

# Een goed begin is méér dan het halve werk

Tools voor optimale samenwerking  
in de cultuursector

# BOEKMAN



---

**Bjorn Schrijen en Theun Creton**

# Een goed begin is méér dan het halve werk

## Tools voor optimale samenwerking in de cultuursector

---

In de gefragmenteerde cultuursector is succesvol samenwerken zowel een noodzaak als een uitdaging. Een goed gesprek aan het begin van een project kan de kans op succes echter sterk vergroten, concluderen ervaringsdeskundigen uit de sector. Het kan veel extra werk, onduidelijkheid en irritatie later in het proces voorkomen. Maar wat is een goed gesprek? Welke vragen wil je vooraf al beantwoord hebben? Welke afspraken moeten er gemaakt zijn? En welke mogelijke knelpunten wil je al gediagnosticeerd hebben nog voordat de eerste symptomen zichtbaar zijn? Een nieuw ontwikkelde tool helpt om via een sterke projectstart tot een optimaal resultaat te komen.



Toepassing werkposter in ontwikkelsessie 'Plan van aanpak PPO', 19 september, Amsterdam. ©Werkplaats4

In het voorjaar van 2019 kwamen afgevaardigden van zeven organisaties uit de culturele sector verschillende keren bijeen om een werkwijze te ontwikkelen voor complexe samenwerkingsverbanden in de culturele sector. Allen waren zij tussen 2015 en 2017 betrokken bij het Sectorplan Cultuur, waarin zij samenwerkten aan een reeks maatregelen om de culturele arbeidsmarkt te versterken. De reden voor hun reünie was de constatering dat er in die samenwerking dusdanig veel knelpunten bestonden dat het belangrijk was om hier lessen uit te trekken voor de toekomst – bijvoorbeeld voor de uitvoering van de Arbeidsmarktagenda Culturele en Creatieve Sector.

De belangrijkste van die lessen is dat zo'n 70 tot 80 procent van alle knelpunten bij de uitvoering van het Sectorplan Cultuur voorkomen had kunnen worden als er voorafgaand aan het project meer tijd was genomen voor afstemming tussen alle betrokkenen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de onduidelijkheid die er was over het gemeenschappelijke doel, de aanpak, de financiële afrekening en de rol van zowel de opdrachtgever als individuele teamleden, maar ook voor de

onverwacht hoge administratielast en hoe werd omgegaan met (ervaren) verschillen tussen culturele organisaties en door sommige partijen gevoelde concurrentie. De toenmalige partners zijn het er dan ook over eens dat een veel beter gesprek aan het begin van het project heel wat problemen aan het eind had kunnen voorkomen. Nu liepen de spanningen tussen medewerkers en organisaties op, en werden sommige gewenste doelstellingen van het project niet gehaald.

### Een tool in twee delen

Natuurlijk is het Sectorplan Cultuur niet per definitie representatief voor elk samenwerkingsverband binnen de culturele sector. Waar in het sectorplan tientallen knelpunten werden geïnventariseerd, zijn er ook tal van projecten waar uiteindelijk een stuk positiever op wordt teruggekeken.

Toch bestaan er ook voor die projecten uitdagingen. De culturele sector is erg versnipperd in tal van sectoren en disciplines. De hoeveelheid verschillende soorten organisaties brengt een grote verscheidenheid aan individuele belangen met zich mee. Dat maakt het soms moeilijk →

om het gemeenschappelijke belang te vinden. Daarnaast bestaan er grote verschillen tussen culturele organisaties onderling, zowel in organisatiecultuur en werkwijze, als in omvang, expertise, en budget. Om al die organisaties op één lijn te krijgen, is het maken van goede afspraken noodzakelijk.

Een effectief gesprek voeren over die afspraken kan een uitdaging zijn. Er zijn veel aspecten van een project waarover je het zou kunnen hebben, en er bestaat de kans dat belangrijke zaken over het hoofd worden gezien. Vanuit deze ervaring is door het ontwikkelteam ‘Leren van het Sectorplan Cultuur’ dan ook een tool ontwikkeld om gesprekken in de opstartfase van een (samenwerkings)project binnen de culturele sector vorm te geven. Deze tool bestaat uit twee delen: een gespreksleidraad en een werkposter.

### Gespreksleidraad

De aspecten van een samenwerkingsproject zijn door het ontwikkelteam teruggebracht tot zeven cruciale gespreksonderwerpen die je op voorhand goed moet bespreken en afstemmen (zie tabel 1). Zo heeft elk project een achterliggende **bedoeling**, oftewel een ideaal dat men wil bereiken, en probeert daar middels een concrete **opdracht** een bijdrage aan te leveren. De deelnemers hebben elk een verschillende **positionering** ten opzichte van het project, alsook bepaalde (eigen) **belangen**. De deelnemers bepalen samen de **aanpak** van het project, leveren er ieder een

**bijdrage** aan, en onderhouden hierover (**meta-**) **communicatie** met elkaar.

Het gesprek over deze onderwerpen dient plaats te vinden tussen zowel de initiatiefnemer van het project en de opdrachtgever, als tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer, en tussen de opdrachtnemer en diens team. Idealiter wordt het gesprek ook in deze volgorde gevoerd, waarbij de uitkomsten van elk gesprek weer aan de vorige ‘laag’ van gesprekspartners worden teruggekoppeld. Zo ontstaat een *feedbackloop* waarin alle betrokkenen een inhoudelijke bijdrage kunnen leveren. Wel zal niet elk aspect in elk gesprek even uitvoerig besproken worden. De initiatiefnemer en de opdrachtgever zullen onderling bijvoorbeeld uitgebreid spreken over de bedoeling en de opdracht, terwijl het team zich veel meer op de aanpak, bijdragen en metacommunicatie zal richten. Om het invullen van de aspecten te vergemakkelijken, is een gespreksleidraad (zie tabel 2) opgesteld waarin drie kernvragen worden gesteld over elk aspect. Zo wordt bij het aspect ‘belangen’ gevraagd om vooraf al in kaart te brengen waar mogelijk concurrentie of elkaar bijtende belangen kunnen optreden, en wie in dat geval zou kunnen bemiddelen. Eén van de vragen bij ‘bijdragen’ resulteert in een inventarisatie van benodigde kennis en ervaring, zodat vooraf al inzichtelijk wordt of de betrokken partners samen in staat zijn om het project tot een goed einde te brengen. En in het gesprek over ‘metacommunicatie’ →

Aspect	Omschrijving
Bedoeling	Wat is het overkoepelende doel waaraan het project bijdraagt?
Opdracht	Wat draagt dit project bij aan het verwezenlijken van de bedoeling?
Positionering	Wat is ieders rol ten aanzien van het project?
Belangen	Welk verschil moet het project voor iedere deelnemer maken?
Aanpak	Hoe gaan we binnen het project te werk?
Bijdragen	Wat doet iedere individuele deelnemer?
Metacommunicatie	Hoe gaan we binnen het project met elkaar om?

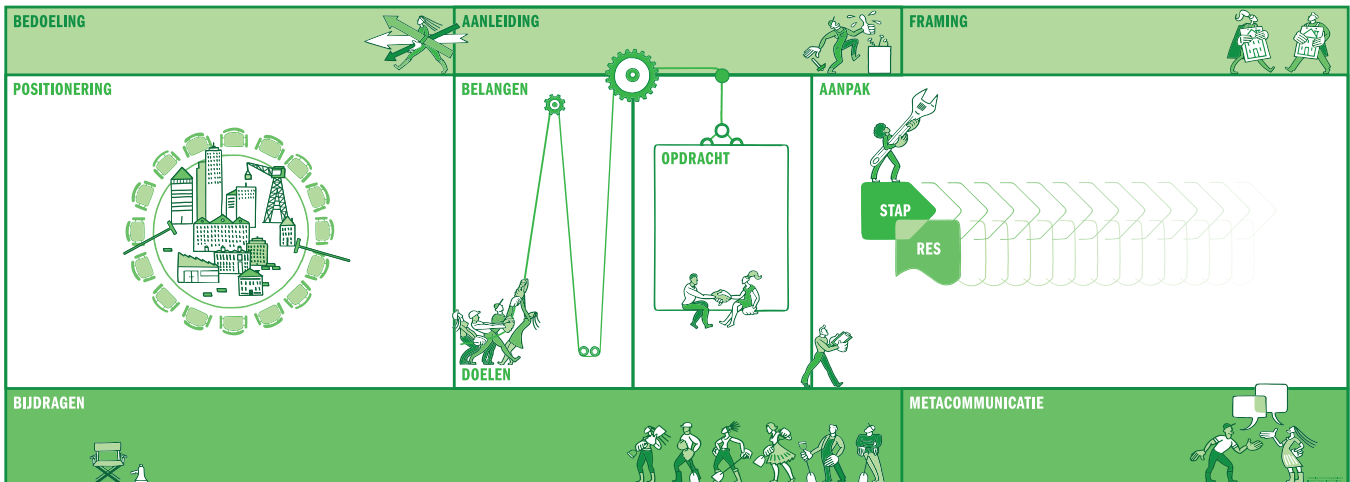
Tabel 1. Projectmodel

	Aspect	Toelichting
Bedoeling	1. Wat is de aanleiding voor dit initiatief?	Benoem of er al een analyse heeft plaatsgevonden en of er concrete ervaringen aan het initiatief ten grondslag liggen.
	2. Wat is de bedoeling?	Formuleer het beoogde effect van het initiatief: waar is het uiteindelijk om te doen?
	3. Hoe luidt de communicatieboodschap (framing)?	Bedenk met welke aansprekende boodschap voor het veld de aanleiding en de bedoeling uitgelegd kunnen worden.
Positionering	1. Wie zijn de belanghebbenden en hoe zijn zij betrokken?	Bedenk wie belang heeft bij het initiatief, en hoe dit gebruikt kan worden om betrokkenheid en eigenaarschap te versterken.
	2. Wie beschikken over de kritische kennis en ervaringen en hoe zijn zij betrokken?	Bedenk welke kennis voor het slagen van het initiatief nodig is, wie deze kennis heeft, en hoe zij betrokken zijn en kunnen worden.
	3. Wie zijn stakeholders met invloed en hoe zijn zij betrokken?	Benoem wie invloed heeft op de besluitvorming, kaders en randvoorwaarden, en wat dit voor het initiatief betekent.
Belangen	1. Met welke projectdoelen wordt het gedeelde belang gediend?	Bespreek ieders individuele belang, en welke gemeenschappelijke belangen er zijn waar iedereen zich achter kan scharen.
	2. Waar kunnen belangen elkaar bijten of treedt concurrentie op?	Analyseer waar mogelijk concurrentie en daarmee frictie zou kunnen ontstaan.
	3. Welke werkafspraken zijn gemaakt om professioneel bij belangenverschillen te interveniëren?	Spreek af wat er gedaan wordt als er daadwerkelijk concurrentie ervaren wordt. Welke derde partij kan dan bemiddelen?
Opdracht	1. Wat is de opdracht, en wat zijn de doelen, resultaten, tijdslijnen en het bereik?	Formuleer in heldere bewoordingen de opdracht, doelen, beoogde resultaten, tijdslijnen en het bereik van het initiatief.
	2. Hoe is de verantwoordelijkheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer geregeld?	Expliciteer wat opdrachtgever en opdrachtnemer van elkaar verwachten tijdens de uitvoering van het initiatief.
	3. Hoe vult de opdrachtgever het ambassadeurschap in?	Spreek af hoe de opdrachtgever ervoor zorgt dat het onderwerp voldoende aandacht en belang krijgt bij stakeholders en beslissers.

Tabel 2. Gespreksleidraad







Werkposter voor initiatie complexe samenwerkingsverbanden.  
 Ontwerp: Theun Creton/Illustratie: Valentine Edelmann

wordt vastgelegd wanneer en hoe de projectpartners met elkaar willen overleggen. Hoe spreek je elkaar bijvoorbeeld op een goede manier aan wanneer iets niet naar tevredenheid gaat? Dit klinkt misschien basaal, maar het kan veel miscommunicatie en irritatie voorkomen als hierover al vooraf goed is nagedacht.

### Werkposter

De gespreksleidraad kan in principe zo uitgeprint worden en tijdens de voorbereiding van het project tussen de gesprekspartners in op tafel worden gelegd. Iemand notuleert, en na afloop van het gesprek ontvangt iedereen de gemaakte afspraken overzichtelijk in zijn of haar mailbox.

Dit is één optie, maar deze geeft aan het begin van een project waarschijnlijk niet de meeste energie. Daarom is naast de gespreksleidraad een werkposter ontwikkeld, waarop ruimte is om aan de hand van de vragen in die leidraad – letterlijk – invulling te geven aan de zeven projectaspecten. Het doel is dat de deelnemers aan het

gesprek zich rondom deze poster verzamelen, en hierop schrijven wat er wordt afgesproken. Deze methode kent verschillende voordelen. Een werkposter biedt direct overzicht van alle projectaspecten en de gemaakte afspraken, en ook van de samenhang hiertussen. Het samen invullen ervan versterkt daarnaast het gevoel samen het project vorm te geven, en kan daarmee een extra motivatieboost bij de deelnemers teweegbrengen. Als de poster tijdens het gesprek bovendien ergens opgehangen wordt en iedereen eromheen komt staan, leidt dit tot veel actievere deelname dan wanneer iedereen om de tafel blijft zitten.

### Tot besluit

Vrijwel geen enkel project verloopt perfect. Bij het ene zijn achteraf hoogstens nog wat verbeterpunten te noemen over hoe het een volgende keer nóg beter kan, het andere loopt stroef of strandt jammerlijk.

De in dit onderzoek ontwikkelde gespreksleidraad en werkposter garanderen geenszins dat elk project hiermee zal slagen. Wel zijn we er als ontwikkelteam – mede door de inzichten uit het Sectorplan Cultuur – stellig van overtuigd dat een goede start van een project cruciaal is om de kans op een succesvol verloop te vergroten, en dat de opgestelde vragen kunnen helpen om mogelijke knelpunten vroegtijdig de kop in te drukken. Zou aan de hand van deze vragen →

**Een goede start van een project is cruciaal om de kans op een succesvol verloop te vergroten**

een (hypothetisch) nieuw sectorplan worden vormgegeven, dan zouden er ook duidelijk andere keuzes worden gemaakt, zo bleek uit een eerste test van de gespreksleidraad binnen het ontwikkelteam. Nu zouden de deelnemers eerst een centrale HR-desk voor HR-vraagstukken en -administratie inrichten, voorafgaand aan het project meer focussen op de kritische kennis en expertise en eerst een uitgebreide analyse en testfase laten plaatsvinden.

De ontwikkelde tools zijn echter niets zonder gebruikers. Het is daarom onze hoop dat in de toekomst menig penvoerder, opdrachtgever en opdrachtnemer de werkposter en gespreksleidraad zullen gebruiken om hun project optimaal uit de startblokken te kunnen laten schieten. ●



**Bjorn Schrijen** is onderzoeker bij de Boekmanstichting



**Theun Creton** is initiatiefnemer van Werkplaats4 ([www.werkplaats4.nl](http://www.werkplaats4.nl))



## Colofon

*Boekman Extra* is een onregelmatig verschijnende digitale uitgave van de Boekmanstichting.

De Boekmanstichting verzamelt en verspreidt kennis en informatie over kunst en cultuur in beleid en praktijk. Het werkterrein omvat het kunst- en cultuurbeleid van de overheden, particuliere financiering van kunst, de sociaal-economische en juridische aspecten van de kunsten en het kunstenaarsberoep, marketing en sponsoring, culturele organisaties en manifestaties, kunst in relatie tot (nieuwe) media, cultuurbehoud, kunst-educatie, amateurkunst en kunstvakonderwijs.

Zie ook [www.boekman.nl](http://www.boekman.nl)

### Tekst artikel

Bjorn Schrijen (Boekmanstichting) en Theun Creton (Werkplaats4)

### Co-auteurs

Patrick Aarts (BNO), Marjolein van Bommel (Dutch Culture), Ella Broekstra (Vereniging van Nederlandse Orkesten), Rogier Brom (Boekmanstichting), Lieke van Campen (Omscholing Dansers), Maxime van Haeren (Boekmanstichting), Casper de Kieft (Kunstenbond), Karen de Meester (Cultuur+Ondernemen), Dorien Versloot (Sociaal Fonds Podiumkunsten)

### Projectleider

Theun Creton (Werkplaats4)

### Aanvullend onderzoek

Rogier Brom (Boekmanstichting), Maxime van Haeren (Boekmanstichting), Bjorn Schrijen (Boekmanstichting)

### Ontwikkelteam

Patrick Aarts (BNO), Marjolein van Bommel (Dutch Culture), Ella Broekstra (Vereniging van Nederlandse Orkesten), Lieke van Campen (Omscholing Dansers), Casper de Kieft (Kunstenbond), Karen de Meester (Cultuur+Ondernemen), Dorien Versloot (Sociaal Fonds Podiumkunsten)

### Overige gesprekspartners

Evert Hoogendoorn (IJsfontein), Peter Lakeman (Vereniging Openbare Bibliotheken), Marlies Tal (LKCA)

### Klankbordgroep

Erik Akkermans (Arbeidsmarktagenda), Aukje Bolle (Kunstgebouw), Paul Bronkhorst (Omscholing Dansers), Titia Haaxma (Cultuur+Ondernemen), Martin Kothman (FNV Media en Cultuur)

### Redactie

André Nuchelmans

### Productie

André Nuchelmans

### Redactieadres

Boekmanstichting, t.a.v. redactie  
*Boekman Extra*  
Herengracht 415,  
1017 BP Amsterdam,  
telefoon 020 – 624 37 36,  
e-mail  
[redactie@boekman.nl](mailto:redactie@boekman.nl)

**Kopij** volgens de redactie-aanwijzingen via e-mail

### Eindredactie en correctie

Taalbureau IJ, Amsterdam

### Beeldredactie

André Nuchelmans,  
Joseph Plateau grafisch vormgevers

### Vormgeving

Joseph Plateau grafisch vormgevers, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Al het mogelijke is gedaan om rechthebbenden van beeld te achterhalen. Indien u meent over auteursrechten te beschikken van beeld in deze *Boekman Extra*, dan kunt u contact opnemen met de Boekmanstichting in Amsterdam.