



**SUSTAIN**

**making space  
for art in  
transitions  
that matter**

# SUSTAIN: Sustainable Artistic Innovation

## De Spacemaker Toolbox

Ontstaansgeschiedenis	3
Gebruiksaanwijzing	5
Model 1. Kunst: kwaliteiten en toepassingsgebieden	5
Model 2. Het Mengpaneel	9
Model 3. Het ontwikkelen van een ecosysteem	16
Model 4. Positionering	20

# Ontstaansgeschiedenis

## Ruimtemakers maken plaats voor kunst – een reflectiemodel

Veel kunstenaars, makers en artistiek onderzoekers stellen hun werk in dienst van systeemverandering. Deze veranderaars vragen naar de onbekende weg, betwijfelen wat logisch lijkt of verbinden wat elkaar lijkt uit te sluiten. Maar ook hier gaat verandering niet vanzelf. Juist omdat toegang tot het systeem niet evident is, moet er ruimte komen voor deze kunstenaars, makers en artistiek onderzoekers in andere domeinen.

Er zijn steeds meer partijen die zich hiervoor inzetten. Organisaties die zich hard maken voor een stevige plek voor kunst in andere domeinen. Op plekken waar kunst geen vanzelfsprekende kracht, factor of partij is. Deze partijen noemen we **Spacemakers**. Met **SUSTAIN** onderzoeken we hoe **Spacemakers** ruimte voor kunst scheppen en bewaken, zodat kunst een bijdrage kan leveren aan de transformatie naar een volhoudbare samenleving: een samenleving die ecologisch duurzaam en sociaal rechtvaardig is.

SUSTAIN is een onderzoek van De Haagse Hogeschool (Jacco van Uden en Kim Caarls) en Avans Hogeschool (Godelieve Spaas, Marga Rotteveel en Olga Mink). Een van de uitkomsten van dit onderzoek is **The Spacemaker Toolbox**. Een toolbox voor **Spacemakers** waarmee ze hun eigen praktijk kunnen onderzoeken en professionaliseren.

Het **Spacemaker Model** bestaat uit vier onderdelen

1. Kunst: kwaliteiten & toepassingsgebieden
2. Mengpaneel
3. Ontwikkeling van een ecosysteem
4. Positionering

Een aantal aanwijzingen bij het gebruik van het model:

- Het model is zowel in het Nederlands als in het Engels beschikbaar
- De vier onderdelen van het model kunnen per onderdeel maar ook als pakket gedownload worden (inclusief instructies).
- De aanbevolen volgorde is zoals hierboven beschreven.
- Het model is boven alles een instrument voor kritische reflectie op bestaande praktijken van **Spacemakers**. Omdat verschillen van inzicht rond die praktijken

ertoe doen, raden we aan om met meerdere personen tegelijk met het model aan de slag te gaan. Dat kunnen bijvoorbeeld verschillende medewerkers van de **Spacemaker** zijn, maar ook de kunstenaars waarmee de **Spacemaker** werkt of een partij uit het 'andere domein' die goed zicht heeft op de werkwijze van de **Spacemaker**.

- Goede begeleiding is van groot belang. Een begeleider bewaakt tijd en voortgang maar speelt ook een cruciale rol in de kwaliteit van de kritische reflectie. Voor ieder onderdeel van het model hebben we tips voor de begeleider opgenomen.

# Gebruiksaanwijzing

## Model 1. Kunst: kwaliteiten en toepassingsgebieden

		kwaliteiten van kunst				
		onderzoeken	onthullen/ ontmaskeren	ontmantelen/ ondermijnen	speculeren/ verbeelden	ontwerpen/ ontwikkelen
toepassingsgebieden	economie					
	maatschappij					
	ecologie					
	technologie					
	kunst					
	bedrijfs- leven					
	wetenschap					
	beleid					
	educatie					
	anders, namelijk...					

SUSTAIN

### Waarvoor?

Als **Spacemaker** maak je ruimte voor kunst in andere sferen of domeinen dan de kunst zelf. Maar in welk gebied ziet de **Spacemakers** mogelijkheden voor kunst, en voor welk aspect van kunst wordt ruimte precies gemaakt? Deze eerste oefening laat je nadenken over welke 'kwaliteiten' van kunst je als **Spacemaker** op welke plekken (sferen) inzet.

## Uitleg:

---

Hieronder de uitleg van de matrix:

- **Kolommen: Kwaliteiten van kunst**

Kunst kan op verschillende manieren haar werk doen in andere sferen. Om die reden onderscheiden we in de **kolommen** van de matrix we vijf verschillende 'kwaliteiten' van kunst. Vijf manieren waarop kunst een bijdrage kan leveren aan systeemverandering.

1. **Onderzoeken:** kunst kan onderzoeken hoe iets werkt, waarom iets zo werkt en hoe dat uitpakt. Artistiek onderzoek vestigt de aandacht op zaken die met andersoortig onderzoek, bijvoorbeeld wetenschappelijke studies, onderbelicht blijven.
2. **Onthullen/ontmaskeren:** kunst bevraagt kritisch de huidige gang van zaken binnen en van het systeem. De kunst laat niet alleen zien, zij stelt de status quo nadrukkelijk aan de kaak.
3. **Ontmantelen/ondermijnen:** kunst stelt zaken niet alleen aan de orde, ingegeven door kritiek op het bestaande systeem probeert zij ook in te grijpen in dat systeem.
4. **Speculeren/verbeelden:** kunst kijkt voorbij het bestaande (systeem) en oppert/verbeeldt hoe het ook anders zou kunnen.
5. **Ontwerpen/ontwikkelen:** kunst die nadrukkelijk onderdeel wil zijn van de oplossing of beweging voorwaarts. De kunst draagt concrete voorstellen bij aan een economie die deugt.

- **Rijen: Toepassingsgebieden**

Als **Spacemaker** maak je ruimte voor kunst in andere sferen. Maar waar maak je die ruimte met je projecten? In de rijen van de matrix worden verschillende sectoren onderscheiden. De ervaring leert dat het niet eenvoudig is tot een categorisering van sferen te komen waar alle **Spacemakers** mee uit de voeten kunnen. Het model gaat niet uit van een klassieke rubricering van sectoren maar maakt onderscheid tussen verschillende sferen. Deze sferen kunnen je helpen om onderscheid te maken naar de aard van systeemverandering. Er zijn ook nog een paar blanco rijen toegevoegd, waar nog niet benoemde maar voor jou werkbaar en relevante sferen ingevuld kunnen worden.

## Wat heb je nodig?

---

- Het werkt het beste als je deze map 1 keer op A0 uitprint en ophangt. Mocht dat niet lukken, kan je het ook voor iedere deelnemer op A4 uitprinten.
- Post-its
- Plakband om A0 op te hangen
- Pennen/stiften

## Stappenplan

---

1. Bedenk welke projecten je de afgelopen jaren hebt gedraaid. Schrijf deze op de post-its, één project per post-it (minimaal 5 en maximaal 15 projecten in totaal).

Vervolgens kijk je in welke cellen in de matrix deze projecten het beste passen. Een project kan maar in één cel worden geplaatst. Beantwoord dus per project de volgende vragen:

- Met welke kwaliteit van kunst wordt *primair* gewerkt in dit project?
- In welke sfeer wordt met dit project *primaire* ruimte gemaakt voor de kunst?

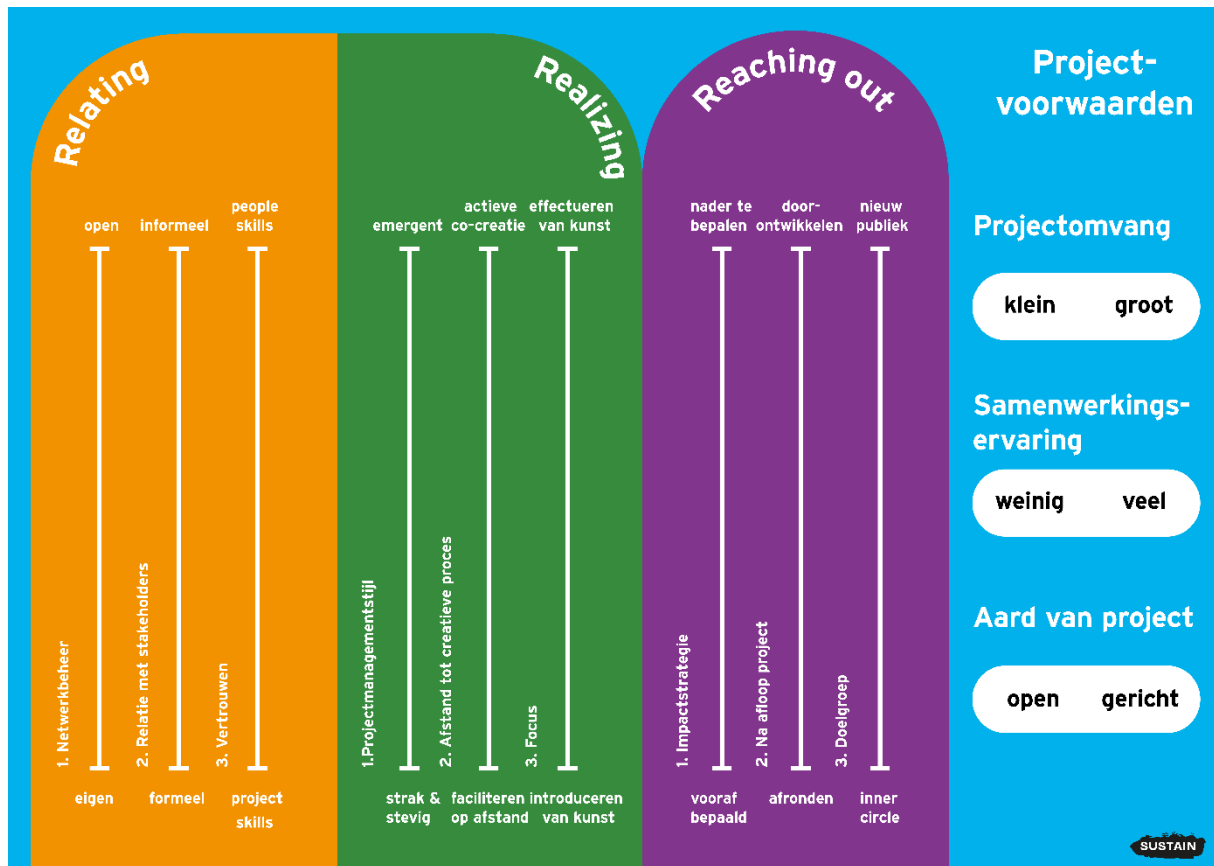
Tip: vaak is het niet eenvoudig om een project aan slechts één kwaliteit of toepassingsgebied toe te wijzen. Dwing jezelf om dat hier wel te doen. Juist door met elkaar in gesprek/discussie te gaan over wat de *primaire* kwaliteit en het *primaire* toepassingsgebied is, kunnen verschillen van inzicht naar de oppervlakte worden gehaald.

2. Als je de verschillende de verschillende projecten hebt ingevuld, begint het kritisch reflecteren. Voer het met elkaar gesprek over deze ingevulde matrix aan de hand van vragen als:
  - Wat is het algehele beeld? Zien je een sterke spreiding van projecten over sferen en kwaliteiten? Of juist duidelijke clusters rond voorkeurskwaliteiten en -sferen?
  - Levert het algehele beeld vooral herkenning of verbazing op?
  - Komt het beeld overeen met hoe je je eigen **Spacemaker**-praktijk ziet?
  - Welke voor- en nadelen van de huidige verdeling van projecten over sferen en kwaliteiten zie je?

- Neem voldoende tijd om de onderlinge overeenkomsten en verschillen te benoemen en uit te diepen.
3. Voor iedere deelnemer: selecteer vervolgens drie projecten die volgens jou het duidelijkst de handtekening van de **Spacemaker** dragen ('*signature projects*'). Bespreek de uitkomsten van de top drie-keuze met elkaar. Zitten jullie op één lijn wat betreft de selectie van projecten? Zijn er wezenlijke verschillen van inzicht? Hoe kunnen deze eventuele verschillen verklaard worden? Probeer scherp te krijgen met elkaar: wat maakt een project tot een *signature project*, een project dat overduidelijk 'van ons' is?
  4. Laatste stap in gebruik van deze tool: **kies gezamenlijk één project dat centraal komt te staan in het gebruik van de volgende tool. Een *signature project* waar alle verschillende spelers kennis van hebben.**



## Model 2. Het Mengpaneel



### Waarvoor?

Het gebruik van het mengpaneel stelt **Spacemakers** in staat om nauwkeurig te onderzoeken hoe ze functioneren onder diverse projectomstandigheden. Er zijn verschillende manieren om het mengpaneel te gebruiken:

- **Als een middel voor zelfreflectie:** Het mengpaneel moedigt **Spacemakers** aan om expliciet te worden over de keuzes die ze op projectniveau maken, zelfs de impliciete beslissingen worden hierdoor aan het licht gebracht.
- **Om verschillen in inzicht te identificeren:** Door samen te werken met verschillende collega's of andere belanghebbenden die goed bekend zijn met de werkwijze van **Spacemakers**, wordt duidelijk hoe iedereen de aanpak van **Spacemakers** interpreteert en begrijpt.
- **Als onderdeel van het strategievormingsproces:** Het mengpaneel kan worden ingezet om de huidige situatie en werkwijze te vergelijken met alternatieve werkwijzen, wat kan dienen als een belangrijk element in het vormgeven van de strategie.

## Uitleg:

---

Het mengpaneel stimuleert zelfevaluatie en heeft als voornaamste doel het starten van een proces van zelfreflectie of gesprek. Het mengpaneel bestaat uit twee belangrijke componenten:

1. **De projectomstandigheden ('structure')**: dit zijn de knoppen aan de rechterzijde van het mengpaneel, oftewel de elementen die min of meer vastliggen. Als **Spacemaker** heb je over deze projectomstandigheden doorgaans weinig tot geen controle.
2. **Het keuzemenu ('agency')**: dit zijn de sliders of schuifjes aan de linkerzijde van het mengpaneel: dit zijn de variabelen die je als **Spacemaker** grotendeels zelf kunt beïnvloeden en waarop je dus kunt variëren naar eigen inzicht.

## Wat heb je nodig?

---

- Het mengpaneel op A0 uitgeprint, in kleur.
- Pennen/stiften
- Fiches of pionnen, voor iedere speler een eigen kleur.

## Stappenplan

---

### 1. De projectomstandigheden ('structure')

Het mengpaneel omvat drie verschillende projectomstandigheden. Door deze projectomstandigheden in te stellen voordat je begint met het keuzemenu (de sliders), verduidelijk je het type project waaraan je werkt. Als je al het eerste model "Kunst: kwaliteiten & toepassingsgebieden" hebt voltooid, haal dan nu je signature project erbij. Als je dit nog niet hebt gedaan, zorg er dan voor dat je één specifiek project kiest.

De drie projectomstandigheden zijn:

#### 1. Projectomvang: Klein vs. Groot

Toelichting: het ene project is het andere niet. Met sommige projecten is een hoop tijd en geld gemoeid. Andere projecten zijn bescheiden, zowel in de tijd als qua budget. Over welk type project hebben we hier? Klein of groot?

## 2. Samenwerkingservaring: Weinig vs. Veel

Uitleg: Als **Spacemaker** neem je deel aan projecten waarbij verschillende partijen uit diverse achtergronden betrokken zijn. Soms hebben deze partijen uitgebreide ervaring met dergelijke interdisciplinaire samenwerkingen, terwijl in andere projecten er partijen samenkomen voor wie die grensoverschrijdende samenwerking juist nieuw is. Is er in het geselecteerde project sprake van veel of weinig ervaring in samenwerking?

## 3. Aard van project: Open vs. Gericht

Uitleg: Sommige projecten waarin je als **Spacemakers** actief bent, hebben een verkennend karakter zonder een duidelijk gedefinieerd doel. Andere projecten zijn meer gestructureerd, bijvoorbeeld omdat ze moeten bijdragen aan een oplossing voor een specifiek probleem of omdat ze tot de ontwikkeling van een prototype moeten leiden. Over welk type project spreken we hier? Open en verkennend of gericht en specifiek?

Achtergrond: door de projectomstandigheden 'vast te zetten' kun je bij het gebruik van het mengpaneel voorkomen dat de spelers telkens moeten concluderen dat de manier van werken sterk afhankelijk is van het project. Een dergelijke conclusie is wellicht terecht maar staat ook een gerichte reflectie op de eigen praktijk in de weg.

### 2. Activiteiten ('agency')

Nadat je de projectomstandigheden hebt vastgesteld, kun je met behulp van de schuifregelaars in het keuzemenu aangeven hoe je als **Spacemaker** te werk gaat of bent gegaan binnen het gekozen project. Het mengpaneel maakt, gebaseerd op het SUSTAIN-onderzoek, onderscheid tussen drie soorten activiteiten:

1. **Relating**: Dit zijn alle activiteiten die je als **Spacemaker** binnen het project onderneemt met betrekking tot het vormgeven en onderhouden van relaties met de projectbetrokkenen.
2. **Realising**: Dit omvat de activiteiten die je binnen het project onderneemt om het feitelijke werk te voltooien en doelen te bereiken: het klaren van de klus
3. **Reaching out**: Dit betreffen de activiteiten die je onderneemt om de resultaten van het project naar een breder publiek te krijgen en in de wereld bekend te maken.

Elke deelnemer heeft zijn of haar eigen gekleurde fiches. Het proces verloopt van links naar rechts, waarbij elk onderwerp afzonderlijk wordt behandeld. In totaal zijn er negen onderwerpen, en voor elk onderwerp bepaal je zelf op welke positie op de

schuifregelaar je jouw fiche wilt plaatsen. Dit kan aan de uiteinden (de 'extremen') van de schuifregelaar zijn, maar uiteraard ook op alle tussenliggende posities. Pas nadat elke speler zijn of haar keuze heeft gemaakt, plaatsen de spelers hun fiches op de schuifregelaar.

Hieronder volgt de uitleg van de negen onderwerpen. Zie hierna voor de vragen aan de hand waarvan je het gesprek kunt voeren.

## RELATING

### *Netwerkbeheer: Eigen vs. Open*

Toelichting: Spacemaking gebeurt altijd in netwerken van partijen. Hoe zou je op basis van de verhoudingen binnen dit project jouw kijk op, en plek in, het netwerk willen benoemen. Hoe zie je jouw netwerk regie? Ben jij als **Spacemaker** bezig met het opbouwen, onderhouden en cultiveren van je eigen netwerk? Of zie je jezelf eerder als een deelnemer in een open netwerk?

### *Relatie met stakeholders: Formeel vs. Informeel*

Toelichting: **Spacemakers** onderhouden relaties met diverse belanghebbenden. Hoe geef je vorm aan deze relaties? Ligt de nadruk op een zakelijke en formele benadering? Of zijn de relaties juist meer informeel van karakter?

### *Vertrouwen: Project skills vs. people skills*

Toelichting: Vertrouwen is van essentieel belang in alle facetten van Spacemaking. Maar hoe bouw je vertrouwen op binnen de samenwerking? Komt dit vooral voort uit je vaardigheden in projectmanagement (vertrouwen op basis van je kennis van projectuitvoering) of zijn het primaire interpersoonlijke vaardigheden waarmee je vertrouwen schept door met veel aandacht de individuele betrokkenen goed te begeleiden?

## REALIZING

### *Projectmanagementstijl: Strak en stevig vs. emergent*

Toelichting: Projecten kunnen op verschillende manieren worden beheerd. Wat is jouw aanpak? Zou je jouw projectmanagementstijl karakteriseren als 'strak en stevig'? Of werk je volgens het principe dat projecten zich geleidelijk ontwikkelen en dat de **projectmanagementbenadering** zich daar flexibel aan aanpast?

### *Afstand tot artistieke proces: Faciliteren op afstand vs. actieve co-creatie*

Toelichting: Bij het creëren van ruimte voor kunst moet je ook beslissen welke mate van betrokkenheid je hebt bij het artistieke proces. Faciliteer je als **Spacemaker** het artistieke proces van de kunstenaar op afstand? Of ben je meer een actieve co-creator in het artistieke proces?

### *Focus: Introduceren kunst vs. effectueren kunst*

Toelichting: het maken van ruimte voor kunst in andere sferen bestaat uit twee 'bewegingen'. De eerste beweging is het introduceren van kunst in een andere sfeer. Anders geformuleerd: kunst laten gebeuren op een plek waar dat normaal niet gebeurt. Dit is een ontregelende beweging. De tweede beweging heeft betrekking op de doorwerking, effectuering of 'implementatie' van de kunst in die andere sfeer. Dit is de beweging waarin de kunst moet worden ingepast en werkzaam moeten worden gemaakt. Welke beweging heeft de meeste aandacht van de **Spacemaker**?

## REACHING OUT

### *Impactstrategie: Vooraf bepaald vs. nader te bepalen*

Toelichting: Wanneer bepaal je de strategie voor het creëren van impact met het project? Is dat iets wat je van tevoren vaststelt, aan het begin van het project? Of wordt de impactstrategie flexibel bepaald naarmate het project zich ontwikkelt?

### *Na afloop project: Afronden vs. Doorontwikkelen*

Toelichting: Zodra een project officieel is afgerond, sta je voor de keuze: beschouw je het project als afgerond en voltooid ("strik erom")? Of zie je het formele einde juist als het begin van een nieuwe fase, bijvoorbeeld doorontwikkeling, spill-over of spin-off?

### *Doelgroep: "Inner circle" vs. nieuw publiek*

Toelichting: Bij het verspreiden van de resultaten van het project richt je je voornamelijk op de "inner circle" van direct betrokkenen bij het project? Of streef je er juist naar de projectresultaten actief naar nieuwe doelgroepen te brengen?

### *3. Het mengpaneelgesprek*

Ook het mengpaneel fungeert vooral als een gespreksstarter. Belangrijker dan de specifieke posities van de sliders op het mengpaneel - er bestaat geen "ideale instelling" - is de kwaliteit en diepgang van het reflectieve gesprek dat volgt na het instellen van de posities. Een goed gesprek met behulp van het mengpaneel brengt essentiële zaken aan het licht. Het werpt vragen op zoals: Hoe zijn we te werk gegaan

in dit project, en waarom eigenlijk? Welke aspecten beschouwen we als vanzelfsprekend in onze aanpak? Wat is de rol van eerdere beslissingen en afspraken, en hoe zit het met de verwachtingen van belanghebbenden? Hoe beïnvloeden persoonlijke competenties (wat we goed kunnen) of juist ontwikkelingsgebieden (waarin we moeten groeien) onze werkwijze? Deze oefening biedt ook de mogelijkheid om te onderzoeken hoe de deelnemers de praktijk van de **Spacemaker** interpreteren, inclusief de overeenkomsten en verschillen tussen hun perspectieven.

Voer het gesprek aan de hand van vragen als:

- Welke eerste indruk ontstaat er bij het zien van het geheel?
- Wat valt op aan de manier waarop de spelers hun positie op het mengpaneel bepalen? Nemen deelnemers snel een beslissing, of lijken ze te aarzelen? Wat zou dit kunnen betekenen?
- Richten jij en je medespelers zich voornamelijk op de uiteinden van de slider of juist in het midden? Zijn er uitschieters naar de uiteinden op bepaalde sliders, terwijl de rest zich in het midden bevindt? Kun je de verschillende posities verklaren?
- Wanneer een slider zich in het midden bevindt, stel dan altijd de vraag: wat betekent dit? Vertegenwoordigt het een compromis tussen de twee uiteinden, dus een evenwichtige positie? Of is het eerder omdat je niet zeker bent?
- Onderzoek ook of de schuifregelaars onderling (gevoelsmatig) invloed op elkaar lijken te hebben. Lijkt de positie van de ene schuifregelaar de positie van een andere te beïnvloeden? Wat zou de reden hiervoor kunnen zijn?
- Bij het evalueren van de verschillende deelnemers, zoek naar overeenkomsten in hoe jullie de huidige situatie interpreteren. Wat zegt dit en is het wenselijk dat jullie op dezelfde lijn zitten? Vind ook de verschillen in interpretatie van de huidige situatie tussen de deelnemers. Wat betekent dit en hoe belangrijk is het dat jullie niet allemaal dezelfde zienswijze hebben?

Als deze mengpaneeldiscussie bevredigend is gevoerd, kan je ervoor kiezen om nog één of meerdere speelrondes te organiseren. Dat kan op twee manieren:

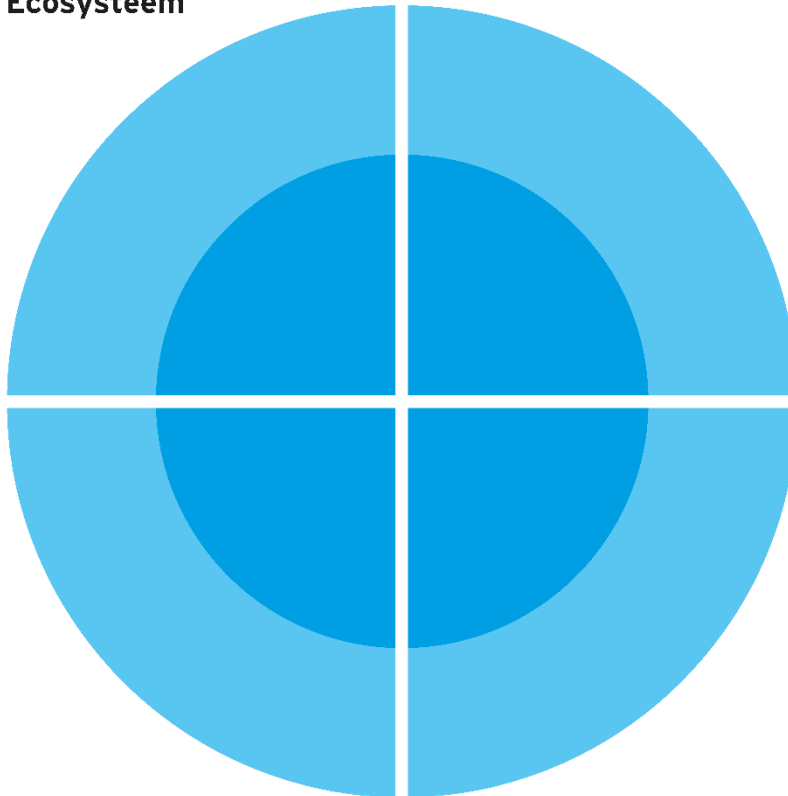
1. Neem opnieuw het gekozen *signature project* als uitgangspunt, maar benader dit met een **ideaal toekomstbeeld** in gedachten: als we dit project nogmaals zouden uitvoeren, waar zouden we onszelf dan graag op de sliders positioneren? Verken dan: wat is het verschil tussen de huidige situatie en deze toekomstvisie? Welke veranderingen vinden er plaats en waarom? Welke stappen zijn nodig om dit ideale toekomstscenario te realiseren? En, na alles te hebben overwogen, is het

iets waar we naar willen streven en in staat zijn om te bereiken? Welke concrete stappen zouden we dan moeten nemen?

2. Een andere mogelijkheid is om een nieuw *signature project* te kiezen en vervolgens te onderzoeken of er overeenkomsten of juist verschillen zijn wanneer we de twee projecten naast elkaar leggen. Wat verklaart deze overeenkomsten of verschillen? Kunnen de overeenkomsten en/of verschillen goed worden verklaard, of roepen ze vragen op?

## Model 3. Het ontwikkelen van een ecosysteem

### Spacemaker Ecosysteem



### Waarvoor?

---

In de vorige twee deelmodellen lag de nadruk op de keuzes die je **Spacemaker** zelf in de hand hebt. De effectiviteit van de **Spacemaker** wordt tegelijkertijd in belangrijke mate bepaald door de mate waarin het veld waarin de **Spacemaker** opereert ontvankelijk is voor het soort werk dat de **Spacemaker** doet. In hoeverre wordt het door relevante partijen als logisch, goed, belangrijk, urgent, nodig ervaren dat de **Spacemaker** ruimte maakt voor de kunsten?

Hoe vruchtbaar is de grond waarop de **Spacemakers** werken?

Daarvoor introduceren we hier begrip '**Spacemaker ecosysteem**'.

Als relatief kleine en nieuwe 'sector' hebben de **Spacemakers** een rol te spelen in het ontwikkelen van zo'n ecosysteem. Het gaat dan om de activiteiten die de **Spacemaker** ontplooit die op lange(re) termijn ten goede komen aan de sector als geheel



Systeemverandering vraagt om een dynamische samenwerking tussen alle betrokkenen. Als **Spacemaker** maak je deel uit van – én ontwikkel je – een ecosysteem gericht op de transitie waar je je als **Spacemaker** mee bezig houdt.

Uitleg:

---

### ***'A healthy, mature, and fruitful ecosystem'***

Met het "ecosysteem" van **Spacemakers**, doelen we op een samenhangende verzameling van spelers die in hun formele en informele verbindingen van invloed zijn op elkaars prestaties en op hun omgeving. Als **Spacemaker** in zo'n ecosysteem kan je in meer of mindere mate activiteiten ontplooiën die erop gericht zijn dit samenhangende netwerk te versterken en de eigen positie daarbinnen te versterken. Het gaat om: *'Building a healthy, mature and fruitful ecosystem'*. Hierbij hebben we het dus over activiteiten die voornamelijk los staan van specifieke projectactiviteiten (zoals die besproken worden binnen het Mengpaneel). Het ontwikkelen van een ecosysteem omvat dus activiteiten die het projectniveau overstijgen en die plaatsvinden **rondom, of buiten de projecten**.

Door te onderzoeken welke verschillende soorten activiteiten plaatsvinden **buiten de projecten** om, kan je inzicht krijgen in hoe je eigen 'ecosysteem' eruitziet, of zou moeten zien. Belangrijk is om bij de activiteiten goed door te vragen wat er precies mee wordt bedoeld. Dit geeft ook inzicht in de *'resource allocation'*: waar steek je je tijd in? En waar zou je je tijd in willen steken?

Dit onderdeel biedt dus inzicht in jouw **Spacemaker** Ecosysteem en jouw keuzes als het gaat om activiteiten gericht op dit ecosysteem, die dus plaatsvinden rondom en tussen projecten door. Het zet daarmee aan tot reflectie op het eigen handelen. Daarnaast kunnen mogelijke verschillen tussen (medewerkers van) **Spacemakers** inzichtelijk gemaakt worden. Ten slotte kan (ook) hier de huidige situatie en werkwijze worden vergeleken met een gewenst toekomstscenario en daarmee dus ondersteunend zijn aan strategievormingsprocessen.

Wat heb je nodig?

---

- Het **Spacemaker ecosysteem** (de cirkels met een kruis er doorheen) op A0
- De tabel 'Building a healthy, mature and fruitful ecosystem' op A0

- De tabel 'Activiteiten en Spelers' op A0
- Het werkt het beste als je het ecosysteem (cirkels) en de tabellen op A0 uitprint en naast elkaar ophangt.
- Plakband om het **Spacemaker ecosysteem** en de tabel op te hangen
- Als het eerste model 'Kunst: kwaliteiten en toepassingsgebieden' ook gedaan is, pak de matrix erbij
- Post-its
- Pennen/stiften

## Stappenplan

---

### *1. Wie zitten in jouw **Spacemaker** ecosysteem?*

- Gebruik het **Spacemaker** ecosysteem (de cirkels met een kruis er doorheen) hieronder en kies 4 toepassingsgebieden.
- Als de eerste oefening 'Kunst: kwaliteiten en toepassingsgebieden' ook gedaan is, kan je terug naar de matrix gaan en daar de 4 voornaamste toepassingsgebieden kiezen
- Pak nu post-its erbij en schrijf hier de spelers in jouw **Spacemaker** netwerk op (een per post-it). Dit zijn alle spelers die jij relevant acht en waar je een actieve relatie mee hebt.
- Kies en positioneer de belangrijkste spelers in jouw **Spacemaker** netwerk: in de binnenste cirkel plak je de belangrijkste stakeholders/relevante spelers voor jouw **Spacemaker** praktijk en hoe verder naar buiten, hoe minder belangrijk de spelers zijn.
- Reflecteer op de gekozen spelers. Is jouw netwerk nu compleet? Mis je nog belangrijke spelers? Zijn er nog spelers die nog niet in je netwerk zitten (waar je nog geen actieve relatie mee hebt, maar die je wel belangrijk of relevant acht), maar die je wel graag in je netwerk zou willen? Schrijf deze op (met een andere kleur/op een andere kleur post-it) en positioneer ze op de map.

### *2. Ophalen van relevante ecosysteem activiteiten*

- Schrijf de activiteiten die je doet in het kader van het ontwikkelen van je ecosysteem op de post-its (1 per post-it).
- Plak de post-its in de tabel om zo de activiteiten die je doet in het kader van je ecosysteem ontwikkeling in kaart te brengen. De tabel kent drie categorieën activiteiten: activiteiten die te maken hebben met publiceren (on- of offline), activiteiten waarbij het gaat om participeren (in comités, belangengroepen, of andere professionele netwerken), en activiteiten die gaan over presenteren

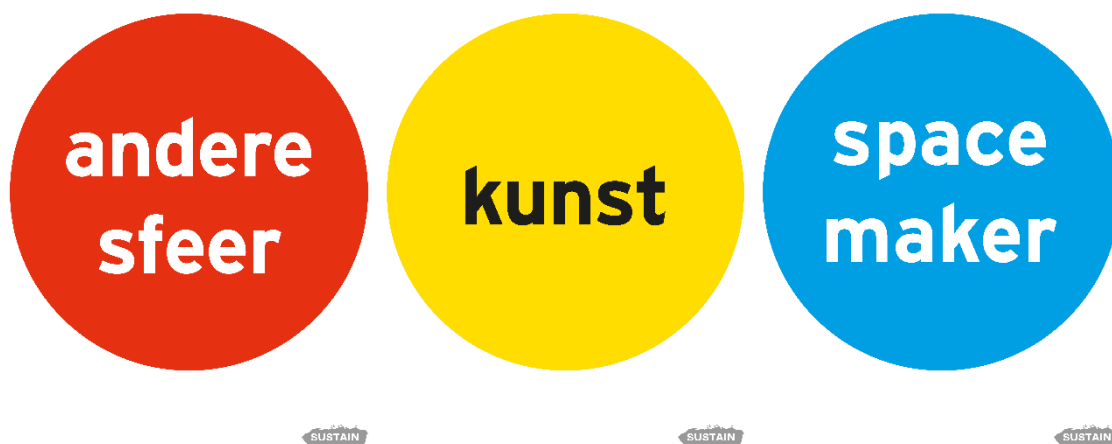
(denk hierbij aan keynotes, gastcolleges etc). Om je op weg te hebben, hieronder een aantal voorbeelden van dit soort activiteiten (let op: deze lijst is niet uitputtend):

- Talks/keynotes
- Social media berichten
- Deelname in expertgroepen
- Deelname in comités
- Deelname in belangengroepen
- Deelname aan sfeer-specifieke seminars/conferenties
- Publicaties in sfeer-specifieke tijdschriften
- Publicaties in het publieke domein (kranten)
- Publicaties op je eigen website
- Academische publicaties
- Lobbyen
- Informeel netwerken (e.g., golfen, koffiedrinken, lunchafspraken)

### *3. Matchen de activiteiten en de spelers?*

- Maak nu gebruik van onderstaande tabel: het werkt het beste om deze tabel groot uit te printen (A0) en op te hangen.
- Vul in de eerste kolom de speler in al naar gelang hun positie in de map
- In de tweede kolom kijk je naar de activiteiten uit de vorige tabel en vul in welke activiteiten op dit moment op welke stakeholders gericht zijn
- Kijk nu goed naar het totaalbeeld: zijn jouw activiteiten (goed) afgestemd op jouw relevante spelers? Klopt de *resource allocation*?
- In de derde kolom is ruimte voor reflectie en gezamenlijk verder denken: wat zou je anders willen/kunnen/moeten doen om de voor jou belangrijker spelers (beter) te bereiken?

## Model 4. Positionering



### Waarvoor?

---

Dit onderdeel kan je helpen om inzicht te krijgen in jouw eigen positie in relatie tot de kunst waar je ruimte voor wil maken en in relatie tot de andere sfeer waar je die ruimte wil maken. De overige onderdelen van het **Spacemaker** Model zijn behoorlijk cognitief ingestoken in hun verkenning van de spacemakerpraktijk. Deze positioneringsoefening leunt nadrukkelijk meer op een intuïtieve, ruimtelijke en systemische benadering.

### Uitleg:

---

Middels deze systemische oefening richt je je op het geheel, het systeem. Hierbij hebben we de drie belangrijkste onderdelen van het **Spacemakers** systeem genomen: jijzelf als **Spacemaker**, de andere sfeer en de kunst. In deze oefening ga je zelf in opstellingen staan of zet je opstellingen neer. Dit doe je door de drie onderdelen, die vormgegeven zijn als stippen, fysiek in een ruimte neer te leggen op een manier die past bij jouw praktijk. Door deze fysieke manier van werken kan je inzicht krijgen in de onbewuste patronen en verhoudingen van jouw spacemakerspraktijk ten opzichte van de andere sfeer en de kunst.

Het is dan ook belangrijk dat je de vrijheid ervaart om de positioningskwestie op gang te brengen en te houden. Het zoeken zelf is wezenlijk onderdeel van deze exercitie. Maak er geen haastklus van. Belangrijk uitgangspunt bij deze exercitie is dat de feitelijke, fysieke (ver)plaatsing van stippen en pijlen het zoekproces vormen. Het is een vorm van denken met handen en voeten.

## Wat heb je nodig?

---

- De drie stippen, groot uitgeprint
- Pijlen op A4 uitgeprint

## Stappenplan

---

1. Er zijn drie stippen: een voor de **Spacemaker**, een voor de andere sfeer en een voor de kunst. Tevens zijn er pijlen om de richting van de onderlinge relaties beter in beeld te krijgen. Het makkelijkst is om aan de hand van een concreet project te beginnen. Neem bijvoorbeeld het *signature project* dat ook centraal stond bij de mengpaneel-exercitie.
2. Door te spelen met de configuratie (hoe verhouden de stippen en pijlen zich tot elkaar), maar bijvoorbeeld ook met betrekking tot de afstand tussen de verschillende elementen, krijg je een beeld van hoe je jouw plek als **Spacemaker** positioneert ten opzichte van de andere actoren. Je wordt uitgenodigd hardop te reflecteren op de juistheid van de positionering ('nee, we stonden dichterbij kunstenaar, misschien zelfs achter de kunstenaar').
3. De overige aanwezigen stellen vragen en moedigen aan andere positioneringen uit te proberen als zij merken dat de speler niet zeker van haar of zijn zaak is.
4. Kijk en vergelijk de positionering tussen de (medewerkers van) **Spacemakers**. Komen jullie tot vergelijkbare of juist verschillende positioneringen? Wat zegt dat?
5. Eventueel kan je deze positioneringsexercitie nogmaals doen met een ander project. Zie je dan overeenkomsten of juist verschillen? Wat verklaart de verschillen of de overeenkomsten?