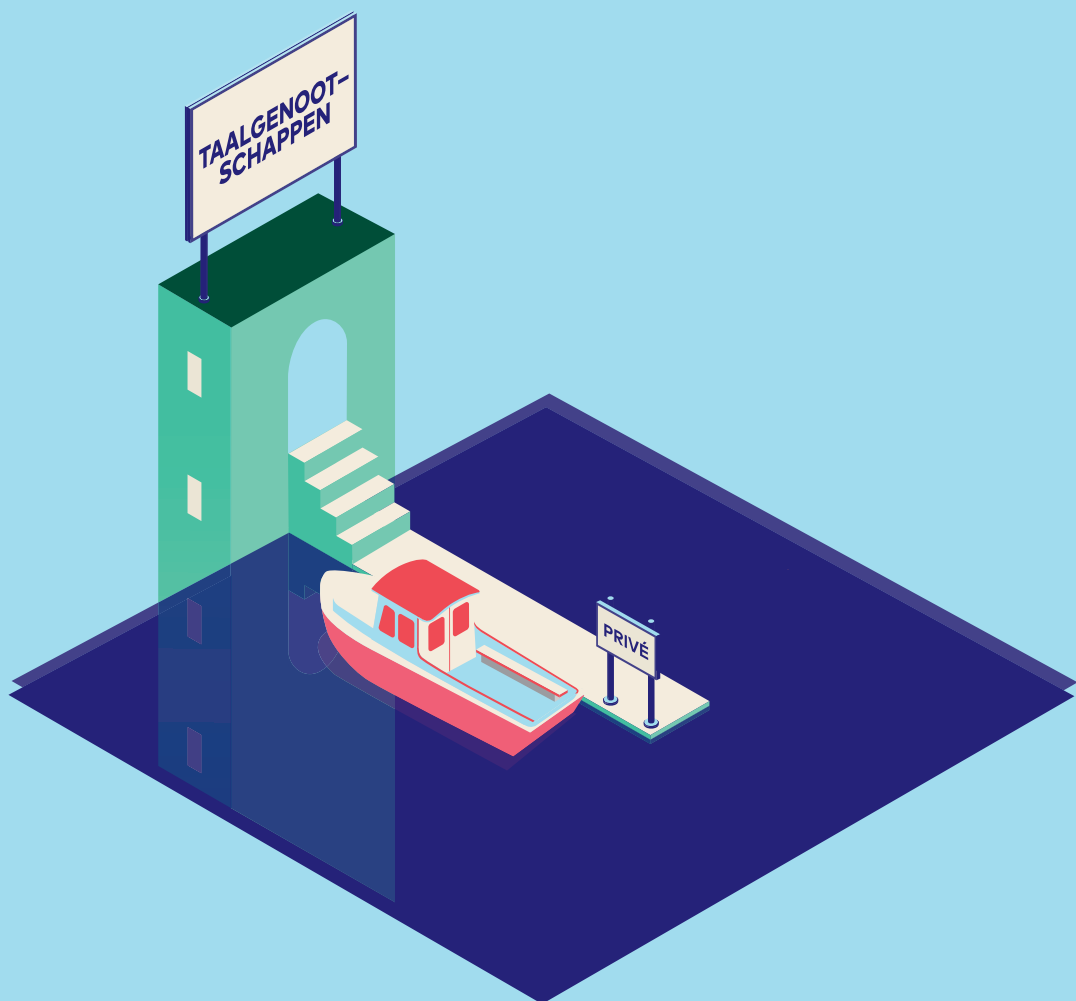


De veranderende gemeente

Tab 5. Taalgenootschappen met
privéaanlegsteigers



Inleiding

Achter de term *taalgenootschappen met privéaanlegsteigers* gaat een hele wereld schuil die van aanzienlijke invloed kan zijn op de verandering en ontwikkeling van gemeenten. Als eerste ga ik hierna in op hoe ik hierop gekomen ben; als er namelijk één concept is dat bij het DVG-onderzoek al bricolierend is ontstaan, dan is het wel dit. Het heeft zich ontwikkeld in een zekere dialectiek tussen diverse empirische onderzoekservaringen en literatuuronderzoek. Bij het DVG-onderzoek heb ik vooral dingen óver de taalgenootschappen gehoord, bijvoorbeeld over de functies die ze kunnen hebben voor betekenisgeving en verandering. Het onderzoeken van de taalgenootschappen zelf ligt echter buiten de scope van het DVG-onderzoekstraject. Daarom ga ik in deze tab primair in op deze functies van taalgenootschappen voor betekenisgeving en verandering van gemeenten. Tegelijkertijd hebben we wel een aantal hints gekregen over hoe het er in de taalgenootschappen aan toeging. Ook heb ik als onderzoeker zelf ervaring opgedaan met het samenwerken met een Taalgenootschap met privéaanlegsteigers, namelijk met onze eigen opdrachtgever voor het DVG-onderzoek. Op basis van dit alles zijn er aan de hand van de wetenschappelijke literatuur wel degelijk enkele theoretische verklaringen te vinden voor deze hints.

In het tweede deel van deze tab staan die theoretische verklaringen centraal. Hoe werken de Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers? En – afgeleid vanuit deze theoretische bespiegelingen – waarom hebben ze potentieel zoveel invloed op de betekenisgeving en verandering van gemeenten?

In het laatste onderdeel van deze tab leg ik de relatie tussen datgene wat er in de taalgenootschappen gebeurt en de verandering en ontwikkeling van gemeenten. De Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers blijken een potentieel forse invloed op de gemeentelijke verandering en ontwikkeling te hebben, maar op een vermoedelijk wat onverwachte manier. Je zult het gaan zien, lezer.

Bricolerend naar Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers

Het begrip *taalgenootschappen met privéaanlegsteigers* is ontstaan in een dialectiek tussen de empirische onderzoekservaringen en literatuuronderzoek. Het gaat over deze onderwerpen, die ik hierna toelicht:

1. zo mag jij niet over ons praten;
2. de eenzaamheid van het wespentaillepersoneel en de raadsleden;
3. interafhankelijkheid en angst;
4. soort zoekt soort;
5. gedeelde taalstructuren.

1. Zo mag jij niet over ons praten!

Bij het DVG-onderzoek kwamen bepaalde vergelijkbare verschijnselen en ervaringen op meerdere plaatsen en momenten naar voren. Op een gegeven moment riepen die bij mij een reactie op: 'Hé, dat heb ik toch al vaker gezien of gehoord?' Een van die verschijnselen betreft de evaluaties van de leer- en onderzoekbijeenkomsten. Het A&O fonds Gemeenten heeft elke bijeenkomst nauwkeurig geëvalueerd met een vragenlijst die de deelnemers achteraf konden invullen. Tot mijn vreugde werden de bijeenkomsten over het algemeen positief beoordeeld, maar stevast doken er in de evaluaties enkele personen op die zich zeer bleken te ergeren aan de taal en concepten die ik gebruikte bij het presenteren van de (tussentijdse) onderzoeksresultaten. Deze boosheid werd dan geuit met zinsneden als: 'zo praat je niet over gemeenten', 'je hoort dit en dit soort termen hier niet te gebruiken' en 'dit mag je niet zeggen'. Kennelijk, zo ontleen ik aan deze reacties, ga ik in mijn taal bepaalde taalgrenzen over, grenzen die klaarblijkelijk niet gepasseerd mogen worden. Op zich kan dat natuurlijk altijd het geval zijn, ware het niet dat ik vergelijkbare concepten in talloos veel andere lezingen en workshops in even zo vele andere sectoren gebruik, waar ik letterlijk nog nooit te horen heb gekregen dat ik die termen niet zo mocht gebruiken. Dan gaat het dus opvallen. Wat zou het kunnen betekenen dat mensen met volle overtuiging, zonder twijfel aan hun positie of hun gelijk, claimen dat bepaalde woorden en begrippen niet gebruikt mogen worden?

2. De eenzaamheid van het wespentaillepersoneel en de raadsleden

Een tweede onderzoekservaring die me op een gegeven moment begon op te vallen, was de relatieve eenzaamheid van de gemeentesecretaris, wet-

houders en raadsleden. In diverse interviews kwam steeds opnieuw een specifieke combinatie van thema's aan de orde, die me aan het denken zette. Enerzijds: 'Ze begrijpen niet wat ik allemaal op mijn bordje heb liggen.' En: 'Ze zien niet hoe ingewikkeld en soms emotioneel mijn werk is.' Uitspraken dus over de individuele zorgen en persoonlijke twijfels, die door zowel gemeentesecretarissen, wethouders als raadsleden werden gedaan.* Anderzijds gaven diverse geïnterviewden aan dat juist dit aspect van het werk niet gedeeld kon worden met hun directe collega's. Zou je daarover beginnen, dan raak je 'uit positie', zoals een geïnterviewde bestuurder dat aangaf.

Om te beginnen enkele citaten over de ervaren zwaarte en onbegrepenheid van het werken in de wespentaille en in de raad. Een gemeentesecretaris:

„Ik voel me in mijn rol soms totaal onbegrepen. De managers met wie ik werk, hebben echt geen idee wat ik allemaal op mijn bordje heb liggen.“

Een andere gemeentesecretaris:

„De functie van gemeentesecretaris is best een eenzame functie. Je hebt de Vereniging van Gemeentesecretarissen, en als ik op het jaarcongres daarvan al die gemeentesecretarissen bij elkaar zie, dan denk ik dat ze allemaal wel ergens een psychische kronkel hebben. Anders houd je dit niet vol. Als gemeentesecretaris word je geacht de wereld van de wethouders precies te snappen. Maar andersom begrijpen de wethouders in veel gevallen absoluut niet wat je als gemeentesecretaris allemaal op je bordje hebt liggen. Je leeft te midden van de dualiteiten: tussen het bestuur en de gemeentelijke organisatie en tussen het bestuur, de raad en de feitelijke maatschappelijke werkelijkheid in de gemeente. Je hebt een relatie met de or, met de managers van de kolommen en met allerlei partijen buiten de gemeente. Ik vind gemeentesecretaris zijn de leukste hondenbaan die er is. Je doet het nooit goed. Als gemeentesecretaris word je geacht je in te leven in allerlei verschillende werelden, maar niemand verplaatst zich in jouw wereld. Dat is de eenzaamheid die ik af en toe wel eens voel. Het is een eenzame post.“

* De laatste jaren komt hier nog bij dat burgermeesters en wethouders regelmatig worden geïntimideerd en bedreigd door burgers en criminele organisaties (zie Tops en Tromp, 2017). Dit is een grote persoonlijke belasting, waar ze niet altijd even goed mee weten om te gaan.

Een wethouder:

//Gegeven de inhoud van mijn portefeuille heb ik binnen de gemeentelijke organisatie te maken met drie verschillende afdelingen, die elk heel anders werken en die ik toch tevreden moet zien te houden, anders kan ik zelf niks meer. Concreet heb ik met zo'n 25 verschillende ambtenaren te maken, die elk eigen en compleet verschillende verhalen, belangen en professionaliteiten hebben. Daarnaast heb ik te maken met de gemeentesecretaris, de andere leden van het managementteam, de burgemeester en de andere wethouders, de griffier, de raadsleden en daarbinnen de raadsleden van de partij namens wie ik in het college zit. Daarachter dan weer de landelijke partij in Den Haag. Daarnaast spelen er in onze gemeente ook nog eens vier grote gemeentebrede verandertrajecten. En de projectleiders van die trajecten willen ook continu met mij om de tafel zitten om ervoor te zorgen dat ik hun trajecten steun. Die vier trajecten gaan slechts ten dele over hetzelfde en voor een flink deel over totaal verschillende zaken.//

Een andere wethouder:

//De raadsleden hebben werkelijk geen flauw benul van de enorme hoeveelheid dingen die ik in de lucht moet zien te houden.//

Een raadslid:

//De burgers kijken toch een beetje met wantrouwen naar jou als raadslid. De raadslidpositie is geen vrolijke plek hoor. Je krijgt er weinig voor betaald, je werkt je een slag in de rondte, je krijgt vrijwel nooit gelijk, je doet het bijna nooit goed en je krijgt weinig waardering. Wil je daar lol in hebben, dan moet je een stevig teflongehalte hebben.//

Een wethouder over raadsleden:

//Als raadslid voel je je per definitie ondergeïnformeerd. Je moet wel heel erg intrinsiek gemotiveerd zijn, wil je als raadslid goed kunnen functioneren en het vol kunnen houden.//

Een ander raadslid:

“Het formele verhaal is dat de raad kaders stelt, de wethouders die kaders vervolgens moeten uitvoeren en daartoe een organisatie moeten aansturen. Maar in mijn eigen praktijkervaring klopt dat beeld totaal niet. Een gemiddeld gemeenteraadslid is namelijk enorm handelingsverlegen. Die zijn absoluut niet in staat om kaders aan te geven. Ze weten heel goed het wat en het waarom. Maar ze twifelen over het hoe. In wezen impliceert raadslid zijn dat je dag in dag uit geconfronteerd wordt met je eigen onvermogen. Die onmacht aan jezelf toeschrijven is erg lastig. Dus je ziet bij de raadsleden twee stijlen. Enerzijds een negatieve stijl, waarbij ze tot op de kleinste details alles willen gaan uitpluizen en de wethouder dus met de kleinste details om de oren slaan. De andere stijl is de nonchalante stijl. Dan roepen ze wel wat, maar pakken ze niet door. De eigen handelingsverlegenheid splitsen de raadsleden dan af en projecteren ze op de wethouders: ‘Die deugen vast niet.’”

Wat in deze citaten opvalt, is dat elk in de eigen rol en positie een zekere onbegrepenheid en persoonlijk te hanteren zwaarte ervaart: ‘Zien ze nou niet wat voor zware positie dit is?’ Maar geen van de betrokkenen geeft vervolgens aan dat ze deze ervaringen kunnen delen met diegenen met wie ze moeten samenwerken. Zij moeten er dus kennelijk zelf mee in het reine zien te komen. Als je je eigen functioneren echter daadwerkelijk zo ervaart, dan moet je daarover toch met anderen kunnen praten, zou je zeggen. Af en toe eens je hart kunnen luchten en je twijfels en bezorgdheden kunnen delen. Een bestuurder hierover:

“Je kunt prima met je andere collega-bestuurders praten. Maar het achterste van je tong kun je daar nooit laten zien. Je hebt daar toch ook een andere veilige omgeving voor nodig, waar je je persoonlijke twijfels kunt uitspreken en kunt toetsen. In je eigen organisatie mag je eigenlijk nooit heel erg twifelen of het echt niet weten hoe verder te gaan. Als je dat wel doet, loop je het risico dat iemand je daarop onderuit kan halen. Je hebt zakelijke twijfels en persoonlijke twijfels. Zakelijke twijfels gaan bijvoorbeeld over projectvoorstellen: moeten we dat nou doen of niet? Als je daarover twijfelt binnen je eigen organisatie, dan is dat over het algemeen wel geaccepteerd. Maar persoonlijke twijfels, bijvoorbeeld dat je niet goed in je vel zit, dat je twijfelt aan de bedoelingen van een van de mt-leden, dat

je je onveilig voelt, die kun je daar absoluut niet laten blijken. Dan ben je 'uit positie', dan ben je niet meer *on the ball*.**||**

3. Interafhankelijkheid en angst

Wat de citaten hiervoor oproepen, is natuurlijk de vraag wat het werk in dit type posities dan zo zwaar en onbegrijpelijk maakt. Een antwoord op deze vraag is het grote gat tussen enerzijds de rol en de verantwoordelijkheden die iemand formeel gesproken heeft en anderzijds de feitelijke concrete mogelijkheden om deze rol en verantwoordelijkheden direct gestalte te geven. Een wethouder hierover:

||Toen ik wethouder werd, was ik in het begin helemaal onthutst. Ik dacht: nu ga ik hier in deze gemeente eens even een paar dingen goed regelen! Maar ik ontdekte al snel dat ik voor heel veel dingen verantwoordelijk was, maar ik nauwelijks bevoegdheden had. Om te beginnen beschik ik bijvoorbeeld niet over eigen personeel. Ik heb niets over de ambtenaren te zeggen, niets over wat ze doen, niets over de taken die ze hebben – niets. Ook kon ik mijn naaste medewerkers niet kiezen: die kreeg ik gewoon toegewezen. Ik kwam binnen met allemaal dingen die ik wilde realiseren, maar al gauw liep ik tegen een muur op: ik heb die invloed hier helemaal niet! Ik besepte dat ik de ambtelijke organisatie, de collega-wethouders en de raad heel hard nodig had om die dingen die ik voor elkaar wilde krijgen te realiseren. Andersom ben ik ook zeer afhankelijk van de mensen uit mijn politieke fractie. Als het hun niet zint wat ik als wethouder doe, dan kunnen ze me gewoon de laan uit sturen. Vooral in het begin heb ik het wethouderschap ervaren als één grote oefening in deemoed. Ik kwam erachter dat je in deze positie in feite totaal geen macht hebt. Je moet het echt hebben van je persoonlijke gezag en het relatienetwerk dat je ontwikkelt. Dat vond ik een louterende ervaring.**||**

Een gemeentesecretaris zei hierover:

||In mijn vorige managementbanen bij commerciële organisaties ging het om de harkjes, de posities en in welke salarisgroep je zat. Als gemeentesecretaris maak je deel uit van sociale netwerken, en dan gaat het primair om je persoonlijke gezag: je positie en je gezag in een netwerk van relaties. Er is sprake van gedistribueerd eigenaarschap en dan red je het niet met je formele positie.**||**

Wat uit deze citaten naar voren komt, is dat je zelf soms grote verwachtingen hebt over wat je wilt realiseren. En ook dat anderen allerlei verwachtingen op je projecteren. Maar tegelijkertijd ben je buitengewoon afhankelijk van tal van anderen om überhaupt iets voor elkaar te krijgen. Hier verder op doorstuderend kwam ik diverse uitspraken van Self tegen, die veel inzicht opleverden over de afhankelijkheden tussen de functionarissen in de wespentaille en de raad.¹²⁸ Een bloemlezing van Selfs observaties over het complexe web van deze onderlinge afhankelijkheden:

- De raad moet demonstreren dat hij *in control* is en uitstralen dat het beleid waarover hij besloten heeft daadwerkelijk en trouw wordt uitgevoerd. Daarvoor is de raad echter bijna geheel afhankelijk van de wethouders, de gemeentesecretaris, de managers en het ambtelijke personeel.
- De gemeentesecretaris moeten af en toe buigen voor de wethouders, en de wethouders moeten dat af en toe voor de raad doen. Zo moeten zo demonstreren dat de wethouders respectievelijk de raad *in control* zijn. Tegelijkertijd hebben de gemeentesecretaris en de wethouders op hun beurt grote verantwoordelijkheden voor, en commitments aan het gemeentelijke apparaat, waar ze niet zomaar van kunnen afwijken.
- De gemeentesecretaris en de wethouders moeten uitstralen dat datgene wat ze doen en willen, altijd en zonder probleem kan worden overruled door de volgende hogere in rang (de wethouders respectievelijk de raad). Tegelijkertijd helpt dat niet altijd voor hun interne geloofwaardigheid en gezag.
- De gemeentesecretaris en de wethouders moeten continu uitstralen dat ze zich bewust zijn van, en werken vanuit de politieke richtlijnen, het coalitieakkoord en de andere kaders van de raad. Tegelijkertijd betreffen veel van deze formele lijnen ceremoniële adopties, die bij voorkeur zo min mogelijk effect moeten hebben op de praktijk.
- De gemeentesecretaris moet al deze dingen allemaal doen (of de suggestie wekken dat hij ze doet). Tegelijkertijd spelen er bij zijn collega-managers, bij andere invloedrijke mensen in de ambtelijke organisatie en bij de gemeentesecretaris zelf allerlei eigen prioriteiten. Ook daar moet de gemeentesecretaris in voldoende mate op inspelen om de steun van al deze mensen niet te verliezen.
- De raadsleden zijn afhankelijk van de gemeentesecretaris en de ambtenaren voor een continue stroom aan nieuwe plannen, ideeën en innovaties.
- De raad hoort zich officieel niet al te gedetailleerd te bemoeien met de praktijk. Maar soms is het onmogelijk om dit te vermijden of doen

raadsleden dat toch, ongeacht deze norm. Hoe corrigeer je als wethouders en gemeentesecretaris dan je eigen opdrachtgever, zonder het vertrouwen te verliezen?

- De managers van het managementteam moeten de gemeentesecretaris garanderen dat ze hun zaakjes onder controle hebben, terwijl ze in sommige gevallen niet doen wat formeel is afgesproken. Managers of ambtenaren kunnen door af en toe foutjes 'te lekken' de gemeentesecretaris maken of breken.
- Wethouders moeten door de ambtenaren continu op de hoogte worden gehouden van hoe alles precies zit, zodat ze weten waar ze risico's lopen als ze bufferende en eenzijdige verhalen voor de raad houden. Dit maakt de wethouders in hoge mate afhankelijk van de informatie die de ambtenaren bereid zijn om hun te geven.
- De wethouders weten wat politiek acceptabel is, de gemeentesecretaris weet de mogelijkheden van het ambtelijke apparaat om daar nieuwe dingen, veranderingen of andere dingen te doen en kan inschatten hoe de verschillende rationaliteiten, clusters en kolommen op politieke voorstellen zullen reageren. Beide typen functionarissen hebben deze informatie van de ander hard nodig om goed te kunnen functioneren en niet achteraf teruggefloten te hoeven worden.
- Om verkiezingen te winnen en om de gemeentelijke legitimiteit te continueren, moeten politici succesvol overkomen en de nodige dynamiek en actualiteit uitstralen. Daartoe moeten zij krediet kunnen claimen voor veel ontwikkelingen waar ze feitelijk nauwelijks of geen bijdrage aan hebben geleverd. De ambtenaren, gemeentesecretaris en wethouders moeten de raadsleden hiertoe in staat stellen, waarbij zij de feitelijke macht en invloed van de raadsleden moet overdrijven, en de rol en bijdrage van henzelf en het ambtelijke apparaat moeten wegcijferen.
- Aan de ene kant moet de wethouder de gemeentesecretaris, het management en de ambtenaren verdedigen tegen directe ad hoc politieke druk en politieke wanen van de dag die haaks staan op de het beleid en het functioneren van de gemeentelijke organisatie. Anderzijds verliezen de wethouders hun legitimiteit als ze dit al te duidelijk en te veel doen.
- De positie van wethouders en raadsleden hangt af van de mate waarin ze de relaties met externe coalities, hun eigen politieke achterbannen, bewoners en bedrijven goed weten te houden. Soms moet hiertoe wel eens maatwerk worden geleverd door de ambtelijke organisatie, waarbij individuele partijen enigszins bevoordeeld worden. Maar de norm is dat

de ambtelijke organisatie politiek neutraal is en gericht is op rechtsgelijkheid. Raadsleden en leden van het gemeentelijke apparaat zijn hierbij van elkaar afhankelijk voor het enerzijds uitvoeren van deze cadeautjes en het anderzijds verdoezelen ervan.

- De wethouders en de gemeentesecretaris zijn doorgaans generalisten of hebben ervaring opgedaan op één bepaald vakgebied. Om de breedte van alles wat er in de gemeente speelt te kunnen begrijpen en daarover goed mee te kunnen praten, zijn zij in hoge mate afhankelijk van gespecialiseerde ambtenaren die hen op vertrouwelijke basis van informatie, ideeën en inzichten moeten voorzien.
- De wethouders (maar vermoedelijk ook de leden van het managementteam) functioneren doorgaans in relatief scherp afgebakende inhoudelijke territoria. In veel gevallen weerspiegelen de diversiteit en verschillen van deze territoria de belangrijkste en meest dominante clusters van de externe coalitie. Doordat dit zulke uiteenlopende werkterreinen betreft, is het voor geen van de betrokkenen goed mogelijk om in detail de wet- en regelgeving en de mores van elk van de werkvelden te doorzien. Wethouders zijn dus van elkaar afhankelijk, waarbij ze erop moeten vertrouwen dat de anderen goed bezig zijn in hun eigen werkterreinen. Verder blijken er ook duidelijke normen te bestaan over dat ze zich niet inhoudelijk met de werkterreinen van de anderen bemoeien. Dit maakt de wederzijdse afhankelijkheid in feite alleen maar groter.

Als ik deze opsomming op me in laat werken, ontwaar ik hierin drie trends. Als eerste: je hebt je eigen werkterrein, en over dat werkterrein leven tal van verwachtingen. Zowel van jezelf als van een brede diversiteit van anderen, zowel binnen als buiten de gemeente. Ten tweede: je bent voor het realiseren van die verwachtingen in hoge mate afhankelijk van tal van anderen. Ten derde: iedere schoenmaker houdt zich bij zijn leest: jij moet op jouw eigen werkterrein jouw eigen zaakjes opknappen. Blijf met je fikken van mijn terrein af.

Het delen van de emoties, gevoelens van onmacht en onzekerheid die deze drie trends met zich meebrengen is niet mogelijk. Niemand snapt immers hoe ingewikkeld en complex mijn werk is. Ook is het in veel gevallen *not done* om me echt diepgaand met de anderen en hun werk te bemoeien. Bovendien kan het mijn positie in het machtsspel verzwakken, als ik wat dit betreft het achterste van mijn tong zou laten zien. Als je dit dan ook nog

eens combineert met de opkomst van de sociale media en de pers, waarin elke blooper of vergissing razendsnel kan worden uitgegroot, dan moet het werken in deze rollen en posities dus op voorkomende momenten relatief onveilig zijn. Om het maar even plat te zeggen: je kunt maar zo op je bek gaan.¹²⁹ Het valt te verwachten dat gevoelens van angst, onzekerheid, persoonlijke twijfel dus deel zullen uitmaken van de dagelijkse realiteit van het werken in deze posities.

4. Soort zoekt soort

Het beeld dat uit de vorige drie subparagrafen opdoemt, is dat het functioneren op de hogere niveaus in gemeenten aan ene kant natuurlijk wel een zekere glamour heeft: wethouder, burgemeester, secretaris of raadslid zijn in het dorp of de stad waar je woont, da's niet niks. Tegelijkertijd is er sprake van een fijngevoegen web van onderlinge afhankelijkheden, die het realiseren van persoonlijke ambities en verwachtingen geen sinecure maakt. Op zijn beurt moet dat gevoelens van onzekerheid, spanning en ongemak opleveren. De eerste subparagraaf ging over iets heel anders: daarin constateerde ik dat er kennelijk bepaalde taalgrenzen zijn die je absoluut niet mag overtreden. Hoe verhoudt zich dit nu met die gecompliceerde positie van de mensen in de top van de gemeenten? In deze subparagraaf weer enkele heel andersoortige ervaringen die verband houden met de thematiek waar ik het hier over heb.

'Gemengde bijeenkomsten gaat je never nooit lukken'

In de oorspronkelijke opzet van het DVG-onderzoek (zie hoofdstuk 15 op de website) was ik van plan om tussentijdse onderzoeksresultaten te bespreken in gemengde groepen. Gemengd in die zin dat er secretarissen, raadsleden, managers, ambtenaren, vakbonden, burgers enzovoort aan deel zouden nemen. Elk van deze groepen zouden we dan als groep vragen wat de tussentijdse onderzoeksresultaten bij hen opriepen. Daarna zouden we deze verschillende perspectieven met elkaar in dialoog te brengen, zodat zij nieuwe ideeën konden opdoen. Het is echter niet gelukt om dergelijke bijeenkomsten te organiseren. Het bij elkaar krijgen van al deze verschillende groeperingen bleek op de een of andere manier een brug te ver. Een reactie die ik (ook in andere verbanden trouwens) vaak kreeg, was:

///Dat gaat je never nooit lukken, want raadsleden willen alleen met raadsleden praten, wethouders alleen met andere wethouders, gemeentesecre-

tarissen alleen met andere gemeentesecretarissen en burgemeesters alleen met burgemeesters.!!

Als er mensen van een andere professie bij zijn, voelen zij zich kennelijk niet op hun gemak, of zijn die anderen kennelijk niet interessant genoeg, zodat zij weinig heil zien in het komen opdagen bij zo'n bijeenkomst.

Een tweede ervaring die me in dit verband fors aan het denken zette, was een bijeenkomst van gemeentesecretarissen ergens aan het begin van het DVG-onderzoek. De groep deelnemers bestond uit mensen die we op dat moment te pakken konden krijgen. Zo hadden we een gemeentesecretaris die gevallen was en die dus bezig was te vertrekken, iemand die in verschillende gemeenten gemeentesecretaris was geweest, maar nu organisatieadviseur was, een gepensioneerde gemeentesecretaris en een gemeentesecretaris die ergens als zodanig in functie was. Ongeveer halverwege de bijeenkomst stond deze laatste opeens op, pakte zijn spullen en verliet de zaal:

!!Jongens, jullie praten maar lekker verder met elkaar, maar ik vertrek. Ik heb hier namelijk helemaal niets aan!!

In individuele gesprekken met de overige deelnemers van deze bijeenkomst werd het gedrag van deze gemeentesecretaris vooral gelabeld als:

!!Voor hem zijn wij geen echte gemeentesecretarissen. Hij wil alleen maar met echte secretarissen praten, anders is het noch belangrijk, noch relevant.!!

'Gremia all over the place'

In het Engels heb je de mooie uitdrukking *birds of a feather flock together* 'vogels met dezelfde veren vormen een zwerm', oftewel *soort zoekt soort*. Wat dit betekent, is dat mensen die dezelfde dingen doen, de neiging hebben om bij elkaar te klitten. Zij delen eenzelfde moraal en voelen zich thuis bij diegenen die die moraal ook hanteren. Het vormen van dergelijke groepen heeft niets te maken met jaloezie, noch met het zich afzetten tegen andere groepen. Ook gaat het niet per se om heel hechte persoonlijke vriendschappen. Het betekent, kortom, eenvoudigweg: als mensen dezelfde dingen doen, dan hebben ze de neiging om – zoals Engelstaligen dat zo mooi uitdrukken – *to hang out together*.

Uit een diepgaand en uitgebreid gesprek met een bestuurder kwam een eerste de link naar voren tussen dat *hanging out together* met mensen die hetzelfde doen als jijzelf, en de emoties en ongemakkelijke gevoelens die het werken als bestuurder kunnen oproepen:

“Wil je je persoonlijke twijfels kunnen toetsen, dan doe ik dat bij de koepelorganisatie van mensen met eenzelfde functie als ik heb. Ook daar heb je allerlei gebruikelijke rituelen, inclusief bokitogedrag, bij de formele vergaderingen en bijeenkomsten. Maar zeker voorafgaand aan de vergaderingen en bij de borrels erna kun je altijd wel even iemand aanschieten met wie je op vertrouwde voet kunt sparren. Juist op dat soort momenten bij dat soort gezelschappen hoor je de echt belangrijke dingen en kun je je vermoedens en gedachten toetsen. Soms niet heel open en expliciet. Maar je snuift dan toch vanzelf wel op of je met de goede dingen bezig bent.”

Hier begint dus een eerste link te ontstaan tussen ‘koepelorganisaties’ en de mogelijkheid om aldaar in een veilige en vertrouwde omgeving met anderen over jouw twijfels en onzekerheden van gedachten te wisselen. Wat mij bij het DVG-onderzoek op een gegeven moment ging opvallen, is dat er in het gemeentelijke veld* sprake is van veel gremia. Sterker nog: voor bijna elke groep functionarissen die dezelfde dingen doen, blijkt er een eigen gremium te zijn (dus die *flock together*). Een plek waar deze mensen gelijkgestemden ontmoeten en waar er ideeën worden ontwikkeld over het werkterrein dat zij met elkaar delen. In de kadertekst een overzicht van gremia in het gemeentelijke veld.

* In institutionaliseringstheoretische zin.

Birds of feather flock together

Het gemeentelijke veld kent een groot aantal beroepskoepelorganisaties. Zowat elke type functionaris in gemeenten heeft een eigen gremium.

- A&O fonds Gemeenten;
- Bewonersverenigingen;
- Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP);
- College voor Arbeidszaken VNG (CVA-VNG);
- Divosa (sociaal domein);
- Federatie van Algemene Middelenmanagers bij de Overheid (FAMO);
- Koninklijke Vereniging voor Afval- en Reinigingsmanagement (NVRD);
- Nederlands Genootschap van Burgemeesters (NGB);
- Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken (NVVB);
- Nederlandse Vereniging voor Gemeentelijk Belastingen (NVVGB);
- Nederlandse Vereniging voor Raadsleden (NVR);
- Netwerken Directeuren Sociaal Domein (NSDS);
- Platform or en gemeenten;
- Stimulansz (sociaal domein);
- Vakbond CMHF (Centrale van Middelbare en Hogere Functionarissen);
- Vakbond CNV Overheid;
- Vakbond FNV Overheid;
- Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP);
- Vereniging Projectmanagement Nederlandse Gemeenten (VPNG);
- Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS);
- Vereniging van Griffiers (VvG);
- Vereniging van Informatie en Automatiseringsprofessionals in Nederlandse Gemeenten (VIAG);
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG);
- Vereniging voor Overheidsmanagement (VOM);
- Wethoudersvereniging.

Mijn persoonlijke indruk is dat er weinig andere sectoren zijn waar zo veel verschillende gremia zijn, die zo nauw gekoppeld zijn aan de verschillende rollen en functies die de leden ervan vervullen. Wat betekent dit? En hoe is dit te relateren aan de eerste subparagraaf over het moeten spreken van de juiste taal?

5. Gedeelde taalstructuren

Al studierend in de literatuur kwam ik enkele tekstgedeelten tegen die de thematieken van al de voorafgaande subparagrafen aaneen lijken te rijgen, zoals deze:¹³⁰

“De scheidslijnen tussen groepen zijn heel scherp en duidelijk gemarkeerd en ze zijn gerelateerd aan uitgesproken en duidelijke differentiaties in rollen. Wat de leden van elke groep gemeenschappelijk hebben, is de rol die ze vervullen. Elk van deze groepen is heel hecht. Politieke leiders bijvoorbeeld, hebben dezelfde loyaliteiten. Ze hebben vaak in allerlei settings met elkaar samengewerkt, kennen elkaar goed en hebben als groep onderling een sterke discipline. Ze hebben ook alle redenen om met elkaar samen te werken. Als groep zijn ze namelijk zowel beschermd als beperkt door de rigide onderlinge (taal)codes die uit tal van conventies bestaan.”

En uit een andere bron over de rol die taal speelt voor het vormen en structureren van groepen:¹³¹

“De syntax van de heersende taalstructuur (...) drukt impliciet de ideologie van de groep uit. Daarmee faciliteert de syntax van de taalstructuur het kritiekloos accepteren van conventionele aannames, en verhindert deze het uiten van kritische of ketterse gedachten. Veranderingen van de taalstructuur zijn nadelig voor de leden van de groep waar die taalstructuur aanwezig is. De taal verlicht en verdekt namelijk bepaalde angsten die de leden van de groep ervaren bij de gedragingen die ze in het kader van hun formele rollen moeten vertonen. Deze verdeckende en verzachtende functie van de vigerende taalstructuren maakt dat men zeer aan deze taalstructuren is gehecht. Zo zeer zelfs, dat men eraan vasthoudt, ondanks dat ze er soms voor zorgen dat de gedragingen die men in het kader van de eigen formele rol moet vertonen niet effectief kunnen zijn. De leden van dit soort groepen verhinderen het veranderen van hun taalstructuren, omdat deze taalstructuren dus een belangrijke angstreducerende

functie hebben voor de angsten die samenhangen met het uitvoeren van hun formele rollen.

(...)

Een taalstructuur "herbergt" de politieke satisfacties van diegenen die die taalstructuur omarmen. Zo maakt de taal hun gedrag en hun functioneren betekenisvol en geeft het hen status. Het gaat immers om waarden waarvoor deze mensen (en hun voorgangers) hard hebben gevochten, waarden die het bovendien nog steeds waard zijn om voor te vechten. Doordat de vigerende taalstructuur de waarden waar men voor staat uitdrukt, verschaft deze de leden van de groep een duidelijke orde. Een orde die hen in staat stelt om te handelen, om reacties van anderen op hun gedrag te kunnen anticiperen en om de eigen status aan te ontleen en te vergroten. Het loyaal participeren in de bestaande lokale (taal)orde levert dus zowel materiële als symbolische beloningen op. Daarbij zijn belangrijke kernbegrippen en centrale thema's uit de taalstructuur van grote, unificerende invloed op de betekenisgeving van de leden van de groep. Regelmatig gedeelde en herhaalde mythen, rituelen, settings, uitingen van leiders en veel gebezigde uitdrukkingen en termen gevende leden bovendien een rustig gevoel en een gevoel dat ze als functionaris goed bezig zijn. Het zijn deze symbolische mechanismen, die de aannames van de groep in overeenstemming brengen met het concrete gedrag dat ze in hun functie vertonen. Als je zou suggereren dat deze taalstructuur – waar dus het gedrag van al de leden van de groep op geënt is – misleidend is, dan wordt dat ervaren als een directe poging om chaos te zaaien. Met als gevolg dat men zich daar meteen scherp tegen zal verzetten.

(...)

Alhoewel de inhoud van de taalstructuren van verschillende groepen verschilt, hebben ze allemaal de dezelfde functie, namelijk om de leden van die groepen iets te geven waarmee ze zich kunnen identificeren. Een iets dat hen richting geeft als zijnde het juiste, het ware en het onvermijdelijke. Op deze manier "zegenen" lokale taalwerelden de soms dubieuze gedragingen die de leden in hun functionele rollen vertonen. Ook minimaliseren ze de individuele verantwoordelijkheid. De symbolen en taalstructuren die in de groepen gedeeld worden, legitimeren de ervaringen en gedragingen die de leden in hun functionele rol hebben en vertonen. Legitimeringen die de taalstructuur niet alleen expliciet, maar vaak vooral ook impliciet verschaft. **||**

Ik haal hier een paar elementen uit deze aangehaalde citaten naar voren:

- De scheidingslijnen tussen groepen zijn heel scherp en duidelijk gemarkeerd en ze zijn gerelateerd aan uitgesproken en duidelijke differentiaties in rollen.
- [Ze] hebben dezelfde loyaliteiten. Ze hebben vaak in allerlei settings met elkaar samengewerkt, kennen elkaar goed.
- Ze [zijn] zowel beschermd als beperkt door de rigide onderlinge (taal-) codes.
- De taal verlicht en verdekt bepaalde angsten die de leden van de groep ervaren bij de gedragingen die ze in het kader van hun formele rollen moeten vertonen.
- Een taalstructuur "herbergt" de politieke satisfacties van diegenen die die taalstructuur omarmen. Zo maakt de taal hun gedrag en hun functioneren betekenisvol en geeft het hen status.
- Het loyaal participeren in de bestaande lokale (taal)orde levert zowel materiële als symbolische beloningen op.
- Belangrijke kernbegrippen en centrale thema's uit de taalstructuur hebben een grote, unificerende invloed op het betekenisgeving van de leden van de groep.

De geciteerde teksten deden bij mij een aantal muntjes vallen in relatie tot de observaties die ik hiervoor schetste. Deze conclusies verdichtten zich in de term *taalgenootschappen met privéaanlegsteigers*. Wat mij namelijk is gaan opvallen, is dat de verschillende lagen, posities en rollen in gemeenten de voorkeur hebben om vooral met de eigen mensen om te gaan. Dit wordt des te begrijpelijker, als je ziet hoe broos de posities zijn die mensen innemen, waarbij ze tegelijkertijd in hoge mate afhankelijk zijn van allerlei andere lagen en gremia. Het voor jezelf accepteren van de onzekerheden die je daarbij ervaart, is niet gemakkelijk. Laat staan dat je die onzekerheden aan de leden van de andere gremia zou kunnen laten zien. Dat zou je gezag immers onmiddellijk kunnen ondergraven. Juist in zo'n setting is het belangrijk om je onderdeel te voelen van een groep soortgenoten die dezelfde taal spreken en dezelfde rituelen en symbolen gebruiken. Door in de interacties met die soortgenoten te spreken in een taal die door de anderen herkend en erkend wordt, ontstaan er een stabiele sociale identiteit en status: 'wij begrijpen elkaar' en 'je hoeft mij niet uit te leggen voor wat voor hete vuren jij staat'. Daarbij fungeren de taal, de symbolen en rituelen deels als mogelijkheden om elkaars ervaringen te delen en te duiden, maar ook juist als beperkingen.

Als je in je eigen gemeente niet echt heel open kunt zijn over de dilemma's, zorgen en vraagstukken waarmee je worstelt, dan moet je je heil elders zoeken. Dan heb je dus behoefte aan een gezelschap dat dezelfde taal spreekt als jijzelf, en waar je een relatief veilige thuishaven vindt om elkaars ervaringen te delen. Ik zou willen stellen dat de koepels, belangenverenigingen en vele gremia die het gemeentelijke veld rijk is juist deze functie vervullen. Vandaar dat ik uitkom op de term: *taalgenootschappen met privéaanlegsteigers*. Daar begrijpt men jouw problemen, daar kun je entre nous zijn en kwesties bespreken die je elders niet of nauwelijks kunt aankaarten zonder verlies in aanzien.*

Watersportvereniging met eigen aanlegplekken

In een van de jachthavens in Nederland staat het verenigingsgebouw prominent aan de vaargeul. Het is een café-restaurant met daarnaast allerlei scheepse voorzieningen. Aan de waterkant bevindt zich een aanlegsteiger, waar alleen leden mogen aanleggen voor een borreltje dan wel een kop koffie. Die borrels en kopjes koffie worden genuttigd op een verhoogd terras dat een riant uitzicht biedt op de privéaanlegsteigers van de vereniging. Om het vervolgens met elkaar te hebben over de jachten die daar zijn aangemeerd.

Dus

In de eerste subparagraaf van deze paragraaf las je dat sommige deelnemers soms behoorlijk fel van leer trokken tegen de termen en redeneerwijzen die ik tijdens de bijeenkomsten gebruikte. Interessant zijn dan ook zinnen als:¹³²

//Als je zou suggereren dat deze taalstructuur – waar dus het gedrag van al de leden van de groep op geënt is – misleidend is, dan wordt dat ervaren als een directe poging om chaos te zaaien. Met als gevolg dat men zich daar meteen scherp tegen zal verzetten.//

* De taalgenootschappen zijn overigens niet de enige vluchthavens die de respondenten noemen. Een gemeentesecretaris vertelde bijvoorbeeld dat hij een eigen coach heeft, die hem helpt met lastige vraagstukken en bijbehorende emoties, en een wethouder ontwikkelde een goede vertrouwensband met de gemeentesecretaris, zodat zij met elkaar kunnen sparren als het spannend, ingewikkeld of stressvol is.

Een ander veelzeggend citaat in dit verband luidt:¹³³

“Als je de feitelijke functies van de taalstructuren blootlegt, dan wordt dat ervaren als rebellie en ketterij.”

Waar deze twee citaten van Edelman over gaan, is dat de taalwerelden die zich bij de Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers ontwikkelen belangrijke functies voor de leden hebben (omgaan met angstgevoelens, identiteitverschaffend, betekenisgevend, politieke satisfacties) én dat ze eenzijdig en toedekkend zijn, want ‘Ook minimaliseren ze de individuele verantwoordelijkheid.’¹³⁴ Specifiek deze combinatie maakt dat de leden van de taalgenootschappen wat te verliezen hebben als er aan hun taal gemord wordt. Juist dit aspect van de taal van de taalgenootschappen vormt een verklaring voor de felheid waarmee sommigen mij aanspraken op de taal die ikzelf gebruikte.

Samengevat vormen de Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers dus veilige thuishavens waar de leden het goed met elkaar hebben en waar hun ware identiteit wordt bevestigd en gevierd. Daarmee samenhangend gaat er dan ook een relatief grote beïnvloeding uit van die taalwerelden op de betekenisgevingen en de gedragspatronen van hun leden.

Theoretische inzichten over de taalgenootschappen

In de vorige paragraaf deed ik verslag van de dialectische reis tussen empirische ervaringen en literatuuronderzoek, die uiteindelijk is uitgekomen op het concept ‘Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers’. Taalgenootschappen als relatief veilige thuishavens, en dat relatieve blijkt bijvoorbeeld uit het citaat van de bestuurder die ik hiervoor ook al even aan het woord liet:

“Wil je je persoonlijke twijfels kunnen toetsen, dan doe ik dat bij de koepelorganisatie van mensen met eenzelfde functie als ik heb. Ook daar heb je allerlei gebruikelijke rituelen, inclusief bokitogedrag, bij de formele vergaderingen en bijeenkomsten. Maar zeker voorafgaand aan de vergaderingen en bij de borrels erna kun je altijd wel even iemand aanschieten met wie je op vertrouwde voet mee kunt sparren.”

Een gemeentelijke manager over de koepelorganisatie die over zijn eigen vakgebied gaat:

“De plek waar ik kan toetsen of ik in mijn eigen gemeente wel goed bezig ben is de [afkorting van het betreffende gremium]. Maar dat is heus geen oude-jongens-krentenbroodclub hoor. Tijdens de vergaderingen zijn er altijd de vaste mensen die het hoogste woord voeren en de sfeer bepalen. Zo zitten de leden die afkomstig zijn van de G4-gemeenten altijd, maar dan ook altijd, ter linker en rechterzijde van de voorzitter van de [afkorting]. Bij de formele aangelegenheden doen zij of ze het voor het zeggen hebben.”

Juist dit soort citaten deed bij mij een belletje rinkelen. Wat bij de Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers aan de orde lijkt te zijn, is namelijk een interessante combinatie van vertrouwde en veiligheid, een taalwereld die tegelijkertijd bepaalde onderwerpen en thematieken accentueert en andere zaken uit beeld drukt, een formeel gedeelte waar *the usual suspects* kennelijk het hoogste woord hebben, informele gedeeltes waar je op wat meer vertrouwde voet met anderen kunt sparren en een duidelijke (in-)formele hiërarchie met ‘we zijn niet allemaal even close met elkaar’. Precies deze combinatie van verschijnselen deed me aan het gedachtegoed van de Franse socioloog Pierre Bourdieu denken.¹³⁵ Het valt buiten het bestek van dit boek om dat hier in extenso uit de doeken te doen, daarom pik ik er, zoals ik ook deed op andere plaatsen in dit boek, een aantal hoofdconcepten en redeneerwijzen uit, die inzicht kunnen verschaffen in het verschijnsel waar we het hier over hebben, namelijk de Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers.

Velden, habitus en kapitaal

Net zoals de institutionaliseringstheorie (zie hoofdstuk 14 op de website) gebruikt ook Bourdieu het begrip *veld*. Socioloog als hij is, is zijn fundamentele uitgangspunt dat het gedrag van mensen niet verklaard en begrepen kan worden door uitsluitend te kijken naar individuele eigenschappen, persoonlijkheidskenmerken en idiosyncratische persoonlijke voorkeuren. Wie iemand is en hoe hij of zij zich gedraagt wordt volgens Bourdieu namelijk in hoge mate beïnvloed door de groep waartoe hij of zij behoort. Bourdieu noemt dergelijke groepen *velden*:¹³⁶ sociale omgevingen waar mensen deel van uitmaken door lidmaatschap of doordat ze in dergelijke velden zijn opgegroeid. In zijn belangrijke en veel geciteerde boek *Distinction* (2013)

onderzocht Bourdieu verschillende van deze sociale velden, zoals handarbeiders, mensen in de detailhandel, technici, ambtenaren, managers, docenten, artsen, juristen en kunstenaars. Hij ontdekte dat elk van deze velden zich onderscheidt (*distinct*) van andere velden met kledingkeuze, manier van woninginrichting, wijze van vrijetijdsbesteding, menu, type opleidingen, taalgebruik, sport, politieke partij, kunstvoorkeur, muziekvoorkeur enzovoort. Hij hanteert hiervoor de term *habitus*. De habitus van een veld is een onbewust geïnternaliseerde manier om ervaringen te categoriseren en betekenis te geven aan dat wat je meemaakt. Het is een min of meer stabiele verzameling van perceptuele schema's aan de hand waarvan je reageert. In die betekenis wordt de habitus van een veld ook wel aangeduid als een verzameling predisposities: wanneer je bepaalde ervaringen hebt, triggert je habitus bepaalde gedragsmatige en perceptuele responses.

De link met Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers is nu snel gelegd: de dynamieken en processen die daar gaande zijn, kunnen ook begrepen en geduid worden in termen van Bourdieus *velden* en *habitus*. Elk gremium (zie de opsomming daarvan in de kadertekst *Birds of feather flock together* eerder in de tekst) zou begrepen kunnen worden als een apart sociaal veld met elk een eigen habitus: eigen gewoonten, eigen symbolen, eigen taalwerelden, eigen smaakvoorkeuren enzovoort.

Intern competitieve velden

Zoals uit de citaten hiervoor bleek, is er bij bijeenkomsten van de gremia af en toe ook sprake van bokitogedrag en van specifieke individuen die alsmaar weer opnieuw het hoogste woord voerden (de *spraak-makers*, zou je kunnen zeggen). Deze verschijnselen sluiten een-op-een aan op een volgend belangrijk kenmerk van Bourdieus velden, namelijk dat ze intern altijd competitief zijn. Als iemand is geboren en getogen in een bepaald veld, houdt dat volgens Bourdieu meer in dan sec een individuele, persoonlijke volwassenwording. *Opgroeien* betekent volgens hem namelijk ook dat je je de gewoonten, rituelen, perceptuele categorieën, voorkeuren en smaken van het veld – de habitus dus – eigen maakt. Doordat je je zodoende meer en meer veldconform gaat gedragen, stijgt je in de informele hiërarchie van jouw veld en verwerf je een steeds explicieter identiteit: 'Jij bent er echt een van ons!'

In de ogen van Bourdieu zijn velden dus zeker geen (om maar even een modieuze term te gebruiken) platte organisaties waarin iedereen aan elkaar

gelijk is en evenveel rechten heeft. Integendeel. Binnen velden is volgens hem sprake van een continue (informele) hiërarchische strijd, waarbij iedereen bezig is om te proberen de eigen positie in het veld te verbeteren (inclusief de daaraan verbonden rechten). De hiërarchische positie die je in een veld inneemt hangt samen met de hoeveelheid veldrelevant kapitaal die je bezit. Bourdieu heeft het daarbij over verschillende typen kapitaal:

- Cultureel kapitaal: kennis van de gewoonten en gebruiken van het veld, weten wat de informele spelregels zijn, weten wie wie is.
- Linguïstisch kapitaal: de juiste woorden gebruiken, de juiste symbolen hanteren, weten wat je wanneer wel en niet mag zeggen.
- Wetenschappelijk kapitaal: inhoudelijke kennis hebben van het werkveld, precies weten welke wetten, regels, jurisprudentie van toepassing zijn, de geschiedenis van het werkveld in detail kunnen reproduceren, bewijzen en argumentaties hebben om de standpunten van het veld mee te onderbouwen.
- Sociaal kapitaal: met wie heb je relaties, hoeveel steun heb je van anderen?

Mensen die veel van deze typen kapitaal bezitten, hebben meer te zeggen en zijn prominenter aanwezig dan anderen die minder kapitaal bezitten.

Ook het theoretische uitgangspunt dat velden bepaald hiërarchisch zijn, waarbij de hoeveelheid (en het soort) kapitaal dat ieder bezit bepalend is voor de informele positie die iemand inneemt, zijn herkenbaar in de citaten over de gremia in gemeenteland. Wie mag er kennelijk naast de voorzitter plaatsnemen? Wie mag alsmear weer het hoogste woord voeren?

Exclusiviteit en identiteit

Een laatste punt waar ik een verband zie tussen het gedachtegoed van Bourdieu en de manier waarop Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers functioneren, is de combinatie van exclusiviteit en identiteit. Als je langdurig gesocialiseerd wordt in een bepaald gremium, in een bepaald veld dus, verwerf je onbewust een fijnmazige set met voorschriften, gebruiken, wenselijke gedragingen, taaluitingen en gedragsstijlen. Het aanwezig zijn in jouw veld (jouw gremium, koepel of beroepsorganisatie) triggert dan als een soort sociaal object allerlei gedragingen en patronen (zie ook de tab [Bewust of onbewust?](#)), waardoor je je soepel en frictieloos kunt voegen in de lokale habitus. Als ik ervan uitga dat de aanwezigheid bij het eigen gremium of de koepel- of beroepsorganisatie fungeert als een so-

ciaal object, dan betreffen deze gedragspatronen dus relatief automatische, onbewuste gedragingen. Het exclusieve van de taalgenootschappen, de privéaanlegsteigers, zit hem er dan in, dat mensen die niet uit het eigen taalgenootschap afkomstig zijn, vermoedelijk weinig begrip zullen hebben van datgene wat zich bij de bijeenkomsten voordoet. Ook zullen zij bepaalde taaluitingen, gebaren, gewoontes eenvoudigweg niet op hun juiste (lees: habitusconforme) wijze kunnen inschatten. Dit maakt dat de neiging om je in andere taalgenootschappen te mengen in veel gevallen gering zal zijn. Al was het alleen al, omdat je daar weliswaar vriendelijk wordt ontvangen, maar je tegelijkertijd aan alles voelt dat je een buitenstaander bent, omdat je een 'armoedzaaiër' bent ten aanzien van de verschillende typen kapitaal die in het veld worden gewaardeerd.

Hand in hand met de excluderende tendens van de verschillende gremia en velden, gaat het verschijnsel van het ontwikkelen van een eigen identiteit. Wat we hiervoor hebben gezien, is dat de mensen die een rol spelen in de hogere echelons van gemeenten spreken over een combinatie van een zekere eenzaamheid met de onmogelijkheid om die eenzaamheid (en gevoelens van ongemak, twijfel, spanning) te delen met de andere collega's in diezelfde hogere echelons. Helemaal jezelf zijn is dus niet altijd even handig, noch politiek opportuun. Het zijn daarom juist de gremia, koepels en beroepsorganisaties waar dit 'zichzelf zijn' wel mogelijk is. Tegelijkertijd is het fascinerende hierbij, dat dat *jezelf* niet een individueel idiosyncratisch zelf is, maar een *sociale* identiteit, waarbij dat *zelf* een-op-een aansluit bij, en een representatie is van de habitus van jouw eigen sociale veld. Door in je eigen taalgenootschap jezelf (maar dus eigenlijk de anderen) te zijn, verwerf je een status en veldrelevant kapitaal. Dat verschaft je toegangsrechten en hiërarchische ontwikkelmogelijkheden. Daar kun je op een manier schitteren die vermoedelijk not done is in de eigen gemeente en er daar toe kan leiden dat je positie in gevaar komt.

Al met al kan Bourdieus conceptuele netwerk van veld-habitus-kapitaal en sociale identiteit verduidelijkingen opleveren om de dynamieken van de verschillende uiteenlopende gremia, koepels en beroepsorganisaties in gemeenteland te begrijpen. Ze verschaffen veiligheid, exclusiviteit, identiteit en (onbewuste) gedragsmatige en perceptuele richtlijnen voor de eigen leden. Ben je eenmaal in een veld geaccepteerd, dan hoor je er bij, besta je en heb je een duidelijke identiteit.

Velden, gremia en gemeentelijke verandering

Taalgenootschappen vormen (sociale) identiteitsleverende thuishavens voor hun leden. Daar kun je jezelf zijn. Ook bieden ze mogelijkheden om in vertrouwd gezelschap ervaringen uit te wisselen en emoties te delen die je in je eigen gemeente minder gemakkelijk kunt laten zien. Naast deze twee functies hebben taalgenootschappen nog een derde en vierde functie. Functies die zeer relevant zijn voor het begrijpen van de manier waarop gemeenten veranderen: taalgenootschappen vormen contactpunten tussen aan de ene kant de kennisindustrie en de gemeentelijke wereld en aan de andere kant de andere gemeenten en de eigen gemeente, en de ervaringen opgedaan in die contacten kunnen worden meegenomen naar de eigen organisatie.

In het boek las je al dat een van de wensbronnen voor gemeentelijke verandertrajecten de kennisindustrie was.¹³⁷ Met *kennisindustrie* bedoel ik universiteiten, hogescholen, onderzoeksinstituten, organisatieadviesbureaus, trainers, begeleiders, consultants enzovoort. Het artikel van Meyer en Rowan (waar ik in hoofdstuk 14 op de website aandacht aan besteed), biedt hierover ook een aantal verdiepende inzichten.¹³⁸ Deze auteurs stellen dat het voor organisaties die een hoge institutionele complexiteit ervaren belangrijk is om hun legitimiteit te consolideren door te doen alsof ze ingaan op eisen, wensen en verwachtingen vanuit hun externe coalitie. Dit doen ze door die eisen en verwachtingen ceremonieel te adopteren in de formele aspecten, regelingen en verandertrajecten van de organisatie. Daarnaast noemen Meyer en Rowan echter ook nog een andere techniek om de legitimiteit van de organisatie te borgen, een techniek die relevant is voor het begrijpen van de functie van de Taalgenootschappen met privéaanglegsteigers: de taal spreken die in het institutionele veld dominant is.

Gemeentelands

Uitgangspunt voor de institutionaliseringstheoretische benadering is dat organisaties deel uitmaken van velden. Velden bestaan uit verzamelingen organisaties die soortgelijke activiteiten verrichten of die zich bezighouden met vergelijkbare thematieken, vraagstukken en werkzaamheden. Bij het DVG-onderzoek kunnen we dus spreken van het gemeentelijke veld. Bij een van de bijeenkomsten hebben we de deelnemers gevraagd wat volgens hen de belangrijkste partijen uit het gemeentelijke veld zijn. Figuur 1 toont een weergave van de flip-over waar is opgeschreven welke partij-

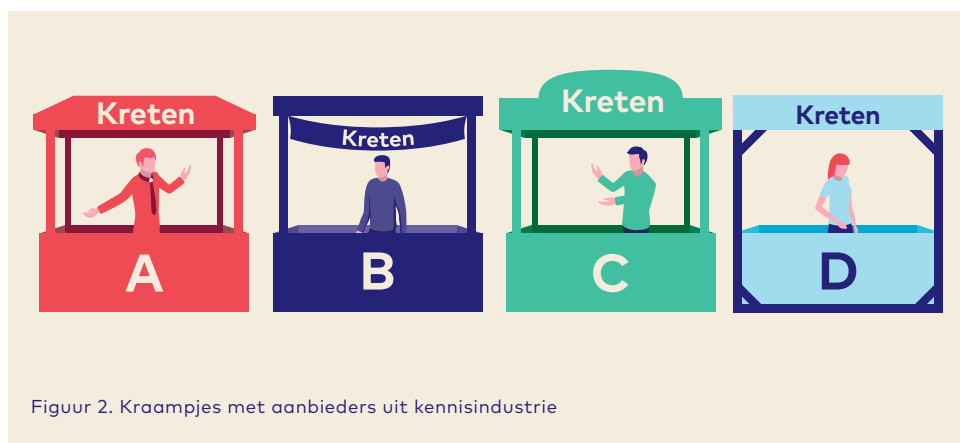
en de deelnemers noemden. Het bijzondere is dat er geen enkel gremium genoemd werd, dus geen enkel Taalgenootschap met privéaanlegsteigers. Desondanks maken taalgenootschappen een belangrijk, relatief onzichtbaar, maar invloedrijk deel uit van gemeenteland.



Figuur 1. Flip-over over de omgeving van gemeenten

De andere manier waar Meyer en Rowan het over hebben om je legitimiteit als (gemeentelijke) organisatie te borgen, is namelijk dat je de taal spreekt die in het veld dominant is. In dit geval is dat dus *gemeentelands*. Een belangrijk onderdeel van die taal is de managementtaal, waarbij je het continu hebt over veranderingen, vernieuwingen, innovaties en trends en dergelijke. Het noemen van de laatste managementtypes en actuele thema's die in gemeenteland spelen, helpt om uit te dragen dat jouw gemeente up-to-date is, inspeelt op de laatste ontwikkelingen en zich conformeert aan de recentste ontwikkelingen in het veld. Zoals de onderzoeken van Abrahamson en Fink aantonen, is het vooral de kennisindustrie die een belangrijke leverancier is van deze laatste inzichten, trends, nieuwste technieken, methoden en buzzwoorden.¹³⁹

De link met de Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers is nu snel gelegd. Als je namelijk kijkt naar wat ze doen, dan voeren ze voor hun leden allemaal relatief vergelijkbare activiteiten uit. Als eerste is dat (stimuleren van) eigen onderzoek over de professe of thematiek waar zij over gaan. Als tweede het organiseren van allerlei bijeenkomsten waar leden van dat gremium in allerlei commissies en werkgroepen met elkaar vergaderen over beleid, toekomstvisies en standpunten voor bepaalde prangende en actuele kwesties. Als derde organiseren de meeste op gezette tijden groot-schalige bijeenkomsten waarvoor alle leden worden uitgenodigd. Tijdens die bijeenkomsten worden de leden op de hoogte gebracht van de laatste trends en ontwikkelingen met plenaire speeches, workshops en interactieve sessies en dergelijke. Een opvallend verschijnsel bij veel van die bijeenkomsten is dan ook dat er in de ruimtes waar de deelnemers pauzeren vaak allerlei standjes, hokjes, tafels, posters, banners enzovoort staan, van allerlei onderdelen van de kennisindustrie, om hun waar aan te prijzen (zie figuur 2). Ook veel van de lezingen, workshops en sessies worden verzorgd door adviesbureaus, opleidingsinstituten en onderzoeksbureaus, alwaar zij de laatste trends en kreten pluggen. En ook zijn er wel sprekers uit andere gemeenten die op een bepaald terrein voorlopers zijn en die dan komen vertellen wat ze doen en hoe ze dat hebben aangepakt.



Figuur 2. Kraampjes met aanbieders uit kennisindustrie

Wat ik nu zou willen beweren, is dat de Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers fungeren als de stopcontacten voor het gemeentelijke veld, waar de kennisindustrie de laatste trends, managementmodes en actuele beleidsthematieken in kan pluggen. Als er in een veld – in dit geval is dat het gemeentelijke veld – een tendens heerst dat het goed is als je laat zien

dat je met de meest actuele dingen bezig bent en de termen en kreten gebruikt die en vogue zijn, dan fungeren de taalgenootschappen hiervoor zodoende als belangrijke kretenleveranciers.* Op hun beurt kunnen die kreten binnen gemeenten van de leden van het taalgenootschap worden gebruikt als triggers en aanleidingen voor het opstarten en legitimeren van verandertrajecten (zie ook de tab [Kreetsurfing](#)).

Mimicking

Naast buzzword- en trendleveranciers hebben taalgenootschappen nog een andere functie, die hier enigszins mee vergelijkbaar is. Het uitgangspunt in de institutionaliseringstheorie is dat je in het veld waarvan je als organisatie deel uitmaakt die dingen doet, die in dat veld als goed en normaal gelden. Doe je die dingen niet, dan kan dat schade berokkenen aan de legitimiteit van je positie in het veld. Een van de consequenties hiervan is dat gemeenten niet alleen inspelen op eisen, wensen en verwachtingen vanuit de externe coalitie, maar ook reageren op de gedragingen van andere gemeenten, zeker als die gedragingen als succesvol worden ervaren of gelabeld. Juist voor organisaties zoals gemeenten, die een hoge institutionele complexiteit ervaren, geldt dat zij continu op zoek zijn naar geaccepteerde en gelegitimeerde oplossingen, instrumenten en handelingswijzen om het hoofd te bieden aan de vele vaak onderling inconsistente eisen en verwachtingen waarmee ze geconfronteerd worden. Bij dergelijke relatief hoge onzekerheidsniveaus, speuren managers (stafleden, enzovoort) continu naar succesformules, oplossingen en handelingsrepertoires die kenmerkend bij een bepaalde gemeente goede resultaten opleveren en die bovendien door collega-gemeenten als succesvol – en dus als legitiem en goed – worden geoordeeld. Neem je dergelijke formules en trends over, dan kan dat het functioneren van je eigen gemeente vooruit helpen en kun je tegelijkertijd ook laten zien dat je je conformeert aan de laatste ontwikkelingen in het veld.

Een en ander leidt tot een zeker kopieergedrag (*mimicking* 'imitatie'), waardoor gemeenten steeds meer op elkaar gaan lijken en ze allemaal ongeveer met dezelfde dingen en verandertrajecten bezig zijn (isomorfie).¹⁴⁰ Het bijzondere daarbij is dan weer wel, dat sommige gemeentesecretarissen en wethouders dit verschijnsel desgevraagd ontkennen:

* Ook kunnen bijvoorbeeld organisatieadviseurs, trainers, onderzoekers enzovoort actuele kreten direct importeren in gemeenten.

“Misschien lijkt het wel zo dat we die trend hebben gekopieerd, maar dat is zeker niet het geval. Wij doen dit namelijk op een heel unieke manier, die totaal niet te vergelijken is met anderen.”

Van een afstandje bekeken kun je op deze manier dus in het veld je legitimiteit behouden, terwijl je tegelijkertijd zegt dat je van dat veld afwijkt.¹⁴¹ Zou je namelijk zeggen dat je allerlei externe trends rechtstreeks importeert, dan strookt dat niet met een andere institutionele eis, namelijk dat je juist geacht wordt uniek, innovatief en bijzonder te zijn (managementdiscours). Wat hierbij in het DVG-onderzoek naar voren kwam, is dat er in het gemeentelijke veld allerlei gemeenten bezig zijn met vernieuwingen en experimenten om te proberen de problemen waar ze mee worstelen het hoofd te bieden. Als dergelijke experimenten op enig moment worden bestempeld als succesvol, krijgen ze al snel een label, dat gecombineerd wordt met de naam van de gemeente; hiervoor had ik het hier al over. Dus bijvoorbeeld ‘Het Tilburgs Model’ of ‘De Hollands Kroon-benadering voor Y’. Wat daarbij bovendien opvalt, is hoe snel dergelijke modellen, aanpakken en benaderingen vervolgens rond gaan zingen in het gemeentelijke veld. Soms gaat dat zelfs zo snel, dat – zoals bij een van de DVG-casestudy’s het geval was – de gemeente die met een nieuwe methode bezig was zelf nog worstelde met tal van problemen, terwijl die al bekend stond als ‘De succesvolle [naam gemeente]-methode’.

Terugkomend op de Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers zijn het juist ook deze gremia waarin er ‘gehandeld’ wordt in nieuwste gemeentelijke aanpakken, methoden en successen. Juist tijdens de (half)jaarlijkse bijeenkomsten en toogdagen worden er bij voorkeur succesvolle gemeenten uitgenodigd om te vertellen over de indrukwekkende resultaten die ze geboekt hebben en de problemen die allemaal zijn opgelost. Tijdens de bijeenkomsten van hun taalgenootschappen, kunnen de leden zo de laatste trends, oplossingen en buzzwoorden opsnuiven, om deze vervolgens mee te nemen naar de eigen gemeente.

Vier functies van Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers

Al met al denk ik dat de Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers vier belangrijke functies kunnen hebben, die samenhangen met veranderingen in en van gemeenten. Als eerste vormen ze specifieke taalwerelden die –

door eraan deel te nemen en die taal te spreken – identiteitsverschaffend zijn voor de leden. Wat ze in hun eigen gemeente – gegeven het machts-politieke spel dat daar gaande is – niet ten volle kunnen zijn, kunnen ze wel zijn bij hun eigen taalgenootschappen. Ten tweede kunnen taalgenootschappen relatief veilige thuishavens vormen, waar je wat meer van jezelf en de twijfels en onzekerheden die je ervaart kunt uiten. En waar je in vertrouwde sfeer met lotgenoten van gedachten kunt wisselen over hoe jullie met die twijfels en onzekerheden omgaan, mogelijk leidend tot aanvullingen op en uitbreidingen van de taalwereld die in dat taalgenootschap wordt gebezigd. De derde en vierde functie gaan erover dat de taalgenootschappen contactpunten vormen tussen enerzijds de kennisindustrie en de gemeentelijke wereld en anderzijds de andere gemeenten en de eigen gemeente, waarbij die andere gemeenten claimen succesvolle oplossingen, handelingswijzen en probleemaanpakken uitgevonden te hebben. Al deze nieuwe ideeën, kreten, buzzwoorden en inzichten kunnen vervolgens worden meegenomen naar de eigen gemeente, alwaar je kunt proberen ze te pluggen: 'Mensen, waar we eigenlijk echt eens mee aan de slag moeten is ...!' Zo vormen de Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers buitengewoon belangrijke bronnen en triggers voor veranderideeën en dito trajecten.

Tegelijkertijd is het niet zo dat de laatste trends en succesvolle methoden en technieken die door een taalgenootschap worden geplugd een lineaire invloed hebben op de veranderingen in en van de gemeenten. Het punt is namelijk dat de er – zeker als het gaat om hogere functies en posities in gemeentelijke organisaties – sprake is van een zekere onderlinge ontkoppeling. Veel gemeentelijke functies en posities hebben immers een eigen Taalgenootschap met privéaanlegsteigers, dat dus eigen taalwerelden en functie- en positiegerelateerde identiteiten, kreten, buzzwords, trends en oplossingen propageert. Als de toogdagen en bijeenkomsten van al de individuele taalgenootschappen achter de rug zijn, komen de verschillende functionarissen thuis met allerlei (in meer of mindere mate) van elkaar verschillende termen, kreten, oplossingsrichtingen en nieuwe handelingsrepertoires. Net zoals de reacties op de diverse en soms inconsistente eisen en verwachtingen van de externe coalitie, zal het vervolgens de interne machtsdynamiek tussen de verschillende rationaliteiten zijn, die zal beïnvloeden welke van deze kreten en trends (tijdelijk) boven komen drijven als invloedrijk, zodat ze een aanzet vormen voor meer of minder concrete verandertrajecten.

Dus

In deze tab is het verschijnsel van de Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers uit de doeken gedaan. Het verschijnsel is al bricolerend ontstaan, waarbij allerlei verschillende thematieken op enig moment bij elkaar leken te horen en facetten bleken te zijn van eenzelfde verschijnsel. Daarbij ging het over het fanatisme om de juiste taal te spreken, het zich eenzaam en relatief onbegrepen voelen van hogere gemeentelijke functionarissen, de grote onderlinge afhankelijkheden op de hogere gemeentelijke niveaus, de geringe mogelijkheden om de emoties die deze eenzaamheid en onderlinge afhankelijkheden oproepen te delen, de ervaring dat het zeer lastig blijkt te zijn om mensen uit verschillende gremia tegelijkertijd in bijeenkomsten bij elkaar te krijgen en het inzicht dat er in gemeenteland zeer veel gremia actief zijn, waarbij de meeste van die gremia gerelateerd zijn aan één functie, positie of activiteitsveld. Het geheel begon samenhang te krijgen toen ik al studierend tegen het fenomeen van de taalstructuren van Edelman opliep. Begrijpelijk wordt nu ook waar de sterk afwijzende reacties op mijn taalgebruik op gestoeld zijn. Leg ik – zoals ik dit in dit onderzoek feitelijk doe – de (taal)structuren, gewoontes en als normaal ervaren gedragspatronen bloot, dan kan dat als een vrijwel directe aanval op de eigen identiteit en legitimiteit worden opgevat.

Naast dat Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers identiteit verschaffen en een relatief veilige thuishaven vormen, hebben ze ook twee andere functies die nauw gelieerd zijn aan de thematiek van het DVG-onderzoek: gemeentelijke verandering. Het zijn namelijk bij uitstek de taalgenootschappen, die leveranciers zijn voor de meest actuele veranderideeën en -trajecten. Hun bijeenkomsten vormen een continu doorgaande bron van nieuwe trends, handelingsrepertoires en oplossingen. Op hun beurt worden deze in dankbaarheid overgenomen door de leden, die allen onzekerheid ervaren over hoe de complexe problemen van hun gemeente moeten worden opgelost. Zij importeren de laatste buzzwords dan ook maar al te graag in hun eigen gemeente. Tot welke concrete veranderingen die geïmporteerde buzzwords uiteindelijk zullen leiden, is vervolgens de resultante van de machtsdynamieken tussen de verschillende gemeentelijke rationaliteiten.

Eindnoten

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

- 128 Self, 1972, diverse pagina's door het hele boek heen.
- 129 Zie ook het artikel van Aardema et al., 2012, over vallende wethouders.
- 130 Self, 1972, pp. 163-164; ik heb het citaat enigszins aangepast om de leesbaarheid ervan te vergroten.
- 131 Edelman, 1980, pp. 126-129. Ook hier heb ik de tekst iets aangepast. Edelman heeft het hierin bijvoorbeeld over *societies*, waar ik *groepen* van heb gemaakt.
- 132 Edelman, 1985, p. 126.
- 133 Edelman, 1985, p. 128.
- 134 Edelman, 1985, p. 129.
- 135 Bourdieu, 2013; Calhoun et al., 2003; Grenfell, 2014.
- 136 Misschien ten overvloede vermeld ik hier dat de manier waarop Bourdieu de term *veld* gebruikt afwijkt van dezelfde term, zoals die gebruikt wordt in de institutionaliseringstheorie (zie hoofdstuk 14).
- 137 Abrahamson, 1996; Abrahamson en Fairchild, 1999; Fink, 2003.
- 138 Meyer en Rowan, 1977.
- 139 Abrahamson en Fairchild, 1999, p. 708; Fink, 2003.
- 140 DiMaggio en Powell, 1991 en 2000. Zie Marquis en Tilcsik, 2016, voor een onderzoek waarin organisaties tegelijkertijd tot verschillende velden behoren.
- 141 Zie ook de sociale-vergelijkingstheorie van Rijsman en Wilke, 1980, de *strategic balance theory* van Deephouse, 1999, en voor gemeenten Wæraas, 2015.

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

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