

De onhandige hybride
door roel in 't veld

Taal is uitdrukking van cultuur. Cultuur is beslissend voor begrip en aanvaarding. Jarenlang heb ik gepleit voor de aanvaarding van de hybride organisatie. Ik doelde daarbij op de synergie die vermenging van publieke taakvervulling met commercie kan opleveren. Mijn vrienden waarschuwden zo nu en dan, dat het niet erg handig was de term hybride te hanteren. Onvoldoende aantrekkelijk, te aarzelend, zo oordeelden zij. Halsstarrig weigerde ik. Hybriditeit was nu precies wat ik wilde aanduiden: het tussengebied, de interface tussen uiteenlopende culturen; tweeslachtigheid als creatieve bron.

Martin Simon had de wereld al eerder geordend in zijn 2x2-schema taak-markt en product-capaciteit. Hij hanteerde de leer van de zuivere vorm onder het motto "schoenmaker, blijf bij uw leest". Het verblijf in één kwadrant, bijvoorbeeld als taak-capaciteits-organisatie, is comfortabel. De zucht naar migratie naar een ander kwadrant is zondig. Simon spreekt dan ook over sluipende functietransformatie. En een positie in verschillende kwadranten tegelijk is hachelijk: het faillissement dreigt.

De leer van de zuivere vorm heeft furore gemaakt: Job Cohen heeft in zijn rapport over markt en overheid ongeveer dezelfde redenering gevolgd. Merkwaardig genoeg formuleerde hij op basis voor de angst dat valse concurrentie niet op voorhand zou zijn te onderkennen de algemene regel betreffende een verbod op hybriditeit. Het regeringsstandpunt was fluks gevormd, de kamer unaniem. Scheiden werd het devies, althans in woorden. Dat het daarbij ging om tienduizenden organisaties met een kleine 100 miljard gulden aan omzet, en dat scheiding grote maatschappelijke schade zou aanrichten, speelde in dat debat geen enkele rol.

De afzonderlijke vakministers die deze schade niet aan de uitgavenzijde van hun begroting wensten te tolereren manoeuvreerden behendig in de richting van ontwijking van de algemene regels. Geen enkele minister verdedigde de hybride organisatie frontaal.

Voor zover dezelfde Paarse regering innovatiebeleid voerde, formuleerde zij menigmaal voorstellen voor het ontwikkelen van hybride vormen zoals technologische top-instituten en privaat-publieke samenwerking. Uiteraard zonder het woord hybriditeit daarbij ooit te gebruiken. Zodoende viel de interne tegenstrijdigheid van het kabinetsbeleid minder op.

Steven de Waal was slimmer dan ik. Hij vond voor de hybride organisatie de term "maatschappelijke onderneming". Dat klinkt veel beter. De term combineert de meest aantrekkelijke institutie van deze tijd, de onderneming, en een fraai staaltje van persuasieve language: "maatschappelijk". Dat laatste wekt suggesties in de richting van: "solidair, in het algemeen belang, altruïstisch".

Wie wil nu niet werken bij een maatschappelijke onderneming!

In mijn calvinistisch gemoed ontstaat nu weerstand: waarom zou een benaming de kern moeten verbergen ter wille van de beeldvorming.

Als wetenschapper ben ik eindeloos bezig met het ontdekken en "ontluisteren" van in taal verpakte beelden van normatieve aard. Ik speur naar de achterliggende "basic belief" waarin die beelden passen, naar de stolsels en naar de leerprocessen. Andermans overtuigingstaal hoef ik niet over te nemen. Als wetenschapper ook heb ik een betoog ontwikkeld, dat de hybride organisatie alleen dan culturele stabiliteit kan bereiken, als zij de nobelste waarden uit haar twee werelden weet te verenigen: dienen van het algemeen belang enerzijds en contactueel betrouwbaar zijn anderzijds.

Als adviseur voel ik de plicht tot empathie ten opzichte van de opdrachtgever. Maar moet dat ook meebrengen, dat ik diens beelden en beeldvormingmethoden overneem? Ik zal ze tenminste moeten begrijpen en wellicht aan de opdrachtgever de methode aanreiken om tot enige reflectie over de eigen beelden te komen.

Maar wat, als de opdrachtgever helemaal niets voelt voor de opgave van vereniging van nobelste waarden? Als hij de spanning wegedeneert door zichzelf maatschappelijk ondernemer te noemen?

De wetenschapper-adviseur is dus niet alleen zelf hybride, maar kent ook specifieke dilemma's. De wetenschap stelt grenzen aan de instrumentaliteit van de advisering. Advisering is altijd complexer dan de inhoud van de desbetreffende theorie gedooft.