

## **Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel**



Een exploratief onderzoek naar de meerwaarde van een structurele samenwerking tussen de Internationale Kunstcampus deSingel en het Koninklijk Conservatorium Antwerpen

Nicole Fux

UA- promotor: prof. Bruno Verbergt  
Instellingsbegeleider deSingel: Kristien Gerets

Scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma Master in Cultuurmanagement  
Major Kunst en Cultuur

Aan dit onderzoek hebben talrijke mensen bijgedragen, teveel om op te noemen. In het bijzonder wil ik de kunstcampusmedewerkers en beide instellingshoofden, Jerry Aerts en Pascale De Grootte, bedanken voor de enthousiaste medewerking aan het onderzoek. Ik dank ook Kristien Gerets voor de doelmatige begeleiding in deSingel en Kevin Voets voor ondersteuning vanuit het conservatorium. Een bijzonder woord van dank wil ik uiten voor professor Bruno Verbergt. Als promotor lichtte hij gedurende het hele proces aandachtig mijn weg bij. Hij hielp ook het evenwicht te bewaken tussen reflectie en voortgang. Ik vermeld hier ook het hele docententeam van de opleiding cultuurmanagement dankzij wie ik het voorbije jaar de nodige tools en kaders heb gekregen om een onderzoek te kunnen doen in dit domein. Tot slot gaat mijn dank naar allen die me hebben gesteund en geïnspireerd om tot hier te komen.

**Foto op voorpagina: Collectieve uitvoering 'in C' van Terry Riley tijdens de opening van de nieuwbouw op 3 oktober 2010**

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*

# 1 VOORWOORD

Sinds de opening van de vleugel Beel in oktober 2010 introduceerde deSingel de nieuwe naam *kunstcampus*. Dit nieuwe tijdperk werd feestelijk ingeluid met een collectieve uitvoering van 'in C' van componist Terry Riley, waarbij de in deSingel residerende ensembles en studenten van het conservatorium de handen in elkaar sloegen. Dit samenwerkingsproject was meteen symbool voor wat een kunstcampus kan zijn. Het werd een schakelmoment voor zowel deSingel als het conservatorium.

Ruim een jaar later organiseerde de academie voor muziek en woord waar ik toen werkte een concert in deSingel in het kader van de dag van het Deeltijds Kunstonderwijs. Met het thema Kleur Bekennen in gedachte zetten we een bijzonder project op touw waarin alle ensembles en orkesten van de academie samenwerkten: met zo'n honderdvijftig muzikanten, leerlingen en professionals, stelden we ons op het grote podium van de blauwe zaal op voor een collectieve uitvoering van hetzelfde werk: 'in C' van Terry Riley. Ook als symbool want in dit meesterwerk van *minimal music* vervaagt elk onderscheid tussen componist, dirigent en uitvoerder en ook alle instrumentisten zijn gelijkwaardig. De compositie is van een verbluffende eenvoud en inventiviteit en kan worden uitgevoerd door zowel amateur als gevestigde professional zonder aan kwaliteit in te boeten. Als directeur van de academie zag ik in dit project een mooie kans om schotten te doorbreken tussen de disciplines, nieuwe verbindingen te leggen en de smaak te prikkelen voor het minder klassieke repertoire. Dat we voor dit feest konden gebruik maken van de infrastructuur en de technische ondersteuning van deSingel gaf een extra dimensie aan de dag: de kunstcampus is immers voor leerlingen van het deeltijds kunstonderwijs een inspirerend icoon van kunst en onderwijs. Het werd voor de muzikanten zowel als voor de toeschouwers een onvergetelijk avontuur.

Als een rode draad leidde 'in C' me naar mijn masterscriptie. Toen ik begin 2013 als student cultuurmanagement bij deSingel aanklopte en het voorstel kreeg een onderzoek te doen naar het concept van een kunstcampus was mijn enthousiasme erg groot. De daaropvolgende maanden had ik het voorrecht 'thuis' te zijn in het unieke gebouw aan deSingel. Terwijl ik het onderzoek voerde, ondervond ik dagelijks hoe in deze biotoop overal en op elk moment boeiende ontmoetingen van mensen en ideeën ontstaan. Een dankbare plek om een scriptie te maken over cultuurmanagement.

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking* is een verhaal over synergie tussen kunst, onderwijs en onderzoek. Het voorwerp van dit onderzoek is een complex samenwerkingsvraagstuk waarin vele spelers betrokken zijn. Het was niet eenvoudig het onderzoek af te bakenen en een balans te vinden tussen exploratie en voortgang binnen de beperkte tijd van een masterscriptie. In dit huis met een meer dan veertig jaar rijke kunstpedagogische traditie en dertig jaar volle podiumbezetting op topniveau leven uiteraard ook tegengestelde belangen en wensen. Mijn grootste uitdaging was om recht te doen aan de belangen en verwachtingen van alle betrokkenen. Het onderzoek werd een voortdurend afwegen tussen de methodologische eisen van een academisch onderzoek, de concrete verwachtingen van de opdracht uit naam van deSingel, de gevoeligheden van deSingel en het betrokken conservatorium en mijn eigen verwachtingen. Tijdens de laatste fase van het onderzoek kwam er een interessante discussie naar voren over de betrouwbaarheid en het *open science* karakter van een praktijkgericht onderzoek over cultuurmanagement in kunstcampus deSingel. Een aantal aspecten had ik graag meer uitgediept maar gezien het beperkt kader van een masterscriptie heb ik deze pistes als suggesties voor bijkomende onderzoek opgenomen in het laatste hoofdstuk.

Het onderzoeksrapport bestaat uit volgende delen: het eerste hoofdstuk geeft het onderzoeksopzet weer. Daarna volgt een uitgebreide literatuurstudie over samenwerking tussen organisaties in het algemeen. Deze literatuurstudie dient als basis voor het veldonderzoek: de huidige samenwerking op kunstcampus deSingel wordt aan een kritische analyse onderworpen, sterktes en zwaktes van de

samenwerking worden in kaart gebracht. Daarna volgt een hoofdstuk met een beschrijving van *good practices* in het buitenland waarna deze kennis wordt teruggekoppeld naar de kunstcampus deSingel. In het laatste hoofdstuk geven we de eindconclusies en concrete aanbevelingen weer.

Het onderzoek is in de eerste plaats opgevat als reflectie-instrument en inspiratiebron waarmee de beleidsteams van de betrokken organisaties aan de slag kunnen om de samenwerking verder te ontwikkelen. De onderzoeksresultaten werden na afloop gepresenteerd aan de beleidsteams van deSingel en het conservatorium. Naar aanleiding hiervan hebben we een nawoord toegevoegd.

Voor de leesbaarheid is het rapport zo opgesteld dat een blik op de grijs gemarkeerde tekstonderdelen toelaat snel door de inhoud te gaan. Over het algemeen zijn analyses en argumentaties omstandig uitgeschreven. Gedetailleerde informatie met betrekking tot de datavergaring en analyses zijn gebundeld in een afzonderlijk deel. Het onderzoeksrapport zelf staat op zich en kan gelezen worden zonder deze bijlagen. Achter in het rapport hebben we wel enkele bijlagen opgenomen die van praktisch nut kunnen zijn voor de organisaties.

Met dit alles hoop ik een steentje bij te dragen tot de verdere ontwikkeling van een samenwerking tussen deSingel en het conservatorium van Antwerpen en tot de kruisbestuiving tussen kunst, onderwijs en onderzoek in het algemeen.

## 2 Abstract en executive summary

### 2.1 Abstract (Nederlands)

Samenwerking tussen een kunstinstelling en een kunstopleiding op een kunstcampus zet deuren open voor nieuwe mogelijkheden op gebied van artistieke ontwikkeling, valorisatie van kunst en rationele inzet van overheidsmiddelen. De Internationale Kunstcampus deSingel en het Koninklijk Conservatorium Antwerpen, beide gehuisvest in hetzelfde gebouw, werken sedert enkele jaren samen op basis van losse projecten. Met dit exploratief beleidsondersteunend onderzoek willen we inzichten aanreiken aan de beleidsteams van beide organisaties over de mogelijkheden om deze samenwerking verder te ontwikkelen en hen helpen bij het maken van de juiste keuze van een samenwerkingsstructuur die een meerwaarde biedt voor zowel deSingel als het conservatorium. Het onderzoek is kwalitatief van aard. Het is onderbouwd met een literatuurstudie over samenwerken tussen organisaties in het algemeen. Voor het veldonderzoek wordt gebruikt gemaakt van semi-structureerde interviews. Er zijn in het onderzoek drie delen: in een eerste deel omschrijven we het concept kunstcampus, in een tweede geven we een kritische analyse van het huidige samenwerkingsproces op kunstcampus deSingel: succesfactoren en knelpunten worden in kaart gebracht. In een derde deel onderzoeken we welke samenwerkingsmodellen van buitenlandse kunstcampussen, waaronder Barbican-Guildhall, extra inzichten bieden voor het ontwikkelen van een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel. Op basis van dit alles formuleren we beleidsaanbevelingen waarmee deSingel en het conservatorium verder aan de slag kunnen. De conclusies zijn vooral op te vatten als een reflectie-instrument voor de praktijk en bieden suggesties voor een strategische aanpak van de samenwerking. Als bijkomende ondersteuning voor de samenwerkingspraktijk tussen kunstcentra en kunstopleidingen in het algemeen suggereren wij verder onderzoek te verrichten naar de effectiviteit van de samenwerkingsstructuur in functie van het format van de artistieke projecten op een kunstcampus. We stellen ook voor een internationaal platform van kunstcampussen op te richten voor uitwisseling van kennis en knowhow over de grenzen heen.

### 2.2 Executive summary (English)

This research concerns the cooperation between deSingel and the Conservatory of Antwerp. Since the early 1980s both organisations have been housed in the same building, which was originally designed by the architect Stynen solely as a music conservatory. The new building by the architect Stéphane Beel opened in 2010 and the conservatory's dance and drama departments moved to that site, while deSingel expanded its activities to include production. From that time deSingel started to use the new name *arts campus*. This moment was a catalyst for new cooperation possibilities at the site. Spontaneous pilot cooperation projects arose between the conservatory and deSingel and other artistic organisations housed in the building.

Following an exploratory phase for this cooperation, deSingel wishes to seek out the possibilities for giving further shape to the synergy between learning, performance and creation on the arts campus. The purpose of this research is to provide insights that will support the policies of deSingel and the conservatory to help them to select the correct models for structural cooperation that will offer both organisations added value.

This exploratory research is of a qualitative nature. We support the whole with a literature study regarding cooperation between organisations as well as utilising semi-structured interviews as a primary data source. We first consider the situation at the deSingel campus and then also look at other arts campuses to learn about good practices in other countries.

In the first instance we have attempted to define the concept of an arts campus, which had not yet been defined in detail. We then made an inventory of the characteristics of the current arts campus:

the objectives, the added value and the nature of the projects. This resulted in a picture of the current arts campus concept.

In the second part we looked into the success factors and issues with the cooperation. After all, these insights allow us to reflect and consider how to manage the cooperation in practice. We came to the conclusion that there is a great deal of potential in the cooperation, that there are many possibilities for creating added value, and that there is a good fit between the cooperating partners. One asset is also the unique infrastructure and operation of the independent building Management Committee. We have also determined that a number of preconditions are lacking that would allow the cooperation to develop successfully. The main problem is that there is no common vision. A second problem is to be found in the approach to the various opposing interests that are typical of such a complex collaboration. There are numerous communication problems which make it evident that an open consultation culture does not yet exist between deSingel and the conservatory. Yet this is necessary if one is to conduct a discussion about different interests. Other difficulties are to be found in the fact that the cooperation does not yet have its own management. A further point for consideration is the increased complexity since the scale was expanded and the associated pressure of work at deSingel.

We have looked at some arts campuses in other countries with this image of our own arts campus in mind, with the intention of learning from their approach. We made a working visit to the Barbican-Guildhall arts campus in London and also studied arts campuses in Paris, Essen and Glasgow. These models provided insights into potential cooperative structures for the deSingel arts campus and how to tackle issues. We also noted that a number of these issues also arise elsewhere: the discussion about quality and the learning process versus the quality of the end product, the delicate power (in)balance between an arts centre and arts education, issues of identity and accounting for use of resources. We saw the importance of structural consultation within any cooperation and of a split mission. The Barbican gave us a view of an interesting cooperation structure, where administrative services are split and where there is a cooperation unit that organises artistic projects. The latter is a real plus with regard to the innovative power of the cooperation. Two other points struck us: the first is that collaboration receives a boost when an organisation is forced to cooperate, either by the government or because of reduced resources. A second point is that the cooperation in both Paris and in the Barbican is mainly centred around education and participation. As far as these arts centres are concerned, both areas are part of their mission.

We then drew up suggestions for the deSingel arts campus on this basis. In general these entail the following: invest in dialogue, set up a think tank for the cooperation, look into what everybody wants and why, look for interfaces and decide on a common course, openly discuss difficult matters regarding interests and seek a rapprochement, open up the discussion to employees and management, look for ideal structures, weigh up both artistic and business advantages and disadvantages, make choices about objectives, about structures and investments, draw up, implement and continually evaluate an implementation plan, and redirect the entire process where necessary.

The models and insights that we have provided are based on limited exploratory research. More in-depth research into the operation of other arts campuses in Belgium and abroad would certainly offer added value. We also suggest creating a platform to exchange knowledge and expertise between arts campuses around the world. This makes the concept of an arts campus in itself the product of cooperation across borders.

## 3 Inhoudstafel

### 3.1 Inhoudstabel

<b>1</b>	<b>VOORWOORD .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Abstract en executive summary.....</b>	<b>4</b>
2.1	<i>Abstract (Nederlands).....</i>	4
2.2	<i>Executive summary (English).....</i>	4
<b>3</b>	<b>Inhoudstafel.....</b>	<b>6</b>
3.1	<i>Inhoudstafel.....</i>	6
3.2	<i>Lijst met tabellen.....</i>	8
3.3	<i>Lijst met afbeeldingen.....</i>	8
<b>4</b>	<b>Onderzoeksopzet .....</b>	<b>10</b>
4.1	<i>Probleemstelling.....</i>	10
4.2	<i>Doel van het onderzoek.....</i>	11
4.3	<i>Onderzoeksvragen.....</i>	11
4.3.1	<i>Toelichting.....</i>	12
4.3.2	<i>Omschrijving van de onderzoekseenheden.....</i>	12
4.4	<i>Relevantie van het onderzoek.....</i>	14
4.5	<i>Theoretisch perspectief.....</i>	15
4.6	<i>Methodologie van het onderzoek.....</i>	16
4.6.1	<i>Beschrijving van het onderzoeksopzet.....</i>	16
4.6.2	<i>Verantwoording en beschrijving van de onderzoeksmethodes.....</i>	17
<b>5</b>	<b>Literatuurstudie .....</b>	<b>21</b>
5.1	<i>Inleiding.....</i>	21
5.2	<i>Basisbegrippen.....</i>	21
5.2.1	<i>Samenwerken.....</i>	21
5.2.2	<i>Synergie.....</i>	22
5.2.3	<i>Innovatie.....</i>	22
5.3	<i>Randvoorwaarden van samenwerken.....</i>	23
5.3.1	<i>Motieven voor samenwerken.....</i>	23
5.3.2	<i>Risico's van samenwerken.....</i>	24
5.3.3	<i>Succesfactoren voor samenwerken.....</i>	25
5.4	<i>Keuze van de invalshoeken.....</i>	27
5.5	<i>Samenwerkingsthema's.....</i>	28
5.5.1	<i>Samenwerkingsthema 1: Ambitie.....</i>	29
5.5.2	<i>Samenwerkingsthema 2: Belangen.....</i>	33
5.5.3	<i>Samenwerkingsthema 3: Relatie.....</i>	36
5.5.4	<i>Samenwerkingsthema 4: Organisatie.....</i>	39
5.5.5	<i>Samenwerkingsthema 5: Proces.....</i>	44
5.6	<i>Van theorie naar praktijk.....</i>	46
5.6.1	<i>Bewustwording en zelfreflectie.....</i>	46
5.6.2	<i>Leren van best practices.....</i>	46
5.7	<i>Conclusies: oriëntering op basis van de literatuur.....</i>	47
<b>6</b>	<b>Interne analyse van kunstcampus deSingel: van concept tot verkenningsfase.....</b>	<b>50</b>
6.1	<i>Inleiding.....</i>	50
6.2	<i>DEEL1: Wat is het concept kunstcampus?.....</i>	50
6.2.1	<i>Een niet nader omschreven samenwerkingsconcept.....</i>	50
6.2.2	<i>Hoe is het concept kunstcampus ontstaan?.....</i>	51
6.2.3	<i>Welke omschrijving van kunstcampus leeft er op de campus?.....</i>	51

6.2.4	Welke concrete activiteiten vallen onder het concept kunstcampus? .....	54
6.2.5	Welke zijn de motieven van de samenwerking op de kunstcampus? .....	55
6.2.6	Wat zijn de doelstellingen van de kunstcampus? .....	57
6.3	<i>DEEL 2: Hoe verloopt het samenwerkingsproces? .....</i>	<i>59</i>
6.3.1	Inleiding .....	59
6.3.2	Samenwerkingsthema 1: Ambitie .....	60
6.3.3	Samenwerkingsthema 2: Belangen .....	63
6.3.4	Samenwerkingsthema 3: Relatie .....	68
6.3.5	Samenwerkingsthema 4: Organisatie .....	71
6.3.6	Samenwerkingsthema 5: Proces .....	75
6.3.7	Het samenwerkingsproces in zijn geheel .....	77
6.4	<i>Tussentijdse conclusies: een kritische blik op de huidige kunstcampus .....</i>	<i>82</i>
6.4.1	Het concept kunstcampus .....	82
6.4.2	Het samenwerkingsproces .....	83
<b>7</b>	<b>Op verkenning naar andere modellen .....</b>	<b>85</b>
7.1	<i>Inleiding .....</i>	<i>85</i>
7.2	<i>Kunstcampus Barbican en Guildhallschool (London) .....</i>	<i>86</i>
7.2.1	Bronnen .....	86
7.2.2	Situering .....	86
7.2.3	De drie fasen van de kunstcampussamenwerking .....	87
7.2.4	Het samenwerkingsproces .....	89
7.2.5	Conclusies met betrekking tot de kunstcampus Barbican .....	95
7.3	<i>Kunstcampus PACT-Zollverein (Essen) .....</i>	<i>96</i>
7.3.1	Bronnen .....	96
7.3.2	Situering .....	96
7.3.3	De kunstcampuswerking .....	96
7.3.4	Het samenwerkingsproces .....	97
7.3.5	Conclusies met betrekking tot kunstcampus PACT-Zollverein .....	97
7.4	<i>Kunstcampus Conservatoire Royal et Cité de la Musique (Parijs) .....</i>	<i>98</i>
7.4.1	Bronnen .....	98
7.4.2	Situering .....	98
7.4.3	De kunstcampussamenwerking .....	99
7.4.4	Het samenwerkingsproces .....	99
7.4.5	Conclusies met betrekking tot de kunstcampus in Parijs .....	100
7.5	<i>Kunstcampus Royal Conservatory of Scotland (Glasgow) .....</i>	<i>100</i>
7.5.1	Bronnen .....	100
7.5.2	Situering .....	100
7.5.3	De kunstcampuswerking .....	101
7.5.4	Het samenwerkingsproces .....	101
7.5.5	Conclusies met betrekking tot de kunstcampus in Glasgow .....	101
7.6	<i>Conclusies: wat leren deze modellen ons? .....</i>	<i>102</i>
<b>8</b>	<b>Terugkoppeling naar kunstcampus deSingel .....</b>	<b>104</b>
8.1	<i>Ambitie: ontwikkelen van een gedeelde ambitie .....</i>	<i>104</i>
8.2	<i>Belangen: open dialoog en overleg over tegengestelde belangen .....</i>	<i>105</i>
8.3	<i>Relatie: een verbindend leider, vertrouwen en gelijkwaardigheid .....</i>	<i>105</i>
8.4	<i>Organisatie: een doelmatige samenwerkingsstructuur .....</i>	<i>106</i>
8.5	<i>Proces: een planmatige aanpak van de samenwerking met aandacht voor procesevaluatie</i> <i>106</i>	
8.6	<i>Nog een woord over motieven en implementatiesnelheid .....</i>	<i>107</i>
8.7	<i>Belangrijkste suggesties .....</i>	<i>107</i>
<b>9</b>	<b>Eindconclusies en aanbevelingen .....</b>	<b>108</b>
9.1	<i>De vraagstelling .....</i>	<i>108</i>



9.2	<i>Conclusies over het concept kunstcampus</i> .....	108
9.3	<i>Conclusies over het verloop van het huidige samenwerkingsproces</i> .....	110
9.4	<i>Conclusies over concrete modellen die een meerwaarde kunnen bieden</i> .....	111
9.4.1	Een gemeenschappelijke missie voor de samenwerking .....	111
9.4.2	Een open dialoog over (tegengestelde) belangen .....	112
9.4.3	Leiderschap binnen de samenwerking.....	114
9.4.4	Een gepaste samenwerkingsstructuur .....	114
9.4.5	Plannen, opvolgen en bijsturen van het samenwerkingsproces .....	116
9.5	<i>Aanbevelingen</i> .....	116
9.6	<i>Beperkingen van het onderzoek</i> .....	118
9.7	<i>Suggesties voor verder onderzoek</i> .....	118
<b>10</b>	<b>Slotwoord</b> .....	<b>119</b>
<b>11</b>	<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>122</b>
<b>12</b>	<b>Bijlage: vier werkfiches voor de praktijk</b> .....	<b>126</b>

### 3.2 Lijst met tabellen

Tabel 1:	verdeling zalen .....	14
Tabel 2:	overzicht respondenten .....	19
Tabel 3:	motieven voor samenwerking.....	23
Tabel 4:	risico's van samenwerken .....	24
Tabel 5:	succesfactoren voor samenwerking .....	25
Tabel 6:	classificatie van doelstellingen .....	30
Tabel 7:	benaderingen voor ambitieontwikkeling .....	31
Tabel 8:	confrontatiematrix bij SWOT analyse (naar Robbins & Coulter 2012: 160).....	33
Tabel 9:	relatietypen op basis van vertrouwen en waakzaamheid.....	37
Tabel 10:	keuzes voor managen van culturele diversiteit.....	37
Tabel 11:	grondvormen van samenwerken en bijhorende organiseerprincipes .....	40
Tabel 12:	dualiteit van samenwerkingsbestuur op basis van vertrouwen of van controle .....	41
Tabel 13:	effectiviteit van organisatievormen in functie van contingentiefactoren.....	42
Tabel 14:	samenwerkingsbesturen in de culturele sector volgens het MMM rapport (2010) .....	43
Tabel 15:	overzicht van tegengestelde belangen op kunstcampus deSingel .....	64
Tabel 16:	survey- frequentietabel vraag over vertrouwen .....	69
Tabel 17:	survey frequentietabel vraag over gegund leiderschap .....	70
Tabel 18:	survey vraag: 'als je de kwaliteit van de samenwerking een cijfer van 1 tot 10 mocht geven, welk cijfer geef je dan voor de samenwerking rond de kunstcampus? .....	78
Tabel 19:	succesfactoren in één beeld .....	78
Tabel 20:	aandachtspunten en factoren die nog kunnen groeien .....	80

### 3.3 Lijst met afbeeldingen

Afbeelding 1:	bruisende kunstcampus.....	10
Afbeelding 2:	overzicht onderzoeksvragen .....	12
Afbeelding 3:	gebouw Stynen-Beel .....	12

Afbeelding 4: ontwerp nieuwbouw .....	13
Afbeelding 5: onderzoeksopzet .....	16
Afbeelding 6: samenwerkingsthema's volgens Kaats en Opheij (2012:48).....	29
Afbeelding 7: de gouden driehoek.....	34
Afbeelding 8: strategic fit- cultural fit matrix.....	40
Afbeelding 9: drie soorten netwerkbesturen volgens Provan en Kenis (2007).....	41
Afbeelding 10: 'meer dan burenen' .....	50
Afbeelding 11: 1° Kunstcampusoverleg op 18 december 2012 .....	52
Afbeelding 12:pilootproject LAbOIV in samenwerking met ChampdAction - februari 2013 .....	54
Afbeelding 13: masterclass met Erwin Gage - december 2009 .....	56
Afbeelding 14: kansen en bedreigingen.....	62
Afbeelding 15: te koesteren: indicatoren die hoog scoren.....	79
Afbeelding 16: indicatoren die laag scoren en risico vormen .....	79
Afbeelding 23: overzicht missies van diverse kunstcampussen.....	104
Afbeelding 24: doelstellingen kunstcampus .....	109
Afbeelding 25: tegengestelde belangen .....	113
Afbeelding 26: mogelijke samenwerkingsstructuren.....	114
Afbeelding 27: Netwerk Administratieve Organisatie (NAO).....	115
Afbeelding 28: stappenplan beleidsaanbevelingen .....	117
Afbeelding 29: uitvoering 'in C' tijdens de opening van de vleugel Beel in oktober 2010 .....	121

## 4 Onderzoeksopzet

### 4.1 Probleemstelling

DeSingel en het conservatorium van Antwerpen delen sinds begin jaren '80 eenzelfde gebouw. Het ontwerp van architect Léon Stynen dat oorspronkelijk integraal ontworpen was voor de kunstopleiding, bevatte van bij aanvang een theaterzaal en een concertzaal, de Rode en de Blauwe zaal, met een capaciteit van respectievelijk 850 en 1000 plaatsen. In 1983 richtte de Vlaamse Gemeenschap de autonome vzw deSingel op met als doel de grote zalen optimaal uit te baten door middel van een eigen artistiek programma en de gebouwen te onderhouden en te verhuren. Sindsdien maken beide organisaties, het conservatorium en deSingel, er hun eigen evolutie door, onafhankelijk van elkaar.

De programmatie van deSingel bevatte aanvankelijk dans, theater en muziek, daarna werd ook architectuur toegevoegd. DeSingel werd in 1990 door de overheid erkend als Internationaal Kunstencentrum en breidde zijn programma geleidelijk aan uit. Sinds 2004 behoort deSingel tot de Kunstinstituten van de Vlaamse Gemeenschap. In 2010 werd de nieuwbouw van architect Stéphane Beel geopend. De afdelingen dans en drama van het conservatorium, die tot dan verspreid waren over Lier en Antwerpen, verhuisden naar deze site zodat hier nu alle podiumkunsten op één plek verzameld zijn.



Afbeelding 1: bruisende kunstcampus

De uitbreiding van de infrastructuur bood ook deSingel de mogelijkheid zijn kernactiviteiten uit te breiden. Er kwamen twee nieuwe studio's en een tentoonstellingsruimte bij:

*De nieuwbouw stelt deSingel in staat verder uit te groeien tot een hedendaagse dynamische 'kunstcampus van de 21<sup>ste</sup> eeuw', waar naast presentatie van verschillende kunsten ('tonen') ook de productie van kunst ('maken') en kunsteducatie ('leren') als een organisch geheel op elkaar inspelen. Het idee van kunstcampus is gelanceerd en de drie-eenheid 'leren-maken-tonen' kan in dit nieuwe gebouw vorm krijgen (deSingel, 2006).*

deSingel introduceerde vanaf dat moment de nieuwe naam *kunstcampus*. Dit moment was een katalysator voor nieuwe samenwerkingsmogelijkheden op de site. Er onstonden spontaan piloot-samenwerkingsprojecten tussen conservatorium en deSingel die beide organisaties zien als een meerwaarde. Bij de meeste projecten zijn ook andere partners betrokken zoals artistieke gezelschappen.

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*

deSingel wil nu onderzoeken wat het concept kunstcampus voor alle partners kan betekenen en hoe het conservatorium en deSingel tot een structurele samenwerking kunnen komen om dit concept verder vorm te geven.

## 4.2 Doel van het onderzoek

Het onderzoek heeft tot doel het management van deSingel en het conservatorium te ondersteunen door inzichten aan te leveren over de (strategische) meerwaarde die samenwerking tussen kunstcentra en kunsthogescholen kan bieden. Daarnaast willen we deSingel helpen bij het uitklaren van het maken van samenwerkingsmodellen en -verbanden.

## 4.3 Onderzoeksvragen

De probleemstelling vertalen we in onderstaande centrale onderzoeksvraag, en de daarbijhorende deelvragen:

**COV:** *Hoe kan een structurele aanpak van de samenwerking tussen deSingel en het conservatorium bijdragen tot een duurzame ontwikkeling van het concept kunstcampus en een meerwaarde bieden voor beide organisaties?*

### **OV 1** *Wat is het concept kunstcampus?*

*OV 1a* *Hoe is dat nu gedefinieerd en hoe kan dat eventueel nog beter worden omschreven?*

*OV 1b* *Welke beleidsdoelen worden nagestreefd met het concept kunstcampus? (te beantwoorden voor zowel deSingel als het conservatorium)*

*OV 1c* *Welke vorm hebben de huidige piloot-samenwerkingsprojecten?*

*OV 1d* *Welke meerwaarde wordt daarmee bereikt?*

### **OV 2** *Hoe verloopt het huidige samenwerkingsproces?*

*OV 2a* *Wat zijn de succesfactoren?*

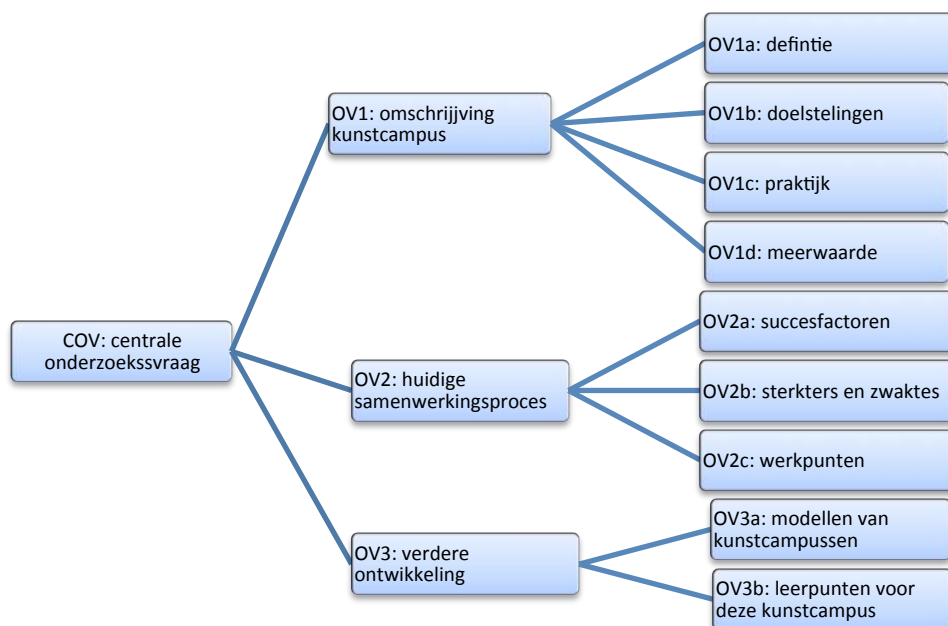
*OV 2b* *Wat zijn de sterktes en de zwaktes van het samenwerkingsproces?*

*OV 2c* *Op welke vlakken kan het samenwerkingsproces verbeterd worden?*

### **OV 3** *Welke concrete vormen van structurele samenwerking bieden een meerwaarde voor de verdere ontwikkeling van de kunstcampus?*

*OV 3a* *Welke modellen voor samenwerking tussen een kunstencentrum en kunsthogeschool bestaan er elders reeds? Wat zijn hiervoor de succesfactoren?*

*OV 3b* *Wat kunnen we van deze modellen leren voor de samenwerking tussen deSingel en het conservatorium?*



Afbeelding 2: overzicht onderzoeksvragen

### 4.3.1 Toelichting

Om deze vragen te beantwoorden zullen we enerzijds de kunstcampus deSingel bestuderen, en anderzijds buiten de grenzen van de eigen organisatie gaan kijken naar campussen, eventueel in het buitenland, waar vooraanstaande kunstcentra en kunsthogescholen met dergelijke vormen van samenwerking experimenteren. We lichten dit toe in het gedeelte over de onderzoeksmethodologie.

Hoewel de term kunstcampus voor deSingel meer betekent dan een samenwerking met het conservatorium focust dit onderzoek zich op samenwerking tussen deze beide belangrijkste bewoners van het gebouw. Andere vormen van samenwerking die we in deSingel en in het buitenland aantreffen worden enkel meegenomen in het onderzoek indien ze kunnen bijdragen tot het beantwoorden van de onderzoeksvragen

### 4.3.2 Omschrijving van de onderzoekseenheden



Afbeelding 3: gebouw Stynen-Beel

#### 4.3.2.1 Internationale Kunstcampus deSingel

Missie:

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*

*Internationale Kunstcampus deSingel - een klimaat. Op basis van een internationaal, uitdagend en multiple kunstenprogramma wil deSingel artiesten, toeschouwers en aspirant-artiesten samenbrengen in een klimaat van kritische reflectie en grensverleggende creativiteit (deSingel, 2011).*

De Internationale Kunstcampus deSingel, kort deSingel, is een vzw die onder leiding staat van algemeen directeur Jerry Aerts. deSingel is een kunstinstelling van de Vlaamse Gemeenschap en haar programmatie van deSingel richt zich op architectuur, podiumkunsten en muziek. Een onafhankelijke beheerscommissie staat in voor de infrastructuur. In 2012 voorzag de Vlaamse gemeenschap 6,8 miljoen euro subsidies voor deSingel, waarvan 2,0 miljoen euro naar de beheerscommissie ging, en 4,7 naar de vzw deSingel. In deSingel zijn 40 werknemers tewerkgesteld. Jaarlijks komen er ongeveer 600 artiesten over de vloer. Het bezoekersaantal in 2012 bedroeg 73.058.

#### **4.3.2.2 Koninklijk Conservatorium Antwerpen**

Missie:

*Het Koninklijk Conservatorium streeft ernaar om studenten op te leiden tot hedendaagse, creatieve musici en podiumkunstenaars met een grote autonomie en persoonlijkheid, die zichzelf kunnen situeren binnen het huidige internationale socio-culturele en artistieke referentiekader.*

*Het Koninklijk Conservatorium Antwerpen biedt de mogelijkheid tot verregaande artistieke kruisbestuivingen, door het samengaan van drie podiumkunstopleidingen en de betrokken lerarenopleidingen op dezelfde campus, in nauwe samenwerking met de Internationale **Kunstcampus deSingel**. Dit partnerschap zorgt voor een unieke uitwisseling van talent, kunst en kennis die een sterke internationale profilering ondersteunt en voedt. Creativiteit en artistieke kunnen enkel bestaan waar plaats is voor communicatie, onderzoek en bewustzijn (Conservatorium, 2012).*

Het Koninklijk Conservatorium Antwerpen, kortweg conservatorium genoemd, is een kunsthogeschool die opleidingen dans, drama en muziek aanbiedt. Het conservatorium is een deel van de Artesishogeschool (vanaf 1 oktober 2013 de AP-hogeschool) en staat onder leiding van departementshoofd Pascale De Grootte, tevens algemeen directeur van de hogeschool. Vanaf 1 oktober 2013 is Freddy Mariën departementshoofd. In 2012 zijn er ongeveer 500 studenten, waarvan 341 studenten muziek, 33 studenten dans en 76 studenten drama. 44 volgen de lerarenopleiding. Het personeel omvat 114 FTE, hiervan is 27FTE tewerkgesteld in administratie, coördinatie, bibliotheek en productie, de overige FTE gaan naar de artistieke medewerkers in muziek, dans en drama, naar de lerarenopleiding en naar onderzoek. Het budget voor 2013 is begroot op 5,9 miljoen euro.

#### **4.3.2.3 De beheerscommissie en het gebouw**



**Afbeelding 4: ontwerp nieuwbouw**

De Beheerscommissie vzw werd als afzonderlijke vzw opgericht door de bestuurders van deSingel vzw om te zorgen voor een afzonderlijk beheer van het gebouw dat niet alleen wordt gebruikt voor de werking van deSingel vzw, maar ook door het conservatorium Antwerpen en Radio 2 Antwerpen. Deze beheerscommissie is verantwoordelijk voor beheer en onderhoud van de het volledige gebouwencomplex. De Beheerscommissie vzw telt 23 FTE en staat onder leiding van Paul Vermeir.

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*

Het budget in 2012 bedroeg 2,6 miljoen euro, hiervan is 2,0 mio afkomstig van deSingel en 0,4 mio van de hogeschool. De rest wordt gehaald uit recuperatiekost en bijdrage van de VRT (0,09 mio). De belangrijkste zalen in het gebouw zijn als volgt verdeeld tussen deSingel en het conservatorium:

**Tabel 1: verdeling zalen**

<b>deSingel</b>	<b>Het conservatorium</b>
Blauwe zaal: concertzaal met 1000 plaatsen	Witte zaal: concertzaal: 240 plaatsen
Rode zaal: theaterzaal met 850 plaatsen	Gele zaal: theater en dans/auditorium: 110 plaatsen
Theaterstudio: 210 plaatsen	Zwarte zaal: theater: 110 plaatsen
Muziekstudio: 150 plaatsen	Foyer conservatorium (refter): 160 plaatsen
Kleine zaal: 90 plaatsen	
Expo: tentoonstellingsruimte	
Blauwe foyer: 100 plaatsen	
Rode foyer: 120 plaatsen	
Grand Café: 200 plaatsen	
Leeszaal kunstcampus (materiaal van conservatorium en VAI, exploitatie gebeurt door het conservatorium)	

#### **4.3.2.4 Andere samenwerkingspartners**

In het onderzoek komen ook volgende samenwerkingspartners aan bod: het internationaal productiehuis voor nieuwe muziek en multidisciplinaire kunstprojecten ChampdAction, dat zijn thuisbasis heeft in het gebouw van deSingel en het Vlaams Architectuurinstituut (VAI) dat daar gehuisvest is. Ook de samenwerking met deFilharmonie wordt meegenomen in het onderzoek. Deze organisatie is onafhankelijk en op een andere plek gehuisvest.

#### **4.3.2.5 Het begrip kunstcampus**

Een van de doelen van het onderzoek is het concept kunstcampus nader te omschrijven. Omdat we ergens moeten beginnen, gaan we van start met een ruime omschrijving. Deze luidt als volgt: het begrip kunstcampus is een concept dat gaat over samenwerken tussen een kunstencentrum en een kunstopleiding, waarbij synergie en innovatie worden nagestreefd. Deze omschrijving is het startpunt van de literatuurstudie.

### **4.4 Relevantie van het onderzoek**

#### **4.4.1.1 Maatschappelijke relevantie**

Dit onderzoek levert inzichten over samenwerking tussen kunstcentra en kunsthogescholen. Via die weg draagt het onderzoek bij tot de maatschappelijke integratie van kunstinstituten, tot de kwaliteit van het kunstonderwijs en tot valorisatie van kunst in het algemeen.

Daarnaast draagt het onderzoek bij tot een rationeel gebruik van de overheidsmiddelen. Zowel deSingel als het conservatorium zijn gesubsidieerde instellingen. Ook professionele gezelschappen die betrokken zijn bij het kunstcampusconcept ontvangen voor hun werking subsidies van de overheid. Door een synergie kunnen deze middelen efficiënter besteed worden en kunnen ze tegelijk ingezet worden voor nieuwe ontwikkelingen. Tot slot kan dit onderzoek bijdragen tot de verdere strategische positionering van deSingel en van het conservatorium.

#### **4.4.1.2 Wetenschappelijke relevantie**

Over samenwerking tussen hoger kunstonderwijs en kunstcentra op een kunstcampus is voor zover ons bekend weinig onderzoek verricht. Dit exploratief onderzoek kan als een gevalstudie een aanzet vormen tot nieuwe inzichten over dit domein en specifiek over het concept van kunstcampus.

Door kennisdeling kunnen de inzichten bijdragen tot andere onderzoeken in het domein van cultuurmanagement.

Het onderzoek is een voorbeeld van ondersteuning van een innovatieproces in de culturele sector door onderzoek dat is uitbesteed, in dit geval aan een student Cultuurmanagement van de Universiteit Antwerpen. Dergelijke onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten worden ook in het bedrijfsleven steeds meer uitbesteed omdat de bedrijven niet langer zelf al het onderzoek in eigen huis kunnen en willen doen.

#### 4.5 Theoretisch perspectief

Het uitgangspunt van dit onderzoek is dat samenwerken goed is, goed voor de samenleving, goed voor de mens, goed voor de natuur. We geven enkele perspectieven die dat bevestigen.

Buiten de grenzen van de eigen organisatie, de eigen cultuur en het eigen denken kijken, is in de eerste plaats 'ver-rijkend'. Het laat toe strategische keuzes te maken die tot innovatie en natuurlijk groei leiden:

*The innovators creating tomorrow's regenerative economy have all, in their own ways, learned how to see the larger systems in which they live and work. They look beyond events and superficial fixes to see deeper structures and forces at play, they don't allow boundaries (either organizational or culturally imposed) to limit their thinking, they make strategic choices that take into account natural and social limits, and they work to create self-reinforcing cycles of innovation-change strategies that mimic how growth occurs in that natural world. (Senge, 2010: 167)*

En wie anders dan de kunstenaar maakt van innovatie en creativiteit zijn kernwaarden? Het ontwikkelen van creativiteit en zoeken naar originaliteit door kruisbestuiving is dan ook een van de pijlers van een hedendaagse kunstopleiding.

In een samenleving waar de grenzen vervagen, afstanden verkleinen door razendsnelle communicatiekanalen en het ecologisch denken alleen maar toeneemt, gaat ook de slimme culturele ondernemer de uitdaging aan van duurzaam samenwerken (Schramme e.a., 2011). Omdat zowel cultuur als onderwijs door de overheid ondersteund worden en breed maatschappelijk ingebed zijn, is het een evidente keuze om door samenwerken gezamenlijk bij te dragen tot een maatschappelijk verantwoorde opstelling en daarin een voorbeeld en een gangmaker te zijn.

In een globaliserende wereld is het confronteren van culturen met elkaar dagelijkse praktijk. Zowel het werkveld als het symbolische veld zijn internationaal. Deze internationalisering heeft zich in de kunstwereld al lang voltrokken: coproducties over de grenzen heen zijn geen uitzonderingen meer. Kunstvormen brengen elementen uit verschillende culturen bij elkaar, artistieke gezelschappen werken in multiculturele settings samen en producties worden over heel de wereld verspreid. Samenwerken over de grenzen laat kunstinstellingen toe zich strategisch te positioneren.

Tegelijkertijd is er de roep om ook minder evidente doelgroepen te betrekken bij cultuurbeleving. Zo wijzigde de Vlaamse regering onlangs diverse bepalingen in het participatiedecreet met het oog op het stimuleren van onder meer de cultuurparticipatie. De minister van Onderwijs wil de maatschappelijke verwevenheid van onderwijs met lokale, regionale en internationale netwerken versterken. Ook hier kan een samenwerking tussen cultuur en onderwijs een voorbeeld zijn van *good practice*.

Een kunstinstelling en een onderwijsinstelling die samenwerken profileren zich dus niet alleen als vernieuwers maar ook als symbolische gangmakers op gebied van maatschappelijk engagement.

De samenwerking kan ook gezien worden binnen het kader van de theorie van cultuursocioloog Pascal Gielen (2007 en 2010) die een model ontwikkelde om weer te geven hoe kunstorganisaties



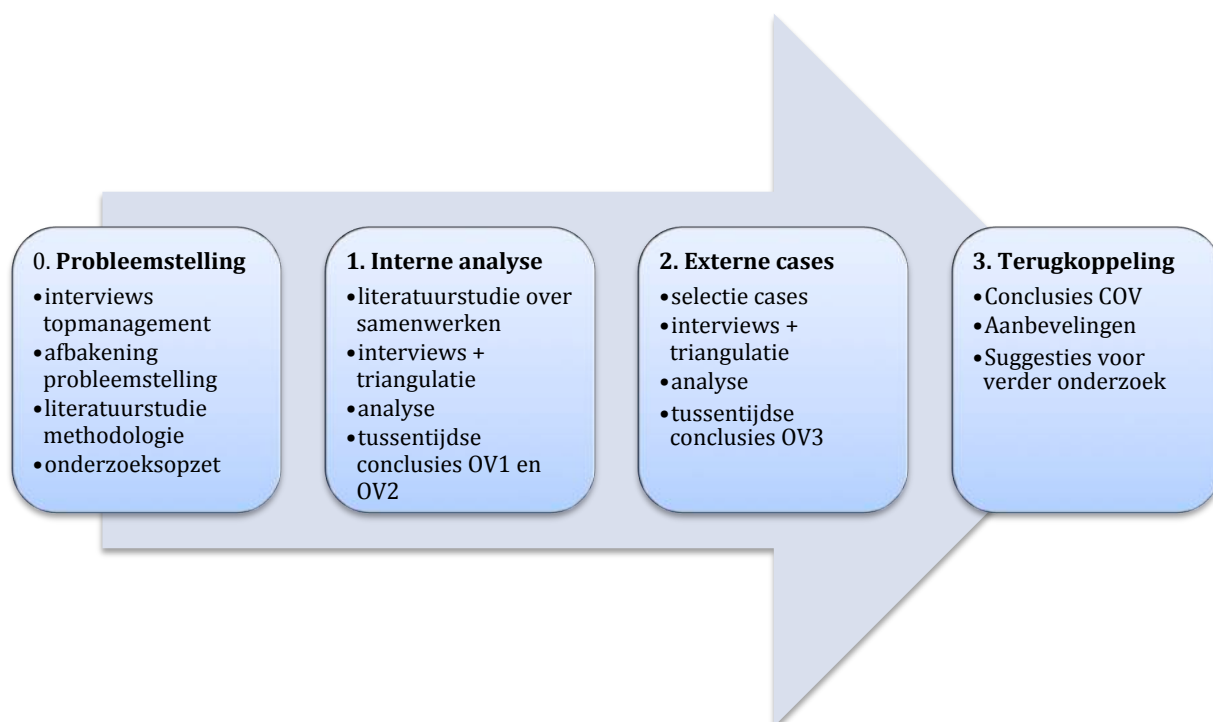
van internationaal belang zich binnen de artistieke gemeenschap en de ruimere maatschappij positioneren en wat de ideale setting zou zijn. De classificatie geeft zowel de organisaties als de beleidsmakers handvaten om hun strategie te bepalen op lokaal, nationaal en internationaal niveau. Hierbij speelt de mate van vernetwerking in een maatschappelijke context een cruciale rol. Gielen stelt dat de overlevingskans van een kunstorganisatie des te groter is naarmate er in haar biotoop een balans is tussen vier ruimtes.

## 4.6 Methodologie van het onderzoek

We geven eerst een beschrijving van het onderzoeksopzet. Daarna volgt een beschrijving en verantwoording van de methodologie.

### 4.6.1 Beschrijving van het onderzoeksopzet

In dit onderzoek exploreren we het concept kunstcampus en gaan we nader in op de vraag hoe een structurele samenwerking tussen deSingel en het conservatorium kan bijdragen tot een synergie tussen leren, tonen en maken. We trachten een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen door enerzijds de eigen organisatie te bestuderen en anderzijds over de grens heen te gaan kijken naar andere organisaties die met dergelijke samenwerkingsvormen experimenteren. Het is een kwalitatief exploratief onderzoek, waarvan het onderzoeksopzet in de loop van het onderzoek wordt bijgesteld. De ruggengraat van het onderzoek is gebaseerd op de drie globale fases van benchmarking (cfr literatuurstudie): interne studie, studie van externe organisaties en terugkoppeling naar de eigen organisatie.



Afbeelding 5: onderzoeksopzet

Voor de afbakening van de probleemstelling en de formulering van de onderzoeksvraag baseren we ons op interviews met de beide instellingshoofden en gesprekken met beleidsmedewerkers. We polsen naar de uitgangspunten van de vraagstelling, meerwaarde en knelpunten bij de huidige situatie, de beleidsdoelstellingen die de organisaties willen realiseren met dit onderzoek, en het ideaal dat ze nastreven. Aan de hand hiervan tekenen we een eerste onderzoeksopzet uit.

Via de interne studie (te weten: literatuurstudie, deskresearch en interviews) willen we achterhalen wat het concept kunstcampus betekent voor deSingel en voor het conservatorium, wat de beleidsdoelstellingen zijn, wat de succesfactoren en knelpunten zijn bij de huidige pilootprojecten (deelvragen 1, 2 en 3). Over samenwerking en synergie tussen organisaties doen we voorafgaandelijk een literatuurstudie. We gebruiken deze om richting te geven en een protocol van vragen op te stellen voor de interviews en om bruikbare samenwerkingsmodellen te vinden. Hierna volgen de semigestructureerde interviews van bevoorrechte getuigen, medewerkers van deSingel en het conservatorium die betrokken zijn bij de samenwerkingsprojecten. We nemen ook één pilootproject onder de loep door middel van participatieve observatie. Uit analyse van al deze gegevens trachten we indicatoren te selecteren die belangrijk zijn voor de beide organisaties met betrekking tot het onderzoeksonderwerp. Met deze kennis beginnen we aan de tweede fase van de exploratie.

De tweede fase vangt aan met de selectie van enkele externe kunstcampussen. Vervolgens onderzoeken we hoe deze kunstcentra en hogescholen het kunstcampusconcept invullen, of er bepaalde modellen gehanteerd worden en welke de succesfactoren zijn (deelvraag 5). Voor zover praktisch mogelijk brengen we hiervoor een bezoek ter plaatse, zoniet vergaren we de informatie via elektronische weg en multimedia. Voor de datavergaring maken we gebruik van een beperkt aantal interviews. We vullen dit aan met informatie uit andere bronnen ons door de organisaties ter beschikking gesteld.

De derde fase van het onderzoek is de terugkoppeling van de externe gegevens naar de interne case (deelvragen 2 en 6 en centrale onderzoeksvraag). In de globale analyse brengen we de resultaten van de tweede fase en de eerste fase terug samen. Indien nodig vergaren we bijkomende informatie over de interne case.

Op basis van dit alles formuleren we conclusies, beleidsaanbevelingen en bijkomende onderzoeksvragen. Als afsluiting volgt een reflectie over het onderzoek.

## 4.6.2 Verantwoording en beschrijving van de onderzoeksmethodes

### 4.6.2.1 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is een *praktijkgericht beleidsondersteunend* onderzoek. Het doel is deSingel en het conservatorium handvaten aan te reiken voor een verdere ontwikkeling van hun samenwerking. Het beleidsondersteunend karakter bestaat uit een inventarisering, naast een analyse en diagnose van de huidige samenwerking. Er worden ook modellen aangereikt, enerzijds uit de literatuur en anderzijds uit de praktijk.

Het onderzoek heeft een *explorerend* karakter. Het doel is te komen tot inzichten over het concept kunstcampus, een concept dat nog niet omschreven is. Praktijkvoorbeelden zijn zeldzaam, literatuur over het onderwerp eveneens. In de loop van het onderzoek houden we onze ogen steeds open voor nieuwe invalshoeken die zich aanbieden (Mortelmans, 2009: 97, Swanborn, 2004). Volgens de classificatie van kwalitatief onderzoek (Yin, 2009: 8) is het onderzoek naar het concept kunstcampus een *case study*. We hebben een *hoe-vraag*, we bestuderen de natuurlijke situatie, en we focussen op actuele gebeurtenissen. In het bijzonder willen we via de *case study* inzicht krijgen in de door de participanten ervaren knelpunten en de oplossingen die hiervoor al dan niet gevonden zijn. Hiervan profiteren we om een optimaal ontwerp of een optimale beleidsstrategie op te stellen. (Swanborn, 2000: 43). Voor het praktijkgericht onderzoeksgedeelte kiezen we voor een *kwalitatieve onderzoeksmethode*. Overlopen we de paradigma's van kwalitatief onderzoek (Mortelmans, 2009: 21- 22) dan kunnen we besluiten dat het verantwoord is voor deze benadering te kiezen. Het gaat over een complex gegeven dat we onderzoeken in een natuurlijke context. We maken gebruik van diverse dataverzamelmethode zoals interviews, participatieve observatie en documentstudie. De externe cases worden gebruikt om te leren met het oog op de studie van de interne case. De onderzoeksvraag is het kompas bij de keuze van de externe cases (Baarda, 2003). Het

onderzoeksdesign is open en flexibel vanwege het exploratieve karakter van het onderzoek. Het rapport wordt voorgelegd aan beleidsmedewerkers van de betrokken organisaties.

*Validiteit en betrouwbaarheid* zijn bij kwalitatief onderzoek minder beheersbaar dan bij kwantitatief onderzoek. Een van de bedreigingen voor de validiteit bij kwalitatief onderzoek is de *rol van de onderzoeker zelf*: hij kan reactiviteit creëren en interpretatiefouten maken. Ook de respondent kan een bron zijn van vertekening van gegevens. De kans tot vertekening verkleinen we door als onderzoeker gebruik te maken van verschillende databronnen en de uiteindelijke resultaten voor te leggen aan de betrokkenen (Baarda, 2003). We sluiten het onderzoek ook af met een toetsende survey, een dataverzamelmethode waarbij de invloed van de onderzoeker minder groot is dan bij interviews en observatie. Een kwalitatief onderzoek *betrouwbaarder* maken kan door *triangulatie*. Triangulatie betekent dat het onderzoeksobject vanuit verschillende perspectieven wordt bekeken. In dit onderzoek zullen wij uitgaan van interviews en bijkomende gegevens verzamelen via participatieve observatie, informele gesprekken en documenten.

#### 4.6.2.2 Keuze van de dataverzamelingmethoden

Tijdens de voorbereidingsfase van het onderzoek gebruiken we *literatuurstudie* om het onderzoeksopzet op punt te stellen. In de loop van het onderzoek heeft de literatuurstudie verschillende functies. Via literatuurstudie zoeken we naar modellen over samenwerking tussen organisaties. De literatuurstudie heeft ook een zoeklichtfunctie bij de interviews: succesfactoren en andere attenderende begrippen over samenwerken geven richting aan de interviews (Baarda, 2003). Tijdens het onderzoek en naarmate de analyse vordert, wordt de literatuur verder uitgediept naargelang zich nieuwe topics aandienen in de loop van de interviews. We gaan dus iteratief te werk tussen analyse en literatuurstudie. In het rapport geven we de literatuurstudie echter als een geheel weer voor het gedeelte over de analyse van de interviews.

Voor het praktijkgericht gedeelte gebruiken we interviews als primaire databron. De eerste twee interviews vinden plaats in de oriënteringsfase van het onderzoek, zij hebben tot doel de probleemstelling af te bakenen en de onderzoeksvragen scherp te stellen. Het zijn open diepte-interviews met de managers van deSingel en van het conservatorium. In het hoofdonderzoek maken we gebruik van *semigestructureerde interviews*. We baseren ons op basistopics uit de literatuur en gaan verder cyclisch iteratief tewerk voor de bijsturing van de topiclijst. Vragen worden niet uitgeschreven zodat er een natuurlijke open dialoog kan ontstaan. We nemen de interviews op op een elektronische drager en tegelijk noteren we op papier de hoofdlijnen van de gesprekken. De interviews van beide managers worden volledig uitgeschreven. De andere interviews zijn ook uitgeschreven maar hier en daar verkort weergegeven. Alle respondenten kregen de uitgeschreven tekst ter nalezing en correctie. Enkelen brachten kleine wijzigingen aan. De gecorrigeerde versies werden gebruikt in het onderzoek. De interviews duurden over het algemeen ongeveer drie kwartier tot een uur. We namen maximaal drie interviews op een dag af en schreven deze uit voordat we de volgende respondenten interviewden. De eerste twee interviews werden afgenomen begin maart, de overige interviews in de periode april-mei. Twee interviews volgden nog begin juli.

Voor de studie van een van de pilootprojecten gebruiken we *participatieve observatie*. Deze methode wordt gebruikt wanneer de onderzoeker gedurende een periode meeloopt in een setting en vanuit de bestaande interactie met het onderzoeksobject, binnen het kader van een flexibel onderzoeksplan, een systematische combinatie van technieken hanteert zoals directe observatie, interviews, informele gesprekken en het verzamelen van documenten (De Waele in Mortelmans, 2009: 139). De verkregen informatie van het pilootproject vatten we samen in een verslag. Dit verslag wordt gebruikt voor triangulatie.

Doorheen het onderzoek maken we ook gebruik van *documenten* zoals beleidsplannen, verslagen, artikels en websites van de organisaties. De documentstudie gebruiken we vooral voor triangulatie bij de interviews.

#### 4.6.2.3 Keuze van de respondenten

In dit explorerend onderzoek gebruiken we doelgerichte steekproeven voor de keuze van de respondenten. Uit de vele soorten doelgerichte steekproeven selecteren we er twee: de *criterium-gebaseerde* en *pragmatische* steekproefselectie. De eerste soort is verantwoord in domeinen waarin fenomenen nog in volle ontwikkeling zijn, de tweede in situaties waarin het onderzoek beperkt is in tijd en omvang zoals een kleinschalig thesisonderzoek (Mortelmans, 2009: 158). We hebben een zo breed mogelijk gamma aan invalshoeken aan het woord gelaten door vertegenwoordiging via *opinion leaders* (De Pelsmaecker, 2013).

Concreet vroegen we enerzijds aan de instellingsbegeleider van deSingel en anderzijds aan het departementshoofd van het conservatorium wie de sleutelfiguren zijn in de samenwerking. Door het *sneeuwbal-effect* kwamen we tot een ruime representatie van alle betrokken actoren in de samenwerking. Niemand had een overzicht van wie er effectief allemaal betrokken is bij de kunstcampus, maar we hebben door verder vragen getracht een zo volledige mogelijke lijst te bekomen van medewerkers van deSingel en het conservatorium die betrokken zijn bij de kunstcampus. Voor de andere organisaties beperkten we ons tot enkele vertegenwoordigers.

Voor de interviews selecteerden we de sleutelfiguren die *actief betrokken zijn bij de organisatie* van de samenwerking:

- Geïnterviewden voor deSingel zijn naast de algemeen directeur Jerry Aerts de leden van het beleidsteam, programmatoren en coördinatoren die werken in de domeinen dans, muziek, theater, techniek en management.
- Geïnterviewden van het conservatorium zijn naast het departementshoofd Pascale De Groote ook opleidingshoofden en coördinatoren in de domeinen muziek, dans & drama, onderzoek en organisatie.
- Van de Beheerscommissie interviewden we het management.
- Als vertegenwoordiging van de artistieke partners kwam het management van ChampdAction aan het woord.

De survey werd naar alle respondenten gestuurd, waaronder andere medewerkers van het conservatorium en deSingel bij die geen sturende rol hebben bij de kunstcampus projecten, zoals docenten en ondersteunende medewerkers. Hierbij het overzicht van de respondenten en hun medewerking aan de verschillende onderdelen:

Tabel 2: overzicht respondenten

Organisaties	Geïnterviewd	Survey ontvangen	Gereageerd op survey
deSingel	8	15	12
het Conservatorium	8	20	16
ChampdAction	1	3	3
de Beheerscommissie	1	1	1
VAI	0	3	1
deFilharmonie	0	1	1
Eastman	0	2	0
<b>TOTAAL</b>	<b>18</b>	<b>45</b>	<b>34 *</b>

\* 28 vulden de survey volledig in, 6 slechts gedeeltelijk.

#### 4.6.2.4 De methodes voor data-analyse

Voor de *analyse van de interviews* en van de documenten vertrekken we van een open codering, gevolgd door axiaal coderen en selectief coderen. We hebben hierbij het stramien van Baarda (2005)

zo goed als mogelijk gevolgd: na de open codering gaan we over tot ruimtelijke ordening, vervolgens tot interpretatie en benoeming van de labelstructuur (Baarda 2005). Gezien we geen toegang hadden tot een softwarepakket voor verwerking van de interviews, zijn we handmatig op de volgende wijze te werk gegaan:

De achttien interviews werden volledig uitgeschreven (zie de bijlage) en geanonimiseerd. Vervolgens werd de inhoud een eerste maal gelabeld in het word-document zelf. Deze informatie werd voor elke correspondent in enkele kernwoorden ondergebracht in een spreadsheet en ingedeeld volgens deze labels. Dan werd deze informatie per label geclusterd in een afzonderlijke spreadsheet, waarbij de identificatie van de respondent werd behouden aan de hand van een nummer. Hier werden opnieuw clusters aangebracht, deze keer volgens de termen uit de literatuurstudie die als zoeklicht dienden. Vervolgens zijn de data in mindmaps bijeengebracht. Hierbij kwamen gegevens uit diverse spreadsheets bij elkaar volgens subthema. De interviews waren verspreid in de tijd, zodat we telkens na een aantal interviews meteen de verwerking konden doen en aan de hand daarvan de topiclijst bijstellen voor de volgende gesprekken in het licht van later eventuele nieuwe informatie. Om de betrouwbaarheid te verhogen, hebben we waar mogelijk de resultaten van de interviews naast andere bronnen gelegd.

De survey was opgesteld aan de hand van een survey verkregen van de auteurs van het boek 'Leren samenwerken tussen organisaties', waarop we ons ook gebaseerd hebben voor de succesfactoren. We hebben de vragen aangepast aan de kunstcampuscontext. De survey werd opgesteld en verstuurd via het softwarepakket Qualtrics. Dit gebeurde eind juni, na afronding van de interviews (op de twee laatste na). Voor elke respondent werd een gepersonaliseerde link aangemaakt zodat de survey slechts een keer kon worden ingevuld. Door problemen met de spamfilter van deSingel is een van de links bij een andere respondent terecht gekomen. De verwerking hielden we bewust eenvoudig. De survey diende enkel als triangulatie, terwijl de interviews de hoofddatabron zijn bij dit kwalitatief explorierend onderzoek. Op de vragen konden de respondenten antwoorden met een cijfer van 1 tot 4. Per organisatie berekenden we de gemiddelde score voor elke vraag evenals de spreiding op de antwoorden.

#### **4.6.2.5 Beperkingen van de methode**

De grootste beperking van de methode is dat het onderzoek werd uitgevoerd door een enkele onderzoeker. Een van de bedreigingen voor de validiteit bij kwalitatief onderzoek is immers de rol van de onderzoeker zelf: hij kan reactiviteit creëren en interpretatiefouten maken (Baarda 2003). De subjectiviteit van onderzoeker weegt zwaarder door dan wanneer het onderzoek wordt uitgevoerd door een onderzoeksteam. Dat is een bedreiging voor de validiteit, die in geval er meer onderzoekers zijn, kan opgevangen worden door regelmatig te overleggen met collega's en verschillende onderzoekers in te schakelen voor de afname en interpretatie van interviews.

## 5 Literatuurstudie

### 5.1 Inleiding



Het onderwerp van dit onderzoek, de kunstcampus, is een concept dat niet onder één dekseltje past. Kunstcampus gaat over samenwerken tussen organisaties, over kruisbestuiving tussen mensen en disciplines, over creëren van meerwaarde en over ontwikkelen van een origineel concept. We komen hiermee terecht bij drie begrippen uit de managementliteratuur: *samenwerking* tussen organisaties, (strategische) *synergie* en *innovatiemanagement*. In wat volgt zoemen we eerst in op deze afzonderlijke begrippen. Vervolgens leggen we in op de randvoorwaarden voor

samenwerken. Daarna verdiepen we ons in het samenwerkingsproces zelf, waarbij we succesvoorwaarden benoemen die als zoeklicht dienen bij de analyse van de interviews. Het daaropvolgende hoofdstuk gaat over de brug tussen theorie en praktijk. De conclusies geven aan hoe we met dit alles aan de slag gaan in het verdere onderzoek.

### 5.2 Basisbegrippen

Zoals boven aangegeven raakt het kunstcampusconcept een veelheid van aanverwante termen. De eerste managementterm die we associëren met kunstcampus is samenwerking tussen organisaties.

#### 5.2.1 Samenwerken



Samenwerkingen bestaan er in alle vormen, maten en gewichten. De samenwerkingsrelatie kan gaan van losse informele projectsamenwerking tot volledige integratie van de samenwerkingspartners. Samenwerking kan horizontaal of verticaal zijn, complementair of overlappend, totaal of gedeeltelijk. Bij een fusie versmelten verschillende organisaties tot één. Steeds meer zien we echter organisaties hun krachten bundelen in formaties waarbij elkeen zijn autonomie bewaart. We kunnen in die gevallen de samenwerking als volgt omschrijven:

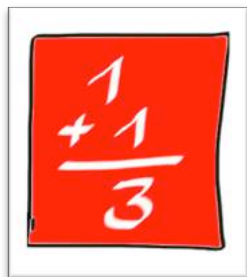
*Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij mensen uit autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn. (Kaats en Opheij, 2012).*

De alliantie is een van de mogelijkheden. Een alliantie wordt omschreven als 'een samenwerkingsvorm waarbij twee of meer partijen op welbepaalde domeinen de krachten bundelen in functie van betere resultaten'. Zo'n samenwerking kan bestaan uit complementaire partners, waarbij elke partner andere andere kennis inbrengt en/of andere componenten ontwikkelt. In tegenstelling tot fusie en overname brengt een alliantie geen veranderingen in de aandeelhoudersstructuren. (Huizingh, 2011: 263-264, Schramme, 2009). Kanter wijst op de kwetsbaarheid van deze relatie, het engagement van de samenwerkingspartners reikt niet verder dan dat van vrienden die samen een kamer huren. Deze relatie is moeilijker aan te sturen en minder stabiel dan andere soorten van samenwerkingsrelaties. (Kanter, 2009; Kanter 1997).

We zien ook steeds meer **samenwerkingsnetwerken** opduiken. Een netwerk wordt omschreven als een samenwerkingsvorm waarbij minstens drie soevereine organisaties door verbinden of delen van

informatie, middelen, activiteiten en competenties samen een outcome bewerkstelligen die geen van de afzonderlijke organisaties tot stand kan brengen (Kenis, 2011). Dit is een samenwerkingsvorm die ook in de culturele sector voorkomt. Een kunstencentrum zal bijvoorbeeld samenwerken met andere kunstencentra in het kader van coproducties en naargelang de productie andere samenwerkingspartners inschakelen. Ook de samenwerking op de kunstcampus kunnen we beschouwen als een netwerk. Afhankelijk van de projecten worden immers naast deSingel en het conservatorium ook andere artistieke partners ingeschakeld.

### 5.2.2 Synergie



*Synergie* is de tweede managementterm die we associëren met het onderwerp van dit onderzoek. In het Van Dale woordenboek wordt synergie gedefinieerd als 'een situatie waarin het effect van twee of meer samenwerkende gecombineerde organisaties of functies groter is dan de som van de effecten die elk van de organen of functies alleen zou kunnen opwekken'. Synergie kan dus ontstaan door samenbrengen van zowel functies als organisaties.

De laatste decennia kreeg het verschijnsel synergie veel aandacht in de managementliteratuur. Bedrijfsdeskundigen als Porter, Kanter, Campbell, Ansoff en Prahalad, trachtten via theorieën en praktijkvoorbeelden de mechanismen van synergie te beschrijven en te verklaren. In economische termen betekent synergie dat de combinatie van verschillende bedrijfseenheden meer waarde heeft dan de afzonderlijke bedrijfseenheden samen (Campbell, 1998). Er wordt een onderscheid gemaakt tussen synergieën op basis van het effect dat ze teweeg brengen: de *besparende synergie* realiseert met geringere middelen inzet eenzelfde resultaat, de *additieve synergie* zorgt door combinatie van bestaande middelen voor een sterker resultaat. In tijden van financiële crisis en krimpemde overheidsmiddelen is de behoefte aan beide vormen des te groter (Schramme, 2009). Gezien de beperkte middelen voor zowel cultuur als onderwijs, geldt dit laatste zeker ook voor deze beide sectoren.

### 5.2.3 Innovatie

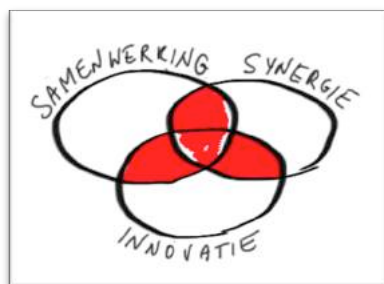


Een derde managementterm waaronder het kunstcampusgegeven valt, is *innovatie*. Robbins & Coulter (2011) omschrijven innovatie als het 'omzetten van een creatief idee in een bruikbaar product, een bruikbare dienst of werkmethode'. Hierbij verwijst creativiteit naar de mogelijkheid om ideeën op een unieke wijze te combineren of om ongebruikelijke associaties te leggen.

Men kan twee vormen van innovatie onderscheiden: de zogenaamde autonome innovatie wordt ingevoerd zonder het grotere systeem aan te passen waarvan het product deel uitmaakt. Bij systeeminnovatie is het noodzakelijk dat een reeks elkaar aanvullende (complementaire) innovaties op de markt worden gebracht.

Het verschil tussen beide vormen van innovatie is gradueel. Systeeminnovaties worden vaak door een groep samenwerkende bedrijven ontwikkeld, dat kunnen complementaire partners zijn of concurrenten. (Huizing, 2011: 81-85).

Chesbrough (2003) introduceert de begrippen open innovatie en open businessmodellen om te beschrijven hoe bedrijven hun innoverend vermogen vergroten door kennis en knowhow onderling uit te wisselen. Op basis van deze kerngedachte ontwikkelden Osterwalder, Pigneur en Smiths een businessmodel voor open innovatie. In het kader van het vak Forum van de masteropleiding Cultuurmanagement toonde Joep Coolen aan hoe dit businessmodel kan toegepast worden op de creatieve sector. Hij stelt vast dat de outside-in richting vooral wordt toegepast door jonge flexibele bedrijven en minder door grote bedrijven die alle kennis al in huis hebben. (Coolen, 2013). Dit betekent in deze context dat kleinere artistieke ensembles hun innoverend vermogen kunnen versterken door samenwerken met grote organisaties, en dat het omgekeerde minder voorkomt.



Zoals blijkt uit het bovenstaande zijn er raakvlakken tussen de begrippen samenwerken, synergie en innovatie. We merken ook dat ze in de literatuur niet altijd strikt gescheiden worden. Daarom maken we in wat volgt ook geen onderscheid meer tussen deze drie termen. We leggen ons toe op het samenwerkingsproces tussen organisaties, erover wakend dat het gaat om samenwerken met het doel tot iets nieuws te komen dat meer is dan de som van de delen.

### 5.3 Randvoorwaarden van samenwerken

Vooraleer over te gaan naar het samenwerkingsproces overlopen we eerst enkele randvoorwaarden voor samenwerken: de motieven om samen te werken, de risico's van samenwerken, en de succesfactoren.

#### 5.3.1 Motieven voor samenwerken

Organisaties gaan samenwerken om uiteenlopende redenen. Men kan gaan samenwerken om risico's te delen, om kosten te delen, om nieuwe producten te maken, om te leren, om het gamma van competenties uit te breiden, om oplossingen te vinden voor problemen die een organisatie niet alleen aankan, omdat het moet door externe druk, en om veel andere redenen. Kaats en Opheij (2012: 30) inventariseerden de motieven die in de managementliteratuur worden aangehaald als volgt in vier categorieën:

Tabel 3: motieven voor samenwerking

Marktontwikkeling en – positie	Kostenvoordelen	Kennisontwikkeling	Externe druk
Ontwikkelen van gezamenlijke marketingkracht	Realiseren van schaalvoordelen	Organiseren van gezamenlijke innovatie	Politieke druk: één gezicht voor de burger
Verbeteren en vergroten van de distributiekraft	Overwinnen van investeringsbelemmeringen	Verkrijgen van toegang tot nieuwe technologie	Wettelijke verplichting of consultatie
Ontwikkelen van nieuwe markten en producten	Realiseren van gezamenlijke ondersteunende diensten	Gebruikmaken van aanvullende competenties van partners	Moreel appel van samenleving of politiek
Verkrijgen van toegang tot nieuwe markten	Verdere efficiency en rationalisatie van de productie	Leren van de vaardigheden en kennis van partners	
Bescherming tegen concurrentie	Rationalisatie door betere afstemming in de keten	Leren van de cultuur van partners	
Binding van afnemers en leveranciers		Nieuwe octrooien verwerven en toegang tot octrooien krijgen	

Volgens het MMM-rapport (2010) zijn voor samenwerken in de culturele sector vooral motieven van kennisontwikkeling en van externe druk van belang. Samenwerken in de culturele sector komt immers voort uit de wil om te innoveren. Anderzijds is het een manier om te voldoen aan dit moreel



appel door rationeel gebruik te maken van middelen in een sector waar deze schaars zijn (Schramme, 2011).

Er zijn diverse motieven om samen te werken. Al deze redenen kunnen onderverdeeld worden in vier categorieën: marketing en positionering, kostenvoordelen, kennisontwikkeling en externe druk. De motieven voor samenwerken in de culturele sector zijn vooral motieven van kennisontwikkeling en van externe druk.

### 5.3.2 Risico's van samenwerken

De onderlinge afhankelijkheid en complexiteit die gepaard gaat met samenwerken houdt onvermijdelijk een verhoging van risico's in. Uit onderzoek in de privésector blijkt zelfs dat een aanzienlijk aantal (50 tot 60%) van de samenwerkingsinitiatieven mislukken (MMM, 2010). Naast de vele motieven om samen te werken zijn er dus ook redenen om niet te kiezen voor samenwerken.

Porter onderscheidt drie soorten risico's bij samenwerking tussen bedrijven: de kost van coördinatie, de kost van het compromis en de kost van de inflexibiliteit. De coördinatiekost behelst zowel personeelskosten als tijd en middelen en is afhankelijk van de soort van samenwerking en van de complexiteit van de samenwerking. Een tweede belangrijkere kost, die van het compromis, gaat over hoeveel water de partners in hun wijn moeten doen om tot samenwerking te komen. De derde kost is de beperking van de flexibiliteit van de samenwerkingspartners. Het is van belang de voordelen van samenwerken af te wegen tegen deze drie kosten (Porter in Campbell 1998: 78-106).

Nog andere auteurs lijsten risico's van samenwerken op. Hieronder een greep uit enkele bronnen:

Tabel 4: risico's van samenwerken

auteur	context	Risico's
Iversen	Bedrijfseconomie: synergie	Coördinatiekosten, noodzakelijke ontwikkelingstijd, kost bijkomende opleiding, erosie van competentie, ontstaan van ondeelbaarheid van capaciteit, verwateren van doelstellingen, interne oriëntatie en bureaucratisering, verantwoordelijkheidstoewijzing
Porter	Bedrijfseconomie, synergie	Coördinatiekost, kost van het compromis, beperking van de flexibiliteit
Huxham en Vangen (2006)	Diverse samenwerkingen in de profit- en non-profitsector	Chaos ten gevolge de complexiteit, belangentegenstellingen, spanningen en dilemma's, meervoudige visies, dynamica van de veranderingsprocessen, frustratie van de intenties door de ambiguïteiten, tegenstellingen, ongelijkwaardigheid, etc.
Kaats & Opheij (2012)	Management van samenwerken: allianties, netwerken, ketens, partnerships	Gebrekkige betekenisgeving, uitputting inspiratiebron, schijnsamenwerking, belangentegenstellingen, verdedigend gedrag, permanente onderhandeling, machtsspel, onberekenbare onderstroom, instabiele relaties Organisatie: onderorganisatie, schijnsamenwerking, versterkte neiging tot controle Proces: gebrekkige relatieontwikkeling, uitblijven identiteit, ontstaan subgroepen, stagnatie
Rapport MMM (2010)	Culturele organisaties in Engeland: diverse samenwerkingsvormen	Resultaten staan niet in verhouding tot de investering, Verlies aan flexibiliteit in werkpraktijk, complexiteit van besluitvorming en verlies van autonomie, afleiding van energie naar zaken die niet tot de kern behoren, verzwakking van merk en reputatie, schade aan de organisatie als de samenwerking mislukt, gebrek aan bewustzijn van verantwoordelijkheden en verwarring van

		stakeholders
Weijters (2004)	Culturele sector in Vlaanderen en Duitsland: fusies	Gebrek aan ervaring, onvoldoende kennis van de partner, onevenwicht qua sterkte van de directies, omvang van de operatie, gedwongen karakter van de samenwerking, verlies van vitale personen, samenwerkingsnadelen, onevenwicht tussen de partners

Huxham en Vangen (2006) kwamen na studie van talrijke samenwerkingsverbanden tot de conclusie dat bepaalde pijnpunten inherent zijn aan samenwerken: het zijn niet uit te sluiten risico's. Ze onderscheiden hierin de moeilijkheid om tot gemeenschappelijke doelstellingen te komen, issues van macht en geld, de moeilijkheid om elkaar te vertrouwen en de neiging om waakzaam te zijn, de 'samenwerkingsmoeheid', de uitdaging van de continue verandering, problemen met het uit handen geven van de leiding bij een samenwerking en dilemma's van leiderschapsactiviteiten. De auteurs komen steeds terug op de noodzaak om voor- en nadelen goed af te wegen. Hun belangrijkste advies over samenwerken is *Don't do it unless you have to*.

Samenwerken houdt naast voordelen ook diverse risico's in. Bepaalde spanningen zijn inherent aan de complexiteit van samenwerken. Vooraleer men overgaat tot samenwerken is het belangrijk de voor- en nadelen van samenwerken goed af te wegen.

### 5.3.3 Succesfactoren voor samenwerken

Indien men voor samenwerken kiest, is het vervolgens de kunst de beste voorwaarden te scheppen om die samenwerking te doen slagen. Hoewel er een kloof blijkt te zijn tussen wetenschappelijk onderzoek en de ervaring in de praktijk (Bell 2006), bieden de theorieën een zoeklicht op de bestaande mogelijkheden voor het succesvol organiseren van samenwerkingen. We geven hieronder een overzicht van de succesfactoren voor samenwerken volgens een aantal denktradities en contexten.

Tabel 5: succesfactoren voor samenwerking

auteur	context	succesfactoren
Kanter (1997)	Bedrijfseconomie: synergie	Ondersteuning topmanagement, aanmoediging teamwerk, communicatie
Kanter (2009)	Bedrijfseconomie: allianties	Individuele uitmuntendheid, belang van samenwerking, onderlinge afhankelijkheid, investering, informatie, integratie, institutionalisering, integriteit
Campbell (1998)	Bedrijfseconomie: synergie	Gedeelde denkwijze over synergie Geleidelijke invoering
Faulkner in Child & Faulkner	Bedrijfseconomie: internationale allianties	Engagement van topmanagement, wederzijds vertrouwen, gevoeligheid voor elkaars cultuur, congruente doelstellingen, goed doordachte organisatorische inrichting, verspreiding van informatie
Huxham & Vangen (2006:10)	Samenwerken, algemeen	Betrokkenheid van stakeholders, selectie van de samenwerkingspartner, wederzijds vertrouwen, betrouwbaarheid en oprechtheid, gedeelde visie, wederzijdse afhankelijkheid, open communicatie, gepaste verdeling van de macht, politieke invloed, gepaste governance structuur, steun van het topmanagement
Senge (2010)	Systeemtheorie: lerende organisatie	Systeendenken, persoonlijk meesterschap, mentale modellen, gemeenschappelijke visie, teamleren
Robbins & Coulter (2011)	Organisatiemanagement en innovatiemanagement	Structurele variabelen: organische structuur, voldoende bronnen, veel communicatie tussen eenheden, vermijden van extreme tijdsdruk, expliciete ondersteuning voor

		<p>creativiteit</p> <p>Human Resources variabelen: bereidheid tot training en ontwikkeling, werkzekerheid, creatieve mensen</p> <p>Culturele variabelen: acceptatie van onduidelijkheid, tolerantie van het onpraktische, weinig extern beheer, tolerantie van risico's, tolerantie van conflicten, gerichtheid op het doel, gerichtheid op open systemen, positieve feedback</p>
Child & Faulkner (1998)	Bedrijfswereld, allianties en netwerken	Flexibel aanpassingsvermogen, evenwichtige ontwikkeling, vertrouwen en verbinding, lerende organisatie
Kaats & Opheij (2012)	Management van samenwerken: allianties, netwerken, ketens, partnerships	<p>Ambitie: mate van gedeeldheid, aantrekkingskracht, samenwerkingsstrategie, persoonlijke betekenis</p> <p>Belangen: oprechte interesse, waardecreatie, onderhandelingsruimte en –bereidheid, kwaliteit van de dialoog</p> <p>Relatie: vermogen tot verbinden, kwaliteit groepsprocessen, vertrouwen, verbindend leiderschap</p> <p>Organisatie: effectiviteit, draagvlak, daadkracht, hygiëne in afspraken</p> <p>Proces: fasering en timing, balans inhoud en proces, rolverdeling in procesregie, proceskwaliteit en -effectiviteit</p>
Rapport MMM (2010)	Culturele organisaties in Engeland: diverse samenwerkingsvormen	<p>Systeendenken, Lerende organisatie, Gedeelde visie</p> <p>Draagvlak creëren, Vertrouwen en respect, Grensoverschrijdend management, Communicatie</p> <p>Conflicthantering, Aanpassingsvermogen, Waardering van risico's en fouten</p>
Renshaw (2011)	Barbican Centre en Guildschool of London: alliantie	Natuurlijke evolutie ipv gepland, delen, gebruik van wederzijdse sterktes, verhoogde inzet, openheid en dialoog, flexibiliteit met betrekking tot infrastructuur en middelen, wederzijdse voordelen, openen van gesloten deuren, creatief en samenwerkend leren, respecteren van wederzijdse noden, passie en enthousiasme, bereidheid tot ontdekken, overbruggen van (culturele) verschillen, uitdagingen aangaan, samenwerking op alle niveaus, ook discipline-overschrijdend,
Weijters (2004)	Culturele sector in Vlaanderen en Duitsland: fusies	<p>Gemeenschappelijke missie en gelijklopende doelstellingen, Vertrouwen, Duidelijk, snel en volgehouden implementatieplan, Medewerking betrokken directies, Betrokkenheid van bestuur</p> <p>Complementaire partners, Culturele en artistieke verenigbaarheid, Mobilisering middelen</p>
Schramme, de Brabander, e.a. (2009)	Culturele organisaties in Vlaanderen: samenwerking en synergie	Gemeenschappelijke visie, gedragen zijn door bestuur en politieke verantwoordelijken, wederzijds vertrouwen, volgehouden implementatieplan, communicatie, gelijkaardig en complementaire organisatiecultuur
Daems H. In Schramme (2009)	Culturele sector Vlaanderen: fusie	Goed geformuleerde doelstellingen, consensus, draagvlak, open communicatie
Sellink en Soevereins in Schramme (2009)	Culturele sector Vlaanderen: samenwerking kunsthistorische musea	Gedragenheid, transparantie, focus, balans tussen structurele samenwerkingsopbouw en quick wins, realiteitszin en geduld, gelijkwaardigheid, Keuze samenwerkingscoördinator

Elk van de auteurs geeft een andere classificatie van succesfactoren, er zijn hierin veel overlappingsen (bijlage overzicht succesfactoren). De noodzaak dringt zich op om nu een keuze te maken voor een van de invalshoeken.

#### 5.4 Keuze van de invalshoeken

In wat volgt verdiepen we ons in het samenwerkingsproces zelf. De managementliteratuur is rijk aan studies over deze materie. Elkeen probeert op zijn manier de complexiteit van samenwerken te begrijpen. De moeilijkheid is dat de verschillende auteurs geen vergelijkbare classificaties noch uitgangspunten hanteren: allen vertrekken van andere paradigma's. Dit gebrek aan systematiek in de literatuur over samenwerken is onderzocht door Bell, Van den Ouden en Ziggers (2006). In *Dynamics of Cooperation: at the Brink of Irrelevance* komen ze tot de conclusie dat *'The body of knowledge on the dynamics of coöperation developed so far is characterized by fragmentation, lack of coherence, and non-comparable research output.'*

Voor dit onderzoek was het de bedoeling een invalshoek te vinden die relevant is voor de praktijk. We raadpleegden verschillende bronnen over aanverwante onderwerpen. Veel praktijkgerichte werken hebben we niet gevonden in de wetenschappelijke literatuur. Ook dit wordt bevestigd in onderzoek. Bell stelt immers als tweede conclusie vast dat de studies maar zelden van praktisch nut zijn voor managers: *'the literature on dynamics of coöperation often studies research questions that are irrelevant to managers' needs'*.

Hieronder geven we aan hoe we tot een keuze van een invalshoek zijn gekomen, door de context en de gebruikte methodologie van de gebruikte bronnen naast elkaar te leggen.

Child en Faulkner (1998) is een standaardwerk uit de jaren '90. Er bestaat ondertussen ook een recentere editie. Deze auteurs geven een grondig overzicht van literatuur over samenwerken in de bedrijfswereld, en relateren dit aan een tiental casestudies over multinationals. De inhoud is gestructureerd in vier thema's: de aard van de samenwerking, het aangaan van een samenwerking, het managen van de samenwerking en het rijpingsproces van een samenwerking.

Campbell et al (1998) dateert uit dezelfde periode en verzamelt een aantal artikels over synergie. Grote denkers en onderzoekers als Ansoff, Moss Kanter en Porter leveren een bijdrage over hoe bedrijven synergie creëren door hun krachten te bundelen. Deze studie heeft hoofdzakelijk betrekking op de profitsector en multinationals, een methodologie is niet altijd beschreven.

Senges *The Fifth Discipline* (2006) is een hernieuwde versie van het gelijknamige werk uit 1990 over lerende organisaties. Zijn visie is opgebouwd rond vijf thema's, disciplines genaamd: persoonlijk meesterschap, mentale modellen, gedeelde visie, teamleren. De vijfde discipline, systeemdenken, is de belangrijkste voor de lerende organisatie. Daarin zitten ook de vier anderen vevat: die gaat over systeemdenken. Het model geeft aan hoe een organisatie kan omgaan met verandering. Senge ziet samenwerken als een weg naar duurzaamheid in een globaliserende wereld. Zijn denkkader is van toepassing op organisaties in de meeste ruime zin, gaande van een gezin, over onderwijs tot bedrijven.

Huxham en Vangens (2006) *Managing to Corporate* is een recentere studie. De auteurs baseren zich op actie-onderzoek in uiteenlopende soorten van organisaties en contexten zowel in de profit- als in de non-profit sector. Ze werken inductief vertrekkende van een natuurlijk situatie eerder dan uit interviews of bevragingen. Hun aanpak vestigt de aandacht op het spanningsveld tussen theorie en praktijk van samenwerken. Op een genuanceerde wijze bespreken ze de dynamiek tussen de inertie en de voordelen van samenwerken. Hun werk is ingedeeld in negen thema's: de inertie van de samenwerking, samenwerkingsdoelstellingen, onderhandelingen, samenwerkingsstructuren, vertrouwen, macht, identiteit, leiderschap en leiderschapsactiviteiten. Ze eindigen met aanbevelingen voor de praktijk.

Kaats en Opheij (2012) gaan uit van literatuurstudie, van eigen onderzoek, van best practices en van hun praktijkervaring als coaches in een organisatieadviesbureau. Hun betrachting is de 'gap' op te vullen tussen theorie en praktijk zoals aangehaald door Bell, (2006) (Bell, J., E. Kaats and W. Opheij, 2013). Zelf hebben ze onderzoek gedaan over de betekenis van bestuurders in de samenwerking. Hun praktijk richt zich op complexe samenwerkingsvraagstukken, hoofdzakelijk in de non-profitsector. Het boek *Leren samenwerken tussen organisaties* kreeg de titel van 'managementboek van het jaar 2013'. Het geeft een kijk op bestaande literatuur en onderzoek over samenwerken, en is georganiseerd in vijf thema's die van belang zijn bij het samenwerkingsproces: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. De authenticiteit van deze aanpak is dat ze vanuit de praktijk instrumenten aanbiedt om samenwerking te analyseren, te evalueren en bij te sturen. Momenteel wordt hun diagnose-instrumenten voor de succesfactoren op validiteit getest in een onderzoek over de gezondheidssector in Nederland, waarbij 70 cases worden bestudeerd.

De aangehaalde studies over de culturele sector in Vlaanderen (Schramme, De Brabander, Weitjers, Sellink) zijn gebaseerd op casestudies van uiteenlopende aard, gaande van fusies tot allianties. De gepubliceerde werken vallen terug op praktijkvoorbeelden en op enkele niet gepubliceerde masterscripties over cultuurmanagement. De methodologie is niet altijd omstandig uiteengezet.

Renshaw (2011) bestudeerde de case Barbican en Guildhall school in London. Het is het enige onderzoek dat zich afspeelt in een context vergelijkbaar met het voorwerp van ons onderzoek. Aan de andere kant is één case study zelden overdraagbaar naar andere cases. Het onderzoeksrapport is gebaseerd op interviews en focust op verschillende aspecten van het creatieve samenwerkingsproces.

Het Britse MMM-rapport (2010) is een studie van Mission Models Money, een steunpuntorganisatie van de culturele sector in het Verenigd Koninkrijk. Voor het onderzoek werden zeven samenwerkingen in de culturele sector gedurende twee jaar opgevolgd. De resultaten van dit kwalitatief onderzoek worden op een bruikbare en pragmatische manier weergegeven. Het is geen wetenschappelijk publicatie en er is weinig informatie terug te vinden over de methodologie. Wel verwijst dit rapport naar bekende literatuur over samenwerken. Vanwege de culturele context, het aantal bestudeerde cases en de concrete resultaten is dit rapport wel waardevol voor ons onderzoek.

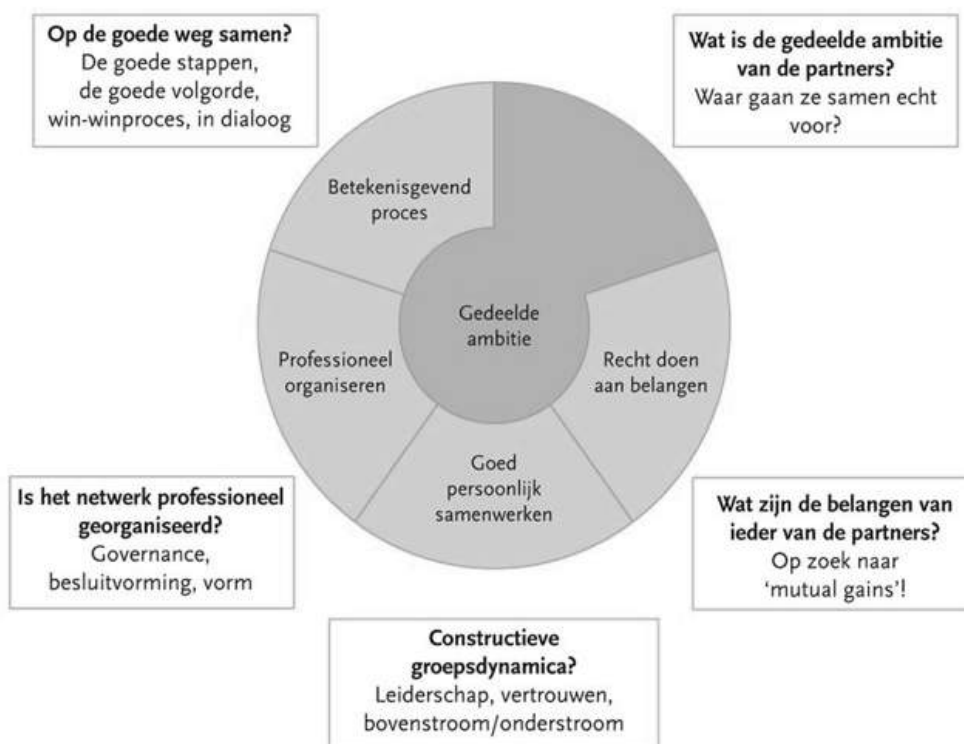
Welk van deze invalshoeken het meest valide is voor de context van een kunstcampus is moeilijk te zeggen. De ene is methodologisch sterk onderbouwd, de ander sluit weer meer aan bij de context. Ook vergelijken van de output is moeilijk: elke auteur kijkt op een andere manier naar het samenwerkingsproces en deelt zijn studie in in andere thema's. De verklaring hiervan is natuurlijk dat samenwerken moet gezien worden als een geheel, de deelaspecten zijn slechts kunstmatige schotten. Vereenvoudiging is nodig om onderzoek te kunnen uitvoeren. Elke invalshoek brengt nuance. We wilden echter ook een invalshoek die praktijkgericht is. Kaats en Opheij zijn de enige die een instrument aanbieden om de samenwerking te evalueren. Daarom kozen we onderverdeling in de vijf thema's van hun kijk als ruggengraat van het onderzoek. Het is een pragmatische keuze die ons toelaat een coherente analyse te maken. De andere theoretische invalshoeken brengen we onder in dezelfde thema's.

Voor de analyse van het samenwerkingsproces gebruiken we vijf samenwerkingsthema's als kijkhoek: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. De literatuurstudie wordt in deze vijf hoofdstukken verdeeld.

## 5.5 Samenwerkingsthema's

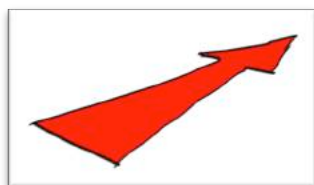
*Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. (Kaats en Opheij, 2012)*

Deze omschrijving van succesvol samenwerken is het uitgangspunt in het boek *Leren samenwerken tussen organisaties*. De auteurs nemen vijf samenwerkingsthema's onder de loep die van groot belang zijn voor samenwerken: ambitie, belangen, relaties, organisatie, en proces. We gebruiken deze vijf thema's als kapstok om de literatuurstudie aan op te hangen.



Afbeelding 6: samenwerkingsthema's volgens Kaats en Opheij (2012:48)

## 5.5.1 Samenwerkingsthema 1: Ambitie



Net als elke organisatie heeft een samenwerkingsverband nood aan een ambitie die richting geeft aan de samenwerking. De ambitie kan geconcretiseerd worden in een missie, in doelstellingen, een strategie. Ze moet relevant zijn voor de organisaties en betekenis hebben voor de bestuurders. De ambitie is het bindmiddel bij uitstek voor de samenwerking.

### 5.5.1.1 Een duidelijke gedeelde ambitie

Nagenoeg alle bronnen zijn het erover eens dat een heldere gedeelde ambitie van primordiaal belang is voor een goede samenwerking. Dit lijkt vanzelfsprekend, en tegelijkertijd is het geen eenvoudige opgave om tot overeenstemming te komen over doelstellingen. Paradoxaal is dat de sterkte van een samenwerking, namelijk de diversiteit die hiermee gecreëerd wordt, juist gepaard gaat met de moeilijkheid om tot gemeenschappelijke doelstellingen te komen. Door de vele invalshoeken en belangen aanwezig in een samenwerkingsrelatie, is er immers ook sprake van een ingewikkeld kluwen van doelstellingen. Huxham en Vangen (2006: 82-106) geven een omstandige classificatie van deze doelstellingen: naast collectieve doelstellingen, die de samenwerking overstijgen, heeft elke organisatie haar eigen doelstellingen voor ogen. Ook individuen in de samenwerking hebben eigen doelstellingen. Daarnaast kunnen er doelstellingen afkomstig zijn van

externe partners, zo bijvoorbeeld bij samenwerkingen omwille van externe druk. Bovendien is een indeling van doelstellingen mogelijk naarmate ze authentiek en expliciet, impliciet of verborgen zijn.

**Tabel 6: classificatie van doelstellingen**

	Uitgesproken doelstellingen	Impliciete doelstellingen	Verborgene agenda's
Samenwerkingsdoelstellingen	Het doel van de samenwerking		<i>Per definitie kunnen collectieve doelen niet verborgen zijn</i>
Organisatorische doelstellingen	Wat elke organisatie voor zichzelf hoopt te winnen via de samenwerking		
Individuele doelstellingen	Wat elk individu voor zichzelf hoopt te winnen via de samenwerking		

In werkelijkheid zijn er geen strikte scheidingslijnen, en zijn de doelstellingen ook veranderlijk in de tijd. De classificatie dient enkel als hulpmiddel naar een bewustwording van de uiteenlopende doelstellingen die aanwezig zijn binnen een samenwerking. Volgens Huxham en Vangen is dit een van de moeilijkste issues bij samenwerking.

#### **5.5.1.2 Aantrekkelijkheid van de ambitie**

Een gedeelde ambitie is een noodzakelijke voorwaarde voor een succesvolle samenwerking, maar dat is niet voldoende. De ambitie moet ook aantrekkelijk zijn voor alle betrokken partners. Hiertoe moeten de betrokken partijen bereid zijn elkaars belangen op te nemen in de ambitieontwikkeling wat maar lukt als er gelijkwaardigheid is in het samenwerkingsproces. Er mag met andere woorden niemand de hiërarchische macht hebben om een oplossing op te leggen aan de ander. De organisaties moeten dus kunnen loskomen van denken binnen hun eigen grenzen, en in tegendeel gaan denken in termen van grensoverschrijdend management (Kaats, 2012; MMM, 2010)

#### **5.5.1.3 Persoonlijke betekenis van de ambitie voor de bestuurders**

Uit onderzoek in de culturele sector blijkt dat ondersteuning van het topmanagement een eerste voorwaarde is voor succes van een samenwerking. De topmanagers moeten zich engageren om alle kansen voor de synergie open te stellen en deze te promoten. Wanneer ze een persoonlijk betekenis toekennen aan een samenwerkingsverband, zullen zij er veel aan doen om deze te doen slagen, daardoor wordt de samenwerking juist krachtig. Uit onderzoek blijkt dat slechts 15% van de beweegredenen rationele argumentaties zijn. Daarnaast spelen persoonlijke argumenten zoals macht, autonomie, engagement, angst, spijt, vertrouwen, persoonlijke klik, gezien willen worden en persoonlijke reputatie een belangrijke rol. Het risico hieraan verbonden is dat de samenwerking terug ter discussie kan komen bij een positiewissel (Kanter en Campbell in Campbell 1998; MMM-2010; Kaats en Opheij, 2012).

#### **5.5.1.4 Ontwikkelen van een ambitie**

Het gezamenlijk ontwikkelen van een gedeelde ambitie is de manier bij uitstek om een boost te geven aan een samenwerking. Het enthousiasme van de deelnemers in de samenwerkingsrelatie neemt toe naarmate ze van gedachte wisselen over een gedeelde missie en het geheel helder wordt. Dit proces vergt tijd, permanente dialoog, luisterbereidheid en een continue bijsturing. Als dat lukt ontstaat een stimulerende sfeer voor experiment en innovatie (MMM, 2010). Het belangrijkste kenmerk van een visie en/of een missie is dus niet zozeer wat daarvan op papier staat, maar wel hoe ze tot stand komt. Wil een missie en een visie betekenis hebben voor de betrokken stakeholders, dan moet ze gebaseerd zijn op de ideeën en ambities die zij gemeen hebben (Nieuwenhuis, 2010)

Er zijn verschillende mogelijkheden om een gezamenlijke ambitie te ontwikkelen. De ontwerpbenadering focust op een eindresultaat, de ontwikkelbenadering focust op de eerste stap en legt de nadruk op gemeenschappelijk willen en een continue koersbepaling. In onderstaand overzicht geven we de kenmerken weer van beide benaderingen:

Tabel 7: benaderingen voor ambitieontwikkeling

	Ontwerpbenadering	Ontwikkelbenadering
Kenmerken	Wenkend perspectief Focus op eerste stap Continue koersbepaling Nadruk om gemeenschappelijk willen Aanpak groeit organisch	Blauwdruk van gewenste situatie Focus op eindresultaat Periodieke koersbepaling Nadruk op plan van aanpak
Effecten	Voortdurende discussie Valkuil van doormodderen en verzanden Situatieafhankelijk bijsturen Mensen nemen initiatieven	Duidelijkheid over gewenst resultaat Valkuil van schijnzekerheid Resultaatafhankelijk bijsturen Goede inzet van mensen en middelen mogelijk

Bij een samenwerking wordt over het algemeen voor de ontwikkelbenadering gekozen. Men begint meestal met participatie van de top, en gaat dan in een langzaam iteratief proces verder. In latere fasen van het samenwerkingsproces komt ook de ontwerpbenadering van pas. Veel goed geformuleerde ambitie vanuit de top kan echter het risico inhouden dat het niet gedragen wordt. Daarom is het ook belangrijk te kiezen voor de mate van participatie van de uitvoerende medewerkers in dit proces. Ook de tijdsdimensie is een belangrijke overweging. Een samenwerking is een ingrijpende verandering, het gaat vaak om mensen met drukke agenda's en het is belangrijk voldoende rijpingstijd te nemen om de nieuwe werkelijkheid te construeren. De partijen moeten dus een duidelijke keuze maken voor een hoog of laag tempo, en daarbij de voor- en nadelen afwegen (Kaats en Opheij, 2012).

Het is niet altijd efficiënt om dit hele proces te doorlopen vooraleer tot actie over te gaan. Naargelang de situatie kan het zelfs beter zijn eerst concreet samen te werken, vooraleer de doelen duidelijk zijn. De moeilijke zoektocht naar de gemeenschappelijke doelen kan immers de samenwerking zodanig vertragen dat er nooit iets van in huis komt. Daarom is een cyclische voortgang soms nuttig, waarbij kleine succesvolle projecten aanleiding geven tot nieuwe heldere doelen (Huxham en Vangen, 2006). Naargelang de situatie is het gewoon afwegen wat primeert:

*If you have a good trusting relationship with your partners then it is essential to agree aims at the start; otherwise time should best be spent on trust building activities before beginning a process of agreeing aims. (Haxham en Vangen, 2006: 240)*

Het gaat hem hier om een driehoeksrelatie, afstemmen over doelen, tot concrete actie voeren en vertrouwen (waar we later op terugkomen).

Wanneer de ambitie duidelijk is, kan deze concreet worden vertaald in een **missie**, in **doelstellingen** en vervolgens in een concrete **strategie**. Een missie gaat over waarden en normen en geeft aan waarom de samenwerking belangrijk is. De doelen geven de duidelijk gespecificeerde, gewenste en meetbare resultaten. De strategie gaat over de manier waarop de doelen bereikt zullen worden.

Om tot heldere doelstellingen te komen zijn er verschillende mogelijkheden. In de managementliteratuur wordt vaak onderscheid gemaakt tussen SMART-doelen, MAGIE-doelen en AMORE-doelen. Zo worden de AMORE-eigenschappen (Ambitieuus, Motiverend, Onderscheidend, Relevant en Echt) vaak gebruikt bij het opstellen van een visie, de MAGIE-eigenschappen (Meetbaar, Acceptabel, Gecommuniceerd, Inspirerend en Engagerend) bij de vertaling naar meer strategisch/tactische doelen en de SMART-eigenschappen (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdsgebonden) tenslotte om de doelstellingen echt concreet en uitvoerbaar te krijgen (Nieuwenhuis, 2010)



### 5.5.1.5 Strategie van de samenwerking

De strategie zegt op welke manier en met welke middelen de doelstellingen zullen gerealiseerd worden. Bij een samenwerking moet er een relatie zijn tussen de strategie van elk van de partners en de samenwerking.

De kunst bij samenwerken bestaat er uit los te komen van denken in termen van de eigen organisatie. Het grensoverschrijdend management, of 'managing across boundaries' is hier een cruciale vaardigheid. Menselijk kapitaal en de onderlinge netwerken vormen, meer dan de formele organisatiestructuur, de kracht van een organisatie (MMM, 2010). De moderne strategievorming bevat andere spelregels dan de traditionele. Men denkt meer in termen van flexibele groepen van samenwerkende organisaties dan bij de traditionele strategie. Organisaties die de vaardigheden hebben om samen te werken bouwen een concurrentieel voordeel op. Vanuit deze overtuiging moeten specifieke vaardigheden opgebouwd worden op het gebied van spelregels voor samenwerken en de mechanismen die van toepassing zijn in samenwerkende groepen. Daarbij is belangrijk dat de geldende regels duidelijk en zinvol zijn voor elke partner.

Omdat samenwerkingen vaak complex en dynamisch zijn, is het niet eenvoudig voor een organisatie om een keuze te maken over de samenwerkingsstrategie. Een verankering van de samenwerkingsstrategie in de organisatiestrategie blijkt echter van groot belang te zijn. De verankering zorgt immers voor een draagvlak en maakt een daadkrachtige besluitvorming mogelijk binnen de samenwerking. In de praktijk is er tussen de organisatiestrategie en de strategie van de samenwerking een wederzijdse afstemming nodig. Dit kan een aanpassing vergen van de strategie van elk van de deelnemende partners in de samenwerking (Kaats en Opheij, 2012: 82; Kenis, 2011).

In Cultuurmanagement, de regels van de kunst (2011) geeft Bruno Verbergt een overzicht van strategieën waarmee een organisatie zich op lange termijn kan aanpassen aan een veranderende omgeving. We kunnen deze ook toepassen op organisaties die samenwerken. Uit een SWOT-analyse volgen al een reeks strategische doelstellingen. Organisaties kunnen vervolgens hun doelstellingen in strategiekaarten gieten en voor elk van die doelstellingen indicatoren benoemen.

Er zijn verschillende scholen van strategisch management, sommige gaan uit vanuit de omgeving en vinden dat de organisaties zich naar aanleiding van een omgevingsanalyse strategisch moeten positioneren, het zijn de zogenaamde outside-in scholen. Andere strategieën vertrekken vanuit de organisatie zelf, de inside-out benadering, waarbij zowel de levenscyclus als de kerncompetenties van de organisatie centraal staan. Deze benadering vindt mee aanhang in de culturele sector omdat het 'maken' van kunst iets is wat eigen is aan de organisatie, anderen komen ernaar kijken. Zoals bij alles is er geen strikte polarisatie, er bestaan ook strategische scholen waarbij beide uitgangspunten gecombineerd worden. Een erg interessante school is de meer recente Blue Ocean Strategy, ontwikkeld door Chan Kim en Renée Mauborgne (2005). De kern van deze strategie is dat de organisatie zich verwijderd van de 'rode' oceaan van concurrentie en een eigen plek vindt in de 'blauwe oceaan' ver van concurrentie. Met andere woorden strategische doelen waarmee de organisatie zich onderscheidt van de concurrentie worden versterkt, de doelen waarmee ze dicht bij de concurrentie komt, worden afgevoerd. Centraal in deze techniek is innovatie: er wordt een blauwe oceaan gecreëerd waar de markt nog niet is aangeboord en de vraag gecreëerd wordt. Een mooie illustratie hiervan in de culturele sector is de Cirque du Soleil, die een 'ander' soort circus ontwikkelde en daardoor een nieuwe markt voor zichzelf creëerde. In het algemeen is het model van Kim en Mauborgne aantrekkelijk voor de culturele sector omdat het innovatie en creativiteit centraal stelt in het strategisch proces. (Verbergt in Schramme 2011: 148-160)

De generieke modellen van strategisch management leggen de nadruk op de relatie tussen organisatie en omgeving, dat is precies de essentie van de techniek van een SWOT-analyse. SWOT

staat voor *Strengths, Weaknesses, Opportunities* en *Threats*, de sterktes en zwaktes van de eigen organisatie worden in verband gebracht met kansen en bedreigingen in de omgeving. Via een confrontatiematrix krijgt men een overzicht van aspecten waarin een organisatie zou kunnen investeren (1), waar ze zich moet verdedigen (2), welke beslissingen moeten genomen worden (3) en waar de schade moet beperkt worden (4).

Tabel 8: confrontatiematrix bij SWOT analyse (naar Robbins & Coulter 2012: 160)

INTERNE analyse	EXTERNE analyse	
	KANS	BEDREIGING
STERKTE	1. Stelt deze sterkte ons in staat om deze kans te benutten?	2. Stelt deze sterkte ons in staat om deze bedreiging af te weren?
ZWAKTE	3. Verhindert deze zwakte ons om deze kans te benutten?	4. Verhindert deze kans ons om deze bedreiging af te weren?

Om de focus niet uit het oog te verliezen is het belangrijk bij dit alles steeds terug te koppelen naar de missie van de organisatie (of de samenwerking). Deze techniek kan op diverse organisaties en onderwerpen worden toegepast, ook op een samenwerking tussen organisaties. Het volstaat telkens het kader helder te maken waarbinnen de interne en externe analyse valt. Uiteindelijk moeten de resultaten van de strategie ook worden geëvalueerd en bijgestuurd waar nodig.

Deze populaire techniek wordt in vele culturele beleidssectoren toegepast. Een krachtige manier om tot een SWOT-analyse te komen is door participatie van een heel team. Verbergt beschrijft een 9 stappenplan om in het tijdsverloop van een halve of hele dag van brainstorm tot confrontatiematrix te komen. (Verbergt in Schramme, 2011: 132-133)

#### 5.5.1.6 Samenvattend over ontwikkelen van een gedeelde ambitie

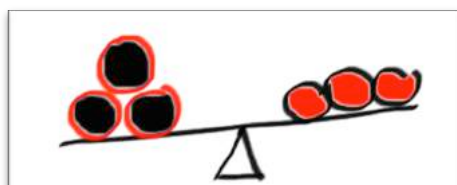
Een essentiële voorwaarde voor een succesvolle samenwerking is het gezamenlijk ontwikkelen van heldere en gedeelde doelstellingen die aantrekkelijk zijn zowel voor de samenwerkingspartners als voor de stakeholders. Een goed gevoerde discussie hierover is een stimulans voor innovatie en creativiteit en draagt bij tot het enthousiasme van de deelnemers. De ontwikkeling van de ambitie naargelang de situatie gebeurt hetzij bij aanvang van de samenwerking, hetzij in een iteratief proces, afwisselend met de praktijk van de samenwerking. Dat laatste draagt bij aan de opbouw van vertrouwen. De ondersteuning van het management speelt een belangrijke rol in dit hele proces. Daarom is het van belang dat de ambitie ook een persoonlijke betekenis heeft voor de bestuurders. Het is een voordeel wanneer de samenwerkingsstrategie en de strategie van de deelnemende organisaties op elkaar afgestemd zijn. Een vaak gebruikt instrumenten voor het ontwikkelen van strategie is het gebruik van een SWOT-analyse. De Bleu Ocean Strategy stelt innovatie en creativiteit centraal en is daarom erg aantrekkelijk voor de culturele sector.

Succesfactoren met betrekking tot de ambitie:

- gedeelde ambitie
- betekenisvolle ambitie
- persoonlijke betekenis van de ambitie voor bestuurders en sleutelfiguren
- samenwerkingsstrategie die aansluit bij de strategie van de samenwerkingspartners

#### 5.5.2 Samenwerkingsthema 2: Belangen

Een samenwerking kan maar betekenisvol zijn als het voor elk van de partners een winsituatie oplevert die een

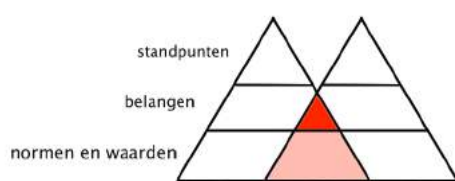


werking op kunstcampus deSingel

strategisch belang heeft. Stap één is de belangen van elk van de partners helder te krijgen. Een tweede stap is zoeken naar een manier om waarde te creëren voor elkeen van de partners, en zo dat het eigenbelang overstegen wordt. De derde stap is tot onderlinge afstemming komen over de verdeling van deze meerwaarde onder de partners.

### 5.5.2.1 Belangen helder maken

Een eerste stap om de belangen te kunnen afwegen is ze helder krijgen. In de praktijk blijkt dat niet zo eenvoudig te zijn. Vaak worden belangen verward met standpunten. Een standpunt is een mening, een belang is iets waarmee iemands voordeel of zelfs levensgeluk mee gemoeid is. Daaronder ligt een diepere vaak onbewuste laag van de waarden en normen. Om de belangen helder te krijgen is het noodzakelijk die lagen van elkaar te kunnen onderscheiden. Door te zoeken naar de onderliggende gemeenschappelijke waarden en normen kan men bij een samenwerking het gezamenlijk belang zo groot mogelijk maken. Dit wordt schematisch weergegeven in de 'gouden driehoek' van Wesselink en Paul (Kaats en Opheij, 2012).



Afbeelding 7: de gouden driehoek

Net als voor de doelstellingen geldt ook hier dat er zowel collectieve, organisatorische als individuele belangen zijn. Organisaties die succesvol samenwerken hebben de capaciteit om het grotere geheel te overzien. Het belang van het geheel primeert op eigenbelang. Onderzoek toont echter aan dat individuele belangen een doorslaggevende rol spelen bij samenwerkingsverbanden en dat collectieve belangen het gesprek kunnen belemmeren. Elke van deze belangen verdient dus aandacht in het samenwerkingsproces en het kan verhelderend zijn de belangen in deze categorieën onder te verdelen (MMM, 2010; Kaats en Opheij, 2012)

### 5.5.2.2 Tot een win-winsituatie komen

We haalden eerder al de paradox aan dat de diversiteit bij samenwerken tegelijk een sterkte en een knelpunt is: er ontstaan nieuwe mogelijkheden, maar ook tegengestelde belangen en doelstellingen. Het is belangrijk om zich bewust te zijn van deze paradox en deze tegenstellingen goed te managen.

De kunst bestaat er in samen oplossingen te bedenken die recht doen aan ieders belangen en het eigenbelang overstijgen en vervolgens de gecreëerde meerwaarde te verdelen tussen de partners. Om succesvol te onderhandelen is het noodzakelijk dat beide partijen de natuur en sterkte van elkaars belangen begrijpen en erkennen, dat ze begrip hebben voor elkaars (organisatie)cultuur, dat er een eerlijke en open informatie-uitwisseling is, dat de onderhandelaars in staat zijn zich te richten op wat ze gemeenschappelijk hebben eerder dan op de verschillen, en dat ze bereid zijn te investeren in het zoeken naar oplossingen die aan de doelstellingen van beide partijen tegemoetkomen. Dit soort onderhandeling is gekenmerkt door een hoge mate van vertrouwen, een grote motivatie en engagement, de ontwikkeling van bindende en gemeenschappelijke doelstellingen en een bereidheid van beide kanten om de belangen van de ander te aanvaarden en naar waarde te schatten (Lewicki en Litterer in Child en Faulkner, 1998). Deze voorwaarden sluiten aan bij een manier van onderhandelen die men *integratief of principieel onderhandelen* noemt, in tegenstelling tot distributief onderhandelen waarbij elke partij bij haar standpunt blijft en de taart gewoon verdeeld wordt. Distributief onderhandelen wordt vaak gebruikt bij een eenvoudig probleem waar middelen moeten verdeeld worden tussen twee partners die verder geen gemeenschappelijke belangen nastreven, en leidt meestal tot een winner en een verliezer. Principieel onderhandelen is geschikt voor complexere problemen waarbij een originele oplossing

kan gevonden worden die recht doet aan de belangen van beide partijen en meer is dan de som van de delen, vaak met een creatieve ruimte tot resultaat. Dit is precies wat nodig is voor synergie (Susskind et al, 1999: Van Oyen et al, 2006).

De literatuur biedt tal van onderhandelingsmodellen hiervoor, bijvoorbeeld *Getting to Yes*, een onderhandelingsmethode die is voortgekomen uit de The Harvard Negotiation Project en waarvan het doel is expliciet te komen tot waardevermeerdering voor beide partijen of de SOM-methodiek van Wesselink en Paul (2010), een innovatieve en proactieve aanpak die niet alleen conflicten voorkomt of oplost, maar ook de basis legt voor een duurzame dialoog en relatie met de omgeving. Om dit proces te faciliteren kan het interessant zijn een externe coach in te schakelen. Uiteraard zal het hoe dan ook nodig zijn dat alle partijen bereid zijn tot compromissen.

### 5.5.2.3 Een echte dialoog aangaan

Voor de discussie over de belangen is een kwaliteitsvolle dialoog de noodzakelijke voorwaarde. Veel problemen bij samenwerking hebben immers te maken met onderling begrip en met informatiedoorstroming. Een goede dialoog moet zorgen voor helderheid, voor een juiste dosering van de informatie, voor het scheppen van de juiste verwachtingen, en voor het kunnen luisteren naar elkaar (MMM, 2010).

Tal van methodes en denkkaders reiken handvaten aan om tot een kwaliteitsvolle dialoog te komen. De bouwstenen van zulke dialoog komen steeds terug: luisteren naar elkaar met erkenning van verschillen, eerlijk uiten, kunnen loslaten en nieuwe perspectieven zien. De kunst is om een omgeving te creëren waarin deze dialoog tot stand kan komen en tot overeenstemming kan leiden. We geven twee voorbeelden van methodes die in de culturele sector werden toegepast en allebei vertrekken vanuit een positieve invalshoek. Het Waarderend Onderzoek (*Appreciative Inquiry*) wordt aangehaald in het Britse MMM-rapport over samenwerken in de culturele sector. Deze methode benadrukt de krachten van zowel individu, groep als organisatie en gaat uit van actief luisteren, een positieve kijk op verschillen en geloof in multiple realities. De methode is bij uitstek toepasbaar op samenwerkingsrelaties (MMM, 2010; Barrett e.a. 2011). Een tweede voorbeeld is de *Integrated Clarity*. De methode werd toegepast in de College of Fine Arts van de University of Arizona en in de School of Arts and Art History van de University of South Florida. *Integrated Clarity* is gebaseerd op het gedachtegoed van Marshall Rosenberg (2003) en focust op bewustzijn van behoeften als fundament voor duurzame verandering en succes op de werkvloer. *Integrated Clarity* richt zich zowel op het verbeteren van de communicatie als op het strategisch plannen en de zakelijke aspecten. Onderzoek toont aan dat deze dubbele focus praktisch en effectief is (Miyashiro, 2011). Welke methode ook wordt toegepast, belangrijk is een klimaat te scheppen waarin open dialoog permanent kan gevoerd worden zodat recht wordt gedaan aan de belangen van alle partijen in de samenwerking.

### 5.5.2.4 De dialoog over de belangen

Cruciaal bij de ontwikkeling van de samenwerking is dat de samenwerkingspartners oog hebben voor elkaars belangen. Deze moeten helder gemaakt worden voor iedereen en zowel de individuele als de collectieve belangen spelen een rol. Daarna pas kan worden overgegaan tot het vinden van oplossingen die een duurzame meerwaarde creëren voor elkeen van de partners. Deze meerwaarde moet vervolgens verdeeld worden over de samenwerkende partners. Een aanpak op basis van de principes van integratief onderhandelen is hiervoor aangewezen. Mogelijk kan het helpen hierbij een externe coach in te schakelen die het proces faciliteert. Het fundament voor het welslagen van dit alles is dat de partners in staat zijn een oprechte open dialoog met elkaar te voeren.

Succesfactoren met betrekking tot de belangen:

- oprechte interesse
- creatie van meerwaarde

- onderhandelingsruimte en –bereidheid
- een echte dialoog

### 5.5.3 Samenwerkingsthema 3: Relatie



Samenwerken is zoals elke relatie, het gaat om verbinding: vertrouwen, afhankelijkheid, autonomie, omgaan met diversiteit, met conflicten, groepsprocessen, issues van macht en invloed, leiderschap. Niet alleen de inhoud van de samenwerking is van belang, ook de interactie tussen mensen en binnen groepen. We bespreken enkele voorwaarden die bepalend zijn voor de relatie in een samenwerkingsverband.

#### 5.5.3.1 Vertrouwen

Vertrouwen staat in de literatuur bovenaan bij de succesfactoren voor samenwerken. Dit wordt benadrukt in alle studies over samenwerken in de culturele sector (MMM-rapport 2010, Weijters, 2004, Schramme, 2009). Vertrouwen is een ruim begrip, waarover veel te zeggen valt. We beperken ons tot enkele aspecten.

Twee vormen van vertrouwen bij samenwerking in de culturele sector blijken belangrijk te zijn: openheid en eerlijke communicatie. Het heeft geen zin te focussen op resultaten als er onvoldoende aandacht is voor deze vertrouwensopbouw. De tijd die wordt besteed aan het opbouwen van vertrouwen voorkomt dat er problemen op langere termijn ontstaan en is dus een noodzakelijke investering (MMM, 2010).

De **vertrouwensopbouw** kan gebeuren door een opeenvolging van beperkte initiatieven met kleine risico's. De kleine successen zullen het vertrouwen langzaam doen groeien. Het is een continu proces waarin moeilijkheden gezamenlijk worden overwonnen en het vertrouwen stap voor stap wordt versterkt door 'small wins' (Huxham en Vangen, 2006:154) Daarbij helpt het ook deze successen te delen met de stakeholders: 'It is important to communicate the success internally and externally' (Renshaw, 2011).

Nauw verbonden met vertrouwen is het thema **macht**. Onevenwicht in de perceptie van machtsverhouding zal immers aanleiding geven tot een verhoging van het wantrouwen. Onderzoek heeft aangetoond dat een samenwerkingsrelatie beter functioneert wanneer er gelijkwaardigheid is in de relatie, ook wat betreft macht. Dit is in het bijzonder van belang in relaties waar de partners complementair zijn en dus niet altijd dezelfde doelstellingen nastreven. Vaak wordt geld geassocieerd met macht. Maar macht draait niet altijd om geld en macht op zich is ook niet altijd destructief voor de relatie. Huxham en Vangen (2006) verdelen macht in drie categorieën:

- de 'macht over' (*power over*) is de macht uitgeoefend in functie van het eigenbelang
- de 'macht om te' (*power to*) is de macht om te komen tot een win-win situatie
- de 'macht voor' (*power for*) is een vorm van macht die wordt doorgegeven aan de ander ten gunste van de samenwerking, vergelijkbaar met empowerment, of altruïstische meerwaarde

De twee laatste vormen van macht kunnen in een samenwerkingsrelatie bijdragen tot synergie.

Het kan ook verhelderend zijn de issues van macht onder te verdelen in macro of microniveau. Op macroniveau of organisatorisch zijn middelen (resources), al dan niet tastbaar, een bron van macht. Er heerst ook een dynamica van macht aangezien de gelijkwaardigheid tussen organisaties met de tijd vaak terug in onevenwicht kan geraken. Op microniveau speelt macht zich af in de dagelijkse omgang. Dat gaat soms over kleine dingen. Zo kan bijvoorbeeld de naam die aan een samenwerking wordt gegeven een grote betekenis krijgen in de omgang. Een eerste tijdelijke benaming kan al gauw richting geven aan het denken over het samenwerkingsproces, en is dus niet onbelangrijk. In een

samenwerking is het belangrijk de machtsverhouding goed te beheren zowel op micro- als op macroniveau.

Door de risico's verbonden aan samenwerken ontstaat er ook bij een samenwerking altijd een balanceren tussen vertrouwen en waakzaamheid. De combinatie van beide geeft inzicht in de achtergronden van de samenwerkingsrelatie en is mede bepalend voor de manier waarop met **conflicten** wordt omgegaan. Door de reeds genoemde paradox tussen samenwerken en diversiteit, rijzen er onvermijdelijk conflicten. De kunst bestaat er hier opnieuw uit deze spanningen op een constructieve manier in te zetten voor de samenwerking. De manier waarop hiermee wordt omgegaan geeft inzicht in de relatie. Op basis van de mate van waakzaamheid en van vertrouwen binnen een relatie kunnen we vier relatietypen onderscheiden, die worden weergegeven in onderstaand schema:

**Tabel 9: relatietypen op basis van vertrouwen en waakzaamheid**

<b>VERTROUWEN</b>	<b>Hoog</b>	<b>Berekenend verbinden</b> voortdurend bewaken van complementariteit vermijding van relationeel conflict voortdurende waakzaamheid voor dubbel conflict	<b>Onbelemmerd samenwerken</b> diversiteit als ruggengraat van de relatie (synergie) conflict en diversiteit als onderwerp van gesprek aandacht en ruimte voor het relationele conflict
	<b>Laag</b>	<b>Waakzaam contracteren</b> conflict als vertrekpunt voor interactie veel aandacht voor procedures voor conflicthantering instrumentele opvatting van partner en relatie	<b>Onderzoekend uitwisselen</b> professionele synergie als aanleiding voor interactie 'no hassle' als criterium voor persoonlijke verbinding vermijding van het expliciete conflict
		<b>Hoog</b>	<b>laag</b>
		<b>WAAKZAAMHEID</b>	

In een relatie waar synergie belangrijk is, zoals voor de kunstcampus, zijn de vormen *onbelemmerd samenwerken* en *onderzoekend uitwisselen* het meeste aangewezen. Belangrijk is dat elke partner voor zich nagaat welke de gewenste situatie is. Soms volstaat onderzoekend uitwisselen, en soms kan men alleen effectief zijn door onbelemmerd samenwerken, maar dit vraagt wel meer inspanningen van beide partijen (Lewicki in Kaats en Opheij, 2012). Ideaal is tot een situatie te komen waarin het vertrouwen dusdanig is dat de partners onbelemmerd kunnen samenwerken. Deze vorm van samenwerken steunt op diversiteit als ruggengraat, en er is ruimte en aandacht voor het relationele. Beide partijen opereren vanuit gelijkwaardigheid, ze bundelen hun krachten en dragen een gedeelte van hun doorzettingsmacht over aan de samenwerking. Voorwaarde hiervoor is dat geen van beide partijen macht heeft over de ander en dat er openheid en transparantie is in de communicatie.

Naast de diversiteit van competenties die in een samenwerking worden gebundeld worden ook verschillende organisatieculturen met elkaar geconfronteerd. Hoe meer de organisatieculturen van elkaar verschillen, hoe groter de uitdaging om tot een goeie 'fit' te komen. Er zijn voor het managen van de culturele diversiteit twee fundamentele beleidskeuzes te maken: de eerste keuze is of een van beide culturen de samenwerking zal overheersen dan wel dat er een evenwicht ontstaat tussen de beide culturen, een tweede keuze is de mate waarin de culturen geïntegreerd worden dan wel dat er een segregatie wordt nagestreefd, ten einde bijvoorbeeld conflicten te vermijden. Deze twee dimensies geven aanleiding tot vier mogelijkheden:

**Tabel 10: keuzes voor managen van culturele diversiteit**

<i>Overheersing door een van de partners?</i>	<i>Nee</i>	<i>synergie</i>	<i>segregatie</i>
	<i>Ja</i>	<i>overheersing</i>	<i>afbraak</i>
		<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*

		Integratie?
--	--	-------------

Wat ons hier vooral interesseert is de mogelijkheid tot synergie. Die doet zich voor wanneer de samenwerkingspartners erin slagen tot integratie te komen van de organisatieculturen, zonder dat een van beide domineert. Deze fit is de meest aangewezen om verbinding te versterken binnen de samenwerking en het leren aan te moedigen. De sterktes van de betrokken organisaties zullen hier gecombineerd worden tot een effectief geheel waarbij nieuwe resources ontstaan. Dit vereist dat elkeen van de partners begrip en waardering opbrengt voor de cultuur en de bijdragen van de andere partner. Het vergt vaak tijd en energie om dit in alle openheid en met wederzijds respect te bespreken. Zulke discussie kan leiden tot een exploratie van de mogelijkheden om door samensmelting van beide culturen tot een nieuwe alliantiecultuur te komen. (Child & Faulkner: 245)

### 5.5.3.2 Groepsdynamica

De samenwerkingsrelatie wordt in belangrijke mate beïnvloed door de groepsdynamiek. Het is belangrijk hierbij aandacht te hebben voor bewust en onbewuste processen, voor het opereren op gebied van inhoud en betrekking, en voor het verschil tussen wat zich op het podium en achter de coulissen afspeelt. Zoals uit voorgaande discussie blijkt, zijn een aantal aspecten van de groepsdynamica belangrijk: het gaat om het werken aan vertrouwen, omgaan met macht, hanteren van conflicten en constructief maken van verschillen. Essentiële voorwaarde is dat de groepsleden zich kunnen verbinden met elkaar (Kaats en Opheij, 2012). Voor de samenwerking die we onderzoeken is een bijkomende voorwaarde dat de groepsdynamiek de creatieve processen ten goede komt. Sawyer (2007), bestudeerde talrijke creatieve contexten, waaronder improvisatie in muziek en theater, en kwam tot de conclusie dat de 'groupflow' de basis is om tot een creatief proces te komen. Die groupflow is een collectieve geestestoestand, een piek-ervaring. Sawyer onderscheidt tien voorwaarden die nodig zijn om deze flow te doen ontluiken: het doel van de groep, empathie (close listening), volledige concentratie, volledige controle, vermenging van ego's, gelijkwaardige participatie, vertrouwdheid met elkaar, constante communicatie, voorwaarts bewegen en het vermogen om te falen. In deze voorwaarden vinden we paradoxen zoals de controle versus vrijheid. Een evenwicht tussen deze tegenstellingen doet de flow ontstaan.

*Group flow happens when many tensions are in perfect balance: the tension between convention and novelty, between structure and improvisation, between the critical analytic mind and freewheeling, outside-the-box mind, between listening to the rest of the group and speaking out individual voices.*

De paradox van dit proces is net dat de flow nodig voor het creatieve proces maar tot stand komt als er regels zijn, en onderling begrip bij de groepsleden. Te veel regels doden echter het innovatief vermogen. De kunst is de juiste structuur te vinden die tegelijkertijd improvisatie ondersteunt én de creativiteit niet tegenhoudt. Om tot synergie te komen binnen een groep is er dus een balans nodig tussen vrijheid en structuur. We onthouden dit voor het gedeelte over de effectiviteit van de organisatie.

### 5.5.3.3 Verbindend leiderschap

In de samenwerking kan de rol van de leider een essentieel verschil maken. Onderzoekers van de Australian School of Business kwamen tot de conclusie dat er een sterke correlatie bestaat tussen verbindend leiderschap en organisatorische performantie. Onder een verbindend klimaat kunnen managers creatiever zijn en ook hun medewerkers in hogere mate aanmoedigen om naar vernieuwende oplossingsstrategieën te zoeken. Een cultuur waarin ruimte is voor zelfreflectie en zelfontwikkeling geeft dus niet alleen aanleiding tot grotere productiviteit en winst maar is een stimulus voor innovatie en creativiteit. (*The Rise of the Compassionate Leader*, 2012; Aigner 2011) Verbindend leiderschap kan dus een katalysator zijn om tot synergie te komen binnen een samenwerking.

Een verbindend leider kan beschreven worden als iemand die in staat is groepen te laten samenwerken en voortgang te boeken in een omgeving met tegengestelde belangen (Kaats en Opheij, 2012; Schruijen in Kaats en Opheij, 2012: 190). Huxham en Vangen (2006) noemen de leiderschapstijl Collaborative Leadership. Deze stijl uit zich in ondersteunende activiteiten (aanmoedigen, empowering, betrekken en mobiliseren) en sturende activiteiten (manipuleren van een collectieve agenda en bespelen van politiek). Succesvolle leiders beschikken over de vaardigheden beide invalshoeken juist in te schatten en de balans te houden tussen bevruchten, voeden (nurture) en kordaat zijn (thugger). De essentie is op de juiste momenten de juiste activiteiten uitvoeren. De leider is eveneens de sleutel tot het ontwikkelen van een echte dialoog, die zoals we boven aantoonde noodzakelijk is om meerwaarde te creëren (Renshaw 2010, p27). De verbindend leider zorgt immers voor het klimaat waarin het mogelijk is in vertrouwen, gelijkwaardigheid en openheid samen te werken.

#### 5.5.3.4 De relatie in een samenwerking

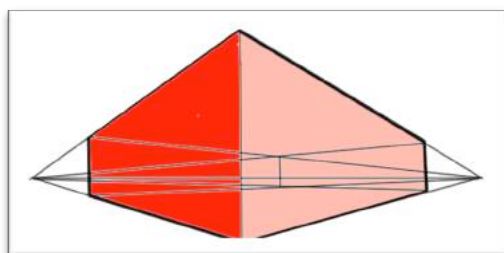
Een goede relatie is het hart van de samenwerking. Parameters die een rol spelen bij de relatie zijn de verhouding tussen vertrouwen en waakzaamheid, de gelijkwaardigheid in termen van macht, het vermogen tot verbinden, de groepsdynamiek, en het leiderschap. Om tot synergie te komen in een samenwerking is diversiteit als uitgangspunt nodig. De kunst is constructief om te gaan met die diversiteit. Dit lukt het best in een sfeer van vertrouwen en gelijkwaardigheid, waarbij de organisatieculturen kunnen versmelten tot een nieuwe cultuur waarin geen van beide culturen domineert. Issues van macht zijn onvermijdelijk maar dienen zorgvuldig te worden gemanaged, zowel op micro- als op macroniveau. Om tot de 'groupflow' te komen die creativiteit en innovatie teweegbrengt, is er een balans nodig tussen vrijheid en regels. Verbindend leiderschap is niet enkel bevorderend voor de kwaliteit van de groepsprocessen bij samenwerken maar ook voor de productiviteit in het algemeen.

Succesfactoren met betrekking tot de relatie:

- vermogen tot verbinden
- vertrouwen
- kwaliteit van de groepsprocessen
- verbindend leiderschap.

### 5.5.4 Samenwerkingsthema 4: Organisatie

#### 5.5.4.1 Professioneel organiseren van de samenwerking



De manier waarop de organisatie van de samenwerking wordt georganiseerd beïnvloedt in grote mate de ontwikkeling, de duurzaamheid en de effectiviteit van de samenwerking. Het is belangrijk de goede afwegingen en keuzes te maken wat betreft organisatiestructuur, samenwerkingspartners, informatiekanaal, samenwerkingsvormen en de mate van robuustheid van de samenwerking. Hoewel elke samenwerking uniek is, kunnen theoretische kaders een licht werpen op

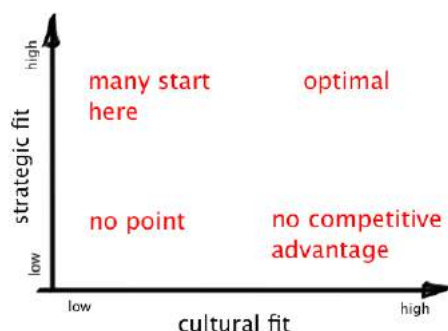
mogelijke samenwerkingsstructuren bij een specifieke situatie.

#### 5.5.4.2 Keuze van de samenwerkingspartner

Een eerste keuze bij de samenwerkingsorganisatie is de keuze van de samenwerkingspartner(s). Child en Faulkner (1998) geven aan dat er twee dimensies van belang zijn bij deze keuze: de strategische fit en de culturele fit. De essentie van een strategische fit is dat er een duurzaam concurrentieel voordeel door gecreëerd wordt. De culturele fit gaat niet zozeer om een vergelijkbare cultuur dan



wel over de mate waarin de organisaties begrip voor elkaars culturele verschillen kunnen opbrengen en bereid zijn tot compromis inzake problemen van culturele aard. In de *Strategic fit- Cultural fit matrix* worden de mogelijkheden als volgt weergegeven:



Afbeelding 8: strategic fit- cultural fit matrix

In het algemeen zoeken organisaties partners die complementair zijn omdat zij hun sterktes kunnen bundelen en elkaar aanvullen daar waar er intern leemtes zijn in knowhow of in andere bronnen. Complementariteit tussen de organisaties heeft ook meer kans op slagen omdat er weinig overlap is en men zich dan weinig moet bezighouden met rationalisatie, dubbele functie en overtollige infrastructuur (Weijters, 2004; Kanter, 2009). Vaak kiezen organisaties om samen te werken met partners met vergelijkbare grootte om te vermijden dat een van beide in de relatie gaat domineren zowel wat betreft de inbreng als de return van de samenwerking. Een goede fit tussen de organisatieculturen, waarbij de organisaties elkaar begrijpen en respecteren, leidt tot synergie en tot duurzaam samenwerken (Child & Faulkner, 1998).

### 5.5.4.3 Keuze van samenwerkingsstructuur en -bestuur

Vooraleer de samenwerkingsstructuur vast te leggen, is het interessant na te denken over de grondvorm van de samenwerking. Hierbij zijn twee dimensies belangrijk: verbeteren versus vernieuwen en uitwisselen versus delen. Op basis van deze twee dimensies kunnen vier 'archetypes' of grondvormen van samenwerken onderscheiden worden: functioneel, ondernemend, transactioneel of verkennend samenwerken (Child en Faulkner, 1998). Bij elke grondvorm horen organiseerprincipes (Kaats en Opheij, 2012):

Tabel 11: grondvormen van samenwerken en bijhorende organiseerprincipes

<b>Delen</b>	<b>Functioneel samenwerken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Borgen van opdrachtgever en opdrachtnemerschap</li> <li>Afspraken over dienstenniveaus</li> <li>Sturen op procesintegratie en servicekwaliteit</li> <li>Servicegerichte managementstijl</li> </ul>	<b>Ondernemend samenwerken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Borgen van exclusiviteit</li> <li>Afspraken over procedures</li> <li>Sturen op doelen en synergie</li> <li>Doelgerichte, ruimtescheppende managementstijl</li> </ul>
<b>Uitwisselen</b>	<b>Transactioneel samenwerken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Borgen van koppelbaarheid</li> <li>Afspraken over resultaatbeschrijving</li> <li>Sturen op transactiekosten en ketenefficiency</li> <li>Resultaatgerichte managementstijl</li> </ul>	<b>Verkennend samenwerken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Borgen van professionele toegevoegde waarde</li> <li>Afspraken over spelregels</li> <li>Sturen op toegankelijkheid en optimale interactie</li> <li>Faciliterende managementstijl</li> </ul>
	<b>verbeteren</b>	<b>vernieuwen</b>

Voor een samenwerking die tot synergie leidt, is de ondernemende vorm de meest aangewezen, deze is immers gericht op vernieuwen en op delen. De verkennende vorm komt ook in aanmerking, en is gericht op uitwisselen eerder dan op delen. Het schema geeft aan welke de organiseerprincipes zijn voor deze samenwerkingsvorm: dat zijn respectievelijk de ruimtescheppende managementstijl en het maken van afspraken over procedures, of de faciliterende management stijl en afspraken over spelregels. Dit model kan houvast bieden voor een juiste fasering van onderhandelingen en is een checklist voor de onderwerpen die moeten besproken worden om de samenwerking te organiseren.

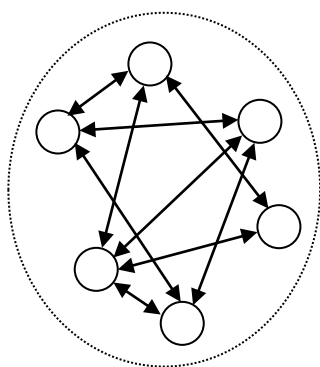
Eens de samenwerkingsvorm vaststaat is het zaak ook het samenwerkingsbestuur te overdenken. Child en Faulkner bestuderen in dit verband de dimensie controle versus vertrouwen. Ze geven aan hoe de opbouw van vertrouwen een tegengewicht vormt van een controlerende manier van werken. Deze dualiteit wordt weergegeven in de benadering van De Man (De Man in Kaats en Opheij, 2012: 253).

**Tabel 12: dualiteit van samenwerkingsbestuur op basis van vertrouwen of van controle**

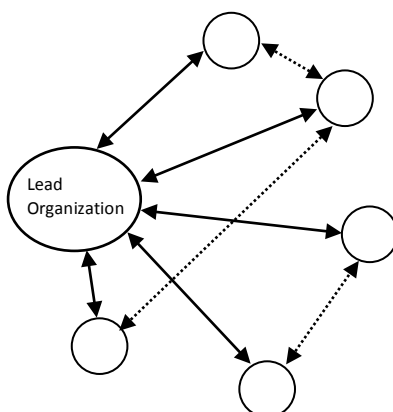
	<b>Besturen op basis van vertrouwen (trust-benadering)</b>	<b>Besturen op basis van beheersing (control-benadering)</b>
Wat wil je bereiken met de besturing?	Verschillen partners benutten Motivatie om bij te dragen	Voorkomen van opportunistische Grip op werknemers en managers
Welk belang benadruk je?	Gedeelde belangen, win-win	Eigenbelang en conflicterende belangen
Omgaan met waarde	Focus op vergroten van de taart en visie op het bereiken daarvan	Verdelen van kosten en risico's, daarna op winstdeling en verdelen van de taart

Een bestuur op basis van vertrouwen is dus beter geschikt voor de samenwerking op een kunstcampus dan een controlerend bestuur. De eerste vorm draagt immers bij tot alle voorwaarden die we hiervoor al gezien hebben.

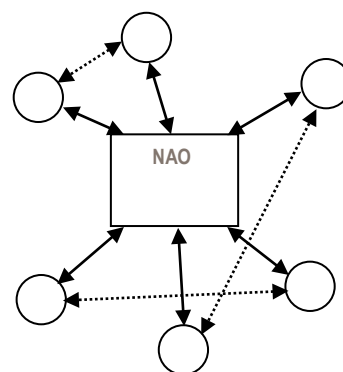
Belangrijk voor het succes van de samenwerking is dan een samenwerkingsbestuur te kiezen dat ook effectief. Provan en Kenis (2007) onderzochten de correlatie tussen bestuursvorm en effectiviteit van netwerksamenwerkingen. Met netwerk doelen ze op een groep van drie of meer autonome organisaties die samenwerken om naast eigen doelstellingen, ook collectieve doelstellingen na te streven. Ze onderscheiden drie types van besturen: het zelfregulerende netwerk, het leiderschapsorganisatienetwerk en de netwerk-administratieve eenheid (NAO).



Zelfregulerend Netwerk



Leiderschapsnetwerk



Netwerk Administratieve Organisatie (NAO)

**Afbeelding 9: drie soorten netwerkbesturen volgens Provan en Kenis (2007)**

De eerste vorm is het zelfregulerende netwerk of gedeelde bestuur (participant- or shared governed networks), waarbij er collectief wordt samengewerkt zonder een afzonderlijke bestuursseenheid: alle partijen participeren in het netwerkmanagement. Een tweede vorm is het leiderschapsorganisatienetwerk (lead organization- governed networks) waarin alle activiteiten en belangrijke besluiten worden gecoördineerd door een van de leden van het netwerk die ook een belangrijke rol heeft in het primaire proces. De derde vorm is de netwerk administratieve organisatie (network administrative organization of NAO), waarbij een aparte entiteit is ingericht die tot taak heeft de activiteiten in het netwerk te managen en te coördineren. Dit kan bij mandaat aan externen worden uitbesteed of door de samenwerkingspartners zelf in handen genomen worden. Zulk bestuur kan bestaan uit één enkele persoon, een samenwerkingscoördinator, of een hele organisatie.

Uit het onderzoek blijkt dat de effectiviteit van het bestuur afhankelijk is van vier contingentiefactoren: vertrouwen, het aantal partners in het netwerk, de mate van consensus over doelstellingen, en de noodzaak van netwerkcompetenties. Onderstaand schema geeft de meest effectieve organisatievorm weer in functie van deze vier contingentiefactoren.

**Tabel 13: effectiviteit van organisatievormen in functie van contingentiefactoren**

	<b>Trust</b>	<b>Number of participants</b>	<b>Goal Consensus</b>	<b>Need for Network Level Competencies</b>
Shared Governance	High density	Few	High	Low
Lead Organization	Low density, highly centralize	Moderate number	Moderately low	Moderate
Network Administrative Organization	Moderate density, NAO monitored by members	Moderate to many	Moderately high	High

Bij elk van deze vormen heeft de samenwerkingsmanager te maken heeft met drie soorten spanningsvelden: efficiëntie versus inclusiviteit (of participatie bij besluitvorming), interne versus externe verantwoording, flexibiliteit versus stabiliteit. Deze spanningen zijn als volgt gerelateerd tot de samenwerkingsvorm:

- Het zelfregulerende netwerk bevordert inclusiviteit, interne verantwoording en flexibiliteit.
- Het leiderschapsorganisatienetwerk bevordert efficiëntie, externe verantwoording en stabiliteit.
- De NAO bevordert een evenwicht tussen efficiëntie en inclusiviteit en tussen interne en externe verantwoording en bevordert stabiliteit.

Voor een kunstcampus menen we te kunnen besluiten dat zowel het zelfregulerend netwerk als de NAO geschikte besturingsvormen zijn. Het aantal samenwerkingspartners is immers beperkt, vertrouwen is een belangrijke voorwaarde, er moet een consensus zijn over de doelstellingen, inclusiviteit en flexibiliteit zijn belangrijk. Indien ook stabiliteit belangrijk is in de beoogde samenwerking, en er een evenwicht mag zijn tussen interne en externe verantwoordelijkheid geniet de netwerk administratieve organisatie (NAO) de voorkeur.

Deze NAO structuur geeft de mogelijkheid om tot een win-win te komen zonder overheersing van een van de partijen en laat toe om te functioneren met een aanzienlijk aantal samenwerkingspartners. De vereisten voor een consensus over doelen is gematigd zodat verschillen geen hinder vormen en het is een evenwichtige oplossing voor een duurzame samenwerking. De flexibiliteit is echter niet zo groot als bij een zelfregulerend netwerk. Naargelang het geval kan de besturing van de NAO ingevuld worden door een interne of externe samenwerkingscel bestaande uit

één of meerdere personen en kunnen functies zoals administratie, financiën en HRM geïntegreerd worden.

Het MMM-rapport (2010) geeft negen concrete samenwerkingsbesturen die voorkomen in de culturele sector in de UK, gaande van volledig geïntegreerd tot totaal behoud van de autonomie. We vinden er voorbeelden van zowel zelfregulerende netwerken als van NAO's (voor zover het over meer dan twee organisaties gaat).

Tabel 14: samenwerkingsbesturen in de culturele sector volgens het MMM rapport (2010)

VORM		
fusie	<b>Fully Integrated Merger</b>	Twee of meer organisaties versmelten tot één waarbij al dan niet een geheel nieuwe organisatie gecreëerd wordt
fusie	<b>Partially Integrated Merger</b>	Twee of meer organisaties versmelten gedeeltelijk tot één, maar behouden hun merknaam en in zekere mate hun identiteit. De 'mergerorganisatie' dient strategische doeleinden van beide partijen.
ZRN	<b>Joint Programme Office</b>	Twee of meer organisaties hebben overlappende programma's of diensten, en slaan de handen in elkaar voor de organisatie van deze activiteiten.
ZRN	<b>Joint Partnership with Affiliated Programming</b>	Twee of meer organisaties gaan via gezamenlijke coördinatie over tot organiseren van programma's of diensten, waarin ze hun complementair sterktes tot een nieuw product komen.
ZRN	<b>Joint Partnership for Issue Advocacy</b>	Voor eenmalige of korte termijn projecten komen de organisaties als één stem naar buiten. De staf van de samenwerkende partijen komen voor de gelegenheid samen.
NAO	<b>Joint Partnership with the Birth of a New Formal Organisation</b>	Twee of meer organisaties creëren een afzonderlijke, onafhankelijke organisatie voor de organisatie van gezamenlijke activiteiten. Deze vorm weerspiegelt tegelijkertijd erkenning en rijpheid van de samenwerking en is gericht op langer termijn samenwerking.
NAO	<b>Joint Administrative Office and Back Office Operations</b>	Twee of meer organisaties slaan de handen in elkaar op gebied van administratie en personeel, inclusief financieel management en HRM. Soms wordt dit uitbesteed aan een afzonderlijke organisatie.
?	<b>Confederation</b>	Naar het model van de US biedt een overkoepelende organisatie ondersteuning voor de samenwerking tussen de afzonderlijke organisaties. De impact van de koepelorganisatie kan variëren.
ZRN	<b>Creative Adhocracy</b>	Naar het samenwerkingsmodel tussen individuele kunstenaars, geeft deze benaming een samenwerkingsvorm weer in een organische organisatiestructuur. De spelers zijn intrinsiek gemotiveerd door een gemeenschappelijk doel.

De *Joint Partnership with the birth of a new formal organisation* en de *Joint administrative office en backoffice operations* zijn voorbeelden van NAO's waarbij respectievelijk het bestuur is uitbesteed aan een afzonderlijke divisie, of bepaalde administratieve diensten worden samengesmolten tot één of zelfs uitbesteed aan een afzonderlijke organisatie. De zelfregulerende netwerken kunnen diverse vormen aannemen.

#### 5.5.4.4 Draagvlak, daadkracht, hygiëne van afspraken

Een goede samenwerkingsstructuur zal bijdragen tot het versterken van een draagvlak voor de samenwerking en tot het bekomen van een daadkrachtige samenwerking. Dit zijn dus indicatoren voor succes. Bovendien is het voor een succesvolle samenwerking noodzakelijk dat er duidelijke afspraken worden gemaakt en dat deze worden nageleefd, er is een goede hygiëne van afspraken

nodig. Deze drie succesfactoren hangen nauw samen met de gekozen organisatiestructuur. Het is dus van groot belang voor de juiste vorm te kiezen.

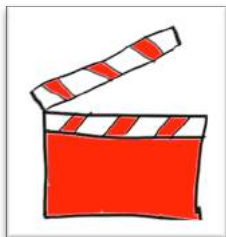
#### 5.5.4.5 Professioneel organiseren van een samenwerking

Voor de organisatie van een samenwerking moeten achtereenvolgens keuzes gemaakt worden over samenwerkingsvorm en een samenwerkingsstructuur en -bestuur. De meest geschikte grondvorm voor een kunstcampus is de verkennende of de ondernemende vorm. De bijbehorende organiseerprincipes zijn de doelgerichte ruimtescheppende en faciliterende managementstijl en het maken van afspraken over procedures of vastleggen van spelregels. De besturen die het best aansluiten bij een kunstcampus zijn het zelfregulerende netwerk en de netwerk-administratieve organisatie (NAO). De tweede vorm biedt meer stabiliteit, maar minder flexibiliteit dan de eerste. Bij een NAO kan er gekozen worden voor fusie van een aantal organisatorische functies en voor een interne of externe samenwerkingscoördinator. Een goede keuze van bestuur zal de effectiviteit verhogen, en ook het draagvlak en de daadkracht.

Succesfactoren met betrekking tot de organisatie

- effectiviteit
- draagvlak
- daadkracht
- hygiëne van afspraken

### 5.5.5 Samenwerkingsthema 5: Proces



#### 5.5.5.1 Het vormgeven van een betekenisgevend proces

Vaak begint een samenwerking met een eerste verkenning op basis van een ontmoeting, een idee of een vraagstuk. Dat loopt dan verder via het vormgeven van de oplossingen tot het exploiteren van de uitkomsten. Om de samenwerking effectief in stand te houden moet er aandacht zijn voor het proces, de fasering, het implementatieplan en het management van de samenwerking.

#### 5.5.5.2 Fasering en timing

Het management van een samenwerking houdt onder meer een goede fasering en timing in. Kaats en Opheij (2012) onderscheiden vijf fasen in een samenwerkingsproces:

1. Verkennen van de situatie
2. Delen van ambities en belangen
3. Overeenkomen: koers en richting
4. Vormgeven van de oplossing
5. (Uit)voeren en vernieuwen van een samenwerking

Over de snelheid van de implementatie vinden we uiteenlopende adviezen in de literatuur. Campbell moedigt managers aan om synergie geleidelijk in te voeren door goed doordachte initiatieven over bepaalde specifieke doeleinden. Synergie komt voort uit vele van deze kleine initiatieven eerder dan uit grote globale veranderingen in de organisatie. Ook in de studie over de alliantie tussen Barbican Centre en de Guildhall school te Londen wordt aangegeven dat een natuurlijke ontwikkeling van de samenwerking gunstiger is dan een doordachte geplande verandering (Renshaw, 2011). Deze benadering contrasteert met die van andere denkers, zoals Kanter en Bartlett, die managers eerder aanzetten tot structurele veranderingen met het oog op een snelle invoering van verandering op

verschillende domeinen (Campbell 1998: 145). Ook Nawas geeft aan dat de realisatieplanning volgens een hoog tempo moet verlopen (Nawas in Weijters, 2004 : 34).

### **5.5.5.3 Proceskwaliteit en -effectiviteit**

Naast aandacht voor de vijf fasen van de samenwerking is het belangrijk de inhoudelijke betekenis van de samenwerking te bewaken en verder uit te diepen, en de nodige zorg te besteden aan interactie en communicatie. Vervolgens moeten ook de condities goed in het oog gehouden worden voor het bestendigen van een goede samenwerking. Ten slotte is het ook essentieel na te gaan of de samenwerking effectief tot resultaten komt en deze ook te laten zien. Het laten zien van de realisaties en de voortgang heeft verschillende functies: het werkt mobiliserend voor de deelnemers, het is een legitimering ten aanzien van de achterbannen, het is een manier om een gezicht te geven aan het samenwerkingsverband, wat vooral van belang is wanneer de samenwerkingsverbanden tot stand zijn gekomen om maatschappelijke invloed uit te oefenen, en tot slot is de effectiviteit van het proces een indicator voor de staat van het samenwerkingsverband (Kaats en Opheij, 2012).

### **5.5.5.4 Rollen en verhoudingen in het samenwerkingsproces**

Het is in een samenwerking belangrijk dat er duidelijkheid is over de rolverdeling en dat alle nodige functies worden ingevuld. De vraag bij wie de verantwoordelijkheid ligt voor het samenwerkingsproces moet duidelijk beantwoord kunnen worden. Soms kan een van de betrokken bestuurders de rol van samenwerkingscoördinator op zich nemen, in andere gevallen kan het nuttig zijn dat een buitenstaander deze rol op zich neemt. Volgens De Bruijn (in Kaats en Opheij, 2012: 330) kan men twee rollen onderscheiden die aan het samenwerkingsproces vorm en inhoud geven: de procesarchitect en de procesmanager. De architect is de bedenker, de manager komt daarna in beeld wanneer alle partijen zich aan het ontwerp gecommitteerd hebben. Deze laatste is onafhankelijk van de samenwerkingspartners, maar wel afhankelijk van hun steun. Hij bevindt zich in een kwetsbare positie. Een van de rollen van de procesmanager is de verbinding tot stand brengen en in stand houden binnen de samenwerking.

### **5.5.5.5 Lerende organisaties**

Zelfs al zijn de goede keuzes gemaakt, en draait de samenwerking goed, het is steeds belangrijk de samenwerking vitaal te houden door te blijven bijleren.

Eerst en vooral is een lerende cultuur aangewezen, gericht op herkennen, creëren en verkennen van nieuwe kennis om nieuwe ideeën en concepten te genereren. In *The Necessary Revolution* definieert Senge de lerende organisatie als een organisatie waarbij mensen hun capaciteiten vergroten zodat nieuwe denkpijsten gevoed worden, collectieve ambities een plaats krijgen en mensen continu leren het grote geheel te zien: ‘people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together’. (Senge in MMM, 2009). Op organisatorisch niveau levert dit ontwikkelingen in perceptie, visie, strategie en kennisoverdracht. Tegelijkertijd is het belangrijk mensen te motiveren om zelf bij te leren en zich te bevrijden van oude gewoontes (MMM, 2010).

Daar waar organisatievermogen nodig is om stabiliteit na te streven, is aanpassingsvermogen noodzakelijk in de vaak destabiliserende zoektocht naar verandering en verbetering. Het wezen van duurzaamheid is aanpassingsvermogen creëren, testen en behouden. Organisaties met een sterk aanpassingsvermogen kunnen beter inspelen op veranderende externe factoren en staan ook open voor leerkansen van buitenaf. Zulke organisaties worden gekenmerkt door vier kwaliteiten: externe focus, netwerking, leergierigheid en innovatie. Dit kenmerk kan ook als een element van de organisatiecultuur worden gezien. (MMM rapport 2010)

### 5.5.5.6 Managen van het proces van de samenwerking

Om succesvol samen te werken is het belangrijk een fasering uit te werken in de tijd, waarbij er een evenwicht is tussen inhoud en proces. Studies in de culturele sector tonen aan dat een geleidelijke implementatie het beste werkt, en dat er tegelijkertijd sprake moet zijn van een volgehouden implementatieplan. Afspraken over rolverdelingen en procesregie moeten gemaakt worden, zodat het voor iedereen duidelijk is wie wat doet. Een permanente opvolging van proceskwaliteit en –effectiviteit is nodig zodat het proces regelmatig kan worden bijgestuurd en verbeterd. Het lerend vermogen van zowel de organisatie als de mensen speelt een grote rol in het verkennen en creëren van nieuwe kennis om nieuwe concepten en ideeën te genereren.

Succesfactoren met betrekking tot het proces:

- fasering en timing
- balans tussen proces en inhoud
- duidelijke rolverdeling en procesregie
- proceskwaliteit en –effectiviteit

## 5.6 Van theorie naar praktijk

Theorieën over samenwerken hebben weinig zin als men er niets mee kan doen. Vraag is hoe de theorieën aan te wenden ten gunste van de praktijk. Bell kwam in 2006 tot het besluit dat er een ‘gap’ is tussen theorie en praktijk, en dat managers weinig hebben aan de bestaande theorieën. Twee bronnen die we bestudeerden trachten deze gap te dichten en een brug te slaan tussen theorie en praktijk.

### 5.6.1 Bewustwording en zelfreflectie

Huxham en Vangen (2006) houden een pleidooi voor reflectie en aanvaarding van de complexiteit van de samenwerking. Begrip van de spanningsvelden die in *best practices* voorkomen is volgens hun onderzoek het beste theoretische kader om de praktijk te ondersteunen. Hun advies is gericht op bewustwording van het samenwerkingsproces met al haar voordelen en spanningsvelden. De optimale managementpraktijk bestaat eruit de spanningen inherent aan samenwerking te herkennen en er mee te leren omgaan, eerder dan te proberen ze op te lossen.

Kaats en Opheij (2012) schrijven vanuit hun praktijk als organisatieadviseurs. Ze geven concrete methodes voor diagnose en interventie. Hun methode wordt op validiteit nagegaan (Valentijn, 2012). De diagnosemethode is gebaseerd op de vijf samenwerkingsthema’s en maakt gebruik van de twintig bijhorende succesfactoren. Dit instrument wordt aangewend in een cyclisch iteratief diagnoseproces waarin drie stadia te onderscheiden zijn: nagaan hoe de organisatie er nu voor staat, gezamenlijk bespreken van de diagnose met de betrokkenen, en gezamenlijk interpreteren en nagaan wat dit betekent. Daarna kan men op basis van dit alles kiezen voor interventies.

Uit deze beide invalshoeken besluiten we dat de bewustwording van het samenwerkingsproces een goed middel is om de samenwerking verder te ontwikkelen en bij te sturen. De ene auteur legt de verantwoordelijkheid voor de reflectieve praktijk geheel bij de manager, de andere reikt diagnose instrumenten aan die kunnen helpen om te kijken naar het samenwerkingsproces. We zullen het diagnose-instrument gebruiken om tot een analyse te komen die we kunnen voorleggen aan de manager.

### 5.6.2 Leren van *best practices*

Zoals hierboven vermeld is een van de beste manieren om de managementpraktijk van samenwerken te ondersteunen leren uit *best practices*. De theorie van *best practices* kan gebruikt worden voor bewustwording van het eigen samenwerkingsproces. Maar *best practices* kunnen ook

nuttig zijn om nieuwe ideeën te krijgen over interventies. Benchmarking is een managementinstrument dat op hierop gebaseerd is.

Benchmarking wordt omschreven als 'het systematisch onderzoeken van de prestaties en achterliggende processen en werkwijzen van een of meer toonaangevende organisaties op een bepaald gebied en het spiegelen van de eigen prestaties en werkmethoden aan deze 'best practice' met als doel te komen tot een plaatsbepaling en verbetering van het eigen presteren' (Camp, 1992: 23-25). Deze methode wordt vaak gekozen omdat ze een bijdrage levert tot strategievorming en -implementatie door het verschaffen van inzicht in en feedback over sterke en zwakke plekken en kritieke succesfactoren (De Vries, 1998).

Nadere studie leert ons dat benchmarking een continu meetproces is op basis van vooraf gekozen indicatoren. Omdat het concept kunstcampus nog in volle ontwikkeling is, zijn noch de succesfactoren noch meetbare indicatoren duidelijk gekend of precies afgebakend en is het dus niet mogelijk eenduidig prestaties te meten, laat staan te vergelijken. Bovendien betreft het hier een eenmalige vergelijking met andere organisaties en geen continu proces. Daarom is benchmarking in de academische betekenis niet van toepassing op dit onderzoek.

In de informele betekenis betekent benchmarking echter wat vele organisaties al deden vooraleer de theorie bestond: namelijk door studie van de beste praktijken van andere personen, bedrijfseenheden of organisaties het eigen leer- en veranderingsproces versnellen. Benchmarking steunt op wat anderen succesvol hebben getest en gemaakt, en op de wijsheid dat het geen zin heeft het warm water uit te vinden (Bogan, 1994). In die brede betekenis kunnen we wel spreken van benchmarking. We nemen dan ook de drie globale fases over die alle stappenplannen van het benchmarkingproces gemeenschappelijk hebben: een voortraject met een studie van de eigen organisatie, de selectie en studie van externe partners die op het onderzochte gebied een autoriteit zijn en de terugkoppeling van de nieuwe kennis naar de eigen organisatie. Deze drie fases vormen de ruggengraat van ons onderzoek.

Benchmarken in de ruime betekenis is 'leren uit best practices'. Bij dit managementinstrument gaat men te werk in drie stappen: de studie van de eigen praktijk, de keuze en studie van best practices buiten de eigen organisaties, en tot slot terugkoppeling van de nieuwe kennis naar de eigen organisatie.

## 5.7 Conclusies: oriëntering op basis van de literatuur

Een samenwerking tussen organisaties is een complex gegeven. Er zijn voordelen zowel als risico's aan verbonden. Spanningen zijn inherent aan de complexiteit van samenwerken en kunnen dus nooit uitgesloten worden. Het is dus in de eerste plaats belangrijk dit alles af te wegen vooraleer samen in zee te gaan. Kiest men voor samenwerken dan is het zaak de omstandigheden te creëren waarin de kans op slagen optimaal is. Hierbij speelt de kwaliteit van het samenwerkingsproces een belangrijke rol. Onderzoek toont aan dat de bewustwording van dit proces, met alle voordelen en spanningen, de beste ondersteuning is voor een manager om de samenwerking verder te ontwikkelen.

Om de beleidsondersteuning te bieden die het doel zijn van dit onderzoek, zullen we **eerst een interne analyse** maken van de huidige samenwerking op de kunstcampus deSingel. We maken hierbij gebruik van de kennis uit de literatuurstudie om een omschrijving te vinden van het concept kunstcampus en om naar het samenwerkingsproces te kijken. Voor dit laatste maken we gebruik van het diagnose-instrument van Kaats en Opheij. We gebruiken de vijf samenwerkingsthema's en twintig succesindicatoren als zoeklicht bij de interviews. Volgens dit model zijn de voorwaarden voor een succesvolle samenwerking de volgende:

- De samenwerkingspartners ontwikkelen samen een gedeelde **ambitie** die tegelijk aantrekkelijk is voor de organisaties en hun stakeholders en die kan afgestemd worden met organisatiestrategie



van de deelnemende partners in de samenwerking. De ontwikkeling van de ambitie kan afhankelijk van de situatie afwisselend gebeuren met de implementatie van gezamenlijke projecten. Een krachtig en populair instrument voor het ontwikkelen van strategie is het gebruik van een SWOT-analyse. De *Bleu Ocean Strategy* stelt innovatie en creativiteit centraal en is daarom erg aantrekkelijk voor de culturele sector.

- Een permanente open dialoog maakt het mogelijk tot een win-win situatie te komen. De tegengestelde **belangen**, eigen aan de complexiteit van de samenwerking, worden helder op tafel gelegd, de partners zitten samen aan de onderhandelingstafel om vertrekkende van deze belangen oplossingen te zoeken die tot mutual gains leiden. Ze verdelen de bekomen meerwaarde op een rechtvaardige manier over de samenwerkingspartners.
- De relatie tussen de samenwerkingspartners is het hart van de samenwerking. Een verbindend leider speelt een cruciale rol om tot een **relatie** te komen waarin een juiste balans is tussen vertrouwen en waakzaamheid, waarbij een gezonde groepsdynamica ontstaat die past bij de context van de samenwerking en de partners tot onderlinge verbinding kunnen komen.
- Om tot een effectieve **organisatie** te komen dienen een aantal keuzes gemaakt te worden. De meest effectieve vorm kan gekozen worden in functie van een aantal parameters zoals vertrouwen, aantal partners, consensus over de doelstellingen en samenwerkingsvaardigheden. Ook de mate van flexibiliteit en stabiliteit die vereist is, speelt hierbij een rol. Een effectieve organisatiestructuur zal ook het draagvlak en de daadkracht ten goede komen.
- Voor samenwerking is **procesmanagement** nodig, met gefaseerd plan nodig en een daaraan gekoppelde timing. Goede afspraken over rolverdeling en procesregie zijn een must. Bij de implementatie moet gewaakt worden over de balans tussen inhoud en proces. Een permanent opvolgen van de kwaliteit en effectiviteit van het proces en bijsturen waar nodig maken de cirkel rond.

Het samenwerkingsproces kan in kaart gebracht worden door middel van volgende twintig indicatoren:

AMBITIE	1	Gedeelde ambitie
	2	Betekenisvolle ambitie
	3	Persoonlijke betekenis
	4	Samenwerkingsstrategie
BELANGEN	5	Oprechte interesse
	6	Meerwaarde
	7	Onderhandelingsruimte en -bereidheid
	8	Open dialoog
RELATIE	9	Vermogen tot verbinden
	10	Vertrouwen
	11	Groepsdynamiek
	12	Verbindend leiderschap
ORGANISATIE	13	Effectiviteit
	14	Draagvlak
	15	Daadkracht
	16	Hygiëne van afspraken
PROCES	17	Fasering en timing
	18	Balans inhoud en proces
	19	Rolverdeling en procesregie
	20	Proceskwaliteit en –effectiviteit

**Specifiek met betrekking tot de kunstcampus** zijn er nog enkele extra aandachtspunten en voorwaarden. Het zijn bijkomende elementen die nodig zijn om tot synergie te komen in de culturele context. We stelden vast dat een relatie gebaseerd op diversiteit, vertrouwen en gelijkwaardigheid, en een juiste balans tussen vrijheid en regelgeving de creativiteit en het innovatief vermogen in een samenwerking versterken. Een integratie van de beide organisatieculturen tot een nieuwe samenwerkingscultuur waarbij geen van beide domineert draagt eveneens bij tot het juiste klimaat voor synergie.

De topiclist die als uitgangspunt dient voor de interviews met betrekking tot de interne analyse gaat uit van de hierboven aangehaalde thema's.

De literatuur geeft ook aanwijzingen over de meeste doelmatige structuur voor een samenwerking van die aard. De geschikte grondvormen zijn de verkennende of de ondernemende vorm. Hierbij horen een doelgerichte ruimtescheppende en/of faciliterende managementstijl en het maken van afspraken over procedures of vastleggen van spelregels. De best passende samenwerkingsbesturen zijn het zelfregulerende netwerk of de netwerk-administratieve organisatie (NAO). Beide komen hier in aanmerking. Het zelfregulerende netwerk biedt meer flexibiliteit, en vraagt meer vertrouwen en interne verantwoording, het NAO biedt meer stabiliteit maar minder flexibiliteit. In elk geval is een samenwerkingscoördinator aangewezen. Door terugkoppeling van deze bevindingen met de interne analyse trachten we nog meer te fine-tunen op voorwaarden en modellen die geschikt zijn voor de toekomst van de kunstcampus.

In een tweede fase kijken we naar **best practices buiten de organisatie**. Ook dit is een manier om het management te ondersteunen bij de ontwikkeling van een samenwerking met de complexiteit van een kunstcampus. De kennis van samenwerkingsprocessen, inclusief spanningen, voedt immers het cyclisch proces van reflectie, evaluatie en bijsturing waarmee het management aan de slag gaat. We passen hier de principes van benchmarking toe in de meest ruime betekenis. Hiervoor kiezen we enkele relevante externe cases en we herhalen er in het kort de stappen van de interne analyse. De bevindingen worden teruggekoppeld naar de kunstcampus deSingel.

## 6 Interne analyse van kunstcampus deSingel: van concept tot verkenningsfase

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk kijken we naar de kunstcampus zoals die nu is. De analyse is onderverdeeld in twee delen: in een eerste deel gaan we in op de betekenis van het concept kunstcampus, in een tweede deel nemen we het samenwerkingsproces onder de loep. Aan het eind brengen we alles samen in een voorlopige conclusie waar we succesfactoren en verbeterpunten weergeven voor de samenwerking.

Zoals aangegeven in het hoofdstuk methodologie maken we voor de analyse gebruik van semi-structureerde interviews als primaire databron. Voor de triangulatie bij de interviews gebruiken we participatieve observatie, (beleids)documenten en een survey. Afname van de interviews en verwerking verliep zoals aangegeven in de methodologie. De verwerking van de survey lichten we toe in het deel over het samenwerkingsproces.

### 6.2 DEEL1: Wat is het concept kunstcampus?

#### 6.2.1 Een niet nader omschreven samenwerkingsconcept

Om de eerste onderzoeksvraag te beantwoorden 'Wat is het concept kunstcampus?' keken we voorafgaandelijk naar de beleidsdocumenten. Een definitie van het concept kunstcampus vinden we er niet terug. Wel stellen we vast dat deSingel en het conservatorium beide in hun missie verwijzen naar het begrip kunstcampus. Het conservatorium noemt expliciet deSingel als samenwerkingspartner, deSingel opteert voor een ruimere formulering van de samenwerking. Interessant is dat we enkele gemeenschappelijke waarden terugvinden in beide missies, met name: internationalisering, interdisciplinariteit, creativiteit, samenwerken, bewustzijn (of zelfreflectie).



Afbeelding 10: 'meer dan burens'

Om te begrijpen wat de kunstcampus is en tot een omschrijving te komen van het concept, kijken we vanuit verschillende invalshoeken: we onderzoeken hoe het concept is ontstaan, we gaan na welke omschrijving van het concept leeft bij de bewoners van de campus, we inventariseren de concrete activiteiten die worden geassocieerd met de kunstcampus en we kijken naar de doelstellingen en de motieven van de samenwerking.

Op dit moment is er nog geen duidelijke omschrijving van het concept kunstcampus. Wel is het concept reeds opgenomen in de beleidsvisies van zowel deSingel en het conservatorium.

## 6.2.2 Hoe is het concept kunstcampus ontstaan?

Het idee van een kunstcampus vindt zijn oorsprong in de jaren '80 bij de bouw van het conservatorium. Een van de medewerkers die we interviewden ziet de samenwerking al ontkiemen in het visionair ontwerp van architect Léon Stynen:

*Ik heb zelfs neiging om te denken dat het nog eerder het gebouw is dat an sich geïnspireerd heeft, en nog lang voor de nieuwbouw er stond. In het concept van de oorspronkelijke architect Stynen zat al het idee van de tuin en een soort oase waar mensen konden kennis nemen van verschillende disciplines.*

Toen vzw deSingel werd opgericht om de zalen van het conservatorium optimaal te benutten, rees al het idee om samen te werken. Er kwamen eenvoudige activiteiten tot stand zoals een gezamenlijke concertcyclus. Midden jaren '90 was er nood aan meer ruimte zowel voor het conservatorium als voor deSingel. Er kwam een gesprek tot stand over de behoeftes van beide organisaties. Hieruit groeide een infrastructuurplan voor de nieuwbouw. Parallel aan het ontwerp van de nieuwe vleugel, architect Stephan Beel, vormde zich in deSingel een nieuw idee over een *3-eenheid leren-tonen-maken*. De samenwerking tussen deSingel en het conservatorium verschijnt in 2001 als volgt in het beleidsplan van deSingel:

*Een belangrijk element hier is de samenwerking met het conservatorium, om te komen tot een model dat vertrekt van de drie-eenheid 'leren-maken-tonen'. Leren is hierbij de essentiële taak van het Conservatorium, tonen en maken die van deSingel. (deSingel, 2001)*

De beleidsperiode 2006-2010 is voor deSingel een scharniermoment in deze ontwikkeling. Voor het eerst verschijnt de term *Kunstcampus* in een beleidstekst:

*De nieuwbouw moet de mogelijkheden geven om uit te groeien tot kunstcampus van de 21ste eeuw en een inhoudelijke invulling krijgen die exemplarisch is voor de samenwerking tussen Cultuur en Onderwijs. (deSingel, 2006).*

Ook het conservatorium is in volle verwachting over de nieuwe mogelijkheden gecreëerd door de nieuwbouw. De opleidingen dans en drama verhuizen van Lier naar de campus in Antwerpen, waardoor één grote multidisciplinaire campus ontstaat. In Forum, het tijdschrift van het conservatorium, verschijnt in 2008 een oproep om na te denken over de mogelijkheden die de samenwerking op deze nieuwe kunstcampus biedt:

*... durf te dromen, want als we de nieuwe Kunstcampus niet nu al vullen met onze verbeelding en onze dromen, dan wordt hij gereduceerd tot een zoveelste bouwproject. (Voets, K. en Dowit, H., 2008).*

De auteurs zien de kunstcampus als een radicale vereniging van het academische en artistieke in één fysiek centrum, een unieke verbinding van podiumkunsten in al hun aspecten. In 2010, het jaar van de opening van de nieuwbouw, introduceert deSingel haar nieuwe roepnaam: Internationale Kunstcampus deSingel. Het voormalige *kunstcentrum* is nu een *kunstcampus*.

De ontstaansgeschiedenis van het concept kunstcampus is nauw verbonden met de historiek van het gebouw Stynen-Beel. Architectuur en kunstcampusconcept inspireren elkaar wederzijds.

## 6.2.3 Welke omschrijving van kunstcampus leeft er op de campus?

Vanaf 2010 is deSingel een Kunstcampus. Wat betekent dan dat begrip kunstcampus? Zoals eerder vermeld gebruiken zowel het conservatorium als deSingel deze term in hun beleidsdocumenten maar er is nog geen officiële omschrijving van het concept. Een gesprek hierover werd recent opgestart tijdens een historisch campusoverleg op 18 december 2012 waarin de medewerkers van

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*

deSingel aanwezig waren evenals een delegatie van coördinatoren en opleidingsverantwoordelijken van het conservatorium.



Afbeelding 11: 1° Kunstcampusoverleg op 18 december 2012

Inr. Myriam De Clopper (dS podiumkunsten), Katrijn De Wit (dS coördinator publieksonwikkeling), Marleen Vertongen (Cons. Woordkunst), Vincent Wilms (dS productie podiumkunsten), Chloë Herteleer (dS muziek), Sumalin Ghijsbrechts (dS/Cons. Productie Kunstcampus), Babara Voets (Cons. Communicatie en publicaties), Karlien Meganck (dS podiumkunsten), Kristien Gerets (dS adjunct-directeur communicatie), Iris Bouche (Cons. Artistieke coördinatie dans), Els Smedts (Cons. Jazz & lichte muziek) Jerry Aerts (dS algemeen directeur, artistiek beleid, programma muziek), Koen Kessels (Cons. Orkestdirectie), Kevin Voets (Cons. Departementale coördinator wetenschappelijk onderzoek & maatschappelijke dienstverlening), Pierre Van Diest (dS zakelijke leiding) Aanwezig op de vergadering, maar niet op de foto: Liese Stuer (Cons. Drama/Dans), Johan Van Assche (Cons. Drama) 1° Officieel overleg "Kunstcampus" deSingel/Conservatorium 18.12.12

Ter voorbereiding van dit overleg en van een interne personeelsvergaring diezelfde maand, zette het beleidsteam van deSingel volgende eigen interpretatie van een kunstcampus op papier:

*Onze kunstcampus is een plek om te maken, te onderzoeken, al doende te leren. We hebben regelmatig overleg met alle bewoners van onze kunstcampus en trachten de samenwerking met deze partners – verder – uit te bouwen. Naast het Conservatorium hebben we in huis nog vele andere gesprekspartners. Maar ook deelnemers (vb. andere studenten) van buiten het gebouw kunnen meewerken. Alle publieksmomenten van de kunstcampuswerking moeten aan de kwaliteitsstandaard van deSingel beantwoorden (121211 definities krachtlijnen A3).*

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*

Voor deSingel is kunstcampus een breed begrip dat zich niet beperkt tot een samenwerking met het conservatorium:

*Voor ons is de definitie van campus zeker niet beperkt tot de hier studerende conservatoriumstudenten. Dat kan gaan over studenten van andere scholen en van andere richtingen. Dat gaat voor ons ook over niet-studerenden, over mensen en geïnteresseerd publiek op een andere manier te betrekken. En daar maak ik misschien een denkfout, ik wil daar niet al te veel onderscheid in zien.*

Tijdens het campusoverleg werd ook aan het conservatorium gevraagd na te denken over hoe zij de kunstcampus zien. Er bleek alvast een knelpunt te zijn rond de benaming kunstcampus die eenzijdig door deSingel werd ingevoerd. De vele betekenissen wekt verwarring zowel bij de medewerkers als bij andere stakeholders. In de interviews kwam dit knelpunt herhaaldelijk naar voren. Het werd als volgt geformuleerd door een van de respondenten van het conservatorium:

*Vooral het begrip kunstcampus is niet duidelijk. Er is veel begripsverwarring omdat deSingel het begrip op de markt gebracht heeft en zichzelf daaraan gekoppeld heeft.*

De verwarring wordt veroorzaakt doordat kunstcampus tegelijk een samenwerkingsconcept is, een concept met een onderwijsconnotatie, een deel van het aanbod van deSingel en ook nog eens deel van de merknaam van deSingel. Zolang de term zoveel functies dient, zal de verwarring onvermijdelijk zijn.

Om te weten welk beeld de respondenten hebben over de kunstcampus, los van de verwarring over de benaming, vroegen we hen zelf een omschrijving te geven van het begrip kunstcampus. In de antwoorden vinden we twee aspecten terug: een ruimtelijk en een inhoudelijk aspect. Het ruimtelijk aspect gaat over de site, het unieke gebouw, en de ruimtes die er hun betekenis krijgen door de kunstcampuswerking. Het inhoudelijk aspect van de kunstcampus gaat over interactie tussen bewoners en passanten van deze site. Elke respondent beschrijft deze interactie vanuit een eigen domein, wat een veelheid aan gezichtspunten oplevert. Hierbij enkele fragmenten uit de interviews:

**Enkele omschrijvingen van een kunstcampus aangehaald in de interviews:**

*Vanwege medewerkers van deSingel:*

- *De kunstcampus is in het ideale geval een broeihaard voor reflectie en verdieping over kunst.*
- *Het is een concept dat leidt tot conceptualiseren van kunst.*
- *Het concept gaat over synergie tussen de vele disciplines.*
- *Het gaat over de 3-eenheid leren-maken-tonen.*
- *De kunstcampus is een zakelijke uitwisseling tussen organisaties, waarbij middelen en personeel worden uitgewisseld.*
- *De kunstcampus is een bruisende plek, gekenmerkt door dynamiek, het leven, de veelheid.*

*Vanwege medewerkers van het conservatorium:*

- *De kunstcampus is een ideale omstandigheid voor een kunstopleiding.*
- *Het is een kwaliteitsvolle omgeving waar studenten en docenten met ongelofelijke mensen in contact kunnen komen, repetities kunnen zien, voorstellingen bijwonen, samenwerking, voorprogramma's kunnen doen*
- *De 'campus' voldoet aan de connotatie van onderwijs zoals gebruikelijk in onderwijsmiddelen.*
- *Het is de gemeenschappelijke deler tussen deSingel en het conservatorium, een overlapping tussen de missies van de bewoners van de site.*
- *Kunstcampus is een communicatieconcept over ontmoeting tussen nieuwe en gevestigde kunstenaars.*
- *Het is iets 'van' deSingel, de kunstcampus draagt het 'kwaliteitslabel deSingel' uit.*

*En een citaat waarin beide standpunten verenigd zijn:*



- *De kunstcampus is de 'runway' waar ervaren actieve kunstenaars landen en vanwaar nieuwe jonge kunstenaars opstijgen*

Al deze ingrediënten samen vormen op dit moment het begrip kunstcampus. Op basis van dit alles maken we volgend voorstel tot omschrijving van de kunstcampus: de kunstcampus is een plek waar de optimale omstandigheden worden gecreëerd voor transmissie tussen kunst, onderwijs en onderzoek. Het is een katalysator voor interactie tussen student, (pre)professional en publiek, een plaats waar synergie tot stand kan komen tussen de verschillende kunstdisciplines, een plek waar leren, maken en tonen één zijn.

Aan de hand van de verschillende omschrijvingen van het concept kunstcampus, gegeven door de respondenten, komen we tot volgend **voorstel tot definiëring het concept**:

De kunstcampus is een plek waar de optimale omstandigheden worden gecreëerd voor transmissie tussen kunst, onderwijs en onderzoek. Het is een katalysator voor interactie tussen student, (pre)professional en publiek, een plaats waar synergie tot stand kan komen tussen de verschillende kunstdisciplines, een plek waar leren, maken en tonen één zijn.

#### 6.2.4 Welke concrete activiteiten vallen onder het concept kunstcampus?

Een andere manier om de kunstcampus te definiëren, is te kijken naar de praktijk: de concrete kunstcampusactiviteiten. In de interviews kwamen tal van voorbeelden naar voren van projecten die volgens de respondenten horen bij de kunstcampus. We hebben deze projecten ondergebracht in vier categorieën. We focussen ons in dit onderzoek op de samenwerking tussen het conservatorium en deSingel. Projecten die bij de kunstcampus horen en waar slechts een van deze beide 'moederorganisaties' in betrokken is, hebben we hier niet meegenomen.



Afbeelding 12: pilootproject LABOIV in samenwerking met ChampdAction - februari 2013

In een eerste categorie van activiteiten in het kader van de kunstcampus klasseren we de activiteiten waarin **reflectie over kunst** centraal staat. Deze zijn toegankelijk voor een breed publiek gaande van kunstminnaars tot actieve kunstbeoefenaars. In deze categorie vallen Salon de la Pensée, Studium Generale, recitals, repetities, voorstellingen.

De tweede categorie bevat activiteiten waarin de **praktijk van de podiumkunsten** centraal staat en die **educatief** van aard zijn, er is vooral uitwisseling in één richting, van professional naar luisteraar. De doelgroep is hier de actieve kunstbeoefenaar of -minnaar, zowel student als niet-student, die over de uitvoeringspraktijk wil bijleren van gevestigde kunstenaars. Het betreft activiteiten zoals Artiste Associé, workshops, recitals en masterclasses.

Een derde categorie bestaat uit projecten waarin de **studenten/kunstenaars in opleiding actief betrokken zijn bij een productie**. Hier is er sprake van een kruisbestuiving in twee richtingen:

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*

opkomende kunstenaar leert van gevestigd kunstenaar en vice versa. Voorbeelden hiervan zijn de componistendag, de Orkestacademie, de John Cage 3-daagse, voorprogramma's met studenten, het project VENN, een innoverend projecten zoals LABO, de opening van de nieuwbouw in 2010.

Een aparte categorie zijn de **permanente ondersteunende activiteiten** zoals de in 2012 geopende nieuwe gemeenschappelijke leeszaal. De kunstcampusleeszaal verenigt documentatie over onderwijs, onderzoek en kunst en staat open voor alle bezoekers. Voorlopig is dit de enige permanente samenwerkingsactiviteit.

Naast de bestaande voorbeelden kwamen in de interviews ook suggesties naar voren voor nieuwe samenwerkingsactiviteiten op de kunstcampus (bijlage suggesties). We geven hier enkele highlights :

**Suggesties voor nieuwe kunstcampusactiviteiten gegeven door de geïnterviewden:**

- *Organiseren van een jaarlijks terugkerend kunstcampusfestival*
- *Samenwerken aan een internationale Summerschool*
- *Gezamenlijk uitbouwen van een kunsteducatieve en participatieve werking, waarbij studenten een actieve rol spelen, ze geven bijvoorbeeld workshops aan kinderen*
- *Uitbreiden van de samenwerking naar Alumni en het preprofessionele veld om de ruimte in te vullen tussen jong afgestudeerde en het topniveau van de gevestigde professional*
- *Publicatie van een kunstcampusmagazine waarin alle activiteiten van zowel deSingel als het conservatorium gebundeld zijn*
- *Permanent ter beschikking stellen van repetitie- en productieruimte*
- *Samen oprichten van een opleiding rond nieuwe media gericht op een nieuwe doelgroepen van jongeren*

Er verschijnt hier een nieuwe categorie activiteiten in het domein van kunsteducatie, een voorstel dat door verschillende respondenten werd naar voren gebracht. Een van de suggesties in deze categorie is dat studenten de voortrekkende en uitvoerende rol spelen in educatieve projecten gericht op een brede doelgroep van kinderen en jongeren.

Op dit moment zijn er in samenwerking tussen deSingel en het conservatorium vier soorten kunstcampusactiviteiten:

- activiteiten waarin **reflectie over kunst** centraal staat en die open staan voor een breed publiek
- activiteiten waarbij de **artistieke praktijk** centraal staat en knowhow wordt overgedragen van professional naar luisteraar
- activiteiten waarbij de **artistieke productie** centraal staat en er een wederzijds wisselwerking is tussen gevestigde kunstenaars en kunstenaars in wording
- **permanente ondersteunende diensten** die deel uitmaken van de site en openstaan voor alle bezoekers

Er kwamen ook suggesties uit de bus voor een extra categorie, namelijk kunsteducatieve activiteiten gerealiseerd door studenten en gericht naar een brede doelgroep van jongeren en kinderen.

## 6.2.5 Welke zijn de motieven van de samenwerking op de kunstcampus?

We vroegen de respondenten wat de meerwaarde is van de kunstcampus gezien vanuit hun domein. Ook hier kwam een veelheid aan antwoorden uit (bijlage motieven). We brachten ze onder in de vier categorieën uit de literatuur: positionering en marktontwikkeling, kostenvoordelen, kennisontwikkeling, externe druk (tabel 'motieven voor samenwerken' in paragraaf 5.3.1 van de literatuurstudie).





**Afbeelding 13: masterclass met Erwin Gage - december 2009**

Er ontstaan voordelen op gebied van **positionering en marktontwikkeling**. Samen kunnen deSingel en het conservatorium een sterkere marketingkracht ontwikkelen dan alleen. De faam van deSingel en het deSingel label versterkt het conservatorium, terwijl de samenwerking met een kunstopleiding aan deSingel een extra uitstraling geeft. Daaraan gekoppeld kunnen de instellingen zich sterker positioneren. De samenwerking levert dan weer potentieel nieuw publiek voor deSingel en nieuwe studenten en docenten voor het conservatorium. Een andere meerwaarde is dat de deSingel en het conservatorium dankzij de samenwerking hun aanbod kunnen diversifiëren. DeSingel breidt haar aanbod uit naar productie, het conservatorium kan nieuwe leerinhouden aanbieden. Volgende citaten van respectievelijk respondenten van deSingel en het conservatorium illustreren dit:

*De positionering van deSingel an sich is zeer belangrijk. Het feit dat je effectief als huis niet alleen presenteert en maar ook produceert. Dat je onder die internationale hedendaagse kunstenvlag dit luik mee kunt opnemen, dat maakt dat je positie mee unieker wordt. Dat is van belang in de positionering ten opzichte van de Vlaamse Overheid, ten opzichte van sponsors maar ook in het kunstenveld.*

*Ook voor de docenten geeft dat een enorme kwaliteitsvolle omgeving, waar zij met collega's met wie zij soms het podium delen, ook in contact kunnen komen, contact kunnen leggen voor zichzelf maar ook in functie van de studenten. Dit concept van kunstcampus trekt daardoor hele goeie docenten aan.*

Beide organisaties kunnen dankzij de samenwerking sneller inspelen op nieuwe tendensen. Door het contact tussen jong talen en gevestigd kunstenaar houden ze de vinger aan de pols bij de opkomende generatie kunstenaars, waardoor ze nieuwe markten en producten kunnen ontwikkelen.

De samenwerking levert ook **kostenvoordelen** op. Een eerste kostenvoordeel ontstaat door de uitwisseling tussen middelen en diensten. Ook de gedeelde infrastructuur is kostenbesparend: enerzijds worden de middelen optimaal aangewend omdat verschillende partners er tegelijk van gebruik maken, anderzijds kunnen meer diensten worden aangeboden zonder meerkost. Zo is het gebouw nu langer opengesteld voor studenten omdat deSingel later sluit dan het conservatorium. De gemeenschappelijke leeszaal is een voorbeeld van een gezamenlijke ondersteunende dienst die kostenbesparend is. De samenwerking brengt ook een originele return voor gevestigde artiesten: interactie tussen professioneel kunstenaar en jong opkomend talent geeft voeding aan de kunstenaars en brengt hen in contact met nieuw talent. Dat is een extra return die geen meerkost met zich meebrengt. Ten slotte biedt de samenwerking ook een extra motivatie bij aanvraag van

overheidsmiddelen. Een rationele aanwending van middelen zal immers positieve aandacht trekken bij de overheid. Dit voordeel kwam al tot uiting bij de aanvraag van middelen voor de nieuwbouw:

*Soms is het een voordeel dat er 3 eigenaars zijn, als er een meegaat, wordt de ander ook meegetrokken. Ook hier is het een voordeel: als er niet was geïnvesteerd in de nieuwbouw door deSingel zou het conservatorium nooit een uitbreiding hebben gekend, die zou niet zijn goedgekeurd. De ene trekt de ander mee.*

De **voordelen op gebied van kennisontwikkelingen** zijn divers, ze zijn de kern van de samenwerking die in de eerste plaats synergie nastreeft. Dankzij de samenwerking ontstaan extra kansen om te leren van elkaars cultuur en van elkaars knowhow. Dit is een stimulans voor zowel studenten, docenten, uitgenodigde artiesten als publiek. Ook visies en aspiraties komen samen tot een geheel. Het belangrijkste voordeel is de synergie die hierdoor kan ontstaan, de kansen om originele dingen te doen, te innoveren en te experimenteren op de overlappingsgebieden tussen kunst, onderwijs en onderzoek. Een van de respondenten geeft aan wat dit kan betekenen voor praktijkonderzoek in de kunsten:

*... de mogelijkheden voor experiment, waarin artistieke praktijk, processen en reflectie samen gaan, gekoppeld aan infrastructurele mogelijkheden en de uitstraling die deSingel daaraan kan geven, daar zie ik echt een buitenkans in op gebied van onderzoek in de kunsten. Om zelfs een voortouw te kunnen gaan nemen, een uniek kader te creëren waarin zo'n dingen kunnen ontwikkeld worden.*

Dit alles leidt tot een stimulerend enthousiasmerend klimaat, wat op zich al een meerwaarde is voor alle betrokkenen:

*Samenzitten met een kunstencentrum waar alle grote gezelschappen, orkesten, solisten van over heel de wereld naartoe komen, dat is een enorme troef voor ons als hogere kunstopleiding, zowel voor de studenten, als de docenten, als voor het totale klimaat van onze instelling.*

Ook **externe druk** speelt als een bijkomende motivatie voor de samenwerking. We zagen al dat samenwerken voldoet aan het moreel appel om de overheidsmiddelen rationeel aan te wenden door samen te werken. Daarnaast kunnen de kunstinstellingen door samenwerken als één stem naar buiten komen wanneer het nodig is een sterk signaal te geven.

Dat zijn de talrijke voordelen die genoemd werden door de geïnterviewde medewerkers. In de literatuurstudie wezen we erop dat het zeer belangrijk is voor- en de nadelen tegen elkaar af te wegen vooraleer organisaties investeren in een samenwerking. Huxham en Vangen waarschuwen zelfs dat het beter is niet samen te werken als het niet echt moet. De vraag die het conservatorium en deSingel zich nu moeten stellen is of de hierboven aangehaalde motieven dwingend genoeg zijn om de risico's verbonden aan samenwerken te trotseren en de bijkomende investeringen te verantwoorden. Dit is een belangrijke afweging die ze moeten maken vooraleer ze samen verder in zee gaan.

De **motieven voor deze samenwerking** zijn talrijk. Een belangrijke meerwaarde van de kunstcampussamenwerking is de versterking van het innoverend vermogen door bundeling van de krachten. Daaraan gekoppeld kunnen de partners hun positie in het (internationale) kunstenveld versterken en nieuwe producten op de markt brengen. Belangrijk meerwaarde is ook de rationele inzet van overheidsmiddelen.

## 6.2.6 Wat zijn de doelstellingen van de kunstcampus?

Zoals eerder uiteengezet is er nog geen overeenstemming over betekenis van het concept kunstcampus. Hetzelfde geldt voor de doelstellingen.

In de missies van deSingel en het conservatorium ontdekken we alvast enkele gemeenschappelijke waarden, namelijk de waarden internationaal, interdisciplinair, creativiteit, samenwerken, reflectie (of bewustzijn). Dat zijn al interessante raakpunten.

Elk van de respondenten werd uitgenodigd doelstellingen te formuleren zoals hij of zij dat ziet. We bundelden alle genoemde doelstellingen en brachten die onder in de categorieën die we in de literatuur terugvonden: de collectieve- of samenwerkingsdoelstellingen en de organisatorische doelstellingen. De eerste categorie zijn doelstellingen die gelden voor de samenwerking als geheel, de tweede gelden wel voor een of meer van de samenwerkingspartners maar zijn niet door iedereen gedeeld. Individuele doelstellingen kwamen niet aan bod. Het volledige overzicht van aangehaalde doelstellingen is te vinden in de bijlage (bijlage doelstellingen)

We konden er drie **collectieve doelstellingen** onderscheiden, een op individueel niveau, een op het niveau van de artistieke praktijk en een op maatschappelijk niveau.

Een eerste collectieve doelstelling van de kunstcampus is een ideale ruimte te creëren voor ontplooiën van artistiek talent van zowel opkomende jonge kunstenaars als gevestigde kunstenaars. Een van de respondenten noemt dit wederzijdse voeden het 'kapitaal van de toekomst' (zie citaat):

*Eerzijds leren de jongeren van de gevorderde kunstenaars, anderzijds zijn de jongeren ook het kapitaal, hun dingen waar zij mee bezig zijn, ze zijn ook belangrijk om de vinger aan de pols te houden. Wat brengt ons dat in de toekomst? dat is cruciaal.*

Een tweede doelstelling die bij elke samenwerkingspartner naar voren kwam, is het ontwikkelen van de artistieke praktijk: samen experimenteren en nieuwe kunstvormen ontdekken en realiseren. Als derde collectieve doelstelling werd het valoriseren van kunst genoemd.

*Mijn belangrijkste doelstelling is nog altijd de kunst valoriseren, op alle mogelijke manieren. En dat is niet alleen door een mooie tentoonstelling, een goed concert of een goeie voorstelling. Het is door een breder bewustzijn te laten doordringen dat kunst op veel manieren een rol kan spelen, maatschappelijk, maar ook educatief.*

Deze doelstelling gaat over de rol van kunst in de maatschappij, over kunstbeleving, reflectie, over bevordering van een draagvlak. Voor deSingel betekent dat onder meer een bewustwording dat kunst op vele manieren een rol kan spelen in de maatschappij, voor het conservatorium betekent dit kansen geven, werken aan kunsteducatie, minder evidente doelgroepen bereiken.

We maken meteen een kanttekening bij deze collectieve doelstellingen: ze zijn namelijk alle drie erg abstract en algemeen. De raakpunten moeten ook nog kunnen omgezet worden in concrete acties. De vraag is waar de organisaties elkaar zullen vinden op dat niveau. Dat is hun werk bij de uitwerking van visie en strategie.

**Organisatiedoelstellingen** zijn doelstellingen die specifiek zijn voor een van de betrokken partners. DeSingel wil met het kunstcampusconcept in de eerste plaats haar actieve rol in kunstproductie uitbreiden. Een tweede doelstelling voor deSingel is zich door middel van de kunstcampus op een unieke manier te positioneren als symbolische gangmaker tussen de Kunstinstellingen van de Vlaamse Gemeenschap. Voor het conservatorium draagt de kunstcampuswerking bij tot het streven naar een 'ideale' opleiding voor de studenten, een opleiding gebaseerd op de vier kernwaarden kwaliteit, interdisciplinariteit, internationaal en samenwerken. De kunstcampus biedt ook mogelijkheden om de studenten te laten deelnemen aan een volwaardige productieproces en om de reguliere activiteiten van het conservatorium te omkaderen. Ook de (externe) artistieke partners in de samenwerking streven hun eigen doelstellingen na. De kunstcampus biedt bijvoorbeeld aan het ensemble ChampdAction de mogelijkheid om nieuw talent te ontdekken, nieuwe doelgroepen te bereiken en jonge mensen de zin te geven voor projecten in nieuwe muziek..

Op basis van de interviews komen doelstellingen naar voren voor de samenwerking. We hebben drie **collectieve doelstellingen** gevonden, die alle vrij algemeen geformuleerd zijn:

- ontplooiën van artistiek talent (op het niveau van de individuele kunstenaar)
- ontwikkelen van kunst (op het niveau van de artistieke praktijk)
- valoriseren van kunst (op maatschappelijk niveau)

De onderliggende gemeenschappelijk waarden van deSingel en het conservatorium zijn: internationaal, interdisciplinair, creativiteit, samenwerken, reflectie.

Naast de collectieve doelstellingen zijn er ook doelen specifiek per organisatie, de **organisatiedoelstellingen**:

- het conservatorium streeft een ideale omgeving na voor een opleiding rond de vier speerpunten kwaliteit, internationalisering, interdisciplinariteit en samenwerken.
- deSingel wil haar aanbod diversifiëren en haar unieke positie als gangmaker in het kunstenveld versterken.
- een van de betrokken artistieke ensembles ziet in kunstcampus een mogelijkheid om nieuwe tendensen en jong talent te ontdekken.

## 6.3 DEEL 2: Hoe verloopt het samenwerkingsproces?

### 6.3.1 Inleiding

Zoals hierboven beschreven, werken deSingel en het conservatorium op dit moment samen aan diverse losse projecten. We onderzoeken nu hoe dit samenwerkingsproces verloopt. Aan de geïnterviewde vroegen we onder meer wat goed loopt en wat minder goed loopt. We geven hieronder een greep weer van de antwoorden:

#### ***Enkele positieve en negatieve aspecten van de samenwerking aangehaald in de interviews:***

*Wat loopt goed?*

- *Het enthousiasme en het geloof in de meerwaarde van het project zijn groot*
- *Een unieke gebouw is een troef voor de samenwerking*
- *De stap voor stap organische implementatie van pilootprojecten is een goede zaak*
- *Er is complementariteit tussen de samenwerkingspartners en er zijn tal van raakpunten*
- *De pilootprojecten lopen over het algemeen goed*

*Wat loopt minder goed?*

- *Er zijn veel verschillen tussen de partners op gebied van cultuur, verantwoording, visie, belangen*
- *De toegenomen complexiteit vraagt meer middelen en personeel, daar is een tekort aan*
- *Er is geen duidelijk kader voor de samenwerking: gedeelde visie, structuur, bestuur*
- *Er is geen gelijkwaardigheid tussen de samenwerkingspartners*
- *Er heerst verwarring over de naam kunstcampus als samenwerkingsconcept en als merknaam*
- *Er is onvoldoende overleg en open communicatie*

Aan de hand van de interviews en de survey en op basis van het theoretisch kader gaan we nu systematisch na welke voorwaarden kunnen verbeterd worden om de samenwerking succesvol verder te ontwikkelen. Hiertoe kijken we door vijf verschillende lenzen naar het huidige samenwerkingsproces: het zijn de samenwerkingsthema's ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. De succesfactoren uit de literatuurstudie dienen als zoeklicht. Interviews en survey werden verwerkt zoals aangegeven in het hoofdstuk methodologie. De informatie van interviews en survey

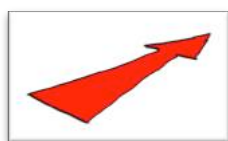
legden we bij elkaar in de analyse die volgt. Aan elke van de twintig succesfactoren gaven we op basis hiervan een (kleur)code op een schaal van drie:

+	De succesfactor is in sterke mate aanwezig, het is een troef voor de samenwerking
+/-	De succesfactor is (beperkt) aanwezig en kan nog versterkt worden.
-	De succesfactor is in geringe mate of niet aanwezig, het is een risico voor de samenwerking

De volledige resultaten van de surveyvragen over de succesfactoren zijn te vinden in de bijlage. (bijlage survey)

In wat volgt geven we deze analyse weer per samenwerkingsthema. Aan het eind leggen we alles bij elkaar om de samenwerking als geheel te bekijken.

### 6.3.2 Samenwerkingsthema 1: Ambitie



Deze invalshoek om naar het samenwerkingsproces te kijken gaat over waar de samenwerkingspartners samen voor gaan, wat hun eigenlijke ambitie is. Hiervoor zijn er vier indicatoren: een gedeelde ambitie, een betekenisvolle ambitie, de persoonlijke betekenis voor de sleutelfiguren en de samenwerkingsstrategie.

#### 6.3.2.1 Het perspectief van de kunstcampussamenwerking

In het voorgaande hoofdstuk gaven we al aan dat er nog geen officiële omschrijving is van het concept kunstcampus. Op dit moment is er ook geen duidelijke gedeelde ambitie voor de samenwerking. Dat blijkt onder meer uit de caleidoscoop van antwoorden die we kregen van de respondenten op de vraag over de doelstellingen. Enkelen zeggen expliciet dat ze het ontbreken van een duidelijke missie ervaren als een gemis. Een respondent van het conservatorium geeft aan dat een sterke beleidsvisie de samenwerking zou bevorderen:

*Ik zie het concept 'kunstcampus' vooral als een gegeven dat door deSingel wordt gepromoot maar waar nog veel discussie over mogelijk is om dat in de toekomst vorm te geven. Het is belangrijk dat beide partners al hun wensen naar elkaar formuleren. Er is daarover al een overleg geweest.*

*Het vraagt nu veel individuele aanpak. Als dat vertrekt van beleids- of directieniveau en het wordt daaruit gestuurd, is het helemaal anders, dan wordt het gefaciliteerd van bovenuit. Nu is er geen algemene visie van bovenuit. Dat zou de zaken vlotter laten verlopen.*

Zoals eerder vermeld vond een eerste overleg tussen medewerkers van deSingel en het conservatorium plaats op 18 december 2012. Dit overleg had onder meer tot doel af te stemmen over omschrijving en betekenis van de kunstcampus en tot een gemeenschappelijke visie te komen. Er zijn wat ideeën uitgewisseld maar een concreet resultaat is er nog niet.

Aan de andere kant zijn er al geruime tijd diverse pilootprojecten lopende waarin wordt samengewerkt binnen het kader van het niet gedefinieerde concept kunstcampus en die tot ieders tevredenheid meerwaarde creëren voor de samenwerkingspartners. We hebben hier te maken met een situatie waar de praktijk voorloopt op de ambitieontwikkeling. Uit de literatuurstudie leerden we dat het ontwikkelen van gemeenschappelijke doelstellingen cruciaal is in een samenwerking, het geeft de koers aan. Dit proces hoeft echter niet altijd vooraf te gaan aan de praktijk. Huxham en Vangen geven aan dat dit ook iteratief kan verlopen in een afwisseling tussen ambitieontwikkeling en praktijk. Het voordeel van deze werkwijze is dat ook het vertrouwen langzaam wordt versterkt. In kunstcampus deSingel is de praktijk al enkele jaren lopende, zonder dat de doelstellingen duidelijk zijn gemaakt. Een discussie over doelstellingen dringt zich nu op.

Aan de hand van de interviews maakten we een voorstel tot definiëring van de kunstcampus en we beschreven collectieve doelstellingen voor de samenwerking. Dit is een basis waarvan de samenwerking zou kunnen vertrekken om door gezamenlijke ontwikkeling tot een gedeelde ambitie te komen. Zulk groepsproces zal tevens het enthousiasme en de creativiteit vergroten, zo blijkt alleszins uit andere cases in de literatuur. De discussie moet nu wel opstarten anders riskeert de samenwerking koersloos te blijven en te verwateren.

### **6.3.2.2 Succesfactor 1: Een gedeelde ambitie**

*Deze indicator geeft aan in welke mate de ambitie, het perspectief, gedeeld wordt door alle samenwerkingspartners.*

Zoals gezegd is er momenteel geen duidelijke ambitie en dus ook geen gedeelde ambitie. Het ontbreken van een gedeelde ambitie is een waar risico, een gemeenschappelijke missie is immers een van de succesfactoren bij uitstek voor samenwerkingen in de culturele sector.

Het feit dat het concept kunstcampus werd ingevoerd door deSingel en ook vooral door deSingel wordt gepromoot, maakt het extra moeilijk voor een aantal respondenten om te spreken over een gedeelde ambitie. De wreveldie we bij verschillende onder hen hoorden, wordt tekenend verwoord in volgend citaat:

*Wat ik voel, met die kunstcampus, is dat het iets is wat van deSingel uitgegaan is, en waarover nooit overlegd is. Mochten we dat samen hebben overlegd, dan was het heel anders. Iedereen weet ook dat het gebouw van het conservatorium was bij aanvang.*

Deze wreveldie komt vooral naar boven bij medewerkers van het conservatorium. Een gezamenlijke ontwikkeling van de ambitie kan hier verandering in brengen.

### **6.3.2.3 Succesfactor 2: Een betekenisvolle ambitie**

*Deze indicator gaat over de mate waarin de ambitie aantrekkelijk is, en tot de verbeelding spreekt van de verschillende stakeholders van de samenwerking.*

We zagen reeds dat de samenwerking aansluiting vindt bij zowel de identiteit van het conservatorium, de ambities van deSingel als de doelstellingen van het betrokken artistieke ensemble, hier ChampdAction. Een ambitie moet echter ook aantrekkelijk zijn voor de stakeholders. Uit de interviews blijkt dat het kunstcampus concept nog niet alle stakeholders aanspreekt. Het publiek bijvoorbeeld is zich niet bewust van de samenwerking en herhaaldelijk vermelden respondenten van zowel deSingel als van het conservatorium dat ook studenten weinig gebruik maken van de mogelijkheden die de kunstcampus biedt. Hoewel ze voor slechts vijf euro naar alle voorstellingen kunnen gaan, maken studenten muziek niet vaak gebruik van dit aanbod. Studenten dans en drama komen vaker naar deSingel. We merken hier op dat de studenten dans sterk door hun docent worden aangemoedigd om deel te nemen aan kunstcampusactiviteiten. Een van de respondenten stelde voor om studenten meer te engageren bij de kunstcampuswerking. Dat is een mogelijke manier om de betekenis voor hen te versterken. Een van de managers van deSingel gaf aan dat de discussie over de samenwerking niet zo vaak ter sprake komt in de raad van bestuur en stelde voor dit op de agenda te zetten. De raden van bestuur van vzw draagt immers verantwoordelijk en is dus een belangrijke stakeholder in elk vernieuwingsprojecten.

### **6.3.2.4 Succesfactor 3: Persoonlijke betekenis**

*Hier gaat het over de persoonlijke betekenis van de ambitie voor de sleutelfiguren en de bestuurders in de samenwerking.*

Uit de interviews blijkt duidelijk dat het topmanagement van zowel deSingel als het conservatorium persoonlijk achter de samenwerking staat. Zoals we in de literatuur gezien hebben, is dit een cruciaal gegeven voor het succes van de samenwerking. Ook de geïnterviewde medewerkers zijn over het

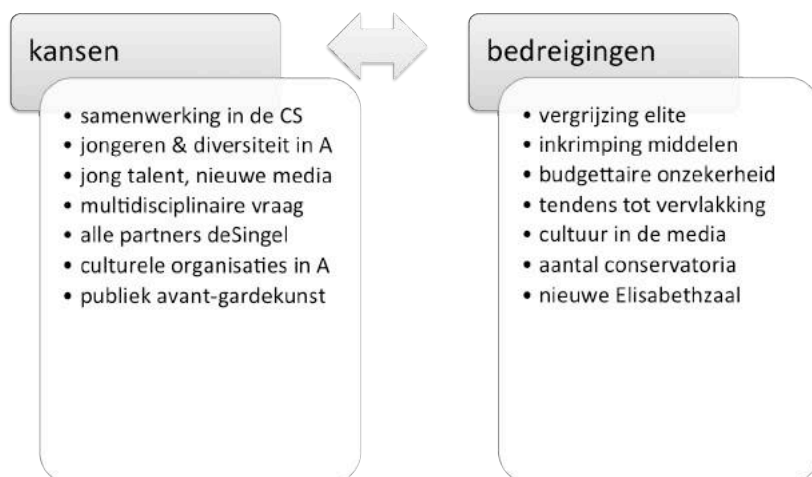
algemeen enthousiast over de samenwerking en geloven in de meerwaarde ervan. De persoonlijke betrokkenheid blijkt ook uit het feit dat veel projecten spontaan groeien vanuit individuele initiatieven van diverse medewerkers op verschillende niveaus. Dit zien we in de survey weerspiegeld in een hoge rangschikking van de factor persoonlijke betekenis zowel voor het conservatorium als voor deSingel.

### 6.3.2.5 Succesfactor 4: Strategie van de samenwerking

**Deze indicator geeft aan in hoeverre de strategie van de samenwerking is afgestemd op de strategie van de afzonderlijke organisaties en vice versa.**

Uit interviews zowel als survey begrijpen we dat de strategie van de samenwerking past bij de strategie van deSingel en het conservatorium. Samenwerken in het algemeen is deel van de strategie van elk van deze organisaties, ze zijn ook betrokken in andere samenwerkingsnetwerken. De samenwerkingsstrategie op de kunstcampus bestaat momenteel echter uit losse initiatieven. Tijdens het overleg in december bleek dat er nood is aan een meer structurele samenwerking voor de toekomst. Uitdaging zal zijn een samenwerkingsstrategie te bedenken die blijvend kan afgestemd worden met de strategie van de afzonderlijke organisaties.

Zoals in de literatuur aangehaald is een SWOT analyse een nuttig instrument om een strategie te ontwikkelen. Tot hiertoe werd deze methode nog niet gebruikt met betrekking tot de samenwerking. Als aanzet te geven bevroegen we de respondenten over de kansen en bedreidingen die zij zien in de samenwerking op een kunstcampus. Hieruit kwamen volgende punten naar voren:



Afbeelding 14: kansen en bedreidingen

Dit overzicht kan als basis dienen voor het maken van een SWOT-analyse over kunstcampus deSingel. Uit dit onderzoek zullen een aantal sterktes en zwaktes naar voren komen over de samenwerking. Om het plaatje volledig te maken zouden hieraan nog de sterktes en zwaktes van elke van de organisaties, deSingel en het conservatorium, moeten worden toegevoegd. Dat valt echter buiten de scope van ons onderzoek. Het is een oefening die best in teamverband gemaakt wordt.

### 6.3.2.6 Conclusies met betrekking tot de ambitie: samen de koers zoeken

Het perspectief van de kunstcampus past bij de strategie van de betrokken organisaties en is van persoonlijke betekenis voor de betrokken bestuurders en sleutelfiguren. Er ligt hier echter nog een cruciaal werkpunt: samen de koers zetten.

AMBITIE		
Gedeelde ambitie	Er is geen duidelijke gedeelde ambitie voor de samenwerking, wel leven er	-

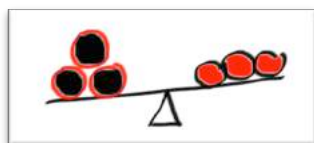


	losse ideeën bij de medewerkers.	
Betekenisvolle ambitie	De ambitie voor zover die er is, is aantrekkelijk voor het conservatorium en deSingel, maar minder voor de stakeholders (studenten en publiek)	+/-
Persoonlijke betekenis	De samenwerking is van persoonlijke betekenis voor zowel het topmanagement als de sleutelfiguren in de samenwerking.	+
Samenwerkingsstrategie	De samenwerkingsstrategie (momenteel een ad-hoc strategie) sluit aan bij de strategie van de verschillende samenwerkingspartners.	+

Op dit moment bestaat er geen duidelijke noch een gedeelde ambitie voor de samenwerking. De kunstcampus wordt vooral gezien als iets dat door deSingel wordt gepromoot. Anderzijds worden reeds geruime tijd diverse samenwerkingsprojecten gerealiseerd in het kader van de kunstcampus. Zoals in de literatuur aangegeven hoeft de ambitieontwikkeling niet noodzakelijk vooraf te gaan aan de praktijk, maar is het ook goed als beide zich ontwikkelen in een iteratief proces, dat doet het vertrouwen groeien. Na geruime tijd praktijksamenwerking is het nu een geschikt moment voor de samenwerkingspartners om, vertrekkende van de resultaten van dit onderzoek, samen te zitten en een eerste versie van een gedeelde ambitie op te stellen. Als basis van deze discussie kunnen de collectieve doelstellingen dienen die we eerder formuleerden. Dit gezamenlijk proces is op zich een uitstekend bindmiddel voor de samenwerking en kan het enthousiasme en de creativiteit nog meer aanwakkeren. Hierbij is het belangrijk een ambitie te ontwikkelen die ook aantrekkelijk is voor de organisaties zowel als voor publiek en studenten. Een nuttig instrument bij het bepalen van de samenwerkingsstrategie is een SWOT-analyse maken in teamverband.

De kunstcampus heeft voor zowel het management als de sleutelfiguren een persoonlijke betekenis. Dit is een troef die de gezamenlijke ambitieontwikkeling ten goede komt. Een andere positieve zaak is dat de samenwerkingsstrategie past bij de strategie van alle samenwerkingspartners. Bij verdere ontwikkeling van de kunstcampus zal de samenwerkingsstrategie zeker concreter worden. Uitdaging is dan een samenwerkingsstrategie te bedenken die blijvend kan afgestemd worden met de strategie van de afzonderlijke organisaties.

### 6.3.3 Samenwerkingsthema 2: Belangen



In een samenwerking hebben alle betrokkenen belangen. In dit stuk van de analyse kijken we naar de manier waarop de samenwerkingspartners omgaan met de wederzijdse belangen. De indicatoren zijn: oprechte interesse, creatie van win-win, onderhandelingsruimte en -bereidheid en kwaliteit van de dialoog.

#### 6.3.3.1 Issues met betrekking tot de belangen

In een complexe samenwerking tussen omvangrijke organisaties als deSingel en het conservatorium Antwerpen en de diverse andere artistieke partners zijn er vele belangen gemoeid. Inherent aan samenwerken, zeker als de samenwerking sterkte put uit de diversiteit en de complementariteit van de partners, is dat er ook tegenstellingen zijn tussen de belangen van de betrokkenen. In onderstaande citaten geven we drie helder geformuleerde issues weer over tegengestelde belangen:

Het issue van leerproces versus eindproduct gezien vanuit het conservatorium :

*Het conservatorium experimenteert de hele tijd, er zijn evenveel projecten die lukken als mislukken. De bedoeling van een opleiding is ook dat je iets bestudeert, het uiteindelijk presenteren is van ondergeschikt belang in veel situaties. Voor deSingel ligt het anders: alles valt of staat met de kwaliteit van de presentatie, wat niet wil zeggen dat er geen ruimte is voor experiment, maar dat er toch wel een reëel risico genomen wordt waar voorzichtig mee moet omgegaan worden. De marge om te mislukken wordt bewust zo klein mogelijk gelaten, terwijl in een onderwijsfinaliteit de meest waardevolle momenten juist de momenten zijn dat er een les wordt geleerd en dat het kan verbeteren.*

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*



*Dat zijn moeilijke dingen om met elkaar te verenigen. Gezamenlijk creatieopdrachten maken is zeker de moeilijkste opdracht om samen te ontwikkelen.*

De visie van deSingel over de toekenning van het kunstcampuslabel, en de koppeling met het issue over de verantwoording van middelen geeft weer andere belangen weer:

*Ik ben er bijvoorbeeld tegen dat ondermaatse studenten ergens toegelaten worden in een door ons geïnitieerde kunstcampusactiviteit omdat ik vind dat dit niet beantwoordt aan de professionele praktijk. In het professionele stadium is er de keiharde wet van auditie, selectie, enkel de besten doen mee. Degene die niet goed genoeg zijn vallen er uit. Zo werkt het onderwijs niet. Het onderwijs geeft eigenlijk kansen aan de minder getalenteerden in de hoop dat die zich misschien herpakken en dat die op den duur misschien aansluit. Het onderwijs subsidieert ook kwantitatief. Wij verantwoorden onze subsidie kwalitatief, da's een wezenlijk verschil.*

Het issue van het behoud van identiteit voor het conservatorium in dat geheel is nog een voorbeeld:

*Ja, uw identiteit behouden binnen dat geheel dat is echt niet simpel. Ik ga u een voorbeeld geven: we hebben een samenwerking met Jazz Middelheim, de ene keer wordt daar gesproken over studenten van Artesis, de volgende keer spreken ze van een evenement dat doorgaat op de Internationale Kunstcampus deSingel, en in essentie gaat het allemaal over activiteiten van het Koninklijk Conservatorium Antwerpen. Dus dat is echt een zootje. Voor ons is dat dus qua communicatie heel moeilijk. Inhoudelijk: fantastisch.*

Al deze tegenstellingen vormen een complexe materie. Voor het succes van de samenwerking is het belangrijk om deze tegenstellingen en de belangen in het algemeen helder te krijgen, zodat de samenwerking er niet door wordt gehinderd en er integendeel oplossingen kunnen gezocht worden om tot win-win te kunnen groeien. We geven hierbij een overzicht van de tegenstellingen die naar boven kwamen tijdens de interviews:

**Tabel 15: overzicht van tegengestelde belangen op kunstcampus deSingel**

Tegengestelde belangen	
Verantwoording middelen	Voor deSingel speelt de kwaliteit van het eindproduct een primordiale rol, voor het conservatorium de kwaliteit van het leerproces.
Besluitvorming	deSingel heeft belang bij een efficiënte en kordate besluitvorming, voor het conservatorium is participatieve besluitvorming cruciaal.
Externe communicatie	Voor beide organisaties is de merknaam belangrijk, maar doordat de marketingkracht van deSingel veel sterker is dan die van het conservatorium, bestaat het risico op identiteitsvermindering voor het conservatorium wanneer hier niet zorgvuldig genoeg mee omgegaan wordt.
Inhoudelijke keuze	De scherpe keuze van deSingel aangaande de programmatie is niet altijd compatibel met de opdracht van een conservatorium om kansen te creëren voor de totaliteit van de studenten.
Inhoudelijke keuzes	Het conservatorium gaat voor projecten die passen binnen haar brede opleiding, een artistiek ensemble richt zich op projecten die aansluiten bij haar eigen werkdomein
Doelgroepen	De doelgroepen van een kunstinstelling zijn niet dezelfde als die van een kunstopleiding.
Artistieke visie	Er zijn verschillen in artistieke visie tussen programmators van deSingel en de docenten van het conservatorium. In het conservatorium is het normaal dat er een caleidoscoop aan visies is, deSingel moet scherpe keuzes maken in artistieke visie.
Regelgeving	De regelgeving voor beide instellingen verschilt op vlak van HRM en financiën. DeSingel beheert de haar toegekende budgetten autonoom en legt verantwoording af bij het ministerie van cultuur, het conservatorium is deel van een overkoepelende onderwijsstructuur van de hogescholen en hangt af van het ministerie van onderwijs.
Tijdsplanning	Een kunstinstelling plant bepaalde programma's jaren vooraf in, een kunstopleiding werkt per academiejaar.
Aanpak techniek	Essentieel voor deSingel is een feilloze techniek van de hoogste kwaliteit die zo efficiënt mogelijk wordt ingezet, voor het conservatorium is het vooral belangrijk dat de

	studenten kunnen experimenteren en bijsturen en dat de techniek hen in het leerproces ondersteunt. Dit vergt een verschil in flexibiliteit.
Functie leeszaal	Voor het conservatorium is de leeszaal een bron van studiemateriaal voor studenten en onderzoekers, voor deSingel is de leeszaal ook een visitekaartje naar het publiek toe.
De naamgeving kunstcampus	Voor deSingel is het begrip kunstcampus een deel van hun merknaam, voor het conservatorium is een kunstcampus iets dat van inhoudelijke betekenis is, los van de merknaam deSingel. Het is een term met een onderwijsconnotatie.

De uitdaging voor de samenwerking is om (originele) oplossingen te vinden waarmee deze issues toch kunnen resulteren in een win-win. Dat is onderhandel materie. Volgende citaten illustreren hoe tot naar win-win wordt gekomen door gezamenlijke inzet van middelen, artistiek talent en personeel:

#### Voorbeeld van een dansproducties

*Wij betalen de lesuren en deSingel neemt het op in haar programmatie en coproduceert zo een groot deel ervan. De artiesten zelf worden gewoon betaald en krijgen natuurlijk de kans om hiermee te worden opgenomen bij de programmatie van deSingel. Het is een wisselwerking: ik kan hen bijvoorbeeld vijftig dansers geven, iets dat normaal onbetaalbaar is. Ze kunnen dus iets op ons uitproberen, en zien wat de impact is van bijvoorbeeld een stuk met dertig dansers.*

#### Voorbeeld van muziekproductie:

*Met diezelfde partners, deFilharmonie en deSingel hebben we de orkestacademie opgezet een paar jaar geleden, waar we volgend concept hebben: de studenten hebben in symfoniebezetting de grote zaal, staan op het podium, worden gecoacht door zowel docenten als musici van deFilharmonie, waarvan een deel ook meespeelt. Alle studenten worden gekozen op basis van auditie. We hebben dat ook opengezet voor andere conservatoria, de laatste keer denk ik dat er studenten van twaalf verschillende conservatoria deelnamen, Nederlanders, Vlaamse en Waalse voor het moment, denk ik. Dat maakt dat je voor de zeer goeie studenten van uw eigen huis de lat altijd maar hoger legt, want de besten heb je nodig sowieso, ook om de middenmoot omhoog te trekken, maar je moet die ook weer een extra uitdaging geven. Ook in dat kader is het fantastisch om zo twee partners te hebben, waarbij we dingen kunnen doen die wij nooit zouden kunnen betalen. DeFilharmonie stelt ook zijn eigen dirigenten voor dat orkest.*

Sommige onderhandelingen lopen vlot, andere minder. We stelden aan de hand van de interviews herhaaldelijk vast dat bij de onderhandelingen over inzet van middelen en personeel elkeen naar eigen vermogen inbrengt in de samenwerking. Iedere partner draagt bij volgens eigen vermogen. DeSingel komt spontaan meer tussen in de financiële aspecten, het conservatorium kan dan weer makkelijker personeel inzetten of studenten, en stelt alles in het werk om ondanks het wat stroeve onderwijssysteem de activiteiten in te passen in haar structuur. De planning van activiteiten is moeilijk omdat deSingel jaren vooraf haar programmatie vastlegt, terwijl het conservatorium per academiejaar werkt. Hier is begrip van beide kanten, toch blijft het moeilijk om overeenstemming te vinden hierover. De onderhandelingen over het project LAbO schijnen bevredigend te verlopen. De survey resultaten geven dit aan, en we merkten dat ook tijdens de observatie van de evaluatievergadering van dit project.

Er zijn echter enkele belangentegenstellingen die blijvend wrevel opwekken. Zo noemden de respondenten de eenzijdige toekenning van het deSingellabel voor kunstcampusprojecten als een belangrijk knelpunt. De wrevel is vooral aanwezig bij het middenkader van het conservatorium, die willen graag meer gelijkwaardigheid of meer participatie in de beslissingsbevoegdheid over dit item. Zoals we aan bovenstaand citaat zien, is dit issue gekoppeld aan de discussie over de betekenis van de term 'kwaliteit'.

Een interessant voorbeeld is de kunstcampusleeszaal. Deze onderhandelingen worden door het conservatorium beschreven als onproductief en tijdrovend en als moeizaam maar geslaagd door deSingel. In een interview blijkt dat de kaarten niet helemaal open op tafel gelegd zijn, en dat er geen duidelijke gedeelde doelstellingen zijn voor dit gezamenlijk project. Er is ook een perceptie van machtsonevenwicht en ongelijkwaardigheid. De leeszaal is een moeilijk issue omdat het een permanente samenwerking is, de enige tot nu toe, en waarbij drie partijen betrokken zijn: het conservatorium, deSingel en het VAI. Om die reden is dit project precies een belangrijk voorbeeld met het oog op de verder ontwikkeling van de samenwerking. De onderhandelingen resulteerden in een schriftelijke overeenkomst tussen de drie betrokken organisaties waarin doelstellingen vermeld zijn en heldere afspraken over structuur, collectie, personeel, infrastructuur, uitrusting en financiering (deSingel, 2012).

Een derde issue dat blijft hangen is de externe communicatie van de kunstcampusprojecten. Het conservatorium voelt zich wat verpletterd door de sterke marketingkracht van deSingel. De naam van het conservatorium wordt niet altijd genoemd. Uit studie van de website en de brochures van deSingel blijkt ook dat er weinig duidelijkheid is naar het publiek toe over de samenwerking in deze projecten.

### **6.3.3.2 Succesfactor 5: Oprechte interesse**

*Deze indicator geeft aan in hoeverre de samenwerkingspartners oprecht geïnteresseerd zijn in elkaars belangen.*

Aan de hand van de gesprekken merken we dat veel medewerkers zich bewust zijn van een aantal tegenstellingen. Toch wordt vermeld dat er te weinig wordt geluisterd naar elkaars noden. Er is behoefte aan een echt gesprek, waarin ieder zijn kaarten openlijk op tafel kan leggen in een veilige sfeer. Er heerst immers wrevel over een aantal onuitgesproken belangen.

### **6.3.3.3 Succesfactor 6: Waardecreatie**

*Deze indicator gaat over creatie van wederzijdse meerwaarde voor elk van de samenwerkingspartners.*

We zagen eerder al dat er vanwege alle samenwerkingspartners een sterk geloof is in de meerwaarde van de samenwerking. Dat wordt ook in de survey bevestigd: de factor meerwaarde scoort hoog bij zowel het conservatorium, deSingel als ChampdAction. De kunst bestaat er nu in rekening houdend met de belangen van de verschillende partners een duurzame meerwaarde te creëren. De duurzaamheid kan zich uiten in afhankelijkheid, waardering van de wederzijdse inbreng, wil om tot win-win te komen en een evenwicht in de verdeling van de meerwaarde. Aan de huidige projecten kunnen we zien dat de samenwerking op de goede weg is wat dat betreft. Een gezonde afhankelijkheid uit zich alvast op het gebied van de gedeelde infrastructuur. Of de meerwaarden in balans zijn, is moeilijk te beoordelen. Een aantal respondenten menen dat de meerwaarde voor het conservatorium groter is dan voor deSingel, aan de andere kant is deSingel net de voortrekker in de ontwikkeling van het kunstcampusconcept. Een en ander heeft ook te maken met het feit dat beide instellingen betrokken zijn in andere samenwerkingsnetwerken waaruit ze eveneens meerwaarde putten. In de discussie over de meerwaarde kan het daarom nuttig zijn klaarheid te scheppen in de input en de return van beide organisaties met betrekking tot deze samenwerking. De literatuur leert ons immers dat het erg belangrijk is voor- en nadelen goed af te wegen en enkel te investeren in de samenwerking wanneer er daarvoor voldoende redenen zijn.

### **6.3.3.4 Succesfactor 7: Onderhandelingsruimte- en bereidheid**

*Dit item gaat over de vraag of er professioneel en constructief wordt onderhandeld om rekening houdend met de belangen te komen tot een 'mutual gains'.*

Uit de interviews blijkt dat er over het algemeen bereidheid en flexibiliteit is vanwege de betrokkenen. Meermaals worden echter onderhandelingen genoemd die moeizaam verlopen of waarbij de onderhandelruimte klein is. In al deze onderhandelingen komt het issue over het machtsonevenwicht naar boven, een typisch issue bij een samenwerking. Belangrijk dus om in de gaten te houden want het gepercipieerd en niet uitgesproken machtsonevenwicht wekt weerstand op.

### 6.3.3.5 Succesfactor 8: Kwaliteit van de dialoog

Een noodzakelijk voorwaarde om recht te doen aan belangen is dat er een goede dialoog is. Daarover gaat deze indicator.

Communicatieproblemen zijn onvermijdelijk binnen zulke complexe samenwerking. Verschillende respondenten van zowel deSingel als het conservatorium geven aan dat de communicatie tussen maar ook binnen de organisaties moeizaam verloopt:

*Knelpunten is voor een stuk communicatie: het is moeilijk gewoon, het blijven autonome organisaties die hun eigen planning hebben, eigen ritme, en dat komt niet altijd over elkaar.*

We haalden al herhaaldelijk items aan waarover wrevel heerst. Uit de interviews blijkt ook dat er weinig gelegenheid is tot onderlinge communicatie en dat de luisterbereidheid niet altijd aanwezig is. De werkdruk is hoog, sommige medewerkers organiseren activiteiten zonder echt in contact te zijn met de andere samenwerkingspartners. Tijdens de interviews kwam regelmatig naar voren dat er onvoldoende overleg is, 'het artistiek overleg zit strop'. Een van de respondenten geeft een mooi pleidooi voor openheid en interesse in elkaars belangen:

*Openheid langs alle kanten, openheid en durven nadenken. Niet zo vanuit de situatie of vanuit het huidige concept of label of instituut, maar eigenlijk 'form scratch' durven bekijken waar er noodzaak aan is en van daaruit kijken hoe we daar als instituut op kunnen inspelen. Misschien is dat er te weinig nu, ik vind dat men teveel vanuit een imago en de financiële beperkingen denkt. Ik heb de neiging om altijd vrij en open mijn kaarten op tafel te leggen. Ik ben er nog nooit slechter van geworden, van openheid.*

### 6.3.3.6 Conclusies met betrekking tot de belangen: samen rond de tafel zitten

Wanneer we vanuit het thema belangen naar de samenwerking kijken zien we dat er zeker kansen zijn om tot win-win te komen voor alle samenwerkingspartners. Er zijn veel mogelijkheden om meerwaarde te creëren en de bereidheid tot onderhandelen is aanwezig. Er liggen hier echter nog belangrijke werkpunten in verband met de dialoog.

BELANGEN		
Oprechte interesse	De complexe samenwerking houdt heel wat tegengestelde belangen in. Deze zijn nog niet allemaal helder.	+/-
Waardecreatie	De samenwerking kan heel wat meerwaarde bieden voor alle betrokken samenwerkingspartners, daar zijn ze van overtuigd. Of deze meerwaarden in balans zijn is niet duidelijk.	+
Onderhandelingsruimte en -bereidheid	De bereidheid tot onderhandelen is aanwezig. Een aantal onderhandelingen worden echter bemoeilijkt door een machtsonevenwicht. Dat wekt weerstand opwekt.	+/-
Open dialoog	De onderlinge communicatie is een knelpunt: er is te weinig overleg en onvoldoende openheid in de dialoog.	-

De samenwerkingspartners zijn overtuigd van de meerwaarde die de samenwerking te bieden heeft. Er is echter nog geen helderheid over de wederzijdse belangen (zie 6.3.3.1.). Uit de analyse blijkt dat er heel wat tegengestelde belangen leven in deze complexe samenwerking. Het is absoluut

noodzakelijk die op tafel te leggen vooraleer kan worden overgegaan tot de discussie over gezamenlijke meerwaarde en de onderhandeling over de verdeling van de meerwaarde. Ook de balans van de meerwaarde is belangrijk om in het oog te houden.

We stellen vast dat er bereidheid is tot onderhandelen maar niet elke onderhandeling verloopt even vlot. De leeszaal, het enige permanente samenwerkingsproject is een voorbeeld waar het moeilijk loopt. Problemen van machtsonevenwicht duiken op in verschillende issues, dat wekt weerstand op vooral bij het conservatorium. Een goede manier om hiermee om te gaan is een onderhandelcultuur te ontwikkelen op basis van gelijkwaardigheid en wederzijdse win-win. De principes van integratief onderhandelen zijn hiervoor geschikt.

We stellen ook vast dat communicatie een belangrijk knelpunt is, dit wordt aangegeven door zowel deSingel als het conservatorium. Er wordt te weinig tijd uitgetrokken voor dialoog en er is onvoldoende openheid. Aangezien de kwaliteit van de dialoog een van de fundamentele voorwaarden is voor succes van een samenwerking, is dit een zeer belangrijk werkpunt. Voor deze aspecten kan het nuttig zijn een externe coach in te schakelen. De discussie over de meerwaarde is immers cruciaal om af te wegen of het de moeite loont te investeren in een duurzame samenwerking

### 6.3.4 Samenwerkingsthema 3: Relatie



Samenwerken is zoals elke relatie, het gaat om verbinding. Niet alleen de inhoud van de samenwerking is van belang maar ook de interactie tussen mensen en binnen groepen. Volgende succesfactoren komen hier aan bod: vermogen tot verbinden, vertrouwen, groepsprocessen en verbindend leiderschap.

#### 6.3.4.1 De relatie tussen de samenwerkingspartners op de kunstcampus

We concludeerden in de literatuurstudie dat een succesvolle samenwerkingsrelatie die gericht is op synergie en in de context van de culturele sector aan een aantal specifieke kenmerken voldoet: de relatie steunt op diversiteit, er is een hoge mate van vertrouwen en er is gelijkwaardigheid tussen de partners. Verder is de organisatieculturen bij voorkeur geïntegreerd tot een nieuwe organisatiecultuur waarin de cultuur van geen van de partners domineert.

Het feit dat de samenwerkingspartner in hetzelfde gebouw huizen met de geschikte infrastructuur, is alvast een belangrijke factor in de relatie. Er is voortdurend gelegenheid tot ontmoetingen, bijvoorbeeld in het Grand Café:

*Als je door de gang wandelt, kom je altijd wel iemand tegen waar je projecten mee doet. Zeker nu met het Grand Café erbij. Als ik er als eens kom voor een meeting met docenten zie ik er altijd wel producenten zitten, ik zie er vrienden van het conservatorium.*

Verschillende medewerkers van zowel deSingel als het conservatorium geven aan dit Café te elitair is en niet de aantrekkingskracht heeft van een gezellige democratische ontmoetingsplaats zoals er bijvoorbeeld wel bestaat aan de universiteit. Twee medewerkers van het conservatorium en een van deSingel menen dat zulke ontmoetingsplaats echt zou kunnen bijdragen tot een samenwerkingsklimaat. Momenteel vervult de artiestenfoyer deze rol van ontmoetings- en vergaderplaats.

#### 6.3.4.2 Succesfactor 9: Vermogen tot verbinden

**Deze indicator richt zich op de mate waarin de individuele medewerkers in staat zijn zich met elkaar te verbinden**

Uit de interviews blijkt een groot vermogen tot verbinding tussen de medewerkers. Aan de antwoorden van de survey te zien ervaren de respondenten dit ook zelf. Deze factor staat hoog

gerangschikt bij zowel deSingel als het conservatorium, en iets lager bij de artistieke ensembles die betrokken zijn in de samenwerking.

Er is bereidheid om elkaar te leren kennen en een drive om samen te werken. Er is ook de wil om verschillen te overbruggen en door bundeling van krachten originele dingen te doen. Toch kunnen de prikkels voor verbinding nog versterkt worden. De ene vindt het Grand Café een daarvoor een goede ontmoetingsplek, de ander vindt dit juist te elitair en mist een meer democratische gezellige ontmoetingsplek. Een van de medewerkers suggereert om jaarlijks een groot kunstcampusfeest te houden voor het personeel.

#### 6.3.4.3 Succesfactor 10: Vertrouwen

Een belangrijke indicator voor succesvol samenwerking is het wederzijds vertrouwen.

De literatuur over de culturele sector geeft aan dat vertrouwen zéér belangrijk is voor een geslaagde samenwerking. Het onderwerp vertrouwen is weinig expliciet aan bod gekomen in de interviews. Er werd wel eens meer over uitgeweid wanneer de bandopname was stopgezet.

Zoals in de literatuurstudie aangegeven is de verhouding tussen vertrouwen en waakzaamheid een typisch issue in samenwerkingen. We gaven reeds aan dat er wrevel is over te weinig openheid over bepaalde items, dat sommige beslissingen eenzijdig worden genomen, dat de belangen niet altijd open op tafel komen en dat er een machtsonevenwicht wordt ervaren tussen deSingel en het conservatorium over bepaalde items. In de survey zien we dat de malaise vooral leeft bij een aantal medewerkers van het conservatorium. Dit is te lezen in onderstaande tabel:

Tabel 16: survey- frequentietabel vraag over vertrouwen

succesfactor	helemaal niet	een beetje	grotendeels	helemaal	tot	GEM	STD	organisatie
vertrouwen	0	2	5	3	10	3,10	0,70	deSingel
vertrouwen	2	5	6	1	14	2,43	0,82	conservatorium

Op de vraag in welke mate de respondenten vertrouwen ervaren tussen de samenwerkingspartners antwoordden 7 van de 14 respondenten van het conservatorium dat ze weinig tot geen vertrouwen ervaren. Dat is een niet verwaarloosbaar signaal dat gelinkt is aan de perceptie van ongelijkwaardigheid in de relatie.

Vanwege deSingel vinden 8 van de 10 medewerkers dat er een grote mate van vertrouwen heerst. Aan de andere kant merken we aan de hand van de interviews dat er bij deSingel een grote waakzaamheid heerst over de kwaliteit van de eindproducten van de samenwerking, deSingel kan immers geen risico's nemen wat dat betreft. Dit uit zich in een controlerende manier van samenwerken vanwege deSingel. We zagen in de literatuur dat de mate waarin waakzaamheid en vertrouwen voorkomen bepalend zijn voor de samenwerkingsrelatie. Voor de relatieypen die aangewezen zijn om tot synergie te komen, is een hoge mate vertrouwen nodig, en een lage mate van waakzaamheid.

#### 6.3.4.4 Succesfactor 11: Kwaliteit van de groepsprocessen

Deze indicator geeft aan wat de kwaliteit is van de groepsprocessen, de processen die de krachten van het individu te boven gaan.

In de interviews kwamen de groepsprocessen weinig aan bod. Er is ook nog niet echt sprake van een echte groep door het feit dat de samenwerking momenteel vooral uit losse projecten in uiteenlopende formaties bestaat. Bij sommige projecten komt er zelfs weinig teamwerk kijken, bijvoorbeeld werd aangegeven dat voor het organiseren van workshops enkel informatie-uitwisseling nodig is tussen de organisaties. Er is ook geen duidelijke groep van medewerkers die zich ontfermt

over de samenwerking, de meesten zijn betrokken bij tal van andere projecten en netwerken. Dat alles maakt het niet makkelijker om tot een goede groepsdynamiek te komen.

Het project LAbO is hierop een uitzondering: eenentwintig respondenten gaven in de survey aan bij dit project betrokken te zijn. Hier is wel degelijk teamwerk: het project is al aan zijn vierde editie toe, de voorbereidingen beginnen maanden vooraf en het project zelf neemt een hele week in beslag. Uit observatie van het project LAbO konden we opmaken dat er een bruisende groepsdynamiek was, waarbij er een balans is tussen overleg en actie. Ook de evaluatievergadering achteraf gebeurde in een constructieve sfeer. De medewerkers van ChampdAction geven in de survey aan dat de kwaliteit van de groepsprocessen prima is bij dit project.

Dat er al eens spanningen en zelfs conflicten zijn is inherent aan samenwerken, we noemden reeds enkele voorbeelden. Een van de respondenten gaf aan dat de samenwerking hier geenszins wordt tegengehouden door deze kleine conflicten.

#### 6.3.4.5 Succesfactor 12: Verbindend leiderschap

**Eveneens een belangrijke indicator met betrekking tot de relatie is de rol van de leider: in welke mate is stimuleert hij/zij de verbinding in de samenwerking?**

Formeel gezien is er geen afspraak over een voorttrekkende partner in deze samenwerking. Niemand is leider in de samenwerking als geheel. Wie een idee heeft neemt het initiatief en de processen voltrekken zich organisch. Zo is ChampdAction initiatiefnemer en voortrekker voor het project LAbO.

Nochtans geeft survey een vrij sterk signaal over het leiderschap in de samenwerking. In de vraag waarin wordt gevraagd een oordeel te geven over de aanvaarding van de voorttrekkende leiders, "ik zie dat er sprake is van gegund leiderschap aan één van de samenwerkingspartners, met andere woorden de voorttrekkende partner wordt aanvaard als leider", zien we grote spreiding van meningen. Als we naar rangschikking van de gemiddelden kijken voor deze vraag, zien we dat die bij deSingel op de 5<sup>de</sup> plaats staat, bij het conservatorium op de 8<sup>ste</sup> plaats en bij ChampdAction op de 1<sup>ste</sup> plaats. Bovendien is de verdeeldheid voor deze factor erg groot ook binnen het conservatorium (standaarddeviatie van 1,3). Hierbij de ruwe gegevens met betrekking tot de antwoorden van deSingel en van het conservatorium:

**Tabel 17: survey frequentietabel vraag over gegund leiderschap**

	Helemaal niet	Een beetje	Grotendeels	Helemaal	N	GEM	STD	
verbindend leiderschap	0	3	4	3	10	3,00	0,77	deSingel
verbindend leiderschap	6	2	2	4	14	2,29	1,28	conservatorium

Van de medewerkers van het conservatorium antwoorden er 8 dat de voorttrekkende partner helemaal niet (6x) of maar een beetje (2x) wordt aanvaard. Er is hierover ook grote verdeeldheid binnen het conservatorium, want 6 van de 14 vinden dat er wel sprake is van gegund leiderschap. Aangezien er geen formele leider is in de samenwerking, kunnen we hier enkel over concluderen dat er een probleem is van aanvaarding van de informele leider. Dit kan een uiting zijn van de wrevel over het gepercipieerde machtsonevenwicht tussen beide organisaties. Er is in elk geval geen sprake van algemeen aanvaard gegund leiderschap.

#### 6.3.4.6 Conclusies met betrekking tot de relatie: een verbindend stuurman

We zien dat het vermogen tot verbinden tussen de deSingel en het conservatorium groot is. Een risico voor de samenwerking is het echter ontbreken van leiderschap.

RELATIE		
---------	--	--



Vermogen tot verbinden	Het vermogen tot verbinding in de samenwerking is sterk aanwezig, zeker tussen het conservatorium en deSingel.	+
Vertrouwen	Vertrouwen is een cruciale succesfactor voor de kunstcampus. Op dit moment wordt de balans tussen vertrouwen en waakzaamheid uit evenwicht gebracht door een perceptie van ongelijkwaardigheid.	+/-
Kwaliteit groepsprocessen	Binnen een pilootproject als LAbO is er een goede groepsdynamiek. Andere projecten zijn te verspreid en ad hoc om van een groep te spreken.	+/-
Verbindend leiderschap	De samenwerking is momenteel stuurloos, er is geen formele leider. Binnen de bestaande samenwerkingsprojecten zijn er aanzienlijke meningsverschillen over de aanvaarding van de informele leider.	-

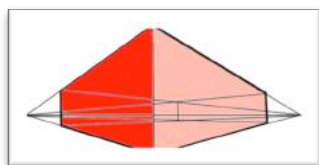
We zagen in de literatuurstudie dat vertrouwen, gelijkwaardigheid en diversiteit succesfactoren zijn in de samenwerking in de culturele sector.

In deze samenwerking is er sprake van diversiteit: we hebben te maken met twee verschillende organisatieculturen die een complementaire knowhow hebben. De medewerkers geven duidelijk aan dat ze het vermogen hebben om onderling met elkaar in verbinding te gaan. Het vertrouwen is echter niet veralgemeend. Specifiek is er een gebrek aan vertrouwen binnen het conservatorium. Eenzelfde beeld vinden we terug met betrekking tot de aanvaarding van de (informele) leider in de samenwerking. Dit fenomeen is gekoppeld aan het machtsonevenwicht tussen beide organisaties, en de daaraan gekoppelde perceptie van ongelijkwaardigheid. We vinden deze perceptie terug in het feit dat de informele leider van de samenwerking geen groot draagvlak heeft bij de medewerkers van het conservatorium.

Wat betreft de groepsprocessen kunnen we enkel iets zeggen over het project LAbO, waarin een twintigtal kunstcampusmedewerkers betrokken zijn en dat zich over een langere periode uitspreidt. Het is tot zover het enige project waar echt sprake is van een groep. In deze samenwerking ervaren de medewerkers een goede groepsdynamiek en de informele leider wordt er aanvaard. Een voorbeeld van *good practice* dus.

Momenteel is er geen formele leider in de samenwerking. In de literatuur wordt verbindend leiderschap aangegeven als een zeer belangrijke succesfactor voor samenwerking, niet enkel met betrekking tot de relatie tussen mensen maar ook met betrekking tot de productiviteit van de organisaties. Een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle verdere ontwikkeling van de samenwerking is een verbindend leider in te schakelen die een boost kan geven aan de groepsprocessen en het onderling vertrouwen kan doen groeien.

### 6.3.5 Samenwerkingsthema 4: Organisatie



De manier waarop de organisatie van de samenwerking wordt georganiseerd beïnvloedt in grote mate de ontwikkeling, de duurzaamheid en de effectiviteit van de samenwerking. We gaan hier in op de succesfactoren effectiviteit, daadkracht, draagvlak en hygiëne van afspraken.

#### 6.3.5.1 De organisatie van de huidige kunstcampusactiviteiten

In deze fase van de samenwerking is er geen specifieke samenwerkingsstructuur opgezet voor de organisatie van de projecten. Projecten groeien spontaan, op initiatief van verschillende medewerkers en meestal vanuit de basis. Op de werking van de leeszaal na zijn er geen formele afspraken over bestuur van de samenwerking. Wel is er reeds jaren een belangrijke en goed draaiende samenwerkingsstructuur aanwezig voor het beheer van de infrastructuur: de aparte



Beheerscommissie. Conservatorium en deSingel dragen elk naar verhouding bij in de kosten en de Beheerscommissie is verantwoordelijk voor beheer en onderhoud van het hele gebouwencomplex.

In de interviews werd door drie medewerkers van deSingel vermeld dat de complexiteit op de kunstcampus is toegenomen sinds de opening van de nieuwbouw. De coördinatietaken zijn zwaarder, de programmatie is toegenomen en de technische ondersteuning is complexer omdat die anders is voor productie is voor presentatie. Het aantal personeelsleden is vermeerderd de schaalvergroting, maar niet in verhouding tot de toename van het werk. De hoge werkdruk is voelbaar bij zowel techniek als programmatie. Dit alles heeft eerder niet rechtstreeks te maken met de kunstcampussamenwerking. Het werd echter herhaaldelijk vermeld omdat de samenwerkingsprojecten met het conservatorium ook nog eens extra werk met zich meebrengen dat veel flexibiliteit vraagt. De tegenstellingen in besluitvorming komen hier terug naar voren, het verschil tussen de participatieve cultuur van het conservatorium en de op efficiëntie gericht en van bovenuit gestuurde organisatie van deSingel die een invloed hebben op de daadkracht van de samenwerking.

Aan de kant van het conservatorium zijn er vooral opmerking gemaakt over het ontbreken van een echte samenwerkingsstructuur. Een van de medewerkers merkt op dat een centrale coördinatie en een vaste overlegstructuur tot de belangrijkste mogelijkheden behoren tot verbetering van de samenwerking. Er komen hierover radicale voorstellen naar voren zoals fusie van administratieve diensten of zelfs het management. Alleszins blijkt uit de gesprekken dat er een grote verwachting heerst over de toekomstige organisatie van de samenwerking.

Uit de literatuurstudie concludeerden we dat twee structuren in aanmerking komen voor een samenwerking op een kunstcampus: het zelfregulerend netwerk en de NAO. De huidige samenwerkingsstructuur komt overeen met een zelfregulerend netwerk. In de conclusies zullen we dieper ingaan op de gepaste samenwerkingsstructuur voor een verdere ontwikkeling.

### **6.3.5.2 Succesfactor 13: Effectiviteit**

Deze indicator gaat over de mate waarin de samenwerkingsstructuur en het bestuur afgestemd is op de doelen van de partners.

Uit de interviews blijkt dat er een goede culturele en strategische fit is tussen de samenwerkingspartners, de resources zijn aanwezig om op verder te bouwen: het unieke gebouw, de knowhow van alle samenwerkingspartners samen, kunstinstelling, kunstopleiding en artistieke partners vullen elkaar aan. Er zijn ook interessante mogelijkheden qua uitwisseling van middelen en personeel en we zagen reeds dat het vermogen tot verbinden groot is.

De overkoepelende beheerscommissie staat in voor het onderhoud en het toezicht op het gebruik van de gebouwen. Dat wordt ervaren als een grote troef in de samenwerking:

*Een van de meest fantastische dingen, en dat dateert van voor de kunstcampus, dat is dat wij een gezamenlijke beheerscommissie hebben voor het beheer van de gebouwen.*

Voor de rest hebben we te maken met autonome volledig onafhankelijke organisaties die voor enkele projecten ad hoc samenwerken. De kwaliteit van de projecten is bevredigend, quasi niemand heeft daarover een bemerking gemaakt, maar de structuur wordt als niet effectief ervaren door de respondenten wat we ook bevestigd zien in de survey: deze factor is helemaal onderaan gerangschikt door zowel deSingel, het conservatorium als de artistieke ensembles betrokken in de samenwerking.

### **6.3.5.3 Succesfactor 14: Draagvlak**

Het draagvlak geeft de mate van verbinding weer, de mate van participatie en de mate waarin de samenwerking kan rekenen op steun van de samenwerkingspartners.

Uit de interviews blijkt een enthousiasme en een grote betrokkenheid bij de kunstcampusmedewerkers. Initiatieven vertrekken vanuit de basis en alle samenwerkingspartners geloven in de meerwaarde van de samenwerking. Dit gedeeld enthousiasme uitte zich ook tijdens de eerste en voorlopig enige overlegvergadering van december 2012.

Het draagvlak voor de samenwerking blijkt sterk aanwezig te zijn in de domeinen dans en muziek. De samenwerking in het domein van drama is nog in opstart. Er is één project geweest, en de respondenten die in het gebied van drama werken geven op de survey duidelijk aan dat ze niet tevreden zijn over de samenwerking. Daar is dus op dit moment weinig draagvlak.

Een ander aandachtspunt is dat beide instellingen ook nog in andere samenwerkingsnetwerken betrokken zijn, naast de kunstcampus. DeSingel ziet de kunstcampus als een ruimere samenwerking en een van de beleidsmedewerkers van het conservatorium vermeldt ook dat het conservatorium haar aandacht verdeelt over samenwerkingen met tal van andere partners.

We kunnen verwachten dat het draagvlak nog gaat groeien, dat wordt expliciet beschreven door twee respondenten. Het succes van een van de projecten zet telkens weer nieuwe mensen aan om mee te werken. Zo blijken ook jaar na jaar meer docenten en andere artistieke medewerkers enthousiast te worden voor de kunstcampussamenwerking. Een van de respondenten suggereerde dat de samenwerking meer door studenten zou kunnen getrokken worden.

#### **6.3.5.4 Succesfactor 15: Daadkracht**

De daadkracht betreft de mate waarin de samenwerking beoogde resultaten realiseert en partners mobiliseert tot actie.

Er worden quasi geen knelpunten vermeld over de output van de samenwerking: de kwaliteit van de projecten. Wel komen er bemerkingen naar voren in verband met de daadkracht bij organisatorische aspecten. Zo is de tijdsplanning van een conservatorium heel anders dan die van een kunstinstelling, en ook de structuren zijn erg verschillend. Het conservatorium heeft een op participatie gerichte cultuur, deSingel mikt op efficiëntie en is sterk van bovenaf gestuurd, het is ook een veel kleiner team. Mede door deze cultuurverschillen is er een spanningsveld in de besluitvorming rond de samenwerking. We geven hierover twee getuigenissen, die elkaar overigens tegenspreken:

*Dat is een intern probleem bij hun (het conservatorium), dat is altijd zo geweest. die werken minder gestructureerd dan wij. Ook om af te spreken...die durven soms moeilijk knopen doorhakken. Hier in deSingel gaan sommige dingen ook traag, maar eens een beslissing is genomen in huis, dan schaaft iedereen zich er ook wel achter en blijven de neuzen ook allemaal in dezelfde richting staan. In het conservatorium verandert het constant.*

En omgekeerd:

*Ik heb nog nooit zoveel vergaderd met een partner hier in huis als daarover en dat gaat langs geen kanten vooruit. Terwijl wij hier, in het conservatorium, gewoonlijk goed vooruit gaan, en als er een probleem is dan lossen we dat op.*

De literatuur suggereert voor een samenwerking die gericht is op delen en vernieuwen een ondernemende of verkennende samenwerkingsvorm. Hierbij horen organisatieprincipes als afspraken maken over procedures en/of spelregels vastleggen. Deze principes werden voorlopig enkel toegepast in de samenwerking met betrekking tot de gemeenschappelijke leeszaal.

Wat betreft de organisatieculturen is er ook nog geen sprake van een nieuwe samenwerkingscultuur. De beide culturen bestaan naast elkaar, de verschillen zijn er en werden nog niet geïntegreerd op basis van gelijkwaardigheid, zoals wordt aangeraden voor een samenwerking die tot synergie moet leiden.

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*

### 6.3.5.5 Succesfactor 16: Hygiëne in afspraken

Deze indicator geeft weer of er heldere afspraken zijn en of deze worden nageleefd.

Er werden in de interviews enkele knelpunten aangehaald over het naleven van afspraken in verband met de gemeenschappelijke kunstcampusleeszaal. In de resultaten van de survey zien we dat er geen grote problemen zijn over het naleven van de afspraken. deSingel lijkt minder tevreden over de naleving van afspraken dan het conservatorium. In het gedeelte over het proces zal ook blijken dat afspraken over de rolverdelingen niet altijd duidelijk zijn. Momenteel gaat dat niet ten koste van de kwaliteit van de samenwerking, maar bij verdere ontwikkeling van de kunstcampuswerking zal ook dit aspect aan belang toenemen.

### 6.3.5.6 Conclusies met betrekking tot de organisatie: een doelmatige scheepsromp

Met betrekking tot de organisatie zijn er twee belangrijke vaststellingen: de structuur van de overkoepelende Beheerscommissie voor de gebouwen is een troef voor de samenwerking, en bij uitbreiding van de kunstcampussamenwerking moet er een aangepaste structuur en bestuur komen voor de organisatie van de projecten.

ORGANISATIE		
Effectiviteit	Het beheer van de infrastructuur door de Beheerscommissie is een troef voor de samenwerking. Afgezien daarvan is er geen samenwerkingsstructuur noch -bestuur. Dit wordt ervaren als een knelpunt.	-
Draagvlak	De sleutelfiguren van de samenwerking zijn enthousiast en geloven in de meerwaarde van het kunstcampusconcept. Het draagvlak kan echter nog vergroot worden zeker in het domein van drama.	+/-
Daadkracht	De daadkracht voldoet voor de huidige ad-hocpilotprojecten, de kwaliteit van de output is goed. Toch zijn er al knelpunten merkbaar vooral te wijten aan verschillen in besluitvorming.	+/-
Hygiëne van afspraken	Over het algemeen worden afspraken redelijk goed nageleefd tussen de organisaties. Ze zijn echter niet altijd duidelijk.	+/-

De huidige kunstcampussamenwerking kan steunen op een bestaande samenwerkingsstructuur voor het beheer van de infrastructuur. De onafhankelijke Beheerscommissie functioneert naar ieders bevrediging en is een troef voor de samenwerking. Het ontbreken van een structuur en bestuur voor de samenwerkingsprojecten zelf wordt echter als een knelpunt ervaren. De literatuur suggereert voor een samenwerking als deze, gericht op vernieuwing, een verkennende of ondernemende samenwerkingsvorm. De bijbehorende organiseerprincipe zijn het maken van afspraken over procedures of vastleggen van spelregels. Deze principes werden voorlopig enkel toegepast in de samenwerking over de leeszaal. Voor zover er afspraken worden gemaakt, worden die over het algemeen gerespecteerd. Het huidige zelfregulerende netwerk waarbij projecten ad hoc tot stand komen zonder expliciete afspraken over bestuur werkt de effectiviteit niet in de hand. Dat wordt aangegeven door alle samenwerkingspartners.

Een troef voor de samenwerking is dat er nu al een groot draagvlak is, althans bij de sleutelfiguren van de samenwerking, en zeker in de domeinen dans en muziek. Het draagvlak vergroot geleidelijk wanneer successen van de projecten worden gecommuniceerd naar buiten, een mechanisme dat we ook in de literatuur terugvonden. Interessant voor de samenwerking is dus om die interne en externe communicatie van successen te versterken. Er zijn bijvoorbeeld nog werk mogelijkheden om het draagvlak uit te breiden naar het domein van drama.

Er is momenteel nog een groot verschil tussen de organisatieculturen. DeSingel is sterk op efficiëntie en besturing van bovenaf gericht, het conservatorium op participatie. Het verschil hindert de daadkracht van de samenwerking. In de literatuur wordt aangegeven dat het ontwikkelen van een nieuwe gemeenschappelijke organisatiecultuur op basis van gelijkwaardigheid bijdraagt om tot synergie te komen tussen de samenwerkingspartners. Dat is een boeiende uitdaging om de

samenwerking op de kunstcampus te bevorderen.

Een niet onbelangrijk aandachtspunt met betrekking tot de organisatie van de samenwerking is het effect van de schaalvergroting en toegenomen complexiteit sinds de opening van de nieuwbouw. Vooral in deSingel heeft dit een voelbare toename van de werkdruk met zich meegebracht.

### 6.3.6 Samenwerkingsthema 5: Proces



Vaak begint een samenwerking met een eerste verkenning op basis van een ontmoeting, een idee of een vraagstuk. Om de samenwerking effectief in stand te houden moet er aandacht zijn voor het managen van het proces. We bekijken hier de indicatoren: fasering en timing, balans tussen inhoud en proces, rolverdeling en procesregie, proceskwaliteit en –effectiviteit.

#### 6.3.6.1 Het procesmanagement van de huidige kunstcampus

We haalden het reeds aan: de huidige samenwerking is spontaan gegroeid uit een infrastructuurproject en ontwikkelde zich samen met dat project als een nieuw concept dat sterk is aangestuurd door deSingel. Stap voor stap groeien er nieuwe projecten. Dat gebeurt organisch, er zijn geen strikt plannen gemaakt.

De nood groeit voor een gefaseerde aanpak, voor een echt procesmanagement. Dat blijkt uit het initiatief dat door deSingel werd genomen in december om een gezamenlijk overleg op te starten. Ook in de gesprekken met de respondenten horen we een behoefte om de samenwerking nu ook planmatig aan te pakken. De vergadering van december werd nog niet opgevolgd maar ondertussen nam deSingel het initiatief een onderzoek te laten uitvoeren over de mogelijkheden en de meerwaarde van een verdere structurele samenwerking. Dat is het thema van onderhavig onderzoek.

In de literatuur vonden we tegenstrijdige adviezen over de implementatiesnelheid van een samenwerking. De ene auteur raadt aan dat snel te doen, de ander geleidelijk aan. In elk geval is een aangehouden plan nodig. Het project LABO is een mooi voorbeeld hiervan: het project was dit jaar aan haar vierde editie toe. Elke editie groeide uit tot een nieuwe versie die voortbouwde op de ervaringen van de voorgaande editie. Door deze volgehouden inspanningen is LABO uitgegroeid tot aan van de toonaangevende pilootprojecten binnen de samenwerking. Dit project wordt ook daadwerkelijk opgevolgd, geëvalueerd en bijgestuurd.

#### 6.3.6.2 Succesfactor 17: Fasering en timing

Deze indicator geeft weer in welke mate er aandacht is voor de verschillende fasen in het samenwerkingsproces.

As we kijken naar de verschillende fasen bij samenwerken, zoals in de literatuur aangegeven, dan stellen we vast dat de kunstcampus zich in de verkenningsfase bevindt. De projecten zijn experimenten, ze groeien organisch en er is weinig sprake van fasering of timing. Ook zakelijk zijn er geen akkoorden, kosten worden niet systematisch bijgehouden, daarvoor zijn de implicaties te klein. In de survey zien we inderdaad bevestigd dat deze factor, fasering en timing, helemaal onderaan geklasseerd is. De respondenten stellen gewoon vast wat er is: er is nog geen procesmanagement.

De stap voor stap spontane groei blijkt te werken voor de pilootprojecten. De literatuur geeft echter aan dat een fasering en goede timing noodzakelijk zijn wil men tot een duurzame en intensievere samenwerking komen.

### 6.3.6.3 Succesfactor 18: Balans tussen inhoud en proces

Dit gaat over de balans tussen de bovenstroom (bedrijfskundige logica, organiseermodellen, inhoud) en onderstroom (persoonlijke relatie, teamvorming, vertrouwen, macht en interactie).

De interviews leren ons dat de samenwerking van start is gegaan met projecten die het meest eenvoudigst zijn: een gezamenlijk project over muziek is eenvoudiger te organiseren dan een project in het domein van drama. Een van de respondenten merkt op dat er in de keuze van projecten rekening wordt gehouden met een evenwicht tussen succes en experiment. De pragmatische aanpak is eveneens terug te vinden in de dansprojecten waar kostprijs en de beschikbaarheid van de externe coaches tegen elkaar worden afgewogen wat resulteert in een aanpak waarbij docenten en coaches elkaar afwisselen. We kunnen zeggen dat er voor de huidige verkenningsfase een zeker evenwicht is tussen inhoud en proces. Zo hadden we het uit de interviews begrepen. Nochtans geeft de survey een ander beeld. De factor balans tussen inhoud en proces staat laag gerangschikt bij de drie belangrijkste samenwerkingspartners in het onderzoek: het conservatorium, deSingel en ChampdAction. Om dit te verklaren zouden we om toelichting moeten vragen bij de respondenten. We blijven hier dus in het ongewisse over de interpretatie van de survey.

### 6.3.6.4 Succesfactor 19: Rolverdeling en procesregie

Deze indicator geeft aan in hoeverre en sprake is van een goede procesregie, verbindend leiderschap speelt hier een essentiële rol.

Respondenten van zowel deSingel als het conservatorium melden dat niet duidelijk is wie wat doet in de samenwerkingsprojecten. Dit houdt de samenwerking niet tegen, maar het is wel vervelend. Er zijn geen afspraken rond rolverdeling of aanspreekpunten. Met betrekking tot de samenwerking met deFilharmonie verandert de rolverdeling jaar na jaar. Het ontbreken van een duidelijke rolverdeling is dus een minpunt, zelfs binnen de huidige verkenningsfase.

### 6.3.6.5 Succesfactor 20: Proceskwaliteit en effectiviteit

Dit gaat over de mate waarin het proces van de samenwerking wordt opgevolgd, geëvalueerd, bijgestuurd en getoetst op realisatie van de doelstellingen.

Een aspect dat expliciet naar voren komt uit de interviews is de bereidheid tot leren vanwege de betrokken samenwerkingspartners. De wil is er om te ontdekken, bij te sturen en feedback te geven en te ontvangen is zeker aanwezig. De wil is er ook om verschillen te overbruggen. Men deinst ook niet terug de moeilijkste uitdaging aan te pakken voor de samenwerking: het gezamenlijk maken van een productie. Deze wil tot bijleren is een troef voor de samenwerking.

Hiervoor is echter een systematische opvolging nodig van proceskwaliteit en effectiviteit. Dit is reeds het geval in het pilootproject LABO. Voor de andere projecten is er geen of onvoldoende opvolging. Enkele medewerkers geven spontaan aan dat daar nood aan is:

*Misschien is dat nog een werkpunt, de opvolging. Zoals de evaluatie van LABO, dat was goed. De ondersteuning kan nog beter.*

In de survey herkennen we deze tendensen: proceskwaliteit scoort vrij laag bij conservatorium en deSingel maar krijgt een hoge plaats bij ChampdAction.

### 6.3.6.6 Conclusies met betrekking tot het proces: plannen en bewaken van de route

Tot nu toe komen de samenwerkingsprojecten spontaan tot stand zonder een expliciet procesmanagement.

PROCES		
Fasering en timing	De samenwerking bevindt zich momenteel in een verkennende fase. Er is geen sprake van expliciete fasering.	-
Balans tussen inhoud en proces	Er is geopteerd voor een stapsgewijze implementatie. De medewerkers ervaren geen goede balans tussen inhoud en proces. Toch blijkt in de praktijk dat daarmee wordt rekening gehouden.	+/-
Rolverdeling en procesregie	Globaal genomen is de rolverdeling niet helder en er is geen duidelijke procesregie in de samenwerking. Het ontbreekt ook aan continuïteit.	-
Proceskwaliteit en -effectiviteit	De opvolging van de proceskwaliteit is met succes in de praktijk gebracht bij een van de pilootprojecten. Dit wordt nog niet toegepast op de samenwerking als geheel.	+/-

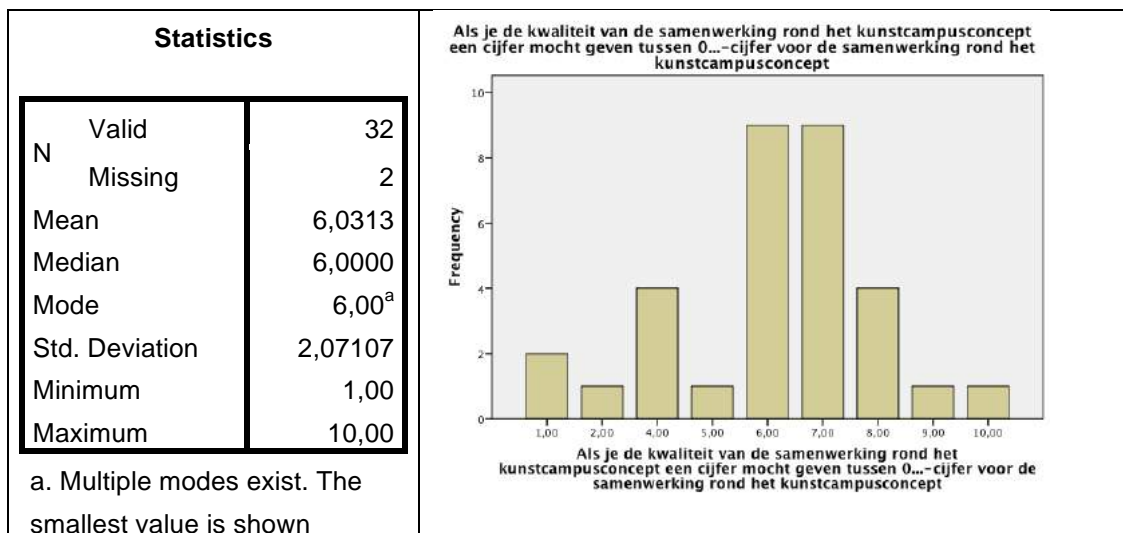
De huidige samenwerking is organisch en spontaan gegroeid, parallel aan de evolutie van de infrastructuur op de site. Er is nooit sprake geweest van een gefaseerd plan. We kunnen zeggen dat de kunstcampussamenwerking zich in een verkenningsfase begint. Het werken zonder procesmanagement hindert de huidige samenwerking weinig in deze fase, al is het ontbreken van een duidelijke rolverdeling vervelend. De vraag duikt op om de projecten beter op te volgen naar proceskwaliteit en –effectiviteit en bij te sturen. Een voorbeeld van *good practice* hierin is het project LABo dat ondertussen al aan zijn vierde editie toe is.

De verkenningsfase resulteert in een behoefte om de mogelijkheden tot verdere structurele samenwerking te ontginnen. Uit de literatuurstudie concludeerde we dat een geleidelijk en aangehouden implementatieplan hier het best op zijn plaats is. Een uitbreiding van de samenwerking maakt een degelijk uitgewerkt procesmanagement noodzakelijk met aandacht voor fasering, balans tussen inhoud en proces, een duidelijke rolverdeling en opvolging van de proceskwaliteit en –effectiviteit. Dit alles hoort samen met een (strategisch) management van de samenwerking.

### 6.3.7 Het samenwerkingsproces in zijn geheel

Een samenwerkingsproces is een complex gegeven. In bovenstaande analyse van de kunstcampus hebben we dit proces opgesplitst in de aspecten gezien vanuit verschillende hoeken. We brengen nu alles bijeen om een globaal beeld te krijgen van de samenwerking en na te gaan waar de werkpunten voor de samenwerking liggen.

Eerst geven we weer hoe de respondenten zelf de kwaliteit van de samenwerking in zijn geheel beoordelen. Er is hen gevraagd een globaal cijfer van 1 tot 10 te geven hiervoor. Het gemiddelde van alle antwoorden op deze vraag bedraagt 6,03 (modus is 6, laagste gegeven cijfer is 1, hoogste is 10). In onderstaande figuur lezen we alle ruwe gegevens in het staafdiagram.



Tabel 18: survey vraag: 'als je de kwaliteit van de samenwerking een cijfer van 1 tot 10 mocht geven, welk cijfer geef je dan voor de samenwerking rond de kunstcampus?

Inhoudelijk kunnen we hier niet veel uit afleiden. Wel mogen we stellen dat een cijfer 6 of 7 betekent dat er nog veel kan verbeterd worden. Uit de brede spreiding leiden we dat er een verdeeldheid is over de beoordeling van de samenwerking.

### 6.3.7.1 Alle succesfactoren bij elkaar

Wanneer we alle hierboven besproken succesfactoren bijeenbrengen, krijgen we het volgende:

Tabel 19: succesfactoren in één beeld

AMBITIE	1	Gedeelde ambitie	-
	2	Betekenisvolle ambitie	+/-
	3	Persoonlijke betekenis	+
	4	Samenwerkingsstrategie	+
BELANGEN	5	Oprechte interesse	+/-
	6	Meerwaarde	+
	7	Onderhandelingsruimte en -bereidheid	+/-
	8	Open dialoog	-
RELATIE	9	Vermogen tot verbinden	+
	10	Vertrouwen	+/-
	11	Groepsdynamiek	+/-
	12	Verbindend leiderschap	-
ORGANISATIE	13	Effectiviteit	-
	14	Draagvlak	+/-
	15	Daadkracht	+/-
	16	Hygiëne van afspraken	+
PROCES	17	Fasering en timing	-
	18	Balans inhoud en proces	+/-
	19	Rolverdeling en procesregie	-
	20	Proceskwaliteit en -effectiviteit	+/-

- GROEN (+) staat voor sterktes van het samenwerkingsproces, te koesteren factoren dus.
- GEEL (+/-) staat voor factoren die matig aanwezig zijn en nog verder kunnen groeien.
- ROOD (-) staat voor factoren die een risico inhouden voor een duurzame samenwerking: ze zijn in geringe mate vervuld en verdienen prioritaire aandacht.

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*

Deze factoren brengen we bij elkaar in drie clusters, hieruit halen we de werkpunten voor de samenwerking.

### 6.3.7.2 Te koesteren: indicatoren die hoog scoren

AMBITIE	3	Persoonlijke betekenis	+
	4	Samenwerkingsstrategie	+
BELANGEN	6	Meerwaarde	+
RELATIE	9	Vermogen tot verbinden	+

Afbeelding 15: te koesteren: indicatoren die hoog scoren

De indicatoren die hoog scoren duiden vooral op een **groot potentieel voor de samenwerking**: de meerwaarde die door de samenwerking wordt gecreëerd (factor waardecreatie), het enthousiasme en de betrokkenheid (factoren vermogen tot verbinden, en persoonlijke betekenis) en de aansluiting van het samenwerkingsperspectief bij de strategie van de organisaties (factor samenwerkingsstrategie).



We kunnen zeggen dat er een goede culturele en strategische fit is. Dat is alvast een uitstekende basis om men synergie na te streven in een samenwerking. Voorwaarde hiervoor is wel dat er gelijkwaardigheid is tussen de samenwerkingspartners. Die gelijkwaardigheid vinden we niet expliciet terug in deze relatie, er is een machtsonevenwicht in het voordeel van deSingel.

Een bijkomende troef voor de samenwerking is het gebouw zelf en het **doelmatige beheer van de infrastructuur** door de beheerscommissie. Dit gedeelte van de organisatiestructuur wordt toegejuicht door alle samenwerkingspartners.

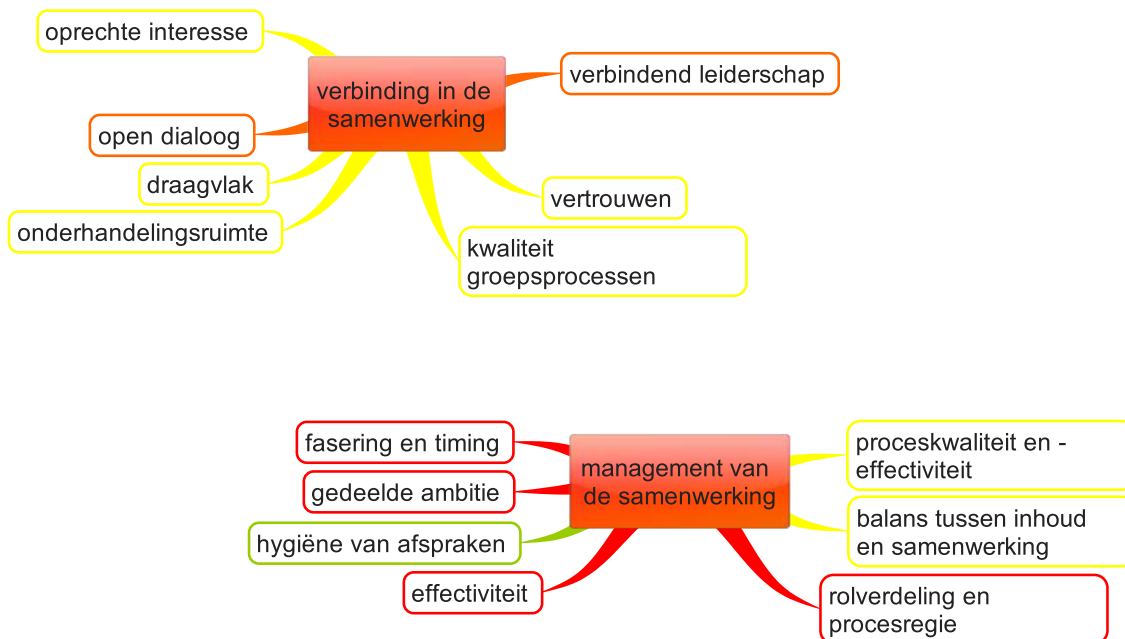
### 6.3.7.3 Te veranderen: indicatoren die laag scoren en een risico inhouden

AMBITIE	1	Gedeelde ambitie	-
BELANGEN	8	Open dialoog	-
RELATIE	12	Verbindend leiderschap	-
ORGANISATIE	13	Effectiviteit	-
PROCES	17	Fasering en timing	-
	19	Rolverdeling en procesregie	-

Afbeelding 16: indicatoren die laag scoren en risico vormen

Deze factoren kunnen we onderbrengen in twee clusters:





Een risico voor de verdere samenwerking is dat er **geen doordacht (strategisch) management** van de samenwerking is. Dat is een eigenschap die inherent is aan de verkenningsfase maar het wordt op dit moment al ervaren als een knelpunt. Een essentieel probleem is dat er geen duidelijke en gedeelde ambitie is (factor gedeelde ambitie). Ook organisatiestructuur of –bestuur (factor effectiviteit) zijn niet aangepast aan de samenwerking, een plan van aanpak ontbreekt (factor fasering en timing). In de dagelijkse praktijk van de samenwerking is niet duidelijk wie wat doet (factor rolverdeling en procesregie). Een extra factor waarmee moet worden rekening gehouden is de toegenomen werkdruk sinds de schaalvergroting in 2010, die is vooral voelbaar in deSingel.

Een tweede probleem betreft de relatie tussen de samenwerkingspartners. Het **ontbreekt aan verbinding en open dialoog in de samenwerkingsrelatie**. (factoren open dialoog en verbindend leiderschap). Dit uit zich in communicatieproblemen, wrevel rond tegengestelde belangen, gebrek aan vertrouwen en een perceptie van ongelijkwaardigheid. Ook het feit dat er geen (verbindend) leider is voor samenwerking accentueert deze knelpunten. Openheid in de dialoog is noodzakelijk om de moeilijke discussie te voeren over de tegengestelde belangen.

#### 6.3.7.4 Aandachtspunten en factoren die nog kunnen groeien

Tabel 20: aandachtspunten en factoren die nog kunnen groeien

AMBITIE	2	Betekenisvolle ambitie	+/-
BELANGEN	5	Oprechte interesse	+/-
	7	Onderhandelingsruimte en -bereidheid	+/-
RELATIE	10	Vertrouwen	+/-
	11	Groepsdynamiek	+/-
ORGANISATIE	14	Draagvlak	+/-
	15	Daadkracht	+/-
	16	Hygiëne van afspraken	+/-
PROCES	18	Balans inhoud en proces	+/-
	20	Proceskwaliteit en –effectiviteit	+/-

Hier zien we een aantal aandachtspunten optreden: met name hadden we vastgesteld dat er een gebrek aan vertrouwen is vanwege medewerkers van het conservatorium, en dat er een onevenwicht wordt ervaren in de onderhandelingen. Belangrijk is te zoeken naar een samenwerkingsvorm op basis van gelijkwaardigheid.

### 6.3.7.5 Enkele pilootprojecten ter illustratie

In de loop van het onderzoek komen twee praktijkvoorbeelden naar voren die interessante voorbeelden zijn voor de verdere samenwerking: het project LABO en de samenwerking rond de kunstcampusleeszaal.

Het **project LABO** is een voorbeeld van *good practice*, waar de processen worden opgevolgd en dat resulteert in een duurzaam project. Het is een samenwerking tussen deSingel, het conservatorium en het artistieke ensemble ChampdAction waarin experiment en innovatie van het artistieke proces centraal staan. In dit project wordt wederzijdse meerwaarde gecreëerd voor de drie partijen, de groepsdynamiek zit goed, onderhandelingen verlopen flexibel en er is aandacht voor opvolging van de kwaliteit van het proces. Dat alles zorgt voor een samenwerking die zich duurzaam verder ontwikkelt en al aan zijn vierde editie toe is. LABOIV is een voorbeeld van een samenwerkingsproject dat de eerder genoemde collectieve doelstellingen (ontwikkeling van de artistieke praktijk en ontplooiën van artistiek talent) nastreeft.

Ook de **kunstcampusleeszaal** is een interessant voorbeeld omdat dit een project is waarin spanningen die inherent zijn aan duurzaam samenwerken duidelijk naar voren komen. Hier was er aanvankelijk sprake van moeilijk te verenigen tegengestelde belangen. Het overleg werd als onproductief ervaren en de dialoog was moeilijk. Er kwam ook een gebrek aan vertrouwen en gelijkwaardigheid naar voren. Uiteindelijk resulteerden de onderhandelingen in een schriftelijke overeenkomst met duidelijke afspraken. Dit project is een belangrijk voorbeeld omdat het het enige permanente samenwerkingsproject is en omdat zowel artistieke als zakelijke issues deel uitmaken van de onderhandelingen. Het illustreert de onvermijdelijke spanningen die te verwachten zijn bij een verdere ontwikkeling van de samenwerking en toont de noodzaak om te werken aan een open dialoog, aan vertrouwensopbouw en gelijkwaardigheid in de relatie. De leeszaal is een project dat vooral de eerder genoemde collectieve doelstelling valoriseren van kunst nastreeft.

### 6.3.7.6 Suggesties aangehaald door de respondenten

Over de twee knelpunten, de verbinding in de samenwerking en de nood aan management van de samenwerking, werden in de loop van de interviews tal van suggesties gemaakt (bijlage suggesties). We geven hieronder de belangrijkste weer:

#### **Suggesties met betrekking tot het management van de samenwerking**

- Een gedeelde samenwerkingscel die beleid voert rond de kunstcampus
- Structurele inzet van middelen en personeel voor de kunstcampuswerking
- Meer administratief samenwerken
- Meer opvolging en evaluatie van de projecten
- Een leider met een sterke visie rond de kunstcampuswerking

En als ideaal om naar uit te kijken:

- Een gedeelde organisatie voor conservatorium en deSingel, met enveloppefinanciering en één directeur
- Een conservatorium met een flexibeler structuur en losgekoppeld van de hogeschool
- Uitbreiden van de samenwerking tot de opleidingen architectuur en beeldende kunsten

#### **Suggesties met betrekking tot de relatie**

- Medewerkers van deSingel draaien een dag mee in het conservatorium en vice versa, om elkaar beter te leren kennen en begrijpen

- Een kunstcampusfeest organiseren voor het personeel van alle samenwerkingspartners
- Gelijkwaardigheid bewaken tussen de samenwerkingspartners
- Een leider met een sterke visie rond de kunstcampuswerking
- Vrij en open de kaarten op tafel leggen
- Buiten het eigen functioneren en de belangen van het eigen instituut durven denken
- Beginnen met overleggen met de juiste mensen
- Een aantrekkelijke goed doordachte ontmoetingsruimte inrichten voor studenten, docenten, artiesten, etc (zoals de Agora aan UA)

### 6.3.7.7 Suggesties op basis van de literatuur

Op basis van de literatuur kunnen we al eerste suggesties geven over de aanpak van enkele van de bovengenoemde werkpunten. We komen hierop uitgebreider terug in latere conclusies waarin we ook de informatie uit externe kunstcampussen meenemen.

- Een methode bij uitstek om een ambitie te ontwikkelen en tegelijkertijd het vertrouwen te doen groeien is een **iteratief proces tussen ambitieontwikkeling en praktijk**. Gezien hier gestart is met een verkenning via de praktijk is dit een ideale oplossing voor deze kunstcampus. Dergelijke ontwikkeling van de visie hoeft niet meteen definitief te zijn, het is een iteratief proces dat voldoende flexibiliteit laat.
- Volgens de literatuurstudie bleek het best passende bestuur voor een kunstcampus een zelfregulerend netwerk of een **netwerk administratieve organisatie (NAO)**. Op dit moment is er sprake van een zelfregulerend netwerk op de kunstcampus. De risico's die naar boven komen in verband met effectiviteit, daadkracht, rolverdeling en leiderschap wijzen erop dat een NAO een betere oplossing zou kunnen bieden voor een duurzame samenwerking op de kunstcampus. Het voordeel van deze structuur is ook dat ze stabiel is. Bovendien zal dit ook integratie van de organisatieculturen in de hand werken, wat eveneens leidt tot een stimulerend klimaat voor synergie op voorwaarde dat geen van beide domineert. In elk geval is een samenwerkingscoördinator hier een must. De literatuur geeft aan dat een faciliterende en **doelgerichte ruimtescheppende managementstijl** hier het meest aangewezen is. Een versterking van de keuze voor een verbindend leider.

## 6.4 Tussentijdse conclusies: een kritische blik op de huidige kunstcampus

### 6.4.1 Het concept kunstcampus

De ontwikkeling van het concept kunstcampus is nauw verweven met de geschiedenis van het gebouw Stynen-Beel. Architectuur en kunstcampusconcept inspireren elkaar wederzijds. Een officiële omschrijving van het concept is er niet. Wel is de samenwerking verankerd in de beleidsvisies van zowel deSingel als het conservatorium en vinden we er een aantal gemeenschappelijke waarden terug. Aan de hand van de ingrediënten die werden genoemd over het concept kunnen we **krachtlijnen van de kunstcampus** als volgt schetsen

**De kunstcampus is een plek waar de optimale omstandigheden worden gecreëerd voor transmissie tussen kunst, onderwijs en onderzoek. Het is een katalysator voor interactie tussen student, (pre)professional en publiek, een plaats waar synergie tot stand kan komen tussen de verschillende kunstdisciplines, een plek waar leren, maken en tonen één zijn.**

Een knelpunt is dat de term kunstcampus op dit moment naast een concept over samenwerking ook deel is van de merknaam van deSingel. Dit brengt verwarring voor alle stakeholders.

Hoewel er nog geen gemeenschappelijke doelstellingen werden geformuleerd door de samenwerkingspartners, distilleerden we er drie aan de hand van de gesprekken met de respondenten. Deze drie **samenwerkingsdoelstellingen** sluiten aan bij de doelstellingen van deSingel en van het conservatorium:

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*

- ontplooiën van artistiek talent
- ontwikkelen van de artistieke praktijk
- valoriseren van kunst.

De eerste doelstelling speelt zich af op het niveau van de individuele kunstenaar, de tweede op artistieke praktijk in het algemeen, en de derde op maatschappelijk niveau.

Daarnaast zijn er voor elke samenwerkingspartner ook doelstellingen eigen aan hun organisatie, de **organisatiedoelstellingen**: deSingel wil haar werking verruimen naar productie en zich uniek positioneren als gangmaker en het conservatorium wil de optimale omstandigheden creëren voor een kunstopleiding gebaseerd op de vier speerpunten kwaliteit/internationaal/ interdisciplinair/ samenwerking. Een derde artistieke partner kan ook organisatie-eigen doelstellingen nastreven zoals nieuwe tendensen en talenten ontdekken bij de jonge generatie opkomende kunstenaars.

Een kritische bedenking hierbij is op dat deze collectieve doelstellingen erg algemeen zijn en op een abstract niveau blijven. Vraag is hoe ze concreet gerealiseerd kunnen worden binnen de samenwerking om tot meerwaarde te leiden voor elke partner. Met andere woorden hoe hieraan strategische doelstellingen kunnen worden gekoppeld die interessant zijn voor de samenwerkingspartners. Dat is een denkoefening die hoort bij de gezamenlijke ambitieontwikkeling.

In de huidige fase van de samenwerking worden **vier soorten kunstcampusactiviteiten** ingericht:

1. Activiteiten waarin **reflectie over kunst** centraal staat en die open staan voor een breed publiek.
2. Activiteiten waarbij de **artistieke praktijk** centraal staat en knowhow wordt overgedragen van professional naar elke geïnteresseerde luisteraar.
3. Activiteiten waarbij het **experiment** centraal staat: het is een ruimte waarin een **artistieke productie** tot stand komt door samenwerking tussen gevestigde kunstenaars en kunstenaars in wording.
4. **Permanente ondersteunende diensten** die deel uitmaken van de site en openstaan voor alle bezoekers.

Suggesties werden gemaakt voor een extra categorie van kunsteducatieve activiteiten gerealiseerd door studenten en gericht naar een brede doelgroep van jongeren en kinderen.

De samenwerkingspartners zijn het erover eens dat de kunstcampus een meerwaarde te bieden heeft. Er zijn **talrijke motieven voor de samenwerking**. De belangrijkste zijn de wederzijdse bundeling van krachten en de daaraan gekoppelde versterking van het gezamenlijk innoverend vermogen, een rationele inzet van overheidsmiddelen en een versterking van de positionering in het kunstenveld. Er is op dit moment nog geen afweging gemaakt tussen meerwaarde en kost, of risico's, van de samenwerking. Dit is een belangrijke afweging om te maken vooraleer in zee te gaan voor een verdere uitbreiding van de samenwerking. Daartoe is het nuttig het samenwerkingsproces te bekijken.

#### 6.4.2 Het samenwerkingsproces

Het samenwerkingsproces op de kunstcampus is een complexe aangelegenheid. De diversiteit van de samenwerkingspartners is de rijkdom van de samenwerking. Anderzijds brengt die diversiteit onvermijdelijke spanningen teweeg in de samenwerking. Kiezen voor samenwerken is ook kiezen om de juiste voorwaarden te scheppen hiervoor. We gingen na in hoeverre die voorwaarden optimaal zijn door vanuit verschillende invalshoeken naar de samenwerking op de kunstcampus te kijken.

We stelden eerst en vooral vast dat er een **groot potentieel aanwezig is voor de samenwerking**. De motieven of meerwaarden om samen te werken zijn talrijk. De samenwerking is van persoonlijke betekenis voor het topmanagement en de sleutelfiguren in de samenwerking. De

samenwerkingsstrategie sluit aan bij de strategie van de betrokken organisaties en er is een groot vermogen tot verbinden tussen de samenwerkingspartner. Kortom, er is een goede *fit* tussen de samenwerkingspartners. Het project LABO, dat al zijn vierde editie toe is, is een voorbeeld hiervan. Daarnaast is ook de bestaande infrastructuur een grote troef: het **unieke gebouw** en de overkoepelende **beheerscommissie** voor het gebouw zijn ongetwijfeld succesfactoren voor de samenwerking.

De samenwerking groeide tot nu toe organisch. We kunnen zeggen dat de samenwerking zich in een verkenningsfase bevindt. Pilootprojecten ontwikkelen zich goed, maar een aantal knelpunten wijzen op een **gebrek aan planmatige aanpak**. De knelpunten die naar voren kwamen, hebben te maken met het ontbreken van duidelijke gedeelde doelstellingen, een moeilijke dialoog en te weinig openheid over de belangen, onduidelijkheid in de rolverdeling, ontbreken van een doelmatig bestuur van de samenwerking. Er is nood aan een doordacht (strategisch) management wil de samenwerking zich duurzaam verder ontwikkelen.

Daarnaast ontbreekt het aan verbinding in de samenwerkingsrelatie. Er zijn **communicatieproblemen**, er is onvoldoende open overleg, er is **geen (verbindend) leider in de samenwerking**. Bovendien stelden we vast dat er een ongelijkwaardigheid is in de relatie en daaraan gekoppeld een probleem van vertrouwen. Dit is gekoppeld aan een machtsonevenwicht in het voordeel van deSingel, die ook het kunstcampusconcept lanceerde. De leeszaal is een recent project dat belangrijk is omdat het tot nu toe het enige permanente project is in de samenwerking. Het illustreert het belang van open overleg en gelijkwaardigheid in de relatie.

Aan de hand van deze diagnose kunnen we op dit moment volgende suggesties maken voor verbetering van de kunstcampussamenwerking:

Vooreerst is het noodzakelijk dat er een **koers** wordt bepaald voor de samenwerking, zoniet bestaat het risico dat het enthousiasme vermindert en de spontane samenwerking verwatert. Starten met de praktijk is een goed middel om vertrouwen op te bouwen, maar dit moet afgewisseld worden met een ontwikkeling van de ambitie. Een SWOT-analyse maken in teamverband is een nuttig instrument voor het bepalen van de samenwerkingsstrategie. Een **dialoog over de ambitie en belangen** dringt zich nu op, dat vraagt investering. Een punt van aandacht bij deze discussie is de **gelijkwaardigheid** te bewaken in de relatie, wat concreet betekent leren omgaan met het bestaande machtsonevenwicht tussen deSingel en het conservatorium. Tegelijkertijd kan uitgekeken worden naar een oplossing voor het **verbindend leiderschap** binnen de samenwerking, wat eveneens de relatie ten goed zal komen.

Blijkt uit deze discussie dat beide partijen samen verder koers willen zetten, dan is het de zaak na te denken hoe ze dat precies gaan realiseren. Welke organisatiestructuur en –bestuur zijn het meest doelmatig voor deze samenwerking? De literatuur wijst uit dat in deze omstandigheden een **netwerkadministratieve organisatie** de oplossing kan bieden. Deze bestuursvorm biedt een goede balans tussen flexibiliteit en stabiliteit. De verschillende mogelijkheden voor het gemeenschappelijk bestuur van deze NAO moeten dan afgewogen worden. Deze concrete ideeën kunnen dan omgezet worden in een **gefaseerd plan**. Belangrijk is hierbij dat ook de procesopvolging voorzien wordt: een opvolging van kwaliteit en effectiviteit van de samenwerking zodat tijdige bijsturing mogelijk is.

Kortom, willen deSingel en het conservatorium samen in zee gaan voor een duurzame samenwerking, dan moeten ze nu bij elkaar zitten om een **strategisch plan** te ontwikkelen.

In het volgende gedeelte onderzoeken we hoe deze punten concreet worden aangepakt in andere kunstcampussen. Daarna koppelen we dat terug naar de kunstcampus Antwerpen en trachten we tot eindconclusies te komen.

## 7 Op verkenning naar andere modellen

### 7.1 Inleiding

In dit gedeelte gaan we op zoek naar andere modellen voor samenwerking op een kunstcampus, zoals we die gedefinieerd hebben in het voorgaande deel. Via de interviews verkregen we een lijst van andere kunstcampussen die volgens de respondenten interessant zijn om inspiratie uit te putten.

We selecteerden de *cases* die voldoen aan de definitie van een kunstcampus en contacteerden elk van deze instellingen met de vraag of ze bereid zijn mee te werken in dit onderzoek. Als incentive voor deelname aan het onderzoek werden de betrokkenen uitgenodigd om later de kunstcampus deSingel te bezoeken en op die manier wederzijds kennis uit te wisselen. Vier organisaties gingen in op onze uitnodiging tot deelname aan het onderzoek: Guildhall School (i.s.m. Barbican Centre in London), Conservatoire de Paris (i.s.m. met Cité de la Musique in Parijs), Royal Scottish Academy in Glasgow en PACT-Zollverein in Essen.

Voor elk van deze kunstcampussen namen we contact met minstens één van de sleutelfiguren in de samenwerking. Van deze vier *cases* sluiten Barbican-Guildhall en Conservatoire de Paris en Cité de la Musique het meest aan bij de situatie in kunstcampus deSingel: Parijs is evenals deSingel in een verkennende fase van de samenwerking. Barbican staat reeds in een verder stadium van de samenwerking. Glasgow onderscheidt zich doordat het één organisatie is: het conservatorium heeft er ook de functie van kunstencentrum. PACT-Zollverein is dan weer interessant omdat het hier gaat om een organisatie die niet verbonden is aan een enkel kunstencentrum of kunstopleiding maar wel samenwerkingsprojecten organiseert tussen professionele artiesten en artiesten in wording en daarvoor met diverse opleidingscentra en kunstcentra samenwerkt..

Voor dit onderzoek hanteerden we een werkwijze gelijkend op die voor de interne analyse – semigestructureerde interviews. Voor de studie van de externe *cases* focusten we de interviews op de werkpunten aangehaald in de conclusies van de interne analyse, met name:

1. de ontwikkeling van een gedeelde ambitie,
2. de dialoog en de issues over de tegengestelde belangen
3. de relatie en de rol van de leider daarin
4. organisatiestructuur en –bestuur van de samenwerking
5. het procesmanagement van de samenwerking

Barbican vertoont merkwaardig veel parallellen met de kunstcampus deSingel . Daarom werd het een bevoorrechte case, we brachten er een werkbezoek. Tijdens dit bezoek spraken we met beleidsmedewerkers en we bezochten een van de kunstcampusprojecten door studenten van de masteropleiding gebracht in een buurthuis in Oost-Londen. Met de vertegenwoordigers van de drie andere *cases* hadden we een telefonisch onderhoud. De interviews werden kort genoteerd, sommige stukken werden opgenomen. Daarna werden ze uitgeschreven en gelabeld volgens dezelfde structuur als de interne analyse. De analyse werd opnieuw weergegeven in de indeling zoals de interne analyse: de kunstcampuswerking en het samenwerkingsproces gezien vanuit de vijf samenwerkingsthema's. Op die manier maakten we vergelijkingen en distilleerden we leerpunten voor de kunstcampus deSingel.

De beperking van dit gedeelte is enerzijds dat we slechts enkele *cases* onderzochten op basis van wat de respondenten ons als voorbeeld gaven. Voor zowel Parijs, Essen als Glasgow hebben we maar met één persoon gesproken. Anderzijds hebben we de datavergadering, op Barbican na, bondig moeten houden binnen het begrensde kader van deze masterscriptie. Deze informatie is dus beperkt. Het is een eerste exploratie.

## 7.2 Kunstcampus Barbican en Guildhallschool (London)

### 7.2.1 Bronnen

Over de samenwerking tussen Barbican en Guildhall spraken we met vijf sleutelfiguren van de samenwerking:

- Jonathan Vaughan, director of Music (Guildhall), interview terplaatse
- Helena Graunt, director of research and academic development (Guildhall), interview terplaatse
- Ben Summer: director Technical Theatre (Guildhall), interview terplaatse
- Gaby Vautier: head of Creative and Professional Practice (Creative Learning), interview terplaatse
- Leonora Thomson, director of Audiences and Development (Barbican) (telefonisch onderhoud)

De gesprekken werden samengevat op basis van notities en/of bandopnames.

Andere bronnen: het onderzoek 'Working together' van Peter Renshaw (2010), websites, brochures, jaarverslagen.

### 7.2.2 Situering

Guildhall School of Music and Drama bestaat meer dan honderd jaar. Barbican Centre is er gekomen toen het huidige gebouw eind jaren '70 werd gezet door de City of London. In ditzelfde gebouw zijn Guildhall school en Barbican Centre gevestigd, ze zitten elk in een afzonderlijke vleugel en zijn met een deur van elkaar gescheiden. Deze vleugels zijn omringd door een omvangrijk appartementencomplex dat eveneens deel uitmaakt van het gebouw van de City of London. Eind jaren 90 ontstonden plannen voor een uitbreiding van de Guildhall School. Het nieuwe gebouw Milton Court is pas af en wordt in september 2013 in gebruik genomen. Het maakt deel uit van de volgende samenwerkingsfase tussen Barbican en Guildhall (zie verder). We geven hierbij enkele basisgegevens van beide organisaties:

#### Barbican Centre: "World-class arts and learning for all"



Afbeelding 17: Barbican Centre

*Missie: Our Vision is world-class arts and learning, collaborating with our partners to: Serve all our audiences, Produce an outstanding arts programme, Place creative learning at the heart of our work, Develop our iconic buildings, Diversify our funding, Create a cultural quarter in the City of London.*

Barbican is een kunstcentrum dat naast presentatie van podiumkunsten ook een filmhuis heeft en tentoonstellingszalen. Hun programma bestaat uit *Theatre, Art, Dance, Film, Learning, Music*. Er is ook een restaurant en een Barbican-shop. De binnen- en

buitenruimten zijn de hele dag tot 's avonds laat open voor alle voorbijgangers. De concertzaal van Barbican telt 2000 plaatsen. Daarnaast zijn er in het gebouw 2 auditoria, een theaterzaal (1100 plaatsen), een filmzaal (280 plaatsen), 2 tentoonstellingsruimtes. De jaarlijks omzet bedroeg in 2012 31,7 miljoen pond, waarvan 55% subsidie is van de City of London. Ongeveer 8,7 miljoen pond gaat naar artistieke programmatie, 13,3 naar personeelskost en 7,2 naar overhead en infrastructuur. In 2011-2012 waren er 1872 evenementen en 802.000 bezoekers.

## Guildhall School: “Preparing for peak performance”



Afbeelding 18: Milton Court, de nieuwbouw van Guildhall School

*Missie: The Guildhall School’s vision is to be an international centre of excellence and a global leader of creative and professional practice in music and drama. The School’s mission is to train and educate musicians, actors and theatre technicians to the highest international standards; to support creativity, innovation and risk; to excite and inspire as many people as it can reach.*

Guildhall School biedt opleidingen muziek, drama en podiumtechniek aan. De studentenpopulatie bestaat uit circa 650 studenten muziek, een kleine 100 studenten drama en nog eens zoveel studenten podiumtechniek. Het jaarlijks budget bedraagt 16 miljoen pond waarvan gaat 5 miljoen naar infrastructuur en administratie. De rest is hoofdzakelijk voor onderwijs. Er werken circa 350 docenten, velen op deeltijdse basis. Het hoofdgebouw van Guildhall bevat naast leslokalen en kantoren een theaterstudio en een concertzaal, elk van ongeveer 300 plaatsen. In het nieuwe gebouw, Milton Court, is er een concertzaal van 608 plaatsen, een theaterzaal van 227 plaatsen, een theater en een TV-studio en extra repetitieruimte.

### Andere partners

Het London Symphony Orchestra (LSO) is de derde grote partner in de samenwerking op Barbican. Het programma Discovery van het LSO richt zich specifiek op kunsteducatie en op *communities*. Dit orkest heeft zijn residentie in Barbican Centre.

*LSO Discovery is the London Symphony Orchestra's community and music education programme. The LSO is set apart from other international orchestras by the depth of its commitment to music education, reaching over 60,000 people each year. The award-winning programme, now in its 21st year, enables the LSO to offer people of all ages, from babies through music students to adults, an opportunity to get involved in music-making and to enter the extraordinary sound world of the Orchestra.*

Een andere partner is Art Works London. Het is een organisatie die permanente vorming aanbiedt voor kunstenaars die in een op participatiegerichte context werken:

*To support the initial training and continuous professional development of artists working in participatory settings. This will enhance the quality of people's engagement in arts-led activity and the arts, and create a more professional and confident sector whose work is valued and seen as important.*

### 7.2.3 De drie fasen van de kunstcampussamenwerking

Meer dan 30 jaar waren Barbican en Guildhall naaste burens zonder noemenswaardig samen te werken. Hierin kwam 6 jaar geleden verandering. De boost voor deze verandering kwam door een combinatie van twee factoren: een directiewissel in beide organisaties, en een veranderend politieke landschap. De twee nieuwe directeurs begonnen met elkaar te praten over samenwerken. Op dat moment werd er bespaard op onderwijs en cultuur. Barbican, Guildhall en het in Barbican residerende London Symphony Orchestra verenigden hun krachten om subsidies aan te vragen voor een gezamenlijk project. Zo zegt Jonathan Vaughan:

*About 6 years ago we applied to the education funding council for a strategic development. We wanted to set up a common platform and we stipulated very specific things: one was that we would combine the HRM department of Barbican and Guildhall, another one was the financial department, so that we had backoffice savings that we made. And then we wanted to set up a program, called ‘Centre*



*for Orchestra', this was for the LSO (London Symphony Orchestra) players to embark on education work with the Guildhall students.*

De drie organisaties brachten hun complementariteit bijeen in een gedeeld programma voor de studenten van Guildhall.

In **fase één** werd een *common platform* opgericht, een gedeeld platform waarin een aantal backoffice diensten van Barbican en Guildhall, beide afhankelijk van de City of London, gefuseerd werden tot één. Deze fusie voltrok zich voor de diensten financiën, HRM, engineering (infrastructuur) en facilities, en de IT dienst. Het marketing departement is bewust gescheiden gehouden. Financieel zijn de beide instellingen nog onafhankelijk, ze hebben elk een eigen werkingsbudget, dat afzonderlijk wordt opgevolgd en verantwoord.

**Fase twee** is gekenmerkt door de oprichting in 2009 van de gemeenschappelijke divisie **Creative Learning**. De divisie is een versmelting van het socio-culturele programma *Guildhall Connect* en van het educatieve programma *Barbican Creative Learning Division*. Beide diensten stonden voordien in voor de uitstralingsactiviteiten (*outreach*) van respectievelijk Guildhall en Barbican. De opportuniteit voor deze fusie deed zich voor toen het diensthoofd van Barbican Creative Learning Division verdween. De toenmalige directeur van Guildhall connect, Sean Gregory, kreeg dan de leiding over de nieuwe gedeelde divisie. Het personeel is half in dienst van Barbican, half in dienst van Guildhall School. Creatieve Learning werkt grotendeel autonoom en in onderlinge afstemming met de artistieke diensten van de moederorganisaties. Het budget van Creative Learning komt van Guildhall en Barbican en bedraagt jaarlijks 250.000£. De divisie werd jaar na jaar uitgebreid, er werken nu 15 à 20 personeelsleden, freelance artiesten niet meegerekend. Met hun programma bereikten ze in 2012 zo'n 40.000 toeschouwers.

Guildhall wil met Creatieve Learning vooral de studenten engageren in een artistieke context en ze inzetten voor kunsteducatieve projecten (participatory work) in de *boroughs* van London. Barbican wil met deze samenwerking vooral de relatie met het publiek intensifiëren, het toeleiden tot de kunsteducatieve programma's en in het beste geval tot een kunstopleiding. (Gaunt, Thomson, 2013). De doelstellingen van Creative Learning zijn ook om nieuwe kunstvormen te ontwikkelen:

*The Division builds on the work and reputation of both departments, and aims to shape and deliver approaches to engagement with the arts, involving people of all ages across a diverse range of styles, genres and disciplines. Creative Learning aims to shape new approaches towards artistic engagement. Working collaboratively, the Guildhall School and Barbican Centre reaches out to diverse audiences demonstrating the value of the arts to all communities. It provides a facilitative and collaborative environment for students, leaders, and professional artists to exchange, create, and perform. Embracing technology, research and collaborative partnerships, the division creates an unrivalled arts and learning quarter in the City of London. ([http://www.gsmd.ac.uk/youth\\_adult\\_learning/creative\\_learning/](http://www.gsmd.ac.uk/youth_adult_learning/creative_learning/))*

Het programma Creative Learning bestaat uit twee polen: **Creative and Professional Practice** en **Participatory Practice**. De eerste pool gaat hoofdzakelijk over artistieke ontwikkeling, de tweede richt zich op het ontdekken van talent door participatieve projecten bij een zo breed mogelijk publiek. Om dit te realiseren zijn er vier programma's, elk gericht op een bepaalde doelgroep:

1. Het **educatieve programma** richt zich op jongeren en op community's in de ruimere zin.
2. Het **undergraduate programma** richt zich tot alle bachelorstudenten van Guildhall. Zo worden studenten aangezet te experimenteren met cross-outkunst. Creative Learning organiseert voor hen ook lessen over cultuurmanagement, netwerking, speeddating, samenwerkingsvaardigheden.

3. Het **masterprogramma Leadership** wil een vernieuwende kijk geven op multidisciplinaire kunstvormen en participatief werk. Studenten in deze masteropleiding krijgen een eigen platform in de 'offside' buurten van Londen en mogen daar experimenteren.
4. Het vierde programma is **permanente vorming** voor artiesten in gelijk wel stadium van hun loopbaan. Iedereen kan een aanvraag indienen voor dit *laboratorium*. De geselecteerde projecten krijgen een experimenteerruimte aangeboden in Barbican.

Het project *Collaborate* richt zich op de ontwikkeling van innovatieve multidisciplinaire kunstvormen. Momenteel wordt nagedacht over een bacheloropleiding in actuele kunstvormen zoals streetart, beebop, etc (Vautier, 2013).

**Fase drie** van de samenwerking wordt al lang voorbereid en gaat van start in september 2013 met de opening van het nieuwe gebouw **Milton Court**, dat een uitbreiding is van de Guildhall School. Guildhall zal dit in de eerste plaats gebruiken voor de opleiding drama. Daarnaast zal Guildhall School hier een receptief programma aanbieden, de zalen worden, in samenspraak met Barbican, verhuurd aan professionele ensembles. Barbican zelf krijgt in de nieuwe 600 stoelen tellende concertzaal een afgesproken aantal dagen (ongeveer veertig) op het jaar voor uitbreiding van haar eigen programmatie. Daarnaast wordt de infrastructuur verhuurd voor congressen, in samenspraak met het Business event team van Barbican (Vaughan, Thomson, 2013).

De samenwerking tussen Barbican en Guildhall is gestart onder externe druk: de inkrimping van de overheidsmiddelen voor cultuur en onderwijs. Van bij de start is de samenwerking sterk gestuurd vanuit het topmanagement, twee nieuwe leiders. Er kwam een samenwerking tot stand met als derde partner London Symphony Orchestra.

In een eerste fase is geopteerd om een gedeeld administratief platform op te richten. De departementen HRM, financiën, IT en infrastructuur werden gemeenschappelijk. Dit was mogelijk dankzij het feit dat de overkoepelende overheid over beide instellingen de City of London is.

In een tweede fase werd de gemeenschappelijke divisie Creative Learning opgericht, een samensmelting van *Guildhall Connect* en *Barbican Creative Learning Division*. Deze samenwerkingscel opereert onder een eigen directeur en steunt op middelen van zowel Barbican als Guildhall. Creative Learning organiseert educatieve activiteiten voor jongeren, participatieve projecten voor bachelorstudenten, de masteropleiding *leadership* en permanente vorming voor professionele artiesten.

In september 2013 start de derde fase. Het nieuwe conservatoriumgebouw Milton Court huisvest in de eerste plaats de drama opleiding van Guildhall. Guildhall zal hier ook een eigen receptief programma aanbieden in samenspraak met Barbican en Barbican zal gebruik maken van de zalen om haar eigen programmatie uit te breiden.

## 7.2.4 Het samenwerkingsproces

### 7.2.4.1 Ambitie

Om tot de gemeenschappelijke ambitie te komen hebben de organisaties op cruciale momenten in de samenwerking samen stappen ondernomen. De eerste keer was bij de opstart van de samenwerking, nu 6 jaar geleden. Krijtlijnen van de samenwerking zijn uitgezet door het directiecomité, het draagvlak werd vergroot door participatie bij het hele team. Begeleid door een organisatieadviesbureau is een teambuildingtraject uitgezet waarbij iedereen mee nadacht over de mogelijkheden van de toekomstige samenwerking (Vaughan, 2013). Hieruit is fase één van de samenwerking gegroeid. De persoonlijke betekenis van de samenwerking voor het topmanagement gaf hier de boost aan het hele proces. Dit traject resulteerde in een ambitie om duurzame meerwaarde te creëren voor zowel artiesten als publiek: 'the ambition to transform training and

education in the performing arts for the longterm benefit of practitioners and audiences' (Renshaw, 2011: 8).

Recent werd een tweede traject voor ambitieontwikkeling opgezet, deze keer om tot een gemeenschappelijke missie te komen voor de divisie Creative Learning. Deze divisie werkte tot nu nog op basis van de twee afzonderlijke missies van Barbican Creative Learning Division en Guildhall Connect maar had geen expliciete gedeelde missie voor de gemeenschappelijke werking. Er is jaren over nagedacht. De recente teambuilding dag resulteerde in een concreet ontwerp voor een gedeelde missie. De teambuilding werd geleid door een externe coach en twee beleidsmedewerkers van Barbican en Guildhall. Gaby Vautier, hoofd van Creative en Professional Practice, is in de wolven over het resultaat van deze gezamenlijke oefening. Het maakt een enorm verschil zegt ze: 'What is brilliant now is that we are very clear about what we are heading for'. Doelen zijn nu duidelijk, de samenwerking verloopt gerichter, keuzes worden makkelijker gemaakt. Aansluitend werkt het team nu een strategisch plan uit voor verdere ontwikkeling van de samenwerkingsactiviteiten. Doelstellingen worden in een eerste fase intern uitgedragen, vervolgens extern, zodat ook naar buiten toe de identiteit van de samenwerking duidelijk wordt (Vautier, 2013).

Op cruciale fasen in de samenwerking is geopteerd voor gezamenlijke ambitieontwikkeling onder begeleiding van een externe facilitator.

Dit is een eerste keer gebeurd voor de opstart van de samenwerking. Dat traject heeft geleid tot de invoering van het gedeelde platform en de aanvang van de samenwerking tussen Barbican, Guildhall en LSO.

Een tweede traject van ambitieontwikkeling betreft de artistieke werking van de cel Creative Learning. Hier ging de samenwerkingspraktijk vooraf aan de ambitieontwikkeling. Het resultaat van de recente oefening om tot een duidelijke gedeelde missie te komen wordt ervaren als een enorme stap voorwaarts. Aan de hand hiervan wordt nu een strategisch plan voor de toekomst uitgewerkt.

#### 7.2.4.2 Belangen

Alle gesprekspartners gaven het belang aan van een permanente open dialoog in het samenwerkingsproces. Het is een moeilijk proces, het vraagt investering, steeds opnieuw, omstandigheden veranderen immers gedurig, mensen veranderen, er zijn personeelswissels. Is het de investering niet meer waard, dan dient de samenwerking te worden stopgezet. De belangrijkste boodschap die Jonathan Vaughan, director of music, meegeeft, is de open dialoog gaande houden:

*The main thing that I would say to you in advising the people in Antwerp, is that people have to be incredibly patient with each other, and very honest to each other. It is a painful process, I describe it as pulling teeth, it requires a lot of iterations, you think you made progress, when suddenly something happens that comes in and destroys the development and you have to go back. The moment you throw your hands and you say this is not worth it, that's the moment you have to quit.*

Uiteraard zijn er in de samenwerking **tegengestelde belangen** aanwezig die steeds opnieuw opduiken. Tot de wekerende moeilijke issues behoren thema's als kwaliteit, marketing, merknaam (of identiteit), doelgroepen, planning.

Tegengestelde belangen in de samenwerking Barbican Centre en Guildhall school	
Betekenis Kwaliteit	Kwaliteit eindproduct versus kwaliteit leerproces.
Doelgroepenbeleid	Verskil in doelgroepen: publiek kunstencentrum vs studenten kunstopleiding
Externe communicatie	Issues over merknaam bij gedeelde activiteiten
Imago	Issues over imago ten aanzien van gemeenschappelijke stakeholders
Planning	Verschillen in timing van programmatie
Verantwoording middelen	Verskil in criteria voor verantwoording middelen (bvb gelijke kansenbeleid voor onderwijs)

Verdeling van Inkomsten	Naar de organiserende instelling vs naar de eigenaar van de infrastructuur
-------------------------	--

De discussie over kwaliteit gaat over de balans tussen het eindproduct en de experimenteerruimte. Helena Gaunt, hoofd van de onderzoeksdienst van Guildhall, benadrukt dat deze discussie moet worden opengetrokken: de uitdaging bestaat erin het 'ideaal' te ontmantelen en er andere kwaliteiten voor in de plaats te zien.

Ook de marketing is een issue dat steeds terugkomt, 'a big problem', zegt Helena Gaunt. De marketingkracht van Barbican is veel sterker dan die van Guildhall. De angst leeft dat de controle over de samenwerking en over de kunstopleiding zelf wordt overgenomen door het kunstcentrum. Er is veel vertrouwen nodig om de relatie in evenwicht te houden. De vermelding van de merknaam bij de samenwerkingsactiviteiten is een gevoelig item. Onder welke naam komen ze naar buiten met de samenwerkingsprojecten? Op een gegeven moment is overwogen een nieuwe naam in te voeren voor het geheel. Dit idee werd echter snel afgevoerd omdat het geen goed idee leek.

Tevens is de planning van activiteiten een onderwerp van intensieve besprekingen. De planning van een kunstencentrum loopt immers niet gelijk met dat van een academische opleiding. Ook hier spelen issues van macht, bij de keuze van de programmatie. Dit item is eveneens gelinkt aan de afstemming over het thema kwaliteit.

Een ander thema over tegengestelde belangen uit zich in het bereiken van de doelgroepen. Leonora Thomson legt uit dat de doelgroepen van een school en van een kunstencentrum niet dezelfde zijn. Barbican wil een breed kunstminnend publiek in haar zalen. Guildhall wil in de eerste plaats studenten aantrekken, en heeft aan criteria te voldoen. Zo zijn er criteria en quota voor recrutering in functie van de achtergrond van de studenten, op die manier stimuleert de overheid jongeren uit kansarme milieus om ook hoger opleidingen te volgen. Het is niet zo evident voor beide organisaties om te vinden waar ze elkaar kunnen versterken in het bereiken van de doelgroepen.

Met de derde fase van de samenwerking in het vooruitzicht, het project Milton Court, ontstaan weer nieuwe samenwerkingsissues. Hier is Guildhall eigenaar van de infrastructuur en Barbican is vragende partij om hiervan gebruik te maken. Dit leidt tot een nieuwe soort output van de onderhandelingen, waarbij Barbican diensten verleent aan Guildhall in ruil voor gebruik van de infrastructuur. Er ontstaan ook besprekingen over de afstemming tussen de programmatie van Barbican en Guildhall en de verhuur van de zalen. Dit gaat over eigendom, imago, inzet van middelen en personeel en dat is nu onderwerp van intensieve onderhandelingen. Guildhall gaat immers zelf ook een receptieve werking opstarten in Milton Court, die zal de receptieve werking van Barbican doorkruisen.

Ook hier duikt een probleem op van imago: de onderhandelingen gaan bijvoorbeeld over wie het publiek zal hosten: valt dat onder Guildhall of onder Barbican? Enkele artistieke ensembles lieten weten een hosting te verwachten die eer doet aan de reputatie van Barbican. Ander issue gaat over de inkomsten van de voorstellingen: baten van voorstellingen behorend tot de programmatie van Barbican, maar die doorgaan in de zalen van Milton Court, gaan naar Guildhall in ruil voor het gebruik van de zalen. Het zijn complexe issues die een aanzienlijk deel van de tijdsbesteding van de managers opsorpen. Jonathan Vaughan stelt dat dit een noodzakelijke investering is voor zijn organisatie.

Sinds het bestaan van de divisie Creative Learning is een deel van deze problemen al vanzelf opgelost: alle activiteiten van Creatieve Learning krijgen de logo's van beide instellingen, soms zelfs van 3 wanneer het LSO betrokken is bij de samenwerking. Het publiek is duidelijk geïnformeerd over het opzet van de projecten. Omdat de samenwerkingscel een grote autonomie heeft en zelf de

meeste afspraken intern maakt, is er voor de activiteiten die binnen de werking van Creative Learning vallen nu minder overleg nodig tussen Barbican en Guildhall. De samenwerkingscel laat toe om meer onbelemmerd samen te werken.

De prominente plaats die de dialoog over de belangen inneemt weerspiegelt zich in een permanent en **structureel overleg** op verschillende niveaus. Elke week is er een directieoverleg tussen de managers van Barbican en Guildhall, maandelijks is er een overleg over de programmatie, regelmatig zijn er teamvergaderingen met participatie van grotere delen van het team en af worden algemene personeelsvergaderingen gehouden voor de voltallige teams.

Afspraken worden op papier gezet. Zo is er tussen Barbican, Guildhall, LSO een 'memorandum of understanding', een principiële verklaring over de samenwerking, en een 'memorandum of delivery' waarin de uitwisseling in de praktijk concreet wordt uiteengezet. Het opstellen van deze documenten is een zeer nuttige oefening: het zet aan tot zelfreflectie en leidt tot helderheid over de belangen van alle betrokken partijen. (Vaughan, 2013).

Deze investeringen zouden niet opbrengen, moest er geen belangrijke **meerwaarde** aan gekoppeld zijn. De belangrijkste meerwaarden van de samenwerking, die genoemd werd door de respondenten, zijn de volgende:

#### Kostenvoordelen

- Uitwisseling van middelen en personeel in kader van gedeeld gebruik infrastructuur
- Kostenbesparing door gemeenschappelijk backoffice platform
- Meer mogelijkheden voor fondsenwerving door inzet op educatie en participatie

#### Meerwaarden specifiek voor Barbican

- alternatief aanbod voor het publiek: contextualiseren van kunst
- het toeleiden van publiek tot kunsteducatie en finaal eventueel tot kunstopleiding
- maatschappelijk verantwoorde opstelling door participatief werk in kunsteducatie
- uitbreiding programmatiemogelijkheden door nieuwe zaal in Milton Court

#### Meerwaarden specifiek voor Guildhall

- studenten in contact brengen met internationaal platform van gevestigde artiesten
- nieuwe opleidingsmogelijkheden
- studenten engageren in een artistieke context
- studenten inzetten voor kunsteducatieve projecten

De complexe samenwerking tussen Guildhall, Barbican en het LSO vereist continu dialoog en onderhandelingen. Het overleg is structureel ingebed in de werking van de organisaties. Onderhandelingen gebeuren vooral op managementniveau maar er wordt ook participatie nagestreefd vanuit de basis. Afspraken over principes en procedures worden schriftelijk vastgelegd.

Een aantal issues over tegengestelde belangen zijn permanent aan de orde. Hierin speelt een machtsdynamiek die met de samenwerkingsfasen mee evolueert. De weerkerende issues van belangentegenstellingen betreffen de thema's kwaliteit, doelgroepenbeleid, imago en externe communicatie, marketing, planning, verdeling inkomsten en verantwoording van middelen.

Dankzij de gemeenschappelijke divisie Creatieve Learning is een deel van de onderhandelingsissues daar niet meer aan de orde. Deze worden intern in de divisie besproken en opgelost.

De belangrijkste succesfactor is hier de investering in een intensieve permanente open dialoog. Deze wordt continu onderhouden.

#### 7.2.4.3 Relatie

Een opvallend aspect van de relatie tussen Barbican en Guildhall is de verbindende rol van de leiders. Vooreerst heeft de komst van twee nieuwe directies destijds de samenwerking in gang gezet. Zij gaven een boost aan het proces door de combinatie van een sterke visie, het organiseren van initiatieven om een gezamenlijke organisatiecultuur te ontwikkelen en het opzetten van een gemeenschappelijke structuur. Binnen de samenwerkingsdivisie Creative Learning besteden de leiders zorgvuldig aandacht aan de interactie tussen mensen. Gaby Vautier beschrijft hoe ze van de ene naar de andere loopt, luistert, bevraagt, en tijd investeert in menselijke contacten eerder dan in communicatie via digitale media. In deze divisie wordt iedereen ook betrokken bij het geheel van de projecten. Aan de teambuildingdag over de ontwikkeling van een missie namen alle medewerkers deel, gaande van logistiek tot directieniveau. Ook de directeur van Creative Learning, Sean Gregory, beschrijft ze als iemand die gedragen wordt door het team én tegelijk een sterke visie heeft.

Het issue van macht geeft, zoals eerder vermeld, een hele dynamiek aan de samenwerkingsrelatie. De gedeelde werking, het platform en de cel Creative Learning creëren onderlinge afhankelijkheid. Over het algemeen heeft Barbican Centre een sterkere positie wanneer het om marketing gaat. Voor Guildhall leeft permanent de angst om opgeslorpt te worden door Barbican. De samenwerkingsrelatie vraagt dus veel vertrouwen (Gaunt, 2013). Interessant is dat er een nieuwe machtsdynamiek ontstaat met de opening van Milton Court, waar de infrastructuur in handen is van Guildhall. Dit geeft een andere vorm van onderlinge afhankelijkheid. De onderhandelingen hierover spelen zich af op beleidsniveau.

Naast vertrouwen zijn er andere factoren die de kwaliteit van de samenwerkingsrelatie ten goede komen: flexibiliteit, openheid voor nieuwe dingen, wederzijds respect, passie, enthousiasme, ontdekkingsdrang, euforie, samen één zijn, fierheid, opwinding om dingen samen te doen, samen risico's nemen, goede communicatie. Deze factoren worden aangehaald in het rapport van Renshaw (2011) over de samenwerking op Barbican. Ook de talrijke vergaderingen, teambuildingdagen, de ontmoetingsplaats in Barbican-Centre, de voortdurende interne en extern communicatie van de successen zijn elementen die de verbinding binnen de groep versterken. (Gaunt, Vaughan, Vautier, 2013).

De leiders in Barbican spelen een cruciale rol voor het succes van de samenwerking: ze brachten de samenwerking op gang en brengen verbinding, vertrouwen en dynamisme in het team.

De balans tussen vertrouwen en macht eist veel aandacht op en bepaalt in grote mate de dynamiek van de samenwerking. Dit speelt zich hoofdzakelijk af op beleidsniveau.

#### 7.2.4.4 Organisatie

Binnen de samenwerking Barbican en Guildhall zijn er op verschillende niveaus structuren en besturen opgezet in functie van de samenwerking. Het succes van de samenwerking steunt grotendeels op de creatie van een betrouwbare, niet bedreigende omgeving, waarin eerlijke dialoog en open communicatie kunnen plaatsvinden. (Renshaw, 2011).

In een eerste fase werd geopteerd voor een gemeenschappelijk platform, met het doel maximale efficiëntie te bekomen voor de samenwerking zowel op artistiek gebied, als op gebied van onderwijs en management. Dit platform, dat in 2007-2008 van de grond kwam, bracht radicale veranderingen mee, meer dan men zelfs had voorzien. De gemeenschappelijke structuur zorgde niet enkel voor kostenbesparing maar bleek ook een katalysator te zijn voor het realiseren van innoverende artistieke ontwikkelingen en het delen van kennis (Renshaw 2011).

De oprichting van de divisie Creative Learning in 2009 stimuleerde de ontwikkeling van een nieuwe gemeenschappelijke organisatiecultuur. Het is in feite een fusie van twee bestaande departementen Guildhall en Barbican. Deze cel is een organisatorische entiteit op zich en runt de artistieke samenwerkingsactiviteiten autonoom, maar met de middelen van alle samenwerkingspartners samen. Sean Gregory, directeur van deze divisie, beschrijft de samenwerking als 'an active and radical alliance for artistic innovation, learning and research' (Renshaw, 2011:8).

Op managementniveau werd de Campus Management group opgericht, Hierin zetelen de directies van de verschillende samenwerkingspartners. Dit managementteam buigt zich over de diverse aspecten van deze complexe samenwerking: infrastructuur, ruimtelijke planning, IT, commerciële inkomsten, ontwikkeling van artistieke en educatieve activiteiten en de werking van het platform. Sinds 2011 komen hier nog nieuwe aspecten bij die verbonden zijn aan het nieuwe project Milton Court (Renshaw, 2011)

Het draagvlak wordt versterkt door regelmatig overleg op alle niveaus, dat vraagt zeer veel tijd maar het is een noodzakelijke investering (Vaughan).

Van bij aanvang van de samenwerking is geopteerd om een gemeenschappelijk platform op te richten in Barbican bestaande uit gedeelde administratieve diensten. Deze structuur brengt onderlinge afhankelijkheid met zich mee, een rationalisatie van de middelen. Het is blijkt bovendien een echte katalysator voor inhoudelijke vernieuwing. De structuur heeft bijgedragen tot een snelle ontwikkeling van de samenwerking.

Een tweede bestuursvorm is de gemeenschappelijke divisie Creative Learning. Het is een samenwerkingscel die autonoom de samenwerkingsprojecten realiseert in afstemming met de artistieke diensten van beide moederorganisaties. Deze structuur laat toe op artistiek gebied onbelemmerd samen te werken en geeft alle mogelijkheden om tot synergie te komen.

De beide samenwerkingsstructuren dragen bij tot de daadkracht en de effectiviteit van de samenwerking.

#### **7.2.4.5 Proces**

De samenwerking werd van bij aanvang op bestuursniveau gefaseerd en planmatig aangepakt. Er werden in drie fasen radicale structurele veranderingen ingevoerd. Aan elke fase gingen intensieve voorbereidingen vooraf. Onderweg veranderden de plannen ook, dat maakt deel uit van het proces.

De balans tussen inhoud en proces wordt gesymboliseerd door de beide samenwerkingsstructuren. Het administratieve platform geeft ondersteuning aan de inhoudelijke samenwerking.

De implementatie gebeurt op twee snelheden: de organisatiestructuren werden radicaal en snel ingevoerd. De artistieke samenwerking is eerder een geleidelijk proces: de projecten groeien stap voor stap. Dit is een van de succesfactoren van de samenwerking. (Renshaw, 2011)

De proceskwaliteit is van groot belang niet alleen voor de kunstopleiding maar ook voor het kunstencentrum Barbican. Zij moet immers continu de kwaliteit van de producties bewaken ter verantwoording van de middelen. De samenwerkingsprojecten worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd waar nodig. Hiertoe maakt men gebruik van surveys bij zowel publiek, betrokken artiesten, studenten als docenten. Hiermee wordt nauwkeurig de output van de samenwerkingsprojecten bewaakt. (Leonora Thomson, 2013)

In het procesmanagement van deze samenwerking zijn er twee snelheden: de structuren zijn gefaseerd en worden vrij kordaat ingevoerd: het gedeeld administratief platform, de dienst Creative Learning, het project Milton Court. Dat zijn de drie officiële fasen van de samenwerking. De

inhoudelijke samenwerkingsprojecten worden echter geleidelijk ingevoerd. Dit leidt ook tot het succes van de samenwerking.

Teneinde de kwaliteit van de processen en van de output op te volgen, worden ze regelmatig geëvalueerd, onder meer via bevraging van publiek, studenten, docenten, artiesten, andere betrokken medewerkers. Dit wordt gebruikt om de processen bij te sturen of te verantwoorden.

## 7.2.5 Conclusies met betrekking tot de kunstcampus Barbican

Barbican en Guildhall zijn sinds dertig jaar burens in eenzelfde gebouwencomplex. De samenwerking is opgestart in 2007-2008 onder impuls van twee nieuwe leiders en speelt zich af op verschillende domeinen: de eigen divisie Creative Learning organiseert projecten rond twee polen: **Creative and Professional Practice** en **Participatory Practice**. De eerste pool gaat hoofdzakelijk over artistieke ontwikkeling, de tweede richt zich op het ontdekken van talent door participatieve projecten bij een zo breed mogelijk publiek. Er is ook een samenwerkingsakkoord met het London Symphony Orchestra en in september 2013 start een permanente samenwerking aangaande gedeeld gebruik van het nieuwe gebouw Milton Court.

**Motief** van de samenwerking: de samenwerking is opgestart onder externe druk wegens inkrimping van middelen voor cultuur en onderwijs. Er was een opportuniteit om middelen te verwerven voor gezamenlijke educatieve projecten.

Aanpak van de 5 thema's

**Ambitie:** de gedeelde ambitieontwikkeling gebeurt in stappen onder externe begeleiding

- Er is grote overlap tussen de missies van beide organisaties: beide missies bevatten het leren en experimenteren. Barbican had al voor de samenwerking bestond een uitgebreide educatieve werking.
- Een gezamenlijke visie werd ontwikkeld onder coaching van een externe facilitator. Dit gebeurde op cruciale momenten in de samenwerking: een eerste keer bij aanvang van de samenwerking in 2007, en een tweede keer binnen de samenwerkingscel *Creative Learning* nadat deze reeds enkele jaren functioneerde zonder eigen missie. De gedeelde missie van *Creative Learning* geeft nu een boost om ook een strategisch plan uit te werken.

**Belangen:** er heerst een echte overlegcultuur

- De dialoog is een zeer belangrijk element in de organisatiecultuur. Er wordt enorm veel tijd geïnvesteerd op alle niveaus.
- Overleg is structureel ingebed in de dagelijkse werking, op regelmatige basis en tussen alle betrokken partners. Overkoepelende managementthema's worden over de organisaties heen besproken.
- Issues van tegengestelde belangen duiken regelmatig op. In enkele van deze issues is er een machtsonevenwicht in het voordeel van het kunstencentrum. Het issue van identiteit en merknaam wordt opgelost door beide logo's te gebruiken in de externe communicatie. Het issue over de kwaliteit van eindproduct versus leerproces wordt opgelost enerzijds door het publiek zeer goed te informeren over de context van het project, anderzijds door regelmatig de kwaliteit van het proces op te volgen via bevraging van alle stakeholders.

**Relatie:** leiderschap speelt een grote rol in de relatie

- De samenwerking kreeg een boost door nieuwe leiders.



- Binnen de gemeenschappelijke divisie Creative Learning is er een sterk verbindend leiderschap en een hoge mate van participatie. Directe menselijke communicatie is een prioriteit in deze divisie. Het maakt deel uit van de organisatiecultuur.

**Organisatie:** er is een gedeelde organisatiestructuur- en bestuur op verschillende niveaus.

- Er is een gedeeld platform met administratieve diensten op gebied van financiën, HRM, infrastructuur en IT.
- Een gemeenschappelijke samenwerkingsentiteit *Creative Learning* werkt onder een eigen directeur en neemt de organisatie van de samenwerkingsprojecten op zich.

**Proces:** het gefaseerd samenwerkingsproces is lang vooraf voorbereid

- Er is een duidelijke fasering van de samenwerking over jaren heen. Elke fase is gekenmerkt door een drastische verandering in organisatiestructuur en –bestuur of infrastructuur.
- Opvolging van proceskwaliteit en –effectiviteit gebeurt door bevraging bij alle stakeholders.

## 7.3 Kunstcampus PACT-Zollverein (Essen)

### 7.3.1 Bronnen

Telefonisch interview met Marlies Pillhoffer, productiemanager.

Andere bronnen: website van de organisatie (<http://www.pact-zollverein.de/>).

### 7.3.2 Situering



Afbeelding 19: PACT Zollverein in Essen

*Since it was founded in 2002, PACT Zollverein has clearly positioned itself as an initiator, catalyst and venue for seminal developments in the fields of dance, performance, theatre, media and fine arts.*

PACT-Zollverein is opgericht in 2002. Het is een onafhankelijk organisatie, gesubsidieerd door de stad Essen en de Duitse overheid. Er is geen link met een kunstencentrum of een kunstopleiding. De infrastructuur bestaat een oud pakhuis, waarin drie studio's zijn en twee podia (een van 280 en een van 60 plaatsen). Een deel van hun fondsen verwerven ze via projectsubsidies.

Het team wordt geleid door een directeur en bestaat uit een 15-tal medewerkers voor productie, techniek, marketing en administratie.

### 7.3.3 De kunstcampuswerking

Het doel van deze organisatie is een diepgaande relatie aan te gaan met kunstenaars, op informele basis, en artistieke productie te stimuleren op gebied van drama en dans, en bij uitbreiding van Live Art.

PACT Zollverein ontwikkelde daartoe drie programma's:

- STAGE: een programmatie van hedendaagse podiumkunsten, producties en co-producties, door binnen- en buitenlandse artiesten.
- ARTISTS CENTRE: is een experimenteeruimte voor opkomende artiesten in tijdelijke residentie. De ensembles/artiesten worden geselecteerd op basis van een sollicitatieprocedure. Er is plaats om drie ensembles te huisvesten van twee tot zes personen. Ze krijgen er alle faciliteiten om

onbelemmerd te kunnen experimenteren en te werken aan een productie: catering, infrastructuur, technische en administratieve ondersteuning, morele steun.

- PLATFORM: bestaat uit diverse platforms voor onderzoek en ontwikkeling, waarbij uitwisseling van kennis en reflectie over de artistieke praktijk centraal staat. Voorbeelden zijn open ateliers, tentoonstellingen, workshops, symposia internationale uitwisselingen. Deze activiteiten zijn toegankelijk voor een brede doelgroep van studenten tot gevestigde professionals.

### 7.3.4 Het samenwerkingsproces

#### 7.3.4.1 Ambitie

De doelstelling is duidelijk: PACT Zollverein faciliteert en ondersteunt het productieproces voor opkomende artiesten zodat ze onbelemmerd kunnen werken aan het artistieke proces. Experimenteren en falen zijn toegelaten. PACT Zollverein gaat er prat op dat ze hiermee een helder kader aanbiedt voor de artiesten in residentie. Het multidisciplinair team biedt flexibel ondersteuning waar nodig zodat de artiesten zich nergens zorgen over moeten maken en hun creativiteit de vrije loop kunnen laten.

#### 7.3.4.2 Belangen

Het issue van kwaliteit van het eindproduct versus kwaliteit van het leerproces, dat herhaaldelijk terugkomt op andere kunstcampussen, is hier hoegenaamd geen probleem. De doelen zijn duidelijk, er is een helder kader waarin de studenten kunnen experimenteren, mislukken maakt deel uit van het proces. Het laatste wat telt tijdens het creatieve proces is het publiek. Wanneer het product van hun arbeid dan toch wordt gepresenteerd, wordt het publiek goed geïnformeerd over wat ze kan verwachten: naar PACT Zollverein kom je enkel als je iets 'anders' wil zien en open staat voor experiment.

Op het gebied van middelen bundelen de samenwerkingspartners hun krachten. De fondsenwerving is grotendeels projectmatig. Er worden gedurig projectaanvragen opgesteld en ingediend. Ook de externe partners dragen hierin bij.

#### 7.3.4.3 Relatie

In PACT Zollverein wordt zeer veel gecommuniceerd tussen het vaste team, de studenten, docenten en andere betrokkenen. Ondersteuning is het kernwoord. De artiesten kunnen voor alle vragen terecht bij het multidisciplinaire team. De communicatie dient het doel van de samenwerking: namelijk een veilige omgeving creëren voor experiment en ontplooiing van artistiek talent.

#### 7.3.4.4 Organisatie

PACT-Zollverein is een autonome organisatie die samenwerkt met een wisselend netwerk van partners afhankelijk van het project: artistieke ensembles, universiteiten, conservatoria, culturele centra in binnen- en buitenland. Er is sprake van een flexibel zelfregulerend netwerk waarbij PACT-Zollverein over het algemeen, maar niet altijd, de coördinerende rol speelt.

De voortdurende wissel van de samenwerkingspartners vergroot de complexiteit van de werking, het is moeilijk, maar tegelijkertijd is het erg verrijkend.

#### 7.3.4.5 Proces

Er wordt permanent intensief gecommuniceerd met betrokken studenten en docenten om te weten wat ze willen, wat werkt en wat niet werkt. Het is een informele vorm van procesevaluatie. De *formats* worden gedurig bijgestuurd op basis hiervan.

### 7.3.5 Conclusies met betrekking tot kunstcampus PACT-Zollverein

PACT-Zollverein is een autonome kunstcampus onafhankelijk van een kunstcentrum of kunstopleiding. Hun netwerk bestaat uit een veelheid aan artistieke en academische partners. Het

doel is de artistieke productie te stimuleren door een veilig experimenteerplatform aan te bieden voor opkomende kunstenaars. Ze worden er op alle mogelijke manieren ondersteund. De voorstellingen zijn ook voor het publiek een avontuur.

**Motief** voor de (samen)werking: hierover kregen we geen informatie.

Aanpak van de vijf samenwerkingsthema's:

- **Ambitie:** duidelijke doelstellingen en een helder kader
- **Belangen:** intern veel onderlinge communicatie en luisterbereidheid en naar het publiek toe een duidelijke communicatie over de centrale positie die het leerproces en het experiment innemen als uitgangspunt van de productie
- **Relatie:** de kern van de relatie is ondersteuning en flexibiliteit om artiesten onbelemmerd te laten creëren
- **Organisatie:** samenwerking met andere organisaties gebeurt in een zelfregulerend netwerk. De samenstelling van de eigen organisatie is gericht op een doelmatige ondersteuning door een flexibel multidisciplinair team.
- **Proces:** de formats worden permanente geëvalueerd en bijgestuurd.

## 7.4 Kunstcampus Conservatoire Royal et Cité de la Musique (Parijs)

### 7.4.1 Bronnen

Telefonisch interview met Gretchen Amussen, verantwoordelijke Internationale Relaties en External Affairs van het Conservatoire. Andere bronnen: Jaarrapport Cité de la Musique, websites van beide instellingen.

### 7.4.2 Situering

Het conservatorium van Parijs is opgericht in 1795. In 1990 verhuist het conservatorium naar het nieuwe gebouwencomplex op de site La Villette, in 1995 opent er de Cité de la Musique. Het gebouw is een totaalconcept ontworpen door architect Christian de Portzamparc en gezet door de overheid onder François Mitterand. Het moest een unieke multiculturele experimenteeruimte zijn (*un lieu d'expérimentation pluriculturelle unique*).

#### Cité de la Musique



Afbeelding 20: Cité de la Musique in La Villette

**Missie:** *La Cité a pour mission de contribuer au développement de la vie musicale au travers de trois grands pôles d'activité: le patrimoine, la diffusion musicale et la pédagogie-documentation-éditions.*

La Cité is een geïntegreerd cultureel centrum. Het richt zich op transmissie en op de ontwikkeling van het muzikale leven doorheen drie polen: erfgoed, de verspreiding (of valorisatie) van muziek en educatie, documentatie en uitgaves. De site omvat een instrumentenmuseum, een concertzaal van 1000 plaatsen, een amfitheater, een muziekmediatheek, verschillende ruimtes voor educatieve activiteiten. Het werkingsbudget bedraagt in 2012 39,4 miljoen Euro (33% eigen inkomsten). Er zijn 288 FTE tewerkgesteld. De Salle Pleyel (1916 plaatsen) is een filiaal van de Cité de la Musique. Het is de residentie van het Orchestre de Paris en l'Orchestre philharmonique de Radio France. De Cité de la Musique werkt samen met diverse partners. De samenwerking met het conservatoire de Paris is er een van.

## Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris



Afbeelding 21: Conservatoire de Paris in la Villette

**Missie:** *Le Conservatoire a pour mission principale de dispenser un enseignement hautement spécialisé et une formation professionnelle de haut niveau dans les domaines de la musique, de la danse et des nouvelles technologies du son.*

Het Conservatoire de Paris biedt een kunstopleiding en doet ook aan onderzoek en ontwikkeling in de domeinen muziek, dans en multimedia-art. Er zijn 1300 studenten. Het jaarlijkse budget bedraagt 28 miljoen Euro, er werken ongeveer 400 docenten en 200 administratieve en technische medewerkers. Naast onderwijs is de werking ook gericht op productie. In de 3 zalen van het conservatorium (van respectievelijk 180, 250 en 420 plaatsen) komen jaarlijks ongeveer 300 producties tot stand in het kader van de opleiding.

### 7.4.3 De kunstcampussamenwerking

De samenwerking tussen beide organisaties van deze kunstcampus is in de eerst plaats tot stand gekomen op vraag van de overheid. De opdracht van de Cité de la Musique is immers educatie in samenwerking met onderwijs. De Cité ontwikkelt bijvoorbeeld kunsteducatieve projecten in kansarme buurten.

De samenwerking bestaat uit een veelheid aan projecten:

- een gedeelde infrastructuur: het conservatorium maakt gebruik van de zalen van de Cité, het orgel van het conservatorium staat in de Cité.
- artistieke uitwisselingen: Eens per jaar speelt het conservatoriumorkest in de zaal van de Cité, de dirigent en/of solist wordt betaald door de Cité de la Musique, het *Ensemble Intercontemporain*, dat resideert in de Cité de la Musique, neemt enkele keren per jaar studenten van het conservatorium mee in haar producties.
- pedagogische activiteiten: de pedagogische mediatheek van de Cité staat permanent ter beschikking van de studenten, La Cité organiseert seminars en masterclasses in overleg met het conservatorium, medewerkers van de Cité doceren cultuurmanagement aan studenten van het conservatorium

### 7.4.4 Het samenwerkingsproces

#### 7.4.4.1 Ambitie

Er is geen gedeelde missie voor de samenwerking, maar de missies van de beide organisaties overlappen op gebied van educatie. De samenwerking met het conservatorium is voor de Cité een verlenging van haar reguliere werking. Voor het conservatorium geeft de samenwerking extra mogelijkheden om studenten onder te dompelen in een professionele omgeving. Het lijkt dus dat de meerwaarde groter is voor het conservatorium dan voor de Cité.

#### 7.4.4.2 Belangen

De knelpunten die regelmatig terug opflakkeren zijn issues van ongelijkwaardigheid. De sterkere positie van de Cité de la Musique maakt dat het meer zeggenschap heeft bij de programmering van gezamenlijke activiteiten. Daarnaast is het ook niet makkelijk om de planning af te spreken: het kunstencentrum plant haar programma jaren vooraf terwijl de kunstopleiding per academiejaar organiseert.

#### 7.4.4.3 Organisatie

Er is geen specifieke organisatiestructuur of- bestuur voor de samenwerking. Projecten worden elkeen afzonderlijk door verschillende mensen georganiseerd naargelang de onderwerpen. Niemand houdt het overzicht daarvan bij. Overleg gebeurt wel op alle niveaus.

#### 7.4.4.4 Proces

Sinds de oprichting zijn de statuten van beide organisaties uiteen gegroeid. Dat geeft minder mogelijkheden voor de samenwerking.

### 7.4.5 Conclusies met betrekking tot de kunstcampus in Parijs

De kunstcampus op La Villette in Parijs is een samenwerking tussen La Cité de la Musique en het Conservatoire de Paris. De samenwerking omvat een aantal losse projecten, sommige ad-hoc georganiseerd en sommige jaarlijks wederkerend. De studenten van het conservatorium maken gebruik van de reguliere activiteiten van de educatieve werking van de Cité de la Musique, er komen gezamenlijke producties tot stand in samenwerking met externe artistieke partners en de organisaties maken gebruik van elkaars infrastructuur .

**Motief** voor de samenwerking: de samenwerking werd opgestart door de overheid als een totaalproject. Het cultuurcentrum kreeg de opdracht samen te werken met onderwijs.

Aanpak van de samenwerkingsthema's:

- **Ambitie:** er is geen gedeelde missie maar wel een grote overlapping tussen de missie van beide organisaties in het domein van onderwijs en educatie.
- **Belangen:** tegengestelde belangen komen naar voren in onderhandelingen over de gezamenlijke projecten, de planning van de activiteiten en de verschillen in regelgeving tussen beide instellingen. In de onderhandelingen over sommige thema's is er een machtsonevenwicht in het voordeel van het kunstencentrum. Overleg gebeurt ad hoc op alle niveaus
- **Organisatie:** de twee organisaties zijn onafhankelijk, er is geen samenwerkingsstructuur of -bestuur. Ze bevinden zich wel op dezelfde site.
- **Proces:** de samenwerking is geïnitieerd als een totaalproject van de overheid. Ondertussen zijn de statuten uiteen gegroeid, wat niet meer dezelfde mogelijkheden geeft. Er is geen specifieke rolverdeling in de samenwerking. Niemand heeft een overzicht over het geheel.

## 7.5 Kunstcampus Royal Conservatory of Scotland (Glasgow)

### 7.5.1 Bronnen

Interview via skype met Stephen Broad, Researcher in Music

### 7.5.2 Situering



*Creating the future for performance:*

*In Scotland, we are creating a new-model conservatoire for the 21st century. The conservatoire experience is more than an education. It is total immersion in discovering who you are, whichever path you choose to follow. Our students enjoy an extraordinary blend of intensive tuition, professional partnerships, performances and the creative space to co-create across the disciplines on their journey towards realising their own*

*ing op kunstcampus deSingel*

Afbeelding 22: concertzaal Royal Conservatory of Glasgow

*individual artistic voice. Come and join us in Scotland – a crucible for creativity in performance and production – where we are creating the future for performance.*

Het conservatorium van Glasgow installeerde zich eind jaren '80 in een nieuw gebouw. Het was een totaalconcept voor een campus waarin het conservatorium ook de functie van kunstcentrum vervult. Het gebouw bevat een theaterzaal met een enorm podium en 350 zitplaatsen, en een concertzaal eveneens met een zeer groot podium en 350 zitplaatsen. Dezelfde organisatie verzorgt dus zowel een kunstopleiding als een receptieve programmatie. Er werken ongeveer 120 personeelsleden. Dagelijks zijn er voorstellingen in de zalen van het conservatorium. Het conservatorium biedt opleidingen in muziek, drama, dans, podiumtechniek en film (*screen*). Momenteel zijn er 900 studenten waarvan 450 muziekstudenten.

### 7.5.3 De kunstcampuswerking

De transmissie tussen student en professional wordt tot stand gebracht door diverse activiteiten op de campus. Ingebed in de reguliere werking zijn een aantal samenwerkingsverbanden met professionele ensembles zoals de Scottish Opera, het BBC Symphony Orchestra, het Scottish Symphony Orchestra. Verder ontstaan er spontaan ad-hocprojecten zoals workshops, recitals. De docenten zijn hierin de bevoorrechte artistieke professionals op wie beroep wordt gedaan voor deze activiteiten, de meesten hebben immers naast hun lesopdracht ook een eigen artistieke praktijk, maar er worden ook gastdocenten uitgenodigd.

De meeste programmatie van de receptieve werking wordt georganiseerd door het conservatorium, maar ook BBC gebruikt de zalen voor een eigen programmatie.

### 7.5.4 Het samenwerkingsproces

#### 7.5.4.1 Ambitie

Als enige conservatorium in Schotland wil de Royal Conservatory de artistieke praktijk van de podiumkunsten in het algemeen ondersteunen op alle niveaus. Belangrijke doelstelling van het conservatorium zijn dat ze artistieke kwaliteit in Schotland willen binnenbrengen, dat ze een kanaal willen zijn voor *high performance quality* en dat ze hiermee andere kunstenaars willen inspireren. De instelling heeft een maatschappelijke rol te vervullen en richt zich daarvoor op participatief werk in kunsteducatie. Ze speelt ook een actieve rol in cultuurbeleid.

#### 7.5.4.2 Belangen

Issues van tegengestelde belangen zoals het spanningsveld tussen kwaliteit van uitvoering en kwaliteit van opleiding zijn hier miniem. Door de integratie van beide functies in een organisatie die tegelijk kunstopleiding en kunstcentrum is, worden deze zaken intern opgelost.

#### 7.5.4.3 Organisatie

Een succesfactor van deze kunstcampuswerking is vooral de organisatiestructuur. Het is een geïntegreerde campus: kunstopleiding en kunstcentrum binnen eenzelfde organisatie. Voor de receptieve werking is er een productiemanager aangesteld, die werkt in overleg met het artistieke opleidingsteam.

### 7.5.5 Conclusies met betrekking tot de kunstcampus in Glasgow

Het Royal Conservatory of Scotland is een geïntegreerde kunstcampus waar een kunstopleiding en kunstcentrum onder één enkele organisatie vallen. De kruisbestuiving tussen professionele artiesten en studenten is een evidentie en berust vooral op de artistieke praktijk van eigen docenten. Er zijn ook samenwerkingen met de grote orkesten van Schotland.

**Motief** voor de geïntegreerde (samen)werking: Is een totaalproject dat uitgaat van de overheid.

Aanpak van de samenwerkingsthema's:

**Ambitie:** het conservatorium heeft een vuurtorenfunctie voor de podiumkunsten in Schotland. Het heeft de missie om kwaliteit binnen te halen en artistieke praktijk te ondersteunen.

**Belangen:** issues over tegengestelde belangen tussen leerproces en eindproduct komen wel voor maar worden intern opgelost. Er werden geen noemenswaardige problemen vermeld.

**Organisatie:** De effectiviteit van de organisatie is de belangrijkste succesfactor. Kunstencentrum en kunstopleiding zijn één structuur.

Interessant zou zijn terug te gaan naar de periode toen de samenwerking opstartte in de jaren '80, en de evolutie tot nu te bekijken.

## 7.6 Conclusies: wat leren deze modellen ons?

De onderzochte modellen van kunstcampussen zijn alle uniek in hun historiek, inhoud van de samenwerking, combinatie van de samenwerkingspartners en hun structuur. Er zijn wel enkele lijnen te trekken die we hieronder weergeven.

### 7.6.1.1 Motieven

Kunstcampussen Parijs, Glasgow en London zijn gegroeid onder externe druk, hetzij door een expliciete opdracht van de overheid (Parijs, Glasgow), hetzij door een inkrimping van de middelen (London). Deze samenwerkingen zijn dus eerder een *must*.

### 7.6.1.2 Ambitie

In de kunstcampussen Parijs, Londen en Glasgow is leren de grootste gemene deler van de samenwerkingspartners. Glasgow kunstcampus is een uitbreiding van de werking van het conservatorium. In Londen en Parijs waren educatie, participatie en leren reeds een belangrijk onderdeel van de missie van de betrokken kunstencentra al voor de samenwerking van start ging. De overheden stimuleren deze educatieve en op participatie gerichte werking door er middelen voor ter beschikking te stellen.

De ontwikkeling van een gemeenschappelijke ambitie in Barbican en het bestaan van duidelijke doelstelling en een helder kader in PACT-Zollverein worden door beide organisaties ervaren als een grote troef. Het laat toe doelgericht en strategisch te werken en de creativiteit maximaal te ondersteunen binnen een duidelijk kader.

### 7.6.1.3 Belangen

Tegengestelde belangen zijn er overal. Ze worden vooral opgelost door veel overleg. In Barbican is gestructureerd overleg op alle niveaus ingebouwd, er worden heldere afspraken gemaakt en uitgeschreven in overeenkomsten, wat de reflectie over de samenwerking ten goede komt voor elke partner. Intern wordt open gecommuniceerd. Naar publiek toe wordt ook duidelijk over de context van de samenwerking gecommuniceerd zodat de verwachtingen in overeenstemming zijn met wat geboden wordt.

In zowel Parijs als Londen is er een machtsonevenwicht in het voordeel van het kunstencentrum, dat meestal het laatste woord heeft met betrekking tot keuzes en beslissingen in de programmatie van de samenwerking. Dit (on)evenwicht speelt parten in de discussies rond de kwaliteit van het leerproces versus het eindproduct, issues van merknaam en externe communicatie, verschil in doelgroepen, keuze en planning van de artistieke programmatie.

Wanneer er een gedeelde structuur is, zoals de samenwerkingscel in Barbican en de geïntegreerde campus in Glasgow zijn onderhandelingen eenvoudiger. We kunnen in deze gevallen ook spreken van een (deels) geïntegreerde organisatiecultuur.

#### **7.6.1.4 Relatie**

In een kunstcampus die een vergevorderde samenwerking heeft, is de rol van de verbindende leider cruciaal voor de samenwerking. Hij/zij geeft een boost aan het samenwerkingsproces en houdt het gaande.

Een samenwerkingscel is een stimulans voor de creativiteit en het innoverend vermogen als de interne organisatiecultuur gebaseerd is op ondersteuning, flexibiliteit, menselijke communicatie, en vertrouwen. Deze principes worden in de praktijk gebracht zowel in PACT-Zolverein als in de gedeelde divisie Creative Learning van Barbican en Guildhall.

#### **7.6.1.5 Organisatie**

In de kunstcampussen waar een gemeenschappelijke organisatiestructuur heerst, kunnen de samenwerkingspartners op artistiek gebied onbelemmerd samenwerken wanneer hiervoor een duidelijk kader is en een veilige omgeving. (Barbican, PACT-Zollverein).

Een geïntegreerde organisatiecultuur bevordert de samenwerking (zie boven).

In Barbican blijkt dat het opzetten van een gedeelde administratieve dienst eveneens een boost kan geven aan het artistieke samenwerkingsproces.

De gedeelde structuur biedt dus een juist klimaat om tot synergie te komen op deze kunstcampussen.

#### **7.6.1.6 Proces**

Een goed voorbereid gefaseerd proces gaat gepaard met grote stappen voorwaarts in de samenwerking (Barbican). Sprongen in de ontwikkeling van de organisatiestructuur geven een boost aan de inhoudelijke samenwerking.

Opvolging van proceskwaliteit (Barbican en PACT-Zollverein) brengt een dynamische bijsturing mee van de creatieve processen en komt ten goede aan de discussie over de belangen. Het is een goed idee hierbij alle stakeholders te betrekken.

In het volgende hoofdstuk koppelen we deze inzichten terug naar de kunstcampus deSingel.



## 8 Terugkoppeling naar kunstcampus deSingel

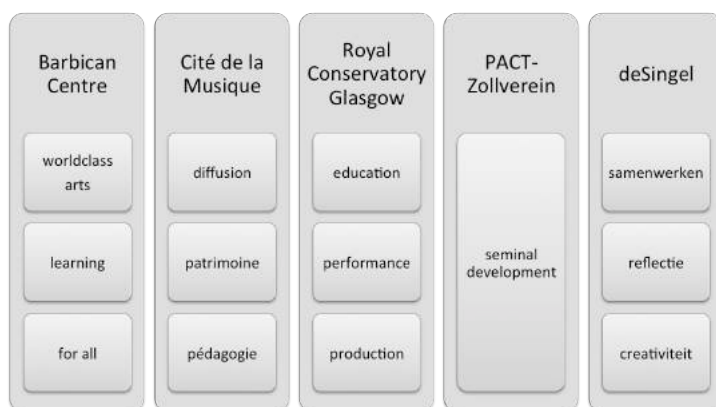
In de interne analyse kwamen we tot een omschrijving van het begrip kunstcampus. We analyseerden het samenwerkingsproces en concludeerden dat er een aantal succesfactoren aanwezig zijn, maar dat er ook een aantal knelpunten zijn. Op basis hiervan formuleerden we werkpunten voor kunstcampus deSingel. We gaven over deze werkpunten al enkele suggesties voortgaande op de literatuurstudie. Met diezelfde werkpunten in het achterhoofd keken we naar andere modellen van kunstcampussen, in London, Parijs, Essen en Glasgow. Uit deze praktijkvoorbeelden vonden we nieuwe mogelijkheden met betrekking tot deze werkpunten. In dit hoofdstuk koppelen we deze kennis terug naar de kunstcampus deSingel. We overlopen een voor een de werkpunten en de suggesties daaromtrent.

### 8.1 Ambitie: ontwikkelen van een gedeelde ambitie

De interne analyse reveleerde dat er met betrekking tot de ambitie een essentieel element ontbreekt in kunstcampus deSingel: namelijk een duidelijke gedeelde missie. Aan de hand van de literatuur suggereerden we via een iteratief proces tussen praktijk en ambitieontwikkeling een gedeelde missie tot stand te brengen. Het voordeel van deze methode is dat hiermee ook geleidelijk aan vertrouwen wordt opgebouwd tussen de samenwerkingspartners.

We zien dat zich in Barbican een gelijkaardig proces voltrok: de divisie Creative Learning functioneerde eerste een aantal jaren op basis van de afzonderlijke missies van beide moederorganisaties. Pas recent kwamen ze via teambuilding tot een gedeelde missie voor de samenwerking zelf. Dit gaf een boost aan de samenwerking en het creëerde meteen de gelegenheid om een strategisch plan uit te werken. Dit proces werd ondersteund door een externe coach en twee beleidsmedewerkers. Op basis de parallellen tussen deze campus en kunstcampus deSingel kunnen we stellen dat een soortgelijke aanpak geschikt zou zijn op kunstcampus deSingel waar nu reeds drie jaar wordt samengewerkt aan ad hoc projecten zonder dat er een gedeelde missie werd uitgewerkt. Om van start te gaan kan gedacht worden aan een denktank die zich over de problematiek buigt, en of een traject onder begeleiding van een externe coach.

We moeten echter voorzichtig zijn met parallellen. In onderstaand overzicht van de missies van de verschillende kunstinstellingen betrokken in een kunstcampus zien we dat er ook een essentieel verschil is tussen Barbican en deSingel dat we niet uit het oog mogen verliezen.



Afbeelding 23: overzicht missies van diverse kunstcampussen

In Barbican maakte kunsteducatie reeds deel uit van de missie (*Our Vision is world-class arts and learning*) vooraleer de samenwerking met Guidhall School bestond. Hetzelfde zien we in Cité de la Musique (*la diffusion musicale et la pédagogie-documentation-éditions*) en uiteraard ook in de Glasgow Conservatory

Dit gegeven laat deze kunstcentra toe een groot raakvlak te vinden met de respectievelijke conservatoria op gebied van educatieve en op participatie gerichte samenwerking. In deSingel is de situatie anders: dit kunstcentrum mikt vooral op productie als kunstcampusactiviteit. Pilotprojecten als LABO en Venn zijn hiervan voorbeelden. Kunsteducatie in de gebruikelijke betekenis is voor deSingel geen prioriteit, wel wil deSingel investeren in educatieve activiteiten voor haar publiek en haar meer betrekken bij het productieproces.

Samenwerken over het productieproces is zoals een van de respondenten aangaf de moeilijkste uitdaging voor een samenwerking. We zagen dat PACT-Zollverein zich hoofdzakelijk richt op experiment en productie. Zij hebben echter een ander kader dan een kunstcentrum. Hier ligt dus een belangrijke uitdaging voor deSingel en het conservatorium: een terrein te vinden rond het productieproces dat breed genoeg is om duurzaam samen te werken, dat een meerwaarde biedt voor de beide organisaties en dat tot een unieke positionering kan leiden voor beide organisaties.

## **8.2 Belangen: open dialoog en overleg over tegengestelde belangen**

Communicatie is een belangrijk werkpunt op kunstcampus deSingel evenals de discussie over de tegengestelde belangen. Opvallend is dat dezelfde issues over tegengestelde belangen voorkomen in de andere bestudeerde kunstcampussen: de issues rond identiteit en merknaam, de issues rond de betekenis van kwaliteit en het leerproces versus het eindproduct, de issue rond de verschillen in planning en timing.

Barbican – Guildhall is een op zijn minst even complexe samenwerking als deSingel. Zij pakken er deze issues aan door intensief te investeren in overleg, het overleg is structureel ingebed in de werking van beide instellingen. Een overkoepelend managementteam komt regelmatig bij elkaar, en zulk overleg is er op alle niveaus. Praten tot het opgelost is, en blijven praten, dat is de boodschap. Hier is dus een tweede uitdaging voor de denktank van de kunstcampus deSingel en het conservatorium: namelijk een overlegstructuur bedenken voor de samenwerking die op regelmatige basis bijeenkomt.

We zagen in de externe kunstcampus een aantal concrete oplossingen voor enkele van deze issues. DeSingel en het conservatorium kunnen zich daarop inspireren, zo bijvoorbeeld de discussie over de kwaliteit van leerproces versus eindproduct: Eerst en vooral is het nuttig de discussie over de term kwaliteit open te trekken, zodat alle partijen zich bewust worden van de betekenis hiervan en er eventueel gezamenlijk een nieuwe betekenis aan geven. Heldere communicatie van de doelstellingen van gezamenlijke producties schept de juiste verwachtingen bij het publiek. PACT-Zollverein kondigt het aan als een uitdaging voor het publiek. De kunst bestaat er dus in duidelijk te communiceren en hiermee de juiste doelgroep te bereiken. Een opdracht voor de communicatieafdeling van deSingel. Bijkomend neemt Barbican bij zulke producties poolshoogte bij alle stakeholders om zich ervan te vergewissen hoe deze programmatie inslaat bij het publiek. Dat is een tweede manier om het risico voor het kunstcentrum te beperken.

In de literatuur vonden we ook concrete suggesties van onderhandel- en communicatiemethodes. Waarom zouden de beide organisaties zich niet buigen over een van deze mogelijkheden en nagaan of ze zich daarin kunnen vervolmaken? Dit maakt deel uit van een HRM beleid binnen de beide organisaties.

## **8.3 Relatie: een verbindend leider, vertrouwen en gelijkwaardigheid**

Van de kunstcampus Barbican leerden we dat de leiders een echte boost kunnen geven aan een samenwerking. Twee nieuwe leiders beslisten de samenwerking concreet op te starten. Momenteel komt deSingel over als de trekker van de kunstcampus en onder meer daardoor is een perceptie ongelijkwaardigheid ontstaan. De wissel van departementshoofd voor het conservatorium in het komende academiejaar kan misschien een opportuniteit zijn om deze ongelijkwaardigheid terug in balans te brengen. De externe kunstcampus toonden ook welk belang een verbindend leider heeft in

de samenwerkingscel die de projecten organiseert en ondersteunt: deze zorgt voor openheid, vertrouwen, ondersteuning, kortom voor een klimaat waarin experiment en innovatie gestimuleerd worden. Een voorbeeld voor deSingel en het conservatorium om ook te zoeken naar een geschikte leider voor de samenwerkingsprojecten. De literatuur gaf overigens ook tips over de managementstijl van deze leider: een faciliterende en doelgerichte ruimtescheppende managementstijl is het meest aangewezen.

We stelden ook vast dat elke kunstcampus die een kunstencentrum verenigt met een kunstopleiding geconfronteerd is met een machtsonevenwicht, waarbij het kunstencentrum de krachtigste partij is. Dit is een interessant leerpunt, het lijkt namelijk of die machtsonevenwicht inherent is aan een kunstcampus van die aard. Met andere woorden is het hier beter dit te aanvaarden en er leren mee omgaan, dan te proberen het weg te stoppen of op te lossen.

#### **8.4 Organisatie: een doelmatige samenwerkingsstructuur**

Opnieuw kijken we naar Barbican: hier heeft de wijziging in organisatiestructuur (voorafgegaan door een grondige discussie over de doelstellingen), bij elke van de drie fasen een boost gegeven aan de inhoudelijke samenwerking. De mogelijkheden die ontstonden waren nog talrijker dan verwacht. Het gedeeld administratief platform is mogelijk geweest doordat zowel Guildhall als Barbican afhangen van de City of London. Het was dus vrij eenvoudig om bijvoorbeeld personeelsdiensten te delen, gezien de regelgeving dezelfde is als voor het stadspersoneel. Dit is moeilijk overdraagbaar naar kunstcampus deSingel, personeelsregelgeving is totaal verschillend tussen het conservatorium en deSingel en bovendien elke speler van een ander ministerie afhangt. Toch valt het te overwegen na te gaan of administratieve diensten, zoals de financiële, efficiënter zouden kunnen zijn door een onderlinge samenwerking.

Essentiëler in de samenwerkingsstructuur is de organisatie van de projecten zelf. Hiervoor is in Barbican een autonoom werkende samenwerkingscel opgezet. Een mooi voorbeeld. Een belangrijk gegeven is hier wel dat deze dienst in Barbican een fusie was van twee bestaande diensten, met andere woorden betekende fusie in eerste instantie een besparing voor beide organisaties (een van de beide diensthouders was toen net vertrokken). Willen deSingel en het conservatorium zulke samenwerkingscel opzetten dan moeten ze daar in tegendeel in investeren. Zulke constructie zal dus ernstig moeten gewikt en gewogen worden. In afwachting daarvan kan een (verbindend) samenwerkingscoördinator al een stap voorwaarts zijn.

We zagen ook dat de samenwerkingscel in zowel PACT-Zollverein als in Barbican een verbindend en ondersteunend klimaat heeft die een stimulans is voor creativiteit en innovatie. Eveneens een punt om in het oog te houden bij het eventueel opzetten van zulke samenwerkingscel voor kunstcampus deSingel. Barbican is erg gefocust op kunsteducatieve projecten. Indien deSingel vooral op gezamenlijke productie wil inzetten, is PACT-Zollverein een interessanter model.

#### **8.5 Proces: een planmatige aanpak van de samenwerking met aandacht voor procesevaluatie**

Over Barbican leerden we dat de samenwerking is gepaard gegaan met een masterplan bestaande uit 3 grote fasen. Er is hierover lange jaren voorbereiding geweest vooral wat betreft de structurele aspecten van de samenwerking. Het artistieke aspect groeit geleidelijk aan, stap voor stap. In kunstcampus deSingel is geopteerd voor een geleidelijk groei, vertrekkende van een verkenningsfase. Het is perfect mogelijk om deze snelheid verder te zetten. Dat belet echter niet dat er een gefaseerd plan wordt opgesteld.

Een interessante les van Barbican is de permanente evaluatie van de projecten en processen. Dit maakt stapsgewijze bijsturing mogelijk en beperkt de risico's. Hiermee brengt Barbican evenwicht tussen experiment en succes. Zulke aanpak zou deSingel kunnen geruststellen en toelaten kleine

risico's te nemen in verband met het issue over kwaliteit van leerproces versus eindproduct. Regelmatig feedback van het publiek en andere stakeholders vragen kan hier verhelderend zijn.

## 8.6 Nog een woord over motieven en implementatiesnelheid

Een belangrijk gegeven in enkele van de bestudeerde externe kunstcampussen is dat de samenwerking er tot stand gekomen is onder druk van de overheid: ofwel omdat de overheid de expliciete opdracht gaf tot samenwerken (Parijs en Glasgow) ofwel omdat de overheidsmiddelen werden ingekrompen (Barbican) en er zich een opportuniteit voordeed om andere middelen te verwerven via samenwerken op gebied van (kunst)educatie en cultuurparticipatie. Deze samenwerkingen waren dus een 'must'. We herinneren aan de uitspraak die we in de literatuur vonden: 'don't do it unless you have to'. Aan samenwerken zijn zoveel risico's verbonden dat er een grote druk moet zijn om over te gaan tot effectieve samenwerking. Op kunstcampus deSingel is het idee van samenwerken vooral een artistieke ambitie. De druk is dus minder groot dan in de andere cases. Dat is een belangrijk punt om voor ogen te houden want de afweging is des te moeilijker. Dus hier is onze suggestie vooral van voorzichtig en stap voor stap te werk te gaan, regelmatig te evalueren en steeds mogelijkheden inbouwen om een stap terug te zetten.

## 8.7 Belangrijkste suggesties

### Ambitie

- dringend ambitieontwikkeling opstarten
- zoeken naar raakpunten: zijn er voldoende raakpunten op gebied van 'leren'?
- een denktank oprichten en/of inschakelen van een externe coach

### Belangen

- investeren in communicatie en open overleg
- een overkoepelende overlegstructuur opzetten
- de discussie aangaan over de betekenis van kwaliteit, en over andere issues van belangen.

### Relatie

- misschien kan er een boost komen vanuit nieuw leiderschap in het conservatorium?
- een samenwerkingscoördinator inzetten als verbindend leider met faciliterende, ruimtescheppende stijl
- aanvaarden van machtsonevenwicht en er leren mee om te gaan

### Organisatie

- een gedeelde samenwerkingscel oprichten zou een pluspunt zijn
- een alternatief is al te starten met een samenwerkingscoördinator
- de mogelijkheden en meerwaarde onderzoeken van gedeelde administratieve diensten

### Proces

- een gefaseerd plan maken
- de implementatie geleidelijk invoeren
- opvolgen van kwaliteit van processen en output via bevestigingen bij stakeholders

## 9 Eindconclusies en aanbevelingen



kunstcampusleeszaal: een samenwerkingsproject tussen deSingel, het conservatorium en het VAI

### 9.1 De vraagstelling

Het doel van dit onderzoek was beleidsadviezen te formuleren aan deSingel en het conservatorium met betrekking tot de mogelijkheid om een duurzame samenwerking tot ontwikkelen. Omdat er weinig literatuur bestaat over samenwerken tussen kunstcentra en kunstopleidingen werd het een exploratief onderzoek. We trachtten een antwoord te vinden op volgende centrale onderzoeksvraag:

*Hoe kan een structurele aanpak van de samenwerking tussen deSingel en het conservatorium bijdragen tot een duurzame ontwikkeling van het concept kunstcampus en een meerwaarde bieden voor beide organisaties?*

We splitsten die in volgende drie deelvragen:

1. *Wat is het concept kunstcampus?*
2. *Hoe verloopt het huidige samenwerkingsproces?*
3. *Welke concrete modellen van samenwerkingsstructuur bieden een meerwaarde voor de ontwikkeling van een duurzame samenwerking?*

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, maakten we gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode op basis van semi-gestructureerde interviews. De literatuurstudie bood een theoretische onderbouw over samenwerkingsprocessen tussen organisaties in het algemeen en diende als zoeklicht bij de interviews.

Het onderzoek is opgebouwd uit drie delen. In een eerste deel bevroegen we medewerkers van deSingel, het conservatorium en andere betrokken partners. Daarmee kwamen we tot inzichten over het concept kunstcampus en over het samenwerkingsproces in de huidige kunstcampus. In een volgende deel van het onderzoek onderzochten we andere modellen van kunstcampussen. We selecteerden Parijs, Londen, Glasgow en Essen. Aan de kunstcampus Barbican – Guildhall in Londen brachten we een werkbezoek. Uiteindelijk koppelden we wat we leerden van de modellen in het buitenland terug naar kunstcampus deSingel.

### 9.2 Conclusies over het concept kunstcampus

Bij aanvang van het onderzoek was er nog geen omschrijving van dit concept. Gaandeweg, aan de hand van de interviews van de medewerkers op de kunstcampus kreeg dit concept vorm. Hieruit

bleek in de eerste plaats dat het concept is ontstaan en gegroeid samen met de geschiedenis van het gebouw Stynen-Beel.

We kwamen tot volgende omschrijving van een kunstcampus:

*De kunstcampus is een plek waar de optimale omstandigheden worden gecreëerd voor transmissie tussen kunst, onderwijs en onderzoek. Het is een katalysator voor interactie tussen student, (pre)professional en publiek, een plaats waar synergie tot stand kan komen tussen de verschillende kunstdisciplines, een plek waar leren, maken en tonen één zijn.*

Op kunstcampus deSingel is de praktijk van de samenwerking organisch gegroeid. De doelstellingen van de samenwerking werden echter nooit duidelijk gemaakt. Op basis van de interviews hebben we getracht de doelstellingen te achterhalen. We kwamen tot drie gemeenschappelijke doelstellingen: ontplooien van artistiek talent, ontwikkelen van de artistieke praktijk en valoriseren van kunst. De eerste doelstelling speelt zich af op het niveau van de individuele kunstenaar, de tweede op het niveau van de kunstbeoefening in het algemeen en de derde op maatschappelijk niveau. Deze doelstellingen zijn abstract en algemeen, ze moeten zeker nog verder geconcretiseerd en verfijnd worden door deSingel en het conservatorium.



**Afbeelding 24: doelstellingen kunstcampus**

Daarnaast zijn er ook doelstellingen verbonden aan de samenwerking, maar die niet gemeenschappelijk zijn: deSingel wil haar werking verruimen naar productie en zich uniek positioneren als gangmaker, het Conservatorium wil de optimale omstandigheden creëren voor een kunstopleiding gebaseerd op de vier speerpunten kwaliteit, internationaal, interdisciplinair en samenwerking. Voor een artistiek ensemble als ChampdAction zijn de doelstellingen nog anders. Zij willen nieuwe tendensen en talenten ontdekken bij de jonge generatie opkomende kunstenaars.

Aan de hand van de voorbeelden van reeds bestaande kunstcampusprojecten, konden we volgende vier categorieën van kunstcampusactiviteiten onderscheiden:

1. Activiteiten waarin reflectie over kunst centraal staat en die open staan voor een breed publiek.
2. Activiteiten waarbij de artistieke praktijk centraal staat en knowhow wordt overgedragen van professional naar elke geïnteresseerde luisteraar.
3. Activiteiten waarbij het experiment centraal staat: het is een ruimte waarin een artistieke productie tot stand komt door samenwerking tussen gevestigde kunstenaars en kunstenaars in wording.
4. Permanente ondersteunende diensten die deel uitmaken van de site en openstaan voor alle bezoekers.

Er is ook gesuggereerd een vijfde categorie toe te voegen van kunsteducatieve activiteiten gerealiseerd door studenten en gericht naar een brede doelgroep van jongeren en kinderen.

Om na te gaan of het de moeite loont te investeren in de samenwerking moeten de voordelen tegenover de nadelen worden afgewogen. Voordelen die werden genoemd zijn talrijk. De belangrijkste meerwaarde is de wederzijdse bundeling van krachten en de daaraan gekoppelde versterking van het gezamenlijk innoverend vermogen. Verder brengt de samenwerking ook een rationele inzet van overheidsmiddelen met zich mee en een versterking van de positionering in het kunstenveld. Wat nog zou moeten gebeuren is deze voordelen af te wegen tegen de risico's. Daartoe is het nuttig het samenwerkingsproces als geheel te bekijken.

### 9.3 Conclusies over het verloop van het huidige samenwerkingsproces

Het samenwerkingsproces op de kunstcampus is een complexe aangelegenheid, Net als bij de meeste samenwerkingen draagt de diversiteit eigen aan complementaire samenwerkingspartners enerzijds bij tot de rijkdom van de samenwerking, anderzijds brengt die diversiteit onvermijdelijk spanningen teweeg. Door bewust te worden van deze samenwerkingsdynamiek kunnen managers inzicht verwerven in het samenwerkingsproces en op basis hiervan beleidsbeslissingen nemen.

Het model dat we als uitgangspunt om dit samenwerkingsproces te bestuderen gaat uit van vijf verschillende invalshoeken om naar de samenwerking te kijken: de ambitie van de samenwerking, de belangen die bij de samenwerking op het spel staan, de relatie tussen de samenwerkingspartners, de organisatie van de samenwerking en het procesmanagement van de samenwerking. Aan dit model is een reeks van twintig indicatoren voor succes gekoppeld. Door dit model toe te passen kregen we een beeld van succesfactoren en knelpunten van de huidige samenwerking op kunstcampus deSingel.

De belangrijkste succesfactor op kunstcampus deSingel is ongetwijfeld er een groot potentieel is voor de samenwerking met het conservatorium. Dit uit zich op verschillende manieren. De samenwerking wordt gesteund door het topmanagement en ze sluit aan bij de strategie van de betrokken organisaties. De samenwerking creëert tal van meerwaarden voor alle betrokken partners. We kunnen stellen dat er een goede *fit* is tussen de samenwerkende organisaties. Bovendien is het unieke gebouw een troef voor de samenwerking, maar ook de manier waarop het beheer van dit gebouw georganiseerd is, door de overkoepelende beheerscommissie, is een enorm pluspunt.

Aan de andere kant zijn er ook knelpunten in de samenwerking, het zijn aspecten van de samenwerking die een risico vormen. We hebben er in totaal vijf gedistilleerd:

- Er zijn geen heldere gemeenschappelijke doelstellingen
- Communicatie is een belangrijk knelpunt. Er wordt onvoldoende tijd uitgetrokken om de issues over tegengestelde belangen te bespreken. Ook de openheid laat soms te wensen over.
- Er is geen leider of coördinator die de samenwerkende partners verbindt.
- Op het beheer van de infrastructuur na is er geen doelmatige samenwerkingsstructuur voor de samenwerking.
- Er is geen duidelijke plan van aanpak, noch een heldere rolverdeling.

Wanneer we inzoomen op het knelpunt van de tegengestelde belangen onderscheiden we volgende topics: de kwaliteit van het leerproces versus de kwaliteit van het eindproduct, de verwarring rond de naam kunstcampus, de verschillen in verantwoording van de middelen, de keuze en planning van de programmatie, de verschillen in kracht van externe communicatie.

Globaal genomen zijn de meeste van deze knelpunten het gevolg van de huidige ad hoc aanpak van de samenwerking. De projecten groeien organisch, het geheel wordt niet echt gemanaged en maakt geen deel uit van een uitgewerkt strategisch plan.

Naast deze vijf knelpunten zijn er nog een paar extra punten van aandacht. Het eerste punt is het vertrouwen tussen de samenwerkingspartners. Dit staat nummer één op de lijst van succesvoorwaarden voor een samenwerking in de culturele sector. We hebben hier echter vastgesteld dat het vertrouwen vanwege medewerkers van het conservatorium niet optimaal is. Een tweede punt van aandacht is de gelijkwaardigheid tussen de samenwerkingspartners, ook een voorwaarde voor een succesvolle samenwerking. Bij medewerkers van het conservatorium leeft een perceptie van ongelijkwaardigheid in de relatie, in de praktijk blijkt deSingel vaak het laatste woord te hebben bij beslissingen omtrent de kunstcampus. Uit de interviews bleek dat deze ongelijkwaardigheid gekoppeld is aan het feit dat het concept kunstcampus eenzijdig door deSingel is ingevoerd. Dit veroorzaakt ook het gebrek aan vertrouwen. We kunnen dit ook omschrijven als een machtsonevenwicht tussen deSingel en het conservatorium.

De bovengenoemde succesfactoren en knelpunten kunnen we goed illustreren aan de hand van twee pilootprojecten. Het project LABO is een artistiek samenwerkingsproject tussen deSingel, het conservatorium en ChampdAction waarbij professional en student gedurende een week multidisciplinair samenwerken aan producties van actuele muziek. Dit project is een voorbeeld van *good practice* in die zin dat de meerwaarde duidelijk wordt gerealiseerd voor alle betrokken partijen. Ook de groepsprocessen verlopen bevredigend. Een ander praktijkvoorbeeld is de recent geopende kunstcampusleeszaal. Dit is een samenwerking tussen deSingel, het conservatorium en het VAI. Hier worden we geconfronteerd met de spanningen die de complexiteit van een samenwerking met zich mee kan brengen: de moeilijke afwegingen over zowel artistieke als zakelijke aspecten brachten gaven aanleiding tot spanningen en lange en soms weinig productieve onderhandelingen. Niets abnormaals, want zulke onderhandelingen zijn eigen aan samenwerken. Interessant is wel dat deze moeilijkheden naar boven komen in het enige project dat permanent van aard is. Dit zou kunnen wijzen op wat kan verwacht worden bij een meer substantiële en langdurige samenwerking tussen deSingel en het conservatorium.

## **9.4 Conclusies over concrete modellen die een meerwaarde kunnen bieden**

De uiteindelijke bedoeling van het onderzoek is het management van deSingel en het conservatorium inzichten te bieden die hen kunnen helpen bij het nemen van de juiste beleidsbeslissingen over de aanpak en de verdere ontwikkeling van de samenwerking op de kunstcampus. We gaven hierboven aan welke succesfactoren aanwezig zijn en waar de knelpunten zitten. We haalden hieruit vijf belangrijke werkpunten. Aan de hand van de interne analyse, de literatuurstudie en de studie van externe cases hebben we getracht na te gaan hoe deze werkpunten het best worden aangepakt op kunstcampus deSingel om tot een succesvolle samenwerking te komen. We geven zowel conclusies als suggesties weer.

### **9.4.1 Een gemeenschappelijke missie voor de samenwerking**

Om succesvol samen te werken is het noodzakelijk dat er een duidelijke gemeenschappelijke koers wordt bepaald, zonet bestaat het risico dat het enthousiasme vermindert en de samenwerking verwatert. Dat is werkpunt nummer één. Welke oplossingen vonden we hiervoor in de literatuur en in de externe cases? .

Voor de situatie in deSingel lijkt een iteratief proces waarin praktijk en missieontwikkeling worden afgewisseld ideaal. Het voordeel van deze werkwijze is immers dat het vertrouwen bij de samenwerkingspartners geleidelijk aan kan groeien door de opeenvolgende kleine successen. Omdat de samenwerkingspraktijk al minstens drie jaar loopt, is het nu tijd om over te stappen op de eerste



iteratie van de ambitieontwikkeling. Het eindresultaat hoeft niet in een keer bereikt te worden. Belangrijk is wel dat praktijk en ambitieontwikkeling beide tijdig aan bod komen.

Het belang van teamwerk bij het ontwikkelen van de gedeelde ambitie wordt onderschreven door zowel de literatuur als in de praktijkvoorbeelden van de culturele sector. Belangrijk voor kunstcampus deSingel is dus dat de ambitieontwikkeling een gezamenlijke oefening is, waarbij zoveel mogelijk stakeholders betrokken worden, niet enkel beleidsmedewerkers en coördinatoren, maar ook docenten en studenten. Aangezien de steun van de raad van bestuur onontbeerlijk is, kunnen ook de leden van deze raden actief worden betrokken bij dit proces. De praktijk wijst uit dat het samen nadenken over de doelstellingen enorm stimulerend is voor de creativiteit en een groot enthousiasme teweeg brengt. Hoewel we benadrukken dat deze oefening door de betrokkenen zelf moet gedaan worden, hebben we bij wijze van aanzet een voorbeeld van een missie voor de samenwerking uitgeschreven. Deze kan dienen als vertrekpunt of als inspiratiebron (zie bijlage ID kaart van de kunstcampus). Deze teambuildingsoefening werd in Barbican naar ieder bevrediging geleid door een externe coach. Deze oplossing kan eventueel ook in deSingel worden toegepast.

Bijkomend leren we uit de literatuur dat een SWOT-analyse een krachtig middel is om doelstellingen helder te krijgen. Ook dit kan in teamverband gebeuren. Als aanzet tot een SWOT-analyse bevroegen we de kunstcampusmedewerkers over de kansen en bedreigingen die zij zien in de kunstcampus samenwerking. Om een degelijke SWOT-analyse uit te werken moeten de entiteiten duidelijk omschreven worden. Om een totaalbeeld te krijgen zullen wellicht niet enkel de sterktes en zwaktes van de samenwerking in de SWOT worden opgenomen, maar ook de sterktes en zwaktes van beide afzonderlijke organisaties. Dit valt buiten de scope van dit onderzoek, maar het is een zeer nuttige oefening voor de betrokken samenwerkingspartners. .

Bij deze discussie over de missie zal de grote uitdaging zijn concrete raakvlakken te vinden die aantrekkelijk zijn voor de stakeholders van zowel conservatorium als deSingel en ruim genoeg om een duurzame samenwerking op te baseren. Dit is geen gemakkelijke opgave. In andere kunstcampussen die we bestudeerden was het gemeenschappelijk raakvlak in de eerste plaats te vinden in kunsteducatieve doelen. Hoewel er vanuit de beide teams wel interesse is om kunsteducatieve activiteiten te ontwikkelen, is kunsteducatie geen prioriteit voor deSingel. deSingel wil inzetten op uitbreiding van haar aanbod tot productie en het publiek meer betrekken bij de verschillende stadia en aspecten van een productieproces. Als kunsteducatie geen optie is, dan moeten de raakvlakken dus eerder gezocht worden in een samenwerking rond het productieproces. Zoals uit het onderzoek blijkt is dit net een van de moeilijkste uitdagingen omdat hier de balans tussen kwaliteit van het eindproduct en kwaliteit van het leerproces het meest delicaat is en het experimentele karakter het grootst. In die zin is kunstcampus uniek en niet vergelijkbaar met de kunstcampus waar vooral op kunsteducatie wordt gemikt voor de samenwerking.

#### **9.4.2 Een open dialoog over (tegengestelde) belangen**

Uit de interne analyse blijkt dat er een schat aan mogelijkheden klaarligt om meerwaarde te creëren op kunstcampus deSingel. Er is echter nog een hele weg af te leggen vooraleer dit potentieel is omgezet in een winsituatie voor alle partners. Een probleem is dat er nog geen open overleg cultuur heerst. De opend dialoog is een moeilijke maar belangrijke voorwaarde voor een succesvolle samenwerking.

Van een samenwerking zien we meestal slechts het resultaat: een project, een product, of een dienst. Dit is echter maar het topje van een ijsberg. Daaronder ligt een omvangrijk domein dat evenzeer en misschien nog meer aandacht verdient: namelijk alle belangen die op het spel staan voor elk van de samenwerkingspartners. De diversiteit van de samenwerkingspartners, die een van de troeven is voor een samenwerking, brengt onvermijdelijk ook tegenstellingen mee tussen de belangen van elkeen van de partners, soms zelfs scherpe tegenstellingen. Om tot win-winsituaties te

komen is het noodzakelijk dat over deze onderliggende belangen een open discussie kan gehouden worden. Uit het onderzoek is gebleken dat deze dialoog nog onvoldoende aandacht krijgt op kunstcampus deSingel. Er moet dus een veilige sfeer gecreëerd worden waarin elke partner zijn kaarten helder op tafel kan leggen en zich kwetsbaar kan opstellen, anders is het niet mogelijk oplossingen te bedenken waar iedereen beter van wordt. Dat is een eerste voorwaarde.

Een tweede aspect, dat gekoppeld is aan het voorgaande, is het omgaan met de ongelijkwaardigheid tussen de samenwerkingspartners. Interessant is dat we het onevenwicht dat wordt ervaren op kunstcampus deSingel ook terugvinden in andere kunstcampussen. De ongelijkwaardigheid tussen een kunstinstelling en een kunstopleiding heeft te maken met de kwetsbaarheid van de kunstinstelling. Immers, wanneer een kunstinstelling de reputatie heeft altijd topkwaliteit te leveren, kan experimenteren en samenwerken met studenten een risico inhouden. Enkele kunstinstellingen lossen dit op door veel overleg, goede communicatie met het publiek en permanente evaluatie door alle stakeholders. Ze houden dus de vinger aan de pols van alle betrokkenen. Het is dus erg belangrijk dat deSingel en het conservatorium de discussie aangaan over de betekenis van de term kwaliteit.

Een bijkomend punt van aandacht op kunstcampus deSingel is de verwarring over de term kunstcampus, de term wordt immers gebruikt voor verschillende doeleinden, wat de samenwerking niet vergemakkelijkt. Vooreerst is de term deel van de merknaam *Internationale Kunstcampus deSingel*, waardoor het imago van deSingel rechtstreeks geassocieerd is met deze term. Kunstcampus wordt in de programmatie van deSingel ook gebruikt als naam voor een reeks activiteiten. Verder is kunstcampus de naam van een concept, het samenwerkingsconcept dat wij hierbij onderzochten. Dit alles maakt dat deSingel het gebruik van de term kunstcampus dermate moet controleren dat het voor het conservatorium moeilijk wordt zich als een gelijkwaardige partner te voelen. Het is dus van belang dat er – in onderling overleg- een oplossing wordt gevonden voor deze naamsverwarring.

Naast deze tegenstelling over de term kwaliteit en de verwarring over de term kunstcampus, blijken er nog een aantal andere tegengestelde belangen voor te komen bij samenwerking tussen een kunstinstelling en een kunstopleiding (zie bijlage tegengestelde belangen). We sommen deze tegenstellingen hieronder op:



**Afbeelding 25: tegengestelde belangen**

Het zijn belangrijke issues. Aan de basis van een samenwerking ligt bijgevolg een intensieve dialoog over deze issues.

Willen het conservatorium en deSingel tot een duurzame samenwerking komen, dan moeten ze investeren in deze dialoog. Dit vraagt tijd en energie, en de discussie is nooit afgelopen. Uit andere kunstcampussen leerden we dat de dialoog continu gaande moet blijven omdat situaties, personeel en mogelijkheden voortdurend in evolutie zijn. Een oplossing hiervoor is een permanente

overlegcultuur creëren, waarbij overkoepelend gestructureerd overleg ingebed is op verschillende niveaus van beide organisaties.

### 9.4.3 Leiderschap binnen de samenwerking

Een samenwerking die tot synergie moet leiden, vraagt om verbinding in het samenwerkingsteam. Een van de manieren om dit te realiseren is een verbindend leider inschakelen: iemand die ondersteunt en faciliteert, waakt over doelgerichtheid en zorg draagt voor een sfeer van vertrouwen en openheid.

Momenteel is er op kunstcampus deSingel geen formele leider voor de samenwerkingsactiviteiten. De kunstcampusmedewerkers gaven een aantal symptomen weer die hiervan het gevolg zijn: onduidelijkheid over rolverdeling, onvoldoende wederzijds vertrouwen, gebrek aan openheid.

In de volgende paragraaf zullen we zien dat een aangepaste samenwerkingsstructuur nodig is. Het is evident dat de verbindend leider een coördinerende rol zal spelen in deze structuur. Maar zelfs al zou er geen speciale structuur worden opgericht, dan nog is het voor de verdere ontwikkeling van de samenwerking noodzakelijk dat iemand de coördinatie van de samenwerkingsinitiatieven op zich neemt. Of deze leider een personeelslid is van het conservatorium, deSingel of een externe is ondergeschikt aan het feit dat hij of zij de juiste competenties moet hebben om een groep met een grote interne diversiteit te laten samenwerken om tot synergie te komen. Enkele voorbeelden van externe kunstcampussen bevestigen dat de verbindend leider cruciaal is en een echte boost kan betekenen voor de artistieke samenwerking. De verbindend leider zal ook een katalysator zijn voor de open dialoog, de vertrouwensopbouw en de ontwikkeling van een gemeenschappelijke missie en is dus een belangrijke schakel in de verdere samenwerking.

### 9.4.4 Een gepaste samenwerkingsstructuur

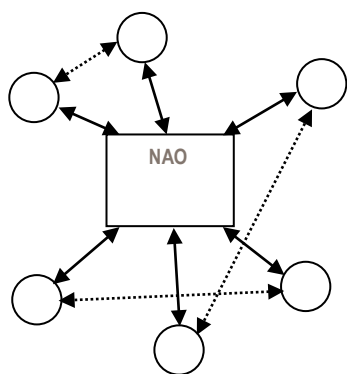
Samenwerken in netwerken is geen eenvoudige zaak. Elke partner wil zijn autonomie en eigenheid vrijwaren en toch moet er een goede verbinding zijn tussen de partners onderling en een doelmatige structuur.

In de loop van het onderzoek kwamen we verschillende samenwerkingsstructuren tegen: de adhocratie, het werken met een samenwerkingscoördinator maar zonder een specifieke structuur, de gedeelde samenwerkingscel, een gedeelde backoffice en de fusie tot één organisatie. In onderstaand schema geven we deze structuren weer volgens toenemende mate van gedeeldheid.



Afbeelding 26: mogelijke samenwerkingsstructuren

De ideale structuur op een kunstcampus moet creativiteit stimuleren, leiden tot synergie, gebaseerd zijn op vertrouwen en gelijkwaardigheid, een goede balans geven tussen flexibiliteit en stabiliteit en tussen efficiëntie en participatie. Op basis van onderzoek over management van netwerken blijkt een NAO of netwerkadministratieve organisatie deze eigenschappen te kunnen verenigen. Het is een structuur waarbij alle partners gelijkwaardig zijn en waarbij een aparte entiteit is ingericht die tot taak heeft de activiteiten in het netwerk te managen en te coördineren. Deze entiteit kan een administratieve cel zijn, zoals een gedeelde dienst HRM en financiën, of inhoudelijke functies hebben zoals een artistieke samenwerkingscel. Beide soorten entiteiten blijken een boost te geven aan de artistieke samenwerking op een kunstcampus, dat stelden we vast en enkele externe cases. Bovendien vereenvoudigt het bestaan van de samenwerkingscel de dialoog over de belangen die we eerder aanhaalden, en bevordert de structuur het naar elkaar toegroeien van de organisatiecultuur. Met andere woorden is deze constructie de ideale structuur om duurzame samenwerking te ontwikkelen op kunstcampus deSingel.



**Afbeelding 27: Netwerk Administratieve Organisatie (NAO)**

Een bijkomend voordeel van een NAO is dat deze structuur ook toelaat om andere samenwerkingen in het netwerk te managen, dus niet enkel de samenwerking tussen deSingel en het conservatorium. Met andere woorden zou deze zelfde structuur een deel kunnen overnemen van de coördinerende taken die beide instellingen nu hebben bij de samenwerking met hun andere netwerkpartners.

Het belangrijkste nadeel van de NAO voor kunstcampus deSingel is dat het een ingrijpende oplossing is die investering vraagt en niet van de ene op de andere dag kan gerealiseerd worden. Zowel deSingel als het conservatorium zetten op dit moment hun personeel optimaal in, er is bijgevolg weinig ruimte over voor een extra structuur. In de kunstcampus Barbican-Guildhall ontstond de NAO door samensmelting van twee bestaande kunsteducatieve diensten, dit vroeg dus weinig extra investering. Een gelijkaardige operatie is niet van toepassing in kunstcampus deSingel. Eveneens in Barbican werden de diensten financiën en HRM versmolten tot één. Dit was vooral mogelijk omdat ze onder eenzelfde koepelorganisatie vallen. Ook dat is niet van toepassing in kunstcampus deSingel. Er zal dus in deSingel naar een andere manier moeten gezocht worden om een NAO-structuur op te richten.

Interessant en uniek op kunstcampus deSingel is dat er voor het beheer en het onderhoud van de infrastructuur reeds een dergelijke samenwerkingsstructuur aanwezig is die zeer goed functioneert en ook als zodanig wordt gewaardeerd door alle samenwerkende partners: de beheerscommissie voor de gebouwen is een afzonderlijke vzw die coördinerend werk verricht voor zowel deSingel, het conservatorium als de andere partners die in huis resideren. Het is niets anders dan een NAO. Misschien kan deze bestaande structuur als uitgangspunt genomen worden voor de samenwerking op artistiek gebied of om administratieve diensten te laten samenwerken.

In elk geval, zo geven de voorbeelden uit de culturele sector weer, is het een goede zaak om een coördinator in te schakelen als verbindend leider voor de samenwerking. Dit is eigenlijk het principe van een NAO maar in de minimale vorm. Zonder verder aan de structuur te tornen, zullen hiermee al een aantal knelpunten opgelost zijn. Een coördinator voor de samenwerking brengt meer duidelijkheid over de rolverdeling, kan ook de dialoog bevorderen tussen beide organisaties en is een duidelijk aanspreekpunt. Deze oplossing vraagt minder investering, is op korte tijd realiseerbaar maar biedt niet de stabiliteit en de grote stimulans van een echte gemeenschappelijke entiteit voor de samenwerkingsactiviteiten.

Hoe het ook zij, de mogelijkheden dienen zorgvuldig afgewogen te worden en hoeven ook niet van de ene dag op de andere gerealiseerd te worden. Daarvoor is een plan nodig.

#### **9.4.5 Plannen, opvolgen en bijsturen van het samenwerkingsproces**

Uiteindelijk moeten ideeën omgezet worden in een gefaseerd plan. Belangrijk is hierbij dat proces en kwaliteit regelmatig worden geëvalueerd en bijgestuurd. In feite bestaat dit werkpunt erin al het voorgaande in een tijdsdimensie te plaatsen. Hier worden concrete plannen uiteengezet, rollen verdeeld, de manier van evalueren wordt uitgewerkt, en de manier van bijsturen.

Op basis van de literatuurstudie zowel als de interne analyse kunnen we stellen dat een geleidelijke implementatie van de samenwerking in elk geval aangewezen is op kunstcampus deSingel. Er is hier immers geen sprake van een externe druk om samen te werken, het 'moet' niet, en de risico's kunnen door geleidelijke implementatie beter beheerd worden: een stappenplan dat regelmatig terug geëvalueerd wordt, en waarbij met kleine stappen wordt voortgeschreden laat toe vooruit te gaan zonder al te grote risico's.

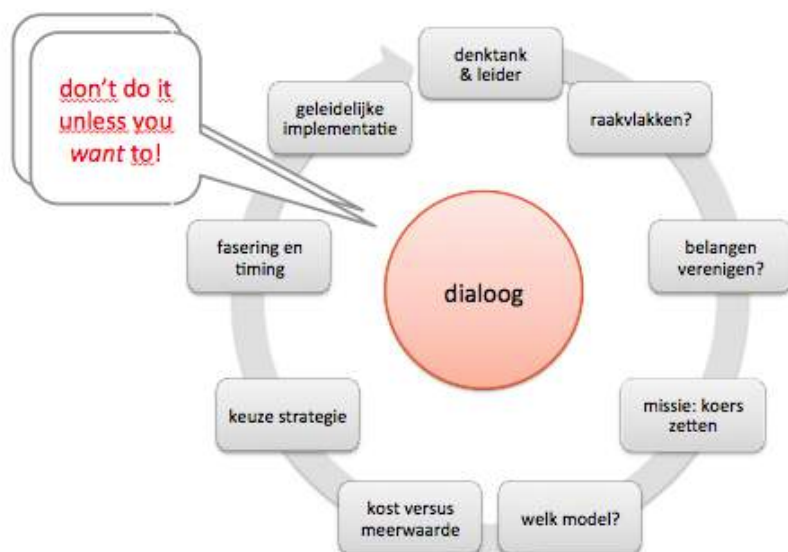
Regelmatige evaluatie van het proces is hier essentieel. Hierbij denken we aan evaluatie van de samenwerking door artiesten, docenten, maar ook publiek en studenten zodat er voortdurend voeling blijft met de betekenis die de samenwerking heeft voor de betrokkenen. Flexibel inspelen op deze evaluatie kan de samenwerking geleidelijk aan doen evolueren. Deze evaluatiemethode wordt met succes toegepast in andere kunstcampussen.

Het is wel noodzakelijk dit luik spoedig op te starten. Na drie jaar ad hoc projectwerking is het nu een geschikt moment om te starten met een strategische aanpak. Temeer daar er nu ook onderzoeksresultaten zijn en de medewerkers gesensibiliseerd zijn door de deelname aan het onderzoek. Het implementatieplan zelf kan verspreid zijn over verschillende jaren waarbij stapsgewijs wordt vooruitgegaan en er mogelijkheden zijn ingebouwd om terug te komen op een stap.

### **9.5 Aanbevelingen**

Om af te sluiten vertalen we bovenstaande conclusies in enkele concrete beleidsondersteunende adviezen.

Het fundamentele advies dat we geven aan deSingel en het conservatorium is de dialoog opstarten: samen aan tafel gaan zitten, daarbij zoveel mogelijk participatief te werk te gaan en openlijk de verschillende stappen van het samenwerkingsproces doorlopen. We kunnen dit proces onderverdelen in een aantal cyclisch weerkerende stappen, zoals hieronder schematisch weergegeven.



**Afbeelding 28: stappenplan beleidsaanbevelingen**

De achtereenvolgende stappen zijn:

1. Investeer in dialoog en praat met elkaar. Richt een gemeenschappelijke denktank op met enkele medewerkers van deSingel en enkele medewerkers van het conservatorium. Zet ze samen rond de tafel, laat ze het onderzoek lezen, laat ze eventueel begeleiden door een externe coach of schakel hiervoor een medewerker in wiens leiderschap door allen aanvaard wordt. Laat ze een tijdschema zetten voor deze voorbesprekingen.
2. Ga na waar elkeen met de samenwerking naartoe wil en waarom. Laat de denktank verder het werk doen, zoek de raakpunten tussen de missies van beide organisaties en probeer die zo groot mogelijk te maken. Ga na of er een gemeenschappelijke koers is waar allebei naartoe willen..
3. Leg de kaarten op tafel. Wat staat er allemaal op het spel? Hoe zit het met het aspect leren? is dat belangrijk genoeg voor deSingel? Kan deSingel een marge laten voor het vallen en opstaan van het leerproces, is dit echt een risico? Kan het conservatorium zich vinden in de hoge kwaliteitseisen van deSingel? Kan ze ermee leven dat er een selectie wordt gemaakt op basis daarvan? Wat verstaan beide onder de term kwaliteit? Kunnen ze tot een afstemming komen hierover? Zijn beide bereid te aanvaarden dat er eventueel een machtsonevenwicht is in de samenwerking? hoe kunnen ze daar dan mee omgaan?
4. Maak een keuze. Op welk gebied is de samenwerking het interessantst? Wat biedt de grootste meerwaarde voor beide? Wat moeten ze daar eventueel voor laten vallen? En wat brengt het op? Kijk ook naar de opportuniteiten en bedreigingen van buitenaf en zie of de richting nog kan bijgesteld worden in functie daarvan. Maak daarbij eventueel gebruik van managementinstrumenten zoals een SWOT analyse.
5. Ga dan na wat de ideale omstandigheden zijn om die meerwaarde te realiseren. Is het nodig hiervoor de structuur te veranderen? Is een gemeenschappelijke samenwerkingscel een goede oplossing? Of volstaat het een coördinator aan te stellen om het geheel te verbinden? Zijn er voordelen te halen uit een samenwerking tussen de administratieve diensten van het conservatorium en van deSingel?
6. Ga na wat de kostprijs is van deze operatie, en weeg die af tegen de voordelen. Is het haalbaar? Voor elk van de organisaties? Loont het de moeite? Is het risico te groot, doe het dan niet en zoek een kleinere stap om mee te beginnen. Stel een voorlopig plan op voor de samenwerking in grote lijnen.

7. Trek de discussie open naar de beide organisaties en hun respectievelijke besturen en medewerkers (deze stap kan ook eerder gebeuren, bijvoorbeeld na stap 1 of stap 3). Schakel voor dit proces bij voorkeur een externe begeleider in. Stuur het plan bij in functie van de output hiervan.
8. Daarna kan het werk beginnen. Strategisch plan, fasering en timing, implementatie, opvolging van het hele proces.

Beschouw de conclusie *Don't do it unless you have to!* die we in de literatuur tegenkwamen als een stimulans om voldoende te investeren in overleg en in strategische aanpak van de samenwerking. De praktijk leert dat er in de culturele sector mooie samenwerkingen bestaan en dat de spanningen inherent aan de complexiteit van samenwerken geen hinderpaal hoeven te zijn om te investeren in een duurzame samenwerking, met andere woorden: *Don't do it unless you want to!*

Ter ondersteuning van de dialoog die zal plaatsvinden geven we in de bijlage enkele werkfiches mee die kunnen gebruikt worden bij de teambesprekingen. Ze geven de kenmerken van de huidige kunstcampus in één oogopslag weer: fiche 1 geeft de omschrijving van een kunstcampus, in fiche 2 beschrijven we kort de succesfactoren en knelpunten van het samenwerkingsproces, fiche 3 bestaat uit de belangrijkste issues over tegengestelde belangen. Tot slot geven we in fiche 4 een voorstel van 'identiteitskaart' voor de samenwerking die kan dienen als startpunt van de discussie.

## 9.6 Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek was exploratief van aard en tegelijk erg omvangrijk. Terwijl we in werkelijkheid literatuurstudie en analyse met elkaar afwisselden, omdat we gaande weg meer informatie nodig hadden over bepaalde thema's die naar voren kwamen in de analyse, zijn beide hoofdstukken in het onderzoeksrapport gescheiden. Dit zal hier en daar onduidelijkheid scheppen. Het is ook de zwakte van de methodologie.

Door tijdsgebrek hebben we niet alles kunnen uitvoeren wat voorzien was. Onder meer was het eerste de bedoeling nog een SWOT analyse te maken. Het niet gebruikte materiaal hiervoor ligt ter beschikking van de organisaties om er verder mee aan de slag te gaan. We hebben ons ook bewust gefocust het samenwerkingsproces eerder dan op de artistieke inhoud van de samenwerking. Ook het gedeelte benchmarking is beperkt tot enkele cases, waarvan slechts één in de diepte kon worden onderzocht.

## 9.7 Suggesties voor verder onderzoek

De modellen en inzichten die we aanleverden zijn gebaseerd op een beperkt explorerend onderzoek. Interessant zou zijn het onderzoek naar de werking van andere kunstcampussen in het buitenland verder te zetten. In het bijzonder is de studie van de effectiviteit van de samenwerkingsstructuur in functie van de aard van de artistieke samenwerking een thema dat nuttig kan zijn voor de praktijk. Daarbij kan ook uitgebreider onderzoek gevoerd worden naar de artistieke inhoud van de samenwerkingen in andere kunstcampussen.

Als tweede suggestie stellen we voor een platform te initiëren voor uitwisseling van kennis en knowhow tussen kunstcampussen over heel de wereld. Hiermee wordt het concept kunstcampus op zich een product van samenwerking over de grenzen heen. Alleszins zijn de kunstcampus die deelnamen aan het onderzoek door deSingel uitgenodigd voor een studiebezoek. Dat is al een begin.

We geven ook twee kleinere suggesties voor verder onderzoek met betrekking tot de concrete ontwikkeling van de samenwerking op kunstcampus deSingel. Om de strategische keuzes te maken haalden we de SWOT analyse aan als instrument. Er zijn echter nog andere mogelijkheden die het onderzoeken waard zijn. Zo is de meer recente *Blue Ocean Strategy* een interessante manier om een organisatie te positioneren ver van de concurrentie. Deze strategie is gericht op samenwerken in innovatie en is dus een interessante piste in deze context. Daarnaast is het zeker nuttig een verder

onderzoek te doen waarbij ook andere stakeholders, zoals publiek, studenten en raden van bestuur betrokken zijn.

## 10 Slotwoord

Dit onderzoek was er op gericht het conservatorium en deSingel vanuit verschillende invalshoeken naar hun samenwerking te doen kijken en op een gefundeerde manier tools aan te reiken waarmee ze samen aan de slag kunnen gaan om de concrete mogelijkheden van de samenwerking te ontginnen en deze succesvol verder te laten evolueren. We hebben bewust geopteerd om aanzetten te geven maar geen kant en klare oplossingen voor te leggen of tussen te komen in de artistieke inhoud van de samenwerking.

In de loop van het onderzoek stelden we vast dat er een schat aan opportuniteiten ligt op deze campus. Het engagement is groot en er is een overvloed aan talent en knowhow aanwezig om de kunstcampus verder te ontwikkelen. Ook de unieke site zelf is een enorme troef. Wat opviel is de aantrekkingskracht die voor alle stakeholders uitgaat van de kruisbestuiving tussen jong opkomend talent en gevestigd kunstenaar. De input van jonge kunstenaars of kunstenaars in wording voldoet aan een sterke behoefte voor groei en vernieuwing in het kunstenveld, het is zoals een van de respondenten beschreef 'brandstof voor de toekomst'.

In het allereerste hoofdstuk haalden we aan wat het belang is van samenwerken. Het kunstenveld is constant in evolutie, tendensen veranderen en de middelen zijn onzeker. Volgens cultuursocioloog Pascal Gielen (2007) moet een kunstinstelling haar artistieke biotoop zo ruim mogelijk maken om op lange termijn te kunnen overleven. Samenwerken is net een manier om in te spelen op deze veranderingen, het brengt extra mogelijkheden met zich mee zowel op gebied van artistieke ontwikkeling als van rationele inzet van middelen. Bovendien vergroot samenwerken de diversiteit op de kunstcampus en verruimt het de maatschappelijke functie van de kunstinstelling.

Aan de andere kant vraagt samenwerken tussen organisaties aanzienlijke investeringen van alle betrokkenen. Het is een complexe zaak en de risico's zijn niet te verwaarlozen. In de literatuur wordt door een van de auteurs zelfs het advies gegeven samenwerken te vermijden zolang het niet echt noodzakelijk is: *Don't do it unless you have to!* Wanneer samenwerking lukt, is het echter een enorme meerwaarde. Dat blijkt uit voorbeelden in de culturele sector die tonen dat samenwerken wel degelijk tot synergie kan leiden en boeiende nieuwe mogelijkheden geeft op het overlappingsgebied tussen kunst, onderwijs en onderzoek.

Tijdens de presentatie die ik na afronding van het onderzoek gaf voor de beleidsteams van deSingel en het conservatorium kwamen spontaan nieuwe ideeën en invalshoeken naar voren. Nogmaals bleek hoezeer de wil aanwezig is om het terrein verder te ontginnen. Het werd echter ook duidelijk dat vooral de tijdsinvestering een van de hinderpalen is: zowel deSingel als het conservatorium hebben de handen meer dan vol met hun reguliere werking en met de talrijke andere projecten en samenwerkingen waarin ze betrokken zijn. Er rest weinig ruimte om extra te investeren in een intensiever samenwerkingsproces. Moeten deSingel en het conservatorium dan wachten tot ze verplicht worden samen te werken zoals in de literatuur omschreven? Of kunnen ze zelf het heft in handen nemen en de externe druk voor zijn?

En mag complexiteit de samenwerking tegenhouden? Tenslotte is er al een hele geschiedenis achter de rug om tot hier te komen en externe omstandigheden hebben deSingel nooit tegengehouden om nieuwe wegen in te slaan en visionaire keuzes te maken. Ook 'In C' is op het eerste gezicht een complex werk, het evolueert organisch, er ontstaat chaos en het krijgt bij elke uitvoering een andere vorm. Nochtans schuilt achter dit stuk een verbluffende maar weldoordachte eenvoud. In combinatie met een inventieve balans tussen vrijheid en richtlijnen ontstaan eindeloos veel kleurcombinaties en



worden steevast schotten doorbroken en nieuwe verbindingen gemaakt. Het eindigt altijd in een harmonieuze explosie.

Misschien schuilt er in kunstcampus deSingel ook een originele en eenvoudige oplossing om van deze unieke plek een echte katalysator te maken voor synergie tussen kunst, onderwijs en onderzoek waar schotten worden doorbroken en nieuwe verbindingen gemaakt. Want was dat ook niet de droom van waaruit het gebouw aan deSingel oorspronkelijk is geboren<sup>1</sup>? Met alle talenten die in huis zijn zullen we misschien niet lang moeten wachten tot een creatieve oplossing uit de bus komt. Het belangrijkste nu is dat iedereen aan tafel wordt uitgenodigd en dat er samen werk wordt van gemaakt. De volgende episode in de samenwerking op kunstcampus deSingel kan dan beginnen.

---

<sup>1</sup> *Met de opening van deSingel ging een droom van Peter Benoit (1834-1901) in vervulling. In 1867 werd de componist directeur van de Antwerpsche Vlaamsche Muziekschool, die dankzij zijn nooit aflatende bemoeienissen door het rijk werd erkend en in 1898 Koninklijk Vlaamsch Muziekconservatorium werd. Benoits ideeën reikten verder dan de opleiding van studenten en de vorming van kunstenaars: hij droomde ervan de hele bevolking te betrekken in het internationale muziek- en theatergebeuren. Hij wenste dat er naast de muziekschool een zaal zou komen, waar niet alleen de studenten maar ook het publiek gelegenheid zou krijgen deel te nemen aan het kunst- en cultuuraanbod. In die zin moet bij Benoit de eerste aanzet worden gezocht van wat uiteindelijk 'deSingel internationale kunstcampus' zou worden. (De Roeck, 1990)*



Afbeelding 29: uitvoering 'in C' tijdens de opening van de vleugel Beel in oktober 2010

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*

## 11 Literatuurlijst

### Publicaties

Aigner, G. (2011). *Leadership Beyond Good Intentions: What It Takes To Really Make A Difference*, Sidney, Allen & Unwin.

Barney, J.B., Hesterly, W.S. (2010) *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases. Third Edition*. Pearson Education, New Jersey.

Barett, F. Fry, R., Wittcockx, H. (2011). *Appreciative Inquiry. Het basiswerk*. Lannoo Campus. In: <http://www.bol.com/nl/p/appreciative-inquiry/1001004011545762/?Referrer=ADVNLGOT0020081001004011545762>

Bell, J., Den Ouden, B., Ziggers, G.W.(2006) *Dynamics of Cooperation: At the Brink of Irrelevance*. Journal of Management Studies. 43:7 November 2006, Blackwell Publishing, Oxford.

Bell, J., E. Kaats and W. Opheij (2013), *Bridging disciplines in alliances and networks: In search for solutions for the managerial relevance gap*. International Journal of Strategic Business Alliances (IJSBA), (To be published)

Bremekamp,R., Kaats E., Opheij, W. , Vermeulen, I. (2009) *Succesvol samenwerken, een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie*. Holland Management Review 130:8-15.

Bremekamp,R., Kaats E., Opheij, W. , (2009) *Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken*. Holland Management Review 127: 2-9.

Campbell, A., Goold, M., (1998), *Why links between business units often fail and how to make them work*. Forthcoming, Capstone, London, 1998.

Campbell, Luchs (1998), *Strategic Synergy*. International Thomson Business Press, London.

Chesbrough,H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Bussenis School Press, Boston.

Child, J. , Faulkner, D. (1998 ). *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford University Press, NY.

Connor, J. E.a. (2012) *Collaborative Communication Training: assessment of impact*. Niet gepubliceerd. CCTR Conference paper gedownload op 27/6/2013 van [http://www.collaborative-communication.org/html/CC\\_report12.htm](http://www.collaborative-communication.org/html/CC_report12.htm)

Coolen, J. (2013). *Open Businessmodellen in de creatieve industrie. Een vergelijkende analyse de verschillende organisaties in de creatieve industrie*. Niet gepubliceerde paper in het kader van de opleiding Cultuurmanagement aan de UA.

*Cultuurforum (2011). Synergiën zoeken in de kunst*. Publieksmoment Cultuurforum 2020 – 30 mei 2011 – C-minne Genk. Geraadpleegd op 16 maart 2013 o p [http://www.cjsm.vlaanderen.be/cultuur/evenementen/cultuurforum/downloads/verslag\\_sessie\\_Synergieen\\_zoeken\\_kunsten.pdf`](http://www.cjsm.vlaanderen.be/cultuur/evenementen/cultuurforum/downloads/verslag_sessie_Synergieen_zoeken_kunsten.pdf)

Dowit, H., Voets, K. (2008). *De Internationale Kunstcampus. Close Encounters of the Third Kind?* Forum 3 0809, tweemaandelijks tijdschrift uitgegeven door het Koninklijk Conservatorium Artesis Hogeschool Antwerpen

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*



De Brabander, G. (2004) Hocus Pocus Synergie, en toverformule voor de Vlaamse podiumsector. *Courant nov-dec* : 13-17

GIELEN, P. (2007). *De Kunstinstututie. De Identiteit en Maatschappelijke Positie van de Artistieke Instellingen van de Vlaamse Gemeenschap*, gevonden op 16/2/2013 op <http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/fontys/show.cgi?fid=3707>

GIELEN, P., (2010). The Art Institution in a Globalizing World, *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 40: 279–296

Hagoort, G. (2005) *Art management. Entrepreneurial style*. Eburon, Utrecht School of Arts

Hansen, M.T. (2009). *Collaboration*. Harvard Business School Press.

Huizingh, E. (2011), *Innovatiemanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux

Huxham C., Vangen, S. (2006) *Managing to collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge, London and NY.

Kaats, E., Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties. Allianties, netwerken, ketens, partnerships*. Kluwer, Deventer.

KAATS, E.A.P. En OPHEIJ, W. (2008). *Bestuurders zijn van betekenis. Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. Maarssen Reed Business.

Kanter, R.M. (1997). *On the frontiers of management*. A Harvard Business Review Book. Harvard.(p. 224-246)

Kanter, R.M.(2009). How to Strike Effective Alliances and Partnerships. *Harvard Business Review*, 13 april 2009. Geraadpleegd op 17 maart 2013 <http://blogs.hbr.org/kanter/2009/04/how-to-strike-effective-allian.html>

Kenis, P. (2011) *Samenwerkingsmodellen, oplossingen en voorbeelden uit de praktijk, waardecreatie middels netwerken*. Cradle to Cradle network & Innovatiesysteem voor Systeeminnovatie, Slot- en Doorstartevent Brussel in opdracht van de OVAM op 15/12/2013, productie [neleostyn.be](http://neleostyn.be) gezien op 6/7/2013 op <http://vimeo.com/34571064>

Kim, C., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Publishing, Boston Massachusetts, eBook edition 2005.

Marantz Connor, J. Training in Collaborative Communication in an Organizational Context: assessment of Impact.

*Mission Models Money, c/o ICCE Goldsmiths, New Cross, London October 2010, 74 pages. SE14 6NW, [www.missionmodelsmoney.org.uk](http://www.missionmodelsmoney.org.uk)*

Nieuwenhuis, M.A., (2010) *The Art of Management*. The-art.nl

Miyashiro, M.R. (2011) *De empathiefactor. Het concurrentievoordeel voor effectieve organisaties*. Business bibliotheek Amsterdam/Antwerpen.

Provan,K.G, Kenis, P. (2007) *Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness*. JPART 18:229–252, *Journal of Public Administration Research and Theory* (2008) 18 (2): 229-252. gedownload van

<http://faculty.cbpp.uaa.alaska.edu/afgjp/PADM601%20Fall%202011/Modes%20of%20Network%20Governance.%202008.pdf> op 19/6/2013.

Renshaw, P. (2011). Working together. An inquiry into creative collaborative learning across the Barbaican-Guildhall Campus. Geraadpleeg op 17 maart 2013 op [http://www.gsmd.ac.uk/fileadmin/user\\_upload/files/Research/Working\\_Together\\_final\\_version.pdf](http://www.gsmd.ac.uk/fileadmin/user_upload/files/Research/Working_Together_final_version.pdf)

Robbins & Coulter (2011). *Management. Nederlandse bewerking*. Pearson Benelux, Amsterdam.

Rosenberg, M. (2003). *Nonviolent communication. A language of Life*. Puddle Dancer Press.

Sawyer, R.K. (2007). *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*. New York, Basic books. Kindle Edition.

SENGE, P. (2010). *The necessary revolution. How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. Nicholas Brealy Publishing, London-Boston

SCHRAMME, A. (red) (2009) *1+1=3 Over samenwerkingsverbanden in de culturele sector*. Lannoo Campus, Leuven

SCHRAMME, ea. (2011), *Cultuurmanagement. De regels van de kunst*. Lannoo Campus, Leuven.

SUSSKIND, L., S. McKEARNAN & J. THOMAS-LARMER (1999). *The consensus building handbook. A comprehensive guide to reaching agreement*, London/ New Delhi: Sage Publications.

VALENTIJN, P. (2013) .Understanding Integrated Care: a comprehensive conceptual framework based on the integrative functions of primary care. International Journal of Integrated Care, volume 13, March 2013, Igitur Publishing.

VAN DEN BOSCH, F.A.J., D MAN. A.P. (1997). *Porter on corporate strategy*. Perspectives on Strategy, Kluwer Academic Publishers. Dordrecht, p. 25-33.

Van Oyen, K. Prein, H. Valters, A. (2005) *Handboek Mediation*. Sdu, Den Haag, hoofdstuk op 11/7/2013 gevonden op <http://books.google.be/books?id=p8twpDGEN-kC&pg=PA76&lpg=PA76&dq=distributief+positioneel+onderhandelen&source=bl&ots=h5jF74EE0y&sig=eWDRpYsXO4XJ9r4YEs4tq3epHX0&hl=nl&sa=X&ei=I5TeUYXwOYGp0QXTnIGgDg&ved=0CDcQ6AEwAA#v=onepage&q=distributief%20positioneel%20onderhandelen&f=false>

WEIJTERS, A. (2004). *Mogelijkheden tot synergie in de cultuursector*. Studie ingediend bij het fonds voor Cultuurmanagement op basis van de bewerkte scriptie Cultuurmanagement. Onuitgegeven, UA, Antwerpen.

WESSELINK, M. en PAUL, R. (2010) *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement*. Deventer, Kluwer.

### **Niet gepubliceerde bronnen**

Bell, J., E. Kaats and W. Opheij (2013), *Bridging disciplines in alliances and networks: In search for solutions for the managerial relevance gap*. International Journal of Strategic Business Alliances (IJSBA), (To be published)

De Roeck, J. 1990. *DeSingel wordt DeSingel*. Digitaal archief deSingel. Gedownload van <http://www.desingel.be/nl/digitaalarchief/detail-10798>

*Koers zetten naar een duurzame samenwerking op kunstcampus deSingel*

deSingel (2001). *Beleidsnota 2002-2005*

deSingel (2006). *Beleidsplan 2006-2010*.

deSingel (2006). *Beleidsplan 2011-2015*.

deSingel (2012). *Overeenkomst leeszaal kunstcampus*.

Conservatorium (2010). *Departementaal beleidsplan internationalisering*. Artesishogeschool

Conservatorium (2012). *Beleidsnota internationalisering*. Artesishogeschool

The Rise of the Compassionate Leader: Should You Be Cruel to Be Kind? (August 21, 2012). *Knowledge@Australian School* retrieved from <http://knowledge.asb.unsw.edu.au/article.cfm?articleid=1671>

VALENTIJN, P. (2012) *Methode spiegelbijeenkomsten en themabijeenkomsten*. In: *Samenwerking Monitoring Op één Lijn*. Voortgangsrapportage Het begeleidend onderzoek van het programma. Op één lijn, 28 juni 2012. Niet gepubliceerd.

#### Websites

Barbican Centre, <http://www.barbican.org.uk/education/professional-development>

Cité de la Musique: <http://www.citedelamusique.fr/francais/>

Conservatoire de Paris: <http://www.conservatoiredeparis.fr/>

Conservatory of Glasgow: <http://www.rcs.ac.uk/>

DeSingel, <http://www.desingel.be/nl>

Guildhall School, [http://www.gsmd.ac.uk/youth\\_adult\\_learning/creative\\_learning/](http://www.gsmd.ac.uk/youth_adult_learning/creative_learning/)

Koninklijk Conservatorium Antwerpen, <http://www.artesis.be/conservatorium/>

PACT Zollverein, <http://www.pact-zollverein.de/>

## 12 Bijlage: vier werkfiches voor de praktijk

### FICHE 1: OMSCHRIJVING VAN HET CONCEPT KUNSTCAMPUS

De kunstcampus is een plek waar de optimale omstandigheden worden gecreëerd voor transmissie tussen kunst, onderwijs en onderzoek. Het is een katalysator voor interactie tussen student, (pre)professional en publiek, een plaats waar synergie tot stand kan komen tussen de verschillende kunst disciplines, een plek waar leren, maken en tonen één zijn

### FICHE 2: KENMERKEN VAN HET HUIDIGE SAMENWERKINGSPROCES

#### TE KOESTEREN

Het **potentieel van de samenwerking**.

- De motieven om samen te werken zijn talrijk.
- De samenwerking is van persoonlijke betekenis voor het topmanagement en de sleutelfiguren in de samenwerking.
- De samenwerkingsstrategie sluit aan bij de strategie van de betrokken organisaties.
- Er is een groot vermogen tot verbinden tussen de samenwerkingspartner

Het **unieke gebouw** en de overkoepelende **beheerscommissie** voor het gebouw.

#### AANDACHTSPUNTEN

- Er is nood aan vertrouwensopbouw.
- De gelijkwaardigheid in de relatie dient bewaakt te worden
- Een aantal issues met betrekking tot tegengestelde belangen dienen verhelderd te worden en uitgepraat.

#### TE VERANDEREN

Aspecten van het **management van de samenwerking**

- Er is geen duidelijke en gedeelde ambitie
- Er is geen duidelijke rolverdeling noch een procesregie
- kwaliteit en effectiviteit worden niet systematisch opgevolgd
- Fasering en timing van de samenwerking is beperkt tot de verkenningsfase.
- Er is geen effectieve samenwerkingsstructuur noch –bestuur

De **verbinding en de openheid** binnen de samenwerkingsrelatie

- Er is nood aan verbindend leiderschap binnen de samenwerking
- Communicatie is een probleem, er is geen open dialoog en te weinig overleg

### FICHE 3: ISSUES OVER TEGENGESTELDE BELANGEN

Tegengestelde belangen	
Verantwoording middelen	Voor deSingel speelt de kwaliteit van het eindproduct, voor het conservatorium de kwaliteit van het leerproces.
Besluitvorming	deSingel heeft belang bij een efficiënte en kordate besluitvorming, voor het conservatorium is participatieve besluitvorming cruciaal.
Externe communicatie	Voor beide organisaties is de merknaam belangrijk, maar doordat de marketingkracht van deSingel veel sterker is dan die van het conservatorium, bestaat het risico op identiteitsvermindering voor het conservatorium wanneer hier niet zorgvuldig genoeg mee omgegaan wordt.
Inhoudelijke keuze	De scherpe keuze van deSingel aangaande de programmatie is niet altijd compatibel met de opdracht van een conservatorium om kansen te creëren voor de totaliteit van de studenten.
Inhoudelijke keuzes	Het conservatorium gaat voor projecten die passen binnen haar brede opleiding, een artistiek ensemble richt zich op projecten die aansluiten bij haar eigen werkdomein
Doelgroepen	De doelgroepen van een kunstinstituut zijn niet dezelfde als die van een kunstopleiding.
Artistieke visie	Er zijn verschillen in artistieke visie tussen deSingel en de docenten van het conservatorium. In het conservatorium is het normaal dat er een caleidoscoop aan visies is, deSingel moet scherpe keuzes maken in artistieke visie.
Regelgeving	De regelgeving voor beide instellingen verschilt op vlak van HRM en financiën. DeSingel beheert de haar toegekende budgetten autonoom en legt verantwoording af bij het ministerie van cultuur, het conservatorium is deel van een overkoepelende onderwijsstructuur van de hogescholen en hangt af van het ministerie van onderwijs.
Tijdsplanning	Een kunstinstituut plant bepaalde programma's jaren vooraf in, een kunstopleiding werkt per academiejaar.
Aanpak techniek	Essentieel voor deSingel is een feilloze techniek van de hoogste kwaliteit die zo efficiënt mogelijk wordt ingezet, voor het conservatorium is het vooral belangrijk dat de studenten kunnen experimenteren en bijsturen en dat de techniek hen in het leerproces ondersteunt. Dit vergt een verschil in flexibiliteit.
Functie leeszaal	Voor het conservatorium is de leeszaal een bron van studiemateriaal voor studenten en onderzoekers, voor deSingel is de leeszaal ook een visitekaartje naar het publiek toe.
De naamgeving kunstcampus	Voor deSingel is het begrip Kunstcampus een deel van hun merknaam, voor het conservatorium is een kunstcampus iets dat van inhoudelijke betekenis is, los van de merknaam deSingel. Het is een term met een onderwijsconnotatie.



## FICHE 4: ID-KAART OP BASIS VAN INZICHTEN VERWORVEN IN HET ONDERZOEK

### ID-KAART KUNSTCAMPUS DESINGEL – CONSERVATORIUM ANTWERPEN

#### Situering

deSingel en het conservatorium zijn de moederorganisaties van de kunstcampussamenwerking. De werking is verankerd op de site, het gebouwencomplex Stynen-Beel.

#### Missie

*Kunstcampus XXI brengt kunst, onderwijs en onderzoek samen in een internationale context waar opkomend talent, professional en publiek in de beste omstandigheden kunnen groeien, creëren, samenwerken, experimenteren, reflecteren, produceren en presenteren.*

De missie van de samenwerking is afgestemd op de missies van deSingel en van het conservatorium.

#### Doelstellingen

Alle kunstcampusactiviteiten zijn ontworpen om minstens één van de volgende doelstellingen te realiseren

- de individuele ontplooiing van artistiek talent
- de ontwikkeling van de artistieke praktijk
- valorisatie van kunst

#### Uitstraling

De kunstcampusactiviteiten worden gecommuniceerd als gemeenschappelijk activiteiten van deSingel en het conservatorium waarbij de doelen van de samenwerking duidelijk naar voren komen voor alle stakeholders, zowel intern als extern. De communicatie reflecteert de gemeenschappelijke waarden van het conservatorium en deSingel: kwaliteit, creativiteit, internationaal, interdisciplinair, samenwerking en reflectie.

#### Doelgroep

De kunstcampusactiviteiten zijn bedoeld voor

- studenten en potentiële studenten van het conservatorium Antwerpen
- het huidig en toekomstig publiek van deSingel en van het conservatorium
- studenten van andere (kunst)opleidingen
- de geïnteresseerde pre-professioneel en professioneel kunstenaar

\* Mogelijke extra doelgroep: (schoolgaande) kinderen en jongeren

#### Partners

Naast het conservatorium en deSingel zijn de partners in de samenwerking alle individuen en organisaties die kunnen die aansluiting vinden bij de missie en kunnen bijdragen tot de doelstellingen van de kunstcampus. Tot deze partners horen onder meer: individuele kunstenaars, artistieke ensembles, onderwijsinstellingen, culturele instellingen.

#### Concrete werking

De kunstcampusactiviteiten zijn continu in ontwikkeling en worden regelmatig getoetst aan de missie en doelstellingen. De huidige samenwerking bevat vier categorieën van activiteiten:

- de reflectie over kunst staat centraal en die open staan voor een breed publiek.
- de artistieke praktijk staat centraal en knowhow wordt overgedragen van professional naar luisteraar.
- de artistieke productie staat centraal en komt tot stand door wederzijds wisselwerking tussen gevestigde kunstenaars en kunstenaars in wording.
- Permanente ondersteunende diensten op de site die openstaan voor alle bezoekers.

\* Mogelijke extra categorie: kunsteducatieve activiteiten gericht op jongeren en kinderen en gerealiseerd door studenten onder coaching van professionals.

De activiteiten vinden plaats op de deSingel site zelf of op een andere plaats die een speciale betekenis heeft voor een van de samenwerkingspartners en een meerwaarde biedt voor het project.