

RUBRIEKEN

PERSOONLIJK MEESTERSCHAP

Woorden die werken: spraakmakend leiderschap van gemeentesecretarissen

Mark van Twist, Martijn van der Steen, Marij Swinkels & Ilsa de Jong

Onder redactie van prof. dr. A.J. Meijer (Universiteit Utrecht) drs. R.E. Viergever (IKPOB) en drs. H.W.M. Wesseling (IKPOB)

1 Inleiding

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

Met deze vraag startten wij onze zoektocht naar spraakmakend leiderschap. Onder spraakmakend leiderschap verstaan wij de invloed en weerklink van de taal die eigen is aan een persoon, en die daarmee voor een groot deel invulling geeft aan diens leiderschap. In die zoektocht zijn we gaan kijken naar leiders die dicht op de organisatie zitten, die letterlijk het gesprek en de toon van de organisatie zouden kunnen veranderen door hun woorden, in casu: gemeentesecretarissen. Om meer grip te krijgen op het spraakmakend leiderschap van gemeentesecretarissen hebben wij voor een (langzaam steeds groter wordend) aantal gemeentesecretarissen getracht zicht te krijgen op hun taalstijlen, door hun gesproken en geschreven uitingen (in toespraken en interviews, maar ook op sociale media zoals Twitter) te onderwerpen aan een nadere verkenning. In verschillende ervaringen en ontmoetingen met gemeentesecretarissen ontstond vervolgens langzaam een duiding van dimensies in het spreken die wij hier als de taalkaart van spraakmakend leiderschap benoemen.

We onderscheiden hier verschillende niveaus van spreken, benoemen stijlkenmerken die met behulp van een taalkaart te duiden zijn en benadrukken de noodzaak

voor een leider om te luisteren naar weerklink van diens eigen woorden in de organisatie. Onze stelling is daarbij dat een leider echo's oproept van wat hij zelf zegt en zo (bewust en onbewust) van grote invloed kan zijn op de verandering in de eigen organisatie. Daarbij kan een bepaalde linguïstische vingerafdruk soms meer en soms minder passend zijn. Spraakmakend leiderschap gaat over mogelijkheden om op dat vlak aansluiting te vinden én verandering te bewerkstelligen. Immers, pas als het goed onder woorden te brengen valt, snappen mensen waar ze zijn in het verhaal van de organisatie en waar het heen moet in de toekomst.

Het onderzoek naar leiderschapsstijlen in het openbaar bestuur, en de aandacht voor het persoonlijk perspectief daarbij, is de afgelopen jaren prominent teruggekeerd op de academische agenda. Wij zijn voor deze studie daarbinnen op zoek gegaan naar één stijlkenmerk van dat persoonlijk leiderschap, namelijk het gebruik van taal. Door te reflecteren op de waarde van woorden, en aandacht te vragen voor de linguïstische vingerafdruk die gemeentesecretarissen (bewust of onbewust) achterlaten in de eigen organisatie, hopen we in bredere zin bij te dragen aan het vergroten van inzicht in de rol van persoonlijk leiderschap in (publieke) organisaties.

2 Gelaagdheid in taalgebruik

In het boek *Images of Organizations* beschrijft Morgan (1986) verschillende metaforen voor organisaties, bijvoorbeeld de organisatie als machine, de organisatie als levend organisme, de organisatie als politieke arena, of de organisatie als psychische gevangenis. Het belang van het werk van Morgan ligt niet in de ontdekking van één perspectief dat overal past, maar juist in de vaststelling dat het perspectief van waaruit je naar een organisatie kijkt uitmaakt voor wat je ziet. Wie het samenspel tussen mensen wil begrijpen, moet volgens hem oog hebben voor 'the organization in the mind'. Mensen maken de organisatie, in hoe ze over de organisatie denken en spreken en hoe ze vervolgens handelen. De vraag 'waar werk jij' stellen we bijna argeloos, maar de vraag 'welke organisatie zit er eigenlijk in jouw hoofd' hoort daar net zo goed bij. 'Wat waren de uitkomsten van het gesprek' is een gebruikelijke vraag, terwijl de vragen 'wat heb jij gehoord' en 'in welk gesprek was jij' net zo aan de orde zijn.

Via *de organisatie in het hoofd* komt de taal in beeld. Als de organisatie wordt geconstrueerd in de beelden die mensen erover hebben, en als we aannemen dat mensen handelen op basis van die beelden, dan is van belang hoe die beelden tot stand komen en waaruit ze bestaan. Veel van wat we 'beelden' noemen is in feite *talig* opgeroepen. Mensen zijn talige wezens, die taal gebruiken om representaties over te brengen van wat ze zien en bedoelen. Die taal heeft daarin een dubbelzinnige werking. In taal beelden we af wat we zien, op zodanige wijze dat we aan anderen ook duidelijk kunnen maken wat wij bedoelen. Taal is echter niet alleen beschrijvend, maar ook scheppend. We nemen waar en delen wat in woorden te vangen valt, en categoriseren volgens de concepten die we hiervoor beschikbaar

hebben. Waar geen woorden voor zijn, blijft ongezegd en zal minder makkelijk gedeeld worden.

Ook al denken we dezelfde taal te spreken, we hebben daarmee nog niet noodzakelijk hetzelfde voor ogen als we iets tegen elkaar zeggen. Verschillen doen zich in belangrijk mate voor door de gelaagdheid in het spreken. Allereerst is er namelijk het *argumentatieve niveau*, waar het erom gaat dat mensen andere gedachten hebben over hoe het zit of zou moeten, en met overwegingen proberen het eigen gezichtspunt te onderbouwen. Op een volgend en dieper niveau zien we verschillen in de manier waarop we die argumenten omkleden, ook wel aangeduid als *frames*. Frames bieden een handvat om richting aan te geven, maar doen ook meer dan dat en duiden ook direct verschil aan: ik wil verder, jij blijft hangen (De Bruijn, 2011). Hierbij gaat het om het inkaderen van argumenten om het op een bepaalde, overtuigende manier te vertellen. Het derde niveau, en het niveau waar we ons in deze beschouwing over spraakmakend leiderschap vooral op focussen, is dat van *genre of stijlbereik*. Niet zozeer ‘wat zeggen ze’ maar ‘hoe spreken ze’. Dit komt tot uitdrukking in persoonlijke stijl, in het vermogen (of onvermogen) om de praktijk in woorden te vatten. De een spreekt vanuit zichzelf en gebruikt de ik-vorm om zijn punt te maken, de ander doet dat vanuit de ‘wij-vorm’, de een gebruikt de taal van gevoelens en emoties terwijl de ander vanuit een technisch taalspectrum vertrekt. Ter illustratie twee leiders die allebei ‘vooruit’ willen: ‘we gaan samen de volgende stap maken’ of ‘op 1 januari begint de volgende fase’. De inhoudelijke strekking is hierbij hetzelfde, echter de implicaties en weerklink van de woorden bij de toehoorder kunnen enorm verschillen bij het horen van beide zinnen.

Het derde niveau, genre of stijlbereik, is dus persoonlijk. Dat is wat we hier benoemen als de ‘linguïstische vingerafdruk’ (geïnspireerd op Pennebaker, 2011). Het gaat dan om de manier van spreken die eigen is aan de persoon, als een vingerafdruk, maar die tegelijkertijd sporen nalaat in hoe anderen het spreken van die persoon interpreteren. De vingerafdruk is dus niet alleen een spoor die wordt nagelaten in de organisatie, het heeft ook gevolgen op alle eerder beschreven lagen. Het gaat om argumenten, er zit duiding bij, maar wat en hoe het gezegd wordt (dus hoe de bestuurlijke praktijk – letterlijk – wordt verwoord) doet er zeker ook toe.

De eerste twee niveaus zijn grotendeels bewuste en expliciete vormen; mensen denken na over wat ze zeggen. Het derde niveau is meer impliciet en vormt de basis of diepere laag waarop mensen (vaak onbewust en haast instinctief) op de eerste twee niveaus hun keuzes maken. Het onderscheid is ingewikkeld en vaag, loopt in de praktijk in elkaar over en is in concrete casuïstiek niet altijd exact aan te geven, maar tegelijkertijd is het toch wel inzichtelijk: argumenten en frames gaan over wat we proberen te zeggen (actief, bewust, aangeleerd, verder ontwikkeld), de linguïstische vingerafdruk gaat over hoe we daarover spreken en schrijven (persoonlijk, gegroeid, onbewust, eigen, ingesleten). Het is daarmee iets dat we grotendeels onbewust doen, maar wat wel noodzakelijk is om ons bewust van te zijn.

3 Vingerafdrukken achterlaten in de taal

Wat wij hier aanduiden met het concept 'linguïstische vingerafdruk', ligt op een niveau onder de argumenten en de bewust gekozen duiding in frames. Het is letterlijk onderdeel van de taal die we spreken en eigen aan een persoon. Als een gemeentesecretaris bijvoorbeeld wil dat de organisatie in beweging komt, is het nodig dat onderliggende thema's (organisatorische kwesties, politieke wisselingen, maatschappelijke veranderingen) goed voor het voetlicht komen, dat anderen begrijpen wat ze bedoelen: wat ze willen en waarom ze dat willen. De praktijk leert dat mensen zoiets (deels bewust en deels onbewust) op heel verschillende manieren doen. De één benoemt zijn thema's kort en bondig, de ander kiest de vorm van een beschouwing. De één 'heeft' een thema, de ander ziet het ergens om zich heen opdoemen. De één praat kort, de ander lang. De één praat via anderen – bij naam genoemd – de ander zegt wat hij vindt en gebruikt daarin het woord 'ik'.

De verbinding tussen de linguïstische vingerafdruk en organisatieverandering loopt langs de lijn dat organisaties zijn wat mensen erin zien. Wat mensen in de organisatie zien zit niet slechts 'in hun hoofd', maar vormt de basis voor hun handelen. Dat handelen is performatief, want door het te doen worden de gedachten en beelden waar; ze bestaan dan ineens 'out there'. Er zijn grenzen aan dat effect, niet alle gedachten worden 'waar' door ernaar te handelen, maar we kennen allemaal het effect van de vraag 'ben jij eigenlijk wel te vertrouwen': wat dan ontstaat, is een ongemakkelijk gesprek dat zeer waarschijnlijk bij beide partijen eindigt met een afgenomen vertrouwen in de ander en de 'note to self' om voortaan een beetje terughoudend te zijn in de omgang met deze andere persoon. Met als logisch gevolg dat er een verwijdering ontstaat tussen beiden, die zij beiden uitleggen als een waarschuwing om de ander niet zomaar meer te vertrouwen. Het beeld is daarmee bevestigd, niet omdat het op voorhand klopte maar omdat het zich door het uitvoeren van de *performatieve* taaldaad 'ben jij eigenlijk wel te vertrouwen' waar is geworden.

Zo vertelt de ene gemeentesecretaris over zijn eigen fouten en over hoeveel hij daarvan heeft geleerd. De ander haalt een fameuze voormalig leidinggevende van hemzelf aan en hoe die al vroeg aan hem leerde dat alleen door te experimenteren nieuwe inzichten ontstaan. Weer een ander zegt direct dat het niet erg is als een experiment mislukt, omdat de gevolgen ervan vaak meevallen. Een ander koppelt het aan een persoonlijke biografie, 'ik kom uit een boerengezin', 'mijn vader was ingenieur', 'ik ben katholiek' of 'ik kom van de sociale academie': waarbij het experimenteren wordt gelinkt aan een persoonlijke achtergrond. Weer een ander 'spreekt vooruit', 'alleen door experimenteren kunnen we de toekomstige onzekerheid aan'. Anderen refereren aan het verleden, 'het kan niet meer op de manier van vroeger'. Manieren die op een andere manier hetzelfde zeggen en waar mensen andere dingen in kunnen beluisteren.

Zo zijn er talloze variaties mogelijk in de manieren van spreken over de processen die het leven in organisaties beheersen. Dat gaat om de letterlijke woorden, maar

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

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

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

4 Patronen van praten doorgronden: de taalkaart

Elke gemeentesecretaris heeft zijn eigen verhaal, beschikt over een eigen repertoire aan woorden en uitdrukkingen, die stuk voor stuk kunnen zorgen voor begrip of onbegrip, instemming of afkeer. Het gaat daarbij niet zelden om subtiele stijlkenmerken, zoals het stellig of juist behoedzaam formuleren, de emotionele en betrokken toon of juist de klinische en afstandelijke toon, het uitnodigende ‘wij gaan ...’ of het markerende ‘ik zal ...’. Dat maakt allemaal deel uit van de *linguïstische vingerafdruk*: de manier van spreken die eigen is en die bijna als vanzelf gaat.

Je kunt een linguïstische vingerafdruk niet even loslaten of zo maar afzweren. Misschien nog wel voor even, maar uiteindelijk is de manier van spreken te diep verankerd, te zeer ingesleten. Wat wel kan, is reflecteren op de eigen taal en zien of die meer bewust kan worden ingezet om verandering teweeg te brengen; om de impliciete taal in te zetten als strategie voor verandering, door het gesprek in de organisatie te verleggen. *Spraakmakend leiderschap* gaat dan ook om het vermogen om het eigen taalregister strategisch in te zetten, zonder daarbij aan eigenheid en authenticiteit te verliezen. Geen kunstje, maar wel bewustzijn; wel oefenen, maar niet ‘gemaakt’ worden.

De talige wisselwerking tussen gemeentesecretaris en organisatie vraagt de gemeentesecretaris om niet alleen zichzelf onder de loep te leggen, maar ook te luisteren naar de taal die de organisatie spreekt; naar de *weerklink van de eigen woorden* te zoeken. Wat beluisteren anderen in jouw woorden, en wat ontdek je pas als je luistert naar wat de anderen doorvertellen of terugzeggen? Luisteren is een cruciaal onderdeel van spreken en van belang om aansluiting te vinden bij de organisatie, aanvulling te kunnen geven, verandering goed over te brengen of ruimte te scheppen voor innovatie. Dat klinkt logisch, maar is het niet: veel mensen luisteren niet om te luisteren maar vanuit de wens om vervolgens vooral zelf het juiste (terug) te kunnen zeggen.

Om meer grip te krijgen op het spraakmakend leiderschap van gemeentesecretarissen hebben wij van een (steeds toenemend) aantal gemeentesecretarissen getracht hun stijlbereik in kaart te brengen door hun gesproken en geschreven uitingen (in toespraken en interviews, maar ook op sociale media zoals Twitter), te onderwerpen aan een nadere verkenning.

Een gemeentesecretaris die een organisatie in beweging wil brengen, kan bijvoorbeeld zeggen dat de economische crisis van de voorbije periode zwaar op de begroting drukt en daarom helaas bezuinigingen op het personeel noodzakelijk zijn, maar ook naar voren brengen dat investering in jong talent nodig zal zijn om in de toekomst nog een betekenisvolle partner voor het college van B&W te zijn. Dat zijn deels inhoudelijk andere accenten, maar ons gaat het om de gekozen talige vorm: verschijnt het probleem vanuit het verleden, of is het een kwestie met het oog op de toekomst. Net zoals het verschil maakt of de gemeentesecretaris erbij zegt dat het ‘hem persoonlijk dwars zit, ik houd niet van schulden’, of dat hij zegt

dat het 'de bedrijfsvoering in de weg zit, dat het de beleidsruimte inperkt.' Zo hebben we voor ons betekenisvolle frasen uitgewisseld en ontstond in de loop van de tijd een schema waarin een aantal manieren van spreken tot een conceptueel onderscheid zijn gemaakt. We nemen dat schema hier op, als impuls voor het gesprek over de taal van gemeentesecretarissen. De 'taalkaart' die hier is opgenomen (tabel 1), is wat ons betreft dus een tussenproduct, dat in de praktijk verder gebracht kan worden.

Tabel 1 Taalkaart voor de taal van de gemeentesecretarissen

		Zeg- of zienswijze		Bewoordingen		Typerende taal		Terechte tegenwerpingen	
Stellen van de kwestie									
verleden – toekomst		Vanuit verleden		Terugkijkend		Historiserend, ankerend, nostalgisch: In het verleden is gebleken ...		Altijd maar dat terugkijken... Ik heb een heel ander verleden.	
binnen – buiten		Naar de toekomst		Vooruitkijkend		Visiedreven, toekomstbeeld, zoekend: Met de blik op de toekomst willen we ...		Gebrek aan geheugen ... Dat hebben we al gedaan. We moeten nu presteren.	
		Naar binnen		Intern gericht		Organisatie, processen, incidenten, kwaliteit: Met het oog op de reorganisatie ...		Navelstaren, intern gedoe. Het gebeurt buiten!	
		Van buiten		Extern gericht		Omgeving, ontwikkelingen, trends: Gegeven de veranderingen elders...		Determinisme. Niet alles wat daar gebeurt geldt voor ons ook.	
kansen – bedreigingen		Kansen		Optimistisch		Oplossingsgericht, opties, overvloed: Ik zie mogelijkheden genoeg ...		Lege hoera-taal, jubelargon. Dat kennen we nu wel.	
		Bedreigingen		Pessimistisch		Probleemgericht, schaarste, beperkingen: De risico's die er zijn ...		Altijd het glas half leeg. Het zal wel meevallen, net zoals vorige keren.	
actoren – factoren		Actoren		Personaliserend		Mensen, personen, agency, wie: Ons probleem is dat we hun ...		Zelfoverschatting. Sommige kwesties zijn groter dan wij.	
		Factoren		Reïficerend		Dingen, mechanismen, zaken, wat: De economie zit ons in de weg ...		Neem zelf verantwoordelijkheid! Niet alles groot maken.	
Zoeken van de uitweg									
ruimte – regels		Ruimte		Ondernemend		Improviserend, verkennend, innoverend: Wat we kunnen proberen ...		Al dat gerommel... Waar is het plan? Waar gaat het heen? Wie overziet het nog?	
		Regels		Procedureel		Nauwkeurig, zorgvuldig, formeel: Waar we ons aan moeten houden ...		Regelzucht. De beperking die we onszelf opleggen. Zal wel.	

Tabel 1 (Vervolg)

Zeg- of zienswijze		Bewoordingen	Typerende taal	Terechte tegenwerpingen
conserveren – dyna- miseren	Behouden	Conserverend	Bewaren, zuinig zijn, verworvenheden: Wat we niet uit het oog mogen verliezen ...	Remmers in vaste dienst. Nee-zeggens. Wees eens creatief!
	Veranderen	Dynamiserend	Vernieuwen, innoveren, wijzigen, anders: Wat echt anders moet ...	Doen we het nu niet goed? Is anders wel beter? Goede bedoelingen alleen zijn niet genoeg.
inhoud – proces	Kwestie	Inhoudelijk	Rationeel, argumenten, overtuigen, gelijk: Wat er aan de hand is ...	Gebrek aan politieke sensitiviteit. Dat vind jij.
	Spel	Procesmatig	Emotioneel, emoties, ruij, onderhandeling: De belangen van de andere partijen...	Machtsdenken. Winnen betekent ook verlie- zers. Er zijn ook nog gewoon feiten.
conclusie – compro- mis	Uitdenken	Argumentatief	Doelgericht, probleemoplossend: We begin- nen hiermee en gaan dan over naar ...	Blauwdrukdenken. Weet je het zeker? Ik denk iets anders.
	Uitvechten	Politiek	Doelzoekend, probleemverkenkend: We zoeken naar de gedragen variant ...	Polderen. Neem eens een besluit.
Handelingsperspectief				
actief – reflexief	Doen	Actief	Voortvarend, daadkrachtig, doenerig: Ingrid- pen nu, niet lullen maar poetsen	Onbezonnen acties, overhaaste actie. Is deze actie wel de goede?
	Denken	Reflexief	Rustig, beheerst, verkenkend: Eerst denken, dan doen, weloverwogen handelen, no regret	Weifelachtigheid, tergende traagheid. Moeten we niet gewoon beginnen?
taakgericht – mense- gericht	Opdracht	Taakgericht	Dwingend, sturend, richtinggevend: De klus moet geklaard, doel voor ogen	Gebrek aan inlevingsvermogen. Ik voel me niet gezien.
	Relaties	Mensgericht	Ondersteunend, faciliterend, draagvlak: Als jullie het goed vinden, samen doen ...	Gebrek aan focus. Het gaat niet om ons.

Tabel 1
(Vervolg)

	Zeg- of zienswijze	Bewoordingen	Typerende taal	Terechte tegenwerpingen
coöperatief – conflictueus	Met elkaar	Coöperatief	Verbindend, samen, meebewegen, inpassen, flexibel zijn, we kunnen het	Gebrek aan ruggengraat. Wat vind je nu zelf? En wat vind je nu echt?
directief – participatief	Tegenover elkaar	Conflictueus	Competitief, overwinnen, weerstand: We moeten in verzet komen, protesteren, dit laten we niet gebeuren	Ontbreken van flexibiliteit. Niet iedereen is even strijdbaar. Wil ik mij voor dit conflict wel inzetten?
	Directief	Controlerend	Beheersen, opleggen, afdwingen, borgen: In de gaten houden, opletten, volgens afspraak leveren ...	Gebrek aan vertrouwen, beheersdrift. Geef eens ruimte.
	Participatief	Vertrouwend	Vrijlaten, verzorgen, mandateren, overlaten: Loslaten, eigen verantwoordelijkheid, laat maar zien waar je mee bezig bent en wat we kunnen leren ...	Laat zich belazeren ... Je komt er wel achter. Dat kan hier niet.

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

Herkennen van dit soort patronen in de taal hoeft op zich niet moeilijk te zijn. Inzicht in de eigen linguïstische vingerafdruk en in de spraakmakende praktijken binnen de organisatie, biedt de gemeentesecretaris nieuwe ruimte voor interventie. In een proces van verandering, is het wijs niet alleen de vraag te stellen hoe daaraan invulling is te geven met taal en verhaal, maar ook aandacht te hebben voor hoe medewerkers dat doen en welke echo's dat proces in de organisatie teweeg brengt. Hoe stellen zij bijvoorbeeld de kwestie? Hoe zoeken zij daarbij naar een uitweg en wat stellen zij voor als gewenst handelingsperspectief?

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

5 Weerklank van woorden

Inzicht in de weerklank van woorden stelt de gemeentesecretaris (en anderen die invulling willen geven in persoonlijk leiderschap) in staat om taal en verhaal meer strategisch in te zetten. Belangrijk is daarbij wel dat zoiets gebeurt zonder aan eigenheid te verliezen, want het gaat hier om meer en wat ons betreft ook om iets anders dan framing als kunstje. Als taal een trucje wordt, dan werkt dat even: aansluiten om draagvlak te zoeken, vragen stellen om de ingezette verandering verder te brengen of juist een heel ander genre kiezen om vanzelfsprekendheden te doorbreken en ruimte te scheppen voor innovatie. Dat past allemaal prima, maar het is geen trukendoos waaruit de gemeentesecretaris oneindig naar gelang de situatie erom vraagt, kan putten. Uiteindelijk gaat het bij eigenheid ook om

een zekere biografisch verbonden voorspelbaarheid, om continuïteit en om oprechtheid; om iets dat misschien bij de situatie niet eens zo goed past, maar wel overkomt omdat het oprecht is. In dat spanningsveld bevindt het strategisch denken over spraakmakend leiderschap zich.

Spraakmakend leiderschap gaat wat ons betreft dus over het aangeven van de randen van de mogelijkheden en de route die de leider vanuit zijn persoonlijk stijlgebied voor de organisatie ziet. Dat gebeurt op het niveau van plannen, programma's en activiteiten, maar cruciaal is ook dat mensen de woorden en het genre aangereikt krijgen die bij die richting hoort. Verandering en vernieuwing worden pas mogelijk als mensen zich kunnen voorstellen waar dat toe leidt en het in de taal vervat wordt; andere manieren van spreken maken ruimte voor nieuwe manieren van doen, en het is deel van de leiderschapsrol van de gemeentesecretaris om ook in dat opzicht een stempel te drukken. Leiderschap gaat over sturen, maar ook over het verbeelden en verhalen van wat er mogelijk is. Aandacht voor deze spraakmakende dimensie kan juist de persoonlijke invulling van leiderschap helpen versterken.

Literatuur

- Bourgon, J., *A new synthesis of public administration. Serving in the 21st century*, Queen's Policy Studies Series, Kingston, Ontario: 2011.
- Bruijn, H. de, *Framing. Over de macht van taal in de politiek*, Amsterdam: 2011.
- Lakoff, G. & M. Johnson, *Metaphors we live by*, Chicago: 2003.
- Morgan, G., *Images of organization*, Newbury Park, CA: 1986.
- Nieuwenhof, R. van den, *De taal van verandering*, Delft: 2004.
- Pennebaker, J. & L. King, 'Linguistic styles. Language use as an individual difference', *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999/6, p. 1296-1312.
- Pennebaker, J., *The secret life of pronouns. What our words say about us*, New York: 2011.
- Steen, M. van der, R. Peeters, M. van Twist & M. Schulz, *Bestuursondersteuning tussen voorhoede en achtervang. Een essay over de compensatie van de onvolkomen organisatie*, NSOB, Den Haag: 2012.
- Steen, M. van der, M. van Twist, N. Chin-A-Fat & T. Kwakkelstein, *Pop-up publieke waarde. Overheidssturing in de context van maatschappelijke zelforganisatie*, NSOB, Den Haag: 2013.
- Steen, M. van der, N. Chin-A-Fat, M. van Twist & J. Scherpenisse, *Naar een ge(s)laagde strategie. Een evaluatie van het Interdepartementaal Programma BioBased Economy*, NSOB, Den Haag: 2014a.
- Steen, M. van der, M. Hajer, J. Scherpenisse, O.J. van Gerven & S. Kruitwagen, *Leren door doen. Overheidsparticipatie in een energieke samenleving*, NSOB, Den Haag: 2014b.
- Steen, M. van der, J. Scherpenisse & M. van Twist, *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*, NSOB, Den Haag: 2015.