

Krachten bundelen in cultuur, zorg en welzijn

*Dilemma's en oplossingen bij samenwerken
over sectorgrenzen heen*

Inleiding	3
Waarom samenwerken over grenzen heen?	4
Maatschappelijke thema's vragen om gedeeld eigenaarschap	4
Beter begrip over en bereik van doelgroepen in kwetsbare posities	4
Andere aanpakken komen in het vizier	4
Samenwerken maakt meer mogelijk	4
Dilemma's en oplossingsrichtingen	5
Cultuurverschillen tussen organisaties en professionals	6
Dilemma	6
Uit de praktijk	6
Oplossingsrichtingen	6
Draagvlak creëren	7
Dilemma	7
Uit de praktijk	7
Oplossingsrichtingen	7
Gedeeld eigenaarschap	8
Dilemma	8
Uit de praktijk	8
Oplossingsrichtingen	8
Randvoorwaarden (geld, uren, wettelijke kaders) en verduurzaming	9
Dilemma	9
Uit de praktijk	9
Oplossingsrichtingen	9
Profiel van een bruggenbouwer	10
Kennis	11
Attitudes	11
Vaardigheden	11
Meer lezen?	12
Colofon	13

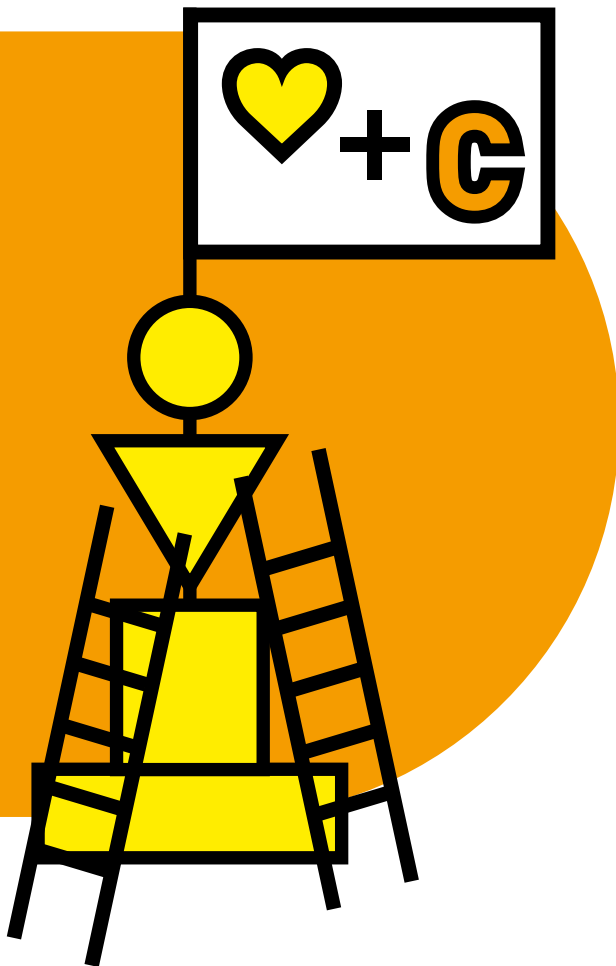
INLEIDING



Professionals in de sectoren cultuur, zorg en/of welzijn werken steeds vaker samen om mensen in kwetsbare posities te activeren, hun talenten te ontwikkelen, ze plezier te laten beleven en bij te dragen aan zingeving. Cultuurprofessionals kunnen dit bij uitstek goed vorm geven en hier ligt ook hun expertise. Toch vragen sommige kwesties om specifieke deskundigheid die een cultuurprofessional van huis uit niet heeft, maar een zorg- en/of welzijnsprofessional juist wel. Dat leidt in de praktijk tot vragen: waar begint en eindigt het werk van de ene professional en waar begint en eindigt dat van de andere? Hoe stem je dit goed op elkaar af en hoe versterk je elkaar? Welke dilemma's kom je tegen? En hoe los je die samen op? Kortom: waar liggen de raakvlakken en gedeelde belangen tussen de sectoren en hoe ga je goed om met de grenzen en verschillende verantwoordelijkheden van elke sector?

In 2021-2022 stonden deze vragen centraal in een professionele leergemeenschap waar achttien professionals uit cultuur, zorg en welzijn aan deelnamen. De professionele leergemeenschap bestond uit twee groepen die elk vijf keer (online) bij elkaar kwamen. Tijdens deze bijeenkomsten formuleerden de deelnemers een aantal kwesties om verder te onderzoeken. In deze publicatie delen we de inzichten die dit heeft opgeleverd. Inzichten bestemd voor professionals en organisaties uit cultuur, zorg en welzijn die reeds over sectorgrenzen heen werken, maar ook voor de professionals die overwegen dit te gaan doen. In beide gevallen een lezenswaardige publicatie, want één ding is uit deze leergemeenschap duidelijk geworden: samenwerken loont!

WAAROM SAMENWERKEN OVER GRENZEN HEEN?



Maatschappelijke thema's vragen om gedeeld eigenaarschap

Complexe maatschappelijke problemen hebben veel belanghebbenden en evenzoveel probleemeigenaren. Actuele vraagstukken als armoede, afnemende mentale gezondheid en eenzaamheid zijn niet binnen afzonderlijke sectoren op te lossen en gaan alle sectoren aan, ook de culturele. Het is daarom belangrijk dat beleidsmakers en professionals in cultuur, zorg en welzijn over de grenzen van hun eigen sector heen de krachten bundelen.

Beter begrip over en bereik van doelgroepen in kwetsbare posities

Groepen in kwetsbare posities vallen vaak buiten het bereik van veel kunstinstellingen. Dat is niet wenselijk in een samenleving die inclusiviteit nastreeft. Door samen te werken met zorg en welzijn kan de cultuursector deze groepen beter bereiken. Bovendien kunnen samenwerkingspartners elkaar met hun denkwijze en aanpak inspireren. Wanneer organisaties hun netwerken samenvoegen, is het bovendien beter mogelijk om problemen binnen deze doelgroepen, bijvoorbeeld eenzaamheid, (vroegtijdig) te signaleren.

Andere aanpakken komen in het vizier

Waar professionals uit verschillende sectoren samenkomen, kan vernieuwing ontstaan. Cultuurprofessionals leren bijvoorbeeld meer over de problemen waar mensen mee kampen. Ze leren ook welke positieve bijdrage zij als professionals kunnen leveren aan de oplossing of verlichting van de problemen door nieuwe perspectieven te creëren. Zorg- en/of welzijnsprofessionals leren op hun beurt hoe kunst ingezet kan worden om kwetsbare mensen weer veerkrachtiger te maken, ze een gevoel van eigenwaarde (terug) te geven of gevoelige (sociale) onderwerpen bloot te leggen en te bespreken. Door samen te werken ontwikkelen professionals hun eigen professionele denken en handelen.

Samenwerken maakt meer mogelijk

Wanneer verschillende organisaties hun uren, financiën en kennis bundelen, is er meer mogelijk en worden initiatieven minder afhankelijk van toevalligheden.

DILEMMA'S EN OPLOSSINGSRICHTINGEN

Een belangrijk aspect van samenwerken is leren. Leren over je eigen handelen als professional, over de doelgroep en over maatschappelijke vraagstukken. In de theorie van Boundary Crossing (Bakker et al., 2016; Engeström, 1987) is een 'lerende' houding ten opzichte van elkaar en het gezamenlijke project belangrijk om verschillen tussen sectoren te waarderen in plaats van ze als problematisch te ervaren. Want iedere samenwerkingspartner heeft een eigen achtergrond en belang. In de leergemeenschap kwamen verschillende dilemma's naar voren die professionals kunnen tegenkomen als zij samenwerken met professionals uit andere sectoren. De dilemma's gaan over cultuurverschillen, draagvlak, gedeeld eigenaarschap en praktische randvoorwaarden. In deze publicatie komt ieder dilemma aan de orde en we geven ter illustratie steeds een voorbeeld uit de praktijk. Daarna zetten we mogelijke oplossingen voor het dilemma op een rij.

Cultuurverschillen tussen organisaties en professionals



- Dilemma
- Uit de praktijk
- Oplossingsrichtingen

Draagvlak creëren



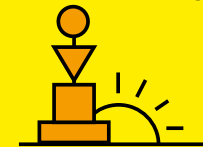
- Dilemma
- Uit de praktijk
- Oplossingsrichtingen

Gedeeld eigenaarschap



- Dilemma
- Uit de praktijk
- Oplossingsrichtingen

Randvoorwaarden (geld, uren, wettelijke kaders) en verduurzaming

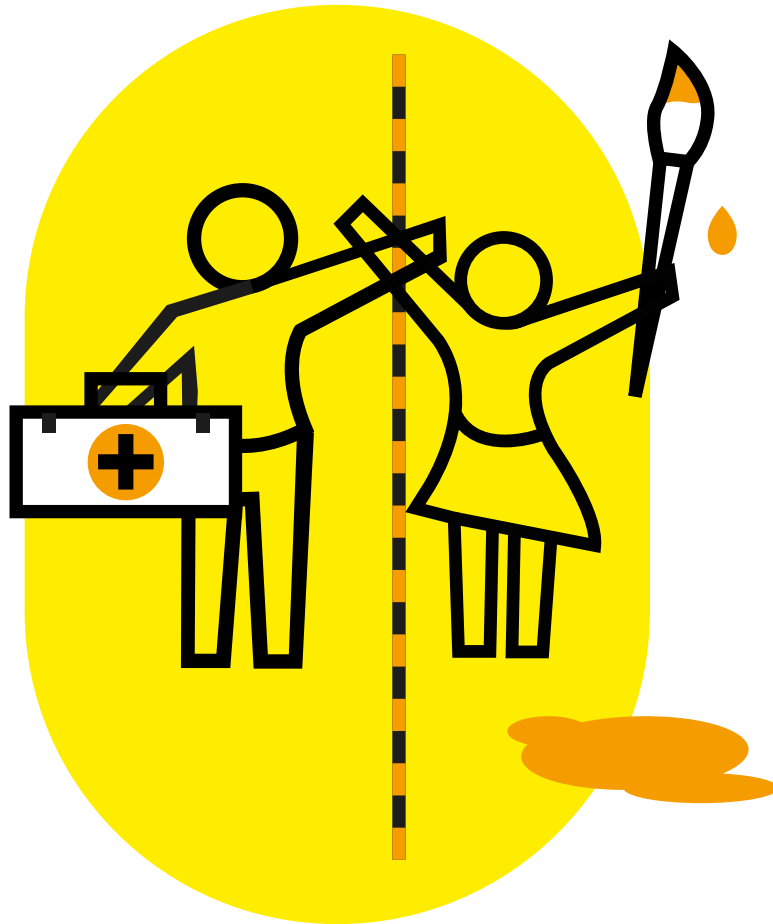


- Dilemma
- Uit de praktijk
- Oplossingsrichtingen

Cultuurverschillen tussen organisaties en professionals

Dilemma

In de sectoren zorg en welzijn werken mensen vaak met protocollen, richtlijnen en bewezen effectieve interventies. Cultuurprofessionals zijn gewend om te werken in een 'vrije' ruimte met weinig kaders en beperkingen. Zij werken met wat zich aandient, gaan in op wat werkt voor de doelgroep en zijn hier flexibel in. Deze verschillen zorgen soms voor schuring.



Uit de praktijk

Een theatergezelschap dat inclusief werkt, heeft ook acteurs met een beperking: 'Wij werken niet volgens dezelfde protocollen, maar vragen wel commitment op het proces omdat we toewerken naar een eindvoorstelling waarin we van elkaar afhankelijk zijn. Het is wel eens voorgekomen dat één van onze acteurs zonder berichtgeving niet bij een repetitie was. Toen we belden, bleek dat de zorgbegeleider onze acteur 'vrij' had gegeven. Dan merk je dat zij de tijd die hun cliënten bij ons doorbrengen echt zien als dagbesteding, terwijl wij hen zien als professionals die meewerken aan een eindproductie. Daar hebben we toen een goed gesprek over gevoerd. En dat moet je ook blijven doen. Er zijn altijd weer nieuwe spelers of nieuwe begeleiders. Die moet je goed meenemen in wat je wilt bereiken en het proces dat daar voor nodig is.'

Oplossingsrichtingen

- Stel de doelgroep centraal, niet het vakgebied.
- Investeer tijd in elkaar leren kennen en ga dan pas denken aan mogelijk gezamenlijke activiteiten. Verdiep je in elkaars drijfveren, bijvoorbeeld aan de hand van de werkvorm citaatgesprek.
- Leer elkaars werk en werkwijze kennen: ga een dag (of meerdere) meelopen met een professional van de samenwerkende organisatie. Tips over hoe dit te doen vind je hier.
- Ga in gesprek over elkaars kaders: waar moet je je in je werk aan houden? Wat bepaalt of je je werk goed doet? Vraag elkaar daarnaar.
- Verdiep je ook in de wettelijke kaders (zie bijvoorbeeld hoofdstuk 3, 4 en 5 in deze publicatie) en financieringsstromen.
- Soms helpt het als iemand van buiten dit proces begeleidt.

DILEMMA'S EN OPLOSSINGSRICHTINGEN

Draagvlak creëren

Dilemma

In de leergemeenschap bleek iedereen dilemma's tegen te komen in het creëren van draagvlak. Moet het initiatief bij de directie liggen? Of moet je klein beginnen met een paar enthousiastelingen? Hoe krijg je dan alle medewerkers mee?

Uit de praktijk

Een professionele theatermaker vertelt: 'Vanuit de professionele cultuur wordt nog wel eens neergekeken op wat wij doen met wijkbewoners. Dat is in hun ogen dan toch amateurkunst. Ik heb ze toen uitgenodigd om naar één van onze voorstellingen te komen kijken. Na afloop kwam het vakhoofd van een docentenopleiding naar me toe en zei: 'Ik zat in die zaal en voelde: dit is echt fantastisch theater'. Het kost wellicht wat meer tijd en investering, maar je kunt echt geweldige dingen neerzetten. Het laten meemaken helpt dan.'

Oplossingsrichtingen

- Ga samen op zoek naar gezamenlijke drijfveren en belangen (betrokken professionals en management). Leg dat vast in een visie (wat wil je bereiken) en een conceptueel kader (wat verstaan we onder bepaalde begrippen). Gebruik hiervoor bijvoorbeeld het [Co-Design Canvas](#).
- Zorg ervoor dat bij beide partners/organisaties een trekker is.
- Organiseer inspiratiesessies voor partners en collega's, bijvoorbeeld een workshop of een sessie met goede voorbeelden, ([Kennisdossiers Cultuurparticipatie](#)).
- Ondersteun en onderbouw je (deel)resultaten met eigen en bestaand onderzoek en communiceer daarover. Vind hier een [overzicht van onderzoeksmethoden](#).

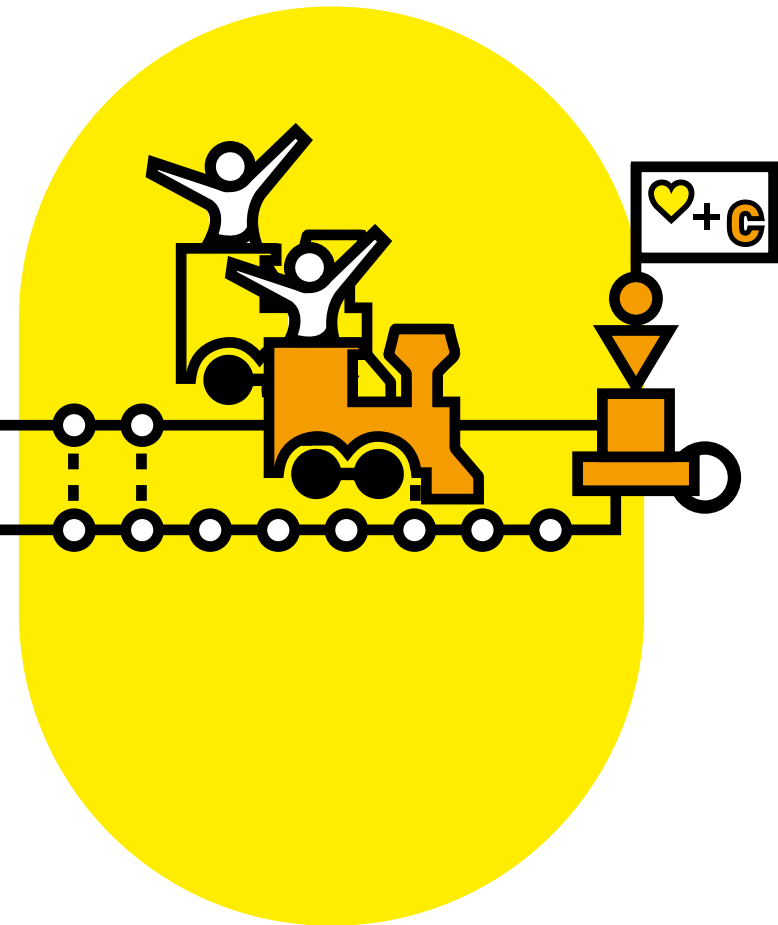


DILEMMA'S EN OPLOSSINGSRICHTINGEN

Gedeeld eigenaarschap

Dilemma

Als je eenmaal een gedragen samenwerkingsplan hebt, ben je er nog niet. Want hoe houd je het oorspronkelijke enthousiasme vast? Hoe voorkom je dat de waan van de dag het overneemt? Hoe ga je om met mogelijk ongelijkwaardige rollen van de partners? Waar en hoe beleg je de trekkersrol van een samenwerkingsverband? En hoe ga je om met weerstand?



Uit de praktijk

'Ik zou een workshop verzorgen in de klas. Ik wilde voorkomen dat ik de les zou trekken en dat mijn collega's en partners aan de zijlijn aanwezig waren. We hebben toen samen de les voorbereid en taken verdeeld. Dit werkte uiteindelijk heel goed. Het zorgt voor betrokkenheid, en dat zie je ook terug in de respons die je krijgt van de leerlingen.'

Oplossingsrichtingen

- Deel tijdens het hele samenwerkingsproces wat je doet en waarom je het op die manier doet.
- Ontwikkel je activiteiten vanaf het begin met de doelgroep. Sta ook tijdens het proces open voor wat er uit de doelgroep komt.
- Zet het enthousiasme van mensen in een gesprek gelijk om naar concrete afspraken.
- (H)erken weerstand en ga erover in gesprek: niet om te overtuigen, maar om ruimte te maken voor jezelf en de ander. Vanuit daar kun je samen bepalen hoe jullie verder gaan.

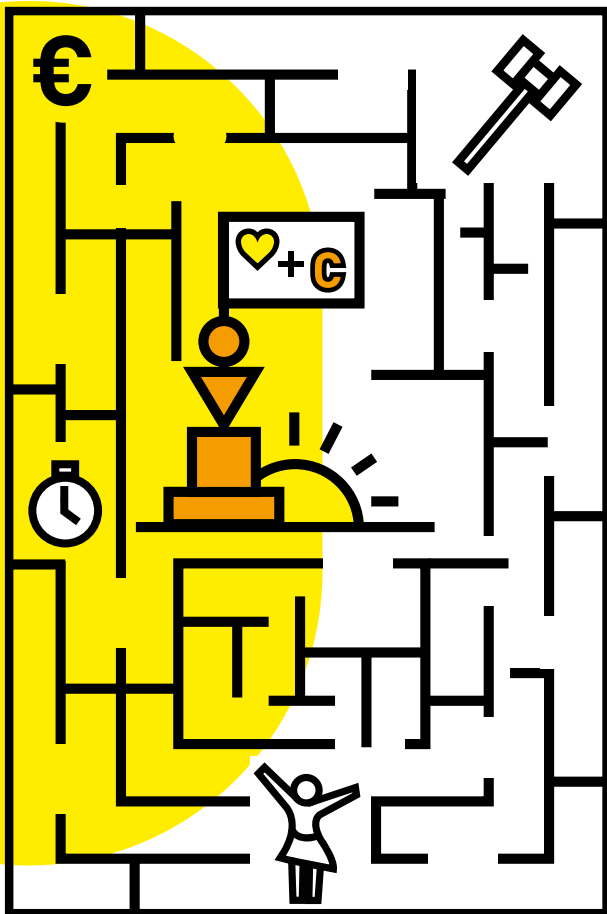
- Hoe je de samenwerkingsstructuur ook inricht: zorg voor korte lijntjes met degenen die besluiten kunnen nemen. Zorg er ook voor dat alle betrokkenen weten waar ze met welke vraag terecht kunnen.
- Organiseer een 'buddysysteem' tussen de samenwerkende cultuurprofessional en de zorg- of welzijnsprofessional, zodat ze gemakkelijk bij elkaar te rade kunnen gaan.
- Vraag bij elk overlegmoment aan het begin en het einde hoe iedereen erbij zit. Een goede manier om erachter te komen of iedereen op dezelfde golflengte zit.
- Evalueer regelmatig met alle betrokkenen (doelgroep, uitvoerende professionals en directie).
- Vier successen, hoe klein dan ook, met elkaar en deel het ook met de organisaties.

DILEMMA'S EN OPLOSSINGSRICHTINGEN

Randvoorwaarden (geld, uren, wettelijke kaders) en verduurzaming

Dilemma

Projecten zijn vaak (mede) mogelijk dankzij de steun van vrijwilligers en door subsidies. Niet iedereen kan deze twee bronnen gemakkelijk aanboren. Daarnaast zitten verschillende ritmes en planningen van de samenwerkingspartners elkaar soms in de weg. Hoe ga je daarmee om? En hoe zorg je ervoor dat het niet bij eenmalige activiteiten blijft?



Uit de praktijk

'Als zzp'er werk ik in tijdelijke projecten. Vaak bouw ik een band op met de deelnemers en samenwerkingspartners. Als het in de buurt is, ga ik na afloop nog wel eens langs om te vragen hoe het is. Ik hoor de mensen dan vaak vertellen over warme herinneringen aan het proces dat we hebben doorgemaakt. En soms zijn daar ook blijvende dingen van te zien, bijvoorbeeld beeldende werken die we gemaakt hebben. Het heeft dus zeker een blijvende doorwerking. Een enkele keer leidt het ook tot een nieuw project. Contact houden is dus in verschillende opzichten belangrijk. Jammer genoeg is het niet altijd mogelijk.'

Oplossingsrichtingen

- Maak bij de start een inschatting van het aantal uren dat iedere partner te besteden heeft, in welke periode en tijdens welke dagdelen.
- Maak een overzicht van de kortdurende en

langdurende financieringsmogelijkheden in de verschillende sectoren en welke voorwaarden daaraan verbonden zijn.

- Gebruik kortdurende financieringsstromen zoals projectsubsidies om activiteiten te ontwikkelen en te experimenteren. Langdurige financieringsstromen kun je gebruiken voor verduurzaming.
- Ga na welk budget de eigen organisatie heeft om te experimenteren, maar ook om te verduurzamen. Let op: dit hangt samen met een (intern) gesprek over welke taken je als 'reguliere' taken ziet.
- Leg plannen in een vroeg stadium voor aan potentiële externe financiers en vraag daar input op.
- Verduurzaming kost tijd, dus maak een meerjarenplan en deel dat op in fases. Neem in het plan beslismomenten op waarop je besluit om door te gaan of te stoppen.

PROFIEL VAN EEN BRUGGENBOUWER (1)



Om over grenzen van sectoren heen te kunnen werken, zijn bruggenbouwers nodig: professionals die een brug slaan tussen verschillende professionele werelden. Deze kunnen een achtergrond hebben en werkzaam zijn in cultuur, zorg en/of welzijn. Vaak zijn deze bruggenbouwers initiatiefrijke, betrokken en ondernemende professionals. Ze hebben een belangrijke taak. Toch kwam in de leergemeenschap naar voren dat veel bruggenbouwers voor hun gevoel nergens echt bij horen. Bovendien wordt vaak van hen verwacht dat ze de verschillende perspectieven kunnen vertalen naar concrete acties en dat is een lastige opgave.

Als bruggenbouwer moet je over specifieke kennis en vaardigheden beschikken en een bepaalde attitude hebben of verwerven. We zetten een aantal van die kennis, attitudes en vaardigheden op een rij.

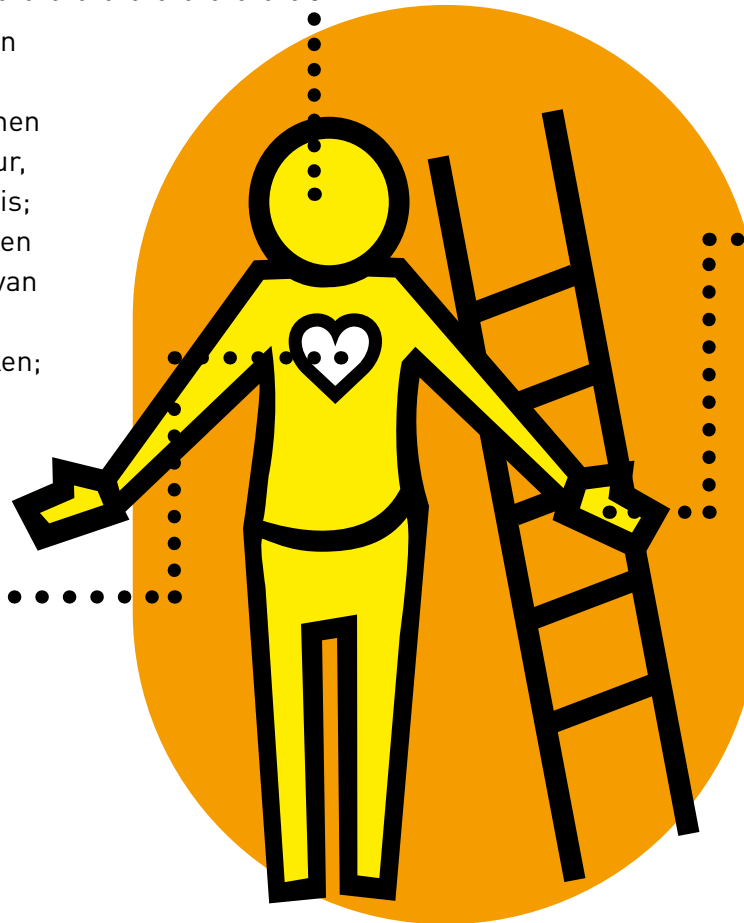
PROFIEL VAN EEN BRUGGENBOUWER (2)

Kennis

- wettelijke kaders en financieringsstromen in de sectoren cultuur, zorg en welzijn;
- welke uitvoeringsorganisaties er zijn binnen de lokale setting op het gebied van cultuur, zorg en welzijn en wat hun corebusiness is;
- welke relevante overlegorganen/netwerken er zijn in de lokale setting op het gebied van cultuur, zorg en welzijn;
- evaluatiemethoden en projectmatig werken;
- best practices en relevant onderzoek.

Attitudes

- onderzoekende en lerende houding
- denken in mogelijkheden
- avontuurlijk
- empathisch
- flexibel
- geduldig
- doorzettingsvermogen
- proactief



Vaardigheden

Een bruggenbouwer:

- heeft sociale en communicatieve vaardigheden;
- weet een goede balans te vinden tussen iedereen meekrijgen en voortgang realiseren;
- kan eigen grenzen op een goede manier aangeven en respecteert de grenzen van anderen;
- is omgevingsbewust: voelt aan wat er speelt bij de betrokkenen en weet dit bespreekbaar te maken;
- is zichtbaar en benaderbaar.

MEER LEZEN?

ActiZ, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU), Movisie, & Viatore. (2017). *Transformatie agenda. Kunst en cultuur met zorg en welzijn. ActiZ/HKU/Movisie/Viatore.*

Akkerman, S., & Bruining, T. (2016). Multilevel boundary crossing in a professional development school partnership. *Journal of the Learning Sciences*, 25(2), 240-284.

Bakker, A., Zitter, I., Beauseart, S., & Bruijn, E. de. (2016). Tussen opleiding en beroepspraktijk: het potentieel van boundary crossing. Koninklijke van Gorcum.

Beld, A. van den, Dijk, A. van, Docter, I., & Minke, F. (2019). Kom erbij! met kunst en cultuur. Samenwerken om eenzaamheid te bestrijden. Handreiking voor professionals en vrijwilligers in de cultuursector en het sociaal domein. LKCA/Coalitie Erbij/Cultuurconnectie.

Blijerveld, B., Bosch, N. van den, Claassen, W., Cornelissen, R., Figdor, R., Flapper, I., Heijne, D., Jager, M., Jobse, M., Kersbergen, S., Lankester, W., Lieshout, M. van, Mensinga, X., Minke, F., Wicher, C., & Wicherink, B. (2020). De veranderkracht van sociaal-artistiek samenwerken. Onderweg naar een gedeelde visie en werkwijze. Cultuur Oost.

Campen, C. van, Rosenboom, W., Grinsven, S. van, & Smits, C. (Red.). (2017). Kunst en positieve gezondheid. Een overzichtsstudie van culturele interventies met mensen die langdurig zorg en ondersteuning ontvangen. Windesheim.

Choi, B. C. K., & Pak, A. W. P. (2006). Multidisciplinarity, interdisciplinarity and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 1. Definitions, objectives, and evidence of effectiveness. *Clinical and Investigative Medicine*, 29(6), 351-364.

Coumans, A. (2020). Ontwerpen in hier en nu: De artistieke attitude in de zorg voor mensen met dementie. *Forum+*, 27(2), 3-13.

Cummings, J. N., & Kiesler, S. (2008). Who collaborates successfully? Prior experience reduces collaboration barriers in distributed interdisciplinary research. *Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperative work*, 437-446.

Dijk, A. van, & Schlaman, M. (Red.). (2019). Kunst op Recept – De handreiking: Culturele activiteiten op doorverwijzing. LKCA/DE KOM.

Dijkstra, S. (2019). Van de schouwburg naar de wijk: Een onderzoek naar de positie van community art in het Nederlandse culturele veld aan de hand van de casestudies Kijk maar uit, ik kom van Zuid en WijkSafari AZC. Masterscriptie Universiteit van Amsterdam, Kunst- en cultuurwetenschappen.

Dons, K. (2019). Musician, friend and muse: an ethnographic exploration of emerging practices of musicians devising co-creative musicking with elderly people. Proefschrift Guildhall School of Music & Drama.

Dons, K., Pyykönen, K., & Hendriks, L. (2017). Meaningful music in health care. Hanzehogeschool Groningen.

Duindam, J., & Nelemans-Wouters, E. (2019). Op weg naar een succesvolle samenwerking. Kunstloc Brabant.

Engeström, Y. (1987). Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. Orienta-Konsultit.

Kwakernaak, M., de Meere, F., & Kapel, M. van. (2019). Doet kunst goed? De betekenis van Kunst op Recept in Nieuwegein. Verwey-Jonker Instituut.

Mensinga, X. (2019). Towards successful cultural interventions (socio-artistic practices): Enhancing the collaboration between the artistic domain and the public health domain. Masterscriptie Universiteit Utrecht.

Schouten, S. (2020). Mag ik je zien? HKU.

Schouten, S. (2021). Wat kunnen zorgmedewerkers en kunstenaars van elkaar leren? Cultureel Kapitaal.

Social Art Lab. (2014). De maatschappelijke waarde van sociaal artistieke projecten: Position paper. Movisie.

Stamet-Geurs, R. (2018). Ga samen voor oud! Twaalf inspirerende projecten met ouderen: professionals uit kunst en zorg over het succes van samenwerking. LKCA.

Trienekens, S. (2016). Kunstparticipatie voor het sociaal domein: Rapport. Onderzoek in opdracht van KOM Gelderland. Onderzoeksbureau Urban Paradoxes.

Auteurs

Angela van Dijk
Joost Groeneboer
Josefiene Poll

Eindredactie

Soplutekst

Vormgeving

Taluut

Met dank aan

Deelnemers aan de professionele
leergemeenschap:

Suzanne Bassie, Gerda van den Berg-van
Haaften, Marijke Donath, Freek van der Heide,
Brecht Hermans, Audry Hoemakers, Peggy van
Mosselaar, Leonieke Pieket, Stijn Quist, Mariëtte
van Raalte, Rita Rehorst, Dorine Rüter, Axelle de
Rore, Sandra Schouten, Annemarie Tel, Marjolein
Uitham, Jasmijn Wolfers

Leden van de klankbordgroep van de
professionele leergemeenschap:

Daan Andriessen (Hogeschool Utrecht), Emiel
Copini (Artez University of the Arts), Nada de
Groot (Movisie), Sandra Schouten (Het Huis van
proeven)

Uitgever

LKCA
Lange Viestraat 365
Postbus 452
3500 AL Utrecht
030 711 51 00
info@lkca.nl
www.lkca.nl

LKCA wil ervoor zorgen dat iedereen goede
cultuureducatie krijgt (op school én in de vrije
tijd) en dat iedereen kan meedoen aan culturele
activiteiten.

LKCA probeert publicaties zo toegankelijk
mogelijk aan te bieden. Neem contact met ons op
bij ontoegankelijke informatie via info@lkca.nl.

©LKCA Utrecht, maart 2023

