

TWEEDE, GEHEEL HERZIENE EDITIE

# Woorden wisselen

Naar een hertaling van besturen,  
organiseren en adviseren

Mark van Twist

Boom

# Inhoud

**Woord vooraf 1<sup>e</sup> editie** 9

**Woord vooraf 2<sup>e</sup> editie** 12

## **1 Op zoek naar ondertiteling** 15

Bijdragen voor de bijlagen 15 | Veelzeggende taal, sprekende beelden 16 | De omgeving ‘vertalen’: in woorden vatten 17 | Verandering brengen via verbale vernieuwing 17 | De drieslag: besturen, organiseren, adviseren 19 | Taal: grondstof, halffabricaat en eindproduct 19 | Lichaamstaal, cijfertaal, beeldtaal 21 | Voorbij de tekst lezen? 22 | Zwijgend aan het woord 23 | Bleekheid en bloedarmoede in taal 25 | Conceptuele lenigheid 26 | Stilte een stem geven 27 | Taaltekort & toegang 28 | Nieuwe grammatica ontwikkelen 29 | Inzicht door interpunctie 30 | Zoek en vervang? 31 | Ondertiteling aanbrengen 33 | Woorden wisselen? 34

## **2 Metaforiseren: beeldend spreken** 37

Beleid als beeldenstrijd 37 | Thuis & zitten 38 | Pakhuis van metaforen 40 | Meer dan (overbodige) versiering 41 | De waarheid liegen 42 | Werken aan een woordenschat 43 | Ontwaren, dan ontmaskeren? 45 | Functionele ficties 46 | Leenwoorden: betekenissen ‘ontvreemden’ 48 | Gevangen in clichés: zwakke beeldspraak 48 | Naamplaatjes aan de dingen hangen 51 | Van correspondentie naar coherentie 52 | Opgraven: betekenissen blootleggen 53 | Staande uitdrukkingen oprekken 54 | Linguïstische vingerafdruk 55 | Schreeuwend de stilte aanprijzen 57 | Versprekingen en verschrijvingen uitlokken 60

## **3 Narrativiseren: verhalen verwekken** 64

Organisatiebehang? 64 | Woorden aan het werk: ‘con-tekst’ maken 66 | De moraal en het verhaal 67 | Eens was er: ‘Er was eens ...’ 69 | De andere kant van het verhaal 70 | ‘Walk the talk, talk the walk’ 71 | Narratieve armoede 72 | Schurken en slachtoffers, helden en helpers 74 | Verborgene verhaallijnen 77 | Sprookjes: overdrijving als stijlform 81 | Wijsheid: spanning tussen waarheid en werkelijkheid 83 | Morfologie van de narratologie 84 | Verhaalbewerking: narratieve therapie 86 | Verhalen verstaan: beluisteren, afmaken, doorvertellen 90 | Niet doorvertellen? 91

#### 4 **Calculeren: (ver)tellen 2.0** 96

Lef of laf? 96 | Berekeningen: een bodem onder beweringen 97 | Kosten en baten ‘toerekenen’ 98 | Redeneren, maar ook rekenen 100 | Calculeren in complexe contexten 101 | Hitting the target, missing the point? 103 | Politiek van tellen 103 | Geheimtaal 106 | Verborgene verhalen 108 | Calculeren is metaforiseren 111 | Een ander genre? 113 | Bezoek aan de feitenfabriek 114 | Constructie van ‘auditable objects’ 118 | Leesbaar & berekenbaar maken 120 | Op je tellen passen 121

#### 5 **Modelleren: knutselwerk** 125

Figuren tekenen, pijlen trekken 125 | Een ander vak: patronen ontdekken 126 | Schetswerk: dubbele driehoeken 127 | Magie van modellen 128 | Meer dan ‘benaderende beschrijvingen’ 129 | Modellen als ‘actanten’ 132 | In model brengen 134 | Kaarten maken? Representeren, niet repliceren 136 | ‘If you are lost, any old map will do’ 137 | Een stilzwijgende samenzwering? 138 | Niet instrumenteel, maar interactief 140 | ‘Inclusieve modelmakerij’ 141 | Modellen de maat nemen 142 | Modellen als ‘boundary objects’ 146 | Knutselen 149 | Modellenbingo 150 | Een eigen handtekening 152

#### 6 **Ensceneren: ‘setting the stage’** 157

Aandacht voor het alledaagse 157 | Ervaarbaar leed: milieu in de mist? 158 | Onderdak bieden aan beleid 159 | ‘We make our buildings, afterwards they make us’ 161 | ‘Sensescapes’: proeven, voelen, ruiken, horen en zien 163 | Oog voor ‘dingen die dwingen’ 168 | Woordvoering namens de dingen 169 | Beelden lezen: van foto’s een film maken 170 | Het stadhuis: decor voor bijzondere belevenissen 171 | De raadzaal: politieke arena en publieke tribune 172 | De publieksbalie: wachten leuker maken 173 | Het kantoor: van productielocatie naar ontmoetingsplek 174 | Van beeldbeschouwing naar beeldvorming 175 | Enscenering als beeldbepalend element 176 | Podium- en decorbouw: vormgeven aan het façadegebied 177

#### 7 **(Inter-)acteren: taal = handelen** 181

Inbuigen 181 | Sprekende gebaren 183 | Belichaamde spraak: ‘tells’ 183 | Ik verander 185 | Taal in wording? 186 | Inhouds- en betrekkningsniveau 187 | Symbolische interactie 189 | Verdubbeld zelf: ik & mij 191 | Hoe woorden waar worden: institutionalisering 195 | Dramaturgie in het dagelijks leven 198 | Woorden als daden 201 | Eén zeggen, ander doen 203 | Waarover men niet spreken kan ... 204

## **8 Framen: niet aan macht denken!** 208

Kinderspel 208 | Een ander gesprek 209 | Het machtswoord spreken 210 |  
Pennenlikkers, inkschijters 212 | ‘You are being framed’ 213 | Naar een nieuw normaal 216 |  
Heel normaal: verschil maken 218 | Schaduwkant: subjectwording 220 |  
Ongemerkt onopgemerkt 222 | Verstaanbaar en begrijpelijk taalgebruik? 224 |  
Genormaliseerde geweldsuitoefening 227 | Een geruststellend weten 231 |  
Construeren, dus ook deconstrueren 232

**Naschrift & voorschrift** 237

**Literatuurlijst** 243

**Over de auteur** 255

## Woord vooraf 2<sup>e</sup> editie

Vijf jaar geleden besloot ik een punt te zetten achter de eerste editie van dit boek. Dat ging nog niet vanzelf, zo mag blijken uit het voorwoord dat ik destijds schreef. Loslaten is altijd lastig, maar al helemaal bij een tekst als deze: mijn ‘leerboek’; een kwalificatie die overigens meer zegt over mijn eigen verlangen bij het (her)schrijven ervan dan over de verwachtingen die ik heb over hoe u de tekst zult lezen.

Nu ik me er eindelijk toe heb gezet toch maar een – toen al aangekondigde – herziene, tweede editie te schrijven, bemerk ik weer heel andere emoties bij mezelf. Ze sluiten mooi aan bij wat Roland Barthes ooit beschreef als ‘de dood van de Auteur’: eenmaal uitgesproken of opgeschreven raakt een tekst onherroepelijk afgesneden van de auteur en zijn oorspronkelijke bedoelingen. Terwijl de auteur ondertussen iemand anders wordt, leeft het boek voort – als een testament dat stem geeft aan een voorbij verleden. Zelfs een auteur die zichzelf herleest heeft hier geen bevoorrechte positie: zijn naam op de kaft is niet veel meer dan een spoor dat in het voorbijgaan is nagelaten. Herlezing na al die jaren geeft dan ook in eerste instantie de indruk dat er iemand anders aan het woord is. Tot zich bij het herschrijven langzaam opnieuw een gevoel van eigenaarschap ontwikkelt. Even dringt zich de illusie op dat je zelf weer meester over de tekst bent, ook al is er een inmiddels diep doorleefd besef dat een volgende onteigening onvermijdelijk aanstaande is ...

Hoewel deze openingszinnen anders doen vermoeden, heb ik echt geprobeerd deze tweede editie te herzien vanuit het oogpunt van de lezer. De tijd spreekt hier een woordje mee, bijvoorbeeld via de echo’s die ik terugkreeg over wat anderen konden lezen in de tekst die via de vorige editie zijn weg naar het papier gevonden had – maar ook dankzij de bevreemding die mij soms zelf bekreep toen ik de tekst weer eens als een echte lezer met de nodige afstand tot mij kon nemen.

Mij viel bijvoorbeeld op dat het boek lastig te doorgronden is voor de gehaaste lezer die snel structuur zoekt en al bladerend vlot zijn weg wil zoeken door de tekst. Speciaal daarom heb ik in deze versie ‘veelzeggende’ tussenkopjes,

tabellen en soms zelfs tekeningen ingevoegd die het vlot lezen van de alinea's daar omheen vergemakkelijken.

Voor de vlug verveelde lezer die vooral geprikkeld of uitgedaagd wil worden was eerder eigenlijk al evenmin veel aandacht of begrip. Om aan dat type lezer tegemoet te komen heb ik nu via een toelichting in tekstkaders iets willen toevoegen dat soms ook uitnodigt tot tegenspraak en debat.

De praktisch ingestelde lezer die op zoek is naar praktische handreikingen en 'gewoon' wil weten wat te doen (#hoedan?), werd in de vorige editie al evenmin bediend. Daarom ben ik dit keer toch maar gezwicht voor de gedachte dat de lezer soms ook geholpen is met iemand die meer doet dan steeds alleen zijn eigen verwondering en handelingsverlegenheid te etaleren, maar (ook) vertelt hoe het wel kan, of zelfs hoe het moet.

Normaal zou ik de laatste regels van het voorwoord benutten als dankzegging aan (niet eerder al genoemde) mensen die elk op hun eigen manier – bewust of onbewust – hebben bijgedragen aan deze herziene tekst, dus Jan-Herman de Baas, Andrea Frankowski, Leonard Geluk, Erik de Graaf, Marije Huiting, Georgina Kuipers, Myrthe van Delden, Christiaan van der Kaaij, Laura Schröer, Rinus van Schendelen, Henk den Uijl, Judith Verbeek, Roel in 't Veld en aan de talloze deelnemers aan opleidingen en trainingen die ik in de voorbije jaren mocht verzorgen en die zich door de vorige (nog minder volmaakte) editie hebben geworsteld.

Maar passend bij de beweging die in deze herziene editie hopelijk zichtbaar wordt, wil ik de laatste woorden nu toch anders gebruiken. Namelijk als dankzegging aan de toch wat gehaaste, vlug verveelde en praktisch ingestelde lezer, die mij inspireerde bij het herschrijven van de tekst maar die – o, ironie – juist dit voorwoord vermoedelijk al heeft overslagen ...

Mark van Twist

Den Haag, september 2023

# 1

## Op zoek naar ondertiteling

*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 een 'academische ondertiteling' te bieden voor dit soort professionele praktijken, waarin het naar mijn idee steeds draait om taal. Mijn poging tot 'hertaling' krijgt in het vervolg van dit boek vorm via de verkenning van een gevarieerd repertoire aan stijlvormen of genres, namelijk: metaforiseren en narrativiseren, calculeren en modelleren, en daarnaast ook ensceneren en (inter-)acteren.*

### **Bijdragen voor de bijlagen**

Zomaar een vergaderzaaltje in een hotel, dertig jaar geleden. Om tafel zitten de leden van een staatscommissie die zijn gevraagd advies uit te brengen over de toekomst van de rijksdienst. 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 is wat nu eigenlijk de consequenties moeten zijn van 'Europa' voor de ministeries in Den Haag.

Nieuw is die vraag natuurlijk niet en uniek al evenmin: 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 voorzien. In de discussienota's die in opeenvolgende vergaderingen van de commissie aan de orde komen doe ik verwoede pogingen om de veelheid aan feiten op een rij te zetten over waar het heen gaat met Europa en wat dit kan betekenen voor de inrichting van de Haagse ministeries. Dapper zijn die pogingen misschien wel, maar echt richtinggevend zijn ze niet – zo valt mij steeds weer op. Om het in de woorden van onze commissievoorzitter zelf te zeggen: het zijn toch vooral 'prima bijdragen voor de bijlagen'.

### **Veelzeggende taal, sprekende beelden**

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 rijksdienst 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 'veelzeggende taal' die resoneert in de commissie en die sprekende beelden oproept, door mij vervolgens van woorden voorzien in discussienota's die dan een 'prima plek' krijgen als opeenvolgende '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 'tussengeschenkeld' rijksbestuur, met een 'compacteer 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.

### **De omgeving 'vertalen': in woorden vatten**

Wat neerslaat in het eindrapport en de advisering door de commissie is wat resoneert 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.

### **Verandering brengen via verbale vernieuwing**

Binnen de commissie ontvouwt de werkelijkheid van Europa 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 overheidsdienaar echt heen moet, vallen bepaalde 'feiten' op hun plaats, terwijl weer andere 'feiten' daardoor juist buiten ons blikveld verdwijnen. Hoe organisatie en omgeving op elkaar afgestemd raken is niet zozeer een kwestie van 'fact finding', zo werd me duidelijk, maar meer van een 'framing contest': een wedstrijd tussen woorden die resonantie oproepen in de professionele praktijk als het gaat om de vraag wat er aan de hand is en waar uitwegen te vinden zijn.

### WELK PERSPECTIEF DOMINEERT IN UW PROFESSIONELE PRAKTIJK?

Eigenlijk laat het zich allemaal terugvoeren op twee (onderling strijdige) perspectieven op hoe onze professionele praktijk te begrijpen valt. Deze laat zich opvatten als een grote legpuzzel waarbij het erop aankomt zoveel mogelijk stukjes te verzamelen waardoor uiteindelijk alles op zijn plek valt. Maar deze is ook voor te stellen als een sterrenhemel met een duizelingwekkend aantal lichtpuntjes die pas betekenis voor ons krijgt als we er zelf lijnen doorheen trekken en er vervolgens een grote beer of steelpannetje in menen te ontwaren. Mijn eigen ervaring is steeds dat het eerste perspectief wel helpen kan, maar altijd en alleen in de context van het tweede.

	<b>Puzzelstukjes op zijn plek leggen: 'fact finding', wegnemen van onwetendheid</b>	<b>Lijnen trekken in de sterrenhemel: 'framing contest', duiden van dubbelzinnigheid</b>
Situatiekenmerken	Tekort aan kennis en informatie als basis voor een keuze van handelingsopties	Overschot aan kennis en informatie als basis voor een keuze van handelingsopties
Aard van de kwestie	Onvoldoende inzicht in causale relaties tussen oorzaak en gevolg in een probleemsituatie	Divergerende inzichten over wat eigenlijk het probleem is en waar de oplossing kan liggen
Passend geacht patroon	Verzamelen van (meer) kennis en informatie, inzet van experts, onderzoek doen	Uitonderhandelen van kennis, strijd over wat als feit en wat als relevante norm mag gelden

Overigens, het zou een misverstand zijn te denken dat de feiten er niet toe doen in een professionele praktijk waarin de 'framing contest' domineert. Feiten spelen wel degelijk een rol. Alleen krijgen ze betekenis in het licht van een frame waarmee ze 'als puzzelstukjes op hun plek vallen' nadat we er 'eindelijk een lijn in zien'.

Mij bracht dit uiteindelijk een richtinggevend inzicht. Politici en bestuurders, managers en professionals, maar ook adviseurs en controleurs, doen eerst en vooral aan wat ik *verbale vernieuwing* ben gaan noemen: ze verwoorden én verwerklijken de praktijken waarin ze werken door middel van taal (zie Van Twist, 1995).

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.

## **De drieslag: besturen, organiseren, 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 en waar ik hier academische ondertiteling aan wil geven 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 of gewoon goed geld verdienen. Wat de ambitie ook is, zonder taal valt er maar weinig te bereiken. Onvermijdelijk moet immers contact worden gezocht met anderen om iets voor elkaar te krijgen. Regulering werkt alleen als mensen snappen waar regels en richtlijnen voor staan en begrijpen dat er corrigerend kan worden opgetreden wanneer ze hier niet naar handelen. Een structuur verdeelt alleen het werk tussen medewerkers in een organisatie als ze de taakverdeling kunnen lezen die hierin besloten ligt en zich daarnaar gaan gedragen. Dat lukt allemaal niet zonder taal (zie hierover ook: Terlouw en Van Twist, 2014).

## **Taal: grondstof, halffabricaat en eindproduct**

Voor besturen, organiseren en adviseren is taal niet alleen grondstof, maar ook halffabricaat en eindproduct. Taal zegt wat er wordt gemaakt én maakt wat er wordt gezegd. Taal bouwt 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 dat juist nalaat. 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.

#### **PROBLEMEN MAKEN & PROBLEMEN OPLOSSEN**

Problemen bestaan niet op zichzelf; ze worden door ons (in taal) geconstrueerd. Een kwestie is immers pas een probleem wanneer we tot uitdrukking kunnen brengen dat er iets aan de hand is waaraan wat te doen valt en waarvoor een oplossing binnen bereik ligt; anders betreft het niet veel meer dan een deemoedig te aanvaarden noodlot. Voor het oplossen van problemen geldt goedbeschouwd hetzelfde: ook dat draait in hoge mate om het vinden van de juiste conceptuele constructie, waarmee we ons denken en handelen richting geven.

Hoezeer problemen maken én oplossen een kwestie van constructie is, laat zich eenvoudig illustreren aan de hand van het volgende verhaal: Twee monniken zitten samen op een bankje. Zegt de ene monnik: 'Ik zou graag roken onder het bidden, maar dat gaat de abt natuurlijk nooit goed vinden.' 'Wel als ik het vraag, hoor', zegt de ander. 'Hoezo dat dan?', wil de eerste weten. 'Simpel', zegt die ander: 'Ik vraag niet of we mogen roken onder het bidden, maar of het goed is als we bidden onder het roken. Dat komt immers op hetzelfde neer?' Erg lollig is het verhaal misschien niet, maar het laat wel mooi zien waarom het altijd draait om 'werken met woorden'. De feiten spreken niet voor zich ...

Nog zo'n half-humoristisch verhaal gaat overigens over de man die zijn vrouw laat portretteren door Picasso. Op zeker moment komt hij langs in de studio en krijgt daar voor het eerst het schilderij van zijn vrouw onder ogen. Als Picasso vraagt wat hij ervan vindt zegt de man, die moeite moet doen om beleefd te blijven: 'In het echt ziet ze er toch wat anders uit.' De kunstenaar reageert geïrriteerd: 'O, en hoe dan wel?' De man laat zich niet intimideren en haalt een foto uit zijn portemonnee tevoorschijn: 'Nou, zo dus.' Picasso bestudeert de foto aandachtig en spreekt dan de onsterfelijke woorden: 'Mmmm, ze is wel klein zeg. Vind u niet?' Uiteindelijk is het allemaal een kwestie van conceptuele constructie.

### **Lichaamstaal, cijfertaal, beeldtaal**

Overigens omvat taal in mijn begripsopvatting meer dan alleen het gesproken of geschreven woord (zoals ik later nog verder zal toelichten). Lichaamstaal valt er onder en dus ook wat iemand doet, bijvoorbeeld erop 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 kortheidshalve 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 vervat, maar ook om wat in andere vormen is gevangen, denk aan cijfers en symbolen, modellen en tabellen of zelfs fysieke objecten. 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.

## Vorbij de tekst lezen?

Het is onvermijdelijk dat in de context van besturen, organiseren en adviseren op enig moment een beroep wordt gedaan op taal, bijvoorbeeld bij het opstellen van een toekomstscenario, een omgevingsanalyse, een organisatie-diagnose, een strategisch plan, een beleidsnota, een onderzoeksrapport, een evaluatiestudie, een vergaderverslag, een krantenbericht, en ga zo maar door. Allemaal teksten die weer nader betekenis krijgen in volgende teksten, tijdens bilaterale overleggen, stuurgroepbijeekomsten, werkgroepvergaderingen, expertmeetings, werklunches, stafberaden, partijcongressen, persconferenties, adviesgesprekken, en noem maar op.

### PROFESSIONELE TEKSTVERWERKERS

Vele beroepen, denk aan 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 maar heel scherp te stellen: veel meer dan teksten verwerken doen de beoefenaren van al deze professies eigenlijk niet ...

Daarbij vindt voortdurend een 'hertaling' plaats, voor het gesprek binnen, maar vooral ook voor het gesprek tussen vertegenwoordigers van de verschillende beroepsgroepen, dus als de adviseur in gesprek gaat met de bestuurder, de politicus met de griffier, de manager met de advocaat en/of de controller met de rechter. Elke professie heeft daarbij zo zijn eigen ideeën over wat gewoon en gangbaar taalgebruik is – en dus welke teksten voor de ander begrijpelijk en verstaanbaar mogen worden geacht.

Tegelijk is het niet zo dat er hierdoor vanzelf veel belangstelling is voor de talige kanten van het vak. 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 'vorbij 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 scheef getrokken, 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 volgzzaam. Als een verder onbetekenend instrument waarmee een praktijk, die weliswaar via de taal ontsloten moet worden, zo onbemiddeld mogelijk, zonder veel opsmuk, 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 taal**

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 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 alles behalve 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 zo iets 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 uit 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 abracadabra. 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 uitdrukking 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 tekort komen’: 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 overal woorden voor te hebben: ‘Ah, dat is een governance vraagstuk, dat niet gaat over structuur maar over cultuur en gedrag, waar het om gaat is de “tone at the top” en het versterken van de publieke verantwoording.’ De echte tragedie 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 hoog oplopende 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 taaltekort is niet voorbehouden aan kleine kinderen thuis. Ook in andere levensfasen en in andere contexten kan een taaltekort 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.

### **Nieuwe grammatica ontwikkelen**

In mijn zoektocht naar (andere) passende taal voor een duiding van besturen, organiseren en adviseren vormt Karl Weick een belangrijke inspiratiebron. In *Psychology of Organizing* omschrijft hij (1979) organiseren als het ontwikkelen van 'consensually validated grammar'. Een mooie metafoor! Via grammatica leggen we richtlijnen vast voor het gebruik van taal, dus wanneer een hoofletter 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. Grammatica zorgt ervoor dat onze onderlinge uitwisseling van taal en tekens ook betekenisvol is voor anderen. Invulling geven aan organiseren (maar ook aan besturen en adviseren) werkt eigenlijk precies zo: alles draait om het vinden en vaststellen van regels om tot gedeelde betekenisgeving en via die weg tot afstemming van activiteiten te komen.

In het verlengde van zijn idee dat het bij besturen, organiseren en adviseren allemaal draait om het vinden en vaststellen van een passende grammatica formuleert Weick (2005) ook een aantal prikkelende 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 (denk aan: 'het bestuur', 'de organisatie' of 'de adviesfunctie'). In plaats daarvan moeten we consequent proberen werkwoorden te gebruiken, bijvoorbeeld: besturen,

organiseren en adviseren. Zo valt te benadrukken dat we het hebben over iets dat niet als een ding te begrijpen valt, maar als een proces dat niet goed te fixeren is en voortdurend verder gaat: van ‘zijn’ (‘being’) naar ‘worden’ (‘becoming’) als kern van het vraagstuk waar we woorden voor moeten vinden.

Vrij vertaald is de belangrijkste boodschap van Weick dat we heel erg moeten oppassen voor verkeerde voorstellingen die voortkomen uit een grammatica met 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).

### **Inzicht door interpunctie**

Naast Karl Weick is ook Paul Watzlawick iemand die mij via een eigen ‘aan taal ontleende taal’ inspireert in het zoeken naar een andersoortige academische ondertiteling van 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 aanbrenge van interpunctie.

Watzlawick (1976) 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.

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. Denk aan het klassieke voorbeeld waarmee veel juristen zijn groot geworden, over de man die zijn vrouw een telegram stuurde na de vraag of zij tot aankoop van een juweel moest overgaan. Hij bedoelde te zeggen: ‘Koop niet, te duur’. Maar de boodschap die aan haar werd overgebracht was: ‘Koop, niet te duur’.

Zo letterlijk moeten we het idee van interpunctie hier niet nemen natuurlijk. Belangrijk is vooral het besef dat grammatica misschien niet dwingend is voor wat er te zeggen valt, maar wel grenzen stelt aan of en hoe dat begrepen kan én moet worden. Dat geldt ook voor een grammatica voor besturen, organiseren en adviseren.

Om de analogie zelfs nog even verder door te voeren: de grammaticaregels waaraan we ons onderwerpen zijn goed beschouwd niet meer dan conventies, die ook nog eens kunnen verschillen per (taal-)gebied. Zo is het bijvoorbeeld in het Engels heel goed mogelijk te spreken over een ontmoeting met een buurman of buurvrouw zonder dat het geslacht daarvan duidelijk wordt, 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 perse nodig, al kan het wel. Maar hoe verschillend de regels per (taal-)gebied 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 passend, verstaanbaar en begrijpelijk wordt geacht.

### **Zoek en vervang?**

De uitdaging die ik zie voor dit boek is om (letterlijk) een woordenwisseling te helpen bewerkstelligen. Waar het mij om gaat is andere woorden te vinden die beter duidelijk maken wat er nu te horen (en te zien) valt als we mensen in professionele praktijken met elkaar in gesprek zien, om soms van bovenaf (besturen), soms van binnenuit (organiseren) en soms vanaf de zijlijn (adviseren), via taal en tekst aan doelgerichte beïnvloeding te doen. Niet slechts een woordenwisseling dus, maar een woordenwisseling (bewust los van elkaar

geschreven): een *hertaling*, die verstaanbaar kan maken wat er in die context gezegd wordt, maar vooral ook hoe dat gedaan wordt.

#### **TEKSTTRANSPLANTATIE: ONTREGELEND EFFECT VAN HERTALING**

Hoe ontregelend het kan zijn als we (met wat conceptuele lenigheid) ineens radicaal voor andere woorden of een nieuwe taal kiezen, mag duidelijk worden na lezing van een provocatieve poging hiertoe door Edu Feltmann e.a. (2010) in het boek *Denkadviseren*. Hier is de ambitie woorden aan te reiken voor besturen, organiseren en adviseren die voorbijgaan aan bekende uitdrukkingen als reorganisaties doorvoeren, offertes sturen, transparantie vergroten, strategieën formuleren, processen beheersen.

Dat wordt heel concreet uitgewerkt door de bekende en vanzelfsprekende startzinnen uit de taal van het management van leestekens te voorzien: een vraagteken, een uitroepteken, aanhalingstekens ook en puntkomma's. Denk daarbij aan: 'De markt dwingt ons ...', 'Daar is geen draagvlak voor ...', 'De omzetverplichtingen die onze directeur steeds oplegt ...'. Daarna wordt de vraag geadresseerd of hetzelfde ook anders te zeggen is, maar dan waardiger; niet met het oog op de plicht tot nuttigheid maar vanuit de wil tot waardigheid, om zo verschraling en vernedering in persoonlijke verhoudingen te voorkomen.

Het boek van Feltmann c.s. (2010) laat zien hoe dat zou kunnen door 'de taal van managers' via 'zoek en vervang' om te zetten in 'de taal van minnaars'. Als denkexercitie is het heel interessant om te zien wat er gebeurt als de zakelijke en afstandelijke abstracties van managers plaatsmaken voor de persoonlijke passie, de tactiele verleidingen en de uitnodigende intimiteit van minnaars. Instrumenteel, doelmatig en functioneel taalgebruik maakt dan plaats voor emotioneel, relationeel en tastend taalgebruik. Het beeld van hoe managers met elkaar bellen, mailen en vergaderen maakt plaats voor hoe minnaars met elkaar fluisteren, voor elkaar zorgen en van elkaar genieten.

Het voelt wat ongemakkelijk allemaal en voor sommigen zelfs wellicht als totaal ongepast. Voor je het weet heet dat immers #MeToo in de werksfeer en wordt het verbonden 'grensoverschrijdend gedrag'. Tegelijk laat het goed zien hoe contextspecifiek en met conventies verbonden ons taalgebruik is, en hoe stevig interventies zijn die hierop een genredoorbrekende inbreuk durven maken. Ik wil maar zeggen: 'woorden wisselen' klinkt eenvoudig maar is nog zo makkelijk niet ...



## Ondertiteling aanbrenge

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 niet voor een ‘hertaling’, 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 iets toe omdat bij ondertiteling via twee kanalen (auditiief maar ook visueel) hetzelfde wordt overgebracht.

Natuurlijk is het altijd oppassen met ondertiteling, ook bij de academische ondertiteling die mij in dit boek voor ogen staat: een deel van het oorspronkelijke beeld kan erdoor bedekt raken en het kan afleiden van de originele voorstelling. Het kost ook mentale inspanning om tegelijk bezig te zijn met kijken en luisteren en dan ook nog te moeten/willen meelesen om te begrijpen wat er in de ondertiteling staat. Maar, om de metafoer nog net even wat verder op te rekken, gelukkig hoeft daarbij geen sprake te zijn van lippendwang: het is bij de academische ondertiteling die mij voor ogen staat in ieder geval niet nodig iemand via nasynchronisatie een andere taal in de mond te leggen, met als resultaat een Duitstalige cowboy of Italiaans sprekende indiaan – hoe fascinerend dat er soms ook uitziet. Of om het dichter bij huis te zoeken: een bestuurder aan het woord te zien die (vanwege nasynchronisatie) spreekt met de stem van een wetenschapper. Ontegenzeggelijk is het hierdoor wel zo, dat de taal die ik in het vervolg van dit boek wil introduceren om te spreken over besturen, organiseren en adviseren ons wat meer op afstand brengt van hoe er in de professionele praktijken zelf gesproken wordt, als ik dat ‘ondertitel’ in termen van bijvoorbeeld metaforiseren en narrativiseren, calculeren en modelleren of enceneren en (inter-)acteren.

**ONDERWATERSCHERM VOOR BESTUREN, ORGANISEREN EN ADVISEREN**  
Eigenlijk ben ik in dit ‘leerboek’ (ook voor mezelf) op zoek naar zoiets als het ‘onderwaterscherf’ van ons tekstverwerkingsprogramma, om nog maar weer eens een andere beeldspraak te gebruiken. Het onderwaterscherf toont ons de onderliggende codes die de opmaak van de tekst bepalen. Zo’n onderwaterscherf is vooral handig als een tekst niet precies doet wat je wilt: als de opmaak verspringt, de lettertypes veranderen, de regelafstand varieert en ga zo maar door. Het zijn opmaakkenmerken die we bijvoorbeeld meekrijgen als er in teksten wordt geknapt en geplakt, zonder dat dit meteen al zichtbaar is. Vaak komen ze mee met de standaardinstellingen van een tekst. Via het onderwaterscherf kunnen we hier zicht op krijgen, om ze eventueel iets aan te passen. Zoiets zou ook bij besturen, organiseren en adviseren heel handig zijn (vgl. Homan, 2013).

### Woorden wisselen?

In het vervolg van dit boek wil ik enige ‘academische ondertiteling’ aanbren- gen bij wat er gebeurt als mensen besturen, organiseren of adviseren door te kijken naar hoe dat gebeurt, namelijk via gerichte beïnvloeding door middel van taal en tekst. Ik belicht daartoe in het vervolg van dit boek een aantal ‘genres’, dat wil zeggen: onderscheiden stijlvormen die naar mijn idee in de professionele praktijken die ik vanuit mijn vakgebied bestudeer, veel voorkomen.

Eerst richt ik de aandacht daarbij op *metaforiseren* (hoofdstuk 2) en op *narrativiseren* (hoofdstuk 3), als strategieën waarmee mensen de ervaringen die ze opdoen trachten te begrijpen en te beheersen. Omdat metaforen en verhalen niet vanzelf geassocieerd worden met professioneel gezag, gebeurt dit bij besturen, organiseren en adviseren vaak op een wat verhulde manier. Dat ligt anders wanneer het gaat om het gebruik van cijfers en modellen. Die stijlmid- delen dwingen doorgaans respect af in dit soort praktijken. Daarom verlegt de aandacht zich vervolgens naar twee andere strategieën om grip te krijgen op ervaringen in professionele contexten, namelijk *calculeren* (hoofdstuk 4) en *modelleren* (hoofdstuk 5). Vanuit een ruime interpretatie van taal en tekst komen vervolgens onder de titel *ensceneren* (hoofdstuk 6) en *(inter-)acteren* (hoofdstuk 7), ook nog podium- en decorbouw aan de orde, evenals de ‘performance’ die tegen deze achtergrond plaatsvindt, zeg maar het ‘taalhandelen’. Omdat het bij besturen, organiseren en adviseren natuurlijk ten diepste gaat om macht, volgt tot slot nog een reflectie op al deze stijlvormen of genres vanuit het concept *framing* (hoofdstuk 8).

## #DOEDAN! EEN GEVARIIEERD REPERTOIRE AAN STIJLVORMEN

Waarom kies ik er nu voor om in de hoofdstukken die volgen zes bijzondere stijlvormen of genres uit te werken als academische ondertiteling van wat er ‘in het onderwaterscherm’ gebeurt bij besturen, organiseren en adviseren? Dat vloeit voort uit een (door ervaring ingegeven) besef dat in dit soort professionele praktijken voor -telkens nieuwe- ingewikkelde kwesties vrijwel steeds op dezelfde manier wordt geprobeerd ‘grip’ te krijgen op wat nu eigenlijk het probleem is, waar de oorzaken liggen en ook hoe een mogelijke oplossing eruit kan zien.

Ten eerste wordt er gezocht naar passende woorden en begrippen, die zelden gewoon al voorhanden zijn en dus doorgaans een stevig beroep op beeldspraak vereisen. Ten tweede worden verhalen verkend en verteld waaruit duidelijk kan worden wie hier slachtoffer is, wie de rol van held kan vervullen en ook waar het schurkendom vermoed mag worden. Ten derde worden ‘kale’ feiten en ‘harde’ cijfers verzameld om gevoel te krijgen voor de ernst en de omvang van de kwestie, en voor de ontwikkeling daarin. Ten vierde worden modellen in allerlei soorten en maten ontwikkeld en gepresenteerd om het allemaal via schema’s, grafieken en tabellen voorstelbaar maar (daarmee) ook beheersbaar te maken. Ten vijfde wordt op diverse momenten (tijd) en op verschillende plekken (ruimte) een decor en een podium gecreëerd als achtergrond waartegen de papieren werkelijkheid zich kan materialiseren. Ten zesde wordt steeds ingezet op (inter-)actie als uitdrukking van een concrete, met de kwestie verbonden handelingspraktijk. Hoe dat werkt laat zich kort illustreren aan de hand van enkele recente ‘crises’ (let op het woord!) in onze samenleving:

<i>Stijlvormen:</i>	<b>Coronacrisis</b>	<b>Stikstofcrisis</b>	<b>Migratiecrisis</b>
<i>Metaforiseren</i>	Wappies, herd immunity, Chinese virus, hamsteren	Stikstoffuik, Nederland op slot, klimaatreligie	Instream, nareizigers, tweestatusstelsel, gezinshereniging
<i>Narrativeren</i>	Alle wetenschappers zijn het eens ... Het is een groot complot met schapen die niet wakker willen worden	Natuurfreks die serieprocedeerder worden, het is 5 over 12 voor de natuur, Europa wil het	Gelukzoekers die zich voordoen als vluchtelingen, Mensensmokkel als lucratieve handel
<i>Calculeren</i>	Aantal IC-opnames of aantal besmettingen	Kritische depositie waarde (KDW), minimolletjes	Aantal aanvragen, afwijzingen, illegalen, verblijfsvergunningen, bevolkingsgroei

<i>Modelleren</i>	'Flattening the curve', 'Hammer and the dance'	AERIUS, Strijd om de kaart: per gebied(je) of per vierkante meter	Asielketen die vastloopt als ook gekeken wordt naar huisvesting, scholing
<i>Ensceneren</i>	De IC, mondkapjes, de 1,5m-samenleving, de lockdown	Het bos, de heide, de boer in de stal, de rechtszaal	Bootjes op de Middellandse Zee, het AZC
<i>(Inter-)acteren</i>	De persconferentie, de lawaai-demonstratie, de virtuele vergadering vanuit huis	Het boerenprotest, de rechtbank, onderhandelen over landbouwakkoord (wat mislukt)	Beraad in de Trêveszaal en de val van een kabinet, de talkshow-tafel, de verkiezingsstrijd

Het maakt niet uit over welke kwestie of over welke praktijk van besturen, organiseren en adviseren het gaat: zonder uitzondering is te zien hoe steeds hetzelfde repertoire aan stijlvormen wordt benut (niet per se volgtijdelijk overigens) om er grip op te krijgen.

