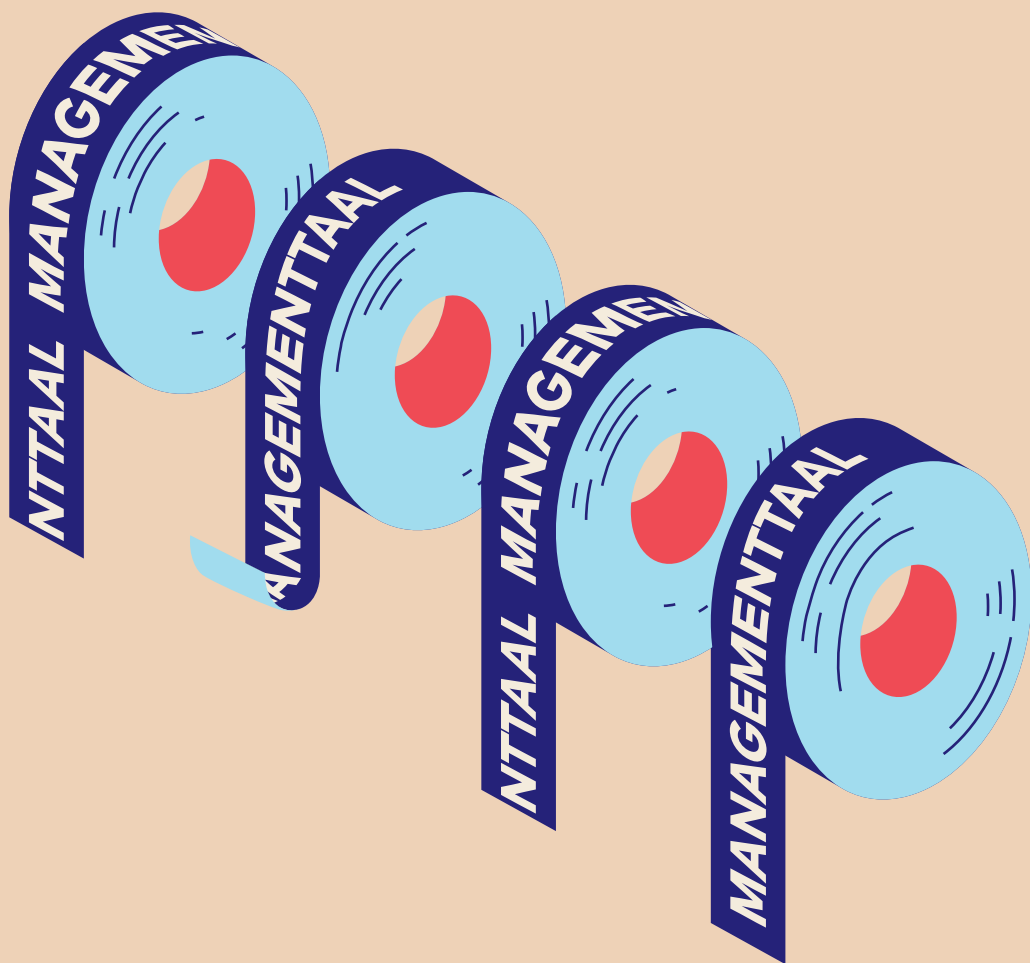


De veranderende gemeente

Tab 8. Managementtaal als plakbandtaal



Inleiding

Deze tab gaat over de managementtaal zoals die door vrijwel iedereen in gemeenten wordt gesproken. Om de smaak van die managementtaal te pakken te krijgen eerst maar eens enkele citaten:

//De wereld verandert steeds sneller. Ook vanuit de politiek zal de druk steeds verder toenemen. Dat zijn onomkeerbare ontwikkelingen. En dus zullen we daar als organisatie op moeten inspringen.//

//In onze organisatie is de grote verandering nu dat we verantwoordelijkheden laag in de organisatie aan het leggen zijn. In de netwerkmaatschappij kun je niet alles meer van bovenaf sturen.//

//Er is een omschakeling nodig om de Omgevingswet uit te voeren, met een cultuurtraject om klantvriendelijker te gaan werken.//

//Er zijn andere rollen en een mindshift nodig voor de Omgevingswet.//

//We werken aan overheidsparticipatie, zetten strategische personeelsplanning in en streven naar minder hiërarchie.//

//Er is geen analyse gemaakt van vorige verandertrajecten, en er is geen borging. Hoe zorg je dat verandertrajecten beklijven? Daar houdt niemand zich mee bezig zo lijkt het.//

Ik neem aan dat dit herkenbare zinsneden zijn. Alleen, in tegenstelling tot wat je misschien zou verwachten, komen ze niet uit de monden van managers, maar juist uit de monden van gewone ambtenaren, ondernemingsraadleden en vakbondsleden. En wel bij een leer- en onderzoekbijeenkomst die we in het voorjaar van 2018 speciaal voor hen hadden georganiseerd. Wat dit nog specialer maakt, is dat het reacties waren op de vraag: 'In jullie gemeentelijke organisatie zullen er vermoedelijk allerlei verandertrajecten gaande zijn. Hoe ervaren jullie die trajecten nu zelf, dus wat roepen ze bij jullie op?' Pas na herhaald aandringen van mijn zijde lukte het de deelnemers om de normatieve managementtaal los te laten en aan te geven wat zij er nu zelf eigenlijk echt van vonden (zie over dit laatste de tab [Medewerkers, managers en adviseurs](#)).

Eigen ervaringen verpakt in managementjargon

Tijdens het DVG-onderzoek is het me zeer regelmatig opgevallen hoe vaak deelnemers eigen ervaringen framen en verwoorden in termen van het managementjargon. Daarbij heb ik het dus zeker niet alleen over managers,

wethouders, medewerkers van staforganen en ondersteunende diensten, maar vooral ook over reguliere medewerkers die gewoon ergens diep in de gemeentelijke organisatie bezig zijn met hun eigen werkzaamheden. Kennelijk is het een soort standaardtaal die je overal kunt gebruiken en waarmee je met iedereen in de organisatie kunt praten. Een soort organisatie-Esperanto, dus. Maar tegelijkertijd voel je gewoon dat iemand door zo te praten ook heel veel dingen níét zegt. Zoals net bij de medewerkersbijeenkomst waar we expliciet vroegen naar eigen ervaringen, emoties en betekenisgevingen. Waarna je vervolgens een relatief vlak, emotioneel en haast routinematig antwoord krijgt over wat er allemaal verbeterd en veranderd zou moeten worden in de organisatie.

Wat vind je in deze tab?

Heeft het veelvuldig toepassen van managementtaal misschien een bepaalde functie? Zeker! En dat is dan ook het centrale punt van deze tab. Maar het is niet de klassieke functie die de managementtaal zichzelf toedicht. Zoals in het boek en de tab [Ontkoppelparadijzen](#) valt te lezen, zijn gemeenten samenstelsels van allerlei verschillende rationaliteiten, identiteiten, subculturen en lokaliteiten. De term *gemeente als bedrijfsverzamelgebouw* duidt dit goed aan. De verklaring hiervoor is dat gemeenten moeten dealen met een sterk gedifferentieerde externe context, waarvan uit een continue brede en diverse (en soms inconsistente) verzameling eisen, verwachtingen en wensen op hen afkomt. Het is voor gemeenten niet of nauwelijks mogelijk om aan al deze wensen, eisen en verwachtingen te voldoen. Toch moeten ze wel hun legitimiteit behouden. Eén manier om dat te doen, is door de diversiteit aan externe partijen, coalities en belangen intern te representeren in een gedifferentieerde organisatiestructuur, waarbij er zowel sprake is van horizontale als verticale differentiatie. Door vervolgens deze interne differentiatie niet te compenseren door een hoge mate van interne integratie, vertonen gemeenten op alle niveaus en aspecten kenmerken van *loosely coupled* organisaties. Tegelijkertijd zijn ze ook weer niet zo *loose*, dat ze als los zand uit elkaar vallen. Zoals je ook in de tab [Ontkoppelparadijzen](#) ziet, zijn er namelijk ook diverse *coupling*-dynamieken te identificeren. De thesis die ik in deze tab verdedig is dat het met elkaar spreken van de managementtaal ook een van die koppeldynamieken is. Maar zoals ik ben gaan ontdekken, wordt die managementtaal op een specifieke manier gebruikt. Mensen praten wel managementtaals met elkaar, maar de relatie met de feitelijke praktijk en het eigen handelen is

soms minimaal. We praten dus wel zo, maar we doen niet zo, zou je kunnen zeggen.

Evenals in de tabs [Bewust of onbewust?](#), [Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers](#) en [Kreetsurfing](#) kan de rol en functie van de managementtaal het best worden begrepen vanuit een linguïstisch perspectief. Meer specifiek zal ik me hier richten op de sociolinguïstiek, waarin het uitgangspunt is dat verschillen in taalgedrag samenhangen met verschillende sociale contexten waar iemand deel van uitmaakt.¹⁸⁹ In verschillende sociale contexten worden verschillende talen of dialecten gesproken. Na een korte introductie over de managementtaal zal ik daarom stilstaan bij de theoretische uitgangspunten van dit sociolinguïstische perspectief. Daarna zal ik ingaan op twee heel verschillende taalcodes, waarbij de managementtaal kenmerken heeft van een van die twee codes. De andere taalcode is de taal van de praktijk, de taal van de professionals. Nadat ik dit onderscheid gemaakt heb, ga ik nader in op de status van de managementtaal: waar komt die vandaan, hoeveel invloed heeft die taal en wat betekent het als je die taal spreekt? In het laatste onderdeel van deze tab beschrijf ik de wijze waarop deze twee taalcodes zich tot elkaar verhouden. Dan zal duidelijk worden waarom de managementtaal in gemeenten fungeert als 'plakbandtaal'.

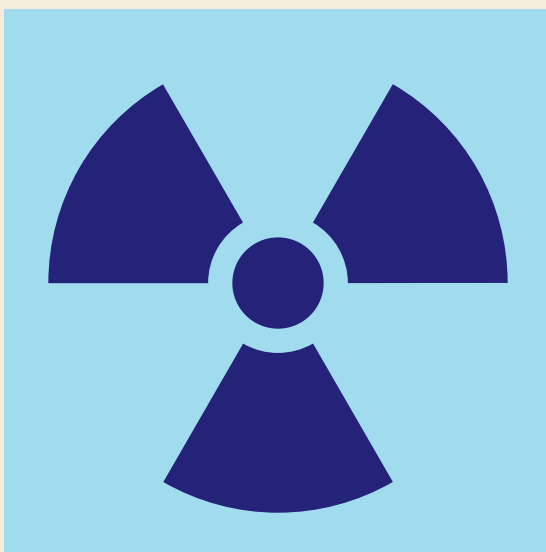
Het managementjargon

Het begrip *managementtaal* of *managementdiscours* verwijst hier naar de geïstitutionaliseerde manieren waarop er in organisaties gesproken en gedacht wordt over het managen en organiseren van organisaties.¹⁹⁰ Het is een maatschappelijk-cultureel breed ingebedde manier van praten met eigen termen, eigen redeneerwijzen, eigen aandachtspunten en uitgangspunten. Pak een beleidsnota, pak een strategienotie, pak een projectplan, pak een verandervisie of pak een managementboek, en de managementwoorden rollen je tegemoet. In figuur 1 een kleine steekproef.

derstromen en *zelforganisatie*. Juist wil ik me in deze tab richten op de functie die de managementtaal heeft voor gemeenten; gemeenten die hun legitimiteit moeten zien te behouden in een context van hoge externe en interne differentiatie. Daarbij zal ik echter niet uitkomen op de klassieke functie die managers en hun managementtaal zichzelf toedichten, maar een andere functie, namelijk dat de managementtaal fungeert als organisationeel plakband. Om deze thesis te onderbouwen, begin ik nu eerst met een korte toelichting op de sociolinguïstische zienswijze.

Een sociolinguïstisch perspectief

Op het surrealistische olieverfschilderij *Het verraad der voorstelling* van de Belgische kunstschilder René Magritte staat een levensgrote pijp. Met daaronder de tekst 'ceci n'est pas une pipe'. De schilder, vertellend over zijn eigen schilderij: 'Ja, die fameuze pijp. Man, man, wat heb ik daar een kritiek op gehad! Maar kijk nou toch eens goed: zou je mijn pijp kunnen stoppen? Nee, natuurlijk niet, want het is een afbeelding van een pijp. Als ik dus op mijn schilderij geschreven zou hebben "Dit is een pijp", dan zou ik liegen!¹⁹² Wat het schilderij van Margritte illustreert, is het taalkundige (en om precies te zijn het semiotische) onderscheid tussen *signifier* en *signified*. Signs (woorden, termen, plaatjes, symbolen en figuren) lijken soms wel op datgene wat ze representeren, maar ze zijn het niet. Zo verwijst het woord *appel* naar een min of meer rond geel-rood voorwerp, dat ik voor me zie liggen in de fruitschaal. Maar het woord *appel* is niet de appel. Vaak lijken *signs* ook helemaal niet op datgene wat ze representeren. Denk bijvoorbeeld maar aan het symbool voor radioactiviteit (figuur 2).



Figuur 2. Symbool voor radioactiviteit

Representaties van de werkelijkheid

Woorden en figuren zijn niet hetzelfde als datgene wat ze representeren. Enerzijds heb je de *signified*: datgene wat gerepresenteerd moet worden met woorden (figuren, symbolen), anderzijds de *signifier*: de woorden (figuren, enzovoort) waarmee je datgene wat je wilt weergeven aanduidt. In de modernistische opvatting over taal zijn de *signifier* en de *signified* een-op-een aan elkaar gerelateerd.¹⁹³ Een appel die je waarneemt, is een appel zoals je het zegt. Een van de uitgangspunten in de linguïstiek, en daarbinnen dan vooral de sociaal-constructionistische stroming, is echter dat taal (lexicale eenheden zoals woorden en uitdrukkingen, grammatica, zinsconstructies) juist veel meer is dan alleen een een-op-een weergave van datgene wat je waarneemt. Het plakken van een *signifier* op een *signified* is in essentie een taaldaad, waarbij je iets toevoegt, weghaalt, benadrukt of verdoezelt van wat je waarneemt (de *signified*).¹⁹⁴ Als we een bepaald voorwerp een *stoel* noemen (lees: dus aanduiden met de *signifier* 'stoel'), dan nodigen we uit tot zitten, als we zeggen 'oeroud stuk antiek', dan nodigen we uit tot aanschouwen, als we hetzelfde voorwerp een *relaxfauteuil* noemen, dan zetten we de ander mogelijk aan tot ontspannen in plaats van tot een rondje hardlopen en zeggen we 'dit was de zetel van mijn opa', dan zou dat allerlei herinneringen uit het verleden kunnen oproepen

die we vervolgens met elkaar gaan delen.¹⁹⁵ Door een bepaald verschijnsel dus van een specifieke signifier te voorzien voegen we iets toe aan datgene wat oorspronkelijk wordt waargenomen.

Als we bij ons praten, denken en handelen gebruikmaken van een specifieke verzameling *signifiers*, dan doen we meer dan het sec beschrijven van onze ervaringen. De taal die we gebruiken vormt een zogeheten *interpretatie-grammatica*¹⁹⁶ die sturend is voor datgene wat we als echt, waar en feitelijk aannemen. De specifieke taal (begrippen, figuren, zegswijzen) die we met elkaar gebruiken, creëert en constitueert dus eerder ons begrip van de wereld, in plaats van dat ze die sec beschrijft en weergeeft.¹⁹⁷

Een implicatie van deze zienswijze is, dat de relatie tussen de *signified* en de *signifiers* niet per se een lineaire relatie hoeft te zijn. Als we iets waarnemen of ervaren (bijvoorbeeld de *signified*: water dat buiten vanuit de lucht op ons hoofd valt), dan kunnen er in de ene taal misschien wel tien woorden (*signifiers*) voor zijn (neerslag, motregen, spatjes regen, striemende regen, druilerig, miezeren, wisselvallig, met bakken uit de lucht, beestenweer), terwijl er in een andere taal misschien wel helemaal geen woorden voor zijn (zoals bij Eskimo's). Of, om wat dichterbij de managementtaal te komen: een bepaalde verandering van de verkoopcijfers (*signified*) kan door de een aangeduid worden (*signifier*) als een kans, terwijl de ander het als een uitdaging benoemt en weer een ander het over een probleem heeft. Daarbij roept elke term specifieke connotaties en gedragstendensen op. Hoe we een ervaring dus aanduiden kan van invloed zijn op wat we ervaren, wat we ervan vinden en wat we erna gaan doen.

Lokale sociale contexten

Ook bij de sociolinguïstiek is de centrale gedachte dat talen meer zijn dan alleen verzamelingen symbolen om ervaringen te beschrijven. Talen en dialecten worden hier opgevat als *schemes for sensemaking*.¹⁹⁸ De sociolinguïstiek gaat ervan uit dat verschillen tussen talen en dialecten samenhangen met de specifieke lokale sociale contexten waar die talen en dialecten worden gebezigd. In elke lokale setting ontstaan volgens deze onderzoeksbenadering specifieke en unieke manieren waarop de taalgebruikers tegen de wereld aankijken en de eigen ervaringen in die wereld van betekenis voorzien. De talen die in specifieke sociale contexten worden gesproken, zijn hier nauw mee verweven en reflecteren dus in zekere zin de zienswijzen, wereldbeelden en verhoudingen die de sprekers van die talen ervaren.

Een ervaring die ik zelf op dit terrein heb, is de taal die gesproken wordt in de commerciële zakelijke wereld versus de taal die gesproken wordt in de zorg. Gaat het in de commerciële wereld vaak over succes, doelen, scoren, zakelijkheid, cijfers en trends, in de zorg hoor je er eigenlijk niet bij als je ook niet aangeeft wat bepaalde ervaringen bij je oproepen en welke emoties daarmee gepaard gaan. Barst je in een zakelijk-commerciële setting in tranen uit (wat trouwens ook een *signifier* kan zijn), dan zal er al snel meewarig gedacht worden dat je een burn-out hebt. Doe je datzelfde in een zorgsetting, dan krijg je waardering over het feit dat je 'zo goed dicht bij je gevoel kunt blijven'.

Kernpunt bij de sociolinguïstiek is dat verschillen in talen die in bepaalde sociale contexten worden gebruikt niet direct samenhangen met verschillen in intelligentie of persoonlijkheid, maar juist met lokale ervaringswerelden waarbij lokaal belangrijk gevonden ervaringen en de lokaal gebezigde taal elkaar wederzijds constitueren.¹⁹⁹

Een voor deze tab belangrijk gevolg hiervan is dat het wel of niet spreken van de lokaal 'juiste taal' consequenties kan hebben in termen van inclusie en exclusie.²⁰⁰ Als je in een bepaald (taal)gezelschap niet de juiste taal bezigt, dan hoor je er niet bij. Dan doe je niet mee, dan begrijp je het niet. Een enigszins vergelijkbare ervaring heb ik wel eens als ik bij het centrale kantoor van de Open Universiteit Nederland in Heerlen ben. Ik zit dan bij de lunch met enkele collega's te praten en opeens gaan zij verder in een onvervalst Limburgs dialect. Op dergelijke momenten ervaar ik mezelf als een 'typische Hollander', die dus duidelijk geen echte Limburger is. Andersom kan het juist wel spreken van de juiste taal ervoor zorgen dat je wordt ervaren als 'één van ons', als iemand 'die in dezelfde opera zit als wij' en 'met ons op één lijn zit'.

Enigszins kort door de bocht weergegeven zijn talen in de sociolinguïstiek dus vooral lokale talen (talen die gesproken worden in specifieke sociale contexten), die samenhangen met lokaal gedeelde betekeniswerelden en gedragstendensen en die op hun beurt in de keuze van een specifieke deelverzameling lexicale eenheden (zoals woorden en uitdrukkingen, grammatica, zinsconstructies) worden uitgedrukt. Hoe je iets zegt, zegt ook iets over waar je van bent. Het voor deze tab interessante is nu, dat er in de sociolinguïstiek diverse categorisaties van soorten talen (taalcodes) ont-

* Uiteraard zijn dit forse generalisaties.

wikkeld zijn, aan de hand waarvan we de managementtaal in gemeenten goed kunnen duiden.

Twee taalcodes

Om vast te stellen in welke lokale contexten welke talen gesproken worden, zijn er binnen de sociolinguïstiek tal van verschillende categorisatieschema's voor verschillende soorten lokale talen opgesteld. Een in de sociolinguïstische wereld bekend onderscheid is afkomstig van de linguïst Basil Bernstein. Hij probeerde een verklaring te geven voor de matige studieprestaties van kinderen uit arbeidersgezinnen, in vergelijking met bijvoorbeeld kinderen uit middenklassegezinnen.²⁰¹ Daarbij ontdekte hij dat deze studieprestatieverschillen niet zozeer samenhangen met intelligentie of persoonlijkheidstype, maar vooral met de taalcode waarin de kinderen waren opgevoed. Kinderen uit arbeidersgezinnen werden volgens hem opgevoed in een taal waar het om concrete verschijnselen en gebeurtenissen ging (*restricted code*), terwijl de taal van middenklassekinderen veel abstracter en generaliserender was (*elaborated code*). Op hun scholen werd vooral een abstracte, generaliserende taalcode gebezigd, die voor arbeidersklassekinderen dus veel lastiger te doorgronden was dan voor de middenklassekinderen. Ondanks dat (zoals onderzocht was) al de kinderen in intelligentie goed vergelijkbaar waren, presteerden de arbeidersgezinkinderen lager, omdat het onderwijs niet goed aansloot bij hun eigen taal. Juist dus de taalcodes en niet de intelligentieverschillen bleken de verschillen in de studieprestaties te kunnen verklaren.

In de sociolinguïstiek zijn diverse indelingen van verschillende soorten taalcodes gemaakt, die relevant lijken voor deze tab over de managementtaal in gemeenten. Als eerste heb ik het dan over Bernsteins onderscheid tussen de *restricted* en de *elaborated* codes. Daarnaast over het verschil tussen de *logoscientific* versus de *narrative mode*²⁰² en het onderscheid tussen de *abstract modality* versus de *naturalistic modality*.²⁰³ Uiteraard gaan deze drie linguïstische categorisaties elk uit van unieke indelingscriteria voor de verschillende taalcodes die ze identificeren. Ik richt me hier echter op de overeenkomsten tussen deze drie verschillende indelingen. Daarbij is het mijn veronderstelling dat het bij de *elaborated*, *logoscientific* en *abstract* codes vooral over generaliserende, normatieve taalcodes gaat. Terwijl het

de *restricted*, *narrative* en *naturalistic* codes voornamelijk concrete en vooral beschrijvende taalcodes aanduiden.

Als ik dit onderscheid nu op gemeenten projecteer, dan zou ik de managementtaal willen aanduiden als *elaborated*, *logoscientific* en *abstract*, terwijl ik de taal die professionals, vakmensen en inhoudelijk specialisten spreken typeer als *restricted*, *narrative* en *naturalistic*.^{*} Aan de hand van de hiervoor genoemde publicaties over de drie verschillende categorisaties van taalcodes, typeer ik deze twee verschillende taalcodes in tabel 1.

Managementtaal	Professionele taal
Generaliserend, abstract, focus op gemiddelden, stereotypen, over één kam scherende termen, zoals 'cultuur', 'structuur', 'strategie'.	Situationeel. Gericht op datgene wat er nu concreet gebeurt en wat mensen nu ervaren, wie daarbij betrokken is en wat die personen concreet doen en zeggen.
Verwijzend naar (wetenschappelijk) onderzoek, zoals: 'er is hier onderzoek naar gedaan', 'dit is aangetoond door ...', 'dit staat in dit rapport'.	Verwijzend naar concrete gebeurtenissen, ervaringen en voorvallen.
Reïficerend (ook wel: 'verdinglijken'): abstracte begrippen en concepten worden tot zelfstandige dingen of eenheden gemaakt die zelf kunnen handelen en beïnvloeden, zoals: 'onze cultuur zorgt ervoor dat de mensen ...' of 'zelfsturing maakt mensen autonoom'.	Genuanceerd. Proberen verschillen, accenten en nuances te identificeren. Over hoe het precies gaat, op welk moment dat was en wat er toen precies gebeurde. Niet praten in gereïficeerde termen, maar in termen van wie, wat, hoe laat en waarom en welke concrete gevolgen dat heeft.
Weinig aandacht voor de specifieke lokale contexten of omstandigheden. Bijvoorbeeld een uitspraak als 'we moeten in onze gemeente de omslag naar een duurzame organisatie maken'. Hiermee wordt niet ingegaan op de mate waarin bepaalde afdelingen al bezig zijn met duurzaamheid of welke mogelijkheden daar in concrete settings voor bestaan.	Bijna uitsluitend gericht op concrete ervaringen die mensen hier en nu met elkaar en met anderen hebben. Gericht op het benoemen van verschillen, bijvoorbeeld waarom iets op het ene moment zus gaat en op het andere moment zo. Niet pretend in termen van formele doelen, veranderingen of culturen, maar in termen van wat er bij ons toe doet en wat wij belangrijk of niet belangrijk vinden en van wat er concreet gedaan moet worden en wie dat moet doen. Een deelnemer aan een van de leer- en onderzoekbijeenkomsten hierover: "Er zit een glazen plafond in mijn gemeente, de managers en de mensen van de stafafdelingen praten in algemeenheden. Ze praten over van alles en nog wat, maar ik snap gewoon niet hoe het dan concreet voor ons in elkaar zit."
Rationeel: accent op verstand, logica, rede en intellect. Gevoelens zijn verstorend, irrationeel en leiden af en maken alles alleen maar gecompliceerder.	De rationaliteit is de rationaliteit van het eigen vak, de eigen discipline en de eigen werkervaring. Daarbij juist niet alleen de nadruk op cognitie en zakelijkheid, maar ook praten met een emotionele lading: wat iemand ergens echt van vindt, hoe hij of zij zich erbij voelt en wat dat oproept.

^{*} Naast deze twee taalcodes is er nog een derde veelvoorkomende taalcode: de ambtelijke, formeel-juridische taal, maar deze taalcode laat ik hier buiten beschouwing, omdat mijn aandacht in deze tab vooral uitgaat naar de verhouding van de managementtaal en de professionele taal, en de functies van die verhouding.

Managementtaal

Compleet, consistent, focus op zekerheid en in duidelijke stappen, volgordes en aanpakken denkend. Denk aan opsommingen als 'de zeven principes', 'de vijf benaderingen', 'de tien stappen' en 'de tien prioritair acties' die in de veranderkundige literatuur worden geadviseerd om organisatieverandering effectief te managen.

Voorkeur voor numerieke representaties van de organisatie. Spreadsheetmanagement met een nadruk op (financiële) resultaten, daarbij voorbijgaande aan de lokale microdynamieken waar die numerieke resultaten uit voortkomen.

Hieraan ten grondslag ligt de aanname dat getallen een adequate weerspiegeling vormen van alles wat zich in de organisatie afspeelt. Door organisationele dynamieken in getallen uit te drukken, worden alle aspecten ervan onder één noemer gebracht, en worden zo dus verondersteld gelijk en vergelijkbaar te zijn. Minder aandacht wordt er zo besteed aan relationele en immateriële zaken, die immers veel lastiger in cijfers uit te drukken zijn.

Normatief en positief. Door in de managementtaal over organisaties te spreken, worden ook allerlei posities gedefinieerd (bazen en volgers, managers en medewerkers) en gedragingen verwacht (we gaan over van de 'oude organisatie' naar de 'nieuwe organisatie'). Vooral wordt daarbij de nadruk gelegd op wat wenselijk en goed is, negatieve en minder vrolijke kanten van het werken in organisaties worden 'weg-ge-eufemiseerd'. Zo ontsla je niet iemand, maar 'heb je iemand moeten laten gaan'. Of: 'wij bieden je de gelegenheid om je carrière buiten onze organisatie voort te zetten'. Bezuinigingen worden 'taakstellingen' en het reduceren van het aantal medewerkers heet 'rightsizing', waarbij het gaat om het 'uitfaseren van medewerkers'.

Professionele taal

Openstaand voor inconsistenties, tegenstrijdigheden, paradoxen, ontwikkelingen die tegelijkertijd allerlei verschillende dingen kunnen betekenen. En voor het ervaren van onvoorspelbaarheid, onbeheersbaarheid en het niet weten wat er nu precies het best gedaan kan worden: 'Heb jij nog een idee van wat het betekent als die dat en dat zegt? Ik snap hier geen bal van. Wat moeten we hier nou toch mee?'

Voorkeur voor verhalen, narratieven, praten, gebaren en symbolen. En voor het met verhalen en herinneringen proberen te duiden wat iemand op dit moment meemaakt, wat dat oproept en welke emoties daarmee gepaard gaan. Zoeken naar genuanceerde en fijnmazige betekenisverschillen, 'Als ik dit hoor, dan doet me dat denken aan die bijeenkomst waar die en die toen riep ...' Of: 'Nou, ik krijg juist een herinnering aan de nota die we daar en daar over geschreven hebben.' Betekenisgeving ontstaat in interacties, waarbij we verhalen uitwisselen.

Voorkeur voor descriptieve representaties en het proberen zo goed mogelijk in beeld te krijgen van wat er nu eigenlijk precies gebeurt en hoe dat te verklaren en te begrijpen is. Hierbij gebruikmaken van verhalen, herinneringen, vaktermen en classificaties uit de eigen discipline. Eerst goed vanuit je vak nadenken over wat er gebeurt en pas daarna dingen gaan roepen.

* Vandaar dat ik zowel in het boek als in de tabs bij voorkeur regelmatig met letterlijke citaten werk, want die geven vaak veel meer van de toon en sfeer door, dan abstracte begrippen en conceptuele redeneerwijzen.

Managementtaal	Professionele taal
<p>Peak position: impliciet wordt er in de managementtaal van uitgegaan dat deze taal de <i>reigning grammar is</i>; de heersende grammatica.²⁰⁴ De enige taal die evident logisch en waar is. De dominante en juiste taal, die meer zeggingskracht heeft dan eventuele andere aanwezige talen (taal-codes) in de gemeentelijke organisatie. De verschijnselen en normen die in deze taal worden uitgesproken zijn evident, zijn een fait accompli (zeker als er ook bij gezegd wordt dat dit formeel besloten is), onvermijdbaar en neutraal (want namelijk 'het beste voor de organisatie').</p> <p>Toekomstgericht. Wat er nu is, is doorgaans minder wenselijk. Datgene wat in de toekomst bereikt moet worden, is het ideaal.</p>	<p>Trots en vertrouwenspositie. Iemand beroept zich op het eigen vak, de eigen opleiding, de eigen discipline en de eigen jarenlange ervaring. Daaraan ontleent hij of zij zekerheid en denk- en handelingsrepertoires: 'Ze kunnen allemaal wel van alles roepen, maar in mijn discipline is het zo dat er op dit gebied maar twee dingen belangrijk zijn en die zijn ...'</p> <p>Gericht op het heden en de korte termijn. Wat gebeurt er hier nu? En wat betekent dat voor de volgende stap die we moeten zetten? Geen oordeel over of wat er nu gebeurt goed of slecht is, maar wat er nu het best gedaan kan worden.</p>

Tabel 1. De managementtaalcode en de professionele taalcode*

Aan de klassieke managementtaal ligt een cybernetische denkwijze ten grondslag.²⁰⁵ Denk hierbij maar aan een cv-thermostaat waarmee je de kamertemperatuur zo regelt, dat het lekker warm is. Ten eerste is er iemand die in de positie is om te bepalen wat de gewenste temperatuur is: jij stelt de temperatuur op de thermostaat in. Daarna moet je de feitelijke temperatuur continu monitoren en moet je – als er wordt afgeweken van de gewenste temperatuur – ingrijpen en bijsturen. Daarbij moet jij er als regelaar natuurlijk ook voor zorgen dat er een goede thermostaat en een goed verwarmingssysteem is. Vertaald in termen en onderliggende uitgangspunten van de managementtaal, ziet deze cybernetische grondredering er als volgt uit:

- De regelaar
Het management is, gegeven zijn positie, gerechtigd om de organisatie 'in te richten' en 'te richten', zodat de medewerkers kunnen 'verrichten'.
- Lekkere kamertemperatuur
De lekkere kamertemperatuur staat voor de kernredering die deel uitmaakt van de klassieke managementtaal. Het gaat daar namelijk om het effectief, efficiënt en flexibel functioneren van de organisatie (ook

* Uiteraard haast ik me weer om te zeggen dat ook deze twee typering zwart-wit zijn en dat er nog tal van andere nuances en verfijningen mogelijk zijn. Maar het gaat mij hier om het in grote lijnen aanduiden van de belangrijkste verschillen.

specifiek die drie zaken), die er tezamen voor zorgen dat de organisatie overleeft in haar (markt)omgeving ('overleven', er is dus kennelijk sprake van een soort strijd).

- Een goede cv-installatie en thermostaat
Voor een goede cv-installatie en thermostaat zorgen staat voor het inrichten van de organisatie. En dus het bepalen wat de juiste structuur, cultuur, werkprocessen, digitaliseringsgraad, managementstijl enzovoort. Daarbij is de aanname dat het gedrag van mensen vooral door die organisatie-inrichting wordt bepaald, dus contextbepaald gedrag is. Waarbij het management die context vaststelt.
- Voorspelbaarheid
Het management gaat ervan uit dat als het maar de juiste contexten aanbrengt (bijvoorbeeld verplatten, ruimte geven voor zelfsturing, digitaliseren), dat dan (lineair) voorspelbare en wenselijke gevolgen oplevert voor de motivatie van de medewerkers, de productiviteit en kwaliteit van het werk en dergelijke.
- De temperatuur instellen
Zijn de cv-ketel en de thermostaat geïnstalleerd, dan moet de temperatuur worden ingesteld: wat zijn de doelstellingen, KPI's, normbudgetten, ambitieniveaus en veranderingen die we (lees: in eerste instantie het management) voor de komende periode beogen?
- Monitoren van het temperatuurverloop
Zijn de doelen (streefpunten, inspiratiepunten, uitdagingen) voor de komende periode eenmaal geformuleerd en doorgegeven, dan kan er worden overgegaan op het monitoren van de situatie. De voorkeur voor cijfers, spreadsheets en andere numerieke weergaven van het functioneren van de organisatie maakt het mogelijk dat er gemakkelijk gemonitord kan worden. De organisatie is dan overzichtelijk teruggebracht tot meetbare en vergelijkbare cijfers en statistieken. Monitoren gaat dan over het meten en constateren van eventuele afwijkingen van die cijfers.
- Bijsturen
Bijsturen gaat het gemakkelijkst, als je in je taal de organisationele dynamiek terugbrengt tot overzichtelijke categorieën, concepten en formuleringen. Dan lijkt de organisatie heel overzichtelijk en kun je ook gemakkelijk zien waar je je bijsturingsactiviteiten op moet richten (de cultuur klopt niet, we moeten duidelijker over onze missie communiceren, we moeten laaghangend fruit plukken en belonen). Dergelijke eenvoudige en overzichtelijke conceptualisering van de organisationele

dynamiek maken ook simpele oplossingen mogelijk (dus een cultuurtraject, dus een nieuw communicatieplan, dus moeten we meer 'onze successen vieren').

Taalcode 1: de managementtaal

Zo bezien draait de managementtaal om maken en maakbaarheid, beïnvloeden van wensbeelden en beheersen (monitoren en afwijkingen van de normen bijsturen). Vooral de beheersmatige en sturende focus van de managementtaal impliceert dat je, als je die taal bezigt, de organisationele dynamiek niet puur bekijkt in de zin van: 'wat gebeurt er precies?', 'waar gebeurt wat?', 'hoe komt dat?', 'wat leeft er bij wie?', maar in termen van het spanningsveld tussen datgene wat de doelen zijn enerzijds en datgene wat er werkelijk gebeurt anderzijds. Zo wordt het contact met de feitelijke naakte praktijk in wezen vermeden²⁰⁶ en ontstaat er relationele en conceptuele afstand tot de praktijk en wat daar daadwerkelijk gebeurt. De blik is een normatieve, beoordelende en monitorende blik in plaats van een engagerende en begrijpende.

Ook is kenmerkend voor de managementtaal dat die een zekere eenzijdigheid kent (zie de tab [Managementtaal als plakbandtaal](#)). De managementtaal legt een accent op generaliserende en formele toestandsbegrippen, zoals *structuur*, *cultuur*, *resultaten*, *kwaliteit* enzovoort. Stromingsbegrippen, zoals *processen*, *dynamieken*, *genueanceerde ontwikkelingen* en *informele interactie-* en *machtsontwikkelingen* blijven zo buiten beeld. Maar het zijn juist deze stromingsbegrippen die inzichtelijk maken hoe de toestanden waar de toestandsbegrippen naar verwijzen, ontstaan en veranderen. Juist deze blik maakt dat de managementtaal ontkoppelend werkt. Het is een discours dat los is gekoppeld en zichzelf loskoppelt van de dagelijkse lokale praktijkervaring²⁰⁷ en het heeft weinig relatie en verbondenheid met de dagelijkse concreet en genuanceerd ervaren realiteit van het werken en functioneren in de gemeentelijk organisatie.²⁰⁸ Of, zoals een president-directeur van een groot concern, waar veel mensen ontslagen moesten worden, me ooit eens toevertrouwde:

//Als ik me echt iets zou aantrekken van het leed dat ik al deze mensen aandoe, dan zou ik dit niet kunnen. Je moet gewoon objectief blijven!!

De kadertekst illustreert de ontkoppelende tendens van de managementtaal aan de hand van de wijze waarop er in de managementliteratuur over leiderschap geschreven wordt.

We hebben behoefte aan een goede leider!

Hoe er in de managementtaal over leiderschap wordt gesproken, is illustratief voor de ontkoppelde insteek van die taal. In veel gevallen wordt leiderschap namelijk teruggebracht tot een bepaalde uniforme stijl (zoals dienend, integraal, democratisch of participatief leiderschap), waarbij het gaat om voorbeeldgedrag, motiveren en inspireren en het positief ontwikkelen van de medewerkers.²⁰⁹ Dat leiderschap in de praktijk vooral gaat over het checken of mensen zich echt aan afspraken houden, het benadrukken van regels, het meegeleurd worden in eindeloze onderhandelingen over een hoger salaris, vergaderingen die uitlopen, het mensen moeten aanspreken omdat ze regelmatig te laat komen en het moeten werken met mensen van wie je eigenlijk denkt dat ze ongeschikt zijn voor hun werk, komt niet ter sprake. Juist die laatste zaken, juist daaraan probeert de professionele code woorden en taal te geven.

Al met al zou je kunnen zeggen dat de managementtaal de pluraliteit en contextgebondenheid van de organisationele dynamiek dus verwisselt voor overzichtelijkheid, maakbaarheid en beheersbaarheid.

Taalcode 2: de professionele taal

De professionele taal probeert uitdrukking te geven aan de lokale praktijkervaring, waar het voornamelijk gaat om onzekerheid, onvoorspelbaarheid, onbeheersbaarheid. En over het met elkaar eens of oneens zijn over de vraag wat er nu toch eigenlijk aan de hand is. Over conflicten, toevalligheden en onverwachte voorvallen. Daarbij worden al deze zaken niet geformatteerd in een matrix van doelen, opbrengsten, normen en afwijkingen van normen, maar in termen van voorvallen en gebeurtenissen die pas betekenis krijgen als we het er lokaal met elkaar over hebben. Waarbij we die voorvallen en gebeurtenissen afmeten aan onze eigen professionele normen, begrippenkaders, ervaringen en lokale geschiedenis. Daarbij gaat het ook niet om maakbaarheid of om een bewust focus op prioriteiten, doelen

of KPI's, maar om de vraag: 'Wat gaan we hierna nu concreet doen?' Gedrag is niet gericht op bijsturen in relatie tot cijfermatige targets, maar op problemen waar we nu iets mee moeten, kansen die we meteen zouden moeten grijpen anders zijn ze alweer verdwenen, inschattingen over hoe anderen zullen reageren en of daar risico's in zitten. Deze lokale praktijkervaring is aldus te verwoorden:²¹⁰

//Het is een taal die wegbeweegt van collectief gesynchroniseerde logica's die zijn vastgelegd in generiek geldende formele regels en procedures. Het gaat juist om lokaal routines die zich ontwikkeld hebben in de directie uitvoering van het werk-zelf. In de lokale praktijk organiseren mensen zich rondom de directe problemen die ze in hun werk tegen komen, waarbij ze op den duur leren hoe je op de ontwikkelingen in die lokale werk-realiteit kan inspelen.//

In de praktijk gaat het dus om wat vanuit het managementperspectief genoemd wordt 'de wereld onder de streep'.²¹¹ In die wereld proberen we onze ervaringen lokaal begrijpelijk te maken door met elkaar te praten over wat er nu precies en concreet gebeurde en over de vraag waarom dat zo ging, wie daar dan bij betrokken waren en wat hun belangen dan precies waren om te doen wat ze deden. Consistent en consequent zijn, is daarbij niet altijd even handig. Er vallen immers continu nieuwe dingen voor. En datgene waarover je dacht dat er zou gaan gebeuren, gebeurt meestal niet. Of het gaat heel anders dan geanticipeerd. Je moet de taal die je gebruikt dus juist niet al te strak definiëren en dichttimmeren, want dan verlies je de mogelijkheid om later onder diezelfde woorden hele andere ervaringen te kunnen vatten.

Dus

Tot zover een indicatie van de verschillen tussen de managementtaal en de professionele taal in organisaties. Nogmaals: er zijn tal van nadere onderscheidingen en nuances mogelijk. Mij gaat het er hier echter om, om aan te duiden hoe verschillend deze twee talen, deze twee linguïstische codes zijn, en dus ook hoe verschillend de ervarings- en betekeniswerelden zijn die die twee taalcodes oproepen en in stand houden. Om de rol van de managementtaal als plakbandtaal verder te onderbouwen, ga ik nu in op de status van die managementtaal.

De status van de managementtaal

Hoe het ervoor was weet ik niet precies, maar het introduceren van het New Public Management heeft er volgens mij aanzienlijk toe bijgedragen dat de managementtaal de dominante taal is geworden in gemeenten.²¹² Zoals ik aan het begin van deze tab duidelijk maakte, is het in ieder geval in mijn ervaring de taal die over het algemeen van hoog tot laag en van links tot rechts in gemeenten wordt gesproken. Of, zoals een van de deelnemers mij verzekerde, verwijzend naar de managementtaal bij een leer- en onderzoekbijeenkomst:

//Wil ik mijn eigen doelen hier binnen mijn gemeente kunnen bereiken, dan moet ik een taal spreken die iedereen begrijpt en waar iedereen wat mee kan.//

Managementtaal als gewoontetaal

De managementtaal is de taal die mensen meestal spreken als zij met collega's van andere kolommen samenwerken en als ze deelnemen aan overleggen, workshops en zeepkistsessies. En het is de taal die zij spreken als ze met de eigen managers bezig zijn.²¹³ Het is, zoals ik in hoofdstuk 2 in het boek opmerk, de gewoontetaal die over het algemeen als normaal wordt ervaren. Als je niet met anderen in deze taal kunt spreken, dan hoor je er niet bij, ben je vreemd en snap je het niet.

Om de managementtaal te kunnen spreken en continu fris te houden en te updaten, staat gemeenten een complete industrie terzijde. Zoals ik de tab [Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers](#) opmerkte, bestaat deze zogenoemde *kennisindustrie* onder meer uit de bedrijfskundige faculteiten van universiteiten, businessscholen, hogescholen, adviesbureaus, consultants, uitgevers van managementtijdschriften, -boeken en -websites, trainers, opleiders, goeroes en managementauteurs.²¹⁴ Daarbij fungeren de [Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers](#) als dankbare stopcontacten en interfaces tussen die kennisindustrie en de gemeenten. Op een wat directere wijze wordt de managementtaal in gemeenten geïntroduceerd door de vele organisatieadviseurs die ze inhuren voor het ondersteunen hun verandertrajecten. Doordat de managementtaal zo'n dominante taal is, is het spreken ervan voor zowel managers als professionals van groot belang. Als manager kun je door het gebruiken van de meest actuele managementwoorden laten zien dat je up-to-date bent en dat je op de hoogte bent van de laatste managementtrends en -ontwikkelingen.²¹⁵ Zoals Meyer en Rowan²¹⁶ in hun

klassieke artikel duidelijk maken, zijn de managementtaal en de daaraan ten grondslag liggende managementrationaliteit inmiddels ook de dominante taal geworden in het gemeentelijke institutionele veld. Als je dus als management van een gemeente richting bestuurders, raadsleden en andere organisaties uit het gemeentelijke veld laat zien dat je in die taal spreekt en denkt, dan boezemt dat vertrouwen in en vergroot dat de legitimiteit van de gemeentelijke organisatie.²¹⁷ En doordat de managementtaal zo'n dominante taal is, is het ook voor de professionals in hun interacties met hun opdrachtgevers, bazen, managers en klanten van belang om die taal te bezigen, want dan kom je immers professioneel over en hoor je erbij.²¹⁸ Probeer als projectmanager maar eens niet te spreken over doelen, kwaliteit, kosten en tijdigheid als je met je opdrachtgever praat.

Een belangrijk gevolg van de dominantie en natuurlijkheid van de managementtaal is dat professionals om mee te kunnen doen, dus vaak moeten praten en rapporteren in termen van de managementtaal. Dit maakt dat ze dan in feite gedwongen worden om over hun eigen werk te praten in een taal die niet gegrondvest is in hun eigen expertise en dagelijkse ervaring. Een taal die dus niet samenvalt met de feitelijke lokaal ervaren gebeurtenissen, expertise en taalcodes van de professionals zelf. Als vergunningverlener heb je bijvoorbeeld te maken met een partij die buitengewoon lastig doet en weigert zich aan de regels te conformeren. Tegelijkertijd spreekt jouw baas je aan op de gemiddelde doorlooptijd van vergunningverleningsprocessen, afgezet tegen het normenkader dat hiervoor recent 'uitgerold' is, en de 'KPI's' waar je op afgerekend wordt als het gaat over de 'klanttevredenheid' van onze 'klanten'. Of je krijgt een managementvisie voorgeschoteld die schetst dat de organisatie aan een uitdagende periode van digitale transformatie en innovatie gaat beginnen. Zou ik me als professional dan direct aangesproken voelen en echt begrijpen waar het over gaat? Van de professionals wordt echter regelmatig verwacht dat ze over hun werk praten en rapporteren in een taal die niet hun eigen taal is, ondanks dat die taal dus een fundamenteel andere taalcode is dan hun eigen veel vertrouwder aanvoelende professionele taalcode.²¹⁹

Samengevat merk ik dus op dat de managementtaal in veel gevallen de dominante taalcode is in veel gesprekken in gemeenten. Een observatie die ik ook herken in de vele gesprekken die ik in het kader van het DVG-onderzoek heb mogen voeren. Een kernmerk van de managementtaalcode is dat deze relatief losgekoppeld is van de concrete dagelijkse praktijkervaring van de

professionals. Daar gaat het over emoties, toeval, conflict, onverwachte gebeurtenissen en het willen begrijpen daarvan in termen van je eigen expertise en professionele taal. Terwijl de managementtaal fundamenteel een cybernetische besturings-, monitoring- en beheersingstaal is, waarbij het gaat om het vereenvoudigen en generaliseren van de organisatiedynamieken, zodat ze overzichtelijk, behapbaar en managebaar worden. Een gevolg van het breed genormaliseerd zijn van de managementtaal is dat professionals, willen ze professioneel overkomen, ook min of meer gedwongen zijn om over hun eigen lokale werkervaringen te praten in een taalcode die eigenlijk geheel vreemd voor ze is en die ze ook als afstandelijk en weinig relationeel ervaren.

Friezen kunnen ook Nederlands spreken

Zeker de laatste jaren is er sprake van een steeds verder aanzwellende kritiek op de managementtaal en alles wat daarbij hoort. Het managementdenken en de managementtaal en het managementgedrag dat daarbij hoort, zouden leiden tot vervreemding,²²⁰ demotivatie,²²¹ tot een steeds verdere bureaucratisering en controledrang waardoor iemand totaal niet meer aan het eigenlijke werk toekomt²²² en tot een steeds verder uitholling van de professionele expertise.²²³ De normalisering van de managementtaal en het managementdenken wordt in dit type publicaties dus omschreven als een probleem. Als iets dat niet goed is en wat eigenlijk veranderd zou moeten worden. Als het gaat om het functioneren van gemeenten, ben ik deze mening echter niet toegedaan. Natuurlijk herken ik de vervreemdende effecten van het managementdiscours zeker (zie ook de tab [Medewerkers, managers en adviseurs](#)), maar tegelijkertijd denk ik dat de normalisering van de managementtaal voor gemeenten, die hun legitimiteit moeten zien te behouden in sterk gedifferentieerde externe en interne omgevingen, juist een duidelijke functie heeft. Hoe zit dat?

Managementtaal is niet de enige taal

Als eerste moet worden opgemerkt dat de managementtaal wel dominant is, maar dat hij zeker niet de enige taal is die in gemeenten wordt gesproken. Zoals ik in het boek aangaf, is er binnen gemeenten juist een continue (machts)strijd aan de gang rondom de vraag wiens verhaal (wiens taal, wiens rationaliteit) de meeste invloed heeft op de concrete gemeentelijke dynamiek. Er is dus eerder sprake van een multipliciteit, van een polyvocaliteit aan talen dan van een monovocaliteit, waarbij alleen de management-

taal weerklinkt.²²⁴ Juist deze taalstrijd maakt dat het ook maar de vraag is in hoeverre de managementtaal een totaliserende uitwerking heeft,²²⁵ leidend tot een soort taalhegemonie, waarbij iedereen spreekt, denkt, handelt en elkaar disciplineert in de termen van de managementtaal en -logica.²²⁶ Een voorbeeld hiervan trof ik aan bij een van de casestudy's. Een geïnterviewde wethouder vertelde me:

||We zijn tijden bezig geweest met het formuleren van een missie en visie voor onze organisatie. Daar hebben we allerlei sessies over gehad en we hebben eindeloos lopen debatteren over wat er nou precies in moest komen en hoe we dat moesten formuleren. Nu ligt dat verhaal er, en het is een prachtige verzameling loze kreten geworden. Met veel bombarie is het boekje met de visie en missie toen gepresenteerd. Iedereen heeft het boekje ook gekregen en hier en daar zie je het nog wel eens op een bureau liggen. Toen het stof allemaal wat neergedaald was, vroeg ik me af wie er nou eigenlijk mee begonnen was, met dat hele verhaal. Ja, ik herinnerde het me weer, dat was het mt. Ik had het er laatst met het mt over: "Ja zo'n visietraject dat moest, want de andere gemeenten deden dat ook." Maar als ik nou kijk in de praktijk, werkt iedereen ondertussen gewoon verder, zonder zich ook maar iets van dat boekje aan te trekken.||

Een ander illustratief voorbeeld van een deelnemer aan een van de leer- en onderzoekbijeenkomsten:

||Natuurlijk raakt dat soort formele trajecten de mensen. Je wordt bijvoorbeeld boventallig. Er heerst vaak veel onzekerheid. Maar tegelijkertijd hebben die formele trajecten ook geen effect. De diepere gewoonten en werkprocessen gaan gewoon door. En wat daar gebeurt en hoe we daarop reageren, dat wordt niet echt beïnvloed door al die formele trajecten.||

Zeker als je zou afgaan op de ervaringen van medewerkers in de praktijk, lijkt er lokaal in de praktijk juist eerder sprake te zijn van een concurrentiespel tussen allerlei verschillende verhalen en talen, toevallige gebeurtenissen die om aandacht vragen, professionele en sectionele belangen en ingeslepen routines, die alle op de een of andere manier aan elkaar moeten worden geregen rondom acute problemen die zich voordoen en onverwachte mogelijkheden die zich aandienen.²²⁷ In dit verband is de volgende observatie dan ook veelzeggend:²²⁸

//Dominante talen werken alleen totaliserend voor diegenen die ze als zodanig beschouwen. Ze [lees: de managementtaal] zitten vol met barsten en spleten, waarin mensen gewoon hun eigen betekenis en invulling kunnen geven aan wat ze ervaren. Hierdoor zullen mensen proberen zich de dominante talen op zo'n manier toe te eigenen en te vertalen, dat ze juist gunstig uitpakken voor hun eigen behoeften.//

Afgaand op dit citaat laat de managementtaal dus, ondanks zijn zekerheid, consistentie en evidentie, bepaalde ruimtes, waarin mensen eigen betekenissen geven aan de mêlee aan ervaringen die zij in de praktijk opdoen. Illustratief hiervoor is een gesprek bij een van de casestudy's:

//A: 'Wij doen nu aan opgavegericht werken.'

B: 'Oh ja, wij ook.'

C: 'Maar wat is dat dan?'

A en B: 'Dat weten wij ook niet precies, maar het heeft iets met integraal te maken.'

D: 'Het is misschien wel juist de bedoeling dat dit zo vaag mogelijk blijft, zodat iedereen er zijn ding mee kan doen.'//

Tweetaligheid in gemeenten

Een rasechte Fries weet dat hij, om er in bepaalde gezelschappen bij te horen en om daar mee te kunnen doen, af en toe Nederlands moet praten. De meeste Friezen kunnen dit ook goed. Tegelijkertijd zullen ze, net als iedereen die kort niet zijn moedertaal spreekt, hun eigen gedachten in het Fries formuleren. En misschien dat ze daarbij af en toe (eveneens in het Fries) stiekem gevoelens van trots ervaren over hun eigen unieke komaf en daarbij tegelijkertijd wat minder positieve gedachten hebben (ook weer in het Fries) over 'die mensen uit de Randstad, die Hollanders.*' Wat ik hiermee wil zeggen, is dat professionals in gemeenten volgens mij waarschijnlijk tweetalig zijn. Als het belangrijk is om professioneel over te komen, als ze steun willen van anderen elders in de gemeentelijke hiërarchie, als ze in het kader van *keeping face* (zie de tab [Ontkoppelparadijzen](#)) de gemeente naar buiten toe moeten vertegenwoordigen, dan zijn ze goed in staat om managementtaals te spreken. Tegelijkertijd biedt, zoals ik hiervoor heb aangetoond, het gegeven dat de managementtaal ontkoppeld is van concrete

* Deze vergelijking gaat op één punt mank: het Fries is voor Friezen immers de dominante taal.

sociale contexten en deze contexten dus ook niet een-op-een raakt, juist ook allerlei vrijheidsgraden (barsten en spleten), waardoor zij tegelijkertijd managementtaals kunnen praten én in de eigen sociale context de lokale professionele taal kunnen spreken die aldaar gebezigd wordt. Juist het gegeven dat de managementtaal abstraherend en generaliserend is en juist een voorkeur heeft voor geaggregeerde numerieke formuleringen, biedt de lokale professionals de gelegenheid om hun eigen disciplinaire voorkeuren, belangen en lokale gewoontes te laten prevaleren in hun eigen dagelijkse werk.

Dus

Ik begon deze tab met enkele citaten van gewone in gemeenten werkzame ambtenaren. Ondanks dat we expliciet vroegen naar hun eigen belevingen en ervaringen van de verandertrajecten waar ze mee te maken hadden, leek het haast wel alsof we met een groep managers te maken hadden. Zoals ik in de tab [Ontkoppelparadijzen](#) schreef, is er in gemeenten op veel aspecten en niveaus sprake van *loose coupling*. Toch zijn het min of meer coherente organisaties die het, ondanks de interne differentiatie, fragmentatie en versnippering lukt om 'de boel bij elkaar te houden'. Redenerend vanuit de klassieke organisatiekunde zou een sterke interne differentiatie en fragmentatie gecompenseerd moeten worden door breed en zwaar aangezette integrerende en coördinerende maatregelen. In het DVG-onderzoek zien we dat gemeenten daar weliswaar mee bezig zijn, maar tegelijkertijd hebben de formele integraliserende verandertrajecten waar het dan om gaat eerder een extern legitimerend karakter, dan dat ze in de dagelijkse praktijk leiden tot concrete integratie en coördinatie (pseudo-integratie). Daarnaast is er echter sprake van diverse informele en niet per se van het management afkomstige integrerende dynamieken die met elkaar net invloedrijk genoeg zijn om de boel redelijk bij elkaar te houden. Maar tegelijkertijd juist ook weer niet zo invloedrijk zijn, dat de noodzakelijk differentiatie om zeep wordt geholpen.

In deze tab is mijn thesis dat het met elkaar spreken van de managementtaal ook een van deze mechanismen is. Door met elkaar managementtaals te spreken, budgetten op te stellen, begrotingen in te dienen, te werken aan SMART gemaakte doelen en KPI's, plannen en planningen te maken die we monitoren, bijsturen en waarover we rapporteren, door te werken volgens checklisten en protocollen en daarnaast continu formele verandertra-

jecten over onszelf af te roepen, laten we zien dat we ons conformeren aan de dominant geworden taal. Een taal die ook van ons verwacht wordt door de externe coalitie en – breder – het gemeentelijke veld. Uiteraard gaat er hier op voorkomende momenten een zekere integrerende en coördinerende werking uit. Maar dat is dan niet door de inhoud van datgene wat in de managementtaal wordt uitgedrukt, maar door de lokale betekenisgevende dynamieken, waar we er zelf voor kiezen iets met die managementtaal te doen als we er iets aan hebben voor ons eigen lokale professionele spel. Soms is dat zo. En soms zijn we simpelweg tweetalig, waarbij we naar buiten toe managementtaals spreken om professioneel over te komen, terwijl diezelfde managementtaal voldoende kieren, barsten en ruimtes biedt om verder te gaan met de dingen die in onze lokale professionele setting van belang achten.

In het dagelijkse spraakgebruik heb je de uitdrukking dat iets (bijvoorbeeld een auto) met elastiekjes en plakband aan elkaar hangt. Het is dan wel een auto, maar hij blijft maar net als zodanig functioneren door die plakbandjes en elastiekjes. In deze tab lijkt de managementtaal wel enigszins op die plakbandjes en elastiekjes die zo'n auto bij elkaar houden. Er gaat een licht integrerende en coördinerende werking van uit. Niet te veel, niet al te zwaar, maar precies voldoende om als auto al piepend en krakend rond te blijven rijden. Waarbij bovendien geldt dat krakende wagens altijd nog het langst rijden.

Eindnoten

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

- 189 Zie bijvoorbeeld Pieterse et al., 2012.
- 190 Rhodes, 2007.
- 191 Zie bijvoorbeeld ook Swieringa, 2016.
- 192 Ontleend aan: vanseodesign.com/web-design/semiotics-signifier-signified.
- 193 Correspondentietheorie, Gergen en Gergen, 2018, p. 2.
- 194 Zie ook de term *evocatieve etnografie* van Gergen en Gergen, 2018.
- 195 Afgeleid van Gergen en Gergen, 2018, p. 4.
- 196 Brown, 1987, p. 129.
- 197 De Cock, 1998, p. 1; Gergen en Gergen, 2018, p. 4.
- 198 Kieser in De Cock, 1998, p. 2.
- 199 Zie ook Spicer, 2013, p. 654.
- 200 Brown, 1987, p. 9.
- 201 Zie hoofdstuk 1 in Brown, 1987, pp. 5-27.
- 202 Barry en Elmes in De Cock, 1998, p. 3.
- 203 Kress en Van Leeuwen in Ledin en Machin, 2016, p. 665.
- 205 Homan, 2014.
- 206 Ledin en Machin, 2016, p. 671.
- 207 Alvesson, 2013, p. 181.
- 208 Spicer, 2013, p. 657.
- 209 Alvesson, 2013, p. 182.
- 210 Vrij citaat van Snook in Powell en Colyvas, 2008, p. 283.
- 211 Swieringa, 2016.
- 212 Ledin en Machin, 2016, p. 653; Spicer, 2013, p. 664.
- 213 Zie on *stage behavior*, Homan, 2005 en 2017a.
- 214 Abrahamson, 1996; Abrahamson en Fairchild, 1999; Alvesson, 2013; Heusinkveld, 2016; Ledin en Machin, 2016; Spicer, 2013.
- 215 De Cock, 1998, p. 7; Spicer, 2013, p. 661.
- 216 Meyer en Rowan, 1977.
- 217 Spicer, 2013, p. 662.
- 218 Mauter in Ledin en Machin, 2016, p. 654.
- 219 Ledin en Machin, 2016, p. 654.
- 220 Chiapello en Faircloth, 2002.
- 221 Spicer, 2013, p. 659.
- 222 Zie Homan, 2017b, voor een uitgebreide analyse en beschrijving van deze redeneerwijze.
- 223 Ledin en Machin, 2016.
- 224 Rhodes, 2007, p. 2.
- 225 Zie ook het concept 'incomplete institutionalization' van DiMaggio in Seo en Creed, 2002, p. 230.
- 226 Zoals nogal eens verondersteld wordt in de 'Critical Management Studies', zie bijvoorbeeld Alvesson en Willmott, 2012.
- 227 De Cock, 1998, p. 18.
- 228 Czarniawska en Sevón, 1996, geciteerd in De Cock, 1998, p. 12.

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

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