

## **Organiseren als maatschappelijk vraagstuk**

Artikelen in Management Consultant Magazine 2003

### **Rubriek 'Over organiseren gesproken'**

In deze rubriek van Management Consultant Magazine nodigt Anne-Marie Poorthuis organisatieadviseurs en andere betrokkenen uit om thema's over organiseren te onderzoeken.

Thans is het thema: 'organiseren als maatschappelijk vraagstuk'

## **Organiseren als maatschappelijk vraagstuk**

*Anne-Marie Poorthuis en Lieke Hoogerwerf*

Onze samenleving wordt geconfronteerd met een diversiteit aan organiseervraagstukken, zoals buurten, wijken, gezinnen en personen die aandacht vragen en moeite hebben zich te organiseren; de overheid die een impuls wil geven aan innovatie in Nederland vanuit een behoefte aan productiviteitsgroei en economische ontwikkeling; de groene ruimte die nieuwe invulling vraagt; flinke bezuinigingen die thans ingang gezet worden op allerlei maatschappelijke terreinen, zoals gezondheidszorg en de vernieuwing van het onderwijs die maar moeizaam op gang komt. Organiseren vraagt overal aandacht en in gesprek met een netwerk van betrokkenen en met name nieuwsgierige onderzoekers en adviseurs zijn we organiseren gaan beschouwen als een maatschappelijk vraagstuk. Wij constateren dat organiseren nieuwe en brede aandacht vraagt, een aandacht over huidige dominante grenzen van het professionele organiseren en organisatieverbanden heen en een aandacht die we delen met elkaar. Niet om onze eigen specialismen op het gebied van organiseren te ontkennen, maar wel om specialismen opnieuw te voeden en te ontdekken. Ook niet om de waarde van onze specialistische bijdrage te negeren, maar wel om waar mogelijk de organiseercapaciteiten van ieder mens te benutten en onszelf als specialisten overbodig of specifiek te maken. Organiseren gaat ieder mens aan en dit betekent dat we 'organiseren' beschouwen als een vraagstuk van ons allemaal.

Maar wat betekent het nu als wij als organisatieadviseurs en organisatieonderzoekers de aandacht voor organiseren gaan delen met anderen? En welke specifieke bijdrage kunnen wij als organisatieadviseurs en organisatieonderzoekers daaraan leveren? En wat draagt dat bij aan organiseren? We nodigen u van harte uit om hierover in gesprek te gaan.

## **Organiseren als maatschappelijk vraagstuk: een vraagstuk voor organisatiekundigen?**

*Jan Hendriks*

Organiseren *is* een maatschappelijk vraagstuk. De lijst van 'grote kwesties': wat doen we aan de jeugdcriminaliteit, kwaliteit van onderwijs, opvang van vergrijzing, wachtlijsten in de zorg, arbeidsvoorziening, ontwikkeling van de groene ruimte (etc.)? vertonen allen een gelijksoortig patroon:

- grote publieke onrust: waarom krijgen 'we' dit niet beter opgelost?
- klagende professionals: ik zou wel beter willen, maar de regels en de omstandigheden
- zwartepietende bestuurslagen en zeurende directeuren: ik kan het probleem wel oplossen, als ik maar meer geld krijg of als de overheid het mogelijk maakt
- boze bestuurders: we moeten maar eens *prestatiecontracten* maken, want het gezeur moet afgelopen zijn.

Het zijn problemen, 'waaromheen' tal van organisaties zich bezig houden. Maar de oplossing lijkt geen *eigenaar* te hebben, valt tussen organisaties in en raakt daarom *verweesd*. Aan het eind van de 20<sup>e</sup>

eeuw is de paradox ontstaan, dat in onze hoog-ontwikkelde samenleving veel organisaties opereren - met elk hun eigen werkterrein, plannings- en controlsystemen, succesmaatstaven, enzovoort - maar tegelijkertijd met de *onmacht* om kwesties op te lossen, die niet aan één ervan zijn 'toevertrouwd'. Moeten wij ons - als organisatiekundigen - dit verschijnsel aantrekken? Ik meen van wel. Ten eerste gaat het om serie vraagstukken, die het vertrouwen in onze instituties ondermijnen. Dat is iets om je zorgen om te maken. Ten tweede gaat het om een *organiseer*probleem: hoe breng je op slimme wijze de mensen en de middelen bijeen voor het produceren van (maatschappelijk) waardevolle zaken? We zeggen - als beroepsgroep - dat we daar verstand van hebben. Derde reden is dat onze beroepsgroep (mede) *verantwoordelijkheid* draagt voor het ontstaan van een landschap vol 'autistische' organisaties en blokkeren bij kwesties die net naast de eigen deur liggen.

Het is een organisatievraagstuk dat we aan kunnen, maar dan moeten we wel bereid zijn om met spoed een aantal nieuwe onderwerpen toe te voegen aan de professionele en wetenschappelijke agenda van ons vakgebied. Ik noem er twee:

#### *hoe organiseer je samenwerking tussen organisaties?*

Het gaat uiteindelijk telkens om de (organisatiekundige) vraag, hoe we *horizontale* relaties tussen organisaties kunnen organiseren, situaties van wederkerige afhankelijkheid en de werking van 'verbanden' die voor hun vitaliteit afhankelijk zijn van de niet-gesynchroniseerde *agenda* van ambities en belangen van elk der deelnemende partijen. We zijn 'als vak' niet goed geëquipeerd voor zulke vragen, want hebben ons van oudsher vooral bezig gehouden met de werking van *verticale* relaties. Vraagstukken van leiderschap en management domineerden de ontwikkeling van ons vakgebied en we weten daar dus heel veel van. Horizontale samenwerking kreeg veel minder aandacht. Zo is nu het probleem ontstaan, dat we nieuwe vraagstukken met 'oud gereedschap' tegemoet treden: zo hebben we het over *projectmanagement* om samenwerking te organiseren, over *procesregie* om lijn te brengen in niet-regisseerbare zaken over *trajecten* bij lange gebeurtenissen zonder kop of staart. Valkuil is het denken in termen van doel, ontwerp, model en sturing: het 'verticale' ordeningsgereedschap. Nieuwe vragen en dus een nieuw soort organisatiekunde. met onderwerpen als *licence to coproduce* (wanneer mag ik met mijn organisatie meedoen?), *interorganisatorisch vertrouwen* (wanneer werken we écht samen in plaats van ritueel te 'polderen') en *wisselend trekkerschap* (omdat niet altijd dezelfde partner voortdurend aan het roer moet staan). Een belangrijk onderdeel van deze 'inter-organisatiekunde' zal het *dynamisch denken* zijn: juist in interorganisatie kwesties hebben we immers niet veel aan statische modellen, maar gaat het om inzicht in 'wat te doen, als situaties daar zijn'.

#### *hoe organiseren we onze eigen betrokkenheid als adviseur?*

Ook onze gangbare adviesmethoden ademen de geest van het verticale denken. Zo werken we altijd voor opdrachtgevers: daar hebben we de intake mee, we worden door hen betaald, we gebruiken ze om toegang te krijgen tot 'wie nodig is' en we wenden ons tot opdrachtgevers voor het doorhakken van knopen. Het probleem met de *verweesde* vraagstukken van deze tijd is juist het ontbreken van eenduidige opdrachtgevers.. Zeker, in elk netwerk is er op gezette tijden wel één, die de *pijn* heeft van

een deel van het probleem, dus als opdrachtgever wil fungeren. Een adviseur van zo'n opdrachtgever, zal altijd ook moeten investeren in de betrokkenheid van *andere* partijen in het netwerk.

Een nieuwe interventiekunde is nodig. Belangrijke ingrediënten van een interorganisatiekundige adviesmethode zijn - denk ik - grote veldkennis, een stevige en volgehouden betrokkenheid (ook los van afzonderlijke adviestrajecten) bij het interorganisatorisch vraagstuk zelf, een eigen 'netwerk' in de volle breedte van de *arena* en een hoge tolerantie voor (nog) niet betaalde tijd. Wie weet hoe je een adviespraktijk rond dit soort zaken kunt organiseren?

### **Organiseren als maatschappelijk vraagstuk: omgaan met ogenschijnlijke tegenstrijdigheid**

*Marcella Blok*

Toen ik net begon als organisatie-adviseur meende ik dat ik verstand had van organisaties. Nu ik 25 jaar verder ben, heb ik het idee dat ik verstand heb van organiseren. En dan nog vind ik puzzels die ik niet zomaar kan oplossen. Ik geef u er één.

In ons vak is een communis opinio ontstaan dat veel vraagstukken zich niet binnen één organisatie laten oplossen en dat hoeft ook niet meer, getuige het grote aantal oplossingen *tussen* organisaties: ketenzorg voor ouderen waarbij thuiszorg, verzorgingshuis en verpleeghuis samenwerken, case management rondom problematische jongeren waarbij politie, jeugdzorg, cultureel werk en scholen samenwerken, ketencontrole in de voedselproductie enzovoort. Om dit mogelijk te maken moeten de grenzen van organisaties permeabel zijn en processen door verschillende organisaties heen kunnen lopen. Daarbij zijn wij van mening dat organisaties moeten leren van hun ervaringen en zich op grond daarvan voortdurend moeten kunnen aanpassen. Men zou kunnen zeggen dat processen meer en meer fluïde moeten zijn.

Tegelijk verdienen velen van ons hun brood met het implementeren en vormgeven van vastigheid in organisaties: certificering eist duidelijke, onwrikbare procedures, competenties worden beschreven voor elke functie. Medewerkers worden aangemoedigd te leren, maar dan wel met omschreven trajecten in hun POP die ieder half jaar worden vastgelegd. Arbo-regels verplichten ons om in elk onderdeel van het werkproces de risico's uit te sluiten. We willen op een organisatie kunnen rekenen en op de medewerkers evenzeer.

Mijn vraag is: maakt de noodzaak tot fluïde processen het tegendeel eveneens noodzakelijk, of is hier sprake van tegenstrijdigheden die elkaar de realisatie onmogelijk maken?

Het beantwoorden van deze vragen, het omgaan met de ogenschijnlijke tegenstrijdigheid vind ik duidelijk een vraag voor organisatie-adviseurs in de komende tijd. Ook al was er wel aandacht voor de relatie tot de omgeving, de *organisatiekunde* tot nu toe heeft zich toch vooral toegelegd op het stroomlijnen en dus ook beheersen van de interne processen van de organisatie. *Veranderkunde* was

als discipline juist meer bezig met onderwerpen als de lerende organisatie, het losmaken van processen en de grenzen van beheersbaarheid. Uitdaging kan zijn om beide meer te integreren. Mijn bijdrage aan de discussie is eerder het aandragen van meer vragen, dan van antwoorden. Graag nodig ik u uit tot een reactie.

## **Organiseren als maatschappelijk vraagstuk: een andere kijk vanuit Centraal Europa**

*Renger Afman*

Nu ik veel in Centraal Europa werk, ga ik anders aankijken tegen de begrippen 'maatschappij' en 'maatschappelijke vraagstukken'. Een 'middenlaag' van maatschappelijke organisaties is in sommige landen nauwelijks zichtbaar, in andere verrassend sterk aan het worden. Maar de verbinding die maatschappelijke organisaties in Nederland vaak zoeken met de overheid, niet alleen als geldschieter, maar ook omdat zij die uiteindelijk verantwoordelijk achten voor (het behartigen van) maatschappelijke vraagstukken – dat zoeken naar een verbinding is in Centraal Europa zo te zien niet erg van toepassing. Dat heeft ongetwijfeld te maken met de traditie van de Staat in deze landen: losstaand van een 'civil society', alleen gedogend of zelfs dat niet.

Maar ook de Nederlandse maatschappij gaat zich anders organiseren. De zoektocht van maatschappelijke organisaties is niet meer gericht op institutionalisering van de dienstverlening, maar steeds meer op het vinden van nieuwe mogelijkheden in een dynamische context. Daarin ligt een overeenkomst met organisaties in Centraal Europa.

Die overgang naar een dynamische, onzekere context is een maatschappelijk vraagstuk. Een vraagstuk waar veel spelers nog niet goed mee om weten te gaan en dat maakt dat de dienstverlening af en toe stevig onder druk komt te staan.

Het is zaak dat maatschappelijk organisaties leren omgaan met deze andere context, waarin het organiseren van de civil society steeds nadrukkelijker een taak van die organisaties en de burgers zelf wordt. Dit vereist ontwikkeling, training, voorlichting, voorbeeldwerking. Organiseren van de eigen ontwikkeling, als netwerk van verbonden organisaties, als individuele organisaties, en als individuele personen (waaronder organisatieadviseurs), wordt een vast bestanddeel van maatschappelijke ontwikkeling. Dat is (ook) organiseren als maatschappelijk vraagstuk.

## **Organisaties en organiseren als ontwricting van het maatschappelijk leven**

*Leopold S. Vansina*

Al toen ik nog les gaf aan de universiteit was ik verrast hoeveel literatuur er is over organisaties als doelgerichte (sociale) systemen, en hoe weinig nagedacht wordt over organisaties en organiseren als een spontane uitdrukking van mensen die samen met en voor elkaar iets willen doen om zo niet met genoegen, dan wel met voldoening activiteiten te organiseren met en voor elkaar.

Ik wens stil te staan bij de wijze waarop er wordt omgegaan met deze menselijke capaciteit. Schuilt er een diepere waarheid in de vaststelling dat hoe meer en hoe efficiënter wij de activiteiten voor anderen organiseren, hoe minder onze organisatie of onze maatschappij werkt? Formele organisaties en organiseren kunnen dan niet alleen gezien worden als bijdragen tot de ontwikkeling van de maatschappij, maar hebben vaak de ontwricting van de maatschappij tot gevolg.

Mijn zorg gaat uit naar de "outsourcing" van de sociale functie van de maatschappij en van "het dingen doen met en voor elkaar, in rechtstreeks contact". Ondanks de confrontatie met allerlei nieuwe sociale problemen bij jongeren zoals zelfmoorden, zwangerschappen, drugsgebruik, geweld en delinquentie blijft men geloven dat de sociale functie van de maatschappij kan worden uitbesteed, zonder verlies van sociale verantwoordelijkheid. Opvoeding van de jongeren, zorgdragen voor zieken, ouderen en armen, het handhaven van orde - om maar enkele te noemen - worden uitbesteed aan instellingen. De burger hoeft zich niet meer te bekommeren om wat er in zijn/haar onmiddellijke omgeving gebeurt. Maar gelijktijdig wordt hem/haar gelegenheden ontnomen om betekenisvolle relaties met de naaste te ontwikkelen, en in deze zich bijvoorbeeld goed, genegen, verantwoordelijk, verbonden en geborgen, onbedachtzaam, onverantwoord, nalatig te voelen.

Het is natuurlijk onmogelijk in onze moderne samenleving alle formeel georganiseerde 'zorg' activiteiten over te laten aan spontane initiatieven en de zelforganiserende processen binnen de maatschappij. Het is echter even onzinnig de vraag te ontwijken over wat van de sociale functie kan en niet kan worden uitbesteed aan formele organisaties of aan het 'maatschappelijk ondernemen'. Uitbesteding van de sociale functie lijkt mij een te ernstige kwestie, niet alleen binnen de maatschappij, maar ook binnen organisaties. Is het sociaal wenselijk alle activiteiten binnen een onderneming te organiseren voor de medewerkers met het oog op de meest efficiënte realisatie van geïdealiseerde doelstellingen en "mission statements", maar met verwaarlozing van het zelforganiserend vermogen?

Er zijn prachtige voorbeelden van zelforganisatie. De uitval van elektriciteit in het noordoosten van de VS, enkele maanden terug, bracht het functioneren van allerlei organisaties en systemen tot stilstand. In New York, niet de minst individualistische stad, werden spontaan allerlei activiteiten georganiseerd voor 'vreemden' in moeilijkheden. De mentale grenzen van de 'externe derde' werden verlegd om ook deze vreemden op te vangen. Buren 'ont-moetten' elkaar voor het eerst, alhoewel zij reeds een tijd in elkaars nabijheid woonden. Voor velen werd het een aangenaam ontdekken van menselijk, maatschappelijk contact. Zelfs de misdaad bleef uit!

De meeste van deze voorbeelden worden volgens mij te eenzijdig verklaard in termen van een

ervaren noodsituatie. Het belang van de ruimte die ontstaat om zelf zinvolle activiteiten met en voor anderen te organiseren, juist wanneer de bestaande organisaties in dergelijke ongewone omstandigheden het laten afweten, wordt daarmee onderschat.

Dingen met en voor elkaar doen activeert niet alleen ons zelforganiserend vermogen, maar scheidt een verbonden- en geborgenheid waarin ruimte is voor erkenning van wie men is, en voor het 'goed maken' van nalatigheden, onverschilligheid en wat mogelijk verbroken werd.

*Leopold S. Vansina, Professional Development Institute, België*

### **Legitimatie vanuit waardering**

*Ben Kosse*

Wat mij vooral trof in de bijdragen over organiseren als maatschappelijk vraagstuk is de constatering dat er 'grote kwesties' zijn waaromheen tal van organisaties zich bezig houden maar waarvan de oplossing geen eigenaar lijkt te hebben en verweesd raakt. Ik herken dit en heb er de volgende gedachten bij:

° voor alle maatschappelijke vraagstukken geldt dat ze zich niet binnen één organisatie laten oplossen. Of het nu op wijkniveau is of landelijk, dat maakt niet uit; zou, in plaats van de oplossing, de vraag hoe een vraagstuk op te pakken centraal kunnen staan? Dan gaat het om de weg die gezocht moet worden en het durven zoeken van die weg, ook al weet je van te voren niet hoe die zal lopen. Achteraf zal dan wel blijken wat de oplossing is geweest. Het gaat dan meer om dynamisch zijn dan om dynamisch denken;

° legitimatie vanuit waardering. De constatering dat er geen eigenaar lijkt te zijn voor de 'grote kwesties' en dat er wisselende trekkers zijn roept bij mij de vraag op of het nodig is dat één iemand formeel gelegitimeerd is om beslissingen te nemen over het zoekproces. Is er niet een ander soort legitimatie nodig en mogelijk dan de formele legitimatie vanuit instituties zoals we dat nu gewend zijn? Bijvoorbeeld mensen en/of 'rolmodellen' die gewaardeerd worden omdat ze in staat zijn partijen bij elkaar te brengen (formeel en informeel) en te zorgen dat er samen tot werk wordt gekomen. Zodat iedereen kan doen wat hij te doen heeft en voor zijn eigen belangen kan opkomen. Kennen we zulke mensen en dit soort rollen in Nederland, of hebben we ze gekend.

Wat ik herken is de beschrijving dat we erg goed zijn in het verticaal denken en organiseren. Wat me treft is dat Jan Hendriks in zijn bijdrage schrijft dat het telkens weer gaat om de (organisatiekundige) vraag hoe we horizontale relaties tussen organisaties kunnen organiseren. Er vanuit gaande dat met 'we' wordt bedoeld 'wij als organisatie adviseurs' roept het bij mij vooral gedachten op over de rol die wij als adviseur hebben en de rol die we ons aanmeten:

zou onze focus kunnen zijn dat er gewerkt wordt vanuit (maatschappelijke) vraagstukken en niet vanuit de (relaties tussen) organisaties? Om van daaruit te beschouwen hoe organisaties (en anderen) hier hun eigen rol in kunnen pakken. En zou het onze rol kunnen zijn dat zoekproces en hoe

dit verloopt continu bespreekbaar te maken? Daar de goede vragen bij te stellen? In plaats van ons te focussen op relaties tussen organisaties en daar mooie oplossingen voor te verzinnen; gaat het wel om de vraag hoe wij iets kunnen organiseren? Of gaat het om de vraag hoe wij het werken aan maatschappelijke vraagstukken en het leren van organisaties bij het innemen van hun eigen rol hierin faciliteren?

Het is noodzakelijk dat we onze eigen rol goed kennen en innemen. Als wij onze rol niet goed oppakken kan organiseren inderdaad een maatschappelijk vraagstuk worden.

Het nader onderzoeken hiervan lijkt me dan ook zinvol. Met als uitdaging aan ons dat het niet bij praten, papier produceren en mooie concepten blijft. Hebben wij immers belang bij mooie termen als interactieve beleidsvorming, resultaatgericht beleid of beleid dat werkt als het daar, als het erop aan komt bij de echte besluitvorming, niet om blijkt te gaan?

*Ben Kosse, Kosse Konsult, Persoonlijke- & organisatieontwikkeling*

## **Over samenwerking tussen organisaties**

*Sandra Schruijer*

Publiek-private partnerships en strategische allianties zijn frequent voorkomende organisatievormen. Samenwerking tussen organisaties wordt meer en meer noodzakelijk geacht om organisatiedoelstellingen te realiseren, dan wel om de complexe problemen in de samenleving het hoofd bieden. Maar, het onderkennen van de noodzaak staat niet garant voor succes. De praktijk van samenwerking lijkt verre van eenvoudig. Samenwerkingsrelaties worden verbroken of verkend maar niet gerealiseerd. Kennelijk is het moeilijk om met verschillen om te gaan.

In het populaire taalgebruik komen we de notie van samenwerking in verschillende, oneigenlijke, gedaantes tegen. Zo ervaren we iemand als samenwerkingsgezind als hij of zij doet wat wij willen... Of, doen we een beroep op mensen om alle neuzen dezelfde richting uit te laten wijzen. In deze gevallen is er echter geen sprake van samenwerking maar verloochening van diversiteit. Tegelijkertijd bestaat er vaak een angst om verschillen (in belangen, opinies, ideeën) te bespreken. Immers, zo wordt gedacht, is conflict niet frustrerend en onproductief?

Bij samenwerking tussen organisaties gaat het juist om het op constructieve wijze omgaan met diversiteit. Immers, verschillen en interafhankelijkheden waren de redenen om elkaar op te zoeken: de ene organisatie is/heeft iets wat de ander nodig heeft en vice versa. Onder multipartijensamenwerking versta ik het zich ontwikkelend werkverband tussen twee of meer (vaak juridisch onafhankelijke) partijen waarin aan een gemeenschappelijk gedefinieerd doel wordt gewerkt. Deze partijen zijn, vanwege de unieke bijdrage die ze leveren aan het samenwerkingsdoel, wederzijds afhankelijk. Bij succesvolle samenwerking ontstaat voldoende 'common ground', waarbij de unieke waarde van

groepen, voorzover relevant voor de taak, worden herkend, erkend en gewaardeerd. De aanwezige diversiteit aan belangen, identiteiten en ideeën wordt niet onderdrukt maar onder ogen gezien.

Het op constructieve wijze kunnen hanteren van diversiteit is een belangrijke slaagfactor voor samenwerking. Samenwerking loopt vaak spaak op negatieve wederzijdse beeldvorming, relationeel conflict en wantrouwen. Soms bestaat er zo'n angst voor relationeel conflict dat het noodzakelijke taakconflict wordt vermeden. Of, men polariseert de diversiteitskwestie: dienen we homogeen te zijn of juist heterogeen? Echter, de vraag is niet: wel of geen diversiteit, maar, welke diversiteit hebben we in welke situatie nodig en hoe creëren we tegelijkertijd de noodzakelijke gemeenschappelijkheid?

Helaas bestaat er onder deelnemers aan de samenwerking, maar ook onder adviseurs en onderzoekers weinig inzicht in deze problematiek. Aandacht is er vooral voor de strategische en financieel-economische aspecten van samenwerking en minder voor de sociale dynamiek. Ook de sociale psychologie, de discipline die zich bij uitstek met groepsprocessen en diversiteit bezighoudt, verricht dan wel veel onderzoek naar de determinanten van conflict tussen twee groepen, maar bijzonder weinig naar het stimuleren van samenwerking tussen twee, laat staan meer groepen. En afwezigheid van conflict impliceert nu eenmaal geen samenwerking.

Om inzicht in de sociaal-psychologische dynamiek te vergroten ben ik als actie-onderzoeker betrokken bij een aantal bestaande multipartijprocessen. Bovendien organiseer ik samen met Leopold Vansina en Tharsi Taillieu een complexe gedragssimulatie (de Yacht Club) om door ervaringsleren deelnemers te helpen hun inzichten te verrijken en relevante competenties verder te ontwikkelen.

*Prof. dr. Sandra G.L. Schruijer is hoogleraar organisatiepsychologie aan de Tias Businessschool van de Universiteit van Tilburg.*

**Organisaties: schijnzekerheden in een snel veranderende wereld** Organiseren belicht vanuit de culturele organisaties

*Riemer Knoop*

Culturele organisaties staan tegenover ontwikkelingen die niet zelden tot een paradoxaal antwoord leiden. Allereerst is de overheid zich al geruime tijd aan het terugtrekken. Vanuit Den Haag klinkt tegenwoordig de roep dat de cultuurmakers zoveel mogelijk ruimte moeten krijgen, dat de bureaucratie en regelgeving omlaag moeten, en dat de overheid er zelf minder van moet vinden. Met enige accentverschillen volgen provincies en grote steden. Tegelijkertijd valt te constateren dat er nieuwe onderwerpen tot de cultuur worden gerekend en nieuwe daarop ingestelde organisaties ontstaan, zoals multimedia broedplaatsen en community centers, nieuwe vaak regionale verbanden bijvoorbeeld tussen erfgoedstichtingen en als langere beweging allianties naast de meer traditionele, soortspecifieke coalities, zoals de negen Nederlandse volkenkundige musea met hun standaarden.

Daartussendoor is de rol voor commercieel georiënteerde spelers groeiende, bijvoorbeeld door de uitvoering van archeologisch werk ook voor niet-overheidsinstellingen open te stellen - wat in die wereld een aardverschuiving betekent. En dat alles roept weer om nieuwe, semi-onafhankelijke lichamen die nieuwe vormen van kwaliteitszorg moeten borgen, zoals cultuurinspecties en beroepscode's.

Door de verrijking van dit institutionele landschap veranderen traditioneel dominante spelers, zoals koepels en rijksdiensten, van rol en boeten niet zelden snel in aan belang. Dat leidt tot een breed gevoelde paradox. Waar men gewend was zijn problemen te agenderen voor bestuurlijke en intercollegiale behandeling in duidelijk gemarkeerde overlegstructuren en staande organisaties, voldoen die steeds minder. De nieuwe spelers voelen zich niet direct vertegenwoordigd, hebben een eigen, vaak intersectoraal belang en kunnen niet zelden rekenen op grote politiek-bestuurlijke zichtbaarheid. En dat ondanks de geijkte - maar niet zelden tevens gemakzuchtige - roep van de overheid om één loket en één aanspreekpunt. De reflex bij de traditionele organisaties is dan om nieuwe platformen in te richten. Maar dit gaat voorbij aan de zojuist genoemde langere bewegingen. De organisatiekundige opgave is daarom om tijdelijke, probleem georiënteerde samenwerkingsvormen te doen ontstaan, waarbij deelnemers het best gedijen wanneer ze de oplossing niet van organisatorische constructies verwachten. Dat nu leidt alweer tot een paradox, want de initiatiefnemers van die tijdelijke samenwerkingsvormen ontnemen hun agenderend vermogen aan hun institutionele posities en aan de formele macht die aan hun organisaties placht te worden toegekend. Maar hun op organisatorische innovatie gerichte oplossingsdenken verhindert hen om juist dat oogmerk los te laten.

Het gevolg is dat de vernieuwing, als antwoord op actuele maatschappelijke vraagstukken maar ook op nieuwe inhoudelijke inzichten, in de cultuurwereld vanuit de marge zal ontstaan, in los-vaste verbanden die moeilijk vast te pinnen zijn op gevestigde spelers - hoewel die laatste daar in verschillende vermommingsvormen wel een rol in kunnen spelen. Dat stelt hoge eisen aan het zelfregulerend vermogen van het systeem, en daarop is voorzover mij bekend nog geen standaard organisatiekundig antwoord.

*Riemer Knoop, Gordion Cultureel Advies, Amsterdam*