

The background features several thin, grey, curved lines that sweep across the page, creating a sense of movement and flow. Scattered throughout are small, dark grey dots, some of which are grouped into faint, dotted patterns. The overall aesthetic is clean and modern, with a focus on organic, flowing shapes.

Kunst en cultuur in opwaartse spiraal

**Ecosystemische praktijk consultatie naar kunst en cultuur
in Overijsselse gemeenschappen**

**Christoph Hinske en Paulien Olde Bijvank
Living Lab for Ecosystem-Wide Flourishing Saxion Hogeschool**

Kunst en cultuur in opwaartse spiraal

Ecosystemische praktijk consultatie naar kunst en cultuur in Overijsselse gemeenschappen

Christoph Hinske en Paulien Olde Bijvank – Living Lab for Ecosystem-Wide Flourishing, Saxion Hogeschool

Voorwoord

Welke inspanningen zijn nú nodig om kunst en cultuur in de toekomst een vanzelfsprekende rol te laten spelen in regeneratieve gemeenschappen in Overijssel? Met die vraag zijn Trendbureau Overijssel en het Living Lab for Ecosystem-Wide Flourishing van Saxion Hogeschool een veldconsultatie gestart in de provincie Overijssel.

De veldconsultatie had als uitgangspunt dat kunst en cultuur een cruciale rol spelen in de sociale samenhang en het aanpassingsvermogen van gemeenschappen. Uit de verkenning van Trendbureau Overijssel naar de rol van kunst en cultuur in de toekomst van de provincie Overijssel blijkt een groeiend besef dat kunst en cultuur gemeenschappen ondersteunen bij het vinden van betekenis in een snel veranderende wereld en het beantwoorden van vragen zoals 'wie zijn we?' en 'wie willen en kunnen we zijn?'.¹ Deze visie sluit goed aan op de ecosystemische benadering van menselijk welbevinden die het Living Lab for Ecosystem-Wide Flourishing hanteert. In de veldconsultatie zijn de verkenning van Trendbureau Overijssel en de methodiek van het Living Lab samen gekomen in een onderzoek naar wat er volgens verschillende Overijsselse partijen nodig is opdat kunst en cultuur kunnen bijdragen aan veerkrachtige en adaptieve gemeenschappen in Overijssel.

Dit verslag geeft weer waar de betrokken partijen samenhangende dynamieken in het veld van kunst en cultuur onderscheiden, die van invloed zijn op de rol die kunst en cultuur in de samenleving kunnen vervullen. Het geeft weer waar de betrokkenen belemmeringen zien, evenals aangrijpingspunten van waaruit verandering kan worden ingezet die nodig is om die toekomstige rol van kunst en cultuur in regeneratieve gemeenschappen te realiseren.

Wij danken alle deelnemers en betrokkenen voor hun waardevolle bijdrage.

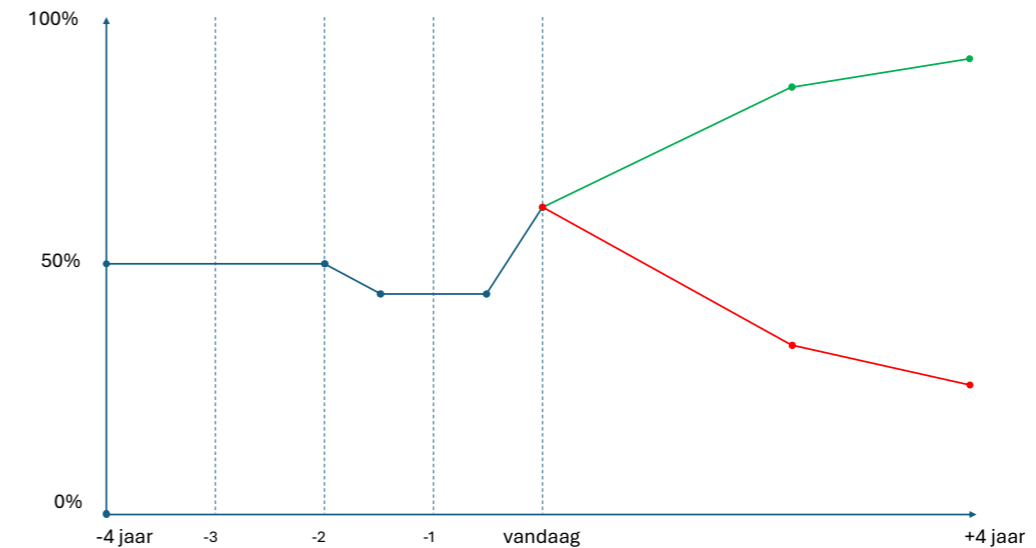
1. Een Overijsselse veldconsultatie

Het doel van de veldconsultatie was om te achterhalen wat er nú nodig is om in de toekomst een situatie te bereiken waarin relevante partijen zeggen: "Bij ons is het vanzelfsprekend dat kunst en cultuur cruciaal zijn voor het regeneratief vermogen van alle gemeenschappen en we zorgen ervoor dat kunst en cultuur deze rol daadwerkelijk kan vervullen!" Onder regeneratief vermogen verstaan we in deze context het vermogen van een

gemeenschap om niet alleen veerkrachtig om te gaan met veranderingen, maar ook gezamenlijk een gezonde en bloeiende toekomst op te bouwen.² We wilden achterhalen wat nú nodig is, omdat keuzes die nu gemaakt worden in beleid en de praktijk bepalend zijn voor hoe het veld van kunst en cultuur er over een aantal jaar uit zal zien (zie figuur 1 op blz 3).

¹ Zie website www.trendbureauoverijssel.nl voor informatie over deze verkenning.

² VanderWeele, 2019; Karthikeya et al., 2022; Lee, et al., 2021; Ritchie-Dunham et al., 2024; Lomas, et al., 2024



In Overijssel worden kunst en cultuur erkend als essentiële pijlers voor het aanpassingsvermogen van haar inwoners.

Figuur 1: Kunst en cultuur als motor voor aanpassingsvermogen in Overijssel. Het 'must'-scenario (groen) toont groei en veerkracht door gerichte actie, terwijl het 'business-as-usual'-scenario (rood) een dalende trend laat zien. Het illustreert de urgentie om de kloof dicht te maken en te investeren in een toekomstbestendige samenleving.

Het figuur is in hoge resolutie als download te vinden via blz. 11.

Voor de veldconsultatie is gebruik gemaakt van de Living Lab for Ecosystem-Wide Flourishing-methodologie.³ Deze methodiek richt zich op het blootleggen van dynamieken binnen gemeenschappen en culturele ecosystemen. In relatie tot dit onderzoek zijn dat dynamieken die gemeenschappen ondersteunen in hun regeneratief vermogen. Het doel van deze methodiek is om systeemstructuren en dynamieken tussen elkaar beïnvloedende factoren (feedbackloops) in kaart te brengen. De methodologie kent een aantal stappen:

1. Identificatie van de stakeholders

Voor de veldconsultatie zijn zorgvuldig twaalf gesprekspartners geselecteerd die een waaier aan perspectieven en posities met betrekking tot het culturele veld in Overijssel representeren. Denk daarbij aan mensen die werkzaam zijn bij de overheid, bij culturele of maatschappelijke instellingen waaronder de zorg en mensen die zich als zelfstandig maker, programmeur of vrijwilliger actief inzetten voor cultuur in Overijssel.

2. Eén-op-een-dialogsessies met de gesprekspartners

De onderzoekers spraken allereerst met iedere gesprekspartner apart om zo hun persoonlijke en professionele ervaringen en inzichten te achterhalen. Hoe zien zij kunst en cultuur als drijfveren voor regeneratief vermogen? Waar zijn volgens hen samenhangen en belemmeringen te identificeren, maar ook aangrijpingspunten

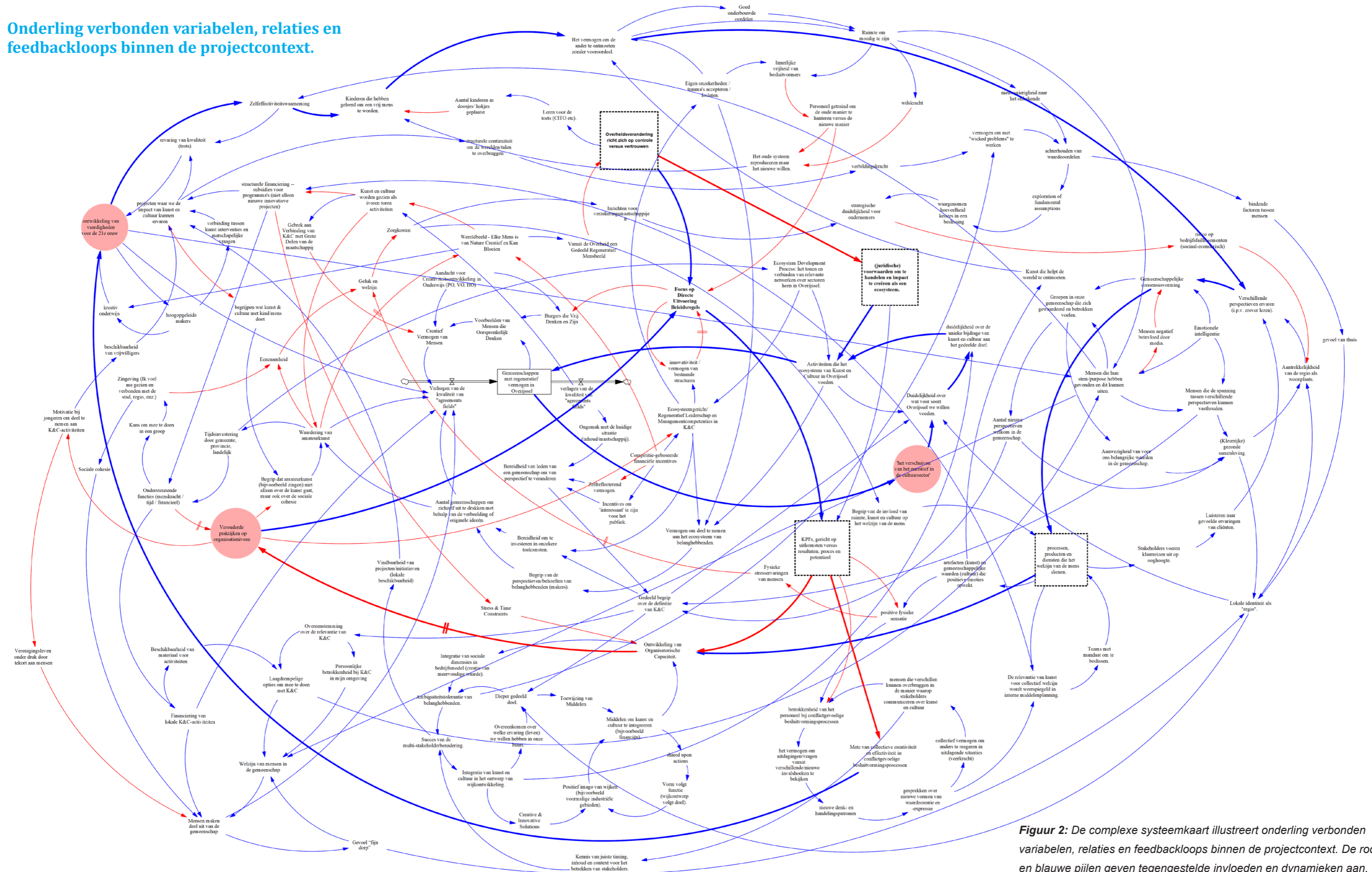
van waaruit verandering kan worden ingezet? Deze gesprekken verwerkten de onderzoekers tot 'systeemkaarten' met loops die samenhang en barrières in de structuren en dynamieken visualiseren. Deze kaarten zijn daarna aan gesprekspartners voorgelegd en met hen geverifieerd.

3. Feedback rondes

Alle individuele kaarten zijn vervolgens samengevoegd tot één 'ecosysteemkaart' (zie figuur 2 op blz 4). In meerdere interactieve workshoprondes is deze kaart met gesprekspartners besproken en geanalyseerd. Behalve verificatie had dit tot doel de grootste belemmeringen en de aangrijpingspunten te identificeren. Op basis kwamen de gesprekspartners tot een het 'gezamenlijke advies' van de gesprekspartners over waar nú een begin kan worden gemaakt met de verandering.

³ Methodiek gebaseerd op de theorie van Complex Adaptive Systems (CAS) die de dynamische, niet-lineaire interacties benadrukt die plaatsvinden binnen ecosystemen, waarbij het gedrag van het geheel niet volledig begrepen kan worden door alleen de afzonderlijke onderdelen in isolatie te bestuderen: Ackoff, 1981; Senge, 2006; Flinn, 2018; Scott, 2018; Phillips & Ritala, 2019; Mowles, 2021; Ritchie-Dunham & Dinwoodie, 2023; Ritchie-Dunham, 2023.

Onderling verbonden variabelen, relaties en feedbackloops binnen de projectcontext.



Figuur 2: De complexe systeemkaart illustreert onderling verbonden variabelen, relaties en feedbackloops binnen de projectcontext. De rode en blauwe pijlen geven tegengestelde invloeden en dynamieken aan, waarbij gebieden van synergie, conflict en potentiële aangrijpingspunten voor interventie worden benadrukt. Deze visuele weergave biedt een holistisch overzicht van systeemgedrag en onderlinge afhankelijkheden. Het figuur is in hoge resolutie als download te vinden via blz. 11.

2. De dynamieken binnen het culturele ecosysteem

Uit de gedeelde visie en ervaringen van de gesprekspartners komen onderstaande dynamieken binnen het culturele ecosysteem naar voren (zie figuur 3 op blz. 8):

Sociale cohesie en gemeenschapsidentiteit door ontwikkeling van 21^e-eeuwse vaardigheden

Deze dynamiek begint volgens de gesprekspartners met de ontwikkeling van vaardigheden voor de 21^e eeuw. Deze investering kan volgens de deelnemers een keten van oorzakelijke relaties in gang zetten die mogelijk bijdragen aan het regeneratief vermogen van gemeenschappen in Overijssel. Het bevordert naar hun mening zelfeffectiviteit en collectieve creativiteit binnen de gemeenschap. De toegenomen zelfexpressie en acceptatie van diversiteit verhogen op hun beurt het zelfvertrouwen en de empowerment, wat weer kan bijdragen aan gemeenschapsvorming en aan consensusvorming. Dit kan leiden tot verbeterde processen, producten en diensten die het welzijn van de mens dienen. Met een toegenomen besef van de relevantie voor het collectief welzijn kunnen kunst en cultuur beter worden geïntegreerd in de interne middelenplanning van organisaties. Als er vervolgens ook voldoende structurele financiering vrijgemaakt wordt voor programma's kunnen meer mensen de impact van kunst en cultuur ervaren en daarbij weer 21^e-eeuwse vaardigheden opdoen – waarmee de loop opnieuw begint, versterkt kan worden en/of meer mensen insluit.

Organisatorische optimalisatie

Verbeterde processen, producten en diensten die het welzijn van de mens dienen, kunnen leiden tot de ontwikkeling van betere organisatorische capaciteiten van onder andere gemeenten, de Provincie, cultuurfondsen, culturele instellingen en samenwerkingspartners van buiten de cultuursector. In de praktijk stuiten de gesprekspartners op verouderde praktijken op organisatieniveau. Daarom begint de dynamiek van organisatorische optimalisatie volgens hen met een focus op het doorbreken van verouderde praktijken op organisatieniveau. Dit vertaalt zich in verbeterde

organisatorische capaciteit, een betere uitvoering van beleidsregels en de formulering van prestatie indicatoren (Key Performance Indicators/KPI's) gericht op uitkomsten, processen en potentieel, wat op zijn beurt bijdraagt aan verdere organisatorische optimalisatie en het wederzijds vertrouwen versterkt tussen cultuurorganisaties en overheden. De gesprekspartners vermoeden dat met het doorbreken van verouderde praktijken een organisatie niet alleen haar interne capaciteiten versterkt, maar ook een bredere impact kan hebben op de algehele veerkracht en het regeneratief vermogen van de regio Overijssel.

Duurzame regionale vooruitgang en ontwikkeling

De dynamieken van sociale cohesie en organisatorische optimalisatie zijn volgens de gesprekspartners nauw met elkaar verweven en vormen gezamenlijk een mogelijke basis voor duurzame regionale ontwikkeling in Overijssel. Wanneer sociale cohesie effectief functioneert, kan dit een gemeenschapsstructuur opleveren die de implementatie van organisatorische verbeteringen ondersteunt. Een sterke gemeenschapsvorming zou een stabiele basis kunnen creëren voor organisaties om hun praktijken te optimaliseren, wat kan leiden tot betere operationele prestaties. Omgekeerd kan organisatorische optimalisatie leiden tot efficiëntere en innovatievere processen binnen organisaties, wat mogelijk de economische en maatschappelijke functies van kunst en cultuur versterkt. Dit zou, volgens de gesprekspartners, een directe positieve impact kunnen hebben op sociale cohesie door de versterking van de gemeenschapsstructuur en het verhogen van het welzijn van de bevolking.

Sterke gemeenschappen met een krachtig cultuur-narratief én culturele ecosystemen als gemeenschapskracht

Voor de gesprekspartners begint deze dynamiek met een verschuiving van het narratief in de cultuursector. Dit geherdefinieerde narratief moet duidelijkheid geven over wat voor soort Overijssel de gemeenschap wil voeden. Deze duidelijkheid kan leiden tot een beter begrip van de bijdrage van kunst

en cultuur aan het gedeelde doel binnen de regio. De activiteiten die hieruit voortvloeien voeden op hun beurt het ecosysteem van kunst en cultuur in Overijssel, wat weer het regeneratief vermogen van de Overijsselse gemeenschappen helpt versterken.

Het maakt gemeenschappen mogelijk veerkrachtiger en stelt hen beter in staat zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, terwijl ze hun sociale cohesie behouden.

3. De belemmeringen

De gesprekspartners zien verschillende belemmeringen die een stevige rol van kunst en cultuur in regeneratieve Overijsselse gemeenschappen momenteel in de weg staan (weergegeven als vierkanten in de visualisatie in figuur 3):

Verouderde businessmodellen en organisatiestructuren

Traditionele benaderingen binnen organisaties als cultuurinstellingen en overheden sluiten vaak niet aan bij de waarden en behoeften van de gewenste samenleving. De processen, producten en diensten dienen niet het welzijn van de mens.

Gebrek aan meetbare impact

Een van de belangrijkste belemmeringen volgens de gesprekspartners is het ontbreken van adequate meetinstrumenten om de waarde van kunst en cultuur in regeneratieve processen te kwantificeren. De huidige instrumenten richten zich op uitkomsten en niet op proces en potentieel.

Te veel controle, te weinig vertrouwen door de overheid

Volgens de gesprekspartners vervult de overheid niet haar potentieel belangrijke rol in het versterken van het regeneratief vermogen van gemeenschappen in Overijssel, doordat zij kiest voor een benadering gebaseerd op controle in plaats van op vertrouwen. De overheid vertrouwt onvoldoende op de veerkracht en creativiteit van gemeenschappen, dit belemmert gemeenschappen om flexibeler en innovatiever te reageren op veranderingen.

Regelgeving staat in de weg

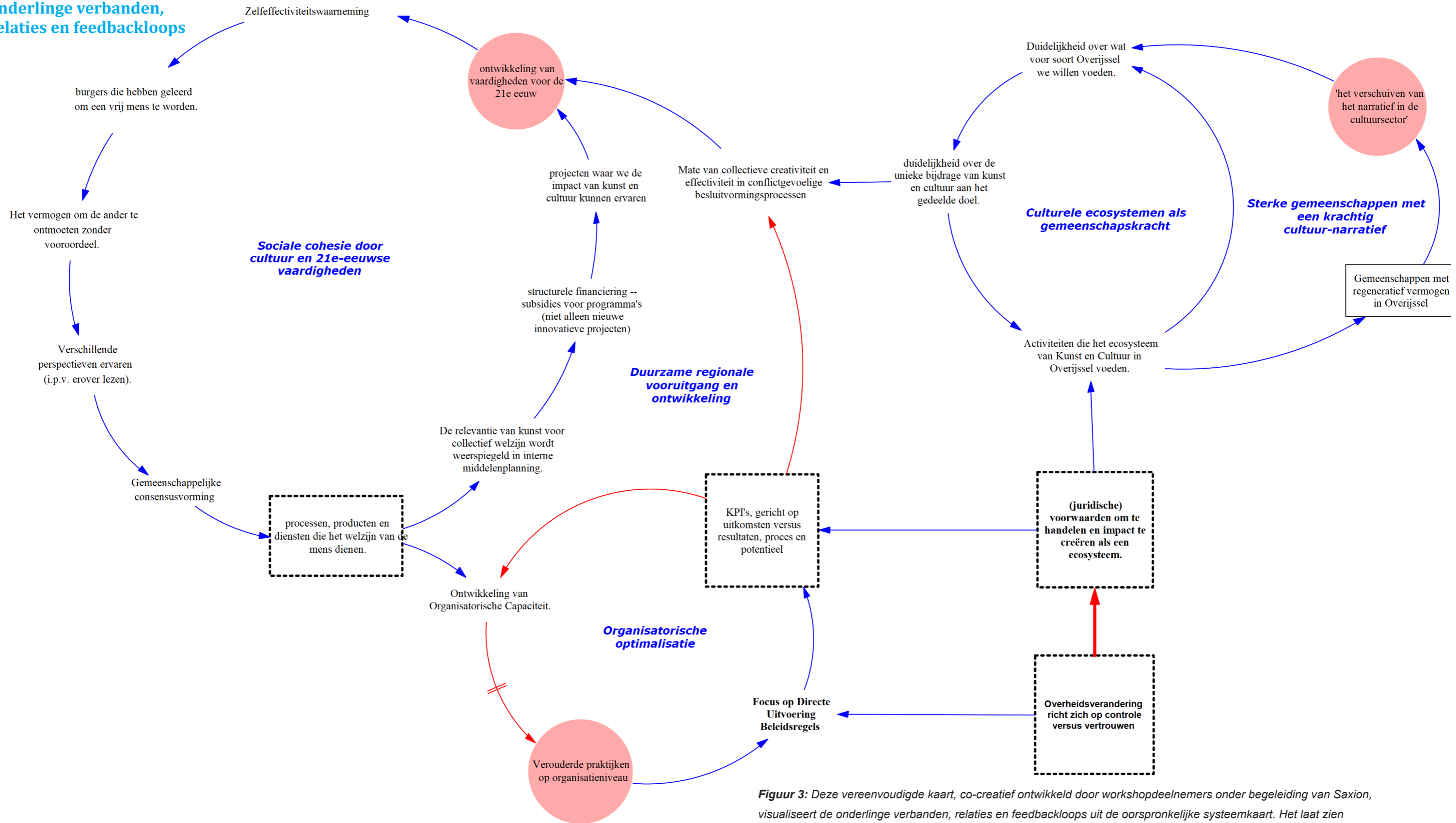
Volgens de gesprekspartners is de huidige regelgeving onvoldoende flexibel en ondersteunend. Hierdoor kunnen organisaties en gemeenschappen niet optimaal samenwerken om innovatieve

oplossingen ontwikkelen. Er zijn onvoldoende effectieve juridische structuren die kunst en cultuur binnen gemeenschapsvorming en maatschappelijke innovatie stimuleren, die gemeenschappen de vrijheid geven om creatief te zijn en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. De gesprekspartners zijn van mening dat beleidsmakers die met effectieve juridische kaders creativiteit en samenwerking stimuleren, een omgeving kunnen creëren waarin de dynamieken van sociale cohesie en organisatorische optimalisatie elkaar versterken. Hierdoor kan het culturele ecosysteem een drijvende kracht worden binnen de gemeenschapsvorming. Dan kan Overijssel zich beter ontwikkelen tot een veerkrachtige en duurzame regio, aldus de gesprekspartners.

Fragmentatie binnen het veld

De gesprekspartners benoemen een gebrek aan een gedeelde visie. Dit belemmert samenwerking tussen culturele en overige relevante actoren. Het gebrek aan een gedeelde visie en bijbehorende samenhangende aanpak, veroorzaakt versnippering in het ecosysteem. Impliciet gaven alle gesprekspartners aan dat het huidige leiderschapsmodel tekortschiet (daarom niet zichtbaar in de visualisatie). Leiderschap is echter per definitie onderdeel van menselijke interactie, omdat er altijd sprake is van verschillen in invloed, initiatief en verantwoordelijkheid. Zij die context en visies creëren- dienen te reflecteren op hun rol en op hoe zij effectief de transformatie van de interacties in onze samenleving kunnen faciliteren (in dit geval om tot een gedeelde visie en samenhangende aanpak in het ecosysteem te komen).

Visualisatie van de onderlinge verbanden, relaties en feedbackloops



Figuur 3: Deze vereenvoudigde kaart, co-creatief ontwikkeld door workshopdeelnemers onder begeleiding van Saxion, visualiseert de onderlinge verbanden, relaties en feedbackloops uit de oorspronkelijke systeemkaart. Het laat zien hoe 21e-eeuwse vaardigheden als katalysatoren fungeren voor sociale cohesie en het regeneratieve vermogen van gemeenschappen, en brengt strategische aangrijpingspunten voor transformatieve verandering in kaart. De ronde variabelen representeren gezamenlijk ontwikkelde ecosysteem-brede impactindicatoren; de punten waar veranderingen waarneembaar zijn. De gestreepte vierkanten zijn de aangrijpingspunten voor verandering; hier zijn mogelijkheden voor strategische investerings- en actiepunten om systemische verandering te versnellen. Het figuur is in hoge resolutie als download te vinden via blz. 11.

4. Aangrijpingspunten voor verandering

Uit de analyse rollen ook de belangrijkste aangrijpingspunten voor verandering, dit zijn de startpunten van de dynamieken (de roze cirkels in bovenstaande visualisatie). Met deze punten kunnen beleidsmakers en overige relevante partijen in het veld van kunst en cultuur, volgens de gesprekspartners, een begin maken met ervoor zorgen dat kunst en cultuur toekomstig een vanzelfsprekende rol spelen in regeneratieve gemeenschappen.

1. Versterk het narratief in de cultuursector richting gemeenschappen

Ontwikkel een overtuigend en samenhangend verhaal dat de waarde van kunst en cultuur in regeneratieve gemeenschappen benadrukt. Een verandering in denken van leiders, beslissers en uitvoerders in het veld van kunst en cultuur en het ontwikkelen van gezamenlijke strategieën die beter inspelen op systeemdynamieken, zien de gesprekspartners als een belangrijke stap om verandering te faciliteren.

2. Pak verouderde praktijken op organisatieniveau aan

Een ander belangrijk punt is de noodzaak om organisatiestructuren en interne processen te verbeteren en werkmodellen te moderniseren. De gesprekspartners zijn van mening dat cultuurorganisaties zichzelf moeten herpositioneren als dragers van regeneratieve waarden. Ze onderscheiden hier twee aspecten:

- Faciliteren van regeneratieve structuren, mindset en leiderschap: cultuurorganisaties zouden zich moeten aanpassen aan veranderende eisen door hun structuren te vernieuwen en een regeneratieve mindset te ontwikkelen om hun wederzijdse afhankelijkheden binnen de ecosystemen te erkennen en versterken. Om culturele ecosystemen te ondersteunen, is het volgens de gesprekspartners noodzakelijk om leiderschap te ontwikkelen dat gericht is op regeneratie en systeemdenken. Dit type leiderschap kijkt verder dan traditionele structuren en hiërarchieën en stimuleert samenwerking, creativiteit en duurzaamheid. Het omarmt circulaire principes en cross-sectorale

samenwerking als basis voor structurele verandering. Investeren in trainingen en programma's die leiders voorbereiden op het navigeren van complexe ecosystemen kan transformatieve veranderingen versnellen en langetermijn impact vergroten. Dit type leiderschap zien de gesprekspartners als cruciaal voor het bevorderen van innovatie en gedeelde verantwoordelijkheid binnen het culturele veld;

- Formuleren van beter geschikte indicatoren om de waarde van kunst en cultuur in regeneratieve processen zichtbaar te maken. Hierbij dient opgemerkt te worden dat dit geen wens is tot het toepassen van 'traditionele, monetair-georiënteerde' KPIs. De gesprekspartners wezen op het belang van het ontwikkelen van een raamwerk dat zowel objectieve resultaten als subjectieve ervaringen integreert in een kader dat de totale bijdrage aan culturele ecosystemen inzichtelijk maakt.

3. Stimuleer de ontwikkeling van 21^e-eeuwse vaardigheden

Het stimuleren van de ontwikkeling in 21^e-eeuwse vaardigheden is een derde aangrijpingspunt om de verandering naar bewustwording van het belang van kunst en cultuur in de samenleving in gang te zetten. Deze vaardigheden dragen volgens de observaties van de gesprekspartners niet alleen bij aan duurzaamheid en innovatie van culturele initiatieven, maar versterken ook de zelfexpressie en diversiteit binnen gemeenschappen.

Literatuurverwijzingen

1. Ackoff, R. L. (1981). *Creating the corporate future: Plan or be planned for*. John Wiley & Sons.
2. Flinn, K. (2018). *Leadership development: A complexity approach*. Routledge.
3. Karthikeya, R., Antonacopoulou, E., Keating, B., Mountbatten-O'Malley, E., Nevin, A., Neill, E., Ritchie-Dunham, J., & Lee, M. T. (2022). The Global Flourishing Goals: An invitation. *Agenda 2050 Group*.
4. Lee, M. T., Kubzansky, L. D., & VanderWeele, T. J. (Eds.). (2021). *Measuring well-being: Interdisciplinary perspectives from the social sciences and the humanities*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197512531.001.0001>
5. Lomas, T., Pawelski, J. O., & VanderWeele, T. J. (2024). Flourishing as 'sustainable well-being': balance and harmony within and across people, ecosystems, and time. *The Journal of Positive Psychology*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/17439760.2024.2362435>
6. Mowles, C. (2021). *Complexity: A key idea for business and society*. Routledge.
7. Phillips, M. A., & Ritala, P. (2019). A complex adaptive systems agenda for ecosystem research methodology. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 119739. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119739>
8. Ritchie-Dunham, J. (2023). 2023 World Agreements for Ecosystem-Wide Flourishing Report. Austin: *Global Pactoecographic Collaborative*. <https://jimritchiedunham.wordpress.com/2024/03/01/2023-world-agreements-for-ecosystem-wide-flourishing-report/>
9. Ritchie-Dunham, J. L., & Dinwoodie, D. L. (2023). Leading Towards a Healthy Ecosystem. *Developing Leaders Quarterly* (41), 72-87. <https://developingleadersquarterly.com/leading-towards-a-healthy-ecosystem/>
10. Ritchie-Dunham, J., Jones, S. C., Flett, J., Granville-Chapman, K., Pettey, A., Vossler, H., & Lee, M. T. (2024). Love in action: Agreements in a large microfinance bank that scale ecosystem-wide flourishing, organizational impact, and total value generated. *Humanistic Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00182-y>
11. Scott, R. (2018). *Group model building: Using systems dynamics to achieve enduring agreement*. Springer.
12. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Revised and updated ed.). Doubleday.
13. VanderWeele, T. J. (2019). Measures of community well-being: A template. *International Journal of Community Well-Being*, 2(3), 253-275. <https://doi.org/10.1007/s42413-019-00036-8>

Downloads

Figuur 1 - Kunst en cultuur essentiële pijlers

Figuur 2 - Systeemkaart onderlinge variabelen, relaties en feedbackloops

Figuur 3 - Vereenvoudigde kaart