

Woorden wisselen wisselen wisselen wisselen wisselen

Werken aan een hertaling
van besturen, organiseren
en adviseren

Mark van Twist

Woorden wisselen

Werken aan een hertaling
van besturen, organiseren
en adviseren

Mark van Twist

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Management Impact is een onderdeel van Vakmedianet.

Bureauredactie: Arina Vermaas

Omslag, binnenwerk en opmaak: Jeroen Reith, Buro Gom

ISBN 978 94 6276 284 8

NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2018

© Mark van Twist/Vakmedianet, Deventer, www.managementimpact.nl
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet j° Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher

Voorwoord

Bijna af, maar nog net niet klaar: een toestand die lang kan duren en ook nog goed voelt bij een tekst in wording, en die bovendien prima uit te leggen valt – aan je omgeving en ook aan jezelf. Steeds weer op zoek naar nieuwe woorden die het dan toch net niet zijn. Nog even verder lezen en dan weer iets nieuws (willen) vinden dat er zeker ook nog bij moet. Artikelen er nog eens bij pakken en inzichten opdoen waarvan de betekenis eerder verborgen bleef. Boeken terugvinden die er volkomen ten onrechte maar wat verweesd bij stonden in de boekenkast. Onderweg verdwalend langs telkens andere zijpaden, die in potentie ook een nieuwe hoofdweg kunnen zijn.

Een trektocht die in zichzelf van waarde is, zo heb ik mezelf lange tijd voorgehouden. Ondertussen was ik misschien stiekem ook wel wat bevreesd voor weer zo'n boek dat écht af is. Of eigenlijk de bekende bangigheid voor het zielloos residu van een levend document, voor het antwoord dat de vraag vernietigt, voor de overwinning die voelt als verlies. Juist dit boek hoeft daarom voorlopig nog niet af van mij, zo dacht ik. Dat stel ik fijn nog even uit.

Toen trof ik na een nieuwe strooptocht door mijn boekenkasten een mooi essay aan van de filosoof John Perry (2013) met als titel *De kunst van het uitstellen*. Gekregen na afloop van een lezing en te begrijpen als een 'zelfhulp voor depressieve uitstellers', aldus de auteur. Het essay wil duidelijk maken waarom uitstelgedrag mensen er onnodig toe verleidt zich schuldig te voelen, geheel overbodig de sfeer kan verpesten of volkomen ten onrechte tot wanhoop kan drijven.

Veel mensen maken lijstjes op papier of in hun hoofd waarop de meest urgente dingen bovenaan staan. Maar dat betekent volgens Perry niet dat de dingen die onderaan op het lijstje staan (of zelfs ontbreken) onbelangrijk zouden zijn. Soms zijn die goed beschouwd zelfs nog wezenlijker en krijgen ze, onder de valse vlag van iets anders dat wordt uitgesteld, precies de aandacht die ze eigenlijk verdienen ...

Uitstellers zijn daarom mensen die geen ergernis maar juist respect verdienen, aldus Perry. Omdat ze van alles voor elkaar krijgen, niet ondanks maar juist dankzij het uitstellen van zaken. Precies hierdoor weten ze immers hun tijd vaak onbewust en ongezien heel goed voor andere, ook nuttige dingen te gebruiken. Hij pleit daarom voor een milder oordeel van uitstellers over zichzelf, net zoals bange mensen heel goed tevreden over zichzelf kunnen zijn omdat ze zo lekker voorzichtig zijn of bemoeizuchtige types het van zichzelf juist heel erg waarderen dat ze (daartoe uitgenodigd of niet) zoveel oog hebben voor de ander.

Vermoedelijk is het Perry's ondertoon van milde ironie die bij mij, na alle instemming, toch wat ongemakkelijke gevoelens opwekt. Hoe dan ook, na het lezen van dit essay besloot ik om toch maar een punt te zetten achter het manuscript voor dit boek. Want herkenbaar voor mij is ook de constatering dat uitstellen prima werkt en nauwelijks narigheid oplevert, zolang iets maar niet écht klaar hoeft te zijn. Het comfortabele gevoel van 'werk in uitvoering' gaat knellen op het moment dat je beseft dat er uiteindelijk toch een keer een punt moet worden gezet. Fijne fantasieën over een steeds maar verdergaande vervolmaking worden dan vervangen door naargeestige angstdromen over een even onvermijdelijke als onvolkomen misgeboorte.

Geluk bij een ongeluk is dat Perry in zijn essay eveneens duidelijk maakt hoe een uitsteller ook juist geprikkeld kan worden om een

eerder uitgesteld traject toch af te ronden, namelijk door het belang ervan te relativiseren en er een mooi excuus van te maken om andere dingen die eigenlijk nog veel belangrijker zijn niet te hoeven doen. Uitstellen van het uitstellen dus, door van een langverwachte eindbestemming dan maar gewoon een volgende zijweg te maken die ook nog even snel te verkennen valt.

Dat werkt blijkbaar, in ieder geval voor mij. Want zo is het gelukt dit boek toch nog vrij vlot af te ronden. Of in ieder geval voorlopig toch, zo houd ik mezelf voor, op weg naar een volgende druk, met een (nu maar even uitgestelde) vervolmaakte versie van de tekst ...

Tot besluit van dit voorwoord wil ik graag nog dank zeggen aan de mensen met wie ik heb samengewerkt in de afgelopen jaren, gewoon omdat hun stem doorklinkt in de tekst die volgt. Een eerste bewijs daarvan is te vinden in de literatuurlijst op de laatste pagina's van dit boek. Toch wil ik een paar mensen ook hier al bij naam noemen: Daphne Bressers, Esmé Cartens, Nancy Chin-a-Fat, Myrte Ferwerda, Paul Frissen, Ilsa de Jong, Petra Ophoff, Els van der Pool, Guido Rijnja, Jorren Scherpenisse, Jorgen Schram, Martin Schulz, Martijn van der Steen, Peter Terlouw, Hans Vermaak en Bram van Vulpen. Dank voor jullie bijdrage aan onze woordenwisseling! Ik hoop dat echo's van jullie spreken en schrijven herkenbaar doorklinken in mijn taalspel en wellicht ook bij anderen gaan resoneren.

Mark van Twist

Den Haag, september 2018

Inhoud

Voorwoord 5

- 1 Werken aan een hertaling? 11
- 2 Metaforiseren: beeld & spraak 35
- 3 Narrativiseren: op verhaal komen 65
- 4 Calculeren: (ver)tellen 2.0 95
- 5 Modelleren: ‘modeltalk’ 125
- 6 Symboliseren: taal = handelen 155
- 7 Framen: denk niet aan macht! 183

Naschrift 211

Literatuur 214

Over de auteur 224

1

Werken aan een hertaling?

In dit hoofdstuk wil ik toelichten wat mijn ambitie is met dit boek, namelijk 'woorden wisselen' op het terrein van besturen, organiseren en adviseren. Dat wil ik doen door te zoeken naar een hertaling voor dit soort professionele praktijken, waarin het naar mijn idee steeds draait om beïnvloeding via de taal. De 'academische ondertiteling' die zo kan ontstaan krijgt in het vervolg van dit boek vorm door een aantal alternatieve stijlvormen of genres te verkennen, zoals metaforiseren en narrativiseren, maar ook modelleren en calculeren.

Bijdragen voor de bijlagen ...

Zomaar een vergaderzaaltje in een hotel, vijfentwintig jaar geleden. Om tafel zitten de leden van een staatscommissie die zijn gevraagd advies uit te brengen over de toekomst van de rijkdienst. Teruggebracht tot de kern betreft het een klassieke adviesvraag: welke gevolgen moeten ontwikkelingen in de omgeving hebben voor de inrichting van de organisatie? Terugkerend thema tijdens de vergaderingen vormt de vraag wat nu eigenlijk de consequenties moeten zijn van 'Europa' voor de ministeries in Den Haag.

Nieuw is die vraag natuurlijk niet en ook allesbehalve uniek: altijd en overal stellen bestuurders en politici, managers en professionals, adviseurs en controleurs zich de vraag hoe organisatie en omgeving beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Maar voor mijzelf genereert die commissiebijeenkomst in dat vergaderzaaltje ineens een indringende leerervaring, die de richting van mijn academische ontwikkeling sindsdien sterk heeft bepaald (vgl. Van Twist, 1995).

Als secretaris van de staatscommissie mag ik de beraadslagingen voorbereiden en via discussienota's van de benodigde diepgang helpen voorzien. In de discussienota's die in opeenvolgende vergaderingen van de commissie aan de orde komen doe ik verwoede pogingen om de veelheid aan inzichten op een rij te zetten over waar het heen gaat met Europa en wat dit zou kunnen betekenen voor de inrichting van de Haagse ministeries. Dapper zijn die pogingen misschien wel maar richtinggevend zijn ze niet, zo valt mij steeds weer op. Om het in de woorden van onze commissievoorzitter zelf te zeggen: prima bijdragen voor de bijlagen ...

In de commissie werkt het steeds weer zo, dat de leden onderling met elkaar in gesprek gaan en dan af en toe (op onverwachte momenten) ineens een krachtige verwoording vinden voor wat 'Europa' nu eigenlijk behelst. Daaruit volgen dan ineens allerlei 'vanzelfsprekende' gevolgen voor de organisatie van de rijkdienst die even daarvoor nog zeker niet zo logisch leken. Het beeld van de omgevingsontwikkelingen wisselt, alleen is dat niet zozeer het gevolg van een door mij (via discussienota's) gevoed gesprek over 'facts & figures' maar eerder van een 'framing contest' tussen door anderen ingebrachte, tot de verbeelding sprekende concepten.

Steeds weer blijkt het patroon hetzelfde: een van de leden komt met 'spraakmakende taal' die resonanceert in de commissie, wat bij nadere bespreking beelden oproept die eigenlijk wel voor zich

lijken te spreken, door mij van woorden voorzien in discussienota's die dan dienen als opvolgende 'bijdragen voor de bijlagen'.

Het frame van 'Europa als vierde bestuurslaag' wordt bijvoorbeeld naar voren gebracht om de overgang te duiden van een dominante centrale overheid naar een min of meer afhankelijk 'tussengeschied' rijksbestuur, met een 'compactere Den Haag' door het weglekken van taken en bevoegdheden, zowel naar 'boven' als naar 'beneden'. Het frame van 'Europa als interne markt' komt ter tafel om te verwoorden dat sprake is van 'beleidsconcurrentie tussen nationale overheden', die bij de ministeries moet leiden tot een concentratie op de kerntaken, tot verzelfstandiging, privatisering en meer in het algemeen de 'versterking van marktkrachten'. En het frame van 'Europa als Brussel' wordt geponeerd om bespreekbaar te maken dat er 'andere beleidsarena's dan Den Haag' zijn, waar vanuit de Haagse ministeries strategische beïnvloeding nodig is, ingegeven door een 'zakelijke opstelling' en niet misleid door 'romantische ideeën over een Verenigd Europa' maar juist door 'ter plaatse' de nationale belangen in te brengen.

Wat neerslaat in het eindrapport en in de advisering door de commissie is wat resonanceert in het gesprek tussen de leden: 'vertalingen' en 'verwoordingen' van Europa die blijven hangen en die als juist en passend worden aanvaard. Feiten zijn er genoeg als het gaat om de gevolgen van Europa voor de rijksdienst. Daar wordt ook veelvuldig een beroep op gedaan. De één ondersteunt zijn visie door te wijzen op ontwikkelingen rondom de middelentoe wijzing vanuit de Europese structuurfondsen, de ander door de gang van zaken rondom de commerciële televisie en het Nederlands omroepbestel aan de orde te stellen. Weer een ander verwijst naar een strategische visie over de Nederlandse inbreng in het Europese landbouwbeleid om een punt te maken, en op de problemen rondom de toelating

van asielzoekers om dat punt weer kracht bij te zetten. Maar dat is uiteindelijk toch niet waar het om draait.

Mijn leerervaring van dat moment bestaat uit de (toen toch ook wel wat frustrerende) constatering dat uit een optelsom of weging van feiten niet vanzelf een beeld naar voren komt over de gevolgen van Europa voor de organisatie van de rijksdienst. In de praktijk werkt het eerder andersom: gegeven een bepaalde ‘verwoording’ en ‘vertaling’ van Europa, komen feiten aan het licht en kunnen ze meewegen – of juist niet. De werkelijkheid van Europa ontvouwt zich door de taal heen; door Europa met zoveel woorden voor te stellen als een vierde bestuurslaag die tot uitholling leidt van de nationale overheid, of een plek (Brussel) waar je als rijksambtenaar echt heen moet, vallen bepaalde ‘feiten’ op hun plaats, terwijl weer andere ‘feiten’ daardoor juist buiten ons blikveld verdwijnen.

Mij bracht dit uiteindelijk het richtinggevend inzicht dat politici en bestuurders, managers en professionals, maar ook adviseurs en controleurs, eerst en vooral doen aan wat ik vervolgens *verbale vernieuwing* ben gaan noemen: de praktijken waarin ze werken niet alleen verwoorden, maar ook helpen verwerkelijken door middel van taal (zie Van Twist, 1995).

Taal: alfa & omega ...

Ga maar na. Of het nu gaat om politiek bedrijven of organisaties besturen, kaders stellen of beleid maken, bezuinigingen opleggen of subsidies verstrekken, structuren ontwerpen of processen beheersen, leidinggeven of instructies uitvoeren, prestaties meten of verantwoording afleggen, toezicht houden of strategisch adviseren, taal staat aan het begin en aan het einde van alles. Het vormt de alfa en de omega van besturen, organiseren en adviseren.

In dit boek gebruik ik de drieslag besturen, organiseren en adviseren als overkoepelende ‘werkwoorden’ om duiding te geven aan professionele praktijken waarin gerichte beïnvloeding vorm krijgt via taal. Daarmee omvatten ze voor mij aanverwante begrippen als leidinggeven, managen, regeren, dirigeren, regisseren, arrangeren, ordenen, richten, inrichten, verrichten, plannen, projecteren, programmeren, controleren, coördineren, structureren, participeren, consulteren, raad geven, influisteren en ga zo maar door. Wat goed werkt aan deze drieslag, is een net even andere belichting van hetzelfde fenomeen: bij besturen gaat het om gerichte beïnvloeding van bovenaf, bij adviseren gebeurt dat vanaf de zijlijn en bij organiseren krijgt dit invulling van binnenuit. De belichting is dus net even anders, maar voor het fenomeen dat ik centraal wil stellen maakt het eigenlijk weinig uit. Ten diepste laten alle drie de professionele praktijken zich terugvoeren tot dezelfde grondslag: gerichte beïnvloeding via taal.

Immers, ongeacht of het nu besturen, organiseren of adviseren betreft, de daarmee verbonden intenties zijn alleen binnen bereik te brengen door samenspel te zoeken met anderen. Welke intenties precies worden nagestreefd, maakt eigenlijk niet uit. Dat kan om van alles gaan: streven naar een betere wereld, mooie dingen maken, mensen helpen die het moeilijk hebben, belastingmiddelen besparen of gewoon goed geld verdienen. Wat de ambitie ook is, alleen valt er weinig mee te doen. Onvermijdelijk moet contact worden gezocht met anderen om iets voor elkaar te krijgen. Regulering krijgt alleen betekenis als mensen weten naar welke regels en richtlijnen ze moeten handelen en er corrigerend kan worden opgetreden wanneer dat niet gebeurt. Een structuur verdeelt alleen het werk tussen medewerkers in een organisatie als ze een beeld hiervan hebben en zich gaan gedragen naar de taakverdeling die erin besloten ligt. Dat lukt niet zonder taal (zie hierover ook: Terlouw en Van Twist, 2014).

Taal is voor besturen, organiseren en adviseren niet alleen grondstof, maar ook halffabricaat en eindproduct. Taal zegt wat er wordt gemaakt én maakt wat er wordt gezegd. Taal maakt en breekt, soms zelfs tegelijkertijd. Organiseren krijgt bijvoorbeeld vorm door met elkaar in gesprek te gaan over de vraag wat er nodig is, hoe onderling te werk zal worden gegaan en wat van elkaar gevraagd zal worden. Taal is nodig om elkaar duidelijk te maken wat de opgave is, hoe de taken worden verdeeld en hoe de dingen naar verwachting gaan.

Door taal is het mogelijk om bij organiseren kwesties aan de orde te stellen die onzeker, onduidelijk of onbegrijpelijk zijn en te voorzien in de behoefte om puzzels op te lossen en met elkaar in verbinding te staan. Voor besturen en adviseren geldt hetzelfde: het is taal die het mogelijk maakt om een bedoelde verandering te bewerkstelligen. Of om er juist voor te zorgen dat de dingen blijven zoals ze zijn. Het is de taal die een basis biedt om inzichtelijk te maken dat het anders kan, maar even goed om een mogelijk ontijdige of improductieve aandrang daartoe te helpen beteugelen.

Of we het zoeklicht nu richten op besturen (de blik van bovenaf), organiseren (de blik van binnenuit) of adviseren (de blik vanaf de zijlijn), in mijn visie is de kern steeds hetzelfde. Telkens komt er iemand in beeld die in gesprek is, iemand die spreekt of schrijft, iemand die leest of luistert, iemand die handelt of juist niet. De duiding daarvan kan nogal verschillen en ter illustratie worden verwoord in termen van plannen maken, leiding nemen, advies geven, diensten verlenen, onderzoek doen of communiceren, coördineren, regisseren. Ook de duiding van waar het gesprek dan over gaat kan sterk uiteenlopen en bijvoorbeeld onder woorden worden gebracht in termen van het verstevigen van de politieke sturing, het borgen van de interne beheersing, het uitlokken van een strategische heroriëntatie, het bewerkstelligen van een cultuuromslag,

het onderbouwen van een beleidswijziging, het doorbreken van de weerstand bij management en medewerkers, het vergroten van de politieke sensitiviteit van de leiding of het verbreden van maatschappelijk draagvlak en ga zo maar door. Het maakt niet uit, vul maar in. Altijd en overal is het terug te voeren op taal.

Overigens omvat taal in mijn begripsopvatting meer dan alleen het gesproken of geschreven woord (zoals ik later nog verder zal toelichten). Lichaamstaal valt eronder en dus ook wat iemand doet, bijvoorbeeld er op los slaan of juist stil zitten en niets zeggen. Omdat ook (of zelfs juist) wat onuitgesproken blijft veelzeggend kan zijn, valt ook dat in mijn omschrijving van taal. Ik verwijs hier korthedshalve naar het bekende axioma van Watzlawick e.a. (1970): 'Je kunt niet niet communiceren.' Binnen mijn begrenzing van taal valt dus ook wat iemand mogelijk wel zegt maar ondertussen niet doet of juist niet zegt maar wel doet.

Ook het idee van tekst vat ik ruim op hier. Het gaat mij om geschreven maar ook om gesproken tekst, en daarenboven niet alleen om wat in letters is vevat, maar ook om wat in andere vormen is gevangen, denk aan cijfers en modellen of kaarten en tabellen. Niet alleen wat er staat is deel van de tekst, ook wat er niet staat maakt daarvan deel uit. Denk aan de spaties tussen de woorden, de witregels tussen alinea's en de leegte langs de randen van de bladspiegel, die immers (juist) ook bijdragen aan de betekenis ervan.

Voorbij de tekst lezen?

Het is onvermijdelijk dat in de context van besturen, organiseren en adviseren op enig moment een beroep wordt gedaan op zoiets als een toekomstscenario, een omgevingsanalyse, een organisatiediagnose, een strategisch plan, een beleidsnota, een formatiedossier, een onderzoeksrapport, een evaluatiestudie, een vergaderverslag, een amicebrief, een krantenbericht, en ga zo maar door. Allemaal

teksten die weer nader betekenis krijgen in volgende teksten, tijdens bilaterale overleggen, stuurgroepbijeenkomsten, werkgroepvergaderingen, expertmeetings, werklunches, stafberaden, partijcongressen, persconferenties, adviesgesprekken, en noem maar op.

Vele beroepen, denk aan de politicus en de ambtenaar, de bestuurder en de manager, de planner en de controller, de adviseur en de auditor, de rechter en de advocaat, en zelfs ook het staatshoofd of de nar, danken hun bestaan in hoge mate aan taal en aan teksten waarmee betekenis van de een op de ander is over te dragen. Om het even heel scherp te stellen: veel meer dan teksten bewerken en tekst verwerken doen de beoefenaren van al deze professies niet.

Tegelijk is het niet zo dat er hierdoor in mijn vakgebied altijd vanzelf veel belangstelling is geweest voor de talige kanten ervan. Het is eerder andersom. Eigenlijk is het welhaast alsof juist de alomtegenwoordigheid van teksten ons lange tijd het zicht heeft ontnomen op het belang en de betekenis ervan. Uitzonderingen daargelaten is het bijna alsof we in professionele praktijken op het gebied van besturen, organiseren en adviseren worden uitgenodigd om vooral ‘voorbij de tekst’ te kijken. Het gaat niet om de tekst, zo wordt ons (impliciet) voorgehouden, maar om de boodschap die erin besloten ligt. Niet de taal zelf is belangrijk maar wat ermee gezegd wordt. Taal is met andere woorden niet veel meer dan een middel tot een doel: het gaat uiteindelijk om de kennis die ermee verworven wordt over een praktijk die buiten de tekst gelegen is. Het draait om die praktijk, niet om de taal en tekst waarmee deze voor ons ontsloten wordt ...

Taal en tekst worden als iets dienstbaars opgevat, ‘slechts’ ondersteunend voor iets anders. Vaak wordt daaraan ook de idee gekoppeld dat teksten liefst zo ondubbelzinnig mogelijk moeten zijn.

Zeker als het gaat om besturen, organiseren en adviseren dienen dichterlijke uitspattingen te worden vermeden.

Als het gaat om teksten die zijn bedoeld voor professioneel gebruik, is er de natuurlijke neiging om over wat er staat van alles te vinden: de inhoud van de tekst kan instemming oproepen of juist afschuw wekken, herkenning teweegbrengen of vervreemding bewerkstelligen. Tegelijk breekt men zich zelden het hoofd over het belang van de tekst als tekst en de taal die hierin gebezigd wordt. Centraal staat vooral de vraag *wat* er in de tekst besproken wordt en niet de vraag *hoe* daarover dan gesproken wordt. Toch is juist het antwoord op die tweede vraag van bijzonder belang, omdat het antwoord op de eerste hierdoor mede wordt bepaald.

Zwijgend aan het woord

Onze professionele taal toont van alles, maar laat daarbij – opvallend genoeg – zelden zichzelf zien. De taal zelf wordt eigenlijk vaak pas zichtbaar als dat wat er wordt gezegd ons niet duidelijk is of onverstaanbaar wordt geacht. Dan struikelen we over de taal. Dan worden we gedwongen om nog eens goed te kijken naar de tekst en de vraag te stellen wat er nu eigenlijk precies staat. Twee of drie keer lezen is dan nodig, wat ertoe kan leiden dat we de tekst zelf in beeld krijgen en dan mogelijk zelfs als iets waaraan we niet zo snel mogelijk voorbij moeten lezen, maar als iets dat een op zichzelf staande betekenis heeft, die voor ons makkelijker of moeilijker te doorgronden valt.

Een gedicht biedt hier een mooi voorbeeld van. In dit genre wordt de taal immers juist bewust ingezet om bij het lezen van de tekst de vraag op te roepen: wat staat hier nu, wat is hier bedoeld? Om met Ilja Pfeijffer (2016) te spreken: In gedichten wordt de taal zelf omgewoeld, wordt de betekenis van woorden scheefgetrokken, met als intentie om wat anders onzegbaar blijft toch gezegd te krijgen.

Ze liegen de waarheid, en doen dat door te kiezen voor gemarkeerde taal, voor opgepimpt praten. Een gedicht beweegt zich in het domein van dubbelzinnigheid: het poogt de ‘inelkaargewikkeldheid’ der dingen in woorden te vangen, waardoor de gelijktijdige aanwezigheid van verschillende en zelfs contrasterende ervaringen, gedachten en gevoelens zich in de volle meervoudigheid aan de lezer presenteren. De dichter kiest zijn woorden zo dat de tekst hapert in de relatie tot de werkelijkheid, en precies daardoor verlegt de aandacht van de lezer zich. De verbeeldende maar soms ook verwarrende kracht van taal dringt zich onstuitbaar op.

Precies omgekeerd eigenlijk zijn de stijlvoorschriften die gelden bij teksten voor professioneel gebruik. Natuurlijk dient er voor besturen, organiseren en adviseren gebruik te worden gemaakt van taal, maar die taal dient een onopvallende en ondergeschikte rol te hebben: bescheiden en volgzaam. Als een verder onbetekenend instrument waarmee een praktijk, die weliswaar via de taal ontsloten moet worden, zo onbemiddeld mogelijk, zonder veel opsmaak, te openbaren valt aan de lezer.

De stijlvoorschriften van toepassing op de productie van teksten voor professioneel gebruik zijn niet zonder consequentie voor de consumptie ervan. De stijlkeuze bij het spreken en schrijven werkt door in hoe we lezen en luisteren. Door de kleurloosheid ervan vervult taal hier vrijwel onopgemerkt haar rol. Je moet echt moeite doen om er een glimp van op te vangen. Logisch ook, want de lezer wordt bij dit type teksten uitgenodigd om vooral niet te lang bij de tekst zelf stil te staan. In plaats daarvan is er de invitatie om zich zo snel mogelijk een opvatting en een oordeel te vormen over de hierin ontsloten onderliggende praktijk. Nadat de betekenis van woorden is vastgesteld kan de inhoud van de tekst als boodschap van de schrijver door de lezer worden gedacht en begrepen. Dat wat in woorden gezegd is, is nu zonder woorden te zien. De pretentie

van een zo onbemiddeld mogelijke openbaring van een onderliggende praktijk roept onbewust het beeld op dat de tekst en de taal waarmee dat gebeurt zelf weinig interessant is. Alsof de tekst zelf sprakeloos is en de taal slechts stilzwijgend haar werk doet.

Eigenlijk is dat natuurlijk heel misleidend. Juist daar waar taal en tekst ons niet meer opvallen is hun invloed misschien wel het grootst én het meest risicovol. Bij uitstek daar waar de ‘herkenbare handtekening’ van de auteur naar de achtergrond verdwijnt en de taal zelf niet langer haar stem verheft is het oppassen geblazen, naar mijn idee.

Bleekheid en bloedarmoede

In het verlengde hiervan lees ik de reflectie van Jos Kessels (2006) dat mensen zich weer meer zouden moeten laten inspireren door poëzie waar het gaat om besturen, organiseren en adviseren. Poëzie is een genre dat in deze context niet vanzelf op brede belangstelling kan rekenen: te weinig praktisch, te veraf, te ondoorgrondelijk. En toch is poëtische taal cruciaal om invulling te kunnen geven aan leiderschap, als inspiratiebron of als hulpmiddel voor gerichte beïnvloeding. De behendigheid met taal die erin besloten ligt, is juist hier nodig. Volgens Kessels (2006) valt in dat opzicht van de dichter veel te leren. Een dichter speelt immers met begrippen, verknoopt betekenissen met elkaar en doet dat spelenderwijs, zonder zich te veel te laten remmen door de conventies die mensen zichzelf opleggen of de eis van onmiddellijke begrijpelijkheid. Het is geen toeval dat het woord poëet komt van het Griekse ‘poiein’, dat maken betekent. De dichter is een maker van de werkelijkheid: iemand die door middel van taal & tekst scheppingsdaden verricht, die een gevleugeld woord weet te vinden dat boven zichzelf uitstijgt, een verhaal kan vertellen dat vliegt, dat oorspronkelijk is door het ontsnappen aan schijnbaar onwrikbare conventies, aan de ogenschijnlijk dwingende vanzelfsprekendheid van de dagelijkse

dingen. Daarin ligt ook het besef dat mensen die opereren in professionele praktijken delen met de dichter: de realisatie dat de taal die we gebruiken niet alleen bouwstenen biedt om de werkelijkheid te scheppen maar ook het risico in zich draagt dat we onszelf vastmetselen in vanzelfsprekendheden: zo hoort het, dat is logisch, zo gaat het nu eenmaal, anders kan het niet. Dat past niet, dat hoort niet, dat mag niet.

De taal die we doorgaans gebruiken in de praktijk van besturen, organiseren en adviseren verleidt enerzijds vaak tot de actiestand: niet lullen maar poetsen, handen uit de mouwen en aan de slag, geen woorden maar daden. Alsof ook zonder taal en tekst wel duidelijk is wat er speelt en wat er nodig is. Anderzijds is er de neiging om juist te verzanden in bloedeloze en bleke abstracties: de economische crisis, de continuïteit van de organisatie, de kwaliteit van de bedrijfsvoering, de legitimiteit van beleid. Niet meteen een taal die veel inspiratie biedt of waarvan de selectief sturende werking zelfs maar opgemerkt wordt, en zo in ieder geval deel van reflectie kan zijn. In dat opzicht valt veel te leren van de dichter die met zijn speelse woordkeuze altijd probeert om er net even voorbij te kijken, vlak erlangs te praten en woorden te zoeken waar nog de stilte heerst in een poging om flarden van inzicht en inspiratie maar ook juist kwetsbaarheid en verwarring een plek te geven.

Conceptuele lenigheid

Johan Verstraeten (2012) pleit er in dat licht voor om de bezieling weer terug te brengen in onze begripsvorming, juist ook in de wereld van besturen, organiseren en adviseren. Hij vraagt zich af waarom er toch zo weinig inspiratie te vinden is in de taal van het moderne management, waarin alles wordt geduid in termen van competenties, prestaties, controle en beheersing. De dominantie van zakelijk en functioneel taalgebruik is volgens hem allesbehalve onschuldig. Taal is immers niet alleen beschrijvend maar ook

begrenzend voor de manier waarop we de werkelijkheid om ons heen ervaren en betekenis kunnen geven. Hij schrijft: ‘De mens is een taaldier, een wezen dat betekenis geeft aan wat hij doet via taal. Hoe rijker die taal, hoe rijker de ervaring. Maar ook omgekeerd: hoe armer de taal, hoe minder men betekenis kan geven aan ervaringen, verlangens, gebeurtenissen.’

Door alles te herleiden tot wat in berekenbare en manipuleerbare termen is uit te drukken pleegt men in termen van Hannah Arendt (1999) ‘anesthesie op het ware leven’. Naast een taal waarmee zakelijk te zeggen valt wat er speelt is ook beeldspraak nodig, met woorden die weten te ontsnappen aan een eenzijdige en op nut gerichte betekenisgeving, aldus Verstraeten (2012), en met woorden voor wat mensen raakt en voor wat soms moeilijk te begrijpen is maar toch te verstaan valt. Taal met oog voor de gewone dingen die normaal over het hoofd worden gezien en de schijnbaar marginale details die het leven bij nader inzien bijzonder en betekenisvol maken.

Makkelijk is dat nog zeker niet. Het vergt een goed ontwikkeld vermogen om de stilte een stem te geven; een bekwaamheid om woorden te vinden voor zaken, kwesties en gebeurtenissen die niet als zodanig voor zich spreken en niet vanzelf al voor in de mond liggen. Zelf spreek ik hier graag over ‘conceptuele lenigheid’. Daarmee verwijst ik naar een analogie die voor velen wellicht herkenbaar zal zijn. Als ik u vraag even op te staan en dan in spagaat te gaan zitten zullen de meeste mensen daarvoor bedanken of toch tenminste het verzoek doen om eerst weer even te mogen oefenen, ook als u verder de hele dag in beweging bent. Hoewel soms de indruk bestaat dat zoiets bij de taal niet nodig is geldt hiervoor natuurlijk hetzelfde: lang niet iedereen is even lenig in het gebruik van taal, ook al doen we dat de hele dag door met elkaar. Maar goed, (blijven) oefenen om hier weer wat leniger in te worden kunnen we

natuurlijk wel allemaal. Dat is ook precies het taalspel waartoe ik in dit boek verleiden wil via een pleidooi om eens van woorden te wisselen als het gaat om besturen, organiseren en adviseren door een andere kijk op de betekenis van metaforen en verhalen, maar ook van bijvoorbeeld berekeningen en modellen.

Stilte een stem geven

Heel basaal begint alle professionele houvast in taal. Vaak is dat een eigen ‘woordenschat’; vakjargon dat voor buitenstaanders niet altijd even goed te doorgronden valt, bedoeld om snel met vakgenoten te kunnen communiceren maar ook om mensen die dat niet zijn buiten te sluiten. Denk aan artsen die technische termen gebruiken die voor de collega-medici heel goed te begrijpen zijn, maar op de patiënt wellicht overkomen als abacadabra. Of aan de rechter en de advocaat die in de rechtszaal afkortingen gebruiken voor wetsartikelen waardoor anderen het belang ervan niet of nauwelijks kunnen doorgronden.

Dat is overigens niet alleen een kwestie van de juiste woorden weten, maar ook gevoel ontwikkelen voor de onderliggende (wereld van) betekenis. Illustratief is in dat opzicht een mooie tabel die rondgaat op de sociale media met een opsomming van wat Engelsen zeggen, wat wij dan horen en wat eigenlijk wordt bedoeld. Hilarische voorbeelden zijn uitspraken als ‘That idea is quite good’, waarbij niet ‘best goed’ wordt bedoeld maar ‘nogal teleurstellend’ of ‘That is quite brave’, waarbij iemand denkt dat zijn actie als dapper wordt bestempeld terwijl eigenlijk overmoedig wordt bedoeld of een kwalificatie als ‘very interesting’ die niet verstaan moet worden als ‘heel interessant’, maar eerder als ‘grote onzin’.

Wie wil meepraten en liefst ook nog verstaan wil worden moet zich de taal eigen maken die in een professionele praktijk gesproken wordt, en de subtiele wereld van betekenis die hierin tot uitdruk-

king komt. Dat geldt ook voor besturen, organiseren en adviseren. Een kritische beschouwing hierover is te vinden in het boek *Theatre of the Oppressed* van Augusto Boal (1979). Hij laat op indringende wijze zien dat vaktaal behalve inclusie ook exclusie kan bewerkstelligen en uiteindelijk zelfs tot onderdrukking kan leiden van mensen die om wat voor reden dan ook ‘taal tekortkomen’: ongeschoolden, kansarmen, de kwetsbaren in onze samenleving.

De winst die samenhangt met de mogelijkheid om de praktijk op een bepaalde, voor zich sprekende manier onder woorden te brengen kan gepaard gaan met verlies aan ruimte om dat nog op een andere manier te doen. Dat kan resulteren in ‘aangeleerde incompetentie’, op het moment dat zich situaties voordoen die in de taal van de professie eigenlijk niet goed te duiden zijn. Punt is evenwel dat besef hiervan soms ontbreekt, ingegeven door het illusoire idee overall woorden voor te hebben: ‘Ah, dat is een governance vraagstuk, dat gaat niet over structuur maar over cultuur en gedrag, waar het om draait is de “tone at the top” en het versterken van de publieke verantwoording.’ De echte tragiek van veel professionals is volgens mij dat ze nog (te) zelden het gevoel hebben zonder woorden te zitten, bijna nooit meer sprakeloos zijn, en daardoor ook de stilte die valt in hun eigen praktijken niet meer horen.

Taaltekort & toegang

Bij één van mijn kinderen duurde het vrij lang voordat hij begon te praten. Onduidelijk bleef of hij het gewoon nog niet kon of simpelweg weigerde te spreken, want eigenwijs was hij zeker maar dom absoluut niet. Zijn passieve taalbeheersing was prima, er kon twijfel over bestaan of hij je verstond en dondersgoed wist wat je zei. Maar in zijn eigen pogingen tot communicatie liet hij van een actieve taalbeheersing in ieder geval lange tijd niets merken. Ongenoegen kon hij prima tot uitdrukking brengen, maar dan zonder zelf een woord hieraan vuil te maken. Meestal ging dat

gepaard met hoogoplopende emotie: hard huilen, stampen, op de grond liggen, boze bekken trekken. Hoe hij zich voelde werd meestal snel duidelijk, maar wat de aanleiding daarvoor was niet altijd en hoe daar wat aan te doen viel bleef helaas toch ook vaak wat langer onduidelijk, net als alle nuance aan zijn kant op het punt van ongemak en ongenoegen. De rust keerde pas terug in huis toen hij op zeker moment ertoe overging (de achtergrond van) zijn emoties onder woorden te brengen.

De frustratie die gepaard gaat met een taalkort is niet voorbehouden aan kleine kinderen thuis. Ook in andere levensfasen en in andere contexten kan een taalkort frustrerende ervaringen oproepen. Bijvoorbeeld op vakantie in Frankrijk, Italië of Spanje als we verwoede pogingen doen een boodschap over te brengen en dat door onze gebrekkige woordenschat (net) niet lukt. Of als we een wetenschappelijke conferentie bezoeken en anderen die net even taalvaardiger zijn met een jaloersmakend gemak een discussie weten te domineren. Het laat zien dat ook waar onze passieve taalbeheersing misschien niet meteen tekortschiet ('ik versta het prima allemaal'), ons onvermogen om die kennis van de taal ook actief en creatief in te zetten behoorlijk in de weg kan zitten. Dat is ook zo bij besturen, organiseren en adviseren.

Om verstaanbaar te zijn voor vakgenoten dient iemand zich het beroepsjargon eigen te maken. Nu is het niet zo dat het leren van een vak daarom meteen ook als een talencursus wordt aangeboden, maar ten diepste is dat wel wat er eigenlijk gebeurt. Alleen is het woordenboek dan doorgaans vermomd als een compendium voor het vakgebied onder veelzeggende titels als: 'introductie tot' of 'grondslagen van'. Kennis over een vakgebied wordt in leerboeken voor het voetlicht gebracht als een overzicht van belangrijke benaderingen of een opeenvolging van grote denkers. Maar een slag dieper gebeurt er natuurlijk iets anders (zie Terlouw en Van Twist,

2014). Door duidelijk te maken ‘wat’ een vak is, ‘hoe’ het daar gaat, ‘wie’ ertoe doet en ‘wanneer’ iets opkwam en weer als achterhaald is geraakt, en ‘waarom’ dat allemaal belangrijk is om te weten, krijgen mensen taal aangereikt waar een wereld van betekenis mee verbonden is. Juist in dat licht mag een (beknopte) uiteenzetting over waar het ‘taalvoorstel’ dat ik doe in dit boek zijn theoretische basis vindt niet ontbreken in dit inleidende hoofdstuk.

Grammatica ontwikkelen

In mijn eigen zoektocht naar (andere) taal voor besturen, organiseren en adviseren vormt Karl Weick een belangrijke inspiratiebron. In *Psychology of Organizing* omschrijft hij (1979) organiseren als het ontwikkelen van een ‘grammatica’ die via onderlinge uitwisseling in het handelen wordt gevalideerd. Organiseren draait volgens Weick om het vinden en vaststellen van regels om tot afstemming van activiteiten te komen. Eigenlijk net zoals de grammatica de richtlijnen vastlegt voor het gebruik van taal, dus wanneer een hooftletter nodig is, wat nu de juiste vervoegingen zijn bij werkwoorden, op welke plek in de zin een komma vereist is of waar een punt moet staan. De grammatica biedt voorspelbaarheid op grond van onderlinge afspraken die we bewust of onbewust navolgen en zorgt er zo voor dat ons gebruik van taal en tekens ook betekenisvol wordt voor anderen. Organiseren wordt dus eigenlijk voorgesteld als het ontwikkelen en gebruiken van een gezamenlijke taal om tot gedeelde betekenisgeving te komen.

Organiseren als ‘consensually validated grammar’ krijgt volgens Weick vorm door het opheffen van dubbelzinnigheid (‘reducing of equivocality’) in een omgeving die zich steeds in ons handelen ontvouwt (‘in an enacted environment’), waarbij gekoppelde gedragingen (‘by means of interlocked behaviors’) zorgen voor een inbedding in voorwaardelijk verbonden processen (‘embedded in conditionally related processes’).

Ik geef het meteen toe: de metataal die Weick kiest om zijn ideeën te verwoorden is vrij ontoegankelijk en niet meteen als beeldend aan te merken. Tegelijk is de verwoording die hij kiest origineel en uitnodigend, omdat het zo anders is dan de (clichématige) wijze waarop we doorgaans spreken over organiseren, maar ook over besturen en adviseren. Vrij vertaald komt het erop neer dat we volgens Weick heel erg moeten oppassen voor verkeerde voorstellingen die voortkomen uit een taal die zich kenmerkt door een overmaat aan 'reïficatie'. Dat is een van oorsprong filosofische term waarmee te duiden valt dat via de taal aan sommige abstracte noties of concepten op zeker moment een zelfstandig, dingachtig bestaan wordt toegekend. Begrippen gaan dan het karakter van concreet bestaande werkelijkheden aannemen. Dat het menselijke maaksels zijn die alleen in de taal bestaan wordt naar de achtergrond gedrongen om plaats te maken voor de indruk dat er sprake is van onwrikbare realiteiten die gewoon als gegeven dienen te worden beschouwd.

Denk in dat kader aan noties als 'de organisatie', 'de overheid', 'de markt' of 'de samenleving'. Aan deze talige constructies wordt als vanzelfsprekend het vermogen toegeschreven dat ze iets kunnen vinden, produceren, sturen of opleggen. Er worden eigenschappen aan toegekend die eigenlijk alleen aan mensen zijn toe te schrijven (vgl. De Laat, 1984, Maas, 1988, Voogt, 1990).

Nu is er op zich misschien niet eens zoveel te doen tegen de reïfificaties die we overal tegenkomen in onze taal. Sterker nog, zonder zou het bijna onmogelijk zijn met elkaar te praten in de praktijk van besturen, organiseren en adviseren. Tegelijk is het goed ervoor te waken dat dergelijke menselijke maaksels een eigen leven gaan leiden en (erger nog) niet meer als zodanig herkend worden. Bij een concept als 'de organisatie' is dat natuurlijk wel het geval. Goed beschouwd is het een metafoor, voortgekomen uit de gelijkstelling

van een groep samenwerkende mensen aan een levend ‘organisme’ en vervolgens vervaagd tot een eigenstandig fenomeen waarover ongerefleeteerd in weer andere metaforen te spreken valt (piramide of netwerk?) zonder besef van het op zich al niet onproblematische karakter van het concept organisatie als zodanig. Logisch alleen, omdat het onmogelijk is te praten over hoe een organisatie eruit-ziet zonder daaraan voorafgaand stilzwijgend het bestaan van die organisatie als zodanig voor waar/juist te veronderstellen.

In het werk van Weick (1995) wordt voortdurend gezocht naar andere woorden om te duiden wat er speelt als wij spreken over de organisatie. In het verlengde van zijn idee om een grammatica voor organiseren te ontwikkelen formuleert hij ook interessante principes, zoals deze: ‘Stamp out nouns!’ Eigenlijk zegt hij daarmee dat we niet over het samenspel tussen mensen moeten spreken in termen van zelfstandige naamwoorden (‘de organisatie’, maar ook ‘het bestuur’ of zelfs ‘de adviseur’) maar in plaats daarvan consequent werkwoorden moeten gebruiken, bijvoorbeeld: besturen, organiseren en adviseren. Zo valt te benadrukken dat we het hebben over iets dat niet als een ding te begrijpen is maar als een proces dat niet goed te fixeren valt maar voortdurend verder gaat: van ‘zijn’ (‘being’) naar ‘worden’ (‘becoming’) als kern van het vraagstuk waar we woorden voor moeten vinden.

Inzicht door interpunctie

Naast Karl Weick is ook Paul Watzlawick iemand die via een eigen ‘aan taal ontleende taal’ inspireert in het zoeken naar (andere) taal voor besturen, organiseren en adviseren. Aan het boek *Is ‘werkelijk’ waar?* ontleen ik het inzicht dat dit soort professionele praktijken (of veel breder eigenlijk: alle vormen van werkelijkheidsproductie) in de kern neerkomt op het aanbrengen van interpunctie. Watzlawick omschrijft het zelf als ‘bracketing’: een proces waarin we delen van onze ervaring even tussen haakjes zetten en uitlichten, om tegelijk

andere delen juist daarbuiten te plaatsen. Volgens Watzlawick begrijpen we de veelvoudige en vaak verwarrende ervaringen die we opdoen in onze professionele praktijken door er figuurlijk (maar soms ook letterlijk, als het een tekst betreft) uitroeptekens bij te plaatsen, aanhalingstekens aan toe te voegen, iets te onderstrepen, een punt te zetten of juist een komma daar achter te plaatsen. Denk ook aan plaatsen van de ‘slash’: de schuine streep in de tekst die een snijvlak markeert om zo het een van het ander te onderscheiden, zoals we natuurlijk ook steeds doen bij betekenisgeving.

Interpunctie is van beslissende betekenis voor de bewegingsruimte die we hebben om bedoelingen tot uitdrukking te brengen in een tekst. Het zijn immers juist de accenten die we in de tekst aanbrengen door middel van cursivering of onderstreping, of door het plaatsen van leestekens (denk aan het vraagteken, het uitroepteken of de aanhalingstekens) die bepaalde betekenissen van de tekst uitlichten en weer andere naar de achtergrond drukken. Interpunctie is in die zin gelijk aan de keuze voor de toonhoogte in het spreken, aan het benadrukken van bepaalde uitspraken door de afwisseling van stilte en stem, van tempo en toonhoogte, al dan niet ondersteund met gebaren.

Grammatica (waarvan de interpunctie een onderdeel vormt) bepaalt niet wat er gezegd kan worden, maar stelt wel grenzen aan hoe dat gezegd kan én moet worden. De regels die hier gelden zijn niet meer dan conventies, die goed beschouwd ook nog eens kunnen verschillen per taal. Zo is het bijvoorbeeld in het Engels heel goed mogelijk te spreken over een ontmoeting met een buurman of buurvrouw zonder het geslacht daarvan te onthullen, terwijl dat in het Duits, Frans of Russisch echt onmogelijk is. En waar in het Nederlands onvermijdelijk iets onthuld moet worden over het tijdstip van de ontmoeting met die buurman of buurvrouw, door de keuze voor een werkwoord in verleden, tegenwoordige

of toekomstige tijd, is dat in het Chinees niet per se nodig, al kan het wel. Maar hoe verschillend de regels per taalgebied ook mogen zijn, het laat toch zien hoe sturend onze grammatica is; de conventies die erin zijn belichaamd bepalen wat op zeker moment en in een bepaalde situatie verstaanbaar en begrijpelijk wordt geacht.

Hertaling: ‘academische ondertiteling’

De metaforische voorstelling van ‘betekenisgeving als interpunctie aanbrengen’ door een beroep te doen op de ‘onderliggende grammatica’ is naar mijn idee ook relevant in de context van besturen, organiseren en adviseren. Ook daar moeten we op zoek naar (nieuwe) taal voor de – vaak ongeschreven en onuitgesproken – onderliggende regels en richtlijnen die ruimte maken én grenzen stellen bij dit type activiteiten.

Een letterlijke omzetting van de taal uit het ene domein (de professionele praktijk van besturen, organiseren en adviseren) in het andere domein (de academische omgeving van onderzoek naar die professionele praktijken) volstaat daarbij niet, net zomin als dat bij ondertiteling op televisie het geval is. Onvermijdelijk is dat er wordt ingedikt, omdat niet alles wat er in de professionele praktijk direct wordt overgebracht via academische ondertiteling is weer te geven. Net als bij een vertaling op televisie geldt ook hier dat enig informatieverlies onvermijdelijk is, al was het maar omdat het oorspronkelijke beeld waaraan wordt gerefereerd ook bepaald niet statisch is.

Helemaal zonder betekenisverlies gaat het niet. Maar in dat opzicht is ondertiteling (ten opzichte van nasynchronisatie) nog redelijk geruststellend, in die zin dat het redundant is ten opzichte van het oorspronkelijke beeld en geluid, dat niet verdwijnt maar gewoon zichtbaar en hoorbaar blijft voor iedereen. Tegelijk voegt het wel

Naschrift

Dit boek begon met de beschrijving van een ‘defining moment’ vijftienvintig jaar geleden, toen ik als secretaris tot het inzicht kwam dat ‘verbale vernieuwing’ veel richtinggeverder was voor advisering door de staatscommissie die ik mocht ondersteunen dan door mij opgestelde feitenoverzichten, die steeds het droevig lot ondergingen van weer volgende ‘bijdragen voor de bijlagen’. Waar het écht om gaat, zo stelde ik steeds weer vast na beraadslagingen in de commissie, is het verwoorden van nieuwe ‘spraakmakende vertalingen’ met gevolgen die ‘vanzelfsprekend’ ogen, zodat feiten kunnen meewegen (of niet).

Inmiddels leven we een kwart eeuw verder en hebben mijn ideeën hierover zich verder ontwikkeld. Die ideeën heb ik in de diverse hoofdstukken proberen te schetsen. Zelf beschouw ik het daarom als een ‘leerboek’, al zegt dat misschien meer over de intentie die ik er voor mijzelf aan verbonden heb bij het schrijven ervan dan dat het zou moeten worden opgevat als een aanwijzing voor hoe dit boek gelezen moet worden.

Wat ik in ieder geval heb willen vermijden is dat dit boek zou uitmonden in een handreiking om te leren hoe ‘handig’ invloed is uit te oefenen via taal, bijvoorbeeld door het introduceren (of ontmaskeren) van metaforen, door het vertellen van verhalen, met rolwissels, karakterontwikkeling en plotwendingen, door het bekritisieren van berekeningen of het bespelen van de rekenmeesters, onder het motto ‘wie telt, telt mee’, door het benutten van bestaande en knutselen aan eigen modellen, door ook het lijf meer te laten meepraten en de dramaturgie van het dagelijks leven

dieper te doorgronden, door te framen of door andermans frames juist te deconstrueren. Al is daarover tussen de regels best veel te lezen, ik wil dit boek niet eindigen met zo'n (op zich misschien best leerzame) opsomming van aanwijzingen over hoe te handelen: 'een naschrift dat dient als voorschrift'.

Mijn terughoudendheid op dit punt laat zich terugvoeren tot een ervaring die ik niet zo lang geleden opdeed in weer een volgende commissie, die was gevraagd te adviseren over intern toezicht in de zorg. Mijn grote angst was dat het advies van deze commissie zou blijven hangen in wat ik 'jubeljargon' zou willen noemen: hoera-woorden, applausbegrippen, oké-termen waar weliswaar niemand bezwaar tegen kan hebben, maar die ook niet echt verder helpen in de praktijk van besturen, organiseren en adviseren omdat onderliggende dilemma's zo de stilte worden ingeduwde. Denk daarbij aan uitdrukkingen als 'bouwen aan vertrouwen', 'transparantie vergroten', 'ruimte maken voor reflectie', 'betrokkenheid tonen', 'de dialoog aangaan', 'de bedoeling bewaken', en ga zo maar door. In het adviesverzoek aan de commissie werden uitdrukkingen als deze ook nog eens opgehangen aan het clichématige idee dat het 'moreel kompas' in de zorgsector versterking zou behoeven.

In een poging om te laten zien dat dit soort metaforen je eerst bij de hand nemen maar even later bij de neus (een ondubbelzinnig Noorden ontbreekt hier en ook de routebepaling is nooit onomstreden) heb ik toen een poging tot reframing gedaan, en wel door het concept van 'moreel behang' daar tegenover te plaatsen. Dat was ingegeven door het idee dat bij veel organisaties moralistisch pleisterwerk juist het zicht ontnemt op de kwesties die spelen. Denk daarbij aan 'kleine ondeugden', als middelmatigheid, hypocrisie en apathie, die we wegpoetsen achter mooie motto's zoals 'streven naar excellentie in de zorg'. Of denk aan de lastige afwegingen die in elk verhaal over de praktijk van zorg naar voren komen en

waar steeds weer een botsing van waarden uit blijkt, bijvoorbeeld tussen 'bouwen aan vertrouwen' en 'transparantie vergroten' als er kwesties aan de orde zijn in een instelling die het daglicht niet verdragen (zoals medische misstanden die liever in stilte en achter de schermen worden verholpen om reputatieschade te voorkomen dan dat erover naar buiten wordt getreden).

Ik herinner me nog goed hoe dit idee sneuvelde in de commissie. De voorzitter deed het na beraadslaging tussen de commissieleden af met de dodelijke opmerking dat het 'op zich interessant' was wat ik inbracht, maar dat 'alleen de verwoording toch net even anders zou moeten'. Alsof de woordkeuze onschuldig en onbelangrijk is in deze ...

Mijn interventies hebben in dit geval zelfs de bijlagen van het advies niet gehaald. Dat ging dus vijftienvintig jaar geleden nog een stuk beter. Ik wil maar zeggen, ook als alle inzichten uit dit boek worden meegenomen gaat het dus zeker niet vanzelf makkelijker of beter in de praktijk van besturen, organiseren en adviseren. Het blijft een kwestie van leren en improviseren. Pogingen om hier algemene aanwijzingen te formuleren als handige handreiking voor hoe te handelen zijn gedoemd te mislukken en goed beschouwd zelfs gevaarlijk. Ze benemen het zicht op de bijzondere omstandigheden die altijd meespelen in onze afwegingen en weerhouden ons ervan de eigenheid van de situatie steeds in de beschouwing te betrekken.

Het hoogst haalbare is dat we eigen inzichten en ervaringen aan zelfonderzoek onderwerpen en voor derden toegankelijk maken, in de hoop dat ook anderen hier baat bij hebben. Dat is dan ook precies wat ik met dit boek heb beoogd.

Over de auteur

Mark van Twist is hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en wetenschappelijk directeur van de postmasteropleiding Internal Auditing & Advisory bij dezelfde instelling. Daarnaast is hij decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) in Den Haag. Hij doet niet alleen onderzoek naar besturen, organiseren en adviseren, maar heeft daar in de praktijk zelf ook veel ervaring mee, onder meer als lid in buitengewone dienst van het College van de Algemene Rekenkamer en als voorzitter of lid van diverse raden van toezicht en adviescommissies.

Woorden wisselen

Taal is essentieel. Taal zegt wat er wordt gemaakt én maakt wat er wordt gezegd, ongeacht of het nu gaat om besturen, organiseren of adviseren. Tegelijk worden we juist in onze professionele praktijken al snel uitgenodigd om ‘voorbij de tekst’ te kijken. Het gaat niet om de bewoording, zo wordt ons impliciet voorgehouden, maar om de boodschap die daarin besloten ligt. Niet de tekst zelf is belangrijk, maar wat er wordt bedoeld of beweerd.

Dat klinkt logisch, tot we beseffen dat wat er wordt verteld niet valt los te zien van hoe dat is verwoord. Sterker nog, dat laatste is mede bepalend voor het eerste. In dit boek is er daarom uitgebreid aandacht voor de wijze waarop metaforen en modellen worden benut om invloed uit te oefenen in deze context. Er is aandacht voor tellen, maar ook voor vertellen. Het symbolisch belang van ‘versteende verhalen’ en van ‘belichaamde spraak’ komt eveneens aan de orde.

Zoeken naar woorden die beter leesbaar maken wat er te zien en te horen valt als mensen met elkaar in gesprek gaan om via taal en tekst aan doelgerichte beïnvloeding te doen, soms van bovenaf (besturen), soms van binnenuit (organiseren) en soms vanaf de zijlijn (adviseren). Dat is waar het in dit boek om draait.

Beogd wordt niet slechts een woordenwisseling, maar een woordenwisseling: een hertaling die via ‘academische ondertiteling’ verstaanbaar kan maken wat er nu eigenlijk gebeurt als wij instellingen besturen, activiteiten organiseren of machtshebbers van advies voorzien.

Mark van Twist is hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en wetenschappelijk directeur van de postmasteropleiding Internal Auditing & Advisory bij dezelfde instelling. Daarnaast is hij decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) in Den Haag.

