

# DE ONZICHTBARE LIJNEN VAN MACHT

ONDERZOEK NAAR MACHTSVERHOUDINGEN IN DE  
GENTSE CULTUURSECTOR

Marie Reyniers

2025 - 2026

Studentennummer: 2023 97 426

## INHOUDSOPGAVE

<b>Inleiding</b> .....	<b>2</b>
<b>Theorie en begrippen in context</b> .....	<b>3</b>
<b>Praktijkuitdaging in stagecontext en werkveld</b> .....	<b>4</b>
<i>Organisaties naast elkaar</i> .....	6
NTGent.....	7
VIERNULVIER.....	9
Procesbegeleider .....	15
<b>Wat dit onderzoek met mijn blik deed</b> .....	<b>16</b>
<b>Wat buiten beeld bleef</b> .....	<b>16</b>
<b>Conclusie</b> .....	<b>17</b>
<i>Uitdaging</i> .....	17
<b>Bibliografie</b> .....	<b>18</b>
<i>Mondelinge bronnen</i> .....	18
<i>Schriftelijke bronnen</i> .....	18
<i>Gebruik van één of meerdere AI-tools</i> .....	19
<b>Bijlagen</b> .....	<b>21</b>
<i>Codeboom</i> .....	21
<i>Infobrief en geïnformeerde toestemming</i> .....	23
<i>Interviewvragen</i> .....	26
<i>Interviewvragen Viernulvier</i> .....	29
<i>Interviewvragen Procesbegeleider</i> .....	32

## INLEIDING

De laatste jaren kreeg het onderwerp macht in de cultuursector heel wat extra aandacht. Dit onder meer door de verhalen over grensoverschrijdend gedrag, discussies over participatie en representatie, en recente oproepen om de civiele ruimte en culturele autonomie te beschermen. Deze verhalen tonen aan dat vragen rond wie beslist en wie verantwoordelijkheid draagt steeds belangrijker worden en terug expliciet op de agenda worden gezet (Carpentier, 2008; #Cult!, 2025; Culture Action Europe, 2024; De Balie, 2022; Frans, 2024; Toneelhuis, z.d.).

In dit grotere debat worden begrippen zoals autonomie, meerstemmigheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen steeds vaker aangehaald als noodzakelijk voor samenwerking, inclusie en gelijkwaardigheid. Hierdoor ligt mijn focus ook grotendeels op deze vier begrippen in het vervolg van mijn artikel. Deze waarden worden in de praktijk niet altijd ondersteund, maar komen in bepaalde organisaties net onder druk te staan (Berg, z.d.; GuinevereRas, 2025).

Dit artikel werd geschreven aan de hand van bevindingen uit de sociaal-cultureel werkpraktijk, expliciet bij het Gents Kunstenoverleg (GKO) waar ik stage heb gelopen. *Ik merkte als stagiaire dat verschillen in interne structuur, samenwerkingen kunnen belemmeren.* Dit wringt met waarden zoals gelijkheid, participatie en inclusie. Uit deze bevindingen geef ik hieronder de uitdaging voor het cultureel veld weer, ondersteund door een theoretisch kader en praktijkervaring.

*Deze zaken heb ik kunnen observeren binnen het Gents Kunstenoverleg.* Het GKO is een gekende actor binnen de culturele en erfgoed sector van Gent. Zij fungeren als overkoepelende en ondersteunende netwerkorganisatie, die samenwerking faciliteert en opereert binnen een breder cultureel en stedelijk beleid.

Aan de hand van deze observatie(s) ga ik volgende onderzoeksvraag behandelen: **‘Hebben interne beslissingsprocedures en organisatiestructuren invloed op samenwerkingen in het brede cultuurveld van Gent en op welke manier uit zich dit?’** Deze onderzoeksvraag werd verdiept door middel van kwalitatief onderzoek, waaronder een bronnenonderzoek, een case study, enkele interviews en een grondige analyse van verkregen documenten. Hierbij heb ik rekening gehouden met bepaalde ethische aspecten zoals de anonimiteit van de respondenten, vertrouwelijke omgang met interne documenten, et cetera. De interviewvragen, infobrief en geïnformeerde toestemming zijn terug te vinden in bijlage<sup>1</sup>.

Met dit artikel wil ik het grotere probleem van ongelijkheid nog maar eens bloot leggen en nieuwe of reeds gekende inzichten aanleveren voor sociaal werkers. Zodat organisaties hieruit zaken zouden kunnen implementeren voor een kwalitatievere werking. Bijvoorbeeld het kritisch kijken naar hun eigen besluitvorming, transparantere procedures in te voeren, machtsverhoudingen bespreekbaar maken, et cetera. Ik hoop dat organisaties hierdoor aan het denken gezet worden en hun eigen organisatiestructuur in vraag gaan stellen om deze eventueel bij te stellen en te revalueren (Carpentier, 2019; #Cult!, 2025).

In mijn artikel gebruik ik voetnoten als duiding, niet als bronvermelding. Zaken die ik cursief schrijf komen voort uit mijn eigen perspectief, dit zijn bijvoorbeeld persoonlijke observaties of impressies. Woorden in het vet worden zo weergegeven om er een extra nadruk op te leggen. In het onderdeel van mijn analyse benoem ik al mijn respondenten van de interviews met de letter R met daaropvolgend een nummer. Dit naargelang de chronologie dat ze in het artikel voorkomen.

---

<sup>1</sup> Transcripties en de ondertekende toestemmingen zijn te raadplegen bij de auteur. Deze zijn niet openbaar omwille van de anonimiteit van de respondenten.

In het vervolg van mijn artikel bied ik eerst een theoretisch kader en begripsverduidelijking. Dit zorgt ervoor dat er eenduidigheid is over brede begrippen die nog zullen volgen in het artikel. Daarna geef ik de concrete uitdaging voor mijn stagecontext die ik geobserveerd en geformuleerd heb weer. Hierin omschrijf ik de kerninzichten van mijn onderzoek, de duidelijke patronen die ik erken, contrasten en spanningen die ik geanalyseerd en geobserveerd heb. Tot slot eindig ik met een conclusie waarin ik de concrete uitdaging van mijn onderzoek in de specifieke context benoem.

## THEORIE EN BEGRIPPEN IN CONTEXT

Om een helder beeld te krijgen van begrippen en concepten die ik in mijn artikel vermeld ga ik deze eerst uitdiepen. Ik gebruik vier kernbegrippen: **autonomie, meerstemmigheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen**. Deze kwamen tijdens mijn onderzoek naar voren als basis. Ik geef hiervan de betekenis weer die ik er zelf aan geef vanuit persoonlijke ervaring, kennis, bronnen en hoe ik vind dat deze specifiek binnen mijn onderzoek passen. Er bestaat niet één juiste definitie voor deze begrippen, ik geef enkel mijn eigen waarnemingen, mijn eigen analytisch kader hierover weer. Hieronder formuleer ik enkele werkdefinities, geïnspireerd door literatuur.

Als ik over het begrip **autonomie** spreek heb ik het specifiek over organisatorische/institutionele autonomie. Het gaat over de mate waarin een organisatie zelf controle heeft over de eigen, interne besluitvorming. Hieruit maak ik nog een opdeling tussen geconcentreerde en gedeelde autonomie. Bij geconcentreerde autonomie zijn er maar een beperkt aantal mensen die effectief mee de richting bepalen en een beslissing mogen nemen. Deze sluit het mooiste aan bij een hiërarchische, top-down structuur, waarin beslissingen van bovenaf worden genomen. De gedeelde autonomie gaat over het samen dragen van beslissingen, deze vorm vind ik eerder terug in horizontale, participatieve structuren (Berg, z.d.; D'hamers et al., 2021).

Bij het begrip **meerstemmigheid** heb ik het over systematisch aandacht geven aan meerdere stemmen en perspectieven, voornamelijk aan diegene die ondervertegenwoordigd zijn. Om hierbij dan ook stil te staan bij de machtsdynamieken die tussen de verschillende perspectieven spelen. Ongelijkheid kan hierin dus naar boven komen als bepaalde stemmen structureel minder gewicht krijgen binnen een samenwerking (D'hamers et al., 2021; *Meerstemmigheid in een Inclusieve Samenleving*, 2025).

**Verantwoordelijkheid** verwijst naar wie beslissingen neemt, wie instaat voor de uitvoering en wie aansprakelijk is voor de gevolgen. Specifiek voor dit onderzoek is beleid- en beslissingsverantwoordelijkheid van belang. Dit gaat over de bevoegdheid om een bepaalde beslissing te nemen. Dit begrip is nauw verbonden met macht, wie beslist draagt de verantwoordelijkheid (Carpentier, z.d.; GuinevereRas, 2025).

**Vertrouwen** gaat voor mij over de mate waarin er ruimte gegeven wordt om zelfstandig te handelen. Het gaat bijvoorbeeld over de verhouding tussen loslaten en tussenkomen door een raad van bestuur. In samenwerkingen moet er sprake zijn van **wederzijds vertrouwen**. Hoe sterker het interne vertrouwen, hoe groter de bereidheid om externe autonomie te delen en dus bepaalde zaken uit handen te geven. Vertrouwen verwijst voor mij ook naar de mate waarin men ervan uitgaat dat anderen betrouwbaar handelen, afspraken nakomen en handelen in het belang van de samenwerking (Berg, z.d.: Coördinator HR en kwaliteitszorg X, persoonlijke communicatie, 2025; GuinevereRas, 2025; Polivtseva, 2025).

Naast de vier kernbegrippen vormen organisatiestructuren een relevant kernaspect van mijn onderzoek, om machtsverhoudingen en besluitvorming binnen samenwerkingen te begrijpen. Daarom geef ik van volgende structuren: **horizontale, verticale of een mixed-vorm** ook even kort mijn eigen werkdefinitie weer, gebaseerd en geïnspireerd op literatuur.

Bij een **horizontale structuur** worden **alle** werknemers op eenzelfde hoogte geplaatst. Beslissingen kunnen hier op de verschillende niveaus genomen worden zonder een akkoord van een hoger niveau te moeten krijgen. Deze beslissingen moeten aansluiten bij zijn/haar/hun bepaalde bevoegdheid en kerntaak/takenpakket (Carpentier, z.d.; D'hamers et al., 2021).

Als het gaat over een **verticale** of anders gezegd een **top-down structuur** spreken we eerder over een hiërarchische vorm. Hierin worden beslissingen van bovenaf genomen en hebben bij gevolg het hoogste niveau het meeste te zeggen en krijgen zij een uitsluitend beslissingsrecht. De rest van de werknemers moet voornamelijk uitvoeren (Berg, z.d.; GuinevereRas, 2025).

Bij de **mixed-vorm** gaat het concreet om een combinatie van de horizontale en verticale structuren. Hierin proberen organisaties los te komen van de typische top-down structuur door bepaalde beslissingen en verantwoordelijkheden uit handen te geven. De macht of het beslissingsrecht blijft voor het merendeel bij het hoogste niveau, maar ze proberen hier wel van los te komen door op andere vlakken bepaalde zaken te lossen (Carpentier, z.d.; Kunstenpunt, 2025).

Ik gebruikte een codeboom als basisstructuur en verdere analyse in het vervolg van mijn onderzoek. In mijn codeboom<sup>2</sup> zijn al deze kernbegrippen terug te vinden.

## PRAKTIJKUITDAGING IN STAGECONTEXT EN WERKVELD

In dit deel ga ik dieper ingaan op de concrete uitdaging voor mijn stagecontext in het bredere werkveld. Dit doe ik op basis van mijn case study en kwalitatieve interviews. Ik geef hieronder een duidelijke analyse over de case study en kwalitatieve interviews aan de hand van enkele kerninzichten, waarbij ik aandacht heb voor uiteenlopende perspectieven en de spanningsvelden die hieruit voortkomen. Daarbij ga ik op zoek naar mogelijke patronen, contrasten en spanningen die ik geobserveerd heb.

Samenwerkingen tussen organisaties impliceren zelden een gelijkwaardige relatie. In de praktijk betekent samenwerken dan ook steeds een vorm van autonomie delen, afstaan of uitruilen om de gezamenlijke doelen te bereiken. Zoals Van den Berg (z.d.) stelt, is autonomie geen vaststaand gegeven, maar een relationeel en contextueel begrip dat voortdurend wordt gevormd door institutionele en organisatorische verhoudingen. Deze dynamiek sluit nauw aan bij de sturingslogica uit het theoretisch kader, waarin macht, verantwoordelijkheid en besluitvorming ongelijk verdeeld zijn over verschillende actoren en niveaus. Deze sturingslogica sluit aan bij Carpentiers analyse van culturele instellingen, waarin participatie en autonomie steeds plaatsvinden binnen asymmetrische machtsverhoudingen (Carpentier, 2019). Binnen mijn stagecontext wordt deze spanning tussen autonomie en sturing zichtbaar in de dagelijkse werking en de manier waarop verschillende actoren hun rol interpreteren.

---

<sup>2</sup> Mijn codeboom is terug te vinden in het onderdeel bijlagen (P.21-22).

Voordat ik dieper inga op de analyse wil ik kort nog even volgend schema duiden “Afb. (1) *Schema interne werking cultuurorganisaties, persoonlijke bijdrage.*” Aansluitend op mijn theoretisch kader is dit een schematische weergave van hoe de interne werking van organisaties er doorgaans uitzien. Ik zeg ‘doorgaans’ omdat elke organisatie hier natuurlijk ook een eigen draai aan kan geven. Ik schets kort wat deze vier organen normaal gezien in een organisatie doen. Dit doe ik aan de hand van eigen ervaringen en inzichten, sterk aansluitend bij literatuur.

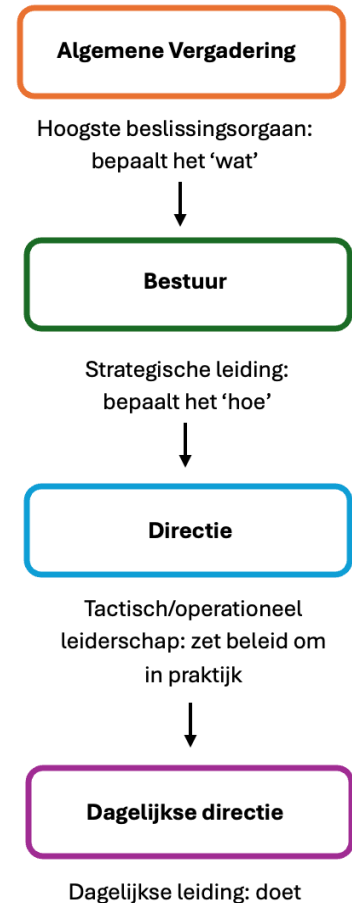
De **Algemene Vergadering** (AV) is het hoogste beslissingsorgaan en komt jaarlijks samen. Zij gaan over de goedkeuring van statuten, begroting/jaarrekening, benoemen en of ontslaan bestuursleden en bepalen de strategische koers van de organisatie. Ze bepalen met andere woorden het ‘WAT’ van de organisatie (*Hoe Pak Je Vergaderen Aan?* | *Cultuurloket*, z.d.).

Het **Bestuur** heeft als functie het waarborgen van de missie en houdt toezicht op de directie en het strategische beleid. Zij staan in voor het ‘HOE’ (*Goed Bestuur in een Culturele Organisatie: Een Inleiding* | *Cultuurloket*, z.d.).

De **directie** staat in voor het vormgeven van de cultuur van de organisaties. Ze fungeren als rolmodel, strategisch planner en communicator. Hier komt de functie van leiderschap sterk naar boven. Hun leiderschap moet ervoor zorgen dat de visie vertaald wordt naar de dagelijkse praktijk, de medewerkers betrekken en te zorgen voor inhoudelijke als financiële duurzaamheid (*Organisatiestructuur* | *Cultuurloket*, z.d.).

Als laagste orgaan dat in dit schema weergegeven wordt bespreek ik de **dagelijks directie**. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse operationele leiding en werking. Ze vertalen de strategie om naar actie en zorgen voor de naleving en uitvoering van de regels en doelstellingen. Zij zijn het uitvoerend of het ‘DOE’ orgaan (*Goed Bestuur in een Culturele Organisatie: Een Inleiding* | *Cultuurloket*, z.d.).

Deze gelaagde structuur verklaart waarom autonomie binnen organisaties nooit louter individueel is, maar altijd relationeel en contextueel (Van den Berg, z.d.).



Dit komt duidelijk naar voren in de interviews. Zo stelt R(1):

“Autonomie kan niet zonder vertrouwen, maar autonomie moet ook goed gekaderd zijn. De organisatie heeft de verantwoordelijkheid om mensen hierin niet te laten verloren lopen.” R(1).1

(Coördinator HR en kwaliteitszorg X, persoonlijke communicatie, 2025).

Dit citaat benadrukt dat autonomie en vertrouwen niet zonder elkaar kunnen. Ook vermeldde ze het begrip verantwoordelijkheid, dit als basis voor het faciliteren van autonomie. Wat weer een ander oorzaak-gevolgverband laat zien. Het citaat toont sterk aan dat deze begrippen nauw verweven zijn en elkaar net kunnen versterken. Als deze begrippen niet in de basisprincipes van de organisatie geworteld zitten zal dit alles elkaar net tegenhouden of is er geen sprake van autonomie binnen de organisatie.

In deze specifieke casus blijkt dat ongelijkheid geen toevallig falen is, het is een structureel gevolg (Carpentier, 2019). Interne beslissingslogica's vertalen zich rechtstreeks naar externe effecten in samenwerkingen. Zoals bijvoorbeeld in het citaat aangegeven. Wanneer directe kaders ontbreken, ervaren externe organisaties onzekerheid of vertraging bij projecten. Autonomie wordt daarbij niet gelijk verdeeld, maar strategisch ingezet, wat spanningen veroorzaakt tussen gedeelde verantwoordelijkheid en hiërarchische sturing.

Vanuit dit perspectief stel ik dat samenwerking begrepen kan worden als een continu onderhandelingsveld waarin autonomie, macht en vertrouwen telkens opnieuw worden onderhandeld en afgestemd.

## ORGANISATIES NAAST ELKAAR

Om de invloed van interne beslissingsprocedures en organisatiestructuren op samenwerkingen te analyseren, gebruik ik een vergelijkend kader op basis van enkele dimensies. Deze zijn: (1) bestuurs- en beslissingslogica, (2) interne structuren en procedures, (3) samenwerkingen, (4) autonomie en vertrouwen en (5) (on)gelijkheid.

Deze dimensies vloeien voort uit zowel de theoretische literatuur rond organisatiemodellen in de culturele sector als uit terugkerende thema's in de empirische data, met name de interviews en observaties uit de stagecontext. Begrippen als autonomie, vertrouwen, machtsverdeling en besluitvorming blijken cruciaal in hoe samenwerkingen tot stand komen, worden vormgegeven en al dan niet duurzaam zijn. Deze dimensies laten toe om de onderzochte organisaties systematisch met elkaar te vergelijken en om zowel overeenkomsten als verschillen te duiden.

**Maar waarom nu de keuze voor NTGent en VIERNULVIER?** Beide organisaties zijn grote, structureel, gesubsidieerde kunstinstellingen binnen het Gentse culturele ecosysteem, met een lange historiek, een duidelijke voorbeeldfunctie en een centrale positie in het veld. Tegelijk verschillen ze in hun artistieke opdracht, organisatiemodel en institutionele geschiedenis.

VIERNULVIER is al langer gekend als een organisatie die voorloopt en in lijn hiermee experimenteert met zaken zoals horizontaal geïnspireerde structuren en besluitvormingsbevoegdheden. NTGent daarentegen bevindt zich nog maar recent in een transitiefase, waarin hun klassieker en hiërarchischer model werd hertekend.

Dit maakt hen geschikt voor een vergelijkende analyse om te onderzoeken hoe interne organisatievormen en beslissingsprocedures samenwerkingen beïnvloeden.

Bij beide organisaties werden interviews afgenomen met medewerkers die een belangrijke positie innemen in de dagelijkse werking en besluitvorming, en met een brugfunctie tot de teams. Deze profielen beschikken over een overzicht van zowel operationele als strategische processen en zijn actief betrokken bij samenwerkingen met externen. Zij kunnen het gehanteerde organisatiemodel en de bijhorende principes hierdoor helder toelichten. Zij bevinden zich op het kruispunt van beleid, praktijk en samenwerking en kunnen daardoor reflecteren op hoe interne structuren doorwerken in externe relaties.

Daarnaast interviewde ik een procesbegeleider die betrokken is bij organisatieontwikkeling en verandertrajecten voornamelijk binnen de culturele sector. Hij fungeert voor mijn onderzoek als een insider/outsider. Hij is voldoende vertrouwd met de logica en gevoeligheden van kunstorganisaties, maar niet vertrekkend vanuit één specifieke organisatie. Dit perspectief laat dan weer toe om patronen, spanningen, evoluties, enzovoort te benoemen die voor internen minder zichtbaar zijn. Zo kan ik ook een overstijgende reflectie en analyse binnen het cultuurveld weergeven.

Ik bespreek eerst kort de ontstaansgeschiedenis van elke organisatie. Deze schets is gebaseerd op bestaande publicaties en websites van de organisaties zelf, aangevuld met literatuur. Daarna ga ik dieper in op hun interne werking aan de hand van de dimensies. Vervolgens formuleer ik enkele opmerkelijke verschillen en overeenkomsten tussen de organisaties. Deze beschrijving vertrekt vanuit de interviewdata en wordt gelezen binnen het gehanteerde kader. Tot slot verbreed ik de analyse met een meer overkoepelend perspectief van een procesbegeleider, die reflecteert op organisatieontwikkeling en samenwerkingsdynamieken en hier ook actief mee aan de slag gaat binnen organisaties.

---

## NTGENT

NTGent is een stadstheater en heeft, zoals in de literatuur beschreven wordt, een historisch sterke verankering in repertoirewerking, vaste ensembles en een hiërarchisch organisatiemodel. In de afgelopen jaren doorliep de organisatie een intensief veranderingsproces, onder meer naar aanleiding van een nieuw artistieke leiding, waarbij sterk werd ingezet op meerstemmigheid en zelforganisatie (*Stadstheater NTGent Bestaat 60 Jaar. . . Maar Hoe Begon het Destijds?*, z.d.; *Twintig Jaar NTG | Etcetera*, 2019).

Deze transitie maakt NTGent net zo'n relevante casus om te onderzoeken hoe een traditioneel georganiseerde instelling omgaat met veranderende opvattingen over besluitvorming, autonomie en samenwerking, zowel intern als extern.

De organisatie fungeert op deze manier dat beslissingen op verschillende niveaus genomen worden naargelang de aard van de beslissing. Operationele beslissingen liggen zo dicht mogelijk bij de teams zelf, strategische beslissingen worden genomen op directie- en bestuursniveau. R. benadrukt dat men niet meer de klassieke top-down structuur hanteert:

**“Het is niet zo dat de directie alles beslist en dat het dan naar beneden stroomt.” R(1).2**

(Coördinator HR en kwaliteitszorg X, persoonlijke communicatie, 2025).

Deze logica vertaalt zich in een cascadesysteem, beslissingen worden hier dus eerst op teamniveau genomen en worden pas geëscaleerd als teams vastlopen. Deze vorm is nog volop in ontwikkeling bij de organisatie, hierdoor kan het zijn dat het opnemen van beslissingsmandaten niet voor alle teams evident is<sup>3</sup>. De raad van bestuur heeft een beslissingsbevoegdheid over begroting en grote beleidslijnen, deze zaken blijven finaal bij hen.

De organisatie bevindt zich in een transitie van een klassieke verticale structuur naar een mixed-vorm. Vroeger werd er gewerkt met een duidelijke directie en staffuncties. De werking vandaag is opgebouwd rond inhoudelijke domeinen en projectmatige samenwerking. Er bestaan zowel teams met een coördinator als zelforganiserende teams.

Binnen de zelforganiserende teams worden strategische, operationele, budgettaire en HR-rollen verdeeld over de verschillende medewerkers. Deze structuur veronderstelt een hoge mate van duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden, waarvoor er een handboek is ontwikkeld. Tegelijkertijd geeft R. aan dat deze teams nog zoekende zijn in het signaleren van zaken waarop ze vastlopen.

Samenwerkingen vormen een sterke hoofdfocus voor de organisatie, zowel bij de interne werking als de externe positionering van de organisatie. Intern wordt er projectmatig gewerkt waarin mensen uit verschillende functies samenwerken rond één creatie. Extern is de organisatie als grote speler gepositioneerd met een landschapsversterkende rol, die rol brengt verantwoordelijkheid met zich mee:

**“Als grote speler hebben we een verantwoordelijkheid, dat is evident.” R(1).3**

(Coördinator HR en kwaliteitszorg X, persoonlijke communicatie, 2025).

---

<sup>3</sup> Dit vloeit voort uit observaties van bepaalde teams en is misschien maar een tijdelijk gegeven.

Autonomie en vertrouwen worden bij NTGent niet expliciet benoemd als kernwaarden, maar blijven wel sterk verweven in hun modellen en samenwerkingen. Autonomie wordt hier sterk gekoppeld aan het toekennen van mandaten en verantwoordelijkheid van teams en medewerkers.

De organisatie erkent dat meer autonomie ook een grote verantwoordelijkheid van de organisatie zelf veronderstelt. Dit door ondersteuning, transparantie en begeleiding aan te bieden. Vertrouwen wordt daarbij gezien als een noodzakelijke voorwaarde, maar niet als iets vanzelfsprekends:

## “Vertrouwen geef je.” R(1).4

(Coördinator HR en kwaliteitszorg X, persoonlijke communicatie, 2025).

Hoewel de organisatie inzet op meerstemmigheid en gedeelde verantwoordelijkheid, toont de praktijk dat niet alle medewerkers in dezelfde mate toegang hebben tot beslissingsruimte. Ongelijkheid zit hier eerder impliciet via verschillen in functies, ervaring en nabijheid tot bepaalde overleggen.

Deze analyse toont dat hoewel de organisatie actief experimenteert met nieuwe modellen, waarbij autonomie, meerstemmigheid en samenwerking centraal staan, maar waarbij ook spanningen zichtbaar blijven tussen de intentie en praktijk.

---

### VIERNULVIER

VIERNULVIER kent een iets andere ontstaansgeschiedenis en is historisch gegroeid uit de socialistische feestzaal Vooruit. Vandaag is de organisatie erkend als Vlaamse kunstinstelling binnen het Kunstendecreet. Dit geeft VIERNULVIER een structurele positie en verantwoordelijkheid binnen het bredere culturele veld. Door deze erkenning worden ze beschouwt als een kunstorganisatie met een duurzame en toonaangevende positie binnen het kunstenveld en een structurele band met de Vlaamse gemeenschap. Ze behoren tot een beperkte groep wat zorgt voor extra legitimering en financiële ondersteuning. (*Geschiedenis - Vooruit Gent, z.d.; Kunstinstellingen, z.d.*)

Deze erkenning laat zien dat ze enerzijds experimenteren met horizontale structuren, maar anderzijds ook institutioneel verankerd zijn binnen een top-down gestructureerd subsidiekader. Deze spanning is interessant om te benoemen, want een instelling kan intern horizontaal werken en institutioneel deel uitmaken van een hiërarchische beleidslogica. (*Kunstinstellingen, z.d.*)

Zij positioneerden zich, en positioneren zich nog steeds, als een multidisciplinair kunstenhuis met een experimentele en maatschappijkritische functie met een uitgesproken culturele en politieke rol binnen de stad. (*Geschiedenis - Vooruit Gent, z.d.*)

Vanuit een crisis ontwikkelde de organisatie een uitgesproken horizontaal geïnspireerd organisatiemodel, waarin collectieve besluitvorming, consent en machtsbewustzijn centraal staan. De organisatie omschrijft zich als een lerend systeem, waarin structuren en procedures voortdurend worden herzien.

De bestuurs- en beslissingslogica van VIERNULVIER is gevormd, zoals hierboven reeds vermeld, een crisis in 2013, waarbij een sterke top-down beslissing leidde tot demotivatie, conflicten en burn-out binnen de organisatie. Deze ervaring diende als katalysator voor een fundamentele herdenking over hun manier van werken.

In reactie hierop ontwikkelde ze geen ‘vast’ model, maar eerder een manier van werken die continu gerevalueerd wordt. Besluitvorming is vandaag de dag sterk gedecentraliseerd en gebaseerd op het principe dat beslissingen zo laag mogelijk in de organisatie zelf genomen worden. Het coördinatieteam fungeert als het hoogste beslissingsorgaan in de dagelijkse werking en werkt als een directiecomité, zonder hiërarchische directeur. De algemeen coördinator positioneert zichzelf als een procesbewaker en niet als de eindverantwoordelijke beslisser:

**“Ik ben niet de directeur, en ik wil die ook niet zijn.” R(2).1**

(Algemene coördinator X, persoonlijke communicatie, 2025).

Beslissingen binnen het coördinatieteam worden genomen via consent, geïnspireerd door de theorie over **diep democracy**. De theorie van deep democracy is een manier van besluitvorming waarbij alle stemmen binnen een groep, of in dit geval team, gehoord worden, ook die van de minderheden. Besluiten worden genomen via consent, waarbij bezwaren besproken en geïntegreerd worden. Zo bevordert het de inclusiviteit, gedeelde verantwoordelijkheid en bewust omgaan met machtsdynamieken. Enkel wanneer er geen consensus bestaat, wordt er overgegaan tot het principe van meerderheid (Carpentier, 2019).

VIERNULVIER hanteert voornamelijk een horizontale organisatiestructuur. Hier worden rollen, verantwoordelijkheden en beslissingsmandaten expliciet vastgelegd in procedures en ‘systeempjes’. Dit implementeren van procedures dient niet om controle te versterken, maar juist om machtsconcentratie te vermijden:

**“Als je niet systemisch uitwerkt, zou macht een te grote rol gaan spelen.” R(2).2**

(Algemene coördinator X, persoonlijke communicatie, 2025).

De organisatie werkt met wisselende rollen, zoals bijvoorbeeld roterende voorzitters binnen het coördinatieteam. Procedures worden continu geëvalueerd en bijgewerkt, minimaal twee keer per jaar of sneller wanneer er knelpunten oppoppen of er bepaalde zaken gesignaleerd worden<sup>4</sup>.

Transparantie is voor hen een kernprincipe: verslagen van het coördinatieteam worden binnen de 24 uur gedeeld, er is een gedeelde drive en er vinden structurele overlegmomenten zoals “De Cirk” plaats, hierin worden beslissingen en beleidsinformatie teruggekoppeld naar de volledige ploeg.

---

<sup>4</sup> Gebaseerd op interne documenten en interviewdata.

Samenwerkingen vormen een essentieel onderdeel van de werking van VIERNULVIER. Twee derde van hun programmatie wordt gerealiseerd met externe partners. Samenwerkingen worden hier opgestart vanuit de expertiseteams, van een individu waardoor het binnenkomt<sup>5</sup>:

**“Het komt altijd binnen via de persoon die er de meeste kennis van heeft.” R(2).3**

(Algemene coördinator X, persoonlijke communicatie, 2025).

Bij samenwerkingen wordt sterk ingezet op de verwachtingen. Dit gaat dan expliciet over wederkerigheid en gedeelde verantwoordelijkheid. Ze positioneren zich niet als uitvoerende organisator, maar als gelijkwaardige samenwerkingspartner:

**“Het is niet omdat je bij ons iets organiseert dat wij alles overnemen.” R(2).4**

(Algemene coördinator X, persoonlijke communicatie, 2025).

Wanneer samenwerkingen meerdere teams raken, meestal vanaf dat er drie teams betrokken zijn, worden ze opgeschaald naar het coördinatieteam. Conflict wordt daarbij niet vermeden maar geïntegreerd als onderdeel van besluitvorming.

Autonomie en vertrouwen worden benoemd als werkprincipes. Het uitgangspunt is **“the doer decides”**, wie het werk uitvoert, krijgt ook de beslissingsbevoegdheid binnen een vastgelegd kader.

**“Het kader ligt vast, maar de weg daartussen is jouw verantwoordelijkheid.” R(2).5**

(Algemene coördinator X, persoonlijke communicatie, 2025).

Deze autonomie gaat gepaard met een sterke nadruk op verantwoordelijkheid en transparantie. Medewerkers krijgen niet alleen beslissingsruimte, maar ook toegang tot alle noodzakelijke informatie om de beslissingen onderbouwd te kunnen nemen.

Verantwoordelijkheid is gelaagd georganiseerd, teams beslissen autonoom binnen hun budget en takenpakket, het coördinatieteam bewaakt het geheel en de raad van bestuur focust op juridische en financiële zaken. Macht en verantwoordelijkheid worden zo bewust gespreid.

---

<sup>5</sup> Dit is een praktijkobservatie, geen officiële procedure.

Hoewel VIERNULVIER beschikt over een sterke machtspositie binnen het Gentse cultuurveld, is er een duidelijk bewustzijn en reflectie over deze positie. De organisatie erkent zelf zowel de voordelen als de nadelen van haar grote en centrale rol:

**“Het voordeel is dat het een gigantische machine is, maar het nadeel ook.” R(2).6**

(Algemene coördinator X, persoonlijke communicatie, 2025).

Deze macht wordt actief ingezet om ruimte te creëren voor anderen. Tegelijk blijft men alert voor het risico op intimidatie of dominantie, ook al hebben ze hier geen kader voor.

De analyse van VIERNULVIER toont dat hun horizontale besluitvorming en procedurele helderheid samenwerking mogelijk maken. Deze vragen tegelijkertijd voortdurende investering, reflectie en conflictbereidheid.

## OVEREENKOMSTEN EN SPANNINGSVELDEN IN ORGANISATIEPRAKTIJKEN

Tabel 1 (dimensies x organisaties)

<b>Dimensie</b>	<b>NTGENT</b>	<b>VIERNULVIER</b>
<b>1. Bestuurs- en beslissingslogica</b>	Cascadesysteem: beslissingen zo laag mogelijk houden, escaleren en signaleren bij vastlopen van de teams. Strategische beslissingen blijven bij de raad van bestuur en de directie.	Gedecentraliseerde besluitvorming, diegene die het doet beslist. Consent als basis, meerderheid bij uitzondering. Coördinatieteam als hoogste orgaan binnen de interne werking, zonder hiërarchische directeur.
<b>2. Interne structuren en procedures</b>	Gemengde structuur: teams met coördinatoren en zelforganiserende teams. Rollen en verantwoordelijkheden binnen de teams terug te vinden in het handboek. Teams zijn hierin soms nog zoekende, dit door het ‘nieuwe’ aspect van het model.	Overwegend horizontale structuur. Rollen, procedures en systemen zijn expliciet en systemisch vastgelegd. Continue evaluatie en bijsturing.
<b>3. Samenwerkingen</b>	Landschapsversterkende rol als grote speler in Gent. Samenwerkingen spelen een grote rol binnen hun werking.	Samenwerkingen vormen het grootste deel (2/3 <sup>de</sup> ) van hun programmatie. Vertrekken altijd vanuit expertise en kennis en niet vanuit rang.
<b>4. Autonomie en vertrouwen</b>	Autonomie wordt gegeven via mandaten. Vertrouwen is noodzakelijk maar niet vanzelfsprekend. Ondersteuning vanuit organisatie is hierin cruciaal.	Autonomie als één van de basisprincipes. Dit wel binnen een duidelijk kader. Vertrouwen wordt gekoppeld aan transparantie en informatiedeling.

<b>5. (On)gelijkheid</b>	Ongelijkheid is hier impliciet aanwezig, niet altijd zichtbaar of benoemd.	Zijn zich bewust van hun machtspositie en gaan hier dan ook bedachtzaam mee om. Procedures zijn ingevoerd om die machtsconcentratie te vermijden. Reflecteren over eigen positie binnen het culturele veld.
--------------------------	--	---

Deze tabel biedt een schematische en overkoepelende weergave van de analyse van NTGent en VIERNULVIER aan de hand van de gehanteerde dimensies. Het fungeert niet als uitputtende analyse, maar als een visueel kader dat de kenmerken van beide organisaties naast elkaar plaatst.

Door dit samen te brengen in één tabel wordt zichtbaar hoe de organisaties vertrekken vanuit verschillende organisatielogica's, maar tegelijk vergelijkbaar zijn in grote, positie en impact binnen het Gentse cultuurveld.

Deze tabel dient als referentiekader voor de verdere verdieping en vergelijking in de hieronder volgende tabel.

Tabel 2 (dimensies x verschillen en overeenkomsten)

<b>Dimensie</b>	<b>Verschillen</b>	<b>Overeenkomsten</b>
<b>1. Bestuurs- en beslissingslogica</b>	<b>NTGent:</b> hybride model, oude klassieke top-down model gemengd met nieuwe vormen (eerder horizontaal).  <b>VIERNULVIER:</b> model vertrekkend vanuit horizontale principes.	Streven naar decentralisering en meerstemmigheid.
<b>2. Interne structuren en procedures</b>	<b>NTGent:</b> nu nog in een leer- en overgangsfase. <b>VIERNULVIER:</b> procedures al verankerd in hun werking.	Expliciteren uitgebreid rollen en verantwoordelijkheden.
<b>3. Samenwerkingen</b>	<b>NTGent:</b> sterke beleidsmatige en landschapsversterkende rol, waarin ze samenwerkingen evident vinden en nemen hun verantwoordelijkheid als grote speler hierin op. Vertrekt eerder vanuit de institutionele rol.  <b>VIERNULVIER:</b> samenwerkingen starten bij diegene waarbij het binnenkomt. Ze zijn een partner, geen uitvoerder en focussen zich op de wederkerigheid en gedeelde verantwoordelijkheid. Hier vertrekt het vanuit het relationele en procesmatige.	Samenwerkingen zijn essentieel, structureel ingebed en passen bij hun landschapsversterkende rol.

<b>4. Autonomie en vertrouwen</b>	<p><b>NTGent:</b> autonomie wordt toegekend via rollen, mandaten en teams. Autonomie is hier dus voorwaardelijk.</p> <p><b>VIERNULVIER:</b> autonomie is het vertrekpunt, het is een structureel uitgangspunt. Vertrouwen wordt hier ingebouwd in het systeem, het is iets dat structureel ondersteund wordt.</p>	<p>Benoemen autonomie en vertrouwen als voorwaarde voor samenwerkingen zowel intern als extern.</p>
<b>5. (On)gelijkheid</b>	<p><b>NTGent:</b> ongelijkheid is hier impliciet aanwezig.</p> <p><b>VIERNULVIER:</b> expliciteert en problematiseert macht actief, gaat de discussie/conflict hierover aan.</p>	<p>Zijn zich enorm bewust van het feit dat macht samenwerkingen beïnvloedt.</p>

Deze tabel verdiept de vergelijking door stil te staan bij de overeenkomsten en verschillen tussen beide organisaties. Het laat toe om analytische verbanden te leggen en structurele tendensen zichtbaar te maken.

Een eerste opvallend patroon is dat beide organisaties inzetten op samenwerkingen, de landschapsversterkende rol uitdragen en gedeelde verantwoordelijkheid, maar ze vertrekken vanuit een andere werkwijze. Bij NTGent wordt samenwerking nog deels gefaciliteerd vanuit een hiërarchisch kader waarin mandaten en eindverantwoordelijkheid duidelijk afgebakend zijn. Bij VIERNULVIER is samenwerking ingebed in hun horizontale model, waarin beslissingsbevoegdheid zo laag mogelijk wordt gelegd en waarin conflict en verschil deel uitmaken van het besluitvormingsproces.

Een tweede patroon situeert zich op het vlak van autonomie en vertrouwen. Autonomie wordt door beide organisaties gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor samenwerking, maar de manier waarop vertrouwen georganiseerd wordt verschilt. NTGent vertrekt vanuit een graduele toekenning van autonomie, waarbij vertrouwen wordt opgebouwd en begeleid binnen duidelijke kaders. VIERNULVIER vertrekt sterker vanuit een basisvertrouwen in medewerkers, waarbij autonomie verankerd is in procedures en transparantie:

**“Vertrouwen zit hem in het principe: the doer decides. De beslissing ligt zoveel mogelijk bij de mensen die het werk uitvoeren.” R(2).7**

(Algemene coördinator X, persoonlijke communicatie, 2025).

Dit verschil wijst niet op een normatief beter of slechter model, maar op uiteenlopende antwoorden op dezelfde organisatorische spanningen/moeilijkheden.

Ten slotte toont de vergelijking aan dat ongelijkheid nog steeds in de organisaties aanwezig is, dit wel in verschillende vormen. Bij NTGent situeert het zich eerder impliciet, via verschillen in functies, nabijheid tot overleg, mogelijkheid tot agendering en ervaring. Bij VIERNULVIER daarentegen is er een sterk bewustzijn rond machtsverhoudingen en ongelijkheid en worden net die procedures ingezet om machtsconcentratie tegen te gaan. Hier blijft een continue waakzaamheid en reflectie voor nodig gezien hun centrale rol binnen het veld.

Deze patronen tonen aan dat interne structuren en beslissingsprocedures niet alleen bepalen hoe organisaties intern functioneren, maar ook hoe zij zich extern positioneren en samenwerken met partners. De analyse maakt zichtbaar dat samenwerking ingebed is in bredere machts- vertrouwens- en verantwoordelijkheidsstructuren.

---

## PROCESBEGELEIDER

Naast de case-analyse en interviews met NTGent en VIERNULVIER biedt het gesprek met de procesbegeleider die voornamelijk betrokken is bij organisaties uit de culturele sector me een breder en overstijgend perspectief.

Wat me opviel is dat hij een veelvoorkomend struikelblok expliciet benadrukte. Organisaties streven naar betrokkenheid en meerstemmigheid, maar dit kan snel leiden tot het gevaar van de vergadercultuur.

Zoals hij aangeeft:

**“Betrokkenheid mag niet betekenen dat we simpelweg meer uren gaan vergaderen. De sector vergadert zich soms kapot.” R(3).1**

(Procesbegeleider X, persoonlijke communicatie, 2025).

Effectieve betrokkenheid vraagt dat medewerkers inhoudelijk worden ingezet waarin ze expert zijn. Dit verhoogt de motivatie, interne verbinding en kwaliteit van samenwerkingen. Leidinggevenden moeten hun mandaten durven loslaten en vertrouwen op hun personeel. Volgens de procesbegeleider is het cruciaal dat betrokkenheid niet vrijblijvend blijft, maar ondersteund wordt door duidelijke kaders, afspraken en methodieken. Dit kan werkbaar gemaakt worden door de theorie van deep democracy toe te passen.

Daarnaast wijst hij op het belang van organisatiezorg en zelfreflectie, transparantie en het actief betrekken van medewerkers, waaronder ook vrijwilligers, helpt om blinde vlekken te vermijden. Zijn observaties bevestigen dat horizontale en meerstemmige structuren, zoals bij NTGent en VIERNULVIER, zowel uitdagingen als nieuwe kansen met zich meebrengen. De manier waarop een organisatie haar processen structureert is cruciaal voor een duurzame samenwerking, zowel intern als extern.

## WAT DIT ONDERZOEK MET MIJN BLIK DEED

Als stagiaire binnen het GKO kreeg ik een inkijk op de dynamiek van interne besluitvorming en samenwerking. Ik bevond me hierdoor in een geprivilegieerde positie waardoor ik makkelijk toegang kreeg tot andere organisaties. Mijn sociaal werkperspectief hielp me bij het observeren van rollen, autonomie en machtsverhoudingen. *Mijn analyse vertrekt dan ook vanuit waarden zoals participatie, transparantie en gedeelde verantwoordelijkheid die voor mij fundamenteel zijn binnen sociaal werk.* Los van mijn stage heeft dit onderzoek mijn blik op culturele organisaties verbreed: ik zie hoe structurele keuzes, cultuur en procedures samenwerking en vertrouwen beïnvloeden, en hoe belangrijk voortdurende evaluatie is.

## WAT BUITEN BEELD BLEEF

Dit artikel focust zich bewust op interne beslissingsprocedures organisatiestructuren van twee grote kunsthuizen en hun invloed op samenwerkingen. Door deze duidelijke afbakening blijven een aantal zaken die relevant zijn en een belangrijke rol spelen in hoe samenwerkingen tot stand komen onderbelicht.

Een eerste element dat grotendeels buiten beschouwing blijft zijn de externe invloeden. Factoren zoals subsidiëringkaders, beleidsverwachtingen vanuit de stad en Vlaamse overheid of bredere maatschappelijke discussies rond cultuur en macht vormen nochtans een belangrijke context waarbinnen interne beslissingen genomen worden. Hoewel deze elementen impliciet meespelen werden ze niet geanalyseerd, onder meer om de scope behapbaar te houden.

Daarnaast komt de rol en impact van het Gents Kunstenoverleg beperkt aan bod. Hoewel dit platform als belangrijke ontmoetings- en afstemmingsplek werd vermeld, wordt in deze analyse niet onderzocht welke concrete invloed het GKO op interne organisatiekeuzes, besluitvorming of samenwerkingspraktijken van individuele organisaties heeft.

Ik ben hier tijdens mij stage wel deels mee in aanraking gekomen, maar er was niet de tijd of ruimte om hier een diepgaande analyse of praktijkgericht onderzoek naar te doen. Vervolgonderzoek zou kunnen nagaan in welke mate dit een impact heeft.

Tot slot opent deze studie de vraag naar verschillen tussen grote en kleinere culturele organisaties. Beide organisaties zijn van dezelfde schaal en beschikken over ongeveer dezelfde grote van middelen en draagkracht. Het blijft nu nog onduidelijk in welke mate dergelijke modellen overdraagbaar zijn naar kleinere organisaties. Vervolgonderzoek zou kunnen onderzoeken hoe schaal, middelen en organisatorische complexiteit samenhangen met autonomie, vertrouwen en samenwerking en of alternatieve modellen andere dynamieken blootleggen.

Deze aandachtspunten tonen aan dat ik in mijn gemaakte analyse geen uitsluitend beeld wil geven, maar eerder een vertrekpunt voor verdere reflectie en onderzoek naar organisatieontwikkeling en samenwerking binnen het brede Gentse cultuurveld.

## CONCLUSIE

Dit onderzoek toont aan dat interne beslissingsprocedures en organisatiestructuren een duidelijke invloed hebben op samenwerkingen binnen het Gentse cultuurveld. Samenwerking is een proces waarin autonomie, macht, vertrouwen en verantwoordelijkheid voortdurend worden onderhandeld. De manier waarop **beslissingsruimte** intern georganiseerd is, werkt rechtstreeks door in externe samenwerkingen en bepaalt hoe gelijkwaardig en duurzaam die kunnen zijn.

De vergelijking tussen NTGent en VIERNULVIER maakt zichtbaar dat organisaties vanuit verschillende organisatielogica's tot samenwerking komen. Deze verschillen tonen geen normatief beter of slechter model, ze illustreren uiteenlopende antwoorden op dezelfde spanningen.

Daarnaast bevestigt de analyse dat ongelijkheid geen toevallig fenomeen is, maar **structureel ingebed** blijft in organisaties. Waar dit bij NTGent impliciet aanwezig is, wordt macht bij VIERNULVIER expliciet benoemd en wordt er actief mee omgegaan. In beide gevallen vraagt dit om voortdurende bijsturing.

Tot slot benadrukt dit onderzoek dat duurzame samenwerking een kwestie van bewuste organisatie van beslissingsruimte, expertise en mandaten is. Interne organisatiekeuzes zijn daarmee geen interne aangelegenheid, maar bepalen hoe organisaties zich extern positioneren en samenwerken.

## UITDAGING

Dit onderzoek toont aan dat interne beslissingsstructuren rechtstreeks bepalen hoe gelijkwaardig samenwerkingen in het cultuurveld kunnen zijn. Vanuit deze bevindingen formuleer ik volgende uitdaging voor het werkveld: **'Hoe kunnen culturele organisaties hun interne beslissingsstructuren zo vormgeven dat autonomie, verantwoordelijkheid en vertrouwen bijdragen aan meer gelijkwaardige samenwerkingen. En hoe kunnen sociaal-cultureel werkers dit actief agenderen binnen het cultuurveld?'**<sup>6</sup> (persoonlijke bijdrage, 2026).

Deze vraag vormt een uitnodiging om samenwerking zowel inhoudelijk als structureel en machtsbewust te benaderen.

---

<sup>6</sup> Dit komt voort uit mijn persoonlijke analyse en is een oproep naar sociaal werkpraktijken en sociaal-cultureel werkers.

## BIBLIOGRAFIE

### MONDELINGE BRONNEN

R(2): Algemene coördinator X VIERNULVIER, (2025, 9 december). *Persoonlijk interview afgenomen door de auteur.*

R(1): Coördinator HR en kwaliteitszorg X NTGent, (2025, 16 december). *Persoonlijk interview afgenomen door de auteur.*

R(3): Procesbegeleider X, (2025, 19 december). *Persoonlijk interview afgenomen door de auteur.*

### SCHRIFTELIJKE BRONNEN

Berg, H. O. van D. (z.d.). *Autonomie in de kunsten: een hardnekkige illusie.* Boekmancahier. [https://www.boekman.nl/wp-content/uploads/2013/11/bm19\\_berg\\_vanden.pdf](https://www.boekman.nl/wp-content/uploads/2013/11/bm19_berg_vanden.pdf)

Carpentier, N. *Culturele instellingen, macht en participatie.* (2019, 5 februari). *VIER.be.* <https://demos.be/kenniscentrum/artikel/culturele-instellingen-macht-en-participatie>

#Cult! (2025, 26 september). *Cultuurhuizen onder druk: wat het Kempense verhaal ons vertelt over verschuivingen in het cultuurlandschap.* *Cult!* Geraadpleegd op 14 oktober 2025, van #Cult! <https://www.cult.be/nieuws/cultuurhuizen-onder-druk-wat-het-kempense-verhaal-ons-vertelt-over-verschuivingen-in-het>

Culture Action Europe. (2024, 7 oktober). *Oproep voor artistieke vrijheid en autonomie van de kunsten.* *CultureActionEurope.* <https://cultureactioneurope.org/nl/news/call-for-artistic-freedom-and-autonomy-of-the-arts/>

Cultuurloket. (2021). *Cultuurwerkers over de grenzen van een organisatie inzetten.* In *Cultuurwerkers Over de Grenzen van een Organisatie Inzetten [Report].* [https://www.cultuurloket.be/sites/default/files/2024-10/1102024\\_knelpuntennota\\_cultuurwerkers\\_delen.pdf](https://www.cultuurloket.be/sites/default/files/2024-10/1102024_knelpuntennota_cultuurwerkers_delen.pdf)

De Balie. (2022, 6 december). *Tussen kunst en macht - De Balie.* <https://debalie.nl/programma/tussen-kunst-en-macht-19-05-2021/>

D'hamers, K., Doesselaere, E., Van Leeuwen, J., & FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw. (2021). *meerstemmigheidswaaier.* FARO. *Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw.* <https://faro.be/sites/default/files/2021-06/Meerstemmigheidswaaier.pdf?>

Frans, M. (2024, 26 februari). *“Sociaal-cultureel werkers moeten radicaliseren”.* *Socius.be.* <https://socius.be/sociaal-cultureel-werkers-moeten-radicaliseren/>

*Geschiedenis - vooruit Gent.* (z.d.). VIERNULVIER. <https://www.viernulvier.gent/nl/geschiedenis-vooruit-gent-xdj6>

*Goed bestuur in een culturele organisatie: een inleiding | Cultuurloket.* (z.d.). Cultuurloket. <https://www.cultuurloket.be/kennisbank/leiderschap-en-organisatiecultuur/goed-bestuur-een-culturele-organisatie-een-inleiding>

GuinevereRas. (2025, 5 september). *Machtsproblematiek in de culturele sector.* <https://meerstemmigheid.nl/machtsproblematiek-in-de-culturele-sector/>

Hoe pak je vergaderen aan? | Cultuurloket. (z.d.).

Cultuurloket. <https://www.cultuurloket.be/kennisbank/leiderschap-en-organisatiecultuur/hoe-pak-je-vergaderen-aan>

Kunstenpunt. (2025, 22 september). *Landschapstekening 2025: "Het is complex." kunst, representativiteit en politiek*. Geraadpleegd op 29 november 2025, van <https://www.kunsten.be/nu-in-de-kunsten/landschapstekening-2025-het-is-complex-kunst-representativiteit-en-politiek/>

*Kunstinstellingen*. (z.d.). Departement Cultuur, Jeugd & Media. <https://www.vlaanderen.be/cjm/nl/cultuur/kunsten/subsidies-kunsten/kunstinstellingen>

*Meerstemmigheid in een inclusieve samenleving*. (2025, 9 september). *VIER.be*. <https://demos.be/blog/meerstemmigheid-in-een-inclusieve-samenleving>

*Organisatiestructuur* | Cultuurloket. (z.d.). Cultuurloket. [https://www.cultuurloket.be/kennisbank/leiderschap-en-organisatiecultuur/organisatiestructuur#:~:text=het%20systeem%2C%20e.a.-,De%20plaats%20van%20macht,:%20roles%20and%20rules'](https://www.cultuurloket.be/kennisbank/leiderschap-en-organisatiecultuur/organisatiestructuur#:~:text=het%20systeem%2C%20e.a.-,De%20plaats%20van%20macht,:%20roles%20and%20rules)

Polivtseva, E. (2025, 4 maart). *The last common ground: supporting the arts in a world gone mad — Culture Policy Room*. Culture Policy Room. <https://www.culturepolicyroom.eu/insights/the-last-common-ground-supporting-the-arts-in-a-world-gone-mad>

*Stadstheater NTGent bestaat 60 jaar. . . maar hoe begon het destijds?* (z.d.). *Stadstheater NTGent Bestaat 60 Jaar. . . Maar Hoe Begon het Destijds?* <https://www.ntgent.be/nl/nieuws/over-het-prille-begin-van-ntgent-in-1965>

Toneelhuis. (z.d.). *Aan Tafel: Democratie onder vuur?* <https://toneelhuis.be/nl/programma/aan-tafel-democratie-onder-vuur/>

*Twintig jaar NTG | Etcetera*. (2019, 7 augustus). Etcetera. <https://e-tcetera.be/twintig-jaar-ntg/>

## GEBRUIK VAN ÉÉN OF MEERDERE AI-TOOLS

“Tijdens de voorbereiding van dit werk heb ik {ChatGPT} gebruikt om {te helpen bij bronverwerking} Na het gebruik van deze tool heb ik de inhoud grondig en kritisch bekeken en waar nodig bewerkt, waarbij ik de volledige verantwoordelijkheid opneem voor het eindresultaat.”

Hieronder vind je een beschrijving van de gebruikte prompts/vraagstellingen die ik daartoe heb geformuleerd:

- {1. Vertaal deze bron naar het Nederlands}
- {2. Vat deze bron samen}

“Tijdens de voorbereiding van dit werk heb ik {ChatGPT} gebruikt om {creatieve ideeën te geven} Na het gebruik van deze tool heb ik de inhoud grondig en kritisch bekeken en waar nodig bewerkt, waarbij ik de volledige verantwoordelijkheid opneem voor het eindresultaat.”

Hieronder vind je een beschrijving van de gebruikte prompts/vraagstellingen die ik daartoe heb geformuleerd:

- {1. Kan je me helpen bij het afbakenen van mijn probleemschets over het thema ongelijkheid en machtsverhoudingen in de culturele sector}
- {2. Help me bij het opstellen van onderzoeksvragen die zouden passen binnen het thema ongelijkheid en te maken hebben met mijn stagecontext GKO en de bronnen die ik je hieronder geef}
- {3. Kan je een aantal voorstellen doen van niet te letterlijke titels en tussentitels voor mijn onderzoek, aan de hand van de titel en tussentitels die ik nu al heb}

“Tijdens de voorbereiding van dit werk heb ik {ChatGPT} gebruikt om {eigen teksten te structureren en/of corrigeren}

Na het gebruik van deze tool heb ik de inhoud grondig en kritisch bekeken en waar nodig bewerkt, waarbij ik de volledige verantwoordelijkheid opneem voor het eindresultaat.”

Hieronder vind je een beschrijving van de gebruikte prompts/vraagstellingen die ik daartoe heb geformuleerd:

{1. Kan je deze mail nalezen op spellings- en schrijffouten}

{2. Kan je me helpen bij het opstellen van een duidelijke basisstructuur voor mijn interviewvragen}

{3. Kan je een voorstel doen van hoe ik deze tekstblok het best zou structureren voor een academisch artikel}, deze prompt gebruikte ik ook meerder keren voor een aantal tekstblokken

{4. Kan je de hele tekst nalezen op fouten en geef me hier een overzicht van zodat ik deze makkelijk kan aanpassen in mijn eigen versie}

“Tijdens de voorbereiding van dit werk heb ik {NotebookLM} gebruikt om {te transcriberen}

Na het gebruik van deze tool heb ik de inhoud grondig en kritisch bekeken en waar nodig bewerkt, waarbij ik de volledige verantwoordelijkheid opneem voor het eindresultaat.”

Hieronder vind je een beschrijving van de gebruikte prompts/vraagstellingen die ik daartoe heb geformuleerd:

{1. Maak een volledig schriftelijke transcriptie van dit interview met X in een leesbare weergave}, deze prompt gebruikte ik in totaal drie keer voor de drie interviews die ik heb afgenomen.

Marie Reijnen 2025 - 2026  
Mogens

**PROBLEEMSCHETS**  
**ONGELIJKHEID**

interne procedures en structuren van cultuurorganisaties

**THEORETISCH KADER**

**inbreng op?**

**BEGRIPPEN**

**AUTONOMIE**

- eigen verantwoordelijkheid
- informatie = niet worden en organisatie zelf verantwoordelijkheid over besluitvorming
- **proportionaliteit** = afgeleid van een bepaald verpakt → top-down
- **gevolgd** = vertalingen worden samen gedaan → her: contact

**VERANTWOORDE LIJKHEID**

≈ aansprakelijkheid

- **teled** in vertalingen
- **verantwoordelijkheid**
- **verantwoordelijkheid** = verantwoordelijkheid om vertalingen te nemen

= vertalen van eigen handelen, maken van keuzes in het dragen van de gevolgen

↳ wie neemt vertalingen? wie staat in voor de uitvoering? wie is aansprakelijk voor de gevolgen? met welke?

**HEERSTELING**

= systematische aanpak om te zorgen voor een bepaalde structuur (de orde van de hiërarchie) + dit kan bij de hiërarchie van de organisatie

↳ wie heeft invloed? wie kan vertalingen stimuleren?

- **diversiteit**: uitwisseling
- **representatie**: vertegenwoordiging van diversiteit
- **andere vertalingen**: omgeving

**VERTROUWEN**

= niet alleen van een organisatie dat andere vertalingen handelen, afpakken, maken in handelen in het belang van de organisatie

- **organisatie** = vertaling in vertaling, management in de in vertaling, organisatie

**VERHOUDINGEN**

1. Complementariteit en uitwisselbaarheid

2. Interactie en veiligheid

3. Zorg in relatie

4. Globaal verantwoordelijkheid in relatie - verandering

**GELIJKHEID**

= niet alleen heeft gelijk en veiligheid

**TOEVOEGING AAN HET KADER**

democratisering van cultuur

1. cultuur als democratische publieke praktijk

2. cultuur en democratie met elkaar verlijden

publieke waarden in vertalingen

- **aanpak** worden gemaakt door interne vertalingen, organisatie structuren en andere belangrijke waarden

**STRUCTUREN**

- **verticaal** (top-down)
- **horizontaal**
- ↳ **VERTICALE**
- **mix** horizontaal in verticaal
- ↳ **VERTICALE**

aanpak structuren in het cultuur van gene

Bachelor project Sid van Nieuwkoop

## DE GRIPPEN

### AUTONOMIE

- VIERDUIVIER: als uitgangspunt (hor: contact)
  - NTGEENT: voorwaardelijk (mixeel - vorm)
  - citaat R(1).1: autonomie kan niet zonder  
= afhankelijk handelen / mandaten behouden  
↳ zelfgevoerd team / samen draagen  
≠ top-down structuur / hiërarchisch  
↳ controle / sturing van bovenaf
  - VERNULVIER: deep democracy
  - citaat R(1).2: autonomie van teams
- ### VERANTWOORDELIJKHEID
- citaat R(1).3: allen grote pelen nemen we  
naam omze verantwoordelijkheid
  - citaat R(1).1: verantwoordelijkheid als  
organisatie om autonomie te faciliteren  
↳ organisatie - gelykverlener
  - = aansprakelijkheid voor goetgeen / leusgeheid  
om verting te nemen / mandaat geven  
≠ gym houden | niet expliciet verticegen
  - mandaten, rollen en leusgeheiden (NT en 401)
  - ⇒ wie vertigt draagt de goetgeen
  - citaat R(2).5: thu doet deciden, eigen vert-  
woordelykheid
  - citaat R(2).4: vertingpleusgeheid

### HEERSTELIGHEID

- VIERDUIVIER: allen begint vermit de experte  
van de experte acteer, de individuele kennis  
= versprekt / inclusiviteit / betrekken van minder-  
heden / meerdere perspectieven
  - ≠ 1 stem heeft het laatste woord / vertinggeen  
grensoversteek bij directie / leusgeen
  - citaat R(2).1: de lén niet de directeur
  - VERNULVIER: principe van versprekt
  - citaat R(2).2: machtscensentration vermijden
  - citaat R(2).3: iedereen kan iets indrengen
  - citaat R(2).7: versprektigheid in eigen vertice: x
- ### VERTROUVEN
- citaat R(1).1: autonomie kan niet zonder  
vertreuen
  - citaat R(1).4: vertreuen gaat je  
= vertinggeen vertreuen / onderkenning v/d  
organ vertice
  - ≠ controle / monitoring / hiërarchische sturing
  - citaat R(2).7: vertreuen in de experte: se  
van andere
  - vertreuenigheid in samenwerking
  - transparantie in informatiepleing

# INFORMATIE VOOR DEELNEMERS – INTERVIEW BACHELORPROJECT

**Naam onderzoeker:** Marie Reyniers

**Opleiding:** Sociaal Werk (laatstejaarsstudente)

**Stageplaats:** Gents Kunstenoverleg (GKO)

**Contact:** [marie.reyniers@gentskunstenoverleg.be](mailto:marie.reyniers@gentskunstenoverleg.be) of [marie.reyniers@student.hogent.be](mailto:marie.reyniers@student.hogent.be)

## Achtergrond van het onderzoek

In het kader van mijn bachelorproject binnen de opleiding Sociaal Werk, maak ik een probleemschets over de maatschappelijke ontwikkeling *ongelijkheid*, met een specifieke focus op vertrouwen en autonomie binnen cultuurorganisaties.

Mijn centrale onderzoeksvraag luidt:

**“Hebben interne beslissingsprocedures en organisatiestructuren invloed op samenwerkingen in het brede cultuurveld van Gent en op welke manier uit zich dit?”**

Om deze vraag te beantwoorden bekijk ik verschillende cultuurorganisaties van dichterbij. Ik voer hiervoor onder andere interviews over interne werking, organisatiestructuur en beslissingsprocessen. Het doel is inzicht krijgen in diverse organisatie modellen en hoe deze modellen invloed hebben op samenwerking, niet om organisaties met elkaar te vergelijken of te beoordelen.

## Doel en verloop van het interview

Het interview vindt plaats op een moment dat voor u en/of uw organisatie past.

Tijdens het gesprek ga ik in op onderwerpen zoals:

- interne werking van de organisatie
- beslissingsprocedures
- autonomie binnen teams of functies
- ervaringen met samenwerkingen binnen het Gentse cultuurveld

Het gesprek wordt, mits uw toestemming, audio-opgenomen zodat ik het nadien nauwkeurig kan analyseren voor mijn bachelorproef.

## Vrijwillige deelname

Uw deelname is volledig vrijwillig.  
U hebt op elk moment het recht om:

- uw deelname stop te zetten
- bepaalde vragen niet te beantwoorden
- uw toestemming voor het gebruik van gegevens in te trekken

Dit kan zonder opgave van reden en zonder enige negatieve gevolgen voor u of uw organisatie.

## Privacy en vertrouwelijkheid

- Alle gegevens worden vertrouwelijk behandeld.
- In de bachelorproef worden geen namen van personen vermeld.
- Namen van organisaties worden enkel vermeld wanneer de organisatie hiervoor toestemming geeft.
- Audio-opnames worden beveiligd opgeslagen en uitsluitend gebruikt voor analyse in het kader van mijn bachelorproef.
- In rapportages en het finaal artikel worden gegevens geanonimiseerd zodat individuele personen niet herkenbaar zijn.
- De opnames en transcripties worden maximaal 1 jaar bewaard, tot na de beoordeling van het bachelorproject, en daarna verwijderd.

## Vragen of opmerkingen?

Voor vragen, opmerkingen of bijkomende uitleg kan u contact opnemen met:

### **Siebre Nachtergaele**

E-mail: [siebre.nachtergaele@hogent.be](mailto:siebre.nachtergaele@hogent.be)

Lector DSA (Departement Sociaal Agogisch Werk) – [HoGent]

### **Marie Reyniers**

E-mail: [marie.reyniers@gentskunstenoverleg.be](mailto:marie.reyniers@gentskunstenoverleg.be) of [marie.reyniers@student.hogent.be](mailto:marie.reyniers@student.hogent.be)

Opleiding Sociaal Werk – [HoGent]

# TOESTEMMINGSVERKLARING

Gelieve onderstaande verklaring te lezen en te ondertekenen indien u akkoord gaat met deelname.

Ik,

.....

(naam en voornaam deelnemer),

verklaar dat ik:

1. voldoende ben geïnformeerd over het doel, de werkwijze en de privacyvoorwaarden van dit onderzoek;
2. uit vrije wil instem met deelname aan een interview in het kader van het bachelorproject van Marie Reyniers;
3. weet dat ik mijn deelname op elk moment kan stopzetten zonder nadelige gevolgen;
4. akkoord ga dat mijn uitspraken vertrouwelijk worden verwerkt en geanonimiseerd gerapporteerd.

Ik geef hierbij:

1. **WEL / GEEN** (omcirkel) toestemming voor het maken van een audio-opname van het interview.
2. **WEL / GEEN** (omcirkel) toestemming om de organisatie waar ik deel van uitmaak bij naam te vermelden in de bachelorproef, indien relevant.  
*(Indien geen toestemming: de organisatie wordt volledig geanonimiseerd.)*

**Datum:** .....

**Handtekening deelnemer:** .....

# Interviewvragen BP

**Onderzoeksvraag:** Hebben interne beslissingsprocedures en organisatiestructuren invloed op samenwerkingen in het brede cultuurveld van Gent en op welke manier uit zich dit?

## Inleiding

Korte schets bachelorproject:

In het kader van mijn bachelorproject onderzoek ik hoe interne beslissingsprocedures, organigrammen en organisatiestructuren binnen Gentse cultuurorganisaties een invloed hebben op de manier van samenwerken met partners. Ik ben daarbij vooral benieuwd hoe begrippen zoals autonomie en vertrouwen in de praktijk worden ingevuld binnen een organisatie: tussen management en het team, binnen en tussen het team zelf, en in relatie tot het bestuur, enzovoort. Dit om te bekijken welke invloed het heeft op samenwerkingen met partners binnen het culturele veld. Het is daarbij niet de bedoeling om organisaties met elkaar te vergelijken of te beoordelen. Ik wil vooral leren van jullie aanpak en ervaringen.

Om dit op een realistische manier in kaart te brengen, spreek ik met verschillende organisaties over hun interne werking. Vanuit die insteek kom ik graag met jullie praten. Jullie ervaring en perspectief zijn heel waardevol voor mijn onderzoek, en helpen me om een breed en juist beeld te schetsen van hoe samenwerking in het Gentse cultuurveld vandaag wordt vormgegeven.

# Vragen

## Algemene vragen (toepasbaar op iedereen)

Kapstok interview: organisatiemodel - interne besluitvorming - verhouding raad van bestuur - schetsen samenwerking

### Openingsvraag

- Op welke manier zijn jullie georganiseerd, hoe ziet jullie organisatietekening eruit?
  - Waarom hebben jullie gekozen voor deze vorm?
- Hoe zou u omschrijven wat autonomie en vertrouwen betekenen binnen jullie organisatie?

### Specifieke vragen

#### Interne beslissingen

- Kunt u beschrijven hoe beslissingen in uw organisatie meestal tot stand komen?
  - Welke mensen spelen er doorgaans een rol in?
- Als er iets beslist moet worden, wanneer merk je dat mensen of teams zelf dingen kunnen oppakken of voorstellen?
  - Zijn er mandaten of afspraken over wie welke beslissing kan nemen?
- Hoe wordt er in jullie organisatie 'ruimte gegeven' bij samenwerking, zowel intern als extern?
  - 'Ruimte geven': beslissingsruimte, procedurele ruimte, relationele ruimte, ruimte voor experiment, strategische ruimte, tijd/infrastructuur/ondersteuning, financiële ruimte, enzovoort.
  - Zijn er zaken waar medewerkers volop zelf beslissingen mogen nemen, zonder af te moeten stemmen?

### Kernvragen

#### Raad van bestuur (relatie bestuur-directie)

- Hoe zou u de dynamiek tussen de raad van bestuur en wat er in de dagelijkse werking bij directie en medewerkers leeft omschrijven?
  - Hoe beïnvloedt deze dynamiek het nemen van beslissingen?
- Hebben jullie interne afspraken over welke soort partnerschappen jullie aangaan en op welke manier die verlopen?
- Hoe ziet de governance van jullie organisatie er concreet uit?

#### Rol in het Gentse culturele ecosysteem

- Hoe kijken jullie naar jullie rol binnen het Gentse culturele ecosysteem?
  - Wat is jullie positie ten opzichte van andere spelers?

## Afsluitende vragen

- Wat zijn jullie ambities voor de toekomst binnen het Gentse culturele ecosysteem?
- Is er iets dat u zelf nog wil toevoegen dat relevant kan zijn voor mijn onderzoek?

# Interviewvragen 404

## INLEIDING

Mijn naam is Marie Reyniers. Ik ben laatstejaarsstudente sociaal werk en loop momenteel mijn stage bij het GKO. In het kader van mijn bachelorproject onderzoek ik hoe interne beslissingsprocedures, organigrammen en organisatiestructuren binnen Gentse cultuurorganisaties een invloed hebben op de manier van samenwerken met partners. Ik ben daarbij vooral benieuwd hoe begrippen zoals autonomie en vertrouwen in de praktijk worden ingevuld binnen een organisatie: tussen management en het team, binnen en tussen het team zelf, en in relatie tot het bestuur, enzovoort. Dit om te bekijken welke invloed het heeft op samenwerkingen met partners binnen het culturele veld. Het is daarbij niet de bedoeling om organisaties met elkaar te vergelijken of te beoordelen. Ik wil vooral leren van jullie aanpak en ervaringen.

Om dit op een realistische manier in kaart te brengen, spreek ik met verschillende organisaties over hun interne werking. Vanuit die insteek kom ik graag met jullie praten. Jullie ervaring en perspectief zijn heel waardevol voor mijn onderzoek, en helpen me om een breed en juist beeld te schetsen van hoe samenwerking in het Gentse cultuurveld vandaag wordt vormgegeven.

# VRAGENSET

(vragen in het grijs, enkel als er tijd voor is)

## OPENINGSVRAGEN

- Kort schetsen organisatiestructuur (*Kapstok voor bespreking van het organisatiemodel: expertiseteams, realisatieteams, toekomstteams, CIRK, coördinatieteam...*)
  - Waarom hebben jullie voor deze vorm gekozen?
- Hoe zou u autonomie en vertrouwen omschrijven in jullie organisatie, zowel tussen teams als in de samenwerkingen met coördinatoren en de raad van bestuur?

## SPECIFIEKE VRAGEN

(over interne werking, beslissingen, mandaten)

Interne beslissingsprocedures

- Kunt u een typisch besluitvormingstraject beschrijven voor projecten/samenwerkingen?
  - Als er een nieuwe samenwerking met een externe partner wordt voorgesteld, welke teams worden dan meestal als eerste betrokken?
- Hoe beïnvloeden de verschillende soorten teams (expertise-, realisatie-, toekomstteams) de manier waarop jullie samenwerken met externe partners?
- Hoe wordt bepaald welke input of expertise uit verschillende teams nodig is om een samenwerking of project vorm te geven?
- Welke rol spelen mandaten zoals coördinator, aanvoerder of expertcoach in het nemen of begeleiden van beslissingen?

Consent en intern draagvlak

- Hoe zorgen jullie ervoor dat beslissingen over een samenwerking gedragen zijn door de verschillende teams?
- Hoe werkt het “principe van consent” in het coördinatieteam?

## KERNVRAGEN

### Governance en bestuur

- Hoe zou u de dynamiek tussen het bestuursorgaan en de dagelijkse werking (medewerkers, directie, teams) omschrijven?
  - Hoe beïnvloedt deze dynamiek het nemen van beslissingen over samenwerkingen?

### Relatie tot het Gentse cultuurveld

- Hoe beïnvloedt het de samenwerking wanneer jullie samenwerken met organisaties die sterk anders gestructureerd zijn?
- Hoe kijken jullie naar jullie rol binnen het Gentse culturele ecosysteem?

## AFSLUITENDE VRAGEN

- Wat zijn jullie ambities voor de toekomst binnen het Gentse culturele ecosysteem?
- Is er nog iets dat u zelf wil toevoegen dat relevant kan zijn voor mijn onderzoek?

# Interviewvragen

## INLEIDING

Mijn naam is Marie Reyniers. Ik ben laatstejaarsstudente sociaal werk en loop momenteel mijn stage bij het GKO. In het kader van mijn bachelorproject onderzoek ik hoe interne beslissingsprocedures, organigrammen en organisatiestructuren binnen Gentse cultuurorganisaties een invloed hebben op de manier van samenwerken met partners. Ik ben daarbij vooral benieuwd hoe begrippen zoals autonomie en vertrouwen in de praktijk worden ingevuld binnen een organisatie: tussen management en het team, binnen en tussen het team zelf, en in relatie tot het bestuur, enzovoort. Dit om te bekijken welke invloed het heeft op samenwerkingen met partners binnen het culturele veld. Het is daarbij niet de bedoeling om organisaties met elkaar te vergelijken of te beoordelen. Ik wil vooral leren van jullie aanpak en ervaringen.

Om dit op een realistische manier in kaart te brengen, spreek ik met verschillende organisaties over hun interne werking. Vanuit die insteek kom ik graag met jullie praten. Jullie ervaring en perspectief zijn heel waardevol voor mijn onderzoek, en helpen me om een breed en juist beeld te schetsen van hoe samenwerking in het Gentse cultuurveld vandaag wordt vormgegeven.

# VRAGENSET

## OPENINGSVRAGEN

(Introductie en rol)

- Wat houdt organisatiezorg voor u precies in?
- Hoe zou u uw rol als procesbegeleider kort omschrijven? Wat houdt uw aanpak juist in? (bv. welke rollen neemt u op, in welke fases van een traject wordt u betrokken)
- Met wat voor soort organisaties werkt u vooral?

## SPECIFIEKE VRAGEN

Organisatiestructuren in het cultuurveld

- Welke soorten structuren observeert u in het Gentse culturele veld?
  - Kunt u concrete voorbeelden geven van culturele organisaties in Gent met zeer verschillende interne structuren?
  - Welke concrete verschillen ervaart u tussen beide, en hoe beïnvloeden deze verschillen de dagelijkse processen en werkwijzen binnen de organisatie?
- Wat zijn volgens u vaak de drijfveren/onderliggende waarden voor organisaties om te kiezen voor de ene of de andere structuur?
- Welke rollen of functies zijn er nodig om machtsrelaties open te maken en horizontaler te maken?

Structuur en samenwerking met externe partners

- In welke gevallen ziet u dat interne structuren de externe samenwerking vergemakkelijken? En in welke gevallen zorgen ze voor belemmeringen?
  - Kunt u daar concrete voorbeelden van geven in het Gentse cultuurveld?

## KERNVRAGEN

Governance en netwerken

- Hoe ervaart u het samenspel tussen governance van individuele organisaties en collectieve overlegstructuren (zoals het GKO)?
- In hoeverre beïnvloeden interne besluitvormingsregels binnen organisaties de samenwerking of impact in bredere netwerken?

Reflectie op het Gentse cultuurveld

- (Vanuit uw ervaring) Hoe verhouden interne structuren zich tot de samenwerking binnen het Gentse cultuurveld?
  - Zijn er structuren die het ecosysteem sterk verbinden, of net versnipperen?

## AFSLUITENDE VRAGEN

- Wat zijn volgens u de belangrijkste lessen die culturele organisaties kunnen meenemen rond interne structuur en samenwerking met anderen?
- Is er iets dat u zelf nog wil toevoegen dat relevant kan zijn voor mijn onderzoek?