen verleden. Daar wordt de taal ook gevoelig, het is een inter-

ventie die maakt maar ook breekt. Wat bedoelt hij precies met 'co-creatie', deden we eerst soms alles op eigen houtje? En hoezo, geen woorden maar daden; waren wij tot nu alleen maar wat vrijblijvend aan het kletsen? Langs de nieuwe woorden ontstaat een gesprek over de richting van de organisatie, waarin het verleden opnieuw betekenis krijgt en de koers voor de komende tijd wordt uitgezet. Die nieuwe koers is terug te lezen in strategische plannen, nieuwe programma's en bepaalde benoemingen, maar ook in nieuwe woorden die het gesprek over en in de organisatie gaan domineren. Een activiteitenprogramma over co-creatie is niets in een organisatie waarin het gesprek door *eigen verantwoordelijkheid* wordt gedomineerd. En andersom opent het gesprek over co-creatie de noodzakelijke ruimte om er in de praktijk ook echt iets van te maken. Wie in de taal van co-creatie is beland, praat minder over interne procedurele zaken. Dat zijn even de verkeerde woorden, ook al zijn de achterliggende praktijken nog steeds aan de orde.

Op dezelfde manier is in het taalgebied van 'geen woorden maar daden' het presenteren van een startnotitie niet handig. Er zijn nog steeds startnotities, maar de uitvoeringsprogramma's en 'gewoon beginnen' doen het beter. De taal kleurt mee met de nieuwe richting: de commissie wordt een taskforce, de presentie een korte pitch. Dat gaat niet zonder slag of stoot, want woorden zijn ingebed in vaak diep gewortelde patronen en praktijken. Maar als het gaat zoals de gemeentesecretaris bedoelt dan lukt het langzaam om letterlijk het gesprek in een andere taal gegoten te krijgen, waarin bepaalde activiteiten en afwegingen meer logisch worden dan andere. Uiteindelijk slaat dat neer in andere manieren van denken en doen, die – als het lukt – meer in lijn liggen met wat de gemeentesecretaris oorspronkelijk voor ogen had. Anderen gaan met zijn/haar verhalen op de loop, geven zelf, opnieuw en soms anders betekenis aan zijn woorden: 'Kijk, dit is nu een mooi voorbeeld van co-creatie'. Ze stemmen ermee in, of niet; sommige woorden klinken ineens door in de hele organisatie, anderen gaan ze overnemen: "we zijn op zoek", zeggen medewerkers ineens zonder gene tegen elkaar, terwijl ze eerder tegen elkaar zeiden dat ze "op koers liggen". Op zoek zijn mag, *de gemeentesecretaris zegt het zelf ook*.

Het is geen naïef volgen door de organisatie van wat de gemeentesecretaris zegt; het gaat om ambtenaren die inschattingen maken over wat in de organisatie *passend* is: wat hoort in deze organisatie, wat doet iemand zoals ik in een situatie zoals deze? Wat passend is kunnen ambtenaren lezen in de handboeken van de organisatie, maar een veel concretere en vaak ook meer directe bron hiervoor is het gedrag van relevante anderen – peers en leidinggevenden – in de organisatie. *Walk the talk*, zeggen we vaak, waarbij we bedoelen dat praatjes alleen niet genoeg zijn en het verhaal om het handelen gaat. Dat klopt, niemand heeft baat bij een secretaris die het één zegt en het ander doet, maar zonder het zeggen heeft al dat doen ook niet veel betekenis. De 'walk' heeft pas zin als de 'talk' op orde is. Dat betekent ook dat het mis kan gaan. De taal van de gemeentesecretaris sluit niet aan bij de organisatie, of het lukt niet om voldoende momentum in de nieuwe woorden te krijgen. De gemeentesecretaris heeft het over co-creatie, maar de medewerkers en lagere leidinggevenden hebben het toch vooral over hun eigen mandaat en eigen verantwoordelijkheid. Co-creatie is dan de taal van de secretaris – *en van hem alleen*. Dat is de keerzijde van de betekenis van taal; andere woorden maken ruimte voor verandering van gedrag en zijn in dat opzicht de basis voor het naar zijn hand zetten van de organisatie door de gemeentesecretaris. Maar andersom geldt hetzelfde: als het niet lukt om de ankers in het gesprek te verleggen, als de woorden geen nieuwe ruimte bieden en de 'oude woorden' dominant blijven, dan is organisatieverandering onwaarschijnlijk. Sterker nog, dan is de positie van de secretaris al snel onhoudbaar; wie de taal niet machtig is, wordt al snel een buitenstaander.

Kortom, het maakt uit hoe een gemeentesecretaris zijn visie onder woorden brengt en zijn praktijk in taal vangt. Zijn taalhandelingen werken door in de ruimte die medewerkers ervaren en waarop zij hun handelen richten. Dat gaat om woordkeuze, verhaallijnen, maar ook om vertelstijlen. ‘Ik vind’ is een andere taaldaad dan ‘mijn vader zei altijd al’; net zoals in vragende vorm vertellen iets anders is dan een missive met instructies geven. Door dergelijke taalinterventies geven gemeentesecretarissen richting aan de organisatie. Taalinterventies hangen ook samen met verandermomenten: bijvoorbeeld de komst van een nieuwe gemeentesecretaris. Dat zijn letterlijk momenten waarop het gesprek verandert. De nieuwe secretaris introduceert zijn eigen woorden en probeert de organisatie daarin mee te krijgen. Dat is lastig, want de gemeentesecretaris stapt binnen in een gesprek dat loopt, bij mensen die een manier van spreken gewend zijn. Zijn woorden en stijl klinken anders en het is de vraag of het aanslaat. Dat zijn formatieve momenten voor het gesprek. Het zijn daarom ook strategische momenten. Voor een secretaris die aan zijn nieuwe klus, maar ook al daarvoor, voor de organisatie die een nieuwe secretaris zoekt. Wat is de casting van de nieuwe gemeentesecretaris? We zijn gewend dat we in functieprofielen zaken lezen over strategisch inzicht, politiek-bestuurlijke sensitiviteit, maar misschien moet daar ook ‘gewoon’ iets over de taalprint van de nieuwe secretaris in: ‘na een aantal jaren hebben we behoefte aan een nieuwe toon en taal in ons gesprek.’ Dat gebeurt nu niet expliciet, terwijl het tegelijkertijd evident is dat organisaties sturen op het soort leidinggevende dat ze binnen halen en daarbij oog hebben voor kwaliteiten en eigenschappen voorbij de competenties zoals we ze nu beschrijven. Als de woorden van de gemeentesecretaris werken in het ontwikkelingsproces – of veranderproces – in de organisatie, dan is het goed om daar ook bij strategische momenten als de werving van een nieuwe secretaris expliciet aandacht voor te hebben. Willen we een secretaris die een stijlbreuk met zich meebrengt, of kiezen we juist voor de bevestiging en continuering van het ingezette pad? Kiezen we iemand die zijn ‘eigen geluid’ meeneemt, of willen we juist dat hij zich voegt in het lopende gesprek? Zoeken we een uitgesproken secretaris of meer iemand die in staat is om mee te gaan in hoe we nu al spreken – die misschien zelfs meer luistert dan zelf spreekt? Het zijn strategische vragen die logisch zijn, maar tegelijkertijd amper gesteld worden. Misschien ook wel omdat de woorden ontbreken om er goed over te praten. Hoe kunnen we duiden wat we bedoelen? In het volgende deel reiken we hier de nodige taal voor aan.

4. Taalpraktijken en spraakprofielen

Een olopje waarin door het personeel afscheid wordt genomen van de gemeentesecretaris. De collega's van de bestuursdienst die het meest intensief met hem gewerkt hebben komen het podium op. Ze overhandigen een afscheidscadeau: een woordenboek. Daarin staan alle kenmerkende uitdrukkingen van de gemeentesecretaris, met ook een toelichting over wat daar in normale mensentaal eigenlijk mee bedoeld wordt. Het geschenk wordt aangekondigd als een spiegel van de ziel maar vooral ook als nuttig voor de mensen die in de toekomst met hem mogen samenwerken. Achter een geslaagde grap gaat hier een diepe waarheid schuil, namelijk hoe in de omgeving van de gemeentesecretaris steeds wordt gezocht naar belang en betekenis van zijn taal en verhaal. Een gebruiksaanwijzing voor 'Kremlin watching'. Kunnen we in wat hij zegt ontdekken wat hij eigenlijk bedoelt?

Een woordenboek met de taal van de gemeentesecretaris is handig voor de omgeving. En bij nader inzien ook voor de gemeentesecretaris zelf eigenlijk zo gek nog niet. Veel inzicht in ons taalgebruik en taalbereik is onuitgesproken en blijft daardoor ondoordacht. We denken wel na over *wat* we zeggen, maar *hoe* we dat zeggen op het linguïstische niveau blijft veelal impliciet. Eigen aan onszelf, zo gegroeid met de tijd, en iets dat we zelf amper meer zien of bewust op reflecteren. Een woordenboek met taal die ons eigen is, vormt dan een spiegel van wat anderen in jou horen. In die zin biedt het een prima basis voor zelfreflectie; voor doorontwikkeling van de eigen professionaliteit. Waar cursussen en trainingen leren hoe mensen effectief hun boodschap kunnen overbrengen, biedt het persoonlijke woordenboek inzicht in hoe mensen zelf zijn. Ze krijgen inzicht in de *eigenheid* van hun taalbereik en taalgebruik, om daar vervolgens weer meer bewust mee aan de slag te gaan.

Dat is een essentiële stap in deze beschouwing over de linguïstische vingerafdruk van de gemeentesecretaris. Bewustwording van het eigen taalgebruik is één, het aanscherpen en strategisch benutten ervan is twee, en gevoel krijgen voor hoe woorden uiteindelijk echt doorklinken bij anderen is drie. De linguïstische vingerafdruk is *eigen* aan een persoon. Het is een persoonlijkheidskenmerk. Dat betekent niet dat alles wat een uitdrukking vormt van die linguïstische vingerafdruk ook als vanzelf geloofwaardig is of meteen voor waar aangenomen wordt. Het is wel een belangrijk element van herkenning; mensen hechten meer geloof aan de woorden van iemand als ze het gevoel hebben dat het oprecht en niet gewoon aangeleerd is. Dat het geen slim frame is als een gemeentesecretaris mensen aanzet tot het nemen van ruimte, maar dat hij het écht meent – niet alleen als voornemen, maar ook als houding, als belichaming van wie hij is; “deze secretaris zegt het niet alleen, hij vindt het ook écht.” Echt en nep zijn ingewikkelde begrippen hier. Authenticiteit kan voor een deel doorontwikkeld en aangeleerd zijn, terwijl wat mensen niet geloven toch oprecht zo bedoeld kan zijn. De ingewikkelde boodschap aan de gemeentesecretaris is dat hij zou moeten letten op zijn woorden en die mogelijk ook meer zorgvuldig zou moeten en kunnen kiezen, zonder daarmee zijn eigenheid en authenticiteit te verliezen. Het kan beter, of anders, maar het moet ook echt blijven. We zullen hier reflecteren op de verschillen in spreken en schrijven die we zelf herkennen in een analyse van gesproken en geschreven teksten van gemeentesecretarissen.

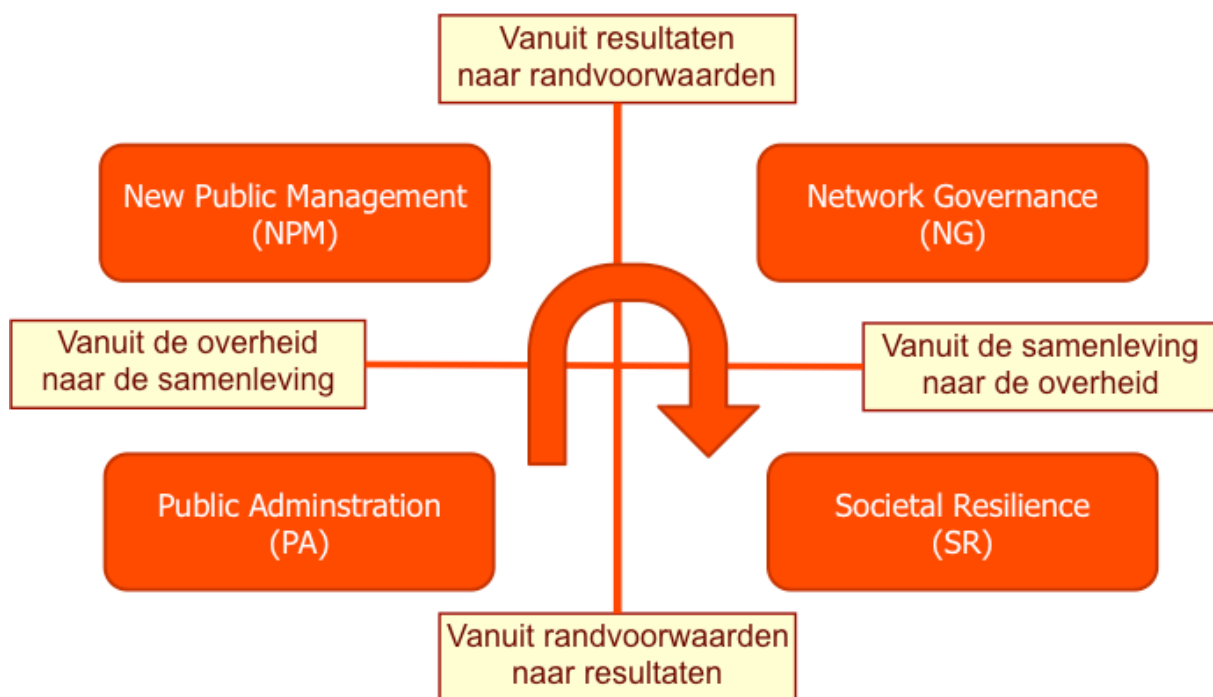
Genres in bestuurlijk spreken

Waar het in de schilderkunst, bouwkunst, film- en theaterwetenschappen heel gebruikelijk is om verschil te erkennen en te duiden op basis van uiteenlopende 'genres', blijft een duiding van verschil in bestuurlijk taalgebruik vaak beperkt tot het benoemen van uiteenlopende perspectieven: alsof

niet het type taalgebruik sturend is voor het beeld dat wordt opgeroepen. Maar andersom: alsof het beeld aan een bewuste keuze van die woorden vooraf gaat.

Wat ons betreft zijn er ook in het taalbereik van lokaal leiderschap, zoals dat onder meer via het taalhandelen wordt ingevuld door de gemeentesecretaris, verschillen in genre te ontdekken. In dit onderzoek hebben wij geprobeerd om wat meer grip te krijgen op de linguïstische vingerafdruk van de gemeentesecretaris door te zoeken naar verschillen in genre; andere manieren van spreken en schrijven over sturing en organisatieverandering. De genres waarnaar we op zoek zijn gegaan overlappen elkaar, vullen elkaar aan, en sluiten elkaar niet uit, maar zijn ook 'slechts' bedoeld om een eerste en voorlopige orde te scheppen in de bestaande variëteit. We hebben ervoor gekozen daarbij een koppeling te leggen tussen vier sturingsperspectieven (zie: Van der Steen et al, 2012; Van der Steen et al, 2014; Bourgon, 2010). Dat zijn op zich nu juist geen genres (want beeld gaat hier aan het spreken vooraf), maar ze laten zich wel benutten om genres (waar spreken aan het beeld vooraf gaat) te onderzoeken.

We sluiten daarbij aan bij het onderscheid in vier sturingsperspectieven dat wij elders benutten om juist op het niveau van inhoud en argumentatie na te denken over hoe een bepaalde opgave wordt aangepakt. In deze vierdeling maken we onderscheid in vier varianten van overheidssturing, die elk gevolgen hebben voor de manier van organiseren. We bespreken ze hier kort. Onderstaande figuur toont de vier perspectieven.



Figuur 1: vier sturingsperspectieven (zie: Van der steen et al, 2013).

De rechtmatige overheid

Het eerste perspectief is dat van de rechtmatige overheid. Dit perspectief stelt de legitimiteit en rechtmatigheid van overheidshandelen centraal. De verhouding met de samenleving en de markt is hiërarchisch en is gericht op het bewaken van rechten en plichten. Het is in dat opzicht een sterk

legalistisch perspectief, dat de wettelijke basis van het overheidshandelen en de scheiding tussen politieke primaat en ambtelijke loyaliteit benadrukt. De overheid doet het goed als er sprake is van heldere procedures om politieke doelen te formuleren en die vervolgens neutraal worden vertaald in ambtelijk handelen. Dat is uiteraard altijd het uitgangspunt, van alle sturingsperspectieven die we in de praktijk tegen komen, maar in dit geval is het *hét* uitgangspunt. Handelen is goed als het op juridische manier deugdelijk is. Ambtenaren dienen zich zorgvuldig, onpartijdig en integer op te stellen. Doelen moeten in het politieke proces controleerbaar en te verantwoorden zijn.

De presterende overheid

Het perspectief van de presterende overheid brengt het marktdenken in de overheidsorganisatie in. Hier gaat het niet zozeer om het op deugdelijke en geborgde wijze formuleren van doelen, maar om het presteren en het meetbaar bereiken er van. Het accent ligt dan niet op de procedure om de doelen te formuleren, maar op methoden, technieken en processen om die doelen te realiseren. Doelbereiking is het uitgangspunt van organiseren, op een manier die meetbaar, SMART en afrekenbaar is. Bij dit perspectief hoort het instrumentarium van prestatiebesturing en het idee dat mensen zich inzetten als ze op prestaties worden afgerekend. De ambtenaar is resultaatgericht en de manager moet in staat zijn om processen efficiënt in te richten, op output te kunnen sturen en de voortgang kunnen bewaken.

De netwerkende overheid

In het perspectief van de netwerkende overheid gaat het nog steeds om het bereiken van doelen, maar overheerst daarbij ook de opvattingen dat die doelen niet door één organisatie alleen gerealiseerd kunnen worden. Om de eigen doelen te realiseren zijn inspanningen van anderen nodig. De overheid trekt dus meer naar buiten, om met maatschappelijke organisaties of andere partners in het veld in gesprek te gaan. Dat betekent ook dat die partijen tot op zekere hoogte hun eigen doelen in het proces kunnen inbrengen, het betekent dus ook dat de overheid moet kunnen onderhandelen met andere partijen. Dat gaat deels om het leggen van verbindingen, maar ook om het vastleggen van de gemaakte afspraken en het bewaken van de voortgang in processen met verschillende partijen. De ambtenaar is hierin een netwerker die niet alleen de weg in zijn eigen organisatie kent, maar ook weet hoe het bij netwerkpartners werkt. Hij moet in staat zijn om zijn organisatie extern 'te verkopen', zonder daarmee de eigen doelen uit het oog te verliezen. Veel van de samenwerking in het netwerk krijgt formele vorm, bijvoorbeeld door het sluiten van contracten, PPS-en of convenanten. Ook dat behoort dus tot het repertoire van de netwerkende ambtenaar of manager: het vermogen om samenwerkingsverbanden te formaliseren en te bewaken. Daarbij hoort ook het vermogen tot onderhandelen en compromissen sluiten.

De participerende overheid

Het perspectief van de participerende overheid gaat uit van de veerkracht en de maatschappelijke energie van de samenleving. De relatie tussen overheid en samenleving wordt hierbij omgekeerd ten opzichte van de klassieke overheid. De overheid gaat niet naar buiten om daar zijn eigen plannen en doelen te verkopen, maar sluit aan bij beweging die er buiten als is. Dat gaat dus veel meer om het herkennen van ontwikkeling en het aangaan van een betekenisvolle verbinding daarmee. Niet vanuit een blanco agenda, het gaat er om om die ontwikkelingen van buiten te koppelen aan de doelen die de organisatie zelf heeft: is het mogelijk om een initiatief van buiten te verbinden aan een ambitie

die we zelf hebben? Of kunnen we een ambitie formuleren die het initiatief van buiten aantrekt, vergroot en stimuleert? Dat betekent dat de relatie tussen overheid en samenleving veel meer tweezijdig wordt. Het betekent ook dat veel van het bestaande instrumentarium net niet helemaal goed meer past. Voor veel maatschappelijke initiatieven is bijvoorbeeld vooraf onduidelijk wat ze precies gaan doen en wat daarvan de uitkomsten zullen zijn. Dat maakt het voor een gemeente lastig om financieel te ondersteunen, omdat de bestaande subsidieregeling dat wel vereist. Net zoals het gaat om het vermogen om verschillen te maken die objectief niet helemaal te gronden zijn maar intuïtief-professioneel wel goed voelen.

	Rechtmatige overheid	Presterende overheid	Netwerkende overheid	Participerende overheid
Doelbepaling	Politieke primaat bij vaststelling publieke belangen	Politiek en betekenisgeving in afrekenbare prestatieafspraken	Maatschappelijk: Vaststelling in overleg tussen partners in het netwerk	Burgers en bedrijven ontwikkelen maatschappelijke waarde
Rol van beleid	Politieke ambities naar regels, procedures en inzet middelen	Politieke ambities naar managementafspraken en te realiseren prestaties	Maatschappelijke voorkeuren naar onderling afgestemde handelingspraktijken	Maatschappelijke initiatieven naar kaders en ondersteuning
Ambtenaar	Zorgvuldig, onpartijdig en integer	Resultaatgericht, klantbewust en doelmatig	Omgevingsbewust, responsief, samenwerkingsgericht	Ingehouden, beheerst, voorzichtig, verbindend
Organisatie van de overheid	Hiërarchisch, politiek primaat en ambtelijke loyaliteit	Doelen, resultaten en prestatieafspraken	Verbondenheid en afstemming met netwerk van gevestigde actoren	Prudentie, afstandelijkheid, bescheidenheid
Sturing	Rechten en plichten uitoefenen, bureaucratisch	Prestatieafspraken, doelen vaststellen	Compromissen en akkoorden sluiten met overlegpartners	Vanuit publieke doelen maar aansluiting zoekend bij maatschappelijk initiatief

Schema 1: vier sturingsperspectieven en hun belangrijkste kenmerken (in: Van der Steen et al, 2014).

Als we deze vier sturingsperspectieven ‘vertalen’ naar het type spreken dan ontstaan vier genres van woordgebruik en toonsoort die daar bij horen. Niet in beton gegoten, maar het valt op dat gemeentesecretarissen die vanuit een bepaald sturingsperspectief opereren op een bepaalde manier praten. Ze hebben andere manieren van spreken om over hun opgave te praten en verpakken hun managerial handelingen in andere woorden. Uiteindelijk zijn ze allemaal bezig met het bereiken van bepaalde doelen en het aansturen van hun organisatie, maar ze doen dat vanuit andere taalstijlen.

We zijn op zoek gegaan naar het soort woorden en uitdrukkingen die op een bijna ‘vanzelfsprekende wijze’ in het spreken en schrijven van gemeentesecretarissen nadruk krijgen. Het gaat ons hier dus om typerende taal, om het onbewuste en ingesleten woordgebruik, niet om de bewuste en argumentatieve poging het eigen perspectief te schetsen. Het gaat ons er bijvoorbeeld niet om of iemand nu de overheid of juist de samenleving centraal stelt in zijn redenering, of vanuit randvoorwaarden

naar resultaten wil kijken of andersom. Waar het ons om gaat is zijn de woorden en formuleringen die een indicatie geven van de beelden waar mensen (onuitgesproken en vaak onbewust) in hun hoofd mee rondlopen. Het is heel goed mogelijk om te spreken over de organisatie die meer extern georiënteerd moet zijn, maar dat te doen op een manier die toch vooral de regels en procedures van binnen benadrukt. We onderscheiden de volgende vier genres, die woorden, zinnen en verhaallijnen omvatten om argumenten naar voren te brengen. Bijvoorbeeld een gemeentesecretaris die een subsidie wil geven aan een burgerinitiatief. In de taal van het perspectief van rechtmatigheid gaat het dan om het “netjes” regelen van de zaken, waar het in de taal die past bij maatschappelijke veerkracht eerder gaat om het “mogelijk maken”.

Het netjes regelen en het mogelijk maken verwijst naar hetzelfde: er moet een subsidievorm bedacht worden. Tegelijkertijd zijn het andere manieren van spreken, die op verschillende niveaus verschil maken. Dat verschil is deels natuurlijk wel argumentatief: het eerste benadrukt het interne, terwijl het tweede het externe belang benadrukt. Het eerste zegt dat het binnen goed op orde moet zijn, waar de tweede manier vooral aangeeft dat het buiten door moet gaan. Daarnaast hebben deze manieren van spreken ook een element van framing. Wie zegt dat het “netjes moet” suggereert daarmee ook dat het anders een rommeltje wordt. Of, minder onschuldig, dat het vooral niet “vies” moet. Net zoals “mogelijk maken” de ander in een frame drukt waar ook moeilijk aan te ontkomen valt. Niemand wil graag een dwarsligger of ‘nee-zegger’ zijn, die dingen “onmogelijk maakt” of tegenhoudt. Het tegenovergestelde van meewerken is dan meteen tegenwerken, terwijl er natuurlijk heel redelijke bedenkingen zijn bij het toekennen van geld aan een initiatief zonder duidelijke rechtsgrond. Of bij het intrekken van een regel. Door het gebruik van het frame van “mogelijk maken” klinkt dat protest echter meteen als bureaucratisme en wordt het beeld opgedrongen van de overheid die de samenleving in zijn beweging belemmert.

Let wel, het gebruik van deze woorden en uitdrukkingen – netjes regelen of mogelijk maken – heeft vaak helemaal niet de bedoelde lading die we hierboven hebben uitgeschreven. Het is gewoon de manier van spreken, zo zeggen we dingen nu eenmaal. De één gebruikt vaak het woord *netjes*, de ander zegt eerder *mogelijk maken*. Maar tegelijkertijd hebben deze woorden betekenis: in het gesprek dat wordt gevoerd vanuit het woord “netjes” worden bepaalde opties meer logisch en andere mogelijkheden lastiger. Als “netjes” de *default* in de organisatie is, dan is het voor mensen die zaken moeten regelen die niet goed binnen bestaande procedures passen anders werken dan in een organisatie waarin “mogelijk maken” de standaard gebezigde term is. Het woordgebruik doet er toe – ook als het niet bewust bedoeld is om te framen of een argument kracht bij te zetten. Dat is precies de reden waarom het voor gemeentesecretarissen nuttig is om te kijken hoe zij eigenlijk praten over hun organisatie: zeggen ze “gewoon netjes regelen” of “gewoon mogelijk maken”? Door het één gewoon te maken, maken ze bepaald ander handelen minder gewoon, meer uitzonderlijk en doen ze iets met hoe de organisatie werkt. Sturen en spreken zijn nauw met elkaar verbonden: leiding geven aan een organisatie en het geven van richting gaat niet alleen door de maatregelen die we nemen, volgt ook uit de woorden en spreekstijl die daarbij wordt gebruikt. Die kunnen elkaar versterken, maar mogelijk ook verzwakken. Voor nu is dat een belangrijke tussenconclusie. Een vervolgvraag die daar bij hoort is of en hoe gemeentesecretarissen daar strategisch “handig” mee om kunnen gaan. Dat is een terechte, maar ook fundamentele vraag, waarop we later terugkomen. Eerst gaan we nader in op de vier genres die we vanuit de sturingsperspectieven onderscheiden.

Genre 1: Rechtmatigheid -

Denkend en sprekend vanuit het Traditional Public Administration Paradigma

De gemeentesecretaris die vooral een beroep doet op het bureaucratisch genre stelt de traditionele en fundamentele waarden van de overheidsbureaucratie centraal in zijn spreken. Het gaat dan om waarden (maar ook woorden) als zorgvuldigheid, rechtsgelijkheid, rechtszekerheid, om betrouwbaar en behoorlijk bestuur. Dat is uiteindelijk natuurlijk altijd belangrijk in overheidshandelen, maar hier voert het de boventoon in het spreken. De nadruk ligt daarbij op het scherp formuleren van beleidsdoelen en het zorgen voor helder belegde verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Taalhandelen is erop gericht ervoor te zorgen dat alles goed geregeld en zorgvuldig belegd is.

Woorden die 'vanzelf spreken' in dit genre: *netjes, zorgvuldig, fatsoenlijk, zoals afgesproken, procedurele zorgvuldigheid, termijnen, borging, mandaat, binnen de kaders, vastleggen.*

'Veel zeggende' kleine verhalen waar gemeentesecretarissen op terugvallen in dit genre:

- *We zijn aan de slag gegaan, maar niet dan nadat we eerst duidelijke afspraken hadden gemaakt en alles netjes geregeld was.*
- *Al voor het mis dreigde te lopen heb ik meteen gevraagd wie er nu precies verantwoordelijk is en geïnformeerd of de taken wel helder belegd zijn bij de juiste personen.*
- *Ik zeg altijd: eerst denken, dan doen, als je een probleem wil oplossen moet je het wel eerst begrijpen, .*

Genre 2: Managerial –

Denkend en sprekend vanuit New Public Management Paradigma

De gemeentesecretaris die vooral een beroep doet op het managerial genre legt in zijn taal en verhaal de nadruk op het belang van een overheidsorganisatie die presteert, dus die niet alleen doelen stelt en maar die ook realiseert, op een wijze die concreet is vast te stellen. Hier gaat het dus om het presteren, om het halen van de afgesproken doelstellingen, volgens de daarvoor gestelde parameters. Overheidsmanagement is prestatie management. Daarmee ligt hier de nadruk ook vaak op de uitvoering en op de monitoring, omdat daar uiteindelijk de prestaties zichtbaar in moeten worden. In praktijken die tot meetbare resultaten leiden en monitoringsystematiek die tot de vaststelling daarvan komen.

Woorden die 'vanzelf spreken' in dit genre: *presteren, realiseren, doorpakken, daadkracht tonen, weerstand overwinnen, lef hebben, snelheid maken, binnen planning blijven, bijschakelen.*

'Veel zeggende' kleine verhalen waar gemeentesecretarissen op terugvallen in dit genre:

- *Toen ik binnen kwam heb ik meteen gevraagd op welke resultaten mensen hier eigenlijk worden afgerekend.*
- *Meten is weten, dus toen iedereen riep dat het anders moest heb ik eerst maar eens laten uitzoeken wat er nu terecht komt van alle goede voornemens .*
- *Ik zeg altijd: niet lullen maar poetsen, praatjes vullen geen gaatjes, geen woorden maar daden, in gelul kun je niet wonen.*

Genre 3: Netwerkend - Denkend en sprekend vanuit het Network Governance Paradigma

De gemeentesecretaris die de taal en het verhaal van de netwerken spreekt legt er voortdurend de nadruk op dat publieke prestaties niet door de overheid alleen worden gerealiseerd. Hij probeert steeds onder woorden te brengen dat samenwerking, afstemming en overleg nodig is. Organisaties hebben hun eigen doelen, maar vaak hebben ze anderen nodig om die te bereiken, zo valt in dit genre steeds als ondertoon te beluisteren. In het netwerkend genre is steeds oog voor onderlinge verhoudingen en is er dus ook volop ruimte voor procestaal, denk aan: draagvlakvorming en doelvervlechting. Een gemeentesecretaris die dit genre bezigt spreekt over andere partijen als partners en wil duidelijk maken dat de organisatie 'open staat' voor anderen.

Woorden die 'vanzelf spreken' in dit genre: *verbinden, samenwerken, dialoog aangaan, samenspel, uitwisselen, vertrouwen, vitale coalities vormen.*

'Veel zeggende' kleine verhalen waar gemeentesecretarissen op terugvallen in dit genre:

- *Voordat we allerlei inhoudelijke oplossingen gaan bedenken en uitdragen moeten we eerst maar eens in gesprek gaan met andere betrokken en belanghebbende partijen.*
- *Het gaat er niet om wie er aan de lat staat voor deze kwestie, maar dat er iemand is die zich bereid toont om het voortouw te nemen.*
- *Ik zeg altijd: alleen ga je sneller maar samen kom je verder, we moet er samen de schouders onder zetten, al doende leren, want als we het samen willen komen we er echt wel uit.*

Genre 4: Volgend - Denkend en sprekend vanuit het Societal Resilience Paradigma

De gemeentesecretaris die vanuit het maatschappelijke veerkracht paradigma denkt en spreekt zal voorzichtig zijn in de wijze waarop eigen ambities (en acties) onder woorden worden gebracht omdat het eigenaarschap van zowel problemen als oplossingen toch vooral elders gezocht wordt. De waarden (en woorden) waarop de nadruk ligt zijn dan bijvoorbeeld: zelforganisatie, samenredzaamheid, eigen kracht, herstelvermogen. Het taalhandelen zal in lijn daarmee vooral zoekend zijn, om ervoor te zorgen dat anderen het zelf kunnen doen: ruimte geven, openstaan, meebewegen, ondersteunen.

Woorden die 'vanzelf spreken' in dit genre: *afwachten, aankijken, uitproberen, experimenteren, zoeken, terughoudend zijn, eigen verantwoordelijkheid, vertrouwen geven, gunnen.*

'Veel zeggende' kleine verhalen waar gemeentesecretarissen op terugvallen in dit genre:

- *Wij moeten niet zelf aan de slag gaan, maar de mensen gunnen dat ze zelf initiatief nemen en verantwoordelijkheid dragen; wat je moet voorkomen is 'verafhankelijkheid'.*
- *Als je de stad wilt begrijpen en begeleiden moet je erin durven opgaan en al werkende weg ontdekken wat er nog nodig is.*
- *Ik zeg altijd: loslaten is het nieuwe vasthouden, niets doen is ook hard werken, vallen en weer opstaan, gras groeit niet harder door eraan te trekken, go with the flow.*

Gemeentesecretarissen laten zich natuurlijk niet zo maar exclusief in één paradigma vangen. Het is ook niet zo dat hun argumenten zich 'als vanzelf' steeds op een beeld van de overheid baseren of dat ze gevangen zitten in het frame van één van de vier geschetste beelden, maar typerende accenten klinken bij hen wel degelijk door. Vandaar ook dat wij kiezen voor de kwalificatie 'genre' om duidelijk te maken dat secretarissen ondertussen toch wel degelijk terugvallen op woorden en begrippen, voorbeelden en verhalen die zich op deze wijze laten ordenen.

Het is mogelijk om genres te combineren; sterker nog, we geloven niet dat er één gemeentesecretaris is die in één genre valt. Ze combineren woorden en zinnen uit verschillende genres, maar het kan ook gaan om de combinaties van verschillende vormen van spreken: heel bescheiden en zoekend heldere doelen presenteren, bijvoorbeeld door de targets in te leiden met een anekdote over hoe het de gemeentesecretaris vroeger erg hielp dat zijn toenmalige leidinggevende doelen helder benoemde. Zo zijn er steeds combinaties aan de orde, die elkaar kunnen versterken maar evengoed kunnen ontkrachten.

5. Taalpatronen in verandergesprekken

Een strategische sessie over de inpassing van gedecentraliseerde taken in de gemeentelijke organisatie. Sommigen vinden de voorgestelde veranderingen prima, anderen niet. Er gaan allerlei argumenten over tafel: veranderen gaat niet vanzelf, je moet wel de mensen hierin meenemen. Ook worden er allerlei meer of minder aansprekende frames geïntroduceerd: de winkel moet tijdens de verbouwing wel gewoon openblijven, de kunst is om anderen aan de bal te krijgen, gras gaat niet harder groeien als je eraan trekt. Tegelijkertijd (en dieperliggend) is er ook nog iets anders te zien. Sommige deelnemers aan de discussie verwijzen voortdurend naar het verleden terwijl anderen juist hun inspiratie ontleenen aan de toekomst. Sommigen zien overal kansen ontstaan terwijl anderen (mede hierdoor ingegeven?) steeds bezwaren opwerpen. De één spreekt klein, de ander groot. De één spreekt van boven naar beneden en claimt voor zichzelf een vanzelfsprekende rol, terwijl de ander bijna ongemerkt van onderop een positie verwerft. En waar de één voortdurend verbinding zoekt en gemeenschappelijke grond probeert te vinden zien we anderen juist telkens afstand scheppen en de eigen positie scherp markeren – niet eens zozeer als retorische strategie maar ‘gewoon’ als stijlvorm die bepaalde mensen eigen is.

Elke gemeentesecretaris heeft zijn eigen verhaal, beschikt over een eigen repertoire aan woorden en uitdrukkingen, die stuk voor stuk kunnen zorgen voor begrip of onbegrip, instemming of afkeer. De vier genres die we hiervoor hebben uitgewerkt vormen daar een belangrijk onderdeel van, maar zijn zeker niet omvattend als het gaat om een duiding daarvan. Ook meer subtiele stijkenmerken maken er deel van uit, zoals het stellig of juist behoedzaam formuleren, de emotionele en betrokken toon of juist de klinische en afstandelijke toon, het uitnodigende ‘wij gaan...’ of het markerende ‘ik zal...’. Dat is allemaal deel van de *linguïstische vingerafdruk van de gemeentesecretaris*, zijn manier van spreken die eigen is en die bijna als vanzelf gaat. Je kunt hem niet uitzetten. Misschien wel voor even, maar uiteindelijk is de manier van spreken te diep verankerd, te zeer ingesleten. Wat wel kan, is reflecteren op de eigen taal en zien of die meer bewust kan worden ingezet om verandering teweeg te brengen; om de impliciete taal in te zetten als strategie voor verandering, door het gesprek in de organisatie te verleggen. *Spraakmakend leiderschap* gaat dan ook om het vermogen om het eigen taalregister strategisch in te zetten, zonder daarbij aan eigenheid en authenticiteit te verliezen. Geen kunstje, maar wel bewustzijn; wel oefenen, maar niet ‘gemaakt’ worden.

Taal is dus eigen aan de persoon, maar wordt ook voor een deel geconstrueerd door de context en de organisatie. Samen bepaalt dit voor een groot deel hoe de woorden weerklank vinden in de organisatie. Het is voor de gemeentesecretaris daarom niet onbelangrijk om op zoek te gaan naar de weerklank van de woorden in de organisatie. Terugkomend op het voorbeeld van ‘het woordenboek’ van de gemeentesecretaris, is het voor de gemeentesecretaris zelf even zo goed om te luisteren naar de taal die de organisatie spreekt en ‘het woordenboek’ van de organisatie te leren kennen. Je kunt elkaar spreken, maar niet per se verstaan of begrijpen en de kunst is om daar grip op te krijgen of hier bewust van te zijn en tegenspraak te organiseren. Let wel, begrijpen betekent niet alleen dezelfde taal spreken. Het is even zo belangrijk om tegenspraak en aanvulling op het eigen profiel om de gemeentesecretaris heen te organiseren.

Daarnaast kan de gemeentesecretaris een belangrijke rol spelen in het veranderen van het gesprek, en kan de tijd vragen om een andere taal. Denken vanuit de taal kan dan strategisch worden ingezet,

door een nieuwe gemeentesecretaris te benoemen die het gesprek een andere richting op stuwt. Omdat de omgeving verandert of omdat de organisatie vernieuwing nodig heeft. Dat maakt de ene gemeentesecretaris niet beter dan de andere, maar wel passend binnen een tijd en een context waarin andere taal nodig is om verandering te realiseren. Zo is taal ook een **veranderinstrument**. We hebben lang over het gebruik van dat woord gearzeld. Niet omdat het woord niet klopt, de taal is evident een belangrijk middel om verandering te sturen. Het probleem zit in de instrumentele suggestie die er mee gewekt wordt. Alsof het een beetje linksom of rechtsom praten, naar gelang de kwestie er om vraagt, de volgende *tool* in de koffer van de secretaris is. Taal is geen truc. Het is tegelijkertijd wel veranderbaar, inzetbaar en daarmee dus wel degelijk ook op instrumenteel niveau van waarde. Het beweegt zich tussen eigenheid en instrument in. Met die relativiserende notie vooraf is het interessant om nader te verkennen hoe de taal in gesprekken over verandering benut kan worden.

Het vorige hoofdstuk bood al de handvatten voor reflectie op het eigen taalbereik en de eigen spraakpraktijk van de gemeentesecretaris. Die zelfanalyse biedt wellicht inzicht in het 'genre' dat een gemeentesecretaris bewust en onbewust inzet bij het bewerkstelligen van organisatieverandering. De talige wisselwerking tussen gemeentesecretaris en organisatie vraagt de gemeentesecretaris om niet alleen zichzelf onder de loep te leggen, maar ook te luisteren naar de taal die de organisatie spreekt; naar de *weerklank van de eigen woorden* te zoeken. Wat beluisteren anderen in jouw woorden, en wat ontdek je pas als je luistert naar wat de anderen doorvertellen of terugzeggen? Luisteren is een cruciaal onderdeel van spreken en van belang om aansluiting te vinden bij de organisatie, aanvulling kunnen geven, verandering goed over te brengen of ruimte te scheppen voor innovatie. Dat klinkt logisch, maar is het niet: veel mensen luisteren niet om te luisteren maar vanuit de wens om vervolgens vooral zelf het juiste (terug) te kunnen zeggen.

Als er discrepantie is tussen de taal die je spreekt en die je vervolgens terug hoort in de organisatie, is het de vraag of je iedereen aan boord krijgt voor de gewenste veranderingen. Tegelijkertijd heeft ook de organisatie haar 'eigen' taal, los van de leiding daarvan en wat je daar als bestuurder zelf instopt. Verschillende afdrukken, taalbeelden overlappen en bestaan naast elkaar, maar het gaat om de kunst om die verschillen te zien, erkennen en wellicht nieuwe woorden aan toe te voegen. De toon van de organisatie, de woorden en beelden worden vormgegeven door een ingewikkeld samenspel. Een veranderstrategie van een gemeentesecretaris gaat dan ook om het pakken van een rol in die taal; woorden toevoegen, taboe verklaren, verbieden zelfs of een nieuwe betekenis geven.

Het leiderschap van de gemeentesecretaris is dus in belangrijke mate het vermogen om taal en verhaal te vinden die spraakmakend is voor de rest van de organisatie en de relevante omgeving; taal en verhaal waarmee betekenisgeving plaatsvindt, als basis voor (anders) denken en doen. 'Talk' die 'the walk' mogelijk maakt, waarbij de walk vervolgens de talk weer bevestigt en gewoon maakt. Daarbij is het van belang om niet alleen aandacht te hebben voor wat er wordt gezegd en daar goed naar te luisteren, maar ook je oren open te houden voor wat ongezegd en onuitgesproken blijft. Voor wat in de stilte is geduwd of (nog) geen woorden heeft maar wat er wel toe doet. Niet voor niets luidt het spreekwoord dat juist ook een stilte veelzeggend kan zijn.

Herkennen van dit soort patronen in de taal hoeft op zich niet moeilijk te zijn. Inzicht in de eigen linguïstische vingerafdruk en in de spraakmakende praktijken binnen de organisatie, biedt de gemeentesecretaris nieuwe ruimte voor interventie. In een proces van verandering, is het wijs niet alleen de

vraag te stellen hoe daaraan invulling is te geven met taal en verhaal, maar ook aandacht te hebben voor hoe medewerkers dat doen en welke echo's dat proces in de organisatie teweeg brengt. Hoe stellen zij bijvoorbeeld de kwestie? Hoe zoeken zij daarbij naar een uitweg en wat stellen zij voor als gewenst handelingsperspectief?

Spraakmakend leiderschap omvat meer dan een keuze uit de vier genres – zo hebben wij ook zelf lopende het onderzoek naar de linguïstische vingerafdruk ontdekt. Het betreft - veel breder - het vermogen om als leidinggevende de aandacht in het gesprek binnen de organisatie te verleggen, door letterlijk andere accenten te leggen in de manier waarop er in de organisatie gesproken wordt: inhoudsniveau maar ook het betrekkningsniveau (denk aan toonhoogte bijvoorbeeld, om het crisisbesef te vergroten of juist de rust en kalmte terug te winnen). Dat sleutelen aan het gesprek in de organisatie, ander gedrag uitlokken door daarvoor talige ruimte te maken, is een opdracht voor de gemeentesecretaris. Elke gemeentesecretaris moet vooral zijn eigen stijl ontwikkelen en zijn eigenheid behouden en bewaken, maar tegelijk er is een aantal dimensies te onderscheiden die kunnen helpen bij het bepalen van de eigen taalstrategie, om gericht aansluiting te vinden bij de context waarin je opereert.

Om meer grip te krijgen op het spraakmakend leiderschap van gemeentesecretarissen hebben wij van een aantal (eerst 4 en later nog 8 andere) gemeentesecretarissen getracht zicht te krijgen op hun stijlbereik door hun gesproken en geschreven uitingen (in toespraken en interviews, maar ook op sociale media zoals twitter), te onderwerpen aan een nadere verkenning. Eerst via een speciaal computerprogramma dat kwantitatieve bewerkingen kan uitvoeren op ingevoerde teksten, maar die methode liet wat ons betreft te weinig ruimte om kwalitatieve accenten scherp te krijgen. Niet elk woord en niet elk verhaal is van hetzelfde gewicht als het erom gaat zicht te krijgen op iemands typerende taal en de linguïstische vingerafdruk van de gemeentesecretaris.

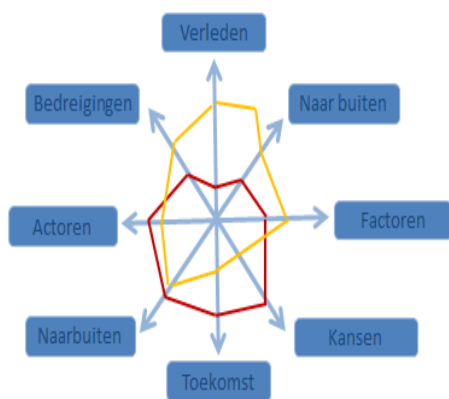
Vandaar dat we taalhandelingen van gemeentesecretarissen opnieuw hebben gezien en hebben gekeken naar of er nu dimensies zijn om een specifieke genre te typeren. Na afloop van gesprekken met gemeentesecretarissen wisselden we typerende zinnen en manieren van spreken uit. Van daaruit ontstond langzaam een duiding, die dus ontstaan is vanuit de manieren van spreken die we in de praktijk tegenkwamen. Verbonden aan het thema verandering bemerkten we allereerst dat er drie verschillende fasen in een gesprek over verandering zijn: het gaat om het stellen van de kwestie, om het schetsen van de uitweg, en om het handelingsperspectief dat daar volgens de spreker uit voortvloeit. Let wel, we kijken niet naar de inhoud, maar naar de manier waarop het gebracht wordt. Een gemeentesecretaris die een tekort op de lopende rekening heeft kan zeggen dat de investeringen van voor de crisis zwaar op de begroting drukken, maar kan ook zeggen dat rentelasten toekomstige investeringen onmogelijk maken. Dat zijn deels inhoudelijk andere accenten, maar ons gaat het om de gekozen talige vorm: verschijnt het probleem vanuit het verleden, of is het een kwestie met het oog op de toekomst. Net zoals het verschil maakt of de gemeentesecretaris er bij zegt dat het "hem persoonlijk dwars zit, ik houd niet van schulden", of dat hij zegt dat het "de bedrijfsvoering in de weg zit, dat het de beleidsruimte inperkt." Ze hebben we voor ons betekenisvolle frasen uitgewisseld en ontstond in de loop van de tijd een schema waarin een aantal manieren van spreken tot een conceptueel onderscheid zijn gemaakt. We nemen dat schema hier op, als impuls voor het gesprek over de taal van gemeentesecretarissen. De **taalkaart** die hier is opgenomen is wat ons betreft dus een tussenproduct, dat in de praktijk verder gebracht kan worden.

	Zeg- of zienswijze	Bewoordingen	Typerende taal	Terechte tegenwerpingen
Stellen van de kwestie				
<i>verleden – toekomst</i>	Vanuit verleden	Terugkijkend	Historiserend, ankerend, nostalgisch: <i>In het verleden is gebleken...</i>	<i>Altijd maar dat terugkijken... Ik heb een heel ander verleden.</i>
	Naar de toekomst	Vooruitkijkend	Visiegedreven, toekomstbeeld, zoekend: <i>Met de blik op de toekomst willen we...</i>	Gebrek aan geheugen... <i>Dat hebben we al gedaan. We moeten nu presteren.</i>
<i>binnen – buiten</i>	Naar binnen	Intern gericht	Organisatie, processen, incidenten, kwaliteit: <i>Met het oog op de reorganisatie ...</i>	Navelstaren, intern gedoe. <i>Het gebeurt buiten!</i>
	Van buiten	Extern gericht	Omgeving, ontwikkelingen, trends: <i>Gegeven de veranderingen elders...</i>	Determinisme. <i>Niet alles wat daar gebeurt geldt voor ons ook.</i>
<i>kansen – bedreigingen</i>	Kansen	Optimistisch	Oplossingsgericht, opties, overvloed: <i>Ik zie mogelijkheden genoeg...</i>	Lege hoera-taal, jubeljargon. <i>Dat kennen we nu wel.</i>
	Bedreigingen	Pessimistisch	Probleemgericht, schaarste, beperkingen: <i>De risico's die er zijn ...</i>	Altijd het glas half leeg. <i>Het zal wel meevallen, net zoals vorige keren.</i>
<i>actoren – factoren</i>	Actoren	Personaliserend	Mensen, personen, agency, wie: <i>Ons probleem is dat we hun ...</i>	Zelfoverschatting. <i>Sommige kwesties zijn groter dan wij.</i>
	Factoren	Reïficerend	Dingen, mechanismen, zaken, wat: <i>De economie zit ons in de weg...</i>	<i>Neem zelf verantwoordelijkheid!</i> Niet alles groot maken.
Zoeken van de uitweg				
<i>ruimte – regels</i>	Ruimte	Ondernemen	Improviserend, verkennend, innoverend: <i>Wat we kunnen proberen...</i>	<i>Al dat gerommel... Waar is het plan? Waar gaat het heen? Wie overziet het nog?</i>
	Regels	Procedureel	Nauwkeurig, zorgvuldig, formeel: <i>Waar we ons aan moeten houden...</i>	Regelzucht. De beperking die we onszelf opleggen. <i>Zal wel.</i>
<i>conserveren – dynamiseren</i>	Behouden	Conserverend	Bewaren, zuinig zijn, verworvenheden: <i>Wat we niet uit het oog mogen verliezen...</i>	Remmers in vaste dienst. Nee-zeggers. <i>Wees eens creatief!</i>
	Veranderen	Dynamiserend	Vernieuwen, innoveren, wijzigen, anders: <i>Wat echt anders moet...</i>	<i>Doen we het nu niet goed? Is anders wel beter?</i> Goede bedoelingen alleen zijn niet genoeg.
<i>inhoud – proces</i>	Kwestie	Inhoudelijk	Rationeel, argumenten, overtuigen, gelijk: <i>Wat er aan de hand is ...</i>	Gebrek aan politieke sensitiviteit. <i>Dat vind jij.</i>
	Spel	Procesmatig	Emotioneel, emoties, ruil, onderhandeling: <i>De belangen van de andere</i>	Machtsdenken. Winnen betekent ook verliezers. <i>Er zijn ook nog gewoon</i>

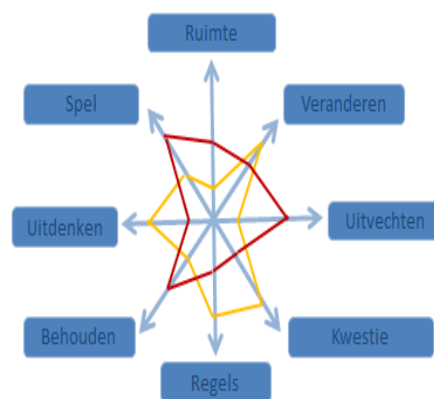
			<i>partijen...</i>	<i>feiten.</i>
<i>conclusie – compromis</i>	Uitdenken	Argumentatief	Doelgericht, probleemoplossend: <i>We beginnen hiermee en gaan dan over naar...</i>	Blauwdrukdenken. <i>Weet je het zeker? Ik denk iets anders.</i>
	Uitvechten	Politiek	Doelzoekend, probleemverkennd: <i>We zoeken naar de gedragens variant...</i>	Polderen. <i>Neem eens een besluit.</i>
Handelingsperspectief				
<i>actief – reflexief</i>	Doen	Actief	Voortvarend, daadkrachtig, doenerig: <i>In-grijpen nu, niet lullen maar poetsen</i>	Onbezonnen acties, overhaaste actie. <i>Is deze actie wel de goede?</i>
	Denken	Reflexief	Rustig, beheerst, verkennend: <i>Eerst denken, dan doen, weloverwogen handelen, no regret</i>	Weifelachtigheid, tergende traagheid <i>Moeten we niet gewoon beginnen?</i>
<i>taakgericht – mensgericht</i>	Opdracht	Taakgericht	Dwingend, sturend, richtinggevend: <i>De klus moet geklaard, doel voor ogen</i>	Gebrek aan inlevingsvermogen <i>Ik voel me niet gezien.</i>
	Relaties	Mensgericht	Ondersteunend, faciliterend, draagvlak: <i>Als jullie het goed vinden, samen doen..</i>	Gebrek aan focus <i>Het gaat niet om ons.</i>
<i>coöperatief – conflictueus</i>	Met elkaar	Coöperatief	Verbindend, samen, compromisbereiding: <i>Meebewegen, inpassen, flexibel zijn, we kunnen het</i>	Gebrek aan ruggengraat. <i>Wat vind je nu zelf? En wat vind je nu echt?</i>
	Tegenover elkaar	Conflictueus	Competitief, overwinnen, weerstand: <i>We moeten in verzet komen, protesteren, dit laten we niet gebeuren</i>	Ontbreken van flexibiliteit. Niet iedereen is even strijdbaar. <i>Wil ik mij voor dit conflict wel inzetten?</i>
<i>directief – participatief</i>	Directief	Controlerend	Beheersen, opleggen, afdwingen, borgen: <i>In de gaten houden, opletten, volgens afspraak leveren...</i>	Gebrek aan vertrouwen, beheersdrift. <i>Geef eens ruimte.</i>
	Participatief	Vertrouwend	Vrijlaten, verzorgen, mandateren, overlaten: <i>Loslaten, eigen verantwoordelijkheid, laat maar zien waar je mee bezig bent en wat we kunnen leren...</i>	Laat zich belazeren... <i>Je komt er wel achter. Dat kan hier niet.</i>

De 'taalkaart' is bedoeld om een indruk te geven van de enorme variatie die denkbaar is in het natuurlijk (en aangeleerde) spreken over organisatieverandering, en is bovendien eenvoudig in te zetten voor zelfreflectie. Ligt de nadruk op de verwerking van gebeurtenissen die achter ons liggen (het verleden) of het schetsen van een wenkend perspectief (de toekomst)? Staan daarin inhoudelijke kwesties centraal (factoren) of de mensen die het moeten doen (actoren)? Zijn ze in abstracto geformuleerd (conceptueel) of juist in de vorm van praktische voorbeelden (concreet)? Richten ze zich met name op het eigen handelen (zelf) of juist op het samenspel met anderen (samen)? Er zijn talrijke manieren om de kwestie te stellen; ze lijken op elkaar, maar ze zijn daarmee niet hetzelfde. Inhoudelijk kan het nog steeds gaan om het veranderen van een sectorenmodel naar een programmatische organisatie – om maar een voorbeeld te noemen –, maar dat kan op veel manieren gezegd worden. Onderstaande taalkaarten maken duidelijk hoe uiteenlopend de linguïstische vingerafdruk van de gemeentesecretaris kan zijn.

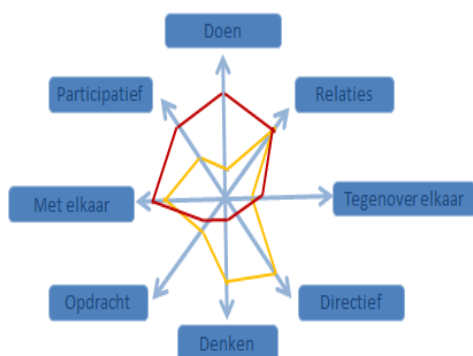
Taalkaart: stellen van de kwestie



Taalkaart: schets van de uitweg



Taalkaart: handelingsperspectief



Zo legt de één (geel) bij het stellen van de kwestie in zijn taal en verhaal de nadruk op wat er in het verleden heeft gespeeld en welke bedreigingen daarbij aan de orde waren. De ander (rood) legt in zijn taal en verhaal het accent op de kansen die er in de toekomst liggen, met een oriëntatie op wat er buiten aan de hand is. De één (rood) gebruikt bij het zoeken naar de uitweg vooral strijdtaal, met een nadruk op het slim spelen van het spel. Bij de ander (geel) ligt het accent juist op het uitdenken van de opties met een nadruk op de regels in het realiseren van de ambities tot verandering. En waar de één (geel) vooral directief en cognitief communiceert over handelingsperspectieven is de ander (rood) juist gericht op samenspraak en het organiseren van participatie en 'samen doen'. Zo zijn gesprekken te duiden, of is het mogelijk om de eigen taal eens te analyseren. Interessant in het analyseren van gesprekken is ook om te zien hoe taalstijlen van sprekers zich tot elkaar verhouden en of zij vanuit hun eigen stijl al dan niet dichterbij elkaar komen. Iemand die zelf verbindend spreekt komt mogelijk lastig verder met iemand die steeds confrontaties benoemt en ten strijde trekt. Misschien willen ze hetzelfde – samen als gemeente in gesprek met de Provincie om dit probleem op te lossen – maar ze zeggen het heel anders.

6. Tot slot: weerklank vinden

Inzicht in de weerklank van woorden stelt de gemeentesecretaris in staat om taal en verhaal ook meer strategisch in te zetten, zonder aan eigenheid te verliezen, want dat zal gepaard gaan met de keuze voor framing als kunstje. Als taal een trucje wordt dan werkt dat even: aansluiten om draagvlak te zoeken, vragen stellen om de ingezette verandering verder te brengen of juist een heel ander genre kiezen om vanzelfsprekendheden te doorbreken en ruimte te scheppen voor innovatie. Dat past allemaal prima, maar het is geen trukendoos waaruit de gemeentesecretaris oneindig naar gelang de situatie er om vraagt kan putten. Uiteindelijk gaat eigenheid ook om een zekere voorspelbaarheid, om continuïteit en om oprechtheid; om iets dat misschien bij de situatie niet eens zo goed past, maar wel overkomt omdat het oprecht is. In dat spanningsveld bevindt het strategisch denken over taal zich.

Spraakmakend leiderschap gaat wat ons betreft dus over het aangeven van de randen van de mogelijkheden en de route die de gemeentesecretaris voor de organisatie graag ziet. Dat gebeurt op het niveau van plannen, programma's en activiteiten, maar cruciaal is ook dat mensen de woorden vinden die bij die richting hoort. Innovatie en vernieuwing worden pas mogelijk als mensen het zich kunnen voorstellen en het in de taal gevat wordt; andere woorden maken ruimte voor nieuw handelen en het is de rol van de gemeentesecretaris om zijn stempel op de taal te drukken. Leiderschap gaat over sturen, maar ook over het verbeelden van wat er mogelijk is; *innovation follows imagination*, pas als het in de taal mogelijk wordt kunnen mensen er naar handelen. Mensen kunnen dingen bereiken die ze misschien niet hadden verwacht, maar ze kunnen geen dingen doen waarvoor ze de woorden missen.

We begonnen dit essay met de vaststelling dat we het normaal vinden om te vragen waar iemand werkt, maar dat het wat vreemd overkomt om te vragen welke organisatie iemand in zijn hoofd heeft. Wat hij of zij in het gesprek heeft gehoord, of welke woorden bij hem of haar zijn blijven hangen? We gebruiken dagelijks taal, maar voeren het gesprek vooral over wat we in die taal hebben geprobeerd te verpakken: de argumenten en heel soms ook de frames. Veel minder bevragen we onszelf en de ander op de woorden zelf, op de stijl en op de toon. Terwijl die er wel toe doen in het beeld dat we van de organisatie, van de relatie, of van de ander ontwikkelen en wat vervolgens in het handelen steeds een beetje meer echt wordt. Dit essay heeft geprobeerd om dat gesprek wat meer 'gewoon' te maken en daarvoor de woorden aan te reiken. Het is wat ons betreft tijd voor gesprek over taal.

Geraadpleegde bronnen

- Baker, A.E., Don, J. en Hengeveld, K (eds.) (2013). *Taal en taalwetenschap*. West Sussex: John Wiley & Sons, Inc.
- Bourgon, J. (2011). *A new synthesis of public administration: serving in the 21st century*, Queen's Policy Studies Series.
- Lakoff, G. en Johnson, M. (2003). *Metaphors We Live By*. Chicago: The University of Chicago Press
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications
- Nieuwenhof, R. van den (2004). *De Taal van Verandering*. Delft: Eburon
- Pennebaker, J. en King, L. (1999). Linguistic Styles: Language Use as an Individual Difference. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (6), 1296-1312
- Van der Steen, M., M. van Twist, N. Chin-A-Fat, T. Kwakkelstein (2013). Pop-up publieke waarde: overheidssturing in de context van maatschappelijke zelforganisatie, NSOB, Den Haag.
- Van der Steen, M., M. Hajer, J. Scherpenisse, O.J. van Gerven & S. Kruitwagen (2014). *Leren door doen: overheidsparticipatie in een energieke samenleving*, NSOB: Den Haag.
- Steen, M. van der, Peeters, R., Twist, M. van, en Schulz, M. (2012). *Bestuursondersteuning tussen voorhoede en achtervang. Een essay over de compensatie van de onvolkomen organisatie*. Den Haag: NSOB.
- Terlouw, P en Twist, M. van (2014). *Hoe ruikt verandering? Het verstaan van de veranderaars*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Wardhaugh, R. (1992). *An Introduction to Sociolinguistics*. Second edition. Oxford: Blackwell Publishers