

Actieonderzoek naar kenmerken van persoonlijke, professionele en organisatietaal die bijdraagt aan realisatie van de gemeentemissie

Action-research into characteristics personal, professional and organizational language that contribute to realization of the municipal-mission

Master Leren en Innoveren

Annet van de Wetering
Studentnummer: 3030225
Datum: 29 november 2021



Aeres Hogeschool Wageningen
Mansholtlaan 18
6708 PA Wageningen

Studiecoach: Tom van Oeffelt
Interne beoordelaar: Joan van den Ende
Externe beoordelaar: Famke van Lieshout



Gemeente Peel en Maas
Wilhelminaplein 1
5981 CC Panningen

Opdrachtgever: Kirsten Werps

Actieonderzoek naar kenmerken van persoonlijke, professionele en organisatietaal die bijdraagt aan realisatie van de gemeentemissie

Action-research into characteristics personal, professional and organizational language that contribute to realization of the municipal-mission

Samenvatting

De gemeente heeft als missie om bij te willen dragen aan zelfsturing van de gemeenschap vanuit de gedachte dat een gemeenschap wordt gevormd door betrokken inwoners. Daarvoor heeft de gemeente medewerkers nodig die deze missie begrijpen. De huidige missietaal wordt als abstract ervaren waardoor er behoefte is aan andere taal om deze begrijpelijker te maken. Daarvoor is inzicht nodig in persoonlijke, professionele en organisatietaal die bijdraagt dat medewerkers passend kunnen bijdragen aan zelfsturing. In actieonderzoek is verkend aan welke kenmerken deze talen dienen te voldoen en welke condities gewenst zijn om als gemeente medewerkers te faciliteren in deze taalontwikkeling. De resultaten laten zien dat deze talen bijdragen aan de invulling van de missie mits: organisatietaal verbinding laat ervaren met de missie, professionele taal houvast geeft middels een gezamenlijke norm en persoonlijke taal uitnodigt tot verinnerlijking van de missie. Condities om deze taalontwikkeling te faciliteren zijn: blijvende aandacht voor het uitdragen van de missie, een normenkader als referentie voor het handelen van de medewerker, medewerkers uitnodigen tot eigenheid in handelen, collectief leren en reflecteren waarbij medewerkers uitgenodigd worden hun professionele identiteit te ontwikkelen om bewust bij te dragen aan zelfsturing. Trefwoorden: taal, Dialogic Organization Development, Motivational Language Theory, zelfsturing, gemeente.

Abstract

The municipality's mission is to contribute to the self-direction of the community, based on the idea that a community is formed by committed residents. To do this, the municipality needs employees who understand this mission. The current mission language is experienced as abstract, so there is a need for another language to make it more understandable. This requires insight into personal, professional and organizational language so that employees can contribute appropriately to self-direction. Action research explored which characteristics these languages should meet and which conditions are desirable to facilitate employees in this language development as a municipality. The results show that these languages contribute to the implementation of the mission, provided that: organizational language allows to experience a connection with the mission, professional language provides guidance through a common standard and personal language invites to internalize the mission. Conditions for facilitating this language development are: permanent attention to the propagation of the mission, a framework of standards as a reference for the actions of the employee, inviting employees to act individually, collective learning and reflection where employees are invited to develop their professional identity to consciously contribute to self-direction. Keywords: language, Dialogic Organization Development, Motivational Language Theory, self-direction, municipality.

Inleiding

Er is sprake van een landelijke ontwikkeling waarbij de overheid een andere rol wil innemen richting burgers en de gemeenschap. Burgers nemen zelf steeds meer initiatieven. Dit maakt dat er andere verhoudingen en nieuwe werkwijzen dienen te ontstaan in de samenwerking tussen overheid en burgers (Rijksoverheid, 2020).

De gemeente Peel en Maas (bestaande uit elf dorpen met gezamenlijk 43.000 inwoners) heeft dit al eerder onderkend. Ze heeft er de afgelopen jaren visie en beleid op ontwikkeld. In de visie onderscheidt de gemeente drie manieren van aansturing naar de burger: (1) autoritaire sturing (rol van handhaver van regels), (2) regelgestuurde aansturing (rol van dienstverlener gericht op het meedenken en beleidsregels opstellen) en (3) communicatieve zelfsturing die verwijst naar het in dialoog gaan met de burgers om hun behoefte te achterhalen en maatwerk te kunnen leveren (rol als partner) (Schmitz, 2020). De achterliggende gedachte bij communicatieve zelfsturing is dat een gemeenschap wordt gevormd en gedragen door betrokken inwoners. Het zijn daarom de inwoners en gemeenschappen die eerst aan zet zijn. De rol van de gemeente is vervolgens afgestemd op hun behoefte. De visie komt tot uitdrukking in de drie kernwaarden van de gemeente: zelfsturing (communicatieve), duurzaamheid en diversiteit. De kernwaarde zelfsturing heeft in de laatste tien jaar veel aandacht gekregen. De gemeente is al deze jaren actief bezig geweest met de ontwikkeling en uitwerking van communicatieve zelfsturing. Er zijn diverse documenten waarin de gemeente de visie erop beschrijft (onder andere Waardenoriëntatie en kaderstelling, 2017; Besturingskompas, 2019). Belangrijk in de ontwikkeling en uitwerking

van communicatieve zelfsturing is een door de gemeente ontwikkeld kader voor het duiden van eigenaarschap. Het laat zien dat bij de autoritaire aansturing het eigenaarschap bij de gemeente ligt, zij verantwoordelijk is en de gemeenschap geen invloed heeft. In de regelgestuurde aansturing is de gemeente aan zet en betreft zij de gemeenschap om haar werk zo goed mogelijk uit te voeren. Wanneer het eigenaarschap bij de gemeenschap ligt, is er sprake van communicatieve zelfsturing. De gemeente levert desgewenst een bijdrage en soms helemaal niet. Door eigenaarschap in de drie manieren van aansturing te onderscheiden wil ze medewerkers van de gemeente duidelijkheid verschaffen over hun gewenste handelen. Sturend in het handelen is derhalve de vraag: ‘Waar ligt het eigenaarschap?’.

Naast beleidsvorming is men ook in de praktijk aan de slag met communicatieve zelfsturing. Om het beleid te ondersteunen zijn er binnen de Peel en Maas Academie leertrajecten verzorgd voor medewerkers. Het doel ervan was om medewerkers mee te nemen in het gedachtegoed van communicatieve zelfsturing zodat ze in praktijk er naar kunnen handelen. Ook worden er vele gesprekken gevoerd door gemeentelijke professionals met de gemeenschap. Het betreft gesprekken met inwoners over initiatieven waarmee ze voorop lopen bijvoorbeeld over duurzame energie. Dit leidt tot de ontwikkeling van beleid dat mede is gebaseerd op initiatieven uit de gemeenschap. Op deze manier vertegenwoordigt het beleid niet alleen het perspectief van de gemeente.

Ondanks deze inspanningen bleek echter uit feedback vanuit de gezamenlijke dorpsoverleggen in 2018 dat gemeentemedewerkers in de beleving van de inwoners niet altijd conform de gewenste communicatieve zelfsturing handelen (Manifest gezamenlijke dorpsoverleggen, 2018). Medewerkers vervallen dan soms toch in het autoritaire of regelgerichte aansturen van de gemeenschap. De gemeentedirectie zag hierin een belangrijke noodzaak om er voor te zorgen dat medewerkers in hun communicatie de dialoog voeren met de gemeenschap. De directie heeft vervolgens op basis van deze feedback een viertal medewerkers gevraagd om naast hun functie de rol van kerncontactpersoon te vervullen. Hun rol is gericht op het bewaken van de rolzuiverheid van de gemeente naar de gemeenschap toe (en omgekeerd). Deze kerncontactpersonen ervoeren bij aanvang onduidelijkheid over hun nieuwe rol. Deze onduidelijkheid ontstond mede doordat de visie van zelfsturing in containerbegrippen omschreven staat. Het leidde tot onduidelijkheid over hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Toen in juni 2020 twee belangrijke sleutelfiguren met betrekking tot communicatieve zelfsturing vertrokken, kwamen de leertrajecten voor medewerkers over communicatieve zelfsturing stil te liggen. Hiermee verviel ondersteuning voor medewerkers en werd de noodzaak groter om hier actie op te ondernemen. De gemeente wil de visie op zelfsturing sterker in het DNA van medewerkers krijgen. Zodat medewerkers in staat zijn om passend vanuit deze visie te handelen. Voor de gemeente is communicatie als talig handelen hierin cruciaal. Ze ziet dat medewerkers hier zoekende in blijven. De gemeente wil hier actie op ondernemen en is zoekend naar hoe ze medewerkers mee kan (blijven) nemen in de visie van communicatieve zelfsturing. Dit leidde tot de vraag van de directie (opdrachtgever onderzoek) om te bezien hoe een onderzoek hier aan kan bijdragen. Ze vond het daarbij van belang om het onderzoek samen met medewerkers uit te voeren die vanuit hun functie sterk invloed uit kunnen oefenen op de ontwikkeling van communicatieve zelfsturing. Medewerkers die vanwege hun functie als sleutelfiguren werden gezien zijn: de directie (algemeen directeur/ gemeentesecretaris en adjunct-directeur eerste loco-secretaris), management team leden (8), kerncontactpersonen (4), strategen (2), adviseur management team, adviseur leren en ontwikkelen en communicatie medewerkers (2). De overtuiging van de directie en de sleutelfiguren is dat het vraagt om in hun eigen communicatie zelfsturing voor te leven. Alleen zo kunnen zij het gewenste denken, gevoel en handelen van zelfsturing aan de rest van de organisatie overdragen.

Het onderzoek gericht op de doorontwikkeling van communicatieve zelfsturing vroeg om nadere afbakening. Daartoe voerde ik als onderzoeker individuele gesprekken met de twintig sleutelfiguren. Uit deze gesprekken kwam naar voren dat er een rijke visie op zelfsturing ligt waarbij geen definitie van communicatieve zelfsturing gehanteerd wordt. Wel worden de drie kernwoorden “richting, rolbewustzijn en relatie” als hulpmiddel gebruikt om het begrip zelfsturing in gesprekken met elkaar nader te duiden. Maar die drie kernwoorden zijn nog niet breed in de organisatie bekend. De onderbouwing van de visie van communicatieve zelfsturing wordt door medewerkers als theoretisch en wetenschappelijk ervaren door het gebruik van uitspraken van filosofen Arnold Cornelis en Jürgen Habermas zoals “de systeemwereld van de gemeente dient aan te sluiten bij de leefwereld van de gemeenschap”. Daardoor ervaren zij de gebruikte taal in de visie van communicatieve zelfsturing niet als de taal van de werkvloer. De gebruikte taal beleven zij als abstract door het gebruik van veel containerbegrippen zoals “We zijn een rolzuivere organisatie die stoelt op waardevolle bewegingen in de samenleving”. Abstracte taal geeft in praktijk onduidelijkheid over wat er precies onder zelfsturing verstaan wordt en maakt het daardoor lastig om als medewerker passend te handelen. Het gebruik van abstracte taal doet zich breder voor gezien het project “Heldere taal” waar de taal uit documenten, mails en brieven van de gemeente herschreven worden. Ook verzorgt de gemeente workshops om medewerkers te scholen in het hanteren van “heldere taal”.

Een kleinere groep medewerkers in de gemeente kan het begrip zelfsturing wel duiden doordat zij zich er actief mee bezig houdt. Het gaat hierbij onder meer om projectleiders en adviseurs die vanwege hun werkzaamheden regelmatig te maken krijgen met de gemeenschap. In afstemming met de directie en sleutelfiguren is echter vastgesteld dat taal een essentiële rol speelt in de realisatie van zelfsturing. Het vraagt te beginnen bij het ontwikkelen van begrijpelijke taal om de missie breder toegankelijker te maken in de organisatie. Het is in de ogen

van mij als onderzoeker, directie en de sleutelfiguren duidelijk dat de bestaande taal ze niet verder helpt in de doorontwikkeling van zelfsturing in de gemeentelijke organisatie. Het vraagt om de doorontwikkeling van het huidige taalgebruik in de gemeentelijke organisatie. Dit leidt tot de vraag om samen met de sleutelfiguren te verkennen welke taal kan bijdragen aan de ontwikkeling van communicatieve zelfsturing. Daar medewerkers zoekende zijn in het duiden van zelfsturing om rolzuiver te kunnen handelen, vraagt het ook te kijken hoe medewerkers hierin te ondersteunen. Het vereist te verkennen wat er nodig is om als gemeente deze gewenste taalontwikkeling bij medewerkers in de organisatie te faciliteren. Dit leidde tot de keuze om me als onderzoeker nader te willen verdiepen hoe taal bijdraagt aan het realiseren van een gewenste organisatie ontwikkeling en visie. In het theoretisch kader onderzoek ik concepten die dit verder kunnen duiden.

Theoretisch kader

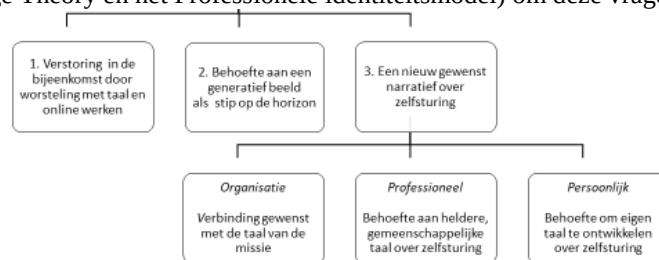
Als onderzoeker heb ik daarom verkend welke taal (onder welke condities) kan bijdragen aan de ontwikkeling van de communicatieve zelfsturing binnen de gemeente. Om te verkennen hoe taal kan bijdragen aan verandering heb ik de drie concepten Dialogic Organization Development (Dialogic OD), Motivational Language Theory (MLT) en het Professionele Identiteitsmodel (PI model) bestudeerd. De keuze hiertoe is op de volgende overwegingen gebaseerd. De abstracte taal van de gemeente maakt dat in praktijk de visie van zelfsturing nog niet volledig tot zijn recht komt en de doorontwikkeling ervan stagneert. De zienswijze van Dialogic OD geeft zicht op wat er nodig is voor het bewerkstelligen van een diepgaande ontwikkeling van mensen en organisaties. Het gaat hierbij uit van een actieve rol voor taal. Daarmee kan het inzicht geven hoe taal kan bijdragen aan de doorontwikkeling van communicatieve zelfsturing in de gemeentelijke organisatie. Om te verkennen welke taal bijdraagt aan het toegankelijker maken van zelfsturing in de organisatie geeft MLT een kader. MLT stelt dat taal zich kenmerkt door drie dimensies; betekenisgevende, richtinggevende en empathische taal. Op deze wijze kan taal een middel zijn om verbinding te creëren tussen de ambitie van de organisatie (communicatieve zelfsturing) en de persoonlijke ambitie van de (gemeentelijke) professional. De sleutelfiguren kunnen vanuit hun rol bijdragen om meer begrijpelijke taal te ontwikkelen, om zo de visie van zelfsturing beter over te kunnen dragen aan de rest van de organisatie. In de praktijk blijkt dat de abstracte taal ver van de medewerker afstaat. Dit maakt het lastig om zich als gemeentelijke professional met de visie van zelfsturing te kunnen identificeren en om bewustzijn te ontwikkelen hoe zich hiertoe te verhouden. Het PI model van Ruijters (2019) stelt dat bewustzijn nodig is om een kompas te vormen in het handelen van de professional. Het geeft houvast in de gewenste zelfsturing, stelt de professional in staat passend te handelen en hier eigen kleur aan te geven. Hieronder licht ik de concepten van Dialogic OD, MLT en het PI model nader toe.

Het onderzoek is vanuit de zienswijze van Dialogic OD benaderd: het ziet gesproken en geschreven taal als belangrijke succesfactor voor diepgaande verandering van mensen en organisaties. Dialogic OD veronderstelt dat taal verandering kan creëren door wijziging in woordgebruik, verhalen en narratieven. Deze construeren mede onze mindset en daarmee wie we zijn, wat we doen en wat er nodig is voor een organisatie en professional om succesvol te zijn (Marshak, 2019). De ontwikkeling van communicatieve zelfsturing in de organisatie vraagt derhalve een dialogische verandering middels analyse van de huidige manier van praten in een organisatie (Marshak & Grant, 2008). Er is bewust de keuze voor Dialogic OD gemaakt en niet voor “Appreciative Inquiry” (AI). Beide richten zich op de ontwikkeling van mensen en organisaties. AI beschouwt taal als wezenlijk vanuit de visie “Words create worlds” (Cooperrider & Whitney, 2007). Taal vormt daarmee een van de vijf principes van deze visie. Daarentegen stelt Dialogic OD taal centraal als de belangrijkste succesfactor in de ontwikkeling van mens en organisatie. Dialogic OD biedt hierdoor meer handvatten om met taalontwikkeling aan de slag te gaan. Het stelt dat om verandering te creëren er aandacht dient te zijn voor minimaal één van de volgende drie aspecten (Bushe & Marshak, 2009): verstoring van de huidige manier van doen, het creëren van een generatief beeld en nieuwe narratieven ontwikkelen.

1. *Verstoren van de gevestigde manier van doen:* Verandering vraagt een (bewuste) verstoring die de waarneming van de huidige situatie uitdaagt en daardoor kan leiden tot het ontstaan van andere verbindingen, inzichten en bewustzijn (Holman, 2010).
2. *Creëren van een generatief beeld.:* Een generatief beeld is een inspirerend toekomstbeeld dat stimuleert tot alternatieve besluiten en acties. Het is een uitnodigend beeld om er in praktijk naar te willen handelen. Een generatief beeld helpt mensen om zaken op andere manieren te bekijken (Bushe, 2013). Gergen (1978) voegt daaraan toe dat het bijdraagt om bestaande veronderstellingen over de cultuur ter discussie te stellen.
3. *Ontwikkelen van nieuwe narratieven:* Nieuwe narratieven kunnen de verhaallijnen veranderen die het denken en handelen van personen framen (Bushe & Marshak, 2014). Een narratief is een systeem van verschillende verhalen dat een groter verhaal vormt. Een narratief komt voort uit hoe een persoon, team en organisatie naar de werkelijkheid kijkt (Bushe en Marshak, 2016). Zij stellen dat het wijzigen van woorden, verhalen en narratieven het gedrag van personen en groepen kan veranderen. Wijziging in taal kan de mindset vormen en daarmee het denken en handelen van mensen en organisaties ontwikkelen (Marshak, 2019). Dialogic OD gaat uit van de veronderstelling dat het denken verandert wanneer de taal, de verhalen en de narratieven van een

gemeenschap op een diepgaande manier wijzigen (Barrett et al., 1995; Grant & Marshak, 2011). Bewustzijn van de eigen mindset en narratieven kan bijdragen om het volledige potentieel van een mens en organisatie te ontsluiten (Kegan et al., 2016). Om deze reden is gekozen om deze drie aspecten van Dialogic OD te benutten voor de verdere ontwikkeling van communicatieve zelfsturing in de gemeente.

In de inleiding staat beschreven dat ik individuele gesprekken met de sleutelfiguren gevoerd heb om het onderzoek af te bakenen. Daarop volgde een startbijeenkomst van het onderzoek met de onderzoeksgroep. In deze bijeenkomst zijn de drie aspecten van Dialogic OD (verstoring, generatief beeld, nieuw narratief) verkend. Dit leidde tot een nadere afbakening en invulling van het onderzoek (zie figuur 1). In de bijeenkomst kwam het volgende naar voren. Er ontstond in de praktijk verstoring van de gevestigde manier van werken door het “gedwongen” online werken vanwege Covid 19. Ook gaf de onderzoeksgroep aan de huidige taal van de missie niet als inspirerend te ervaren. Er is behoefte aan een missie van communicatieve zelfsturing die als een generatief beeld ervaren wordt, een lonkend perspectief als stip op de horizon. De verkenning van taal in de bijeenkomst maakte de al benoemde worsteling met de huidige taal uit de eigen beleidsdocumenten voelbaar. De onderzoeksgroep ervaarde geen verbinding met de taal. Ze ervaarde de taal als abstract en niet begrijpelijk vanwege het gebruik van veel container begrippen. Het bracht twee vragen naar boven. Hoe komen we tot de formulering van een nieuw narratief over zelfsturing met heldere taal zodat het gedachtegoed ervan begrijpelijker wordt. En hoe nemen we medewerkers in deze verandering mee. Hieronder ga ik in op twee theorieën (Motivational Language Theory en het Professionele identiteitsmodel) om deze vragen te verkennen.



Figuur 1: Verkenning onderzoek vanuit drie aspecten Dialogic OD

De gemeente kan medewerkers via begrijpelijke taal mee nemen in de realisatie van communicatieve zelfsturing. Motivational Language Theory (MLT) beschouwt taal als een middel dat leiders helpt verbinding te creëren tussen de ambities van de organisatie en de persoonlijke ambitie van de medewerkers (Mayfield & Mayfield, 2018). Daarbij is niet de keuze gemaakt om met “Speech Act Theory” te werken (Searle, 1977). Searle ziet taal als een spraakhandeling die niet alleen informatie overbrengt maar ook een handeling uitvoert. In het onderzoek is het niet relevant om de taalhandelingen van medewerkers te kunnen verklaren. Het onderzoek draait om hoe via taal richting gegeven kan worden aan het gedrag van medewerkers om zelfsturing te realiseren. Om dit te bewerkstelligen stelt MLT (Mayfield & Mayfield, 2018) dat taal zich dient te richten op drie dimensies:

1. *Betekenisgevende taal gericht op communicatie van de missie van een organisatie.*
Deze taal is gericht op het overdragen van de missie, visie en waarden zodat de medewerker zich kan verbinden met de organisatie ambitie en culturele normen en waarden. Betekenisgevende taal draagt ertoe bij dat een medewerker weet wat hij kan bijdragen aan het grotere geheel en daardoor zijn werk als waardevol kan ervaren. Zonder begrip van de missie en visie kan een medewerker zijn bijdrage hieraan niet vervullen.
2. *Richtinggevende taal gericht op communicatie van informatie over de rol en taak.*
Deze taal is gericht op het geven van alle informatie over taakvereisten die de medewerker nodig heeft om zijn werk goed uit te voeren. Richtinggevende taal zorgt ervoor dat een medewerker weet wat er in zijn rol en taak van hem verwacht wordt en acties kan uitvoeren die nodig zijn om de missie te realiseren.
3. *Empathische taal gericht op relatie en verbinding.*
Deze taal is gericht op het uitnodigen van medewerkers om zich als de hele mens die hij/zij is mee te nemen naar zijn werk. Als medewerkers zich zelf zijn, neemt hun betrokkenheid en productiviteit toe. Empathische taal is respectvol, bevat open vragen en moedigt aan de eigen stem te laten horen.

Alle drie de genoemde dimensies in taal zijn nodig om optimale resultaten te creëren. Het vraagt om synergie van deze dimensies. Deze dimensies samen benutten levert meer op dan het richten op één aparte dimensie van taal (Mayfield et al., 2015). In het onderzoek wordt daarom aandacht besteed aan alle drie dimensies van taal.

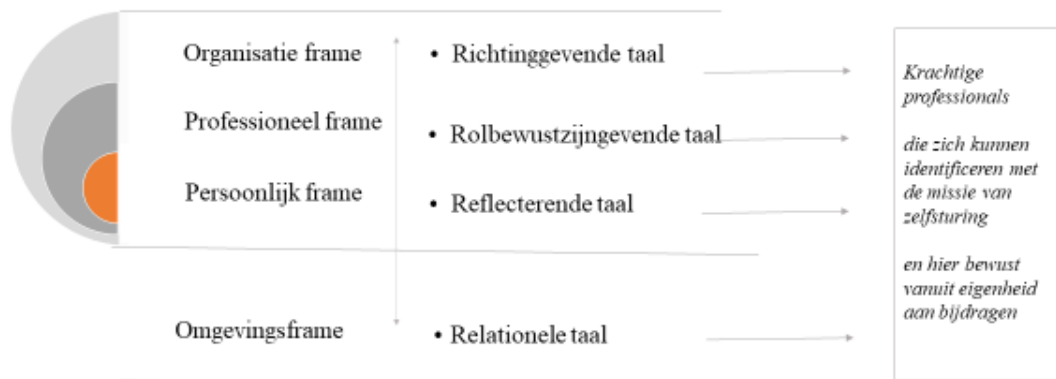
De behoefte aan andere taal in het organisatie-, professionele en persoonlijke frame door de sleutelfiguren is te begrijpen als we deze bekijken vanuit de visie van Ruijters (2019). Het Professionele Identiteitsmodel van Ruijters (2019) stelt namelijk dat een professional zich bewust moet zijn hoe hij zich verhoudt tot deze drie frames om zijn professionele identiteit te vormen. Een professional dient te weten hoe hij wil bijdragen aan de organisatie in het institutioneel frame (hoe past de missie van communicatieve zelfsturing van de gemeente Peel en Maas bij de professional en omgekeerd). Wat vindt hij hierin belangrijk in het professioneel frame (wie is de professional in zijn vak, wanneer vindt hij met zijn collega’s dat er goed gehandeld wordt in zelfsturing). Waar staat hij in het persoonlijk frame (bewustzijn over wie hij is als professional en wat hem beweegt in zelfsturing).

Het bewustzijn van de eigen professionele identiteit vormt een anker en draagt bij aan het vermogen tot zelfstandig handelen, afwegingen maken, praktijkkennis en opvattingen te onderzoeken en deze ter discussie te stellen (Ruijters, 2019). Abstracte taal in het organisatie- en professioneel frame maakt het voor de gemeentelijke professional lastig om zich hiermee te kunnen identificeren. Het belemmert de professionals om in het persoonlijk frame eigen kleur in het handelen aan te brengen. Het bemoeilijkt de ontwikkeling van het bewustzijn van de professional over hoe hij zich verhoudt tot het organisatie, professioneel- en persoonlijk frame. Bewustzijn hierover kan een kompas vormen in de zoektocht van de gemeente en de gemeentelijke professional. Daarvoor is het volgens de gemeente noodzakelijk dat professionals de missie en ambitie kennen en zich bewust zijn van de manier waarop ze hieraan een bijdrage leveren (Gemeente Peel en Maas, 2019-2023). Taalontwikkeling in het organisatie-, professioneel- en persoonlijk frame maakt dat medewerkers zich mogelijk beter kunnen identificeren met de missie. Het laat ze hierdoor zich bewuster verhouden tot hun vak, collega's en de organisatie. Het organisatie-, professioneel en persoonlijk frame wordt als kader gebruikt om het collectieve denken en doen van de medeonderzoekers over taal te richten in het onderzoek.

Het is zoeken hoe de gemeente in het organisatie, professioneel en persoonlijk frame taal kan ontwikkelen, zodat via deze taal richting gegeven kan worden aan gedrag van medewerkers om de gestelde organisatiedoelen te realiseren (Neck, et al., 2016), in dit geval communicatieve zelfsturing. De gemeente gebruikt in haar taal drie woorden "richting, rolbewustzijn en relatie" om de ambitie van zelfsturing te duiden, die niet nader gedefinieerd zijn. Deze woorden zijn richtinggevend bedoeld om als medewerker zelf invulling te geven aan communicatieve zelfsturing en daarin op basis van eigen overwegingen besluiten te nemen. De gemeente beschouwt de woorden richting, rolbewustzijn en relatie als hulpmiddel om zelfsturing te verkennen en begrijpen. Deze drie woorden zullen daarom in het onderzoek benut worden voor een nadere verkenning van taal.

Als onderzoeker heb ik getracht om de essentie van de drie concepten (Dialogic OD, MLT en het PI model) in samenhang in een conceptueel model visueel weer te geven (zie figuur 2). Het conceptueel model dient als leidraad voor de invulling en analyse van het onderzoek.

De zienswijze van Dialogic OD geeft inzicht dat er nieuwe narratieven nodig zijn in begrijpelijke taal om zelfsturing in de gemeente door te ontwikkelen. De sleutelfiguren geven aan dat taalontwikkeling gewenst is in de drie frames (organisatie-, professioneel- en persoonlijk frame) wat volgens het Professionele Identiteitsmodel van Ruijters (2019) bewustzijn vraagt in deze drie frames. De ontwikkeling van taal kan er aan bijdragen dat een professional zich bewust wordt hoe hij zich verhoudt tot zijn vak, collega's en de organisatie. Het kan als een anker fungeren om in staat te zijn zelfstandig te bepalen wat passend handelen is in communicatieve zelfsturing. Het geeft een kompas om zich op juiste wijze te verhouden tot de inwoners en gemeenschap in het omgevingsframe. Motivational Language Theory stelt dat taal zich dient te kenmerken door drie dimensies: betekenisgevende taal, richtinggevende taal en empathische taal (Mayfiel & Mayfield, 2018) om een verbinding te kunnen creëren tussen de ambitie van de organisatie (communicatieve zelfsturing) en de persoonlijke ambitie van de medewerkers. De drie dimensies van de talen zijn geplaatst in de drie frames van het professionele identiteitsmodel en verbonden met de drie woorden van de gemeente (richting, rolbewustzijn en relatie).



Grondhouding van waarderend onderzoeken

Figuur 2: conceptueel model

- **Organisatieframe:** het vraagt van de professional om zich te kunnen identificeren met een begrijpelijke en aansprekende organisatiemissie die richting geeft wat richtinggevende taal vraagt.
- **Professioneel frame:** als professionals samen bepalen wat passend handelen is in communicatieve zelfsturing, wat rolbewustzijngesprek vraagt.
- **Persoonlijk frame:** de professional verkent door reflectie op de missie en zijn rol hoe hij hier als persoon eigenheid aan geeft in persoonlijke taal, wat reflecterende taal vraagt. Reflectie is daarom als vierde "R" aan het model toegevoegd. Reflectie kan bijdragen, in lijn van de visie van het PI model, om een eigen koers te kiezen, rekening houdend met de organisatie, het vak en het eigen persoonlijk perspectief (Ruijters et al, 2018).

- *Omgevingsframe*: de vertaling van wie de gemeente wil zijn en de werkelijkheid in de gemeenschap. In het proces van zelfsturing oefent de gemeenschap invloed uit op alle frames en daarmee op de persoonlijke, professionele en organisatietaal. Het vraagt relationele taal om als gemeente en gemeenschap het goede gesprek met elkaar te blijven voeren om zich op passende wijze tegenover elkaar te verhouden.
- *Grondhouding*: de basis onder alle frames vormt een grondhouding van waarderend onderzoeken. Deze houding (doorvragen, luisteren, empathie, authenticiteit) is een vereiste volgens de gemeente om in gesprek te blijven met elkaar als professionals en collega's, met de inwoners en de gemeenschap.

Het vraagt aandacht voor taalontwikkeling in alle frames. Om zo als krachtige gemeentelijke professionals in staat te zijn tot het zich identificeren met de missie van zelfsturing, zijn rol passend in te vullen en bewust vanuit zijn eigenheid hieraan bij te dragen. Daardoor richt het onderzoek zich op welke taal in het persoonlijke, professionele en organisatieframe kan bijdragen aan de ontwikkeling van communicatieve zelfsturing.

Toespitsing naar onderzoeksvragen

De gemeente is zoekende hoe de ontwikkeling van communicatieve zelfsturing voort te zetten na de feedback vanuit de gemeenschap en het vertrek van twee belangrijke sleutelfiguren. Er ligt een rijke visie op communicatieve zelfsturing als een goed fundament, waarvan de taal veelal als abstract en theoretisch ervaren wordt. Het begrip communicatieve zelfsturing is niet nader gedefinieerd maar er wordt gewerkt met de drie woorden: richting, rolbewustzijn en relatie. Deze woorden zijn nog niet breed in de organisatie gedeeld en zijn bedoeld als hulpmiddel om communicatieve zelfsturing nader te duiden. Er is de behoefte aan andere taal om communicatieve zelfsturing door te ontwikkelen om het breder in de gemeente toegankelijk te maken. In het onderzoek is daarom gekozen om te werken vanuit Dialogic OD die taal als wezenlijk onderdeel van veranderen en ontwikkelen beschouwt. Taal verandert door wijzigingen in woorden, verhalen en narratieven van zowel de professional als de organisatie. Dat leidt tot de keuze zoals geschetst in het conceptueel model (zie figuur 2) om taal in de drie frames: het organisatie-, professioneel- als persoonlijk frame te gaan verkennen. Het onderzoek richt zich op welke taal in deze drie frames bijdraagt aan de ontwikkeling van communicatieve zelfsturing in de gemeentelijke organisatie. Doordat het onderzoek zich intern richt op het eigen taalgebruik, wordt vooralsnog het omgevingsframe buiten beschouwing gelaten. Als onderzoeker ga ik samen met de sleutelfiguren als mede-onderzoekers taal verkennen. Welke persoonlijke, professionele en organisatietaal is begrijpelijk zodat een gemeentelijke professional in staat is de drie woorden van de gemeente “richting, rolbewustzijn en relatie” in zelfsturing passend in te kunnen vullen. De gemeentelijke professional is zoekende wat passend handelen is in zelfsturing. Dat maakt dat de gemeente ook wil weten welke condities nodig zijn om deze taalontwikkeling bij de gemeentelijke professionals te faciliteren, om de professionals in hun zoektocht naar passend handelen te ondersteunen. De beoogde opbrengst van het oriënterende onderzoek is gericht op de verkenning en facilitering van taal die ook breder kan bijdragen aan de (interne) doorontwikkeling van communicatieve zelfsturing in de organisatie. Het onderzoek richt zich op twee vragen:

1. *Wat zijn de kenmerken van persoonlijke, professionele en organisatietaal die eraan bijdragen dat de gemeentelijke professional invulling kan geven aan “richting, rolbewustzijn, relatie” in communicatieve zelfsturing?*
2. *Wat zijn de gewenste condities om als gemeentelijke organisatie deze ontwikkeling van persoonlijke, professionele en organisatietaal te faciliteren?*

Methode

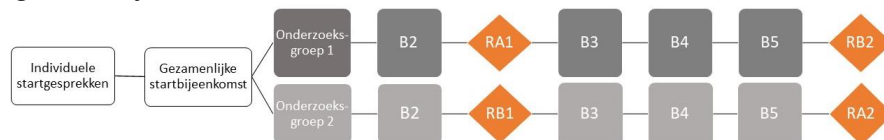
Onderzoeksopzet

Daar communicatieve zelfsturing een complex vraagstuk betreft, is er gekozen voor actieonderzoek. Deze vorm van onderzoek sluit vanwege het participatieve karakter aan op mijn visie en werkwijze als onderzoekende innovator. Het realiseren van een organisatieambitie vraagt mijns inziens samenspel met alle belanghebbenden die elk hun eigen belangen en behoeften hebben. Het omgaan met deze complexiteit vraagt collectief leren als organisatie. Het past bij mijn expertise om een dergelijk leerproces in een (onderzoeks)groep te faciliteren.

De gemeente heeft baat bij actieonderzoek omdat het de complexiteit van zelfsturing (zoveel mogelijk) in tact kan laten. Deze vorm van onderzoek doet zo meer recht aan wat er in de praktijk speelt. Het vraagstuk hoeft daarmee niet beperkt en terug gebracht te worden tot een relatie tussen enkele factoren uit het geheel (Van der Zouwen, 2018). Een complex vraagstuk als zelfsturing ontwikkelt zich niet door het analyseren ervan, maar door samen nieuwe dingen in de praktijk uit te proberen om te zien wat werkt (Van der Steen, 2016). Actieonderzoek is participatief. Het biedt daarmee de mogelijkheid om met de sleutelfiguren (de mede-onderzoekers) interventies uit te proberen voor het achterhalen van kenmerken voor persoonlijke, professionele en organisatietaal (onderzoeksvraag 1). Hierdoor leren de mede-onderzoekers als collectief. Zij doen kennis en inzichten op over taal in zelfsturing en welke condities gewenst zijn om deze taalontwikkeling in de organisatie te bewerkstelligen (onderzoeksvraag 2) (katalyserende validiteit). Hiermee sluit het onderzoek aan op de ambitie van de gemeente om collectief te willen leren: het samen verbeteren van praktijken (Gemeente Peel en Maas, 2018).

Het doel is door gezamenlijk taal te onderzoeken te kijken wat hiervan breder bruikbaar is in de gemeentelijke organisatie voor de doorontwikkeling van communicatieve zelfsturing. Om inzicht te krijgen in welke taal en condities nodig zijn om als gemeente dit proces te faciliteren. De medeonderzoekers zijn daarvoor zoveel mogelijk betrokken in de gezamenlijke verkenningstocht van zeven bijeenkomsten (democratische validiteit). Het onderzoek is intern gericht op de gemeentelijke organisatie vanwege het probleem van abstract taalgebruik. Het vraagt om dit eerst intern te duiden, alvorens de gemeenschap erbij te betrekken.

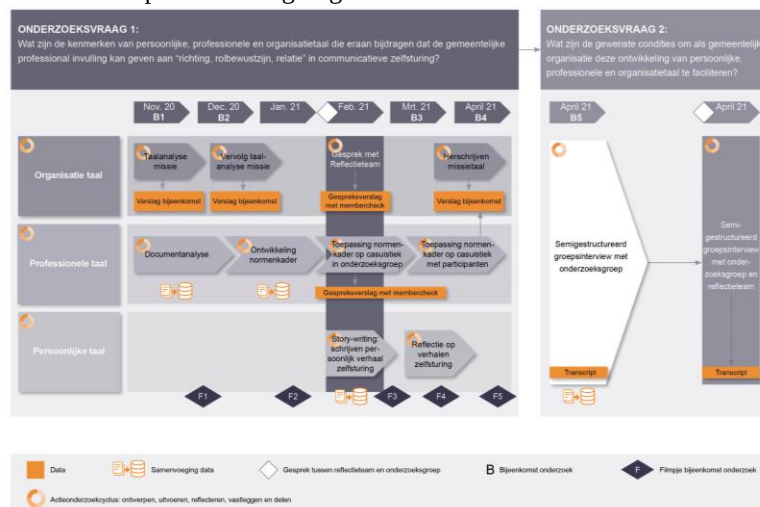
Het onderzoek kende een opzet met een onderzoeksgroep en een reflectieteam. Als onderzoeker (zelfstandig organisatieadviseur/trainer en op freelance basis werkzaam voor de gemeente Peel en Maas) vormde ik samen met dertien medewerkers van de gemeente Peel en Maas (de medeonderzoekers) twee onderzoeksgroepen. Daarbij is gekozen met een reflectieteam te werken om personen te betrekken die niet aan het onderzoek deelnamen. Vanuit de gedachte dat deze personen in staat zijn tot alternatieve verklaringen en andere inzichten om zo de blik van de onderzoeker als de medeonderzoekers tijdens het onderzoek te verbreden. Externe personen in het onderzoek betrekken kan voorkomen dat het onderzoek te introspectief wordt en zij kunnen tevens ondersteuning bieden in het zoeken naar geschikte vervolgstappen (Van Lieshout, 2013). Als onderzoeker heb ik ook gekozen om het reflectieteam te betrekken in de analyse van de bevindingen. Doordat het team niet bij het onderzoek betrokken was vormden zij bij de analyse ervan een klankbord van kritische uitwisseling (dialogische validiteit). Zowel de onderzoeksgroep als het reflectieteam zijn opgesplitst in twee kleinere groepen. Deze opsplitsing maakte het online samenwerken goed werkbaar en bevorderde de interactie. Er ontstonden op deze manier in praktijk twee onderzoeksgroepen en twee reflectieteams (RA1 en RB2) (zie figuur 3). Om de gesprekken tussen de reflectieteams en de onderzoeksgroepen goed te laten verlopen vroeg dat voorbereiding. Voorafgaand aan deze gesprekken was er daarom een bijeenkomst ter kennismaking en voorbereiding tussen mij als onderzoeker en het reflectieteam.



Figuur 3: Opzet actieonderzoek

Het aantal bijeenkomsten was vooraf bepaald en de inhoud ervan lag op hoofdlijnen vast in een onderzoeksplan. Het onderzoek ging van start met individuele gesprekken die door mij als onderzoeker met alle medeonderzoekers gevoerd werden (september & oktober 2020). Deze gesprekken werden in de inleiding beschreven. Ze hadden als doel kennismaking en verkenning van het vraagstuk communicatieve zelfsturing. Vervolgens is na een gezamenlijke startbijeenkomst de onderzoeksgroep in twee groepen gesplitst. Verslaglegging van de resultaten vinden vanaf dat moment in het onderzoek plaats. Elke onderzoeksgroep werkte in vier bijeenkomsten (B2, B3, B4, B5, zie figuur 3) van elk 2 ¼ uur, samen aan het actieonderzoek. Er vond in het onderzoek twee keer een bijeenkomst plaats tussen elke onderzoeksgroep en haar reflectieteam.

In het onderzoek is de actieonderzoekscyclus als leidraad gehanteerd. De cyclus bestaat uit vier fasen: acties ontwerpen (fase 1), uitvoeren (fase 2), reflecteren (fase 3) en vastleggen en delen (fase 4) (Van der Zouwen, 2018). De onderzoekscyclus is op het ontwerp van het gehele onderzoek toegepast: het onderzoeken van de drie talen (organisatietaal, professionele taal en persoonlijke taal) (zie figuur 4 schematische weergave onderzoek). Per taal zijn interventies ontworpen die zorgdragen voor het beantwoorden van de twee onderzoeksvragen.



Figuur 4: Schematische weergave actieonderzoek

Door het uitvoeren van de interventies binnen de drie talen, werd gezamenlijk gewerkt aan taalontwikkeling. Op deze manier werden data gegenereerd, oftewel de datageneratie waren tevens de interventies in het onderzoek

(Coghlan & Brannick, 2005). Om onderzoeksvraag één te beantwoorden zijn in het onderzoek taalkenmerken voor organisatie-, professionele en persoonlijke taal onderzocht. Voor elke taal zijn data in praktijk verzameld door het praten over of werken aan interventies. Voor organisatietaal zijn data verzameld door interventies als document analyse en taalanalyse van de missie. Voor professionele taal zijn data verzameld door reflectie met een eigen ontwikkeld normenkader op “wat doe en wat zeg ik als professional” in casuïstiek (hierbij zijn ook collega’s uit de beroepspraktijk betrokken, zie toelichting paragraaf onderzoekseenheden). Tot slot zijn voor persoonlijke taal data verzameld door “storywriting”, het schrijven van een eigen verhaal over zelfsturing. De verslaglegging van deze interventies leverde uitspraken van zowel de onderzoeksgroepen als het reflectieteam op. Uit deze uitspraken zijn kenmerken afgeleid waar persoonlijke, professionele als organisatietaal dienen te voldoen. Voor de beantwoording van onderzoeksvraag twee zijn vier semi-gestructureerde groepsinterviews uitgevoerd: met elke onderzoeksgroep en elke onderzoeksgroep samen met haar reflectieteam. Daarin is samen verkend wat de gewenste condities zijn om de ontwikkeling van taal in de gemeentelijke organisatie te faciliteren. Van de interviews zijn transcripten gemaakt.

De onderzoekscyclus is ook gebruikt om de interventies per bijeenkomst voor te bereiden (zie figuur 4 schematische weergave onderzoek). Als onderzoeker bereidde ik de bijeenkomsten samen met een voorbereidingsteam voor. Het team bestond uit de opdrachtgever en twee medeonderzoekers. Het betrof voor onderzoeksgroep één de adviseur leren en ontwikkelen en voor onderzoeksgroep twee de adviseur directie. De uitvoering van de interventies vond plaats in de twee onderzoeksgroepen. Aan het einde van de bijeenkomst werd kort met de onderzoeksgroep zelf gereflecteerd op het verloop ervan. In het voorbereidingsteam bespraken we het verloop van de interventies uitgebreider. Om samen hieruit lering te trekken voor de voortgang van het onderzoek. Als voorbereidingsteam zorgden we gezamenlijk voor de verslaglegging van elke bijeenkomst. Er werd verslag door mij als onderzoeker en de twee adviseurs uit het voorbereidingsteam gedaan. De keuze voor meerdere notulisten is gebaseerd op het belang van onderzoekstriangulatie. Om door meerdere personen in te zetten om data te verzamelen, een rijker beeld van de praktijk te krijgen (Van der Donk & Van Lanen, 2019). Hiermee wilde ik als onderzoeker voorkomen dat verslaglegging alleen plaats vond vanuit mijn perspectief.

Onderzoekseenheden

De twee onderzoeksgroepen (zie tabel 1) zijn in overleg met de opdrachtgever samengesteld voor een goede vertegenwoordiging van de sleutelfiguren binnen de opgave van zelfsturing vanuit diverse functies. Het waren professionals die daadwerkelijk werken met de gemeenschap (kerncontactpersonen), leidinggevend en die leiding geven aan medewerkers die direct of indirect aan de realisatie van zelfsturing bijdragen (directeur, teammanagers) en functionarissen die uitsluitend of voornamelijk intern werken waardoor zelfsturing wat verder van hen afstaat (strateg, strategische beleidsmedewerker, adviseur Leren en Ontwikkelen, adviseur Directie).

Tabel 1: samenstelling onderzoeksgroep één en onderzoeksgroep twee

Mede-onderzoekers	Functie	Aantal jaren werkzaam in functie	Geslacht	Leeftijd
Onderzoeksgroep 1				
1	Adviseur Leren en Ontwikkelen	3	Vrouw	44
2	Teammanager Maatschappelijke Ontwikkeling	5,5	Man	57
3	Team Werk, Inkomen, Jeugd en Zorg	11	Vrouw	50
4	Senior adviseur gemeenschapsontwikkeling/kerncontactpersoon	5/2	Man	41
5	Adviseur Maatschappelijke Ontwikkeling/ kerncontactpersoon	4/2	Man	35
6	Strateg	1	Vrouw	43
Onderzoeksgroep 2				
1	Adviseur Directie	6	Vrouw	35
2	Gemeentesecretaris/ Directeur	4,5	Man	50
3	Teammanager Advies en Control	8,5	Man	49
4	Teammanager Omgevingsontwikkeling	3	Man	42
5	Teammanager Klant Contact Centrum	1	Vrouw	54
6	Projectleider omgevingsontwikkeling/Kerncontactpersoon	11/2	Vrouw	44
7	Strategisch Beleidsmedewerker	4	Man	54

Vanuit deze verschillende functies beïnvloeden zij als sleutelfiguren de ontwikkeling van zelfsturing in de gemeente. Zij dragen daarmee bij aan het overbrengen van het gewenste denken, gevoel en handelen van zelfsturing aan de rest van de organisatie. De onderzoeksgroep bestond uit totaal dertien personen (7 mannen en 6 vrouwen). Voor de samenstelling van de onderzoeksgroepen is getracht om alle functies zo goed mogelijk in beide groepen vertegenwoordigd te laten zijn. Dit is niet volledig gelukt omdat de groepen niet even groot waren. Ook waren niet alle functies evenredig aanwezig in de onderzoeksgroep. Allereerst werden de sleutelfiguren door de opdrachtgever geïnformeerd over het onderzoek. Vervolgens heb ik ze als onderzoeker benaderd. Met elk van hen heb ik een individueel gesprek gevoerd. Deelname aan het onderzoek was vrijwillig, waardoor twee personen van deelname hebben afgezien. De personen die deelnamen spraken commitment en motivatie uit voor het onderzoek.

De onderzoeksgroepen reflecteerden met het normenkader op professionele taal in casuïstiek. Doel van deze gesprekken was om samen met mij als onderzoeker en één of twee medeonderzoekers te reflecteren op een

casus van zelfsturing. Er werd gereflecteerd op kenmerken van taal (wat doe en zeg ik) om invulling te geven aan richting, rolbewustzijn en relatie binnen de casus. Allereerst vonden de reflectiegesprekken over de professionele taal in drie casussen in de twee onderzoeksgroepen plaats (februari 2021). Vervolgens vonden er reflectiegesprekken over professionele taal in zes casussen met onderzoeksgroepsleden en hun collega's in de beroepspraktijk plaats (maart/april 2021). Daarvoor hebben de medeonderzoekers (10 van de 13) individueel of in duo's zelf een casus gekozen. Aan deze gesprekken namen éénmalig collega's (participanten zie tabel 2) uit de organisatie deel. Om zo in het onderzoek meer grip te krijgen op kenmerken van professionele taal. De participanten voor de casusgesprekken zijn via de medeonderzoekers persoonlijk benaderd. Als onderzoeker heb ik hen vervolgens een uitnodiging gemaild met informatie over het casusgesprek (1 ½ uur).

Tabel 2: Participanten onderzoek

Participanten casuïstiek			Participanten casuïstiek		
1	Adviseur Infrastructuur	7	Adviseur Maatschappelijke Ontwikkeling		
2	Adviseur Infrastructuur	8	Projectleider Maatschappelijke Ontwikkeling		
3	Adviseur Wijk, Natuur en Landschap	9	Medewerker Maatschappelijke Ontwikkeling		
4	Adviseur Omgevingsontwikkeling	10	Senior Adviseur Omgevingsontwikkeling		
5	Adviseur Planning en Control	11	Medewerker Burgerzaken Frontline		
6	Adviseur Duurzaamheid	12	Communicatie adviseur		

Vervolgens vond er twee keer in het onderzoek een gesprek plaats tussen de onderzoeksgroep en het reflectieteam (februari en april 2021). Het reflectieteam is samengesteld in samenspraak tussen de onderzoeker, de opdrachtgever en de onderzoeksgroepen. De leden van het reflectieteam beschikten allen over ervaring met communicatieve zelfsturing waarbij gekozen is voor vertegenwoordiging van een bestuurlijk perspectief (wethouder en griffier), van een maatschappelijke organisatie (manager maatschappelijke organisatie) en het perspectief van de gemeenschap (voorzitter gezamenlijke dorpsoverleggen en secretaris stichting bevordering welzijn inwoners). Het reflectieteam (5 personen) is opgesplitst in twee (sub)teams (zie tabel 3): reflectieteam A (RA) bestaande uit twee personen en reflectieteam B (RB) uit 3 personen. De reflectieteams zijn opgesplitst om het online goed werkbaar te houden en voldoende interactie mogelijk was met de onderzoeksgroepsleden.

Tabel 3: Samenstelling reflectieteam A en reflectieteam B

Reflectie- teamleden	Functie	Aantal jaren werkzaam in functie	Geslacht	Leeftijd
Reflectieteam A				
1	Voorzitter Gezamenlijke Dorpsoverleggen	2,5	Man	67
2	Griffier	1,5	Man	40
Reflectieteam B				
1	Wethouder	2	Vrouw	57
2	Manager Maatschappelijke organisatie	4	Vrouw	50
3	Secretaris Stichting Bevordering Welzijn Inwoners	10	Man	68

Onderzoeksinterventies

In het actieonderzoek zijn interventies uitgevoerd om zowel organisatie-, professionele en persoonlijke taal te onderzoeken. Door het praten over of werken aan interventies zijn data gegenereerd. Als onderzoeker verrichte ik samen met de twee onderzoeksgroepen al een eerste (grove) analyse van de data. Door de data die door de interventies gegenereerd werden direct gericht te coderen op de drie woorden van zelfsturing (richting, rolbewustzijn, relatie) voor elke taal (organisatie, professionele en persoonlijke taal). Voor de navolgbaarheid van het onderzoek zijn per onderzoeksvraag de interventies en data beschreven, allereerst voor de onderzoeksgroepen en vervolgens voor het reflectieteam. De evaluatie van de interventies komt hier niet aan de orde. Deze is in de onderzoeksopzet beschreven en voor elke interventie op dezelfde wijze verlopen.

Onderzoeksvraag 1: Wat zijn de kenmerken van persoonlijke, professionele en organisatietaal die eraan bijdragen dat de gemeentelijke professional invulling kan geven aan “richting, rolbewustzijn, relatie” in communicatieve zelfsturing? Hieronder wordt nader beschreven hoe de data gericht op de kenmerken van persoonlijke, professionele of organisatietaal zijn verzameld.

Onderzoeksgroepen

Kenmerken organisatietaal

Organisatietaal draait volgens het conceptueel model (zie figuur 2) om de betekenis van de organisatiemissie over te kunnen brengen. Alleen als een medewerker de missie begrijpt kan deze betekenisvol en richtinggevend voor hem zijn. Daarom is alleen het eerste woord van zelfsturing van de gemeente “richting” verkend en zijn “rolbewustzijn en relatie” buiten beschouwing gelaten. Om data te verzamelen zijn twee interventies uitgevoerd die hieronder worden toegelicht.

Interventie één: “analysegesprek” over beleidsdocument “Waardenoriëntatie en Kaderstelling” (april 2017). Het document is geselecteerd op het criterium dat het informatie bevatte over de huidige formulering van

de missie van Peel en Maas over communicatieve zelfsturing (zie tabel 4). Beide onderzoeksgroepen hebben de taal van de missie uit het document geanalyseerd in een gesprek (bijeenkomst 1). In de analyse was de visie van het conceptueel model (zie figuur 2) leidend: organisatietaal dient begrijpelijk en aansprekend te zijn om richting te kunnen geven. Het gesprek had daarom als hoofdvraag “In hoeverre beschrijft de taal van de missie een helder en inspirerend toekomstbeeld dat uitnodigt om er naar te willen handelen?”. Het analysegesprek leidde tot kenmerken van de huidige missietaal en verklaringen waarom deze niet als een duidelijk en generatief beeld ervaren wordt. Van het gesprek is verslag gelegd. Op basis van deze analyse heb ik als onderzoeker de missie herschreven. Hiervoor heb ik input aan de directie gevraagd vanwege hun leiderschapsrol, expertise en dat dit in korte tijd te realiseren was.

Tabel 4: Huidige missie Peel en Maas sociaal domein (Waardenoriëntatie en kaderstelling, april 2017)

Peel en Maas is een vitale gemeenschap waar iedereen naar vermogen in kan participeren. Wij organiseren de ondergrens. Dat betekent dat we bepalen vanaf welk moment door de overheid hulp wordt geboden. Alleen deze ondergrens is onvoldoende om het Goede Leven te behouden. Daarom sluiten wij aan bij de krachten van de gemeenschap om dit te realiseren. We stimuleren en faciliteren collectieven in onze gemeenschap om het goede leven in samenspraak en samenwerking met alle belanghebbenden - inwoners, organisaties, bedrijven, overheid - te bereiken, uit te bouwen en in stand te houden.

Interventie twee: “analysegesprek” over de herschreven missie. Het gesprek bouwde voort op de visie van het conceptueel model dat organisatietaal begrijpelijk en aansprekend dient te zijn om richting te kunnen geven. Daartoe is in bijeenkomst drie de taal van de herschreven missie besproken en geanalyseerd met behulp van de vragen: “In hoeverre kan je je beter verbinden met de taal van de missie die er nu ligt? Wat maakt dat je dat wel of niet zo ervaart? Wat mis je dan? Wat zou je mogelijk anders willen verwoorden? Hoe zou de taal van de missie er idealiter uit zien?”. Het gesprek leverde data op met kenmerken van gewenste missietaal die nodig is om de missie als een duidelijk en generatief beeld te ervaren. Van het gesprek is verslag gelegd.

Kenmerken professionele taal

Professionele taal draait volgens het conceptueel model (zie figuur 2) om samen te bepalen wat passend handelen is in communicatieve zelfsturing, wat rolbewustzijngende taal vraagt. Om data hiervoor te verzamelen zijn drie interventies uitgevoerd, die hieronder worden toegelicht.

Interventie één: ontwikkeling van een normenkader uit de documenten over zelfsturing.

Allereerst heb ik vier documenten van de gemeente ontvangen om het vraagstuk van zelfsturing te verkennen (Waardenoriëntatie en kaderstelling 2017; Kaderstelling bestuur, communicatie en dienstverlening 2018; Teamplan Management Team 2020 – 2021; Organisatieplan 2019-2023). Als onderzoeker toetste ik de documenten op het criterium of zij informatie bevatten over de manieren van aansturing (autoritair, regelgestuurd en communicatieve zelfsturing). De vier documenten voldeden allen aan het criterium. Er is gekozen om taal voor de drie manieren van aansturing te onderzoeken. De gedachte hierachter was dat verkenning van de andere twee manieren van aansturing ook bij kan dragen aan het aanscherpen van de communicatieve rol in handelen en taal. Uit deze vier documenten heb ik als onderzoeker (vanwege tijdsbesparing) tekstfragmenten gehaald die over de drie manieren van aansturen gaan. Vervolgens heeft elke onderzoeksgroep uit deze tekstfragmenten de kern gehaald en een norm van passend handelen aangaande richting, rolbewustzijn en relatie voor elke manier van aansturing geformuleerd. Deze informatie werd door de groepen in een tabel gezet (zie tabel 5).

Tabel 5: Voorbeeld normenkader rol communicatieve zelfsturing

Richting	Zelfsturing, ruimte laten zodat eigen verantwoordelijkheid van de gemeenschap kan groeien.
Rolbewust-	We zijn betrokken, bescheiden, hebben een terughoudende rol vanuit besef dat wij geen eigenaar zijn en inwoners aan zet
Relatie	We bouwen aan een duurzame relatie waarbij we beogen dat de gemeenschap zelf de dialoog voert en dat het dorpsoverleg deze faciliteert. Daar waar gewenst kan men een beroep op ons doen

Als onderzoeker heb ik het concept normenkader (voortkomend uit beide onderzoeksgroepen) uitgewerkt en aangevuld. Het concept is in gesprek met de onderzoeksgroepen besproken aan de hand van de vragen: “Wat ontbreekt er wellicht nog in het normenkader dat er nu ligt? Wat dient er nog anders geformuleerd te worden? Wat zijn nog mogelijke aanvullingen?”, waarop het normenkader verder is aangevuld.

Interventie twee: reflectiegesprekken (3) met normenkader over professionele taal in de onderzoeksgroepen. In deze interventie werd het aangevulde normenkader over professionele taal door elke onderzoeksgroep op drie casussen (zie bijlage 3) toegepast. De casuïstiek is door de onderzoeker samen met twee medeonderzoekers en de directie gekozen. Er is casuïstiek gekozen die daadwerkelijk in de praktijk gespeeld heeft en daardoor actueel was. De eerste casus (aanvraag rijbewijs) was gekoppeld aan de autoritaire rol, de tweede casus (verkeersveiligheid) aan de regelgestuurde rol en de derde casus (overleg dorp met gemeente over arbeidsmigranten) aan de communicatieve rol in zelfsturing. Het normenkader gaf richting in de reflectie met als hoofdvraag: “wat doe en wat zeg ik als professional in deze situatie”. Zo formuleerde elke groep professionele taal op basis van de norm voor de woorden richting, rolbewustzijn en relatie (zie tabel 6). Zo bracht elk onderzoeksgroep taal(kenmerken) per casus in beeld die weergeven welke professionele taal maakt dat een medewerker weet wat er van hem verwacht wordt. Deze gesprekken leverde op deze manier data op met kenmerken van professionele taal. Van elk reflectiegesprek is verslag gelegd. Dit verslag is ter membercheck aan alle aanwezigen voorgelegd. Deze verslagen vormen de data voor verdere analyse.

Interventie drie; reflectiegesprekken (6) met normenkader op professionele taal in de beroepspraktijk. Deze interventie betrof zes reflectiegesprekken met het normenkader op professionele taal in zes casussen (zie bijlage 1). Elke medeonderzoeker werd gevraagd om het normenkader toe te passen op casuïstiek die ze zelf konden kiezen (10 van de 13 medeonderzoekers hebben dit in praktijk uitgevoerd). Voor deze reflectiegesprekken zijn twaalf collega's (participanten) gevraagd deel te nemen. Deze collega's waren betrokken in de betreffende casus (zie overzicht casuïstiek en participanten bijlage 1). Reden om casuïstiek in de praktijk met collega's te verkennen was om in het onderzoek meer grip te krijgen op kenmerken van professionele taal en om de data voor de professionele taal te verstevigen. Het normenkader gaf richting in de reflectie met als hoofdvraag: "wat doe en wat zeg ik als professional in deze situatie". Zo formuleerde elke groep professionele taal op basis van de norm voor richting, rolbewustzijn en relatie (zie tabel 6). Richting: "Was er duidelijkheid over de richting/doel van het gesprek?". Wat is hier gezegd en welke taal is hierbij gebruikt?". Rolbewustzijn: "Welke rol vervulde je in deze casus? Welke taal gebruikte je in deze rol?". Relatie: "In hoeverre was er oog voor de relatie in het gesprek? Op welke manier? Via welke taal gaf je hier uiting aan?". In totaal zijn zes reflectiegesprekken door mij als onderzoeker gefaciliteerd. Zo bracht elk onderzoeksgroep taal(kenmerken) per casus in beeld die weergeven welke professionele taal maakt dat een medewerker weet wat er van hem verwacht wordt.

Tabel 6: Reflectie met ontwikkeld normenkader op professionele taal in casus (beroepspraktijk)

Normenkader communicatieve rol: casus voorzitter dorpsoverleg in overleg met gemeente over arbeidsmigranten			
Norm	Beschrijving	Wat doe ik	Wat zeg ik
Richting	Zelfsturing, ruimte laten zodat eigen verantwoordelijkheid van de gemeenschap kan groeien.	Waarderen dat ze gesprek willen voeren over iets wat in de gemeenschap speelt, om samen te verkennen hoe het zich verhoudt t.o.v. het beleid van ons als gemeente op dit gebied. En om samen er achter te komen wie welke rol het beste in kan nemen.	"Hartstikke goed dat jullie als gemeenschap het gesprek willen voeren omdat het leeft in de gemeenschap. Wat maakt dat je hier met ons als gemeente over in gesprek wilt? Wat is het doel van het gesprek voor jullie?"
Rol bewust-zijn	We zijn betrokken, bescheiden en hebben een terughoudende rol vanuit het besef dat wij geen eigenaar zijn en de inwoners aan zet zijn.	Wij sluiten aan bij de agenda van de gemeenschap en brengen waar nodig onze 'vakkennis' in. Het draait om de ideeën van de gemeenschap.	"Jullie zijn aan zet, omdat we echt de overtuiging hebben dat daarmee de dialoog veel sterker wordt. Wat gaan jullie doen? Wat kunnen wij hierop aanvullen? Wat verwachten jullie daarin van ons als gemeente?"
Relatie	We bouwen aan een duurzame relatie waarbij we beogen dat de gemeenschap zelf de dialoog voert en dat het dorpsoverleg deze faciliteert. Daar waar gewenst kan men een beroep op ons doen.	De ideaalsituatie is dat we alleen ondersteunen. We communiceren waardevol en onderzoekend door het stellen van vragen. Daarbij tonen we oprechte aandacht en verdiepen we ons in de ander.	"Mooie plannen die jullie als dorp nastreven, inspirerend. Als jullie vragen hebben weet je mij te vinden. Leuk om te volgen hoe jullie plan zich verder ontwikkelt. Heel veel succes met jullie plannen."

Deze reflectiegesprekken leverde data op met taalkenmerken voor professionele taal. Van elk reflectiegesprek is verslag gelegd door mij als onderzoeker wat ter membercheck aan alle aanwezigen is voorgelegd. De data waren goed bruikbaar omdat de reflectie op professionele taal direct afkomstig was van de medewerkers uit de praktijk. Medewerkers die zelf zoekende zijn om invulling te geven aan hun rol in zelfsturing of juist werkzaam waren in de autoritaire of regelgestuurde rol. Deze verslagen vormen de data voor verdere analyse.

Met betrekking tot professionele taal zijn negen databronnen tot stand gekomen: negen verslagen over professionele taal in negen casussen (autoritaire rol (4), regelgestuurde rol (2) en communicatieve rol (3)). Analyse van deze data moet leiden tot kenmerken van professionele taal die richting aan het professioneel handelen van een medewerker geeft.

Kenmerken persoonlijke taal

Persoonlijke taal draait volgens het conceptueel model (zie figuur 2) om reflecterende taal. Het vraagt van de professional te reflecteren op de persoonlijke bijdrage aan de missie en hoe hier vanuit eigenheid invulling aan te geven. Om data hiervoor te verzamelen zijn twee interventies uitgevoerd, die hieronder worden toegelicht.

Interventie één: het schrijven van een eigen verhaal over zelfsturing ("storywriting") (zie tabel 7). De medeonderzoekers kregen de opdracht om op te schrijven hoe ieder het verhaal van zelfsturing aan medewerkers/collega's in de organisatie zou vertellen. "Storywriting" beoogde reflectie op de eigen interpretatie (van zelfsturing) wat inzicht over zichzelf en de beschreven ervaring teweeg bracht (Gherardi et al., 2018). De opdracht bevatte de volgende vragen als richtlijn om het verhaal in persoonlijke taal te schrijven: "Wat is jouw geloof in zelfsturing? Wat raakt en inspireert je hierin om er naar te willen handelen en hier aan bij te dragen? Hoe zie jij jouw rol in communicatieve zelfsturing? Op welke manier draag jij deze visie vanuit jouw rol uit?". De vraag was om het verhaal op te bouwen met de woorden richting, rolbewustzijn en relatie.

Interventie twee: reflectiegesprek op persoonlijke verhalen zelfsturing. In bijeenkomst drie werden de geschreven verhalen per onderzoeksgroep gedeeld waarbij ieder om de beurt zijn verhaal voorlas.

De visie van het conceptueel model (zie figuur 2) was richtinggevend in het reflectiegesprek: persoonlijke taal vraagt reflecteren op de eigen bijdrage aan de missie. In het gesprek werd er gereflecteerd met behulp van drie vragen aangaande richting, rolbewustzijn en relatie. In hoeverre werd ervaren dat de taal de essentie van zelfsturing weergaf (richting). In hoeverre maakte het verhaal duidelijk hoe vanuit de eigen rol hier aan bij te dragen (rolbewustzijn). In hoeverre gaf het verhaal de relatie met het eigen geloof en drijfveer in zelfsturing weer (relatie). Het reflectiegesprek richtte zich op het genereren van kenmerken voor persoonlijke taal waardoor de medewerker reflecteert op de persoonlijke bijdrage (en de eigenheid) aan de missie. Van het gesprek is per groep verslag gedaan.

Tabel 7: Persoonlijk verhaal zelfsturing van één medeonderzoeker

Jaren geleden heb ik een verandering in een proces meegemaakt die onze kernwaarde zelfsturing heel expliciet maakt. Wat begon als een opdracht van de gemeente werd overgenomen door de gemeenschap die de touwtjes zelf in handen nam. Een omslag van mensen die achterover hingen, de gemeente aanhoorden en hun bezwaren uitten, naar (dezelfde) mensen die regie kregen met als gevolg energie, passie en een gelukkig gevoel om van betekenis te kunnen zijn voor je eigen dorp. Er ontstond een groep van mensen met onderlinge betrokkenheid. Meedoen met wat je belangrijk vindt voor je dorp... Vanaf toen was ik er heilig van overtuigd dat onze inwoners, ondernemers en gemeenschappen het verschil maken. Mensen kunnen het beste zelf bepalen hoe ze samenleven, wat ze belangrijk vinden en welke keuzes ze maken. Sindsdien heb ik vele voorbeelden meegemaakt waarin bewoners zelf collectieve vragen oppakken. Denk aan zorg, energie, de toekomst van je eigen dorp. Er zit heel veel kracht en kennis in een dorp om zaken voor elkaar te krijgen. Ik ben heel blij dat ik bij een gemeente werk die durft te vertrouwen op de kracht van haar dorpen. Daarmee stimuleer je zelfsturing oftewel de eigen verantwoordelijkheid en de gemeenschapskracht. En het leuke is dat je de gemeenschappen hierin ziet groeien en zich ontwikkelen. ...ze het waarderen dat de gemeente hen vertrouwen geeft en eigen initiatieven ondersteunt waar nodig. Maar dat ze ook kritisch zijn op de rol van de gemeente. En dat is juist goed. Door een goede en open relatie tussen gemeenschap en gemeente kun je elkaar aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden. Daar leren we alleen maar van...

Reflectieteam

Voor de beantwoording van onderzoeksvraag één zijn twee reflectiegesprekken uitgevoerd, één tussen elke onderzoeksgroep en haar reflectieteam. Hiervoor ontvingen de onderzoeksgroepen en het reflectieteam een uitnodiging per mail waar ter voorbereiding van het reflectiegesprek de verzamelde data voor onderzoeksvraag één en twee filmpjes waren bijgevoegd. Het betrof data over organisatietaal (taalanalyse missie) en professionele taal (documentenanalyse en toepassing normenkader op casuïstiek). De twee filmpjes (over de startbijeenkomst en bijeenkomst 2) beoogden beeld te geven over het verloop van het proces in beide onderzoeksgroepen.

Interventie: reflectiegesprekken (2) over data professionele en organisatietaal. Als onderzoeker heb ik het gesprek gefaciliteerd tussen de onderzoeksgroep en het reflectieteam. Het gesprek was gericht op de waardering (wel of geen herkenning, wel of niet van belang) van het reflectieteam over de verzamelde data (onderzoeksvraag één). De mening van het reflectieteam vormde een kritische toets op de data vanuit hun expertise over zelfsturing. Het had als doel de éézijdige blik vanwege het interne karakter van het onderzoek te verkleinen. Het gesprek richtte zich daarom op de mening van het reflectieteam, hun kijk, aanbevelingen en suggesties over het onderzoek. Daartoe stelde ik als onderzoeker vragen als: “Wat valt op? Wat verwondert? Wat is jullie zienswijze? Wat zouden jullie ons mee willen geven aan tips en suggesties voor de voortzetting van het onderzoek?”. Het gesprek leverde waardering op over de reeds verzamelde kenmerken van professionele en organisatietaal en aanvullende taalkenmerken. Van elk gesprek is verslag gelegd door mij als onderzoeker samen met de twee leden van het voorbereidingsteam (adviseur leren en ontwikkelen voor onderzoeksgroep één en de adviseur directie voor onderzoeksgroep twee). De verslagen van beide onderzoekersgroepen zijn door mij als onderzoeker samengevoegd. Het totale verslag van beide reflectiegesprekken is aan alle medeonderzoekers en reflectieteamleden ter membercheck voorgelegd.

Onderzoeksvraag 2: Wat zijn de gewenste condities om als gemeentelijke organisatie de ontwikkeling van persoonlijke, professionele en organisatietaal te faciliteren?

Onderzoeksgroepen

Voor de beantwoording van onderzoeksvraag twee zijn twee semi-gestructureerde groepsinterviews uitgevoerd, één met elke onderzoeksgroep. Hiervoor ontvingen de onderzoeksgroepen een uitnodiging per mail waar ter voorbereiding van interview de verzamelde data voor onderzoeksvraag één met de kenmerken van persoonlijke, professionele en organisatietaal waren toegevoegd.

Interventie: semi-gestructureerd groepsinterview.

Als onderzoeker faciliteerde ik het groepsinterview met elke onderzoeksgroep. Het gesprek richtte zich eerst op een terugblik op de verzamelde data voor onderzoeksvraag één voor een aanloop naar het beantwoorden van onderzoeksvraag twee. De opgedane inzichten voor onderzoeksvraag één werden op een sheet gepresenteerd. Een voorbeeld hiervan is: “Het bezig zijn met taal leidt misschien niet tot de ‘juiste’ taal, wel tot het je eigen maken van dat waar de taal over gaat. Met dit inzicht is het misschien goed om de hele organisatie met taal bezig te laten zijn, om het een intrinsiek verhaal van de mensen te laten worden”. De inzichten werden in de groep besproken aan de hand van vragen: “Herken je de inzichten zoals ze hier staan? Wat valt je op? Wat is een mogelijke rode draad hierin? Wat zijn wellicht nog aanvullingen hierop?”.

Vervolgens werd onderzoeksvraag twee besproken. De visie van het conceptueel model (zie figuur 2) was hiervoor richtinggevend in het interview en leidde tot de volgende vragen over hoe de gemeente de

taalontwikkeling in de organisatie kan faciliteren bij hun professionals. Als onderzoeker stelde ik (deels) vooraf gestructureerde, open vragen rondom het faciliteren van organisatietaal (“Wat is nodig om in de organisatie te zorgen dat medewerkers van Peel en Maas zich van de missie bewust zijn en deze in praktijk toepassen?”), professionele taal (“Wat kan het normenkader van goed werk bijdragen om rolbewustzijn in de drie wijzen van aansturing van de overheid te creëren?”) en persoonlijke taal (“Hoe kan je als organisatie medewerkers er toe uitnodigen om vanuit eigenheid aan de missie bij te willen dragen?”). De medeonderzoekers kregen de gelegenheid om in eigen woorden op de vraag van de onderzoeker te reageren en vervolgens op elkaars uitspraken. Als onderzoeker nodigde ik daartoe uit door vragen te stellen als “Hoe kijk jij hier naar? Hoe ervaren anderen dit?”. De variatie in functies van de medeonderzoekers qua kennis en achtergrond zorgde voor verkenning van de onderzoeksvraag vanuit verschillende invalshoeken. Daarvoor gebruikte ik de techniek van samenvatten om te checken of ze de uitspraak van de medeonderzoeker goed begreep (“Dus eigenlijk zeg je dat...Is dit waar je op doelt...”). Door samen te vatten konden de medeonderzoekers de juistheid van het antwoord en de interpretatie van de onderzoeker beoordelen en indien nodig corrigeren (Saunders et al., 2019). Elk semi-gestructureerd groepsinterview is opgenomen en getranscribeerd. De opname van de interviews stelde mij als onderzoeker in staat om de uitspraken van de mede-onderzoekers letterlijk weer te geven. Om op deze manier de betrouwbaarheid van de data te vergroten. De transcripten van de twee semi-gestructureerde groepsinterviews leverde data op met gewenste condities over hoe de gemeente de taalontwikkeling bij hun professionals kan faciliteren.

Reflectieteam

Voor de beantwoording van onderzoeksvraag twee zijn nogmaals twee semi-gestructureerde groepsinterviews uitgevoerd: één met elke onderzoeksgroep en haar reflectieteam. Hiervoor ontvingen de onderzoeksgroepen en het reflectieteam een uitnodiging per mail. Ter voorbereiding van interview waren hier drie filmpjes (over verloop bijeenkomsten 3, 4, 5), de verzamelde data voor onderzoeksvraag één met de kenmerken van persoonlijke, professionele en organisatietaal en een samenvatting van het transcript van het groepsinterview van beide onderzoeksgroepen bijgevoegd.

Interventie: semi-gestructureerd groepsinterview.

Als onderzoeker faciliteerde ik het groepsinterview conform de opzet van het semi-gestructureerde groepsinterview in de onderzoeksgroepen. Allereerst werden de opgedane inzichten en data rondom organisatietaal, professionele taal en persoonlijke taal besproken voor onderzoeksvraag één. Deze terugblik in het groepsinterview was een aanloop naar het beantwoorden van onderzoeksvraag twee. De visie van het conceptueel model (zie figuur 2) was richtinggevend in het interview over onderzoeksvraag twee hoe de gemeente de taalontwikkeling in de organisatie kan faciliteren bij hun professionals. Het gesprek was gericht op de waardering (wel of geen herkenning, wel of niet van belang) van het reflectieteam over de verzamelde data (onderzoeksvraag twee). Tevens bouwde het gesprek voort op deze data en verkende mogelijke nieuwe condities. Het interview richtte zich daarom op de mening van het reflectieteam, hun kijk en aanbevelingen over onderzoeksvraag twee. Daartoe stelde ik als onderzoeker deels vooraf gestructureerde, open vragen (bijvoorbeeld “Wat is volgens jullie nodig om taalontwikkeling in de gemeente te faciliteren? Hoe zou dit er voor jullie idealiter uitzien?”). In de opzet van het groepsinterview gaf ik als onderzoeker allereerst de reflectieteamleden de gelegenheid om te antwoorden, waarna de medeonderzoekers hierop konden reageren, van waaruit een gesprek kon ontstaan. De variatie in functies van de medeonderzoekers en het reflectieteam qua kennis en achtergrond zorgde voor verkenning van de onderzoeksvraag vanuit verschillende invalshoeken. Elk semi-gestructureerd groepsinterview is opgenomen en getranscribeerd. De opname van de interviews stelde mij als onderzoeker in staat om de uitspraken van de mede-onderzoekers letterlijk weer te kunnen geven. Om op deze manier de betrouwbaarheid van de data te vergroten. De transcripten van de twee semi-gestructureerde groepsinterviews leverde waardering op over de reeds verzamelde gewenste condities om als gemeente de taalontwikkeling bij hun professionals te faciliteren. Tevens bevatte het aanvullende condities.

Procedure

Voor het actieonderzoek was de samenstelling van de onderzoeksgroep en hoe de resultaten van de twee groepen met elkaar verbonden werden relevant om te komen tot een collectief resultaat.

Wegens drukte en ziekte is de samenstelling van de onderzoeksgroep voorafgaand en gedurende het onderzoek nog gewijzigd. Vanwege de focus op taal was de afdeling communicatie aanvankelijk middels twee communicatiemedewerkers vertegenwoordigd. Echter door vertrek van twee communicatie-medewerkers uit de organisatie, leidde dat tot onderbezetting van het team communicatie. Er is toen de keuze gemaakt deze plaats over te laten nemen door hun leidinggevende, de teammanager Klant Contact Centrum. .

Door de keuze om in twee onderzoeksgroepen te gaan werken zocht ik als onderzoeker naar een manier om de praktijken uit de twee aparte onderzoeksgroepen met elkaar te verbinden tot een collectief resultaat. Het heeft geleid tot het maken van filmpjes (5) (zie figuur 4) waardoor input en reflecties vanuit de twee onderzoeksgroepen gedeeld konden worden. Het bood de mogelijkheid om verbindingen tussen de twee onderzoeksgroepen zichtbaar te maken en een overzicht van het totale onderzoeksproces te geven. In het onderzoek werd ook appél gedaan op de medeonderzoekers om met collega's te reflecteren op een casus.

Er waren direct twee medeonderzoekers die aan de slag gingen met een casus en aanvankelijk was er nog minder respons van de rest van de groep. Om zorg te dragen dat er voldoende input vanuit de casuïstiek bespreking voor het onderzoek ingebracht werd heb ik twee filmpjes gemaakt. Een filmpje over de bespreking van de casus “Coronasteunfonds” samen met een medeonderzoeker (onderzoeksgroep 1). En een tweede filmpje over de casus “Inspiratieboek dorp” samen met een medeonderzoeker (onderzoeksgroep 2). Doel van de filmpjes was om medeonderzoekers een duidelijker beeld te geven van wat de bedoeling was. Het had de intentie om ze in alle drukte van hun werk te inspireren om met casuïstiek aan de slag te gaan.

Data-analyse

Onderzoeksvraag één: Voor navolgbaarheid van de data-analyse vat ik eerst kort samen wat hierover reeds bij onderzoeksinterventies beschreven staat. Als onderzoeker verrichtte ik samen met de onderzoeksgroepen een grove analyse van de data door deze gericht te coderen op de woorden (richting, rolbewustzijn, relatie) en voor elke taal (persoonlijke, professionele en organisatietaal). Vervolgens heb ik als onderzoeker met elke onderzoeksgroep een semi-gestructureerd groepsinterview gevoerd en daarna met elke onderzoeksgroep en haar reflectieteam. In deze groepsinterviews werden de verzamelde data samen geanalyseerd (twee verslagen van reflectiegesprekken over persoonlijke taal, negen verslagen van reflectiegesprekken over professionele taal, twee verslagen van reflectiegesprekken over organisatietaal). Elke onderzoeksgroep ging “boven” de data hangen, daarvoor werden de opgedane inzichten op een sheet gepresenteerd en vragen gesteld om hier dieper op in te gaan. Op deze manier werd vastgesteld wat de onderzoeksgroepen en het reflectieteam belangrijk vonden in persoonlijke, professionele en organisatietaal. Van elk groepsinterview is een transcript gemaakt. Daarna heb ik als onderzoeker de transcripten van de groepsinterviews als volgt nader geanalyseerd.

In een Word document van de transcripten heb ik de uitspraken over kenmerken van taal door de onderzoeksgroepen en het reflectieteam gemarkeerd (informatie onderzoeksvraag één). Deze uitspraken over taalkenmerken heb ik geordend op persoonlijke, professionele en organisatietaal. Vervolgens heb ik per taal voor elke uitspraak de bron geduid (of deze afkomstig was uit onderzoeksgroep 1, 2 of het reflectieteam). De uitspraken van onderzoeksgroep één, onderzoeksgroep twee en het reflectieteam zijn voor elke taal naast elkaar geplaatst in een tabel. Op deze manier was het mogelijk om de uitspraken horizontaal te vergelijken. Daarvoor heb ik als onderzoeker in een “cross-case” analyse naar overeenkomsten tussen de uitspraken van de twee onderzoeksgroepen en het reflectieteam gekeken. Er is gekeken hoe deze overeenkomsten samen te voegen tot een concreet kenmerk voor elke taal (voor richting, rolbewustzijn, relatie). Bijvoorbeeld de uitspraken van de onderzoeksgroepen en het reflectieteam hadden voor organisatietaal een overeenkomst die heeft geleid tot het kenmerk: “richtinggevende taal die de missie als een collectief doel weergeeft” (zie tabel 8).

Tabel 8: Voorbeeld uitspraken kenmerk organisatietaal

Onderzoeksgroep 1	Onderzoeksgroep 2	Reflectieteam	Kenmerk
De huidige taal van de missie richt zich op de missie in de domeinen. Wat is de “Why” van de organisatie, want een overstijgende missie die voor de gehele organisatie geldt is er nu niet.	Het is goed de focus te leggen in de missie op wat onze gemeente bijzonder of bijzonderder maakt dan andere gemeentes en dat is zelfsturing.	De missie draait niet om uitstekende dienstverlening maar draait om waar de organisatie voor staat en zich van andere gemeenten onderscheid. Dat is communicatieve zelfsturing.	Richtinggevende taal die de missie als een collectief doel weergeeft

Uit de “cross-case” analyse van de uitspraken van de twee onderzoeksgroepen en het reflectieteam kwam het volgende voort: kenmerken organisatietaal om de missie begrijpelijk over te brengen (zie bijlage 2 tabel analyse uitspraken organisatietaal), kenmerken professionele taal zodat de professional zijn rol kan pakken in zelfsturing (zie bijlage 3 tabel analyse uitspraken professionele taal). Er werden geen kenmerken voor persoonlijke taal vastgesteld waardoor geen tabel hiervoor is opgenomen in de bijlage. De uitspraken van het reflectieteam hadden een validerende waarde, vanwege de overeenkomsten met de uitspraken van de onderzoeksgroepen.

Onderzoeksvraag twee: Voor navolgbaarheid van de data-analyse vat ik eerst kort samen wat hierover reeds bij onderzoeksinterventies beschreven staat. Voor de beantwoording van onderzoeksvraag twee (wat zijn de gewenste condities om als gemeentelijke organisatie de ontwikkeling van persoonlijke, professionele en organisatietaal te faciliteren) is een semi-gestructureerd groepsinterview uitgevoerd. Een interview met elke onderzoeksgroep en met elke onderzoeksgroep en haar reflectieteam. De onderzoeksgroep en haar reflectieteam ging “boven” de data hangen, daarvoor werden de reeds opgedane inzichten op een sheet gepresenteerd en vragen gesteld om hier dieper op in te gaan. Op deze manier werd vastgesteld wat de onderzoeksgroepen en het reflectieteam belangrijke condities vonden voor het faciliteren van persoonlijke, professionele en organisatietaal. Van elk groepsinterview is een transcript gemaakt. De data vanuit de semi-gestructureerde groeps-interviews zijn door mij als onderzoeker nader geanalyseerd conform de werkwijze bij onderzoeksvraag één.

In een Word document van de transcripten heb ik de uitspraken van de onderzoeksgroepen en het reflectieteam over condities voor het faciliteren van taalontwikkeling gemarkeerd (informatie onderzoeksvraag twee). Deze uitspraken over condities zijn vervolgens geordend in drie categorieën: condities ter facilitering van het ontwikkelen van organisatietaal, professionele taal en persoonlijke taal. Vervolgens heb ik per categorie voor

elke uitspraak bepaald of deze afkomstig was uit onderzoeksgroep één, twee of het reflectieteam, om de bron van de data te kunnen duiden.

De uitspraken van onderzoeksgroep één, twee en het reflectieteam zijn voor elke categorie naast elkaar geplaatst in een tabel. Op deze manier was het mogelijk om de uitspraken horizontaal te vergelijken. Daarvoor heb ik als onderzoeker in een “cross-case” analyse naar overeenkomsten tussen de uitspraken van de twee onderzoeksgroepen en het reflectieteam gekeken. Er is gekeken hoe deze overeenkomsten samen te voegen in een concrete conditie voor elke taal. Bijvoorbeeld de uitspraken van de onderzoeksgroepen en het reflectieteam hadden voor het faciliteren van taalontwikkeling voor professionele taal een overeenkomst die geleid heeft tot de formulering van de conditie: “normenkader als referentie voor het handelen van de medewerker” (zie tabel 9).

Tabel 9: Voorbeeld uitspraken conditie ter facilitering van de ontwikkeling van professionele taal

Onderzoeksgroep 1	Onderzoeksgroep 2	Reflectieteam	Conditie
Het normenkader benutten bij de start van een project om bewust te zijn van de eigen rollen en hoe deze samen te gaan invullen.	De drie R-en zijn heel fijn, ze zijn in alle situaties toepasbaar en pakken het hele normenkader. Het normenkader geeft reflectie op een casus, houvast en nieuwe inzichten.	Belangrijk om een norm te hebben, een referentie van waaruit je als medewerker verder kan ontwikkelen. Zonder referentie is het lastig ontwikkelen.	Normenkader als referentie voor het handelen van de medewerker

Niet alle uitspraken konden op deze manier geordend worden, waardoor gekeken is hoe deze overeenkomsten in een nieuwe categorie te labelen. De overeenkomst was dat de uitspraken gingen over condities voor de taalontwikkeling van alle drie de talen waardoor een vierde categorie is toegevoegd: (4) condities ter facilitering van de ontwikkeling van persoonlijke, professionele en organisatietaal.

Uit de “cross-case” analyse van de uitspraken van de twee onderzoeksgroepen en het reflectieteam kwam voor het faciliteren van concrete condities voor de vier benoemde categorieën (zie bijlage 4 tabel analyse uitspraken condities ter facilitering van taalontwikkeling). De uitspraken van het reflectieteam hadden een validerende waarde, vanwege de overeenkomsten met de uitspraken van de onderzoeksgroepen.

De “cross-case” analyse liet veel overeenkomsten zien in de uitspraken van de twee onderzoeksgroepen en het reflectieteam. Het leidde tot de keuze om de data voor onderzoeksvraag één en twee als groepsdata te beschouwen, ondanks dat het soms individuele uitspraken van een medeonderzoeker of reflectieteamlid betrof. Een keuze die past bij actieonderzoek dat gericht is op een collectief resultaat om zelfsturing via begrijpelijke taal breed in de gemeente toegankelijk te maken. Als onderzoeker ben ik me bewust van de beperking dat de cross-case analyse vanuit mijn perspectief heeft plaatsgevonden. Er is getracht deze eenzijdigheid met mogelijke projectie vanuit de eigen ideologie te reduceren door dichtbij het taalgebruik te blijven vanuit de data (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). Door het gebruik van de letterlijke uitspraken uit de transcripten heb ik als onderzoeker getracht de opvattingen van de twee onderzoeksgroepen en het reflectieteam in de data weer te geven.

Resultaten

De resultaten worden allereerst voor onderzoeksvraag één en vervolgens voor onderzoeksvraag twee besproken. De beide onderzoeksvragen zijn op organisatietaal, professionele- en persoonlijke taal geordend en per taal op richting, rolbewustzijn en relatie. De conclusies in de analyse worden voor elke taal ondersteund met fragmenten van uitspraken van de onderzoeksgroepen en reflectieteam.

Onderzoeksvraag één: Wat zijn de kenmerken van persoonlijke, professionele en organisatietaal die eraan bijdragen dat de gemeentelijke professional invulling kan geven aan “richting, rolbewustzijn, relatie” in communicatieve zelfsturing?

Kenmerken organisatietaal

Uit de “cross-case” analyse van de uitspraken van de onderzoeksgroepen (OG1 en OG2) en het reflectieteam (RT) kwamen drie kenmerken van organisatietaal voort die wenselijk zijn om de betekenis van de missie over te brengen. Deze worden hieronder toegelicht.

Kenmerk 1: richtinggevende taal die de missie als een collectief doel weergeeft.

Uit de analyse bleek dat de aanwezigheid van een “overall” missie wenselijk is die voor alle medewerkers van de gemeente gehanteerd wordt, ongeacht in welk domein ze werken (huidige situatie is dat er nu per domein een missie is). Het vraagt taal die het gewenste maatschappij- en mensbeeld uitdrukt. De taal dient duidelijk te maken waar de gemeente voor staat en waarmee ze zich wil onderscheiden. De uitspraken worden geïllustreerd door de volgende fragmenten: “Wat is de “Why” van de organisatie, want een overstijgende missie die voor de gehele organisatie geldt is er nu niet (OG1)”. “Het is goed de focus te leggen in de missie op wat onze gemeente bijzonder of bijzonderder maakt dan andere gemeentes en dat is zelfsturing (OG2)”. “De missie draait niet om uitstekende dienstverlening maar draait om waar de organisatie voor staat en zich van andere gemeenten onderscheid. Het richt zich op communicatieve zelfsturing (RT)”.

Kenmerk 2: richtinggevende taal die actief, “to the point” en helder is geformuleerd. De huidige taal van de aanwezige missie wordt als niet begrijpelijk ervaren door het gebruik van veel containerbegrippen. Uit de analyse blijkt dat organisatie taal zich daarom dient te kenmerken door heldere en toegankelijke taal die elke

medewerker kan begrijpen. De taal mag daarom korter, actiever en meer “to the point” zijn zodat de medewerker begrijpt hoe hij vanuit zijn rol kan bijdragen. Deze uitspraken worden geïllustreerd door de volgende fragmenten: “Het hanteren van veel container-begrippen als “vitale gemeenschappen”, “het goede leven” maakt de taal van de missie abstract (OG1)”. “Er is behoefte aan begrijpelijke en sprekende taal die elke medewerker van afvalmedewerker tot strateeg begrijpt (OG2)”. “Als de (taal van de) missie niet helder of begrijpelijk genoeg is, dan heeft een medewerker geen kompas om zich te ijken (RT)”.

Kenmerk 3: richtinggevende taal die gevoel, ziel en waarden bevat.

Uit de analyse blijkt dat het gevoel en verbinding ontbreekt met de huidige taal van de missie doordat het taalgebruik als ambtelijk en daardoor als afstandelijk ervaren wordt. Deze afstandelijkheid wordt ervaren door het hanteren van normgerichte taal (“wij verhouden ons tot”) en nauwelijks waardegerichte taal (“wij geloven”) bevat. Het leidt tot een kenmerk van organisatietaal dat deze gevoel, ziel en waardegericht dient te zijn. Alleen op deze manier kan organisatietaal medewerkers het verhaal achter de missie van zelfsturing laten voelen. De taal van de missie dient sterk uit te nodigen om als medewerker er onderdeel van te willen zijn. De taal dient de missie als een lonkend perspectief middels een stip op de horizon te laten ervaren. Deze uitspraken over de kenmerken worden geïllustreerd door de volgende fragmenten: “Er wordt geen verbinding met de taal van de missie ervaren want het ambtelijk taalgebruik met termen als “overheid en gemeente” maakt de taal afstandelijk en er spreekt geen gevoel uit (OG1)”. “De taal van de missie mag sterker uitnodigen om er onderdeel van te willen zijn. Deze wordt nu niet als lonkend perspectief ervaren. Er is behoefte aan andere taal met gevoel en ziel (OG2)”. “Taal uit de missie als “wij staan ergens voor, wij verhouden ons tot” is meer een soort norm...taal als “wij geloven” gaat over waarden. Taal in waarden raakt iedereen, dan doet taal iets met je (RT)”.

Kenmerken professionele taal

Uit de “cross-case” analyse van de uitspraken van de onderzoeksgroepen (OG1 en OG2) en het reflectieteam (RT) kwamen drie kenmerken voor professionele taal voort. Taal die zich kenmerkt door informatie waardoor de professional invulling kan geven aan richting, rolbewustzijn en relatie in communicatieve zelfsturing. Deze drie kenmerken worden hieronder toegelicht.

Kenmerk 1: richtinggevende taal gericht op reflectie en communiceren van verwachtingen.

Kenmerk van professionele taal is het belang om een heldere uitgangssituatie in gesproken taal te creëren aan de voorkant (de start van een gesprek). Heldere en duidelijke taal over doel en verwachtingen maakt dat het goede gesprek gevoerd kan worden. Richtinggevende taal nodigt uit tot reflectie en kan leiden tot nieuwe inzichten over passend handelen in werksituaties. Deze uitspraken worden geïllustreerd door de volgende fragmenten: “... als de status van het gesprek niet helder is, creëert dat onduidelijkheid over de eigen rol (OG 1)”. “Er ontstaat gedoe als we aan de voorkant niet duidelijk naar elkaar toe zijn. Als de uitgangssituatie van het gesprek echter helder is, dan kan daarna het gesprek op natuurlijke manier gevoerd worden (OG 2)”. “Onderzoeken wat de verwachtingen zijn in het proces (intern en extern) en deze naar elkaar uitspreken (RT)”.

Kenmerk 2: rolbewustzijngevende taal gericht op het creëren van duidelijkheid en bewustzijn over de eigen rol. Rolsbewustzijngevende taal kenmerkt zich door te starten met een wezenlijke vraag over de eigen rol: “welke rol heb ik/hebben wij in de situatie?”. Het laat nadenken over ben ik de juiste persoon aan tafel en stelt in staat om bewust te handelen waardoor de professional recht kan doen aan de initiatieven van gemeenschappen. Een verkeerde rol heeft directe gevolgen en kan een proces of initiatief van de gemeenschap doodslaan. Deze uitspraken worden geïllustreerd door de volgende fragmenten: “Het start met de vraag welke rol hebben we hier, om bewustzijn te creëren over de eigen rol en welke taal vervolgens te spreken (OG 1)”. “... Eerst nadenken over wie heeft welke rol aan tafel. Ben ik de juiste persoon aan tafel of dienen andere mensen aan te schuiven (OG 2)”. “Want zonder bewustzijn over de rol is niet helder hoe zich te verhouden tot de ander. Door een verkeerde rol te pakken kan dit direct gevolgen hebben voor de gemeenschap en het proces doodslaan (RT)”.

Kenmerk 3: relationele taal door aan te sluiten bij de ander zich in zijn perspectief verplaatsen. Constatering is dat als de uitgangssituatie van een gesprek helder is en de professional weet welk hij daarin te vervullen heeft, hier relationele taal op natuurlijke wijze uit voortvloeit. Er volgt een kanttkening om bij de reflectie op de eigen rol niet door te slaan. Als de rol duidelijk is, gaat het om het goede gesprek te voeren met elkaar, ongeacht uit welke rol (autoritaire, regelgestuurde, communicatieve zelfsturing) dit plaats vindt. Het goede gesprek voeren vraagt relationele taal die zich kenmerkt door als professional twee kanten in het gesprek te brengen: de eigen kijk als professional en de kijk van de inwoner of gemeenschap. Deze uitspraken worden geïllustreerd door de volgende fragmenten: “Het start met de vraag welke rol hebben we hier, om bewustzijn te creëren over de eigen rol en welke taal vervolgens te spreken (OG 1)”. “Bewustzijn van de eigen rol is nodig om als professional het goede te doen, om aansluiting te vinden, te weten welke vragen je moet stellen en hoe zich te verhouden... (OG 2)”. “Zonder bewustzijn over de rol is niet helder hoe zich te verhouden tot de ander. Door een verkeerde rol te pakken kan dit direct gevolgen hebben voor de gemeenschap en het proces doodslaan (RT)”.

Kenmerken persoonlijke taal

Uit de “cross-case” analyse van de uitspraken van de twee onderzoeksgroepen en het reflectieteam kwam een gedeelde mening over de kenmerken van persoonlijke taal naar voren. Ze waren unaniem van mening dat er geen kenmerken op te stellen zijn waaraan persoonlijke taal dient te voldoen, om bij te dragen aan de ontwikkeling

van communicatieve zelfsturing. Het gaat volgens hen niet om de “juiste taal”, maar om taal die vraagt te komen tot een intrinsiek verhaal. Persoonlijke taal is daarmee een eigenheid die niet voor te schrijven is. Omdat de gemeente geen “taalklonen” wil creëren. Wel is de mening dat de organisatie uit kan nodigen tot de ontwikkeling van persoonlijke taal en dit kan faciliteren (zie hieronder beantwoording onderzoeksvraag twee).

Onderzoeksvraag twee: Wat zijn de gewenste condities om als gemeentelijke organisatie deze ontwikkeling van persoonlijke, professionele en organisatietaal te faciliteren? Uit de “cross-case” analyse van de uitspraken van de onderzoeksgroepen (OG1 en OG2) en het reflectieteam (RT) kwamen vier condities voort die volgens hen gewenst zijn voor het faciliteren van de taalontwikkeling in de gemeente.

Conditie één ter facilitering van de ontwikkeling van organisatietaal: blijvende aandacht voor het uitdragen van de organisatietaal. De analyse laat zien dat een belangrijke conditie voor het ontwikkelen van organisatietaal is om blijvende aandacht te besteden aan het uitdragen van de organisatietaal (missie, visie en waarden). Om te zorgen dat professionals met de missie verbonden blijven. Ze zich bewust zijn waarom ze hun werk doen en bij de gemeente Peel en Maas willen werken. Hiertoe uitnodigen door berichten over zelfsturing op intranet te plaatsen. Berichten die inhaken op de actualiteit en deze door te vertalen naar de organisatie. Zaken in de berichten aanroeren die belangrijk zijn en iets met de trots en DNA van de organisatie doen. Deze uitspraken worden geïllustreerd door de volgende fragmenten: “Medewerkers meenemen in de missie van zelfsturing en de kernwaarden van de gemeente en bespreken met elkaar hoe je als professional hiertoe dient te verhouden (OG1)”. “Bewust te zijn waarom je je werk wilt doen en waarom je in deze gemeente wilt werken (OG2)”. “De relatie tussen leren en ontwikkelen in het organisatieframe blijvend aandacht geven is de sleutel tot succes (RT)”.

Conditie twee ter facilitering van de ontwikkeling van professionele taal: een normenkader als referentie voor het handelen van een medewerker. De analyse van de professionele taal toont aan dat voor het faciliteren van de ontwikkeling van professionele taal het hebben van een norm als wezenlijke conditie wordt beschouwd. Het normenkader met de woorden “richting, rolbewustzijn en relatie” maken het pakbaar om met communicatieve zelfsturing aan de slag te gaan. Het vormt een referentie van waaruit een medewerker zich kan ontwikkelen, omdat het uitnodigt om na te denken over “wat doe en wat zeg ik” in een situatie. Het geeft taal middels een referentiekader in communicatieve zelfsturing om als medewerker de eigen rol te kunnen toetsen. Het laat reflecteren op de eigen bijdrage aan het realiseren van de missie en organisatie doelen. Bijvoorbeeld bij de start van een project of een gesprek met de gemeenschap is het goed de eigen rol te toetsen. Of bij het schrijven van een project- of collegevoorstel in de checklist hiervoor een vraag op te nemen over welke rol hebben we hier. Deze uitspraken worden geïllustreerd door de volgende fragmenten: “Het normenkader benutten bij de start van een project om bewust te zijn van de eigen rollen en hoe deze samen te gaan invullen (OG1)”. “De drie R-en zijn heel fijn, ze zijn in alle situaties toepasbaar en pakken het hele normenkader. Het normenkader geeft reflectie op een casus plus houvast en nieuwe inzichten (OG2)”. “Belangrijk om een norm te hebben, een referentie van waaruit je als medewerker verder kan ontwikkelen. Zonder referentie is het lastig ontwikkelen (RT)”.

Conditie drie ter facilitering van de ontwikkeling van persoonlijke taal: medewerkers uitnodigen tot bewustzijn over de eigen bijdrage aan zelfsturing en om vanuit de eigen “ik” te reageren. De analyse toont aan dat er twee belangrijke condities zijn voor de ontwikkeling van persoonlijke taal. Allereerste conditie is om vormen in te zetten die medewerkers uitnodigen tot bewustzijn over de eigen bijdrage aan zelfsturing. Een manier is “storywriting” om door het schrijven van een persoonlijk verhaal over zelfsturing de professional te laten reflecteren op de eigen rol. Het schrijven van het eigen verhaal draagt bij tot het verinnerlijken van het verhaal over zelfsturing en om tot eigen taal te komen. Een tweede conditie is dat de organisatie nog sterker mag uitnodigen en laten ervaren dat medewerkers de vrijheid hebben om meer vanuit de eigen “ik” te reageren. Zonder dat medewerkers zich voor antwoorden eerst wenden tot het management of bestuur. Deze uitspraken worden geïllustreerd door de volgende fragmenten: “Een verhaal schrijven laat je nadenken en zien hoe je erin staat als persoon en professional (OG1)”. “Medewerkers de eigen taal in zelfsturing te laten doorleven... om zo het optimale uit zich zelf te halen (OG2)”. “Zorgen dat medewerkers sterker de vrijheid voelen dat er veel kan en mag zodat het lef gevoeld wordt om meer vanuit de eigen “ik” te reageren... (RT)”.

Conditie vier ter facilitering van de ontwikkeling van persoonlijke, professionele en organisatietaal: een cultuur van collectief leren en reflecteren. De analyse toont aan dat het faciliteren van taalontwikkeling in de organisatie als conditie vraagt de cultuur van gezamenlijk (blijven) leren te versterken: bestuurlijk met de raad, het college en met de partners in de dorpen. Het vraagt een cultuur van collectief leren te creëren waarin het belang van reflectie sterker wordt beleefd. Medewerkers zich realiseren dat reflectie tijdsparing op kan leveren of voorkomen dat door een verkeerde rol het initiatief in een gemeenschap doodslaait. Een manier om reflectie te organiseren is intervisie (met het normenkader) voor verdiepende gesprekken over de eigen rol. Het vraagt goede gesprekken met elkaar voeren, trainingen, ervaringen delen, de natuurlijke leermomenten pakken in een teamoverleg en het college. De ontwikkeling van de professionele identiteit van medewerkers wordt hierbij ook als randvoorwaardelijk in het leren gezien om de rol van communicatieve zelfsturing te kunnen pakken. Het faciliteren van de taalontwikkeling kan bijdragen om bewustzijn te creëren bij de professional hoe hij zich verhoudt tot zijn vak, collega's, de organisatie en de gemeenschap. Zelfsturing vraagt bewust schakelen om zich op de juiste wijze hiertoe te verhouden in passende taal. Deze uitspraken worden geïllustreerd door de volgende fragmenten:

“In praktijk kijken hoe bewust taalgebruik kan bijdragen aan het realiseren van alle rollen, niet alleen communicatieve zelfsturing. De intentie zou dienen te zijn dat alle medewerkers hierdoor de eigen professionele identiteit ontwikkelen (OG 1)”. “Belangrijk om met z’n allen blijven te leren...ontwikkeling van taal in de drie frames kan bijdragen aan de ontwikkeling van professionele identiteit, het is wel omvattender dan dat (OG2)”. “Een traject net als dit onderzoek waarin niet gedoceerd is, maar het samen ontwikkelen en ontdekken waarin collectief en transformatief leren bij elkaar komen (RT)”.

Conclusie

In dit onderzoek tracht ik als onderzoeker samen met de medeonderzoekers antwoord te geven op de twee onderzoeksvragen. De conclusies zijn achtereenvolgens voor onderzoeksvraag één en onderzoeksvraag twee getrokken en geordend op organisatietaal, professionele- en persoonlijke taal. De conclusies zijn vanwege de “cross-case” analyse als één resultaat van de twee onderzoeksgroepen en het reflectieteam beschreven.

De eerste onderzoeksvraag luidde: *Wat zijn de kenmerken van persoonlijke, professionele en organisatietaal die eraan bijdragen dat de gemeentelijke professional invulling kan geven aan “richting, rolbewustzijn, relatie” in communicatieve zelfsturing?* Eerst beschrijf ik de conclusie op hoofdlijnen, waarna een nadere toelichting volgt. De conclusie op deze vraag is dat persoonlijke, professionele en organisatietaal kunnen bijdragen aan de invulling van communicatieve zelfsturing mits: organisatietaal verbinding laat ervaren met de missie, professionele taal houvast geeft middels een gezamenlijke norm voor het professioneel handelen in zelfsturing en persoonlijke taal een mate van verinnerlijking van de missie heeft om vanuit eigenheid hier invulling aan te geven. Inzoomend op organisatietaal is te stellen dat deze aan drie kenmerken dient te voldoen om richtinggevend te zijn en de betekenis van de missie begrijpelijk over te brengen: richtinggevende taal die de missie als collectief doel weergeeft, die helder is zodat een medewerker de betekenis ervan begrijpt en taal die gevoel, ziel en waarden bevat. Voor professionele taal is te concluderen dat deze aan drie kenmerken dient te voldoen: richtinggevende taal gericht op reflectie en het communiceren van verwachtingen, rolbewustzijnggevende taal gericht op het creëren van duidelijkheid en bewustzijn over de eigen rol, relationele taal door aan te sluiten bij de ander door zich in zijn perspectief te verplaatsen. Voor persoonlijke taal is de conclusie dat er geen kenmerken op te stellen zijn. Het gaat niet om “juiste” taal maar om te komen tot een intrinsiek verhaal waar de taal uit voortvloeit.

Conclusies onderzoeksvraag twee: Wat zijn de gewenste condities om als gemeentelijke organisatie deze ontwikkeling van persoonlijke, professionele en organisatietaal in de gemeentelijke organisatie bij hun professionals te faciliteren? Eerst beschrijf ik de conclusie op hoofdlijnen, waarna een nadere toelichting volgt. De conclusie op deze vraag is dat gewenste condities om taalontwikkeling te faciliteren zijn: blijvende aandacht voor het uitdragen van de missie, een normenkader als referentie voor het handelen van de medewerker, het verhaal van zelfsturing verinnerlijken en het collectief leren en reflecteren in de organisatie versterken. Dat vraagt onder meer het ontwikkelen van de professionele identiteit van medewerkers zodat zij bewust reflecteren om in zelfsturing passend te handelen. Inzoomend op organisatietaal is te stellen dat het blijvend aandacht besteden aan het uitdragen van de betekenis van de missie van zelfsturing een gewenste conditie is in het faciliteren. Op deze manier blijven professionals verbonden met de missie en kunnen hier bewust aan bijdragen. Voor de ontwikkeling van professionele taal is te concluderen dat het hebben van een norm als wezenlijke conditie in het faciliteren wordt beschouwd. Het normenkader met de woorden “richting, rolbewustzijn en relatie” maken het pakbaar om met communicatieve zelfsturing aan de slag te gaan. Het geeft taal middels een referentiekader om als medewerker te reflecteren op de eigen rol. Een gewenste conditie in het faciliteren van de ontwikkeling van persoonlijke taal is om medewerkers uit te nodigen tot nadenken over hij vanuit eigenheid bijdraagt aan de missie. Het vereist het verinnerlijken van het persoonlijk verhaal over zelfsturing. Een andere conditie is dat de organisatie medewerkers nog sterker mag uitnodigen zodat ze ervaren vrijheid te hebben om meer vanuit de eigen “ik” te reageren. Zonder dat medewerkers zich voor antwoorden eerst tot het management of bestuur wenden. Tot slot wordt als conditie voor het faciliteren van de taalontwikkeling van de drie talen gesteld dat het vraagt om de cultuur van het collectief leren en reflecteren te versterken. Voor het reflecteren is het belangrijk dat de professional bewust schakelt en reflecteert op hoe hij zich verhoudt in passende taal tot zijn vak, collega’s, de organisatie en de gemeenschap. Het kan op deze manier bijdragen aan de ontwikkeling van de professionele identiteit van medewerkers.

Het doel van het onderzoek om gezamenlijk taal te onderzoeken laat de onderzoeksgroep collectief leren over hoe en welke taal kan bijdragen aan de ontwikkeling van zelfsturing. Het conceptueel model laat het belang zien van taal die de betekenis van de missie overbrengt, richting geeft aan het professioneel handelen en persoonlijke eigenheid weergeeft. Het onderzoek heeft vervolgens door de zoektocht naar taal geleid tot concrete kenmerken voor persoonlijke, professionele en organisatietaal voor de gemeente. Het stelt hierdoor in staat meer los te komen van de abstracte organisatietaal. Op deze manier kan taal minder ver van de professional af komen te staan waardoor zelfsturing sterker in het DNA kan geraken. Deze taal kan de professionals ondersteunen om ‘richting, rolbewustzijn en relatie’ in communicatieve zelfsturing passend in te vullen. Het maakt duidelijk dat de interventies “storywriting” en het normenkader hiervoor goed bruikbaar zijn. Ook heeft het meer zicht gegeven op condities die nodig zijn om als gemeente hun medewerkers gericht hierbij te faciliteren. Zodat zij zich verder kunnen ontwikkelen tot krachtige professional die bewust zijn hoe ze bijdragen aan de missie van zelfsturing.

Deze inzichten maken dat ik als onderzoeker later in de thesis gericht tot aanbevelingen kan komen.

Discussie

Als onderzoeker schets ik de verschillende beperkingen van het onderzoek. Allereerst volgt een beschrijving van de inhoudelijke beperkingen van het onderzoek en vervolgens over de methodologische kant.

Allereerst lag er in het onderzoek door het werken vanuit Dialogic OD een focus op gesproken en geschreven taal. Hierdoor is geen aandacht aan non-verbale taal besteed waardoor dit onderdeel van communicatie niet meegenomen is in het onderzoek. Hiervoor is gekozen omdat gesproken taal als een belangrijk sturingsmiddel wordt beschouwd om richting te geven aan het gedrag van medewerkers (Neck, et al., 2016). Tevens was door het online uitvoeren van het onderzoek de non-verbale communicatie ook moeilijker waar te nemen.

Het onderzoek richtte zich op communicatieve zelfsturing. Er is echter gekozen om ook de professionele taal van de andere twee manieren van aansturing van de gemeente te verkennen (autoritair en regelgestuurd). Hiermee werd beoogd om het onderscheid met communicatieve zelfsturing te verduidelijken. Tijdens het onderzoek bleek dat de verkenning van het autoritair en regelgestuurd sturen niet bijdroeg aan verduidelijking van communicatieve zelfsturing. Het leidde wel tot de constatering dat de drie manieren van aansturing in elkaar over kunnen lopen. Het maakte duidelijk dat het bewustzijn van de rol vraagt om te schakelen om op het goede moment de juiste rol te pakken. Ook heeft in praktijk slechts een kleine groep medewerkers van de gemeente daadwerkelijk te maken met zelfsturing. De meeste medewerkers zijn in de autoritaire- en regelgestuurde rol werkzaam en werden derhalve niet in het onderzoek meegenomen. De onderzoeksgroepen gaven het belang aan om in een mogelijk vervolg van het actieonderzoek de focus te richten op alle medewerkers. Het gaat erom dat alle medewerkers de visie van zelfsturing in hun DNA krijgen en bewustzijn hoe ieder ongeacht zijn functie en rol hieraan bijdraagt.

Het conceptueel model (zie figuur 2) had waarde omdat het mij als onderzoeker houvast gaf in een onderzoek dat zich in praktijk gaandeweg pas vormt. Het gaf een kader om de interventies in het onderzoek gericht in te vullen. Het onderzoek heeft zich gericht op het organisatie-, professionele- en persoonlijke frame en het omgevingsframe is buiten beschouwing gebleven. Er zijn interventies uitgetoetst door de onderzoeksgroepen op het gebied van taal die zich richtten op de ontwikkeling in de gemeente. Daardoor is er geen contact met de gemeenschap geweest. Het enige contact met de gemeenschap vormde de twee leden van het reflectieteam die het perspectief van de gemeenschap inbrachten (voorzitter gezamenlijke dorpsoverleggen en secretaris stichting ter bevordering welzijn inwoners). Hiermee heeft het onderzoek geen verandering in de sociale context met de gemeenschap bewerkstelligd. Het heeft bijgedragen om eerst goed de persoonlijke, professionele en organisatietaal intern te duiden. Het stelt de gemeente in staat om het gesprek met de gemeenschap hierover te gaan voeren.

Vanwege het belang van onderzoekstriangulatie zijn er in het onderzoek meerdere personen ingezet om data te verzamelen, met als doel een rijker beeld van de praktijk te krijgen (Van der Donk & Van Lanen, 2019). Daar ik als onderzoeker ook de rol van facilitator in de bijeenkomsten vervulde, kon mijn aandacht niet volledig naar de verslaglegging uitgaan. Dat leidde tot de keuze om naast zelf verslag te doen van de bijeenkomst, ook twee medeonderzoekers hiervoor te vragen. Het verslag van de bijeenkomst bevatte anders uitsluitend mijn perceptie als onderzoeker wat tot een vertekende interpretatie van de data (bias) kan leiden. Deze vertekening is verkleind door te werken met een tweede verslaglegger.

Tot slot wil ik aangeven dat resultaat validiteit in het onderzoek wel aanwezig was. Echter door het werken in twee onderzoeksgroepen was deze validiteit minder zichtbaar. De twee onderzoeksgroepen werkten in aparte processen parallel aan elkaar die pas in de thesis samen kwamen in een gemeenschappelijk resultaat. Het is wenselijk de mogelijkheid te hebben om in een brede setting met beide onderzoeksgroepen en het reflectie team het gemeenschappelijk resultaat van de thesis nog te bespreken (zie aanbevelingen).

Aanbevelingen

Voortbouwend op de conclusies over taalkenmerken en de gewenste condities geef ik als onderzoeker vier aanbevelingen. Deze dragen bij om als gemeente in staat te zijn de taalontwikkeling van de medewerkers breder in de organisatie te faciliteren voor de gewenste doorontwikkeling van communicatieve zelfsturing.

Aanbeveling één: plan opstellen faciliteren taalontwikkeling. Als onderzoeker samen met de sleutelfiguren een plan opstellen om invulling te geven aan het faciliteren van de taalontwikkeling in de gemeente. Het conceptueel model (zie figuur 2 in theoretisch kader) biedt hiervoor een kader. Het stelt dat aandacht voor alle dimensies van taal (richtinggevende, rolbewustzijgevende, reflecterende, relationele) gewenst zijn om optimaal resultaat te creëren. Het vraagt om eerst alle initiatieven die al plaatsvinden binnen deze taaldimensies in kaart te brengen. Er lopen al vele initiatieven in de organisatie zoals het ontwikkelen van een workshop voor medewerkers over zelfsturing binnen de Peel en Maas academie, storytelling, training waarderend onderzoeken, project heldere taal. Op deze manier kan er gericht gekeken worden welke taaldimensies nog geen aandacht krijgen. Het plan kan ook bijdragen aan het doel “Natuurlijke duiding” vanuit het teamplan van het management (2020 – 2021). Dit doel is gericht op de overbrenging van de organisatiekoers met bijbehorend gedrag en gevoel. Voor de realisatie van dit doel is begrijpelijke taal een randvoorwaarde waarbij de resultaten van het onderzoek benut kunnen worden.

Aanbeveling twee: taalontwikkeling van de sleutelfiguren. Als onderzoeker betoog ik dat taal sterker als sturingsmiddel ingezet kan worden. Medeonderzoekers gaven tijdens het onderzoek ook aan dat in de organisatie sterk op inhoud gestuurd wordt en er meer via taal en dialoog gestuurd mag worden. Taalontwikkeling van de sleutelfiguren kan ook bijdragen aan het organisatiedoel “Natuurlijk leiderschap”. Daarvoor wordt in het management team nog gezocht hoe te komen tot een gedeelde professionele norm voor de invulling van natuurlijk leiderschap. MLT geeft mogelijk aanknopingspunten voor de formulering van een gezamenlijke norm. Het kan ingezet worden voor het ontwikkelen van “motivational language” als sturingsmiddel voor het management team (en mogelijk breder alle sleutelfiguren). MTL kan handvatten geven in het sturen via taal vanuit deze wetenschappelijk onderbouwde methode. Daarin constateer ik dat de drie veronderstellingen van MLT: het belang van de relatie (gevormd door interpersoonlijke verbindingen), reflexiviteit (de verantwoordelijkheid om authentiek en ethisch te handelen) en deel te nemen in het creëren van gedeelde betekenisgeving (Cunliffe & Eriksen, 2011; Jian & Fairhurst, 2017; Monnot, 2016), naadloos aansluiten bij de visie van zelfsturing en natuurlijk leiderschap. Als onderzoeker zie ik mogelijkheden voor vervolgonderzoek vanuit de theorie van MLT. Een kanttekening is dat het uiteraard niet alleen draait om taal van de sleutelfiguren in communicatieve zelfsturing. Het vraagt van elke professional om vanuit persoonlijk leiderschap verantwoordelijkheid voor taalgebruik te nemen.

Aanbeveling drie: invoering van een collectieve uniforme aanpak van reflecteren in de organisatie. Voor de invoering van een uniforme aanpak van reflectie samen met de sleutelfiguren kijken hoe dit in de gemeente gestalte kan krijgen. Er wordt nu in de gemeente sterk ingezet op informeel- en praktijkleren en om het leren via natuurlijke momenten te laten ontstaan. Als onderzoeker bepleit ik om zowel de natuurlijke momenten te benutten als het gericht initiëren en faciliteren van het leren en ontwikkelen in de organisatie. Het voornamelijk benutten van natuurlijke momenten draagt een risico in zich mee dat in de waan van de dag het collectief leren en reflecteren niet voldoende van de grond komt. De waan van de dag zie ik vanuit mijn ervaring sterker appelleren op enkelslag leren (wat doen we binnen de regels wat mag en moet). Het vraagt medewerkers te faciliteren in het laten groeien van enkel- naar dubbelslag leren (hoe denken we in deze situatie) en drieslagleren (wie willen we zijn als organisatie) (Wierdsma & Swieringa, 2017). Tijdens het onderzoek is met het normenkader gereflecteerd op het eigen handelen. Deze reflectie heeft als valkuil dat het sterk gedragsgericht kan raken op wat iemand beter kan doen. Om dubbel- en drieslag leren in de organisatie te ontwikkelen volstaat het niet om gedragsgericht te reflecteren. Reflectie wordt pas productief als perspectieven en aannames worden onderzocht, ter discussie gesteld en professionals verbindingen leggen tussen de praktijk, de persoon, de theorie en de doelen (Davis, 2006). Reflectie kan bijdragen, in lijn van de visie van het Professionele Identiteitsmodel, dat professionals in staat zijn een eigen koers te kiezen, rekening houdend met de organisatie, het vak en het eigen persoonlijk perspectief (Ruijters et al., 2018). Het vraagt om betekenisgerichte reflectie waarbij het gaat het om de situatie te begrijpen om tot inzichten te komen en verbindingen te zien (Korthagen & Nuijten, 2019) tussen de verschillende frames (organisatie, professioneel, persoonlijk, omgeving). Daarom adviseer ik het gebruik van het model van de lagen van de persoonlijkheid (Korthagen, 2004) als collectieve aanpak voor reflectie. Het nodigt uit om na te denken over omgeving, gedrag, vaardigheden, overtuigingen, identiteit en betrokkenheid en kernkwaliteiten, wat volgens Korthagen bijdraagt aan de integratie van persoon en professie. Het nodigt professionals uit tot nadenken over de eigen professionele identiteit, wat als het hart van de professionele ontwikkeling wordt beschouwd (Ruijters, 2019). Het is belangrijk om reflectie niet alleen te richten op het individueel handelen van een professional. Reflectie dient ook in groepsverband plaats te vinden. Het vraagt de visie van zelfsturing zowel als individu als collectief uit te dragen. Samen reflecteren op praktijksituaties om te duiden waar het eigenaarschap in zelfsturing ligt en wat passend handelen en taal hierin is. Op deze manier kunnen medewerkers groeien in hun manier van leren. Het bouwt voort op de ambitie om medewerkers bewuster te maken van hun eigen leren en aan te sluiten op de verschillende leerstijlen (Organisatieplan 2019-2023). Op deze manier wordt ook de ambitie ingevuld, om als collectief te willen leren om samen praktijken te verbeteren. Daarbij is het raadzaam alle lagen in de organisatie te laten werken met dezelfde aanpak (in reflectie) zodat het kan leiden tot een cultuuromslag (Nuijten, 2017).

Aanbeveling vier: dialoog met de gemeenschap. Als onderzoeker werk ik graag mee om de uitkomsten van het onderzoek te delen en het gesprek hierover met de gemeenschap aan te gaan. Hierbij zie ik mogelijkheden om ook de gemeenschap op de eigen rol en taal te laten reflecteren. Zodat er van twee kanten, zowel vanuit de gemeente als de gemeenschap nagedacht wordt over hoe ze zich vanuit een passende rol en taal tot elkaar verhouden. Daarmee kan het bewerkstelligen dat er zo goed mogelijk recht gedaan wordt aan de visie van zelfsturing en initiatieven vanuit de gemeenschap. Ter afronding is er een bijeenkomst gepland waarin ik samen met de onderzoeksgroepen en het reflectieteam de resultaten van het onderzoek ga bespreken. Het moment kan tevens benut worden om te kijken hoe gezamenlijk vervolg te geven aan het onderzoek en de gedane aanbevelingen. Als onderzoeker vervul ik graag de rol van sparringspartner naar de gemeente waarbij ik met plezier mijn opgedane expertise vanuit het onderzoek deel. Tot slot hoop ik dat het onderzoek professionals mag inspireren tot reflectie op de eigen taal. Er bij professionals bewustzijn optreedt dat taal niet alleen informatie overbrengt, maar ook de eigen mindset en kijk construeert. Daarin heb ik het geloof dat als professionals zich bewust zijn van de invloed van de eigen taal en mindset, ze krachtig kunnen bijdragen aan zelfsturing. Want zoals Cooperrider (geciteerd in Stavros & Torres, 2018) betoogt: “We live in a world our conversations create”.

Referenties

- Barrett, F. J., Thomas, G. F., & Hocevar, S. P. (1995). The central role of discourse in large-scale change: A social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 352-372. <https://doi.org/10.1177/0021886395313007>
- Bushe, G.R. (2013). Generative process, generative outcome: The transformational potential of appreciative inquiry. In D.L. Cooperrider, D.P. Zandee, L.N. Godwin, M. Avital & B. Boland (eds.), *Organizational Generativity: The Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation (Vol. 4)*, pp. 89-113. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1475-9152\(2013\)0000004003](https://doi.org/10.1108/S1475-9152(2013)0000004003)
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revisioning organization development: diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348-368. <https://doi.org/10.1177/0021886309335070>
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2014). The Dialogic Mindset in Organization Development. *Research in Organizational Change and Development*, 22, 55-97. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620140000022002>
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2016). The Dialogic Mindset: Leading emergent change in a complex world. *Organization Development Journal*, 34(1), 37-65.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2005). *Doing Action Research in Your Own Organization*. Sage.
- Cooperrider, D.L., & Whitney, D. Appreciative Inquiry: A positive revolution in change. In P. Holman & T. Devane (eds.), *The Change Handbook*. Berrett-Koehler.
- Cunliffe, A.L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425-1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>
- Davis, E. A. (2006). Characterizing productive reflection among pre-service elementary teachers: Seeing what matters. *Teaching and Teacher Education*, 22(3), 281-301. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2005.11.005>
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 25(1), 80-92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
- Gemeente Peel & Maas (2017). *Waardenoriëntatie en kaderstelling: Thema's Sociaal domein en Vitale gemeenschappen*.
- Gemeente Peel & Maas (2018). *Kaderstelling bestuur, communicatie en dienstverlening*.
- Gemeente Peel & Maas (2019). *Besturingskompas Peel en Maas*.
- Gemeente Peel & Maas (2019-2023). *Organisatieplan*.
- Gemeente Peel & Maas (2020-2021). *Teamplan Management*.
- Gergen, K. (1978). Toward generative theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1344-1360.
- Gezamenlijke dorpsoverleggen (30 januari, 2018). *Manifest, zelfsturing meer dan samen zelf doen*.
- Gherardi, S., Cozza, M., & Poggio, B. (2018). Organizational members as storywriters: on organizing practices of reflexivity. *The learning Organization*, Vol. 25(1), 51-62. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2017-0080>
- Grant, D., & Marshak, R. J. (2011). Toward a Discourse-Centered Understanding of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 204-235. <https://doi.org/10.1177/0021886310397612>
- Holman, P. (2010). *Engaging emergence*. Berrett-Koehler Publishers.
- Jian, G., & Fairhurst, G. T. (2017). Leadership in organizations. *The international encyclopedia of organizational communication*, 3, 1221-1241. <https://doi.org/10.1002/9781118955567>
- Kegan, R., & Lahey, L., Helsing, D., & Fleming, A. (2016). *An everyone culture. Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Harvard Business School Publishing.
- Korthagen, F. (2004). In search of the essence of a good teacher: Towards a more holistic approach in teacher education. *Teaching and Teacher education*, 20(1), 77-97. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2003.10.002>
- Korthagen, F., & Nuijten, E. (2019). *De kracht van reflectie. De sleutel voor de ontwikkeling van leraren*. Boom.
- Marshak, R. J. (2019). Dialogic Meaning-Making in Action. *Organizational Development Review*, 51(2), 26-31.
- Marshak, R.J., & Grant, D. (2008). Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Journal of Management*, 9(1), S7-S19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00567>

- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2018). *Motivating Language Theory: Effective Leader Talk in the Workplace*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-66930-4>
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough, W.C. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97-121. <https://doi.org/10.1177/2329488414560282>
- Monnot, M.J. (2016). Relational-interdependent self-construal with supervisor (RISCS): Scale development and conditional model of meaningfulness at work. *The Psychologist-Manager Journal*, 19(2), 61-90. <https://doi.org/10.1037/mgr0000043>
- Neck, C.P., Manz, C.C., & Houghton, J.D. (2016). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*. Sage.
- Nuijten, E. (2017). *"Samen is allang begonnen!": Een Pabo in beweging rond Vormend en Onderzoekend Leren*. Hogeschool Rotterdam.
- Ruijters, M. C. P. (2019). *Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Vakmedianet.
- Ruijters, M.C.P., en collega's (2018). *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Vakmedianet.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Benelux.
- Schmitz, G. (2020). *Krijg de geest. Over bezielde gemeenschappen en een bescheiden betrokken bestuur*. Gemeente Peel en Maas.
- Searle, R.J. (1969). *Taalhandelingen. Een taalfilosofisch essay*. Het spectrum.
- Stavros, J., & Torres, C. (2018). *Conversations Worth Having. Using Appreciative Inquiry to Fuel Productive and Meaningful Engagement*. Berret-Koehler.
- Van der Donk, C., & Van Lanen, B. (2019). *Praktijkonderzoek in zorg en welzijn*. Coutinho.
- Van der Steen, M. (2016). *Tijdig Bestuur: strategisch omgaan met voorspelbare verrassingen*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Van der Zouwen, T. (2018). *Actieonderzoek doen. Een routewijzer voor studenten en professionals*. Boom.
- Van Lieshout, F. (2013). *Taking Action for Action: A study of the interplay between contextual and facilitator characteristics in developing an effective workplace culture in a Dutch hospital setting, through action research*. University of Ulster.
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2017). *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Noordhoff.

Dankwoorden

Een actieonderzoek kenmerkt zich door de kracht van de co-creatie. Daarom zijn er vele mensen aan wie ik graag mijn waardering wil uitspreken voor hun deelname aan deze co-creatie.

Allereerst wil ik mijn opdrachtgever Kirsten Werps graag bedanken voor het vertrouwen en de mogelijkheid die de gemeente bood om gedurende de tweejarige master samen te werken. Ook dank voor de tijd die je toch in alle drukte wist vrij te maken en daarin rijke input gaf.

Oprecht spreek ik ook mijn dank uit aan de dertien medeonderzoekers (Geert, Maïke, Will, Leon, Stynke, Veronique, Marieke, Rob, Allal, Leon, Carmen, Ruth, Petro) uit de twee onderzoeksgroepen die in alle drukte present waren. Dank voor jullie actieve, rijke inbreng en de leerrijke gesprekken. Het was een plezierige samenwerking en dank voor het vertrouwen om deze verkenningstocht met mij te willen aangaan. Ondanks dat het niet altijd duidelijk was waar het nu precies heen ging. Dank ook aan Veronique en Marieke, samen vormden we een top voorbereidingsteam. Het samen sparren en reflecteren droeg bij aan de vormgeving van het onderzoek en maakte de verkenningstocht leuker.

Dank ook aan de twaalf participanten (Frank, Lizette, Paul, Angela, Pim, Ad, Marloes, Jos, Hans, Susan, Ambro, Martijn) die tijd wilde maken om in de casuïstiek besprekingen samen te reflecteren op boeiende en complexe praktijksituaties.

Mijn hartelijke dank gaat ook uit naar de vijf reflectieteamleden (Geert, Nick, Josine, Anget, Piet) die vanuit hun rijke expertise een waardevolle spiegeling in het onderzoek aanbrachten. Dank om hier tijd in te willen investeren in alle drukke werkzaamheden. Tevens wil ik Geert en Nick bedanken voor het lezen van de thesis en hun feedback.

Graag wil ik de docenten van de MLI bedanken voor de inspiratie en de begeleiding tijdens de opleiding. Dank aan Carla Oonk op wie ik via de strippenkaart beroep kon doen en die mij goed op weg geholpen heeft. Bijzonder dank aan mijn studie coach Tom van Oeffelt op wie ik ten alle tijde beroep kon doen en die ik kon blijven “lastigvallen” met mijn vragen. De scherpte van jouw reflectie heeft me veel geleerd en liet de thesis groeien in helderheid en stevigheid. Jouw humor en relativiseringsvermogen maakte de samenwerking heel plezierig.

Ook dank aan mijn familie en vrienden die me de ruimte gaven en accepteerden dat mijn sociaal leven op een lager pitje stond. De onvoorwaardelijke steun was hierin heel prettig. Dank John voor alle support. Mijn zussen Karin en Marieke plus Gerda wil ik bedanken voor het grondig meelesen. Tot slot gaat mijn speciale dank uit naar mijn twee dochters. We zaten met z’n drietjes in een intensief jaar, ieder op onze eigen manier. Het maakte dat we elkaar goed begrepen en elkaar hierin hielpen, ieder vanuit onze eigen kwaliteiten. Luka dank voor het lezen van verslagen en dingen voor me opzoeken. Lois jij voor het in orde maken van al mijn tabellen en figuren, waarmee je altijd voor me klaar stond. Goede herinneringen zijn er aan onze wandelingetjes en fijne gesprekjes, dank meiden!

Annet van de Wetering

Bijlage 1: Tabellen onderzoekseenheden toepassing normenkader op casuïstiek

Toepassing normenkader op casuïstiek in de twee onderzoeksgroepen

Casus 1: Aanvraag rijbewijs

Casus 2: Verkeersveiligheid

Casus 3: overleg dorp over arbeidsmigranten

In de twee onderzoeksgroepen (zie tabel 1) is voor deze drie casussen gezamenlijk het normenkader ingevuld.

Tabel 1: Samenstelling onderzoeksgroep 1 en 2

Onderzoeks- groep 1	Medeonderzoekers	Onderzoeks- groep 2	Medeonderzoekers
1	Adviseur Ler en Ontwikkelen	1	Adviseur Directie
2	Teammanager Maatschappelijke Ontwikkeling	2	Teammanager Advies en Control
3	Teammanager Werk, Inkomen, Jeugd en Zorg	3	Teammanager Omgevingsontwikkeling
4	Senior gemeenschapsontwikkeling/ kerncontactpersoon	4	Teammanager Klant Contact Centrum
5	Adviseur Maatschappelijke Ontwikkeling/ Kerncontactpersoon	5	Projectleider gemeenschapsontwikkeling /kerncontactpersoon
6	Strateg	6	Strategisch Beleidsmedewerker
		7	Gemeentesecretaris / Directeur

Toepassing normenkader op casuïstiek door medeonderzoekers samen met participanten

Vervolgens hebben elf van de dertien medeonderzoekers individueel of samen een casus uit de praktijk gekozen (in totaal 6 casussen). In deze zes casussen zijn ook medewerkers uit de organisatie die bij deze casus betrokken waren uitgenodigd, om samen met de onderzoeker en medeonderzoekers te reflecteren op de casus. Het normenkader met een norm van goed werk is benut om te reflecteren in deze casus over welk handelen en taal (wat doe ik en wat zeg ik) op gewenste wijze uitdrukking geeft aan de autoritaire rol, handhavende en communicatieve rol.

Casus 4: Inspiratieboek dorp

Onderzoeker Medeonderzoeker	Functie	Aantal jaren in huidige functie	Geslacht	Leeftijd
1	Onderzoeker	2 ^e jaar MLI	Vrouw	53
2	Projectleider Gemeenschapsontwikkeling Kerncontactpersoon	2	Vrouw	44
Participanten				
3	Adviseur Infrastructuur	2	Vrouw	54
4	Adviseur Infrastructuur	12	Man	63
5	Adviseur Wijk, Natuur en Landschap	12	Man	44
6	Adviseur Omgevingsontwikkeling	10	Man	34

Casus 5: Corona steunfonds

Onderzoeker Medeonderzoeker	Functie	Aantal jaren in huidige functie	Geslacht	Leeftijd
1	Onderzoeker	2 ^e jaar MLI	Vrouw	53
2	Strateg	1	Vrouw	43
Participanten				
3	Medewerker Maatschappelijke Ontwikkeling	0,8	Vrouw	29
4	Communicatie Adviseur	8	Vrouw	37
5	Projectleider Maatschappelijke Ontwikkeling	11	Man	61
6	Adviseur Planning en Control	10 jaar	Man	57

Casus 6: Foto rijbewijs

Onderzoeker Medeonderzoekers	Functie	Aantal jaren in huidige functie	Geslacht	Leeftijd
1	Onderzoeker	2 ^e jaar MLI	Vrouw	53
2	Teammanager Klant Contact Centrum	1	Vrouw	54
3	Adviseur Directie	6	Vrouw	34
Participant				
4	Medewerker Burgerzaken Frontoffice	21	Man	62

Casus 7: Project agrariërs

Onderzoeker Medeonderzoekers	Functie	Aantal jaren in huidige functie	Geslacht	Leeftijd
1	Onderzoeker	2 ^e jaar MLI	Vrouw	53
2	Strategisch Beleidsmedewerker	4	Man	54
3	Teammanager Omgevingsontwikkeling	3	Man	42
Participant				
4	Senior Adviseur Omgevingsontwikkeling	2	Man	44

Casus 8: Duurzaamheid

Onderzoeker Medeonderzoekers	Functie	Aantal jaren in huidige functie	Geslacht	Leeftijd
1	Onderzoeker	2 ^e jaar MLI	Vrouw	53
2	Senior Adviseur	2	Man	41
3	Gemeenschapsontwikkeling/Kerncontactpersoon Adviseur maatschappelijke ontwikkeling/ Kerncontactpersoon	2	Man	35
Participant				
4	Adviseur duurzaamheid	11	Man	49

Casus 9: De Molen

Onderzoeker Medeonderzoekers	Functie	Aantal jaren in huidige functie	Geslacht	Leeftijd
1	Onderzoeker	2e jaar MLI	Vrouw	53
2	Adviseur Leren en Ontwikkelen	3	Vrouw	44
3	Teammanager Maatschappelijke Ontwikkeling	5,5	Man	57
Participant				
4	Adviseur Maatschappelijk Ontwikkeling	9	Vrouw	51

Bijlage 2: Resultaten analyse kenmerken organisatietaal

Kenmerken	Onderzoeksgroep 1	Onderzoeksgroep 2	Reflectieteam
<i>Richtinggevende taal die de missie als een collectief doel weergeeft.</i>	De huidige taal van de missie richt zich op de missie in de domeinen (sociaal, ruimtelijk, economisch). Wat is de “Why” van de organisatie, want een overstijgende missie die voor de gehele organisatie geldt is er nu niet. Een missie is bedoeld voor de hele organisatie, terwijl nu de nadruk ligt op de communicatieve zelfsturingsrol terwijl er ook nog de autoritaire en handhavende rol is. Het roept ook de vraag op is het een missie per domein of meer een visie, de eeuwige missie-visie discussie, goed om een keuze hierin te maken.	Het is goed de focus te leggen in de missie op wat onze gemeente bijzonder of bijzonderder maakt dan andere gemeentes en dat is zelfsturing. De rol is wel breder dus het is goed in de tekst van missie meer oog te hebben voor de 80 procent van de medewerkers die in de autoritaire en regelgestuurde rol werken.	De missie draait niet om uitstekende dienstverlening maar draait om waar de organisatie voor staat en zich van andere gemeenten onderscheid. Het richt zich op communicatieve zelfsturing en daardoor meer op de gemeenschap, op groepen en het collectief. Uitvoering van een wettelijke taak is gericht op een individuele inwoner, daar is de gedachte van zelfsturing en het goede leven ook van belang. Anders is de kans dat medewerkers die zich hiermee bezig houden zich niet in de missie herkennen. Terwijl alles wat je daar voor doet (zoals uitstekende dienstverlening) daaraan bijdraagt. De missie vraagt het (spel)concept doorzien en het delen van het gewenste mensenmaatschappijbeeld. Ook al vindt 80 of 90% van het werk in de autoritaire of regelgestuurde rol plaats, dan is er nog contact met inwoners en gemeenschappen waardoor deze rollen ook een beetje de kleur van de communicatieve rol hebben. De toevoeging van de communicatieve rol aan het repertoire van de overheid werkt ook door in de autoritaire en regelgestuurde rol en doet iets met het geheel. Zoeken waar starten we, zoeken tussen missie en visie. Het is geen missie die boven de organisatie hangt. De gemeente is ook geen commerciële organisatie, een overheid heeft meer dimensies dan met “Why, How, What” te duiden is. De missie past heel goed bij de vitale gemeenschappen, deze passen niet volledig in het ruimtelijk, sociaal en economisch domein, maar staan er ook niet ver van af.

Kenmerken	Onderzoeksgroep 1	Onderzoeksgroep 2	Reflectieteam
<i>Richtinggevende taal die actief, "to the point" en helder is geformuleerd.</i>	Het hanteren van veel containerbegrippen als "vitale gemeenschappen", "het goede leven" maakt de taal van de missie abstract. Het roept de vraag op wat bedoelen we er precies mee omdat ze op meerdere manieren te interpreteren zijn. Wat is dan het goede leven? Het goede leven is wellicht een containerbegrip om het er juist veel met elkaar over te hebben om het te duiden.	Er is behoefte aan begrijpelijke en sprekende taal die elke medewerker van afvalmedewerker tot strateeg begrijpt. Het begrip vitale gemeenschap is meer een begrip om intern te hanteren en het goede leven is taal en een begrip wat toegankelijker is	De missie geldt voor zowel iemand van burgerzaken als voor de regisseur vitale gemeenschappen. Als de (taal van de) missie niet helder of begrijpelijk genoeg is, dan heeft een medewerker ook geen kompas om zich te ijken.
<i>Richtinggevende taal die gevoel, ziel en waarden bevat.</i>	Er wordt geen verbinding met de taal van de missie ervaren want het ambtelijk taalgebruik met termen als "overheid en gemeente" maakt de taal afstandelijk en er spreekt geen gevoel uit. De struggle van wanneer is het de juiste taal. Het draait wellicht om het eigen maken van waar de taal over gaat, zelfsturing. Het herschrijven van de taal van de missie heeft wel geleidt tot betere taal en heeft aan kracht gewonnen door de taal korter, actiever en meer "to the point" te maken.	De taal van de missie mag sterker uitnodigen om er onderdeel van te willen zijn. Deze wordt nu niet als lonkend perspectief ervaren. Er is behoefte aan andere taal met gevoel en ziel. Taal aanpassen aan de doelgroep die je voor je hebt.	Taal uit de missie als "wij staan ergens voor, wij verhouden ons tot" is meer een soort norm, een afspraak die gemaakt wordt hoe er iets gedaan moet worden. Taal als "wij geloven" gaat over waarden. Taal in waarden raakt iedereen, dan doet taal iets met je.

Bijlage 3: Resultaten analyse kenmerken professionele taal

Kenmerken	Onderzoeksgroep 1	Onderzoeksgroep 2	Reflectieteam
	Casus 1: Aanvraag rijbewijs Casus 2: Verkeersveiligheid Casus 3: overleg dorp over arbeidsmigranten Casus 5: Corona steunfonds Casus 8: Duurzaamheid Casus 9: De Molen	Casus 1: Aanvraag rijbewijs Casus 2: Verkeersveiligheid Casus 3: overleg dorp over arbeidsmigranten Casus 4: Inspiratieboek dorp Casus 6: Foto rijbewijs Casus 7: Project agrariërs	Data casuïstiek 1 tot en met 9
<i>Richtinggevende taal gericht op reflectie en communiceren van verwachtingen.</i>	De zoektocht naar de uitgangspositie van het gesprek bepaalt de rol. Dit duidelijk hebben aan de voorkant van het gesprek is belangrijk. Het is goed om hier aandacht aan te besteden De gemeenschap had een idee over duurzaamheid, terwijl er vanuit de gemeente nog geen ontwikkeld beleid aanwezig was t.a.v. duurzaamheid. Dat had invloed op het proces van de gemeenschap. Er waren diverse beelden in de gemeenschap, raad en gemeente over duurzaamheid. Er ontbrak mogelijk een gedeeld begrip omtrent duurzaamheid wat communicatie lastig maakte. De wijze van communicatie draait niet alleen om de inhoud. Het vraagt om naar het proces kijken: hoe verhoudt je je tegenover elkaar en vragen te stellen om wederzijdse verwachtingen te verkennen: “wat willen jullie van ons”.	Er ontstaat gedoe als we aan de voorkant niet duidelijk naar elkaar toe zijn. Als de uitgangssituatie van het gesprek echter helder is, dan kan daarna het gesprek op natuurlijke manier gevoerd worden. Het laat realiseren dat het goed is het gesprek sterker op procesniveau te voeren en niet alleen op inhoud. Vanuit alleen inhoud bereik je geen overeenstemming en creëert éénrichtings-verkeer wat maakt dat je sterker informatie zendt. Het kan ook vooraf van nut zijn om te reflecteren op een vraag vanuit een dorp: om duidelijk te krijgen wat moeten we met deze vraag (en hiervoor het normenkader te benutten).	Onderzoeken wat de verwachtingen zijn in het proces (intern en extern) en deze naar elkaar uitspreken. Realisatie door het invullen van het normenkader dat als de status van het gesprek niet helder is, dat onduidelijkheid creëert over de eigen rol. Vooraf van buiten naar binnen redeneren, wat staat er in de dorpsontwikkelplannen en wat kunnen wij daar dan aan bijdragen. Verwachtingenmanagement, regelmatig blijven tunen of dat nog op één lijn zit.
<i>Rolbewustzijnggevende taal gericht op het creëren van duidelijkheid en bewustzijn over de eigen rol.</i>	Vooraf nadenken over de rol doet ook meer recht aan de initiatieven van de gemeenschap. Het start met de vraag welke rol hebben we hier, om bewustzijn te creëren over de eigen rol en welke taal vervolgens te spreken. Het maakt bewust van het belang duidelijk te zijn over welke rol je hebt in een situatie, want zonder bewustzijn over de rol is niet helder hoe je je dient te verhouden tot de ander. Het is goed om te reflecteren op het eigen handelen. Het is leerzaam, een oefening om met elkaar tot een goede invulling van de rol te komen. Het heeft geholpen door nog alerter te zijn op de communicatieve regelgestuurde rol, hoe deze soms door elkaar lopen. Communicatie met gemeenschap: kunnen we duidelijk uitleggen wat onze visie op zelfsturing is en welke rol we hierin vervullen.	Om niet “ins blauwe “hinein” te stappen maar om eerst na te denken over wie heeft welke rol aan tafel. Ben ik de juiste persoon aan tafel of dienen andere mensen aan te schuiven. Het normenkader is hiervoor te benutten. Communicatie met gemeenschap: kunnen we duidelijk uitleggen wat onze visie op zelfsturing is en welke rol we hierin vervullen.	Het maakt bewust van het belang duidelijk te zijn over de eigen rol in de situatie. Want zonder bewustzijn over de rol is niet helder hoe zich te verhouden tot de ander. Door een verkeerde rol te pakken kan dit direct gevolgen hebben voor de gemeenschap en het proces dood slaat. Handelen met het juiste kompas voor ogen. En dat geldt ook voor medewerkers in de autoritaire en regelgestuurde rol, daar geldt dit ook, alleen vanuit een andere aanvliegroute dan in zelfsturing. Het normenkader geeft de mogelijkheid om het spelconcept (missie) te oefenen in de eigen rol.

Kenmerken	Onderzoeksgroep 1	Onderzoeksgroep 2	Reflectieteam
	Casus 1: Aanvraag rijbewijs Casus 2: Verkeersveiligheid Casus 3: overleg dorp over arbeidsmigranten Casus 5: Corona steunfonds Casus 8: Duurzaamheid Casus 9: De Molen	Casus 1: Aanvraag rijbewijs Casus 2: Verkeersveiligheid Casus 3: overleg dorp over arbeidsmigranten Casus 4: Inspiratieboek dorp Casus 6: Foto rijbewijs Casus 7: Project agrariërs	Data casuïstiek 1 tot en met 9
<i>Relationele taal door aan te sluiten bij de ander zich in zijn perspectief verplaatsen.</i>	Het vraagt bewust te zijn van de communicatie, wat dat teweeg kan brengen bij de ander. De wijze van communicatie draait niet alleen om de inhoud. Het vraagt om naar het proces kijken: hoe verhoudt je je tegenover elkaar.	Bewustzijn van de eigen rol is nodig om als professional het goede te kunnen doen. Om aansluiting te vinden en te weten welke vragen je moet stellen en hoe zich te verhouden tot de ander. Gewoon taal die dichtbij je staat en verbinding maakt met degene die tegenover je zit. Als de uitgangssituatie helder is, kan het gesprek op een natuurlijke manier gevoerd worden en hoeft er niet geforceerd gekeken te worden welke taal gebruik ik.	Verplaatsen in de gemeenschap: hoe kijken de inwoners en de gemeenschap hier naar, wat is hun perspectief, hoe zien zij dat. Jezelf verplaatsen in de ander om twee kanten in het gesprek te brengen van jezelf en de burger. De werkelijkheid ontstaat dus twee neuzen en door de woorden die je uit, daarom voorzichtig met woorden omgaan. Een taallijst kan handig zijn, maar het draait om natuurlijke taal die bij je past en niet om taalklonen te creëren. Het reflecteren hoeft niet door te slaan naar de rol, want het gaat om het goede gesprek te voeren als gelijkwaardige partner. Maakt niet uit of dat nu vanuit de regelgestuurde of communicatieve rol is.

Bijlage 4: Resultaten analyse condities ter facilitering van taalontwikkeling

Conditie	Onderzoeksgroep 1	Onderzoeksgroep 2	Reflectieteam
<u>Conditie ter facilitering van de ontwikkeling van organisatie taal</u> <i>Blijvende aandacht voor het uitdragen van organisatietaal.</i>	Medewerkers meenemen in de missie van communicatieve zelfsturing en de kernwaarden van de gemeente en bespreken met elkaar hoe je als professional hiertoe dient te verhouden. Hoe mooi zou het zijn als een belader van de vuilniswagen door zelfsturing te begrijpen net iets anders de vuilniszak in de wagen gooit dan dat hij dat zou doen als hij bij een andere gemeente werkzaam zou zijn. Als een medewerker die speeltoestellen repareert samenwerkt met andere ambtenaren om elkaars perspectieven te benutten. Deze medewerker weet feilloos uit praktijk-ervaring te vertellen waar de jeugdigen overlast bezorgen, sprake is van vandalisme en slechte straten zijn. Kijken hoe deze twee werelden en perspectieven bij elkaar te brengen om gezamenlijk de organisatie doelen te realiseren.	Bewust te zijn waarom je je werk wilt doen en waarom je in deze gemeente wilt werken. Er dient een match te zijn in hoe je denkt over zelfsturing en kijkt naar de gemeenschap vanuit de visie van onze organisatie. Hiertoe uitnodigen door korte berichten op intranet over zelfsturing te plaatsen en aan te haken op de actualiteit, iets wat landelijk speelt en dit door te vertalen naar de eigen organisatie. In berichten zaken aanroeren die belangrijk zijn voor ons en iets met onze trots en DNA doen wat kan bijdragen aan bewustzijn van medewerkers over zelfsturing.	De relatie tussen leren en ontwikkelen in het organisatie frame blijvend aandacht geven is de sleutel tot succes. Zorgen voor levendigheid van het organisatie frame en dat goed borgen in de organisatie. Belangrijk om als organisatie de missie vanuit het organisatie frame te blijven voeden.
<u>Conditie ter facilitering van de ontwikkeling van professionele taal</u> <i>Een normenkader als referentie voor het handelen van een medewerker</i>	Het normenkader benutten bij de start van een project om bewust te zijn van de eigen rollen en hoe deze samen te gaan invullen. In een checklist voor project- en collegevoorstel de vraag opnemen welke rol hebben we hier in het proces/project. Het normenkader gebruiken in tussentijdse intervisie om te reflecteren op en evalueren van het verloop van het proces; waar loop je mogelijk tegen aan in richting, rolbewustzijn, relatie. Het normenkader is ook te benutten voor evaluatie van een casus of project. Midden in het project maakt dat je zaken soms anders beleeft. Het kan waardevol voor het proces zijn om als "satelliet" er boven te hangen om van een afstand te kijken wat er gebeurt in een gesprek.	De drie R-en zijn heel fijn, ze zijn in alle situaties toepasbaar en pakken het hele normenkader. Het normenkader geeft reflectie op een casus houvast en nieuwe inzichten. Het normenkader kan breder toegepast worden dan projecten voor diverse collega's die veelvuldig schakelen kunnen bevorderen in de communicatieve rol (kerncontactpersonen, proces- en projectleiders met een gemeenschap als partner of in een project als Stoppers 2020 (de autoritaire rol) en collega's in de regelgestuurde rol begeleiden, en collega's die veelvuldig "buiten" opereren bijvoorbeeld relatie-managers nieuwe omgevingsstafel. Het normenkader is in de huidige beschrijving gericht op gemeenschapsontwikkeling en daardoor minder geschikt voor het ruimtelijk domein, het gaat hier om individuele ondernemers om deze tot eigen regie te stimuleren, wat maatwerk per situatie vraagt.	Belangrijk om een norm te hebben, een referentie van waaruit je als medewerker verder kan ontwikkelen. Zonder referentie is het lastig ontwikkelen. De drie R-en vormen in het normenkader dat niet restrictief maar attractief is. Goed om hier een vierde R aan toe te voegen, Reflectie, want met enige regelmaat stilstaan leidt tot alertheid op de 3 R-en. Het nodigt uit om mee te spelen in een nieuwe situatie wat bijdraagt aan het realiseren van de organisatievisie en doelen.
<u>Conditie ter facilitering van de ontwikkeling van persoonlijke taal</u> <i>Medewerkers uitnodigen tot bewustzijn over de eigen bijdrage aan zelfsturing en vanuit de eigen "ik" te reageren.</i>	Een verhaal schrijven laat je nadenken en zien hoe je erin staat als persoon en professional. Dan kan je het verhaal van zelfsturing beter overbrengen. Uitnodigen tot nadenken waar de eigen kwaliteiten en zingeving in het werk ligt. Wat kan en wil ik bijdragen als professional. Zit ik op de goede plek en wat is voor mij belangrijk in het werk. Hiertoe uitnodigen vraagt van de organisatie vooraf na te denken hoe gaan we hier mee om en de bereidheid om mee te kijken en denken om iemand in zijn kracht te zetten.	Medewerkers de eigen taal in zelfsturing te laten doorleven met verschillende leer-methodes om zo het optimale uit zich zelf te halen. Ook verhalen vanuit het perspectief van een inwoner, de gemeenschap, of een groep benutten om het verhaal van zelfsturing over te brengen en eigen te maken. Het hoeven niet alleen eigen verhalen te zijn. Voor het schrijven van een eigen verhaal is de suggestie te werken met een basisverhaal over zelfsturing en deze aan te vullen met een persoonlijk verhaal, passend bij de doelgroep of de persoon die je voor je hebt.	Het is belangrijk voor alle medewerkers. Om te kijken hoe jezelf daar in staat. Daarbij gaat het uiteindelijk erom wat jouw bijdrage is aan de gemeenschap. De missie is waarin je gelooft en hoe er naar de samenleving gekeken wordt vanuit de eigen bescheiden positie. Het vraagt ook om hier als professional echt naar te durven handelen en dat consequent door te voeren ook in discussie met de raad en college. Zorgen dat medewerkers sterker de vrijheid voelen dat er veel kan en mag.

Conditie	Onderzoeksgroep 1	Onderzoeksgroep 2	Reflectieteam
<u>Vervolg</u> <i>Medewerkers uitnodigen tot bewustzijn over de eigen bijdrage aan zelfsturing en vanuit de eigen "ik" te reageren.</i>	Tegelijkertijd is het ook een eigen verantwoordelijkheid van de professional zelf om hier zorg voor te dragen.	Als de gemeente wil bijdragen aan het goede leven dan start het met de overtuiging waarin jij gelooft (het dieper voelen van het verhaal).	Zodat het lef gevoeld wordt om meer vanuit de eigen "Ik" te reageren, zonder antwoorden van het management of bestuur. De professional vervult vaak de rol van de ambtenaar en laten vaak zichzelf thuis als ze gaan werken. Het vraagt wellicht minder expert zijn en meer jezelf mee te nemen.
<u>Conditie ter facilitering van de ontwikkeling van persoonlijke, professionele en organisatietaal</u> <i>Een cultuur van collectief leren en reflecteren.</i>	Organiseren van reflectie in de organisatie zoals intervisie waarbij afmelden als "not done" beschouwd wordt omdat vooraf reflecteren veel tijd kan besparen in het vervolg proces. Het delen van verhalen over zelfsturing kan ook bijdragen tot reflectie, het begrip zelfsturing te duiden en inzicht in het perspectief van de ander geven en daardoor soms ook tot een andere kijk op zelfsturing leiden. Reflectie brengt tweeweg om vooraf gericht nog helderder te hebben wat je wilt communiceren. In praktijk kijken hoe bewust taalgebruik kan bijdragen aan het realiseren van alle rollen van de meervoudige overheid, niet alleen communicatieve zelf- sturing. De intentie zou dienen te zijn dat alle medewerkers hierdoor de eigen professionele identiteit ontwikkelen en niet alleen in de rol van communicatieve zelfsturing waar het onderzoek zich nu op richt. en methodes gebruiken zoals het normen-kader, "storywriting". Goed om hierbij stil te staan. Het draagt bij om nog bewuster te handelen om in de waan van dag niet in de automatische piloot te vervallen. Het draagt bij om onszelf goed bij de les te houden en de situatie te ontrafelen. We nemen in drukte niet altijd de tijd om te reflecteren op het proces en het eigen handelen, terwijl door aan de voorkant hierover na te denken gedoe wordt voorkomen. Vaker doen, zodat je zelfs op een gegeven moment in drukte het kan toepassen, want juist dan kan het achteraf een hoop ellende schelen	Belangrijk om met z'n allen te blijven leren, ook bestuurlijk met de raad en college en met onze partners in de dorpen, ondernemers en verenigingen. Hierin het momentum te pakken en aansluiten op natuurlijke momenten, teamoverleg, in college langskomen, de kunst van het zien, benoemen en het raken. Niet alles voor structureren en te doordenken maar het laten ontstaan en aansluiten bij dingen die al in de organisatie plaatsvinden. Een lappendeken van verhalen, initiatieven en manieren die diversiteit bevat. Zoals verhalen live horen van een inwoner of vanuit de gemeenschap maakt dat mensen daarna met een ander gevoel naar buiten lopen omdat er iets met het hoofd en hart gebeurt. De trots meer gaan uitstralen om het zoeklicht te zetten op de mooie dingen die gebeuren. Het delen gebeurt niet zo snel vanuit een bescheidenheid die in de organisatie aanwezig is. Dit gebeurt nu nog voornamelijk vanuit directie, goed als dit ook meer door medewerkers opgepakt zou worden en berichten met elkaar in de organisatie hierover te delen. Hier niet op te sturen maar de kunst om dit via meerdere kanalen te laten ontstaan en groeien Ontwikkeling van taal in de drie frames kan bijdragen aan de ontwikkeling van professionele identiteit, het is wel omvattender dan alleen dat. Ontwikkeling van een professionele identiteit is randvoorwaardelijk om de rol in communicatieve zelfsturing te kunnen pakken. Om in staat te zijn te schakelen om de juiste toon te vinden en weten wat er bij mensen leeft. Deze rol pak je ook omdat je gaat nadenken over wat je wilt betekenen in je werk voor de gemeenschap. In drukte en midden in het proces zittend wordt niet altijd de tijd genomen om hierover na te denken en wordt het gesprek zonder voorbereiding aangegaan. Afhankelijk van de situatie werkt dat niet altijd goed uit. Als verwachtingen anders zijn en dit niet verkend wordt, maakt dat processen kunnen stagneren of mensen geen fijn gevoel krijgen door het gesprek.	Inktvlek van leren in organisatie vergroten, zodat nog meer mensen gaan leren over zelfsturing. Het is in de breedte al aanwezig, de kunst is om de aanwezige motivatie aan te boren en het steeds beter met elkaar te laten beklijven. Goed hier ervaringen van dit actieonderzoek in te benutten en mee te nemen in vervolgsessies. Verhalen daar bij gebruiken als kompas om te iken, het gesprek te voeren over verschillen in de verhalen, verstaan we hetzelfde onder zelfsturing. Taal en context zijn altijd in beweging. Deze zoektocht moet je ook durven maken. De bepaling van de positie van de eigen professionaliteit is daarbij heel belangrijk voor alle medewerkers, om te kijken hoe jezelf daar in staat. Een traject net als dit onderzoek waarin niet gedoceerd is maar het samen ontwikkelen en ontdekken waarin collectief en transformatief leren bij elkaar komen. Medewerkers de eigen rol in zelfsturing met verschillende leermethodes laten doorleven om het optimale uit ieder te halen. Leren door gewoon te gaan doen, eerst het goede gevoel erbij te krijgen, dan de theorie eraan toe te voegen en vervolgens vloeit de vaardigheid eruit voort. Leren daarin van een mix van nieuwe en ervaren medewerkers en wellicht mensen uit het dorpsoverleg. Uitleg zo organiseren dat mensen zelf de behoefte hebben om in te stappen in leertraject. Geloof daar bij in praktijkleren en informeel leren, niet alleen maar blijven door denken. Een gesprek oefenen, het voor doen door anderen, leren van zien, om het dan zelf te proberen met vallen en opstaan.