

De veranderende gemeente

Tab 7. Kreesurfing



Inleiding

Tijdens het DVG-onderzoek is me meer en meer gaan opvallen dat er in gemeenten allerlei kreten lijken rond te zweven die op de een of andere manier van invloed zijn op de gemeentelijke verandering en ontwikkeling. Voorbeelden hiervan zijn: *de opgave centraal, gemeente 2.0, ja tenzij en nee mits, disruptief, digitale gemeente, ambtelijk vakmanschap, inwonergedreven verandering, niet veranderen maar doorontwikkelen, verplating, terug naar de bedoeling, van binnen naar buiten, mogelijk maken* enzovoort, enzovoort. Zoals je in het boek las, zijn er voor het begrijpen van de gemeentelijke ontwikkeling en verandering grosso modo twee dynamieken van belang. De eerste betreft formele verandertrajecten. In voorkomende gevallen zijn deze bedoeld voor de externe legitimering van de gemeente, om zo de gemeentelijke organisatie te bufferen van de externe coalitie. Daarnaast zijn er veranderingen die veranderfonteyntjes nastreven. Beide dynamieken hebben hun eigen rol en functie voor de gemeentelijke ontwikkeling en verandering. Tussen de onderdelen van deze twee factoren is een verandertrajectcompetitie gaande, waarbij ieder probeert met zijn of haar eigen veranderinitiatief een plaatsje onder de zon te verwerven, wat soms ten koste gaat van andere veranderinitiatieven.

De kreten die in gemeenten rondgaan, lijken ten opzichte van deze twee dynamieken een soort derde factor te zijn. Het blijkt namelijk dat zowel de mensen die met formele trajecten bezig zijn als de veranderfonteyntjes continu op zoek zijn naar de nieuwste kreet, waarbij ze die kreten vervolgens gebruiken als uithangborden om hun veranderinitiatieven mee te tooien. In deze tab staan deze kreten centraal. Als eerste zal ik enkele kenmerken van gemeenten schetsen die een duidelijke theoretische voedingsbodem voor het bestaan en de functie van kreten vormen. Vervolgens ga ik in op de functies van de kreten. Deze analyse mondt uit in een analyse van de rol die kreten spelen in de veranderinitiatiefcompetitie. Ter afsluiting van deze tab een toelichting op het concept 'kretsurfing'. De theoretische en conceptuele onderbouwing voor deze tab wordt met name gevormd door vier artikelen, van respectievelijk Ashforth en Humphrey, Bougon, Gioia en Thomas en Weick, Sutcliffe en Obstfeld.¹⁷⁶ Ik koos specifiek voor deze artikelen, omdat onderdelen daarvan duidelijke raakvlakken lijken te vertonen met het empirische verschijnsel dat ik hier beschrijf.

Waarom gebruiken mensen in gemeenten kreten?

Zoals ik in het boek al constateerde, lijken gemeenten soms wel meer op bedrijfsverzamelgebouwen, dan op coherente, geïntegreerde organisaties. Deels door allerlei interne ontwikkelingen, deels ook ingegeven door de externe institutionele complexiteit, zijn er binnen gemeenten allerlei verschillende rationaliteiten en subculturen aanwezig. Ook zijn er tal van verschillende en soms inconsistente externe belangen die op de een of andere manier rondom concrete vraagstukken met elkaar verenigd moeten worden. Voorts is er sprake van concurrentie tussen allerlei verschillende veranderinitiatieven. Zou je al deze verschillen en belangen strak willen organiseren en onder één hardgekalkte noemer willen brengen (*strategic alignment* in managementjargon), dan is het vermoedelijke resultaat daarvan dat er tal van conflicten, onderhandelingen machtsdynamieken losbarsten, waarvan het einde vermoedelijk al snel zoek is.¹⁷⁷ Een manier om dit te voorkomen, is het ontkoppelen van al deze verschillende onderdelen, lagen, rationaliteiten en fracties, een verschijnsel dat we herhaalde malen zijn tegengekomen bij het DVG-onderzoek. Bij gemeenten lijkt *loose coupling* daarom te domineren over *tight coupling* (zie de tab [Ontkoppelparadijzen](#) voor meer over deze termen).

Een ander verschijnsel dat uit het empirische gedeelte van het DVG-onderzoek naar voren kwam, is dat de meeste gemeenten weliswaar proberen een collectieve identiteit, een collectief bezielend verhaal over wie we als gemeente zijn te pluggen, maar dat deze verhalen slechts in beperkte mate bindend en oriënterend zijn voor alle leden van de organisatie. Een voorbeeld hiervan wordt gevormd door een van de casestudy's bij een middelgrote gemeente. Om de gezamenlijkheid en de collectiviteit van de gemeentelijke organisatie vorm te geven, was daar een gemeentebreed programma uitgevoerd rondom de thematiek van 'onze gemeenschappelijke kernwaarden'. Naar aanleiding van dat hele traject (waar een flink aantal mensen bij betrokken was) is een rijtje kernwaarden geformuleerd. Deze zouden dus moeten fungeren als collectieve leidraden voor het functioneren van iedereen bij die gemeente. Bij een bijeenkomst met een groep van ongeveer veertig mensen, afkomstig uit alle hoeken en gaten van die gemeente, heb ik gevraagd wie deze 'collectieve waarden' daadwerkelijk als inspiratiebron, leidraad of oriëntatiebron gebruikte voor het eigen gedrag. Het resultaat was enigszins teleurstellend. Niemand stak namelijk de hand

op. Waarbij er ook een aantal deelnemers was dat moest bekennen dat ze eigenlijk geen idee hadden wat die kernwaarden precies waren.

Voorts blijkt dit soort collectieve samenbindende verhalen ook nog eens regelmatig te veranderen, hetgeen aan de bindende werking ervan inboet. Zoals iemand van de gemeente van het kernwaardentrajact dat uitdrukte:

“Nou, wat ik hier wel over weet, is dat we een aantal jaren geleden een ‘excellente gemeente” zouden moeten worden, toen een ‘lerende gemeente’, toen een ‘huis-op-ordegemeente’ en nu moeten we geloof ik een ‘team-based netwerkgemeente’ worden.”

In sommige gevallen lijkt er zelfs sprake te zijn van een zekere strijd tussen verschillende collectieve verhalen, zoals bij een casestudy van een andere, grote gemeente. Daar bleek dat de gemeente tegelijkertijd een ‘gemeente in transitie’ was, een ‘Agile gemeente’, een ‘duurzame gemeente’ en een ‘digitale gemeente’. Waarbij er per verhaal sprake was van omvangrijke campagnes, posters, stickers, presentaties, websites, discussieplatforms enzovoort.

Het gebrek aan een eenduidige collectieve identiteit zal in de dagelijkse praktijk kunnen leiden tot gevoelens van onzekerheid: ‘Waar zijn we nou eigenlijk echt van?’ En: ‘Wat is hier nu echt het belangrijkste?’ Slogans als *we zijn er voor de burgers en we doen het voor de samenleving* zijn dan kennelijk toch te breed om wat dit betreft samenbindend te werken.* Als gemeenten echter zo gedifferentieerd en losjes gekoppeld zijn en de werking van de formele collectieve verhalen beperkt is, hoe lukt het de mensen in gemeenten dan om toch in de praktijk met elkaar samen te werken? Een antwoord op deze vraag is dat de losse koppelingen en de onzekerheid over de echte prioriteiten tot een continue zoektocht leiden naar een soort meso-idealen: kleine en tijdelijke idealen die als het ware tussen de macro-idealen (*grand narratives*, visies, missies, kernwaarden enzovoort) en de individuele (micro)idealen van de individuele ambtenaren in liggen. Karl Weick, de beroemde Amerikaanse hoogleraar organisatiegedrag en psychologie hierover:¹⁷⁸

* Uitgaande van het concept ‘praxis’, zoals ik dat in de tab [Medewerkers, managers en adviseurs](#) gebruik, is het trouwens maar de vraag in hoeverre medewerkers de vaagheid over de collectieve identiteit als een probleem ervaren.

||Als er in organisaties sprake is van een hoge mate van *loose coupling*, dan valt het te verwachten dat de mensen die daar werken veel tijd en energie besteden aan het met elkaar definiëren van hun sociale realiteit. Er zullen veel gesprekken gaande zijn, taalconstructies worden uitgetoetst en mythen worden bedacht om te proberen enige betekenis te geven aan de gefragmenteerde werkomgeving. Men is continu op zoek naar manieren om de te begrijpen wat er gebeurt. Omdat *loosely coupled* organisaties het individu weinig handvatten bieden voor gemeenschappelijke betekenisgeving (...) zal het lokaal met elkaar betekenis geven aan datgene wat men meemaakt een alles overheersende activiteit zijn.**||**

Precies op dit punt komen de kreten in beeld. Kreten lijken namelijk de meso-idealen te zijn die betekenis verschaffen aan de ervaringen die mensen hebben en de activiteiten die zij ondernemen. Kreten kunnen tijdelijke verbindingen leggen tussen de formele verandertrajecten enerzijds en de veranderinitiatieven van de veranderfontein anderzijds. En ook kunnen ze tijdelijke bruggetjes slaan tussen al de verschillende gemeentelijke rationaliteiten en lokale taalwerelden, als er in de praktijk samengewerkt moet worden.

De literatuur over kreten

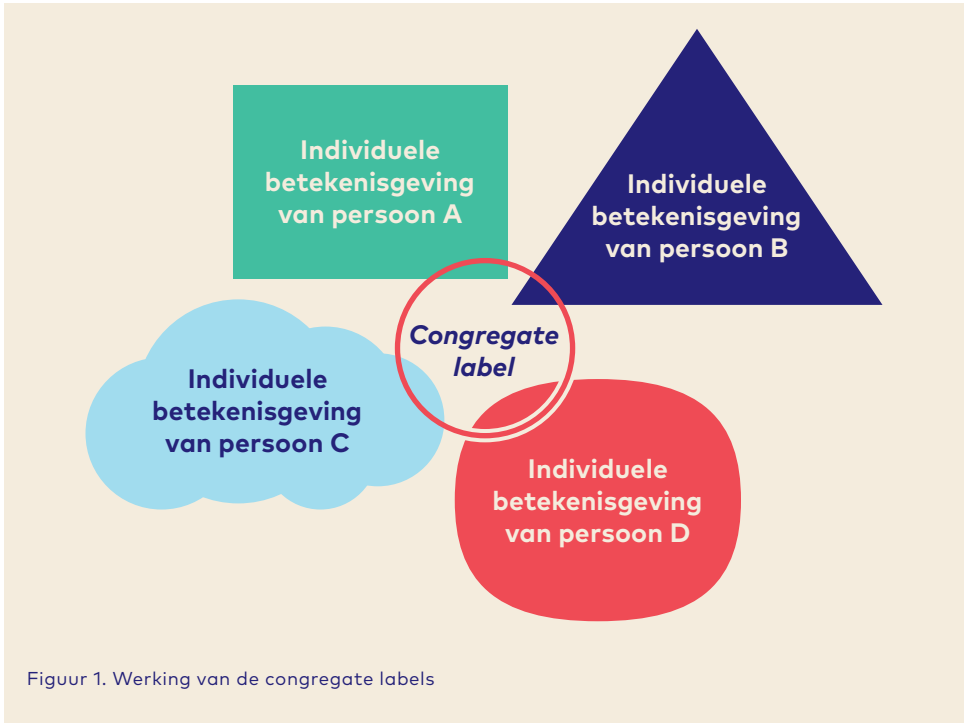
Bij het literatuuronderzoek voor deze tab ben ik op zoek gegaan naar publicaties over samenwerking in organisaties, waarbij de betrokkenen geen gezamenlijke, collectieve beelden of betekenisgevingen hadden. Is dat mogelijk? Op het eerste gezicht is het sociaal constructionisme de wetenschappelijke benadering die hier het meest van toepassing lijkt.¹⁷⁹ In deze benadering wordt namelijk bestudeerd welke rol betekenisgeving speelt in de manieren waarop mensen samenwerken en groepen vormen. Maar het uitgangspunt van het sociaal constructionisme is dat mensen al interacterend met elkaar tot gedeelde (collectieve) betekenisgevingen komen (*shared meaning*). En dat vervolgens die gedeelde betekenisgevingen een (impliciete) leidraad vormen voor de op elkaar afgestemde gedragingen van de leden van de groep. Vanuit dit gedachtegoed is samenwerking bij niet gedeelde betekenissen dus niet of nauwelijks mogelijk. Zoals ik bij gemeenten echter heb gezien, is onderlinge betekenis-*alignment* vaak maar mondjesmaat aanwezig, gegeven de relatief hoge mate van *loose coupling*.

Iedereen leeft en werkt vanuit een eigen rationaliteit, op een eigen laag in een eigen afdeling en vanuit een eigen taalwereld. Theoretisch gesproken zou samenwerking binnen gemeenten dan dus een moeizame aangelegenheid zijn.

De Amerikaanse hoogleraar bedrijfskunde Michel Bougon reikt een alternatieve visie aan op de rol van gedeelde betekenisgeving als voorwaarde voor samenwerking.¹⁸⁰ In een wat ouder, maar relatief veel geciteerd artikel introduceert hij een – wat hij noemt – minimalistische variant van het sociaal constructionisme. Deze minimalistische variant kan volgens hem een verklaring bieden voor het met elkaar kunnen samenwerken, zonder dat er per se gedeelde betekenisgevingen en visies zijn. In dit verband poneert hij de term *congregate labels* (formeel *congregate cognitive maps*), waarbij het woord *congregate* vertaald kan worden als 'samenbrengend' (vergelijk de Engelse benaming voor een kerkelijke gemeente: een *congregation*) en hij onder *labels* 'words strung together' verstaat,¹⁸¹ zoals *innovatieve ruimtelijke ordening en gemeente 2.0*. Labels kunnen daarbij kleine verzamelingen met woorden zijn, maar ook metaforen, beelden, figuren of eufemismen.

Wat Bougon nu aangeeft, is dat samenwerkende individuen voor zichzelf unieke, subjectieve en idiosyncratische betekenisgevingen kunnen hebben.* Tegelijkertijd kunnen ze die vervolgens verbinden aan publieke en objectieve labels. En dit zijn precies de kreten waar deze tab over gaat. Kenmerkend voor dergelijke labels is dat ze cryptisch zijn, zodat ze op verschillende manieren geïnterpreteerd kunnen worden. Samenwerking ontstaat dan niet zozeer doordat ze betrokken gemeenschappelijke betekenisgevingen hebben, maar doordat ze gecongregeerd zijn rondom een of enkele *congregate labels*. Het label blijft zijn samenbrengende werking behouden, zolang ieder de gedragingen van de anderen vanuit zijn of haar eigen betekenisgeving ervaart als gedragingen die corresponderen met dat label en daar ook aan bijdragen. Daarbij heeft het verbindende label tegelijkertijd geen eenduidige betekenis, maar geeft elk van de betrokkenen er een eigen idiosyncratische betekenis aan. Figuur 1 geeft de werking van congregerende labels weer.

* Wat redeneerwijze betreft vertoont het concept 'congregate labels' ook enige overeenstemming met de 'structurele koppeling' van Luhmann. Ook hier gaat het namelijk om de mogelijkheid om gedrag op elkaar af te stemmen, zonder dat dat gebeurt vanuit een gedeelde betekenis.



In de literatuur zijn verschillende termen te vinden die overeenkomsten vertonen met de term *congregate labels*, zoals *code words*, *actionable labels*,¹⁸² *significant symbols*,¹⁸³ *condensation symbols*,¹⁸⁴ *aspirational terms* en *compelling future images*.¹⁸⁵ Allemaal verwijzen ze grosso modo naar cryptische termen – kreten – die mensen aan elkaar verbinden, zonder dat die mensen helemaal dezelfde betekenisgevingen hebben.

In de tab Veranderfontejntjes heb ik in samenhang met de actor-netwerkteorie (ANT) de term *mobilizing concepts* gehanteerd. Ook bij de ANT zie je dat mensen proberen heterogene steunnetwerken (actor-netwerken) om zich heen te verzamelen, waarbij zij congregeren rondom een bepaald *sexy*, maar vaag *mobilizing* concept.

De functies van kreten

Afgaand op de literatuur blijken kreten drie verschillende functies te kunnen hebben. Het empirische gedeelte van het DVG-onderzoek leverde ook nog een vierde functie op:

1. de cognitieve functie van kreten;

2. de sociale functie van kreten;
3. de machtsfunctie van kreten;
4. de legitimeringsfunctie van kreten.

1. De cognitieve functie van kreten

Als je in onzekerheid verkeert over wat nu echt de bedoeling is en je werkt te midden van een veelheid aan rationaliteiten, verhalen, impulsen en veranderingen, dan fungeren kreten als een lokaal oriëntatiepunt 'to navigate in a otherwise confusing world'.¹⁸⁶ Ze reduceren de complexiteit, geven richting en oriëntatie en scheppen een context voor het interpreteren van de ervaringen die je tijdens het samenwerken opdoet. Omdat kreten cryptisch zijn, kan ieder tegelijkertijd nog steeds zijn eigen betekenisgevingen op het samenbrengende label projecteren.

Een illustratief voorbeeld van deze onzekerheidsreducerende werking van samenbrengende labels is de kreet *mogelijk maken*, die nogal eens gebruikt wordt bij het werken aan de implementatie van de Omgevingswet. Zo'n kreet geeft net even wat meer richting dan de algemene formele doelstellingen van de Omgevingswet en de daaraan gelieerde formele veranderingsprogramma's. Inhoudelijk duidt de kreet *mogelijk maken* een normatieve verschuiving in de taakopvattingen van bijvoorbeeld vergunningverleners aan. Hierbij zouden die vergunningverleners zich dan minder moeten richten op de vraag of de bouwplannen en -ideeën van ondernemers en burgers wel helemaal precies conform alle regels, wetten en verordeningen zijn, maar moeten zij zich richten op het ondersteunen en 'mogelijk maken' van die bouwplannen en -ideeën. Maar omdat zo'n kreet als *mogelijk maken* tegelijkertijd vrij vaag is, kan iedereen er nog steeds eigen interpretaties op projecteren en vanuit die interpretaties handelen. Als je ontdekt dat anderen waarmee je samenwerkt aan de Omgevingswet die kreet ook gaan gebruiken, dan geeft dat echter wel wat meer zekerheid over wat er echt belangrijk is.

2. De sociale functie van kreten

Als je met elkaar een of meer kreten deelt, geeft dat gevoelens van saamhorigheid. In die zin werken kreten dus congregierend: samenbindend en groepsvormend. Bougon zegt hierover dat ze fungeren als een cryptische sociale lijm.¹⁸⁷

//Samenbrengende labels vormen de belangrijkste cryptische lijm die mensen met elkaar verbindt, waardoor ze sociale gehelen kunnen vormen. Het cryptisch zijn van die sociale lijm zorgt er tegelijkertijd voor dat mensen in sociale systemen relatief losjes met elkaar verbonden zijn, omdat de betekenis van de labels niet helemaal vastligt.//

Het met elkaar delen van bepaalde samenbrengende labels kan bovendien gezamenlijke identiteitsgevoelens oproepen, waaromheen zich verdere actiep patronen kunnen ontwikkelen. Rondom kreten kunnen zo op den duur bepaalde grotere of kleinere eilandjes van mensen ontstaan, die hun gezamenlijke activiteiten ophangen aan zo'n kreet, zonder daarbij hun individualiteit te verliezen. Omdat, zo blijkt uit het empirische deel van het DVG-onderzoek, er in gemeentelijke organisaties vaak diverse kreten tegelijkertijd rondgaan, zullen er in gemeenten (los van de formele structuur) dus allerlei verschillende parallel aan elkaar bestaande sociale eilandjes aanwezig zijn, die als lokale 'kreetgemeenschappen' hun activiteiten lichtjes op elkaar afstemmen. In de tab [Wat is organisatieverandering en organisatieontwikkeling?](#) heb ik het in dit verband over groepen mensen die congregeren rondom bepaalde lokale passendheidscodes.

3. De machtsfunctie van kreten

De machtsfunctie van kreten is het best toe te lichten aan de hand van de actor-netwerktheorie, die ik beschreven heb in de tab [Veranderfonteintjes](#). De kern van deze theorie is dat iedereen verbonden is aan een of meer netwerken (actor-netwerken, dus) die draaien om een *mobilizing concept* (lees: een samenbrengende kreet). Stel – om nog even voort te borduren op het voorbeeld van net – dat iemand in de context van het invoeren van de Omgevingswet op enig moment de kreet *mogelijk maken* lanceert. Op zich zegt dat natuurlijk niet zo heel veel. Die kreet begint pas *body* (of eigenlijk *body's*) te krijgen als steeds meer mensen die kreet omarmen en hem gebruiken als een cryptisch richtsnoer voor de eigen activiteiten.

Kenmerkend voor de netwerken waar de actor-netwerktheorie het over heeft, is dat die netwerken vooral heterogeen zijn. Ze bestaan uit allerlei verschillende mensen (en ook niet-menselijke actanten) die allerlei verschillende functies en rollen hebben, zich op verschillende lagen in de organisatie bevinden en uiteenlopende belangen (neveninkomsten) hebben. Naarmate meer en meer mensen congregeren rondom een bepaalde kreet, raakt die kreet meer en meer gereïficeerd, zoals dat dan in het wetenschappelijke

jargon heet. Dit betekent dat de kreet steeds meer wordt ervaren als een objectieve grootheid waar een normatieve werking van uitgaat. Daarbij raken de gedragingen van de betrokkenen meer en meer met elkaar verweven, omdat zij in hun reacties op die anderen rekening proberen te houden met de geanticiperde reacties van die anderen, waarbij de kreet allengs meer als organiserend principe gaat werken.

Het meegaan met een bepaalde kreet en het je aansluiten bij zo'n kreetgemeenschap, impliceert echter wel dat je een stukje individualiteit moet opgeven. Impliciet stem je namelijk toch ook in met de sociale controle die leden van het netwerk op je uitoefenen om het netwerk en de bijbehorende kreet in stand te houden. De macht en invloed van congregerende labels ontstaat dan ook niet doordat kreten empirische objectieve waarheden zijn, maar doordat steeds meer mensen zich in hun onderlinge gedrag op die kreet oriënteren en elkaar aanspreken als je 'afwijkend gedrag' gaat vertonen.

Kreten worden, voor zowel hun aanhangers als andere netwerken en kreten in de gemeentelijk organisatie, machtiger naarmate er meer mensen mee verbonden zijn. Uitgedrukt in de actor-netwerktheorietermen kun je zeggen dat kreten meer waar worden en er een grotere invloed van uitgaat, naarmate er zich rondom die kreten grotere, heterogenere steun netwerken hebben ontwikkeld.

Hiervoor gaf ik aan dat kreten ook een sociale functie hebben: rondom kreten ontwikkelen zich sociale (actor-)netwerken van mensen die rondom die kreten congregeren. Ook constateerde ik dat er in gemeenten doorgaans meerdere kreten – en dus kreetgemeenschappen – naast elkaar bestaan. Als je dit vervolgens relateert aan de machtsfunctie van kreten, dan kun je concluderen dat er binnen gemeenten (dan wel het gemeentelijke veld) metaforisch gesproken sprake is van een kretenmarkt. Er gaan diverse kreten rond. Rondom elk van die kreten congregeren zich grotere of kleinere gezelschappen. En wanneer er zich rondom bepaalde kreten grote, heterogene gezelschappen hebben ontwikkeld, dan zullen die invloedrijker zijn dan kreten die maar in beperkte mate worden gesteund. Anders gezegd: sommige kreten hebben dus relatief veel zeggingskracht, anderen hebben die veel minder.

4. De legitimeringsfunctie van kreten

Naast deze drie functies van kreten, heb ik bij het DVG-onderzoek nog een

vierde functie ontdekt, namelijk kreten als hulpmiddel voor het vergroten van de legitimiteit van veranderinitiatieven.

Zoals eerder aangegeven, wordt er veel geroepen, geschreven en gepubliceerd over wat gemeenten allemaal zouden moeten. Veel publicaties over gemeenten zijn dan ook normatieve en geen beschrijvende verhalen. De auteurs van elk van die verhalen hopen natuurlijk dat hun betoog zoveel indruk maakt, dat er een-op-eengevolg zal worden gegeven aan de aanbevelingen die zij opperen. De titels van dergelijke rapporten hebben in veel gevallen dan ook een hoog kreetgehalte. Soms zijn er zelfs bepaalde auteurs (sprekers of taalgenootschappen) die als een hogepriester proberen hun eigen nieuwste kreet te pluggen. Dit natuurlijk in de hoop dat ze zich binnen het gemeentelijke veld tot een invloedrijke spraakmaker kunnen ontwikkelen. Verder heb ik in de tab [Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers](#) aangetoond dat er vanuit die taalgenootschappen sprake is van een continue stroom van kreten richting individuele gemeentelijke organisaties. Vanuit de diverse taalgenootschappen wordt steeds geprobeerd de nieuwste kreten te pluggen. Ook in de onderlinge interacties van gemeenten uit het gemeentelijke veld doemen continu nieuwe kreten op. Individuele gemeenten claimen daarbij dat zij bepaalde oplossingen gevonden hebben voor problemen waar andere gemeenten ook mee worstelen, waarbij ze die oplossingen in de meeste gevallen voorzien van fraai klinkende (en tegelijkertijd meestal vage) kreten. In sommige gevallen wordt de naam van de betreffende gemeenten als kreet gebruikt, bijvoorbeeld: *de methode-Voorst*. Verder is het natuurlijk zo dat individuele medewerkers in hun dagelijkse werk en in hun privéleven ook tegen allerlei kreten aanlopen, die zij vervolgens meenemen de gemeente in. Parallel hieraan is er in gemeenten sprake van tal van formele trajecten die elk ook meestal getooid zijn met een fraaie kreet. En daar dan weer naast proberen veranderfonteyntjes middels hun kreten – *mobilizing concepts* – ook mensen in hun eigen zich ontwikkelende actor-netwerk te vangen.

Al met al maakt dit dat er zich in de dynamiek van de kretenmarkt dagkoersen ontwikkelen van de kreten die op die markt rondgaan. Sommige kreten verkrijgen daardoor veel zeggingskracht, andere veel minder. Deze kretenmarkt wordt dus continu aangevuld met nieuwe kreten (bijvoorbeeld vanuit de taalgenootschappen). Dit leidt ertoe dat de dagkoersen van de kreten behoorlijk kunnen fluctueren, waarbij elk van de kreten – zo zou je kunnen zeggen – een eigen *life cycle* heeft en kreten dus geen eeuwig leven beschoren zijn.

In het boek schreef ik dat er in gemeenten sprake is van een zekere verandertrajectconcurrentie tussen formele verandertrajecten, afdelings- of clusterwijze veranderingen en initiatieven van veranderfonteintjes. Elk van deze veranderinitiatieven is op zoek naar tijd, geld, steun en energie. Hoe zorg je er nu voor dat jouw veranderinitiatief zo in the picture komt, dat deze schaarse middelen zo veel mogelijk jouw kant op komen? Wat ik ontdekt heb is dat de kreten hier een belangrijke legitimerende rol in vervullen. Uit het DVG-onderzoek blijkt namelijk dat de mensen die veranderinitiatieven ondernemen, de kretenmarkt nauwgezet in de gaten houden. Daarbij proberen ze steeds de meest actuele en meest invloedrijke kreet te verbinden met hun eigen veranderinitiatief. Daarbij hoeft het zeker niet zo te zijn dat de inhoud van de betreffende kreet een-op-een samenvalt met de inhoud van het veranderinitiatief. Of, zoals een ambtenaar van een middelgrote gemeente dit zei:

„Ik ben gewoon met mijn eigen veranderingen bezig, en daar zoek ik dan een geschikte kreet bij die mijn veranderinitiatief belangrijk maakt. Die kreet hoeft inhoudelijk echt niet per se over mijn veranderactie te gaan hoor. Wat ik altijd zeg, is dat mijn veranderingen goede stappen vormen richting de realisatie van die kreet. Dat werkt bijna altijd.“

Een beleidsambtenaar van een grote gemeente:

„In het beleidsveld waar ik werk, gaat het om trajecten die jarenlang lopen. Daar schrijven we steeds beleidsnota's over. Nu is de clou dat je bij die beleidsnota's steeds bovenaan de meest actuele kreet moet zetten. Dan hoor je er weer bij. Inhoudelijk verandert dat helemaal niets aan de koers die we al hebben ingezet. Maar door regelmatig de nieuwste kreet erboven te zetten, kun je gewoon weer verder met datgene wat je toch al deed.“

De vierde functie van kreten is dus een legitimerende. Als je jouw veranderinitiatief van een kreet voorziet die een hoge dagkoers op de kretenmarkt heeft, dan versterkt dat de zeggingskracht en dus legitimiteit van je veranderinitiatief. Ook trekken kreten met hoge dagkoersen gemakkelijk andere mensen aan, waardoor je jouw heterogene steunnetwerk verder kunt uitbreiden. Voorts kun je je van anderen (andere veranderinitiatieven) onderscheiden door je te bedienen van de kreten die het meest up-to-date zijn. Daalt de dagkoers van de kreet waar je mee werk echter, dan kan het niet

onverstandig zijn om opnieuw te gaan shoppen op de kretenmarkt: zijn er misschien andere kreten die in de buurt van je oude kreet komen, maar die nu hoge dagkoersen hebben? Wie namelijk niet de kreten hanteert die het meest up-to-date zijn, loopt achter en verliest zijn legitimiteit. Figuur 2 geeft deze dynamiek weer.



Dus

Tot zover de verschillende functies van kreten. Kreten – congregerende labels – vervullen in gemeenten een belangrijke functie als een soort tijdelijke meso-ideologieën. Daar waar onzekerheid bestaat over de feitelijke koers en de gemeentelijke organisatie ook nog eens relatief losjes met elkaar samenhangt, is er behoefte aan lokale samenbindende kreten om lichte vormen van samenwerking mogelijk te maken. Mensen congregeren dan rondom bepaalde kreten, terwijl zij tegelijkertijd vast kunnen houden aan de eigen idiosyncratische betekenisgeving. Ontstaan er rondom dergelijke kreten heterogene, omvangrijke en stabiele sociale netwerken, dan worden die kreten steeds invloedrijker voor zowel de sociale identiteit van de leden van het netwerk als andere netwerken waar andere kreten worden

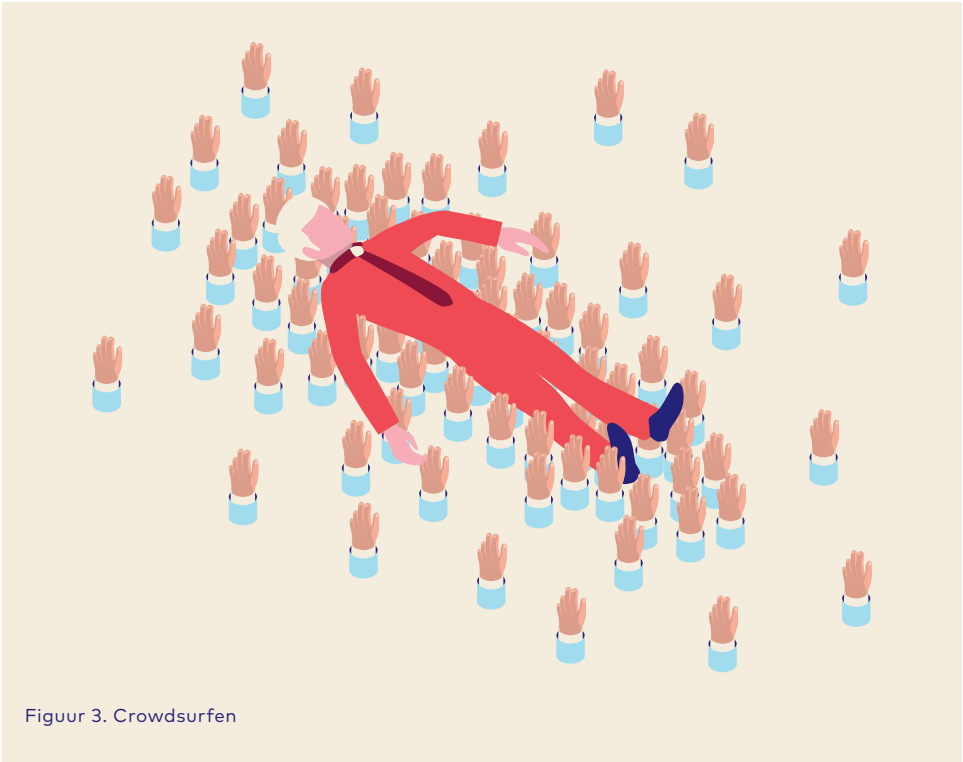
gehanteerd. Tel je deze functies bij elkaar op en combineer je dat met de veranderinitiatiefcompetitie die in veel gemeenten gaande is, dan bieden kreten een soort (tijdelijke) mesolegitimiteiten voor het eigen veranderinitiatief. Veel mensen die met veranderinitiatieven bezig zijn, struinen dan ook continu de kretenmarkt af, op zoek naar de meest actuele en invloedrijke kreet.

Kreetsurfen bij veranderinitiatieven

Deze voorlaatste paragraaf van dit onderdeel begin ik met een citaat dat ik eerder aanhaalde in de tab [Veranderfonteintjes](#):

Ik ben eigenlijk continu op zoek naar haakjes om mijn dingen aan op te kunnen hangen, om vervolgens mijn eigen ding te kunnen doen. Je moet gewoon van die haakjes hebben, anders weet je zeker dat je in het spel niet geaccepteerd wordt. Als je een haakje hebt, dan horen jouw plannen en ideeën ergens bij. En dat is dus iets dat al bestaat en al gaande is. Zo zorg je ervoor dat jouw verhaal ook weer niet totaal nieuw is, want dat zou afschrikken.

Die 'haakjes' kunnen in wezen van alles en nog wat zijn, zo blijkt. Je kunt bijvoorbeeld proberen jouw veranderinitiatief in de jaarbegroting te krijgen of ervoor zorgen dat een wethouder weet wat je aan het doen bent en in een verhaal bij de raad jouw traject als voorbeeld noemt. Ook kreten vormen een grote bron van haakjes. Kreten dus om je verhaal aan op te hangen.



Figuur 3. Crowdsurfen

crowdsurfen

crowd·sur·fen

/krautsʏrfə(n)/krautsʏrvə(n)

onovergankelijk werkwoord • **crowdsurfte** of **crowdsurfde**, heeft

gecrowdsurft of **gecrowdsurfd**

< Engels *to crowdsurf*

zich als toeschouwer bij een popconcert in horizontale houding over de hoofden van het publiek naar het podium laten tillen¹⁸⁸

Crowdsurfen wil dus zeggen dat iemand zich over de hoofden van een publiek laat dragen. Het beeld komt van surfen op zee. Planksurfers peddelen rond tussen de golven, op zoek naar de ideale golf waarop ze vervolgens met zo mogelijk fraaie bewegingen weg kunnen surfen. Daarbij verschaffen de golven de energie om snelheid te maken en om de surfer voort te bewegen. De term *kreetsurfing* is geënt op deze twee betekenissen van de *surfen*. *Kreetsurfing* is bedoeld als label voor een deel van de activiteiten

van mensen die in gemeenten bezig zijn met veranderinitiatieven. In concurrentie met tal van andere veranderinitiatieven, proberen ze voor hun hun eigen veranderinitiatief een plaatsje onder de zon te verwerven, zodat schaarse middelen zoals steun, tijd en energie hun kant op gaan. Daarbij peddelen ze bij wijze van spreken rond in de kretenmarkt, op zoek naar die kreet die hun de grootste hefboomwerking kan geven. Populaire kreten verschaffen, als ze eenmaal aan een veranderinitiatief gehaakt zijn, tijdelijke mesolegitimiteiten, die de kans vergroten dat er zich meer mensen bij jouw veranderinitiatief (en jouw heterogene actor-netwerk) aansluiten. Gegeven dat er aan de kretenmarkt continu nieuwe kreten toestromen, hebben de kreten slechts een relatief kortdurende levenscyclus. Is een kreet aan het eind van zijn looptijd, dan moet de veranderaar op zoek naar een nieuwe kreet. En dus weer terugpeddelen de zee op, op zoek naar de volgende mooie golf.

Tussen kreten en veranderinitiatieven kan er sprake zijn van een subtiel wisselwerking. Enerzijds worden kreten dus opgepikt om reeds in gang gezette veranderinitiatieven te legitimeren. Anderzijds is het niet ondenkbaar dat kreten zelf veranderinitiatieven kunnen triggeren. Mensen zijn dan bijvoorbeeld ergens min of meer onbewust mee bezig of worstelen met een bepaalde problematiek. Opeens kan een kreet dan katalyserend werken, waarbij zij taal (een kreet) vinden die begrijpelijk en aantrekkelijk maakt wat zij willen gaan doen (zie ook de tab [Ragfijn](#), over de rol van sexy problemen en dito oplossingen).

Dit impliceert dat er dan ook zeker geen sprake is van 'kreetdeterminisme', waarbij kreten directe invloed hebben op de veranderingen in gemeenten. Natuurlijk hoopt iedereen (bijvoorbeeld de [Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers](#)) dat zijn of haar kreet een grote impact zal hebben. Wat we hiervoor echter hebben gezien, is dat er sprake is van een continu verschuivende markt van kreten die van allerlei kanten de gemeenten binnenkomen. Welke effecten ze hebben, hangt af van de mate waarin er zich in de competitie met andere kreten kreetgenootschappen (heterogene actor-netwerken) rondom die kreten ontwikkelen. Neemt de relatieve invloed van een bepaalde kreet toe, dan neemt ook de kans toe dat er verandertrajecten met deze kreet getooid gaan worden.

Dus

Zoals ik eerder al constateerde, hebben de titels van veel normatieve publicaties over gemeenten een hoog kreetgehalte. Zo proberen de auteurs van die publicaties de kans zo groot mogelijk te maken dat hun kreet en de daarmee verbonden aanbevelingen worden overgenomen door het gemeentelijke veld. Wat ik hier in deze tab over de functies van kreten en het verschijnsel van kretesurfing heb geprobeerd duidelijk te maken, impliceert echter dat geen enkel advies, geen enkel normatief rapport en geen enkele publicatie waarin indrukwekkende vergezichten worden geschetst over hoe gemeenten eruit zouden moeten gaan zien, een lineair effect zal hebben op gemeenten. Elk van die verhalen en kreten komt immers terecht in de interne gemeentelijke kretenmarkt. Daarbij vormt de feitelijke machts- en invloedontwikkeling die in de concurrentie tussen al die kreten ontstaat de meest aannemelijke verklaring voor de uiteindelijke effecten van die kreten op de gemeentelijke veranderdynamiek.

Met een knipoog zou je – ten slotte – kunnen zeggen dat ook dit DVG-onderzoekstraject *in the end* een kreet is, die opduikt in het gemeentelijke veld. Zoals in de inleiding op het boek en in hoofdstuk 15 op de website is aangegeven, is het DVG-onderzoek een beschrijvend onderzoek. Het probeert inzichten te genereren in plaats van oplossingen, aanbevelingen, checklists en actiepunten. Natuurlijk hoop ik dat de resultaten van dit onderzoek interessant en prikkelend genoeg zijn om door gemeentelijke kretesurfers verkozen te worden om op verder te surfen. Maar ook in het hypothetische geval dat het DVG-onderzoek gericht zou zijn geweest op het ontwikkelen van aanbevelingen en suggesties voor actie en dergelijke, zou voor deze aanbevelingen gelden dat ze geen lineair voorspelbare impact op gemeenten zullen hebben. Immers ook déze aanbevelingen (en kreten) komen, net als alle andere kreten terecht op de lokale gemeentelijke kretenmarkten. En uiteindelijk zullen het de lokale machtsverhoudingen zijn die zich aldaar ontwikkelen, die kunnen verklaren welke effecten mijn DVG-kreten daadwerkelijk zullen hebben.

Eindnoten

De literatuurverwijzingen in deze eindnoten zijn terug te vinden in het onderdeel Literatuur in het boek.

- 176 Ashforth en Humphrey, 1997; Bougon, 1992; Gioia en Thomas, 1996 en Weick, Sutcliffe en Obstfeld, 2005.
- 177 Mintzberg, 1983, zou dit een *political arena* noemen.
- 178 Weick, 1976, p. 13.
- 179 Zie bijvoorbeeld Bouwen, 1994.
- 180 Bougon, 1992.
- 181 Bougon, 1992, p. 370.
- 182 Bougon, 1992, p. 374 en p. 375.
- 183 Edelman, 1985 en 2013, gerelateerd aan Mead.
- 184 Edelman, 1985, p. 6.
- 185 Gioia en Thomas, 1996, p. 398.
- 186 Ashforth en Humphrey, 1997, p. 46.
- 187 Bougon, 1992, pp. 376-377.
- 188 *Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal*. Ton den Boon en Ruud Hendrickx (hoofredactie). Utrecht & Antwerpen, 15e editie, 2015.

**© 2019 Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten
Den Haag**

Postbus 11560 • 2502 AN Den Haag • 070 76330030
secretariaat@aeno.nl • www.aeno.nl