

Leiderschap in Cultuur

Programma

2013 - 2014





**Leadership
is the capacity to
translate vision
into reality.**

Leiderschap in Cultuur (LinC)

De culturele sector heeft vanaf nu zijn eigen leiderschapsprogramma. Waarom? Omdat de culturele sector een heel eigen dynamiek kent en een eigen, krachtige voorhoede van leiders nodig heeft. Leiders met een eigenzinnig profiel die hun creativiteit en intuïtie inzetten voor een vitale, slagvaardige en financieel gezonde sector.



Foto: Digital Cat [CC-BY]

LinC staat voor Leiderschap in Cultuur en voor de noodzaak nieuwe verbindingen -linken- te leggen tussen leiders, culturele instellingen en disciplines. Maar ook met andere sectoren zoals de creatieve industrie en het bedrijfsleven, en met de samenleving als geheel.

Samen met de docenten en gastsprekers van LinC vormen de cultureel leiders een lerend en innovierend netwerk, een motor voor een innovatieve en ondernemende sector. LinC beschouwt Cultuur als de inspiratiebron voor de samenleving van de toekomst. Om dit waar te maken hebben we leiders nodig met visie, lef en vakmanschap.

Leren, delen, inspireren, verbinden en doen.

Om maatschappelijk draagvlak voor cultuur te behouden en nieuwe exploitatiemogelijkheden te creëren, is het belangrijk om naar nieuwe verhoudingen met het publiek en met de samenleving te zoeken. Vanuit zijn unieke identiteit kan de culturele sector meer bijdragen aan een innovatieve en creatieve kennis-samenleving dan die nu doet. Dat vraagt om integratie van artistieke, culturele en maatschappelijke waarden. Dit programma biedt de mogelijkheid om deze uitdaging aan te gaan door actiegericht te leren, te reflecteren op nieuwe ervaringen en samen met andere leiders te werken aan het creëren van nieuwe verbindingen.

Co-creatie is een sleutelbegrip voor LinC: leren vanuit dialoog, zoeken naar *common ground*, en werken vanuit energie en daadkracht met focus op resultaat. Dat hoeft niet alleen te doen. Naast collega's die deelnemen aan het programma, zijn er spraakmakende pioniers, slimme denkers en sterke voorbeelden van leiders binnen en buiten de sector om je te inspireren en uit te dagen.



LinC staat ook voor het verbinden van het dagelijkse werk met de nieuwe inzichten en ervaringen die je in het programma opdoet. Culturele organisaties zijn vaak kleinschalig en worden dikwijls in beslag genomen door dagelijkse operaties en besommeringen. Dit programma betreft actief je werkcontext bij het leren. Zo werken we ook aan het lerend vermogen van culturele instellingen en organisaties.



Foto: Kryziz Bonny [CC-BY]



**A leader
is a dealer
in hope.**



Persoonlijk Leiderschap

LinC maakt werken aan persoonlijk leiderschap mogelijk. We dagen je uit je eigen kracht, talent en creativiteit in te zetten, je visie op de sector aan te scherpen en op een strategische en innovatieve wijze je plannen te realiseren. We ondersteunen je bij het opsporen van (vaak onbewuste) emotionele drijfveren of weerstanden, bij het effectief inzetten van de leiderschapsrol in de soms stroperige dynamiek van organisaties en groepen en bij het brengen van verandering en vernieuwing in die organisaties en de omgeving ervan.

Kortom, wil je deelnemen aan een sterk en groeiend netwerk van zelfbewuste, creatieve en innovatieve leiders in de culturele sector?

Schrijf je in op
www.leiderschapincultuur.nl

Voor wie is LinC?

LinC is er voor en door leidinggevend en managers van grote en kleine culturele instellingen, ondernemende kunstenaars en anderen die een sleutelpositie bekleden binnen de culturele sector: kunsten, creatieve industrie, omroepen, archieven, bibliotheken en erfgoed.

Als deelnemer beschik je over:

- Een afgeronde universitaire of HBO-opleiding of een vergelijkbaar academisch werk- en denkniveau.
- Kennis over en betrokkenheid bij de huidige ontwikkelingen en uitdagingen binnen de culturele sector.
- Minimaal vijf jaar (betaalde) werkervaring in de sector waarvan minimaal één jaar in een leidinggevende functie of (project)managementpositie. Of je hebt als zelfstandige twee tot vijf jaar projectmanagementopdrachten uitgevoerd.
- Basiskennis van financieel management: je bent in staat om een begroting en jaarrekening te lezen en te interpreteren.
- De creativiteit en het innovatieve vermogen om over de grenzen van de eigen werkcontext en vraagstukken te kijken en nieuwe werkwijzen uit te proberen.



Foto: Images for the Future (CC-BY)

Belangrijke criteria voor toelating:

- De ambitie, passie en potentie om verandering en vernieuwing in de culturele sector te verwezenlijken.
- De bereidheid om genereus om te gaan met eigen netwerk en diensten ten behoeve van de sector.
- De wil om zakelijke of artistieke innovaties te realiseren.
- Op een kruispunt staan in je werkzame leven.
- Voldoende tijd om het programma te volgen en aanwezig te zijn tijdens bijeenkomsten.

Het succes van het programma is afhankelijk van een uitgebalanceerde groeps-samenstelling, omdat het leren van en met elkaar een van de meest essentiële leerprincipes is. Daarom streven we naar een grote diversiteit aan deelnemers.

Wie maken LinC?

Leiderschap in Cultuur is een programma voor en door de culturele sector. Het wordt uitgevoerd door de Universiteit Utrecht (USBO) en Kennisland in samenwerking met HKU en Coaching in de Cultuur. LinC wordt mogelijk gemaakt door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

LinC heeft een groep van deskundigen, pioniers, ervaringsdeskundigen en opinieleiders uit de culturele sector aan zich verbonden voor de verschillende programma-onderdelen. Daarnaast verzorgen docenten en hoogleraren van de Universiteit Utrecht en HKU delen van het onderwijs en zijn er procesbegeleiders, trainers en coaches betrokken met ruime ervaring op het terrein van leiderschapsontwikkeling en de culturele sector. LinC heeft een groeiende *learning community* voor ogen waarin bovengenoemde groep en (ex-)deelnemers participeren.



Foto: Images for the Future [CC-BY]

Not the cry, but the flight of a wild duck, leads the flock to fly and follow.

Belangrijke personen

- Mirko Noordegraaf [academisch directeur] - m.noordegraaf@uu.nl
- Iselien Nabben [programmameider en lid kernteam] - in@kl.nl
- Paul Adriaanse [zakelijk leider en lid kernteam] - p.adriaanse@uu.nl
- Nelly van der Geest [trainer/docent en lid kernteam] - nelly@central.hku.nl
- Carolien van der Schoot [trainer/coach en lid kernteam] - carolien@coachingindecultuur.nl

Circle of Support

LinC werkt met een *Circle of Support* waarin een aantal 'ambassadeurs' optreden als klankbord, jury en inspirator, voorafgaand aan en tijdens het programma:

- Charles Leadbeater [auteur en adviseur op het gebied van Innovatie en Creativiteit]
- Victor van der Chijs [per 1 oktober 2013 voorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Twente, voorzitter Topteam Creatieve Industrie en Dutch Creative Council]
- Prof. dr. Valerie Frissen [hoogleraar ICT & Sociale Verandering, Erasmus Universiteit Rotterdam]
- Marco de Niet [directeur Digitaal Erfgoed Nederland]
- Prof. dr. Paul Schnabel [hoogleraar Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht]
- Prof. dr. Giep Hagoort [Cultureel Ondernemerschap HKU/Universiteit Utrecht]

Opbouw van LinC

Intakegesprekken

Het programma start met intakegesprekken die we gebruiken voor het aanscherpen van het programma en om inhoudelijke accenten te leggen. Het intakegesprek is gebaseerd op een zelf afgenomen assessment met betrekking tot je leiderschapsprofiel en geeft daarmee richting aan het persoonlijke ontwikkelingstraject.

Labs, leersporen en vrije ruimte

LinC is opgebouwd uit 12 onderdelen. Daarvan zijn 8 onderdelen gericht op het opdoen en creëren van kennis, inspiratie en inzicht, alsook het uitbreiden van het handelings- en denkrepertoire. Deze zogenoemde “labs” (laboratoria) bestaan uit bijeenkomsten die verspreid over 14 maanden plaatsvinden en tussen de 1 en 4 dagen duren (zie tijdschema verderop). Daarnaast werk je gedurende die 14 maanden individueel of in kleinere wisselende teams aan opdrachten en vraagstukken in de werkcontext. Deze zogenoemde leersporen zijn gericht op het uitdragen, op maat maken en toepasbaar maken van opgedane kennis en ervaringen. Tot slot is er het onderdeel ‘vrije ruimte’. Deze ruimte kan gebruikt worden om individuele kennis- en vaardigheidslacunes op specifieke vakgebieden zoals HRM, financieel management en juridische praktijk weg te nemen.



Labs

Lab 1: Van buiten naar binnen

Een intensieve bijeenkomst over ontwikkelingen en trends in de samenleving, economie en politiek. Doel is een overzicht te krijgen van de (on)ontgonnen mogelijkheden voor een krachtige en ondernemende culturele sector. Daarnaast maken we een start met netwerken, ondernemen en visieontwikkeling. De beweging is van buiten naar binnen, vertaald in een visie op de eigen organisatie van de deelnemer. Sprekers uit binnen- en buitenland geven hun visie op transities in de samenleving en in hoeverre de culturele sector daaraan kan bijdragen. Deelnemers zetten hun visie en ideeën krachtig en geloofwaardig neer in een mini-TEDx ten overstaan van een kring van deskundigen (*circle of support*). Gastsprekers en leden



Foto: Fabio Bruna [CC-BY-SA]

van de *circle of support* identificeren culturele en maatschappelijke vraagstukken als uitgangspunt voor een aantal praktijkopdrachten waar kleinere teams aan gaan werken. Dit is het begin van Leerspoor 1: *Interventure* [zie verder].



**Anyone can hold
the helm...**

**...when the
sea is calm.**

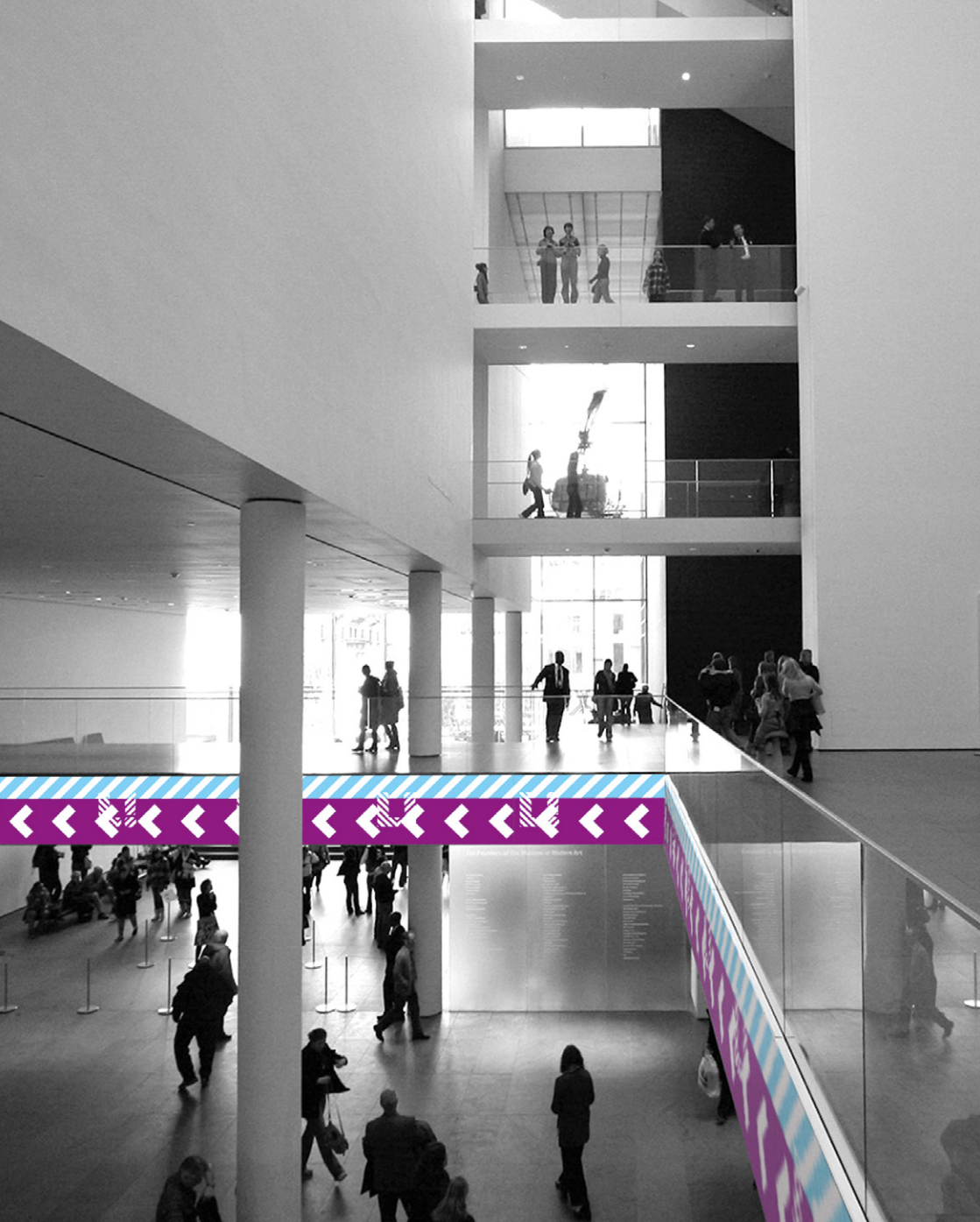


Foto: Ed Schipul [CC-BY]

Een *Interventure* is een uitdaging in het hier en nu die vraagt om het maken van nieuwe verbindingen en om een hernieuwde oriëntatie op de buitenwereld, de praktijk en de literatuur. Het is een opdracht die uit te voeren is binnen de periode waarin het programma loopt, die dicht bij de eigen werkpraktijk ligt, maar een '*out of the box*' aanpak vraagt en leerzaam is voor alle betrokkenen.

Lab 2: Van binnen naar buiten

In dit lab staat persoonlijk leiderschap in verhouding tot het organisatiesysteem en de culturele context waarin je werkzaam bent centraal. Op basis van nieuwe inzichten met betrekking tot de eigen effectiviteit ten opzichte van systeem en context, breiden de deelnemers het persoonlijke handelingsrepertoire verder uit en krijgen ze inzicht in de manier waarop je verschillende leiderschapsrollen kunt invullen. Tijdens dit lab formuleren alle deelnemers een persoonlijke leer- en ontwikkelagenda na het vaststellen en toetsen van een persoonlijk leiderschapsprofiel. Zij maken hierover reflectieverslagen voor in hun portfolio. Dit vormt de basis voor leerspoor 2: Reflectie.

Lab 3: Leiderschap en organisatiedynamiek

Veel culturele organisaties zijn klein en kwetsbaar. Reorganisaties zijn aan de orde van de dag en gaan vaak gepaard met bezuinigingen. Daarbij moeten cultureel leiders kunnen omgaan met een ingewikkeld krachtenveld met verschillende belanghebbenden zoals raden van toezicht, besturen, overheden en de eigen werkorganisatie. De diversiteit aan belangen en de spanning die dit soms oplevert vraagt om de vaardigheid te kunnen schakelen tussen die belangen zonder de

Labs

focus te verliezen. Cultureel leiders zijn daarbij ondernemer (mentaliteit en methode) en manager (techniek van het organiseren). In dit lab wordt hier uitgebreid bij stilgestaan en krijgen deelnemers nieuwe inzichten en vaardigheden. Deelnemers ervaren en exploreren hoe de mentale wereld van de eigen organisatie gebruikt kan worden als tool in het eigen werk. Om dit te bereiken wordt gebruikgemaakt van simulatie en organisatieobservaties. Onderdeel van dit lab zijn werkbezoeken, waarbij deelnemers elkaars organisaties en leiderschapsrollen gaan observeren. Hoe behoud je een creatief en lerend klimaat in culturele organisaties ondanks reorganisaties, bezuinigingen en directiewisselingen? Wat is eigen aan de culturele organisatie en hoe maak je die eigenschappen functioneel?

Have a vision...

Lab 4: Open innovatie

Open innovatie betekent het delen van kennis en nieuwe ideeën met de rest van de wereld, zodanig dat het daadwerkelijk tot vernieuwing leidt. Deze training gaat bovendien over nieuwe ontwikkelingen in marketing en *branding* en de mogelijkheden hiervan voor de culturele sector. Marketing en *branding* worden hier benaderd vanuit *design thinking*, het ontwerpen van ervaringen (*experiences*), (sociale) innovatie en vormgeving als wezenlijke kernwaarden van het culturele aanbod. Ook bij marketing, open innovatie en nieuwe media is co-creëren een

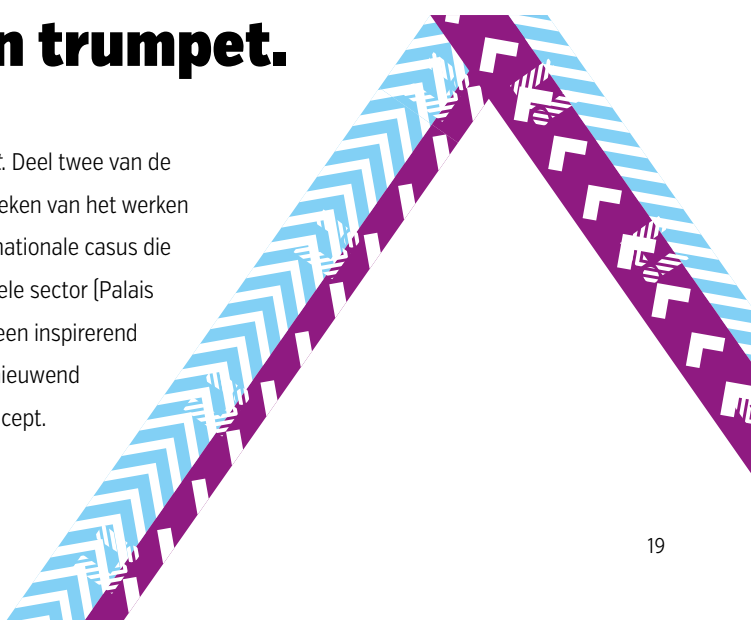
belangrijk model voor de veranderende verhouding tussen culturele organisaties en hun publiek. In dit lab vergaren de deelnemers inzichten over de rol van het publiek (publiekservaringen) bij programmerings- en ontwerpprocessen. Door middel van toepassingsopdrachten in de eigen praktijk wordt verkend wat deze inzichten betekenen voor de programmerings- en ontwerpprocessen in culturele organisaties.

Lab 5: Partnerschappen

In dit lab staat co-creatie centraal: samen werken en ontwikkelen met verschillende partijen en stakeholders. Tijdens de eerste twee dagen van de workshop draait het

...you can't blow an uncertain trumpet.

om leren *out of context*. Deel twee van de workshop staat in het teken van het werken aan een concrete internationale casus die speelt binnen de culturele sector (Palais de Tokyo, Parijs). Dit is een inspirerend voorbeeld van een vernieuwend artistiek organisatieconcept.



Labs



Foto: Images for the Future [CC-BY]

Lab 6: Businessplanning & nieuwe verdienmodellen

In dit lab combineren we twee aspecten. We kijken naar leiding geven door te sturen met 'oud' geld, klassieke financieringsmodellen en businessplanning: het plannen en controleren van de bedrijfsvoering en interne werkverhoudingen. En ook naar sturen met 'nieuw' geld en het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen, zoals *Cultural Business Modelling*, crowdfunding en ondernemerschap. Er wordt gebruikgemaakt van verschillende modellen om de eigen strategisch-financiële positie en geldstromen te analyseren. Ook de persoonlijke ervaring van gemak of ongemak in het sturen met geld wordt in kaart gebracht. We kijken naar verdienmodellen en business start-ups en het gebruik van sociale media en co-creatieprocessen zoals *brand programming*.

Lab 7: Team-management

Deze workshop gaat over de praktijk van het (aan)sturen van professionals en teams in de culturele sector met de nadruk op de gewenste autonomie van diezelfde professionals en teams. Daarbij rekening houdend met ingewikkelde werkverhoudingen, zoals het samenwerken tussen verschillende disciplines en de soms botsende belangen tussen een zakelijk en een artistiek perspectief. Deelnemers worden zich meer bewust van de manier waarop zij in het hier en nu functioneren in groepen en krijgen daarbij zicht op processen die zich in groepen afspelen. Ze ontwikkelen zich in het bespreekbaar kunnen maken en anderzijds positief beïnvloeden van processen en ontwikkelen hun leiderschap en autoriteit, ook in een context van spanningen en conflicten.



Foto: Simon Q [CC-BY]

If your actions inspire others to dream more, ...

Lab 8: Publiek leiderschap

Tijdens een slotconferentie ronden we de drie leersporen af. De teams krijgen het podium om de resultaten van hun leerproces te presenteren aan de *circle of support* en andere belanghebbenden. In de aanloop naar deze conferentie schrijven de teams een artikel over hun 'experiment' en de door hen geleerde lessen. Het leerspoor 'Reflectie' wordt afgerond met een korte individuele pitch op basis van een zelfreflectieverslag dat ter voorbereiding op deze afronding is gemaakt door de deelnemers zelf. De conferentie wordt verder gebruikt om kennis en inzichten van deelnemers over te dragen en uit te rollen over de sector, nieuwe deelnemers te werven, het programma af te sluiten, maar ook aan te scherpen voor de volgende groep deelnemers.

Leersporen

Leerspoor 1: Interventure

De uitdagingen die aan het einde van Lab 1 zijn voorgelegd zijn in eerste instantie nog grofmazig geformuleerd, maar leggen wel kernachtig bloot waar beweging en vernieuwing nodig is in de culturele sector. Deelnemers vormen teams en binnen de aangereikte uitdagingen identificeren ze een eigen concrete casus om aan te werken. Ze gaan op verkenning en verzamelen zoveel mogelijk ideeën, meningen, visies, ontwikkelingen, *best practices* en oplossingsmethoden die betrekking hebben op het gekozen praktijkvoorbeeld. Ze werken volgens de principes van *design-methods* en sociale innovatie.

Ieder team krijgt een coach toegewezen. De teams gaan op zoek naar een context waar het idee of de nieuwe verbinding kan worden uitprobeerdd. Dat kan een organisatie zijn (van een collega-deelnemer) of deze kan worden aangereikt door

**...learn more, do more
and become more,
you are a leader.**

Leersporen

andere betrokkenen, ambassadeurs of docenten. Van deelnemers wordt gevraagd hun creativiteit, ondernemerschap en vermogen tot samen werken en innoveren in te zetten. De potentiële opbrengst bestaat uit concrete ideeën, concepten en prototypes van nieuwe mogelijkheden die [onderdelen van] de culturele sector opnieuw of anders op de kaart zetten bij andere sectoren en in de samenleving.

Leerspoor 2: Reflectie

Binnen dit leerspoor staat persoonlijk leiderschap centraal. Er zullen coachingsgesprekken plaatsvinden waarin de focus ligt op de ontwikkeling van de eigen leiderschapsrol. Belangrijk element van de coachingsgesprekken is ook de integratie



Foto: Images for the Future [CC-BY]

van de verscheidenheid aan leer-mogelijkheden die het programma biedt. Daarnaast worden de deelnemers uitgedaagd leiderschap te tonen binnen andere sporen en modules van het programma en hierop te reflecteren.

Coaches scherpen het inhoudelijk programma aan op basis van specifieke persoonlijke vraagstukken van deelnemers.

Leerspoor 3: Cultural Connections

Leerspoor 3 is een onderdeel van het programma dat grotendeels door de deelnemers zelf wordt ontwikkeld. Dit is het onderdeel dat moet uitgroeien tot een (internationaal) netwerk van en voor leiders in de culturele sector, een platform om de dialoog aan te gaan over leiderschap en de maatschappelijke waarde van de sector. In dit netwerk wordt al doende kennis gedeeld waardoor LinC een open platform wordt voor de gehele sector. Dit onderdeel is een *open space* voor ontmoetingen en inspiratie. Hiervoor bieden we een internationaal netwerk van boeiende gastsprekers die vanuit verschillende kanten hun visie kunnen geven op leiderschap in de culturele sector.

De precieze vorm waarin dit leerspoor zich zal openbaren ligt niet vast. Het zou bijvoorbeeld kunnen gaan om culturele 'inspiratiecafés' rondom specifieke thema's en vraagstukken, zoals de spanning tussen zakelijk en artistiek leiderschap, omgaan met verschillende kunstopvattingen, cultuureducatie, engagement, talentontwikkeling, gebruik van sociale media, politieke invloeden etc. Thema's kunnen voortkomen uit de *interventures*. Deelnemers kunnen deze bijeenkomsten ook gebruiken als podium om hun *interventure* een stap verder te brengen. De kern van dit spoor is het verbinden van verschillende 'bloedgroepen', organisaties, functionarissen en disciplines rondom uitdagingen voor de culturele sector. De bijeenkomsten zijn daarom ook open voor niet-deelnemers.

Toetsing

Deelnemers werken in de labs en de leersporen naar een eindresultaat in de vorm van een portfolio, bestaande uit een zelfreflectieverslag, een artikel en een 'proeve van bekwaamheid'. Het toepassen van de leerdoelen in de eigen werkcontext speelt hierbij een grote rol. Deze worden extern beoordeeld en de deelnemers ontvangen een uitslag en -bij goed gevolg- een certificaat van de Universiteit Utrecht en HKU.

Halverwege wordt met alle deelnemers een *midterm*-voortgangsgesprek gevoerd. Daar kunnen knelpunten in de voortgang, het niveau of de inzet van deelnemers worden besproken. Na afloop van het programma vindt er een eindgesprek [*outtake*] plaats.

Praktisch

Planning

De labs, leersporen en de vrije ruimte zijn verspreid over een periode van 14 maanden (november 2013 - december 2014). Het rooster wordt 3 maanden vooruit gepland. Om de continuïteit te waarborgen is er iedere 2 weken een vaste maandagmiddag waarop de deelnemers bij elkaar komen. Dit dagdeel gebruiken we vooral voor de leersporen. Binnen leerspoor 1 en 3 besluiten de deelnemers gedurende het programma zelf wanneer zij bijeenkomen. De inroostering van de vrije ruimte is afhankelijk van de invulling door de deelnemers.

Labs

De labs beginnen altijd om 9.00 uur en duren tot 17.00 uur of 20.30 uur [afhankelijk van hoeveel dagen het lab in totaal duurt].



Foto: Yuri Levchenko [CC-BY]

Praktisch

Belangrijke data

- 13 september 2013
- half september 2013
- oktober 2013
- 4-7 november 2013
- 16-17 december 2013
- 10-11 februari 2014
- 14 april 2014
- 9-11 juni 2014
- 25-26 augustus 2014
- 13-14 oktober 2014
- 8-10 december 2014

Deadline aanmeldingen

Selectie deelnemers

Intake

Lab 1

Lab 2

Lab 3

Lab 4

Lab 5

Lab 6

Lab 7

Lab 8

Alle data en locaties zijn onder voorbehoud van wijzigingen.

Studiebelasting

- Contacturen Labs/Leersporen
- Voorbereiding/zelfstudie
- Vrije ruimte
- Totaal

Circa 320 uur

Circa 350 uur

Circa 40 uur

Circa 710 uur

Praktisch



Locatie

Alle labs en deelsessies vinden plaats in het Academiegebouw (Domplein 29) en bij de USBO (Bijlhouwerstraat 6) te Utrecht.

Kosten

LinC kost 20.000 euro (incl. btw) per deelnemer, inclusief studiemateriaal. Daarvan betaalt het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap 18.000 euro en vragen we een eigen bijdrage van 2.000 euro (incl. btw) per deelnemer.

Werk en studie combineren

Het programma is speciaal ontwikkeld voor werkzame leidinggevend en de planning is hier zoveel mogelijk op ingesteld. Gelet op de werkbelasting in de culturele sector is voor de maandagmiddag gekozen als vaste dag om bij elkaar te komen. Tijdens de labs wordt dit uitgebreid met dinsdag en eventueel woensdag. LinC is een intensief programma dat tijd en energie vraagt, maar omdat we dichtbij de werkpraktijk blijven en je een eigen innovatieproject kunt inbrengen, kun je onderdelen van het programma integreren in je dagelijkse werkzaamheden. Bovendien levert dit programma niet alleen persoonlijke inzichten op, maar ook rendement voor de organisatie en daarmee voor de culturele sector als geheel.

Aanmelden

Je kunt je als deelnemer aanmelden door het aanmeldingsformulier in te vullen op www.leiderschapincultuur.nl.

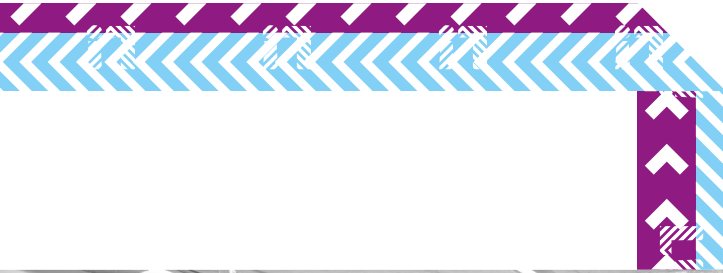


Foto: VVBAD [CC-BY]



Praktisch

Meer informatie

Kijk op de (tijdelijke) website www.leiderschapincultuur.nl of mail naar info@leiderschapincultuur.nl.

Je kunt ook bellen naar 030 253 8101 (USB0).



