

Teksten als veranderspiegels

Wie durft de helderheid aan?

Rebke de Heer & Anne Boerrigter

Wie een heldere tekst schrijft, bekent kleur – en legt daarmee automatisch bestaande spanningsvelden of hiaten bloot. Die zijn er in de meeste organisaties genoeg. Als organisatie moet je dan ook van goeden huize komen om teksten te kunnen schrijven die helder zijn én waar. Zo bekeken zijn teksten ware spiegels. En dat biedt mogelijkheden: het gezamenlijk produceren van een gedragen tekst heeft een enorm potentieel. Als verrassende veranderinterventie, als plezierig instrument voor bewustwording. Als katalysator voor dynamiek en verandering. Rebke de Heer en Anne Boerrigter hebben deze veranderinterventie ‘tekstspiegelen’ genoemd.

‘Taal is [...] een weerslag van wat je ermee beschrijft. Tekst en taal wijzen haarfijn de sterke en zwakke plekken aan in de situatie die daaronder ligt. Dat merk je als je met elkaar nadenkt over hoe je iets zult opschrijven; dan vindt een constante wisselwerking plaats tussen de tekst en de woorden enerzijds, en ieders opvattingen of begrip van de werkelijkheid anderzijds. Zoekend naar de tekst ben je je visie op de situatie aan het uitwisselen en toetsen.

Je kunt vervolgens geen heldere boodschap hebben als die heldere boodschap in de werkelijkheid door iets belemmerd wordt. Je kunt niet helder argumenteren over iets wat niet is uitgedacht. En als je dat wel doet, moet je in elk geval kleur bekennen: als je iets glashelder opschrijft, kan dat helpen om zicht te krijgen op de situatie maar je beschrijving moet vervolgens wel de toets met ieders begrip van die situatie doorstaan.’

Uit: De Heer, *Effectieve nota’s. Leren en ontwikkelen in beweging* (p. 17).

Voor een heldere tekst schakel je een tekstschrijver in. Een goede, liefst. Dat lijkt de heersende overtuiging te zijn – in onze omgeving althans. Maar niet alleen de kwaliteit van de tekstschrijver bepaalt hoe goed of hoe slecht een tekst is. Zelfs grote hoeveelheden tijd en geld zijn niet zaligmakend. De belangrijkste randvoorwaarde voor een heldere tekst lijkt veel minder SMART: de persoon of organisatie achter de tekst moet bereid zijn keuzes te maken als de tekst hiaten of dubbelzinnigheden blootlegt. Wie dat durft, profiteert van de grote katalyserende werking die ontstaat bij de totstandkoming van een tekst – en komt tot onverwachte, waardevolle inzichten. Wij hebben dat ‘tekstspiegelen’ genoemd: een eenvoudige manier om tot inzicht en helderheid te komen – en een krachtige veranderinterventie.

In de woorden van Harry Rorije, die project- en verandermanager is bij Van Aetsveld, het boek *Ik zie ik zie wat jij... De ontmaskering van projectmythes* schreef, en daarnaast bij Thijs Homan promoveert op ziektebeelden in organisaties: ‘Als we met jullie tekstschrijvers in zee gaan, komen we in een soort stroomversnelling terecht. Als jullie ons komen interviewen, werken jullie als katalysator. We komen er ineens achter dat er nog allerlei vragen zijn waar we geen antwoord op hebben, en worden gestimuleerd om daarop een antwoord te vinden. Dat brengt veel teweeg.’

In dit bliksemartikel laten we u kort kennismaken met het begrip tekstspiegelen. Hoe komt het dat juist tekstschrijvers zo geschikt zijn om organisaties een spiegel voor te houden; welke mechanismes liggen daaraan ten grondslag? Wat vraagt tekstspiegelen van een organisatie en wat kan het opleveren? Vervolgens gaan we nog wat dieper in op wat tekstspiegelen inhoudt: welke vaardigheden eist het bijvoorbeeld van een tekstprofessional?

Teksten als spiegels, hoe kan dat?

Tekstschrijvers, redacteuren en tekstprofessionals zijn opgeleid om teksten helder te maken. Daarvoor hebben ze allerlei moois in hun gereedschapskist. Instrumenten om een tekst open te breken, fijn te slijpen, te laten glanzen. Ze weten dat een tekst pas echt lekker leest als doelen in abstracte managementtaal worden ondersteund door concrete, sprekende voorbeelden. Ze weten hoe ze hoofdzaken van bijzaken moeten onderscheiden. En bovendien zijn ze als drugshonden getraind om gevallen van lijdende vorm en naamwoordstijl op te sporen. Niet (alleen) omdat deze constructies een tekst ingewikkeld maken, of omdat ze niet mooi zouden zijn, maar vooral omdat ze iets in het midden laten.

Laten we die lijdende vorm eens als voorbeeld nemen. In het boek *Formuleren* verwoorden Onrust, Verhagen en Doeve het als volgt: ‘De lijdende vorm is [...] een manier om een situatie anders te presenteren dan vanuit het perspectief van de uitvoerende instantie.’ (p. 86) Met andere woorden: je laat de uitvoerder, de actor, weg. Wie de handeling uitvoert, wordt niet benoemd. Het resultaat is een zin die inhoudelijk niet volledig is.

Voorbeeld | *De lijdende vorm*

Zin met lijdende vorm:	Na het overleg <i>wordt</i> een nieuw ontwerp <i>gemaakt</i> .
Zin herschreven zonder lijdende vorm:	Na het overleg maakt [<i>wie? de afdeling Communicatie? De directie?</i>] een nieuw ontwerp.

De lijdende vorm is niet altijd erg – in sommige gevallen is het een nuttig stijlmiddel. Maar het kan ook een gemakkelijke manier zijn om niet uit te hoeven spreken wie nu eigenlijk wat doet. Dat heeft een belangrijke consequentie: lezers vullen de ontbrekende informatie zelf in. En de manier waarop ze dat doen, kan nogal verschillen. Want iedereen duidt de informatie vanuit zijn eigen perspectief. De tekst is dan aanleiding voor allerlei eigen interpretaties: de tekst als lachspiegel, met een beeld dat de lezer naar believen kan vervormen.

Hoeveel helderheid kun je aan?

Leuk fenomeen – teksten als spiegels. Maar wat kost het en wat levert het op? Laten we met die eerste vraag beginnen. Een tekst verhelleren betekent vaak: expliciet maken wat nog impliciet was, zodat de lezer de boodschap niet meer vanuit zijn eigen referentiekader op een andere manier kan invullen. Dit vereist niet alleen tekstuele expertise, maar vraagt óók andere dingen van de schrijver en de organisatie: afstemming, duidelijkheid, lef, leiderschap. De tekst is het concrete, statische eindproduct, de weg ernaartoe vraagt vaak om een stevig, dynamisch verhelleringsproces. Hoe expliciet kun je de boodschap maken? Wie verschaft uiteindelijk de duidelijkheid die nog in de tekst ontbreekt? En wie beslist hoe helder het eindresultaat mag zijn? De vraag is, kortom, of je als organisatie werkelijk de discussie wilt aangaan en waar nodig knopen wilt doorhakken.

Een medewerker die op schrijfcursus moet, maar door zijn baas wordt teruggefloten zodra hij zijn nieuwe, duidelijke teksten heeft opgeleverd. Een vliegveld dat een geredigeerd rapport voor omwonenden te helder vindt. Een politicus die de functie van onheldere brieven uit de doeken doet: verbloemen, verbergen, de aandacht op andere zaken richten. Een rapport over onderwijskwaliteit

waaruit de lezer zijn eigen conclusies maar moet trekken, in plaats van deze in klare taal in de tekst te lezen. Is helderheid in tekst in alle gevallen wel het ideale scenario voor de opdrachtgever?

Een haarscherp spiegelbeeld is confronterend. Nietsverhullend. Niet altijd in overeenstemming met hoe je het graag zou zien, als organisatie. Soms staat het streven naar dat haarscherpe beeld ter discussie. Soms lijkt het simpelweg een onhaalbare kaart. Maar zelfs dan, als een kristalheldere tekst (nog) niet mogelijk is, is het zinnig om – al dan niet gezamenlijk – een tekst bewust te gebruiken als spiegel. De heldere tekst als eindresultaat komt even op het tweede plan, maar de totstandkoming ervan vormt wél de aanleiding tot fundamentele vragen: hoeveel helderheid kan je organisatie eigenlijk aan? En is dat congruent met de waarden waar je organisatie voor wil staan?

Dat brengt ons op die andere belangrijke vraag. Wat heb je aan tekstspiegelen, als organisatie? Veel. Tekstspiegelen heeft consequenties voor de organisatie achter de tekst. Het kan beweging, helderheid en daarmee enorm rendement opleveren. Of een heleboel weerstand. In beide gevallen kan een spiegelende tekstprofessional een hefboom zijn voor veranderingen. Een paar voorbeelden uit onze praktijk kunnen verduidelijken hoe een tekstspiegelaar verandering teweeg kan brengen.

- Een projectgroep wil enthousiast aan de slag, maar loopt ertegenaan dat de opdracht erg algemeen verwoord is. De vraag is dan, van *welke onduidelijkheid in de organisatie* dat plan een spiegel is. Wat doe je als projectgroep: gewoon maar aan de slag, of eerst werken aan een scherper beeld?
- Een organisatie heeft ‘verantwoordelijkheid’ als kernwaarde benoemd, maar in de jaarplannen staan vooral gewenste financiële resultaten. Een veeg teken, waarop de betrokken tekstspiegelaar zou kunnen reageren met: ‘Is het voor je organisatie niet van belang om in het jaarplan óók uit te werken *hoe* iedereen zijn bijdrage levert aan de gewenste resultaten? Hoe geef je die verantwoordelijkheid in de praktijk vorm, wat hebben je mensen daarvoor nodig, wat betekent dat concreet?’
- Een andere organisatie wil dienstverlenend werken, maar de externe communicatie verzandt keer op keer in lange epistels over ingewikkelde vakinhoudelijke kwesties. Een spiegelende tekstprofessional zal dan vragen welke betekenis de begrippen ‘dienstverlenend’ en ‘klantrelatie’ voor de organisatie hebben, en het gesprek hierover aanzwengelen.

Spiegelen: al schrijvend processen begeleiden

Wil een tekstschrijver daadwerkelijk die ‘hefboom bij veranderingen’ zijn, dan is zijn klassieke gereedschapskist niet meer helemaal toereikend. Wat onderscheidt een tekstschrijver dan van een tekstspiegelaar? Volgens ons is die laatste iemand die een proces van verheldering op gang brengt, die onduidelijkheden in de tekst ziet als waardevolle kansen voor de organisatie, daar ruimte voor maakt en door durft te vragen. Een procesbegeleider dus, die de schrijvende organisatie bevraagt op informatie die in de tekst nog impliciet is gebleven. ‘Jullie omschrijven hier je missie en visie; het is een mooi verhaal, maar wat betekent het concreet voor jullie medewerkers?’ ‘Jullie stellen in het

jaarplan dat de organisatieonderdelen beter moeten gaan samenwerken – wat is daarvoor de aanleiding, wat staat dat samenwerken op dit moment in de weg?’

Spiegelen doe je door te bevragen en te verbinden, en zo dynamiek teweeg te brengen. ‘Het gaat vaak om micro-interventies in gesprekken: overtuigingen bevragen, oorzaken en gevolgen ontrafelen, als er veel nadruk ligt op het ene dan aandacht vragen voor het andere, aansturen op verbinding, [...]’

Uit: De Heer, *Effectieve nota’s. Leren en ontwikkelen in beweging* (p. 16).

Tip: wat bij het proces van tekstspiegelen kan helpen, is de spiegelmetafoor zelf: vooraf *benoemen* dat teksten spiegels zijn en dat de totstandkoming van een tekst een proces is van keuzes maken, van schrappen, richting kiezen en expliciteren.

Een ritje in de achtbaan: achter je bureau vandaan

Een tekstspiegelaar creëert samen met de organisatie stap voor stap inzicht in het samenhangende geheel. En – niet te vergeten – in de ruimte die er is om dit geheel ook met naam en toenaam te benoemen. Daartoe moet je als spiegelaar achter je bureau vandaan. In een organisatie samen een tekst schrijven om zo consensus te bereiken of juist tegenstellingen te benoemen. Met een grote afvaardiging van vertegenwoordigers uit alle hoeken van een bedrijf om de tafel, of met een kleine werkgroep. Interviews afnemen met enkele sleutelpersonen uit de organisatie, waarna je de beslispunten zwart op wit zet. Coachen tijdens het schrijfproces, zodat schrijvers zelf leren spiegelen.

Kortom, de spiegelaar moet de organisatie in, met open vizier en een flinke dosis nieuwsgierigheid: wérkelijk willen weten wat er speelt en willen dienen om dat te verhelderen. Kijken met een tekstblik én met een organisatieblik, om de spiegel te laten glanzen.

De vragen die dan op tafel komen, kunnen zorgen voor een ritje in een achtbaan – met duidelijkheid, gezamenlijkheid en richting als eindresultaat. We dagen je uit dit proces aan te gaan. Als schrijver. Als spiegelaar. En als lerende organisatie.

Literatuur

Onrust, Margreet; Verhagen, Arie; Doeve, Rob – *Formuleren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 1993.

De Heer – *Effectieve nota’s. Leren en ontwikkelen in beweging*. Veranderaanpak SIOO-leergang ‘In de Wind’, 2010.



Drs. Rebke de Heer CMC is als adviseur en procesbegeleider verbonden aan Buro Spiff Business Leadership. Rebke studeerde af in de Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de VU en volgde de SIOO-leergang 'In de wind' voor senior consultants. Tijdens deze leergang ontwikkelde zij haar veranderaanpak 'Effectieve nota's. Leren en ontwikkelen in beweging.' (Te downloaden op www.rebenroer.nl)
Buro Spiff | Brouwersgracht 258 | 1013 HE Amsterdam | E rebke@burospiff.nl



Drs. Anne Boerrigter werkt als tekstschrijver, redacteur en adviseur bij het Taalcentrum-VU. Anne studeerde in 2003 cum laude af in de Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Rijksuniversiteit Groningen. Naast haar werk bij het Taalcentrum-VU volgt ze een opleiding tot Reikimaster in de traditie van Usui Shiki Ryoho.
Taalcentrum-VU | De Boelelaan 1105 | 1081 HV Amsterdam | E aboerrigter@taalcentrum-vu.nl