

# Leren van LinC

Evaluatie van het ontwikkelprogramma 'Leiderschap in Cultuur'



*Tessa van Asselt*

*November 2024*



Universiteit  
Utrecht

LEIDERSCHAP  
IN CULTUUR



# Inhoudsopgave

Leren van LinC .....	1
Samenvatting .....	7
Vooraf .....	9
Het onderzoek.....	9
Methoden .....	9
Interviews programmaleiders.....	9
Observaties lopende programma's.....	9
Interviews alumni.....	10
Casestudies .....	10
Focusgroep alumni.....	10
Interviews stuurgroep.....	10
Vragenlijst alumni .....	10
Evaluaties edities .....	11
Openbare gegevens .....	11
Literatuur .....	11
Leeswijzer.....	12
1. De context van LinC .....	13
1.1 De context van LinC .....	13
Arbeidspositie .....	13
Passie .....	14
Leiderschap.....	14
1.2 Het programma.....	14
Overzicht varianten en edities .....	15
1.3 De doelgroep.....	16
1.4 Deelnemersselectie .....	17
1.5 Motivatie om deel te nemen .....	18
1.6 Leerdoelen .....	19
2. De inhoud van LinC .....	23
2.1 Het eenjarige programma (2013-nu).....	23
Lab 1: Van buiten naar binnen.....	23
Lab 2: Van binnen naar buiten.....	23
Lab 3: Innoveren en veranderen.....	24

Lab 4: Organisatiestructuur en organisatiecultuur .....	24
Lab 5: Stakeholders management en politieke vaardigheden .....	24
Lab 6: Business modelling & ondernemerschap .....	24
Lab 7: De toekomst van de digitale samenleving .....	24
Lab 8: Publiek leiderschap.....	24
2.2 Het zakelijke programma (2020-nu) .....	24
Masterclass 1: Persoonlijk leiderschap .....	25
Masterclass 2: Financieel management.....	25
Masterclass 3: Lobbyen en public affairs.....	25
Masterclass 4: HRM .....	25
Masterclass 5: Public value management en monitoring.....	25
2.3 Het artistieke programma (2021-nu).....	25
Thema's .....	25
Startbijeenkomst.....	26
Masterclass 1 .....	26
Creative Learning lab 1 .....	26
Masterclass & Creative Learning lab 2.....	26
Slotbijeenkomst .....	26
3. De werkwijze van LinC .....	27
3.1 Labs .....	28
3.2 Intervisie.....	30
3.3 Interventure .....	31
3.4 Individuele begeleiding .....	32
3.5-Buddy .....	32
3.6 ULearning.....	33
Meer dan de som der delen.....	34
Werkvormen - verschillende ervaringen tussen varianten van LinC .....	35
3.7 Programmaleiding.....	36
3.8 Peers.....	36
Peers - Verschillende ervaringen tussen varianten van LinC .....	38
3.9 Na afronding .....	39
4. De werkwijze van LinC geduid .....	41
Onderwijs voor professionals .....	41
Maatwerk.....	42
Nieuwe kennis.....	43
Samen leren .....	44

Reflectie .....	46
Culturele en creatieve context.....	47
Voorwaarden om tot leerresultaten te komen .....	47
Samengevat.....	48
5. De impact van LinC.....	49
Toelichting.....	49
5.1 Geobserveerde leerresultaten en impact.....	49
5.2 Ervaren leerresultaten en impact .....	50
5.2.1 Leereffect door aanpak.....	51
5.2.2 Impact .....	52
5.2.3 Loopbaan.....	55
5.2.4 Netwerk in de culturele en creatieve sector.....	56
5.2.5 Leiderschap .....	57
5.2.6 Verschillende resultaten tussen varianten van LinC.....	57
Samengevat.....	57
6. De impact van LinC geduid.....	59
6.1 Leerresultaten.....	59
Beweging.....	59
Leeropbrengst.....	59
Toepasbaarheid en transfer.....	60
Feedback.....	61
Reflectie .....	62
Perspectieven.....	63
Samengevat.....	64
6.2 Impact .....	64
Impact van onderwijs.....	65
Zelfvertrouwen en zelfinzicht .....	65
Reflexief vermogen .....	65
Loopbaan .....	66
Club LinC.....	66
7. Conclusies .....	69
7.1 Wat is onze aanpak? .....	69
7.2 Hoe boeken wij leerresultaten?.....	70
7.3 Hoe maken we impact? .....	70
Samengevat.....	70
8. De ontwerpprincipes van LinC .....	71

Voorwaarden .....	71
Ontwerpprincipe 1: Vertragen en uitzoomen.....	72
Ontwerpprincipe 2: Praktische werkbaarheid .....	72
Ontwerpprincipe 3: Diversiteit in werkvormen .....	72
Ontwerpprincipe 4: Alternatieve perspectieven .....	73
Ontwerpprincipe 5: Reflectie op positionering .....	73
Ontwerpprincipe 6: Continue programmaleiding.....	74
Ontwerpprincipe 7: Werken in en via netwerken .....	74
9. Aanbevelingen voor LinC .....	75
9.1 Aanbevelingen voor het programma .....	75
9.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....	77
Tot slot .....	78
Literatuurlijst.....	79
Bijlage 1. Projecten van LinC-alumni.....	86
Bijlage 2. Handreiking ontwerpprincipes .....	91
Bijlage 3. Infographic ontwerpprincipes .....	92

# Samenvatting

Leiderschap in Cultuur (LinC) is een zogenaamd Onderwijs voor Professionals (OvP) programma dat ontwikkeld is voor en door leiders in de culturele en creatieve sector. Het wordt aangeboden door de Universiteit Utrecht (UU). Deelnemers ontwikkelen hun (persoonlijk) leiderschap, visie en innovatief vermogen. Daarnaast draagt LinC bij aan het vormen van een netwerk van 'gelijkgestemden' in de cultuursector. Er bestaan verschillende halfjarige en eenjarige programma's gericht op bijvoorbeeld persoonlijk, zakelijk of artistiek leiderschap. De belangrijkste onderdelen van het programma zijn maandelijks labs met gastsprekers, intervisie bijeenkomsten en praktijkopdrachten. Reflectie heeft in alle onderdelen van het programma een belangrijke rol. Op basis van empirische data en theorie zijn zeven *ontwerpprincipes* gedefinieerd voor onderwijs voor professionals: (1) vertragen en uitzoemen, (2) praktische werkbaarheid, (3) diverse werkvormen, (4) alternatieve perspectieven, (5) reflectie, (6) continue begeleiding, (7) werken in en met netwerken. Deze principes zijn bruikbaar voor vervolgcursussen in de culturele sector, maar tevens voor andere OvP programma's.

*Dit onderzoek is uitgevoerd en deze rapportage is opgesteld, door Tessa van Asselt, met dank aan Frank Hakemulder voor de begeleiding en Mirko Noordegraaf, Iris van der Tuin, Paul Adriaanse en Hanne ten Berge voor inzichten en uitwisseling tijdens het proces, alsmede voor inhoud en commentaar op deze rapportage.*

*Dit onderzoek is in 2023-2024 uitgevoerd met financiële steun vanuit het [Focusgebied Higher Education Research \(HER\)](#) van de Universiteit Utrecht .*





# Vooraf

Leiderschap in Cultuur (LinC) is een Onderwijs voor Professionals (OvP) programma dat is ontwikkeld voor en door leiders in de culturele en creatieve sector. Het wordt al vele jaren aangeboden door de Universiteit Utrecht (UU). Hiermee kunnen culturele leiders hun leiderschap, visie en innovatief vermogen verder ontwikkelen. LinC is in 2013 voor het eerst aangeboden aan professionals in het culturele veld<sup>1</sup> en werd ontwikkeld in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Dat wilde ondernemerschap in cultuur stimuleren.

Nu Leiderschap in Cultuur 10 jaar bestaat en er meer dan 25 edities hebben plaatsgevonden (d.d. september 2024), doen we onderzoek naar de *aanpak* en *impact* van het programma.

## Het onderzoek

De hoofdvraag van dit evaluatieonderzoek is: *Op welke wijzen heeft LinC bijgedragen aan de professionalisering van een veld (i.c. het culturele veld)?*

De deelvragen zijn:

- a) *Wat is onze aanpak?*
- b) *Hoe boeken we leerresultaten?*
- c) *Hoe maken we impact?*
- d) *Hoe kunnen we de ontwerpprincipes van LinC zo formuleren/visualiseren dat deze toepasbaar worden op/in andere OvP-domeinen en -programma's?*
- e) *Welke randvoorwaarden zijn daarbij relevant?*

## Methoden

Voor dit evaluatieonderzoek zijn verschillende methoden gebruikt.

### Interviews programmaleiders

Er is gesproken met zes programmaleiders, waarvan vijf tijdens de looptijd van het onderzoek nog betrokken waren bij het programma en een voormalig programmaleider betrokken is geweest bij de ontwikkeling en uitvoering van LinC (landelijk) en de verschillende varianten. Aantekeningen uit deze interviews zijn genoteerd en gebruikt in de kwalitatieve data-analyse. Onderwerpen die aan bod kwamen waren de werkwijze binnen, werkvormen van en visie op het programma.

### Observaties lopende programma's

Van een aantal programma's (LinC Utrecht, LinC Lage Landen, LinC Artistiek) is een lab of terugkomdag bijgewoond. Ook is het jubileum-evenement van 10 jaar LinC bijgewoond. Hier is ongestructureerd geobserveerd en zijn opvallende opmerkingen genoteerd.

---

<sup>1</sup> Binnen Leiderschap in Cultuur wordt het culturele veld opgevat in de brede zin van het woord, inclusief bijvoorbeeld producenten, uitvoerend kunstenaars, beleidsmederkers cultuur en de erfgoedsector. In Hoofdstuk 1 wordt de samenstelling van de deelnemersgroep verder beschreven. In deze rapportage wordt de term 'culturele en creatieve sector' gebruikt om het culturele veld aan te duiden.

### Interviews alumni

Op basis van gesprekken met programmaleiders, gesprekken met alumni en observaties is een semi-gestructureerde vragenlijst opgesteld waarin wordt ingegaan op de motivatie en ervaringen van alumni voor, tijdens en na deelname aan het programma. Gekozen is voor een casestudie van twee varianten van LinC: LinC Brabant en LinC Artistiek. Op basis van vrijwillige selectie zijn 9 interviews afgenomen met alumni van LinC Brabant en LinC Artistiek.

### Casestudies

Er bestaan duidelijke verschillen in het ontwerp van de varianten en edities van LinC. Om de vergelijkbaarheid van de resultaten van de kwalitatieve dataverzameling te vergroten is gekozen voor twee casestudies: LinC Artistiek en LinC Brabant. LinC Artistiek is een halfjarig programma waarin makers en artistiek leiders centraal staan als doelgroep. LinC Artistiek heeft plaatsgevonden in 2021, 2022 en 2023. Een nieuwe editie is gestart in maart 2024, omdat deze plaatsvond tijdens de looptijd van dit onderzoek is deze editie niet meegenomen. LinC Brabant is een eenjarig programma en heeft plaatsgevonden in 2021 en 2022 gericht op de versterking van zakelijk leiderschap in de regio Brabant. Een nieuwe editie samen met Zeeland is gestart in oktober 2023, omdat deze plaatsvond tijdens de looptijd van dit onderzoek is deze editie niet meegenomen. In de resultaten wordt duidelijk dat hoewel het ontwerp van de varianten en edities verschilt, de onderliggende mechanismen en ontwerpprincipes wel overeenkomen. De kwalitatieve resultaten worden gezien als representatief voor alle varianten en edities.

### Focusgroep alumni

Op basis van gesprekken met programmaleiders, gesprekken met alumni en observaties is een focusgroep gehouden waarin wordt ingegaan op de leerervaringen van deelnemers tijdens het programma. Er is gekozen voor een casestudie van twee varianten van LinC: LinC Brabant en LinC Artistiek. Er waren voldoende aanmeldingen voor 1 focusgroep met 8 alumni van LinC Brabant 2. In deze focusgroep is extra aandacht voor de interactie tussen de deelnemers en de gezamenlijke ervaringen.

### Interviews stuurgroep

Op basis van gesprekken met programmaleiders is een semigestructureerde vragenlijst opgesteld waarin wordt ingegaan op de observaties van de stuurgroep voorafgaand aan het programma en de observaties na afronding van het programma. Hierin is expliciet aandacht besteed aan de mogelijke impact van LinC op de culturele en creatieve sector in de regio. Er zijn twee interviews afgenomen met in totaal drie personen betrokken bij de ontwikkeling van en lid van de stuurgroep van LinC Brabant.

### Vragenlijst alumni

Op basis van gesprekken met programmaleiders, gesprekken met alumni en observaties is een lijst met de belangrijkste variabelen opgesteld waarin wordt ingegaan op de motivatie en ervaringen van alumni voor, tijdens en na deelname aan het programma. Ook is gebruik gemaakt van de vragenlijst gebruikt voor de evaluatie van een programma voor professionals in het universitair onderwijs (Grunefeld, 2020). Aan alle oud-deelnemers (N=446) is een vragenlijst gestuurd, hiervan waren 21 mailadressen niet meer in gebruik. 164 oud-deelnemers hebben de vragenlijst (deels) ingevuld en 148 vragenlijst zijn volledig ingevuld en meegenomen in de kwantitatieve analyse. Van de 16 responses die niet zijn meegenomen in de kwantitatieve analyse, zijn (indien aanwezig) antwoorden op open vragen wel meegenomen.

### Persoonskenmerken

Van de respondenten identificeert 62,8% als vrouw en 35,1% als man, de overige respondenten identificeren zich als non-binair of anders. Respondenten zijn tussen de 29 en 67 jaar oud (25<sup>e</sup> percentiel is 41,00, 75<sup>e</sup> percentiel is 54,00). Ten tijde van deelname waren deelnemers tussen de 27 en 60 jaar oud met een mediaan van 41,00 (25<sup>e</sup> percentiel is 36,50, 75<sup>e</sup> percentiel is 48,00). Van de respondenten heeft 64,9% een master of hoger afgerond, 30,4% een bachelor en 4,7% middelbare school of mbo.

### Programma

De respondenten hebben aan de volgende varianten deelgenomen:

Tabel 1: Aan welke variant en editie hebben respondenten deelgenomen?

	Editie 1	Editie 2	Editie 3	Editie 4	Totaal
<b>LinC (landelijk)</b>	2,7%	7,4%*	7,4%*	10,8%*	28,4%
<b>LinC Lage Landen</b>	6,1%	3,4%	2,0%	4,1%	15,5%
<b>LinC Utrecht</b>	4,7%	6,8%	3,4%	3,4%	18,2%
<b>LinC Overijssel</b>	3,4%	3,4%	-	-	6,8%
<b>LinC Brabant</b>	4,1%	6,1%	-	-	10,1%
<b>LinC Zakelijk</b>	2,7%	3,4%	4,7%	-	10,8%
<b>LinC Artistiek</b>	2,7%	4,1%	3,4%	-	10,1%

\*Deze edities bestonden uit twee groepen van in totaal 40 deelnemers. Dit verklaart het hogere aantal respondenten van deze edities.

79,1% van de respondenten heeft deelgenomen aan een programma van 12 maanden (LinC (landelijk), LinC Lage Landen, LinC Utrecht, LinC Overijssel, LinC Brabant) en 20,9% heeft deelgenomen aan een programma van 6 maanden (LinC Zakelijk, LinC Artistiek).

### Werkplekken

De diversiteit aan disciplines binnen de creatieve en culturele sector waarin respondenten werken is groot. Het grootste aantal respondenten werkt in theater en podiumkunsten, de tweede groep in kunst- en cultuureducatie. Dit komt overeen met de disciplines waarin alle alumni werkten ten tijde van deelname. Daarom concluderen we dat de respons representatief is voor de groep alumni.

### Evaluaties edities

Van negen edities zijn evaluaties beschikbaar gesteld die na afloop van elke bijeenkomst worden afgenomen. In totaal 54 evaluaties zijn meegenomen in de kwalitatieve data-analyse. De gebruikte evaluaties zijn afkomstig van LinC Zakelijk 2, LinC Zakelijk 3, LinC Brabant 1, LinC Brabant 2, LinC Overijssel 1, LinC Overijssel 2, LinC Artistiek 1, LinC Artistiek 2 en LinC Lage Landen 3.

### Openbare gegevens

Tot slot zijn openbare gegevens gebruikt, zoals artikelen geschreven over het programma en media-interviews gehouden met alumni.

### Literatuur

Zie voor de relevante geraadpleegde literatuur de literatuurlijst aan het einde van deze rapportage.

## Leeswijzer

We starten met een schets van de culturele sector in Nederland waarbinnen het programma Leiderschap in Cultuur ontwikkeld en geïmplementeerd is. In het eerste hoofdstuk wordt ook de opzet van het programma verder toegelicht en worden de diverse varianten van het programma beschreven. Het tweede hoofdstuk van de rapportage beschrijft de inhoud van het programma. In het derde hoofdstuk wordt de werkwijze van LinC verder toegelicht, gecombineerd met resultaten van het alumni-onderzoek. In hoofdstuk 4 worden deze resultaten geïnterpreteerd op basis van theorie. In hoofdstuk 5 wordt de impact van LinC beschreven en in hoofdstuk 6 wordt dit geïnterpreteerd op basis van theorie. In hoofdstuk 7 wordt antwoord gegeven op de deelvragen a) *Wat is onze aanpak?*, b) *Hoe boeken we leerresultaten?* en c) *Hoe maken we impact?*. Op basis van de antwoorden op deze deelvragen worden in hoofdstuk 8 de zeven ontwerpprincipes van LinC uitgewerkt waarmee antwoord wordt gegeven op deelvragen d) *Hoe kunnen we de ontwerpprincipes van LinC zo formuleren/visualiseren dat deze toepasbaar worden op/in andere OvP-domeinen en -programma's?* en e) *Welke randvoorwaarden zijn daarbij relevant zijn?* Tot slot doen we aanbevelingen voor het programma en voor verder onderzoek op basis van inzichten uit de data-verzameling en literatuurstudie. In de bijlage is een overzicht opgenomen van resultaten van LinC die respondenten in de vragenlijst hebben benoemd.

# 1. De context van LinC

In dit hoofdstuk wordt het volgende beschreven: de context waarbinnen LinC opereert, de varianten en edities van Leiderschap in Cultuur en de doelgroep en deelnemers van het programma.

## 1.1 De context van LinC

Leiderschap in Cultuur werd ontwikkeld voor de culturele en creatieve sector. Het is een gevarieerd veld zonder een overkoepelende branchevereniging die professionalisering organiseert. Tijdens de ontwikkeling van LinC was er specifiek voor deze sector geen opleiding beschikbaar. De sector wordt door programmaleiders van LinC beschreven als ‘reactief’, niet ‘reflexief’. Professionals zijn zo gepassioneerd in het maken of mogelijk maken dat er weinig ruimte is voor uitzoomen en reflectie. Bovendien is het een sector waar weinig afstand bestaat tussen de mens en de professie. Dit zorgt voor een hoge mate van persoonlijke betrokkenheid van professionals in de sector.

Na een economische crisis en overheidsbezuinigingen in de cultuursector zette het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) een programma ‘cultureel ondernemerschap’ op voor investering in en ontwikkeling van leiderschap, ondernemerschap en fondsenwerving. Het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van de faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie van Universiteit Utrecht ontwikkelde in samenwerking met Kennisland een leiderschapstraject voor de culturele sector. Dit traject werd door het ministerie (via een aanbestedingsprocedure) geselecteerd uit 13 inschrijvers en groeide uit tot het programma Leiderschap in Cultuur (LinC) dat in 2013 voor het eerst werd aangeboden.

### Arbeidspositie

Ook daarna is er door de Rijksoverheid, provincies en gemeenten bezuinigd op cultuur (SER & Raad voor Cultuur, 2016). Volgens alumnus Andrea van Wingerden ontstaan er daardoor ‘veel eilandjes’ in de sector. “Vanwege bezuinigingen en de daarmee gepaard gaande prestatiedrang, stoppen ze veel energie in het beschermen en legitimeren van de eigen organisatie.” (Andrea van Wingerden in Peters, 2017). Dat, terwijl er juist behoefte is aan meer collectieve kracht en verbondenheid tussen professionals (Noordegraaf, 2020). Naast bezuinigingen die om andere vormen van leiderschap vragen, is de arbeidspositie van professionals in de culturele en creatieve sector kwetsbaar (SER & Raad voor Cultuur, 2016, 2017; van Boxem & Dillen, 2024). In de sector werken relatief veel zelfstandigen (SER en Raad voor Cultuur, 2016, 2017; CBS, 2021; Vos, 2022).

SER en Raad voor Cultuur (2016) concluderen op basis van rondetafelgesprekken met de culturele en creatieve sector dat zowel werknemers als zelfstandigen een zwakke onderhandelingspositie hebben. Inkomens zijn lager en professionals in de culturele sector hebben beperkt toegang tot onder andere scholing. Er is sprake van beperkte onderhandelingsmacht door het motto ‘voor jou tien anderen’. Het gesprek met opdrachtgevers gaat vaak over de inhoud van het werk, daarom “ervaren zij in de praktijk vaak ongemak wanneer er stevig over hun honorarium onderhandeld moet worden” (p.15, SER & Raad voor Cultuur, 2016). In de rondetafelgesprekken wordt het belang van omscholing en bijscholing in de culturele en creatieve sector genoemd (SER & Raad voor Cultuur, 2016). Er wordt echter weinig ruimte ervaren om door middel van scholing te werken aan duurzame inzetbaarheid en het

verduurzamen van de sector, door het ontbreken van zowel financiën als tijd (zie ook Vos, 2022; Van Boxem & Dillen, 2024). De organisatie van scholing is bovendien beperkt in omvang en versnipperd (SER en Raad voor Cultuur, 2016).

### Passie

Volgens van Boxem en Dillen (2024) is de culturele en creatieve sector ‘kwetsbaarder’ omdat er vooral mensen werken met een hoge mate van intrinsieke motivatie die veel passie hebben voor het werk. Bovendien hebben professionals in de sector weinig tot geen formele opleiding gevolgd voor het werk dat zij uitvoeren in de culturele sector (Vos, 2022). Vaak starten professionals in de sector vanuit passie en groeien zij door naar meer formele rollen binnen organisaties. Bijvoorbeeld omdat het organiseren van een festival nu eenmaal vraagt om een zakelijk leider die zich bezighoudt met de organisatie, of een museum meer publiek trekt met een goede communicatiestrategie. Inhoudelijke gedrevenheid staat in de sector voorop. Dit wordt ook geobserveerd door de ontwerpers en programmaleiders van Leiderschap in Cultuur. Wanneer de aansluiting tussen functie en kennis, vaardigheden en preferenties niet optimaal is, beperkt dit de arbeidsmobiliteit en verzwakt dit de arbeidspositie (SCP, 2005). In het culturele veld bestaan weinig formele opleidingen voor veel functies (Vos, 2022). Voor professionals in het culturele veld lijkt er geen alternatief dan leren door ervaring.

### Leiderschap

Het belang van een leiderschapsprogramma voor professionals in de cultuursector is ook anno 2024 groot. Zo schrijft Gunay Uslu in juni 2023, dan staatssecretaris van OCW, in een voortgangsbrief over het arbeidsmarktbeleid van de culturele en creatieve sector het volgende aan de Tweede Kamer:

*Cultuur is een onmisbaar ingrediënt van het leven. De mensen die in de culturele en creatieve sector werken doen dat met veel passie en inzet. De positie van werkenden in de sector staat echter al lange tijd onder druk. De inkomens zijn laag, werkenden kunnen nauwelijks investeren, een arbeidsongeschiktheidsverzekering is voor de meesten te duur en sparen voor een pensioen is vaak niet mogelijk. De coronacrisis heeft de kwetsbare positie van makers nog duidelijker blootgelegd. De intrinsieke gedrevenheid van kunstenaars en makers die deze sector zo krachtig en mooi maakt, helpt bij dit vraagstuk niet.*

Door de kwetsbare arbeidspositie en vaak het gebrek aan formele opleiding is er zowel in de sector als bij de overheid extra aandacht voor het versterken van de positie van professionals in de culturele en creatieve sector door middel van opleiding. Leiderschap in Cultuur biedt voor professionals in deze specifieke sector de mogelijkheid om verder te professionaliseren. Voor zover bekend zijn er in Nederland geen andere (grotere) leiderschapsprogramma's gericht op de culturele en creatieve sector waarin deze vraagstukken aan bod komen.

Leiderschap in Cultuur is er om professional in de culturele en creatieve sector te faciliteren in de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Het programma is er ook om de sector veerkrachtig te maken en te houden.

## 1.2 Het programma

LinC is een programma voor persoonlijke groei en professionalisering. Deelnemers buigen zich tijdens LinC over ontwikkelingen en trends, samenwerking, nieuwe *businessmodellen* en persoonlijk leiderschap. LinC biedt deelnemers een breder netwerk en een sterkere positie in de culturele en creatieve sector. Deelnemers bedenken en experimenteren met nieuwe werkwijzen en zoeken nieuwe

verbindingen, bijvoorbeeld met publiek, andere cultuurmakers, disciplines en sectoren. In LinC werken deelnemers aan zelfreflectie, zelfbewustzijn, visieontwikkeling en innovatie- en verandervermogen. Leiderschap betekent niet alleen leidinggeven. Het gaat volgens programmaleider Nabben (n.d.) over 'jezelf leren kennen' en met die zelfkennis anderen kunnen beïnvloeden.

Het programma Leiderschap in Cultuur wordt aangeboden vanuit het zogenoemde onderwijs voor professionals -eerder executive onderwijs- van departement Bestuurs- en Organisationswetenschappen, faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie, Universiteit Utrecht. Variant LinC Lage Landen wordt aangeboden in samenwerking met Antwerp Management School verbonden aan Universiteit Antwerpen. Variant LinC Artistiek wordt aangeboden in samenwerking met de Creative Humanities Academy verbonden aan de faculteit Geesteswetenschappen van Universiteit Utrecht. LinC is een programma ontwikkeld voor en door leiders in de culturele en creatieve sector.

### Overzicht varianten en edities

Bij de start van LinC in 2013 was het een *landelijke* variant die 12 maanden duurde. De eerste 4 jaar werd het programma (deels) gesubsidieerd door initiële opdrachtgever Ministerie van OCW. LinC (landelijk) bleek succesvol. Het aantal inschrijvingen was stevast groter dan het aantal beschikbare plaatsen. In de eerste jaren waren er ruim 850 potentiële deelnemers voor in totaal 140 opleidingsplaatsen. LinC (landelijk) werd aangeboden van 2013 tot en met 2016. Nadat de subsidie vanuit Ministerie van OCW eindigde is er gekeken naar mogelijkheden om het programma voort te zetten. Zo ontstonden nieuwe varianten die inspelen op specifieke behoeften binnen de culturele sector.

LinC Lage Landen startte in 2017 en is een *Nederlands-Vlaamse* samenwerking met Antwerp Management School, Universiteit Antwerpen. Deze eenjarige variant is gebaseerd op de originele landelijke variant en vindt afwisselend in Utrecht en Antwerpen plaats. Deelnemers zijn werkzaam in de culturele en creatieve sector in Nederland of België.

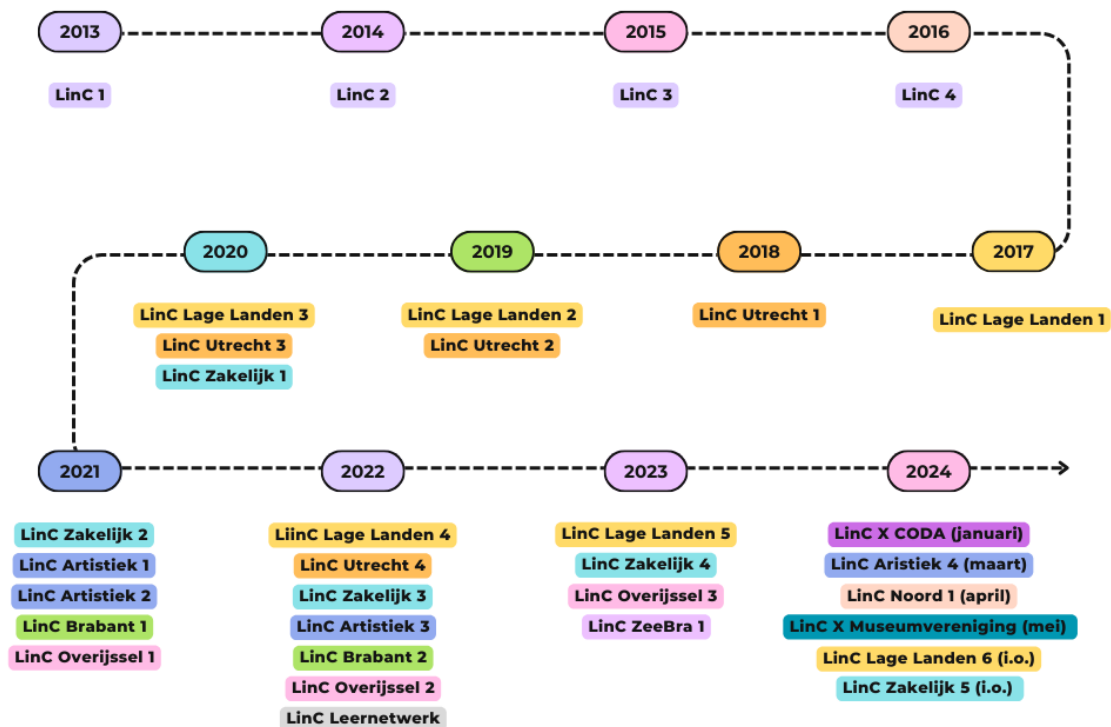
De *regionale* varianten spelen in op regio-specifieke behoeften. Deze eenjarige variant volgt net als LinC Lage Landen in grote lijnen het originele programma. Verdiepende thema's worden bepaald in samenspraak met een stuurgroep bestaande uit organisaties en belanghebbenden in de provincie die het programma tevens (deels) financieel mogelijk maken. De regionale programma's vinden plaats bij verschillende culturele locaties in de betreffende regio. Momenteel kent LinC vier regionale programma's: LinC Utrecht (sinds 2017), LinC Overijssel (sinds 2021), LinC ZeelandBrabant (in 2021 gestart als LinC Brabant, sinds 2023 LinC ZeelandBrabant, kortweg LinC ZeeBra) en LinC Noord (gestart in 2024).

De *zakelijke* variant startte in 2020 en richt zich in een halfjarig programma op de behoeften van zakelijk leiders. Zij waren op zoek naar specifieke kennis voor zakelijk leiders die in het eenjarige programma minder aan bod kwam. Ook bleken potentiële deelnemers niet altijd tijd en ruimte te hebben voor de eenjarige varianten.

De *artistieke* variant is ontwikkeld voor artistiek leiders en makers in de culturele en creatieve sector. In eerdere edities werd duidelijk dat het originele programma van LinC minder goed aansloot bij de behoeften van de doelgroep van artistiek leiders en makers. In samenwerking met Creative Humanities Academy is LinC Artistiek (LinC A) ontwikkeld, waarbij de duiding van artistieke processen centraal

staat en het leiderschap van makers ontwikkeld wordt. Ook dit programma kent een kortere duur van zes maanden.

Daarnaast zijn er nog zeer *specifieke* varianten zoals LinC Leernetwerk, LinC X Museumvereniging en LinC X CODA. Deze worden in deze rapportage niet verder besproken. In paragraaf 1.7 wordt de inhoud per variant verder toegelicht.



Figuur 1: Varianten en edities Leiderschap in Cultuur

### 1.3 De doelgroep

Voor deelname aan LinC worden professionals geselecteerd die werkzaam zijn in de culturele en creatieve sector, bijvoorbeeld binnen podiumkunsten, creatieve industrie, archieven, bibliotheken en erfgoed. LinC richt zich op medior en senior professionals in de culturele en creatieve sector. Af en toe doet een junior professional mee aan het programma, maar dit is volgens de programmaleiders een uitzondering. Uit de vragenlijst blijkt een gemiddelde leeftijd van 41 jaar ten tijde van deelname, dit bevestigt het beeld dat deelnemers enige werkervaring hebben tijdens deelname aan LinC. De meerderheid heeft veel werkervaring opgedaan in de sector zelf: 86,5% van de respondenten werkt langer dan 10 jaar in de sector, 9,5% doet dit 5-10 jaar en slechts 4,1% doet dit korter dan 5 jaar. Geïnteresseerden van buiten de sector worden niet toegelaten tot het programma.

De deelnemersgroep werkt in de culturele en creatieve sector bijvoorbeeld als beleidsadviseur, bestuurder, zelfstandig maker, coördinator, docent, algemeen directeur, eigenaar, marketing- en communicatieadviseur, artistiek leider, conservator, kwartiermaker, projectleider, producent, zakelijk leider of curator. LinC moet hen de mogelijkheid geven hun leiderschap, visie en innovatief vermogen verder te ontwikkelen. Deelnemers aan Leiderschap in Cultuur staan volgens een programmaleider vaak op een kruispunt in hun carrière.



Zoals eerder beschreven, is er voor veel professionals in de culturele en creatieve sector sprake van een organische loopbaanontwikkeling waarbij professionals vaak geen formele opleiding hebben gevolgd voor de werkzaamheden die zij nu uitvoeren (zie Vos, 2022). Dit wordt herkend door de programmaleiders en bevestigd in het carrière pad dat respondenten aan het onderzoek delen. Een huidige deelnemer aan een LinC programma vertelde bij een bijeenkomst waar de onderzoeker aanwezig was als uitvoerend muzikant te zijn gestart en via een uitvoerende educatieve baan nu als teamleider werkzaam te zijn. Een deelnemer aan de focusgroep beschreef diens pad als volgt: *“in het begin als semi-stagiaire en heel informeel doorgerold”* tot zakelijk directeur. Tot slot vertelde een geïnterviewde als vrijwilliger te zijn gestart, steeds vaker mee te werken aan formele opdrachten, vervolgens gevraagd te zijn om een project op te zetten en nu als zelfstandige dit werk fulltime uitvoert.

Voor deze respondenten bestaat er weinig tot geen relatie tussen de formele opleiding die zij hebben gevolgd en de functie die zij binnen de culturele en creatieve sector uitvoeren. Dit betekent niet dat zij niet in staat zijn het werk naar behoren uit te voeren. Professionals hebben zich vaak door ervaring en het goed uitvoeren van hun werk ontwikkeld tot experts (Ericsson, 2006). Met deze kennis kunnen ze snel en intuïtief inspelen op bekende situaties. Maar de doelgroep is zich niet altijd bewust van wat en hoe zij dat doen. Zo beschrijven programmaleiders Van der Tuin & Verhoeff (2024) dat deelnemers van LinC Artistiek vaak werken vanuit ‘gewoonte’ of ‘tweede natuur’, maar dat zij zich niet altijd bewust zijn dat zij dit doen. Onderwijs kan professionals helpen om te *explicitieren* wat zij doen en waarom op die manier.

#### 1.4 Deelnemeselectie

*Tijdens de intakes wordt aandacht besteed aan de bereidheid te delen en te leren.*

*Is de miniset van de potentiële deelnemer goed?*

Programmaleider LinC

Voor deelname aan alle varianten vinden intakegesprekken plaats. Aan elke editie kunnen 20 professionals uit de culturele en creatieve sector deelnemen. Programmaleiders vertellen dat tijdens de intakegesprekken wordt besproken wat de leervragen zijn van potentiële deelnemers. Er wordt een afweging gemaakt of deze leervragen aansluiten bij het aanbod van het programma. Ook wordt gestreefd naar een diverse groep deelnemers uit verschillende hoeken van de culturele sector met een diversiteit aan rollen en ervaringen. Een gevarieerde deelnemersgroep is van belang voor het leerproces (zie ook Smid, 2001). Daarnaast wordt in de samenstelling rekening gehouden met eventuele belangenverstrengelingen binnen de groep, bijvoorbeeld vanwege een afhankelijkheidspositie ten opzichte van een andere deelnemer. Dat dit van belang is voor veiligheid en vertrouwen binnen de groep blijkt uit deze opmerking in een evaluatie van LinC Brabant: *“Ik vond het erg ongemakkelijk dat de stuurgroep het laatste onderdeel van de workshop aansloot als pure toehoorders. Dit onderbrak de veiligheid van het mogen leren en fouten maken tijdens de workshop.”*

Wanneer de diversiteit binnen de deelnemersgroep ontbreekt, heeft dit gevolgen voor de ervaring van deelnemers. Een respondent benoemt in de vragenlijst dat een bepaalde discipline oververtegenwoordigd was in diens editie en dat het daardoor moeilijk was om ervaringen uit te wisselen vanuit een (in diens optiek) ondervertegenwoordigde discipline. De programmaleiding ziet ook dat er in de culturele en creatieve sector specifieke leervragen bestaan, zowel in regio's als in disciplines. Dat is de reden waarom er diverse varianten zijn ontwikkeld die specifieke werkcontexten en leervragen

aanspreken (regionale varianten, Zakelijk, Artistiek). Een ontwikkeling die bovendien nog steeds plaatsvindt met bijvoorbeeld de ontwikkeling van een LinC-variant voor de leden van de Museumvereniging.

Er is sprake van actieve leervormen. Daarom wordt tijdens intakegesprekken de lerende houding van de potentiële deelnemer besproken. Omdat van deelnemers wordt verwacht dat zij eigen ervaringen inbrengen zodat zij en ook anderen ervan kunnen leren, wordt de openheid van de deelnemer gevraagd. Vanwege de tijdsinvestering komen bovendien de motivatie en werkhouding van de potentiële deelnemer aan bod. Ook wordt besproken dat leren niet altijd leuk is. Deelnemers staan daar over het algemeen realistisch in. Vanwege werkervaring weten ze volgens een programmaleider dat leren niet altijd leuk is. Ook hebben deelnemers vaak al via-via gehoord “*dat LinC fantastisch is en vertrouwen er daarom op dat ze er iets aan zullen hebben*”.

*Het programma is zo intensief omdat het niet alleen kennis aanbiedt, maar ook van deelnemers vraagt zelf nieuwe kennis te creëren, inzichten direct in de praktijk te brengen, zichzelf door en door te leren kennen, hun leiderschapsrol te toetsen in de groep en samen te werken aan taaiere vraagstukken en nieuwe oplossingsrichtingen.*

(Nabben, 2017-a – Programmaleider LinC)

## 1.5 Motivatie om deel te nemen

Programmaleiders benoemen dat deelnemers aan LinC vaak op ‘een kruispunt’ in hun carrière staan. Deelnemers zijn doorgerold in een organisatie en op die manier terechtgekomen in een functie waarvoor ze niet zijn opgeleid. Daarom willen zij het handelingsrepertoire vergroten, of professionaliseren in hun rol of functie. Deelnemers willen volgens programmaleiders beter beslagen ten ijs komen en hun professionele netwerk binnen de culturele en creatieve sector uitbreiden. Dit komt overeen met resultaten uit de interviews met oud-deelnemers. Een meerderheid van de respondenten bevindt zich op ‘een keerpunt’ in hun carrière. Ze zijn toe aan een volgende stap, willen hun carrière een andere wending geven of worstelen met vragen over hun leiderschapsstijl. Ze verwachtten dat LinC kan helpen te reflecteren op hun loopbaan om op die manier nieuwe perspectieven te verkennen. Meer ervaren respondenten zijn op zoek naar verdieping van bestaande kennis, het verder ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten of staan voor nieuwe uitdagingen binnen de organisatie waar ze werken. Alle respondenten zien LinC als een ‘kans’ om met andere professionals in de culturele en creatieve sector ervaringen uit te wisselen en een ‘waardevol netwerk’ op te bouwen. Hoewel dit netwerk niet voor alle respondenten de primaire motivatie is om deel te nemen, wordt het door alle respondenten als waardevol element gezien.

Uit de vragenlijst wordt duidelijk dat externe factoren voor respondenten het minst relevant waren in overwegingen om deel te nemen aan LinC. “Ik besloot deel te nemen aan het programma Leiderschap in Cultuur omdat mijn werkgever dit van mij verwachtte” is slechts voor 3,6% van de respondenten (zeer) belangrijk. Dit is niet verrassend. Externe factoren (zoals een betere baan of hoger salaris) kunnen deelnemers aan onderwijs voor professionals motiveren, maar interne factoren (zoals zelfvertrouwen, nieuwsgierigheid en persoonlijke groei) zijn vaak sterkere motivatoren voor volwassenen die onderwijs volgen (Knowles et.al., 2015).

Hoewel de reputatie van de aanbieder (Universiteit Utrecht) geen grote invloed heeft op deelname aan LinC (24,3% acht dit (zeer) belangrijk), is de reputatie van het programma LinC zelf voor 64,8% van de respondenten (zeer) belangrijk. Dat bevestigt het beeld van een programmaleider dat LinC binnen de sector een keurmerk is geworden. Dit is ook te zien in het aantal respondenten dat LinC zou aanbevelen aan collega's in de culturele en creatieve sector: 93,9% zou LinC aanbevelen aan anderen. Redenen hiervoor zijn de verrijking die het hen heeft gebracht, het netwerk dat het hen heeft opgeleverd en de inzichten door het delen van ervaringen.

Het enthousiasme van een LinC-alumnus is voor 47,3% (zeer) belangrijk geweest in de keuze voor deelname aan het programma. De vraag hoe deelnemers LinC hebben leren kennen schetst eenzelfde beeld. Deelnemers komen doorgaans in contact met het programma via bekenden. De meerderheid van de respondenten heeft LinC leren kennen via een alumnus van het programma (24,3%) of via het eigen netwerk (50%). Respondenten hebben bijvoorbeeld via een netwerkorganisatie als KunstLoc Brabant, een post van een bekende op sociale media als LinkedIn of in direct contact met bekenden over het programma gehoord. 19,9% heeft LinC via (online) media leren kennen en 4,7% via diens werkgever. Een aantal respondenten (N=3) kan zich niet meer herinneren hoe het LinC heeft leren kennen. Ook de respondenten van de interviews en focusgroep kennen LinC via-via of hebben vanwege de reputatie van LinC voor het programma gekozen.

Persoonlijke overwegingen zijn voor respondenten de belangrijkste reden om deel te nemen aan LinC: "Ik verwachtte na LinC mijn functie beter uit te kunnen voeren" (83,3% (zeer) belangrijk) en "Ik wilde mij als persoon ontwikkelen" (96,0% (zeer) belangrijk). Dit is niet verrassend gezien veel deelnemers niet zijn opgeleid voor de functie die zij op dit moment uitvoeren. Een andere reden die wordt genoemd door een respondent is het kunnen 'benchmarken' van waar iemand staat in diens carrière. Met betrekking tot de loopbaan is groeien als professional belangrijker dan een andere functie: "Ik wilde mij heroriënteren op mijn loopbaan" (45,9% (zeer) belangrijk) en "Ik wilde verder komen in mijn carrière" (72,3% (zeer) belangrijk). Ook de respondenten van de interviews verwachtten enerzijds professionele vaardigheden te kunnen versterken door vaardigheden te versterken en nieuwe inzichten op te doen en waren anderzijds op zoek naar persoonlijke ontwikkeling door bijvoorbeeld meer zelfinzicht te krijgen en hun leiderschapstijl beter te begrijpen.

Naast persoonlijke overwegingen, hechten respondenten ook waarde aan de transfer van wat zij leren in het programma, zo vindt 64,2% van de respondenten het (zeer) belangrijk door deelname de organisatie waarbinnen zij werken verder te brengen en wordt het versterken van de positie van de culturele en creatieve sector door 74,7% (zeer) belangrijk gevonden.

## 1.6 Leerdoelen

Leiderschap in Cultuur is een ontwikkelprogramma. Het hoofddoel van LinC is het bereiken van persoonlijke en professionele ontwikkeling door middel van kennis, reflectie en het uitbreiden van het netwerk. Leiderschap wordt in het programma niet primair benaderd vanuit een management- of leidinggevende rol, maar veel meer vanuit persoonlijk leiderschap. Programmaleiders beschrijven leervragen die deelnemers inbrengen als 'wie ben ik als leidinggevende?' en 'wat betekent mijn rol als artistiek leider?'. Ook meer uitvoerend gerichte vragen als 'hoe werkt financieel management?' worden door programmaleiders genoemd. Bij LinC Artistiek zijn er volgens een programmaleider twee

typen deelnemers: een groep die op zoek is naar nieuwe perspectieven in het makerschap, en een groep die op zoek is naar een antwoord op de vraag ‘wie ben ik als maker?’

Een programmaleider geeft aan dat de leervragen divers en persoonlijk zijn en dat het daarom zo waardevol is dat LinC geen vaststaand curriculum heeft en er veel maatwerk mogelijk is in het vormgeven van het programma. Gevraagd naar leerdoelen van het programma somt één programmaleider op *“reflecteren op persoonlijk leiderschap, zelfontwikkeling, kennis en vaardigheden opdoen, bouwen aan een netwerk en bijdragen aan een stevige(re) culturele sector”*. Andere programmaleiders geven aan dat er geen vaststaande leerdoelen zijn. Er worden belangrijke tools, modellen en thema’s aangereikt en er wordt daarnaast ingespeeld op de persoonlijke leerdoelen van de deelnemers. *“Dat betekent dat niet één LinC-programma hetzelfde is, en de invulling van tevoren niet honderd procent vaststaat.”* Er is wel een opbouw van het programma vanuit verschillende thema’s, dit wordt in paragraaf 1.6 verder toegelicht. Wanneer potentiële deelnemers tijdens de intake vragen naar het programma, geeft een programmaleider een schets van de werkvormen die LinC kent (zie paragraaf 1.7) en wordt niet over specifieke inhoud gesproken.

Respondenten is gevraagd naar verwachtingen met betrekking tot het programma. In de vragenlijst worden verschillende antwoordcategorieën aangeboden, in volgorde van grootste verwachten deelnemers tijdens LinC persoonlijk leiderschap te ontwikkelen (93,9%), inspiratie of nieuwe kennis te vergaren (90,5%), te leren van ervaringen van anderen (81,1%) en een groter netwerk in de culturele en creatieve sector op te bouwen (79,1%). Meer inzicht in diens rol als professional in de sector was voor 66,9% van de respondenten van belang. Een kleiner percentage verwachtte eigen kennis en ervaringen met anderen te delen (41,2%). Slechts 16,2% verwachtte een andere functie of baan na LinC. In de interviews en focusgroep is eenzelfde lijn te zien. Respondenten wilden bijvoorbeeld reflecteren op hun eigen manier van leidinggeven en hun persoonlijke waarden, wilden meer inzicht krijgen in de sector en waren op zoek naar nieuwe inzichten en perspectieven. Specifiek voor LinC Artistiek waren respondenten benieuwd naar de verhouding tussen zakelijk en artistiek leiderschap en hun rol daarbinnen. Ook in de evaluaties is een aantal opmerkingen te lezen die inzicht geven in de verwachtingen van het programma. Hieruit komen directe toepasbaarheid van kennis in de werkpraktijk, tijd om uit te zoomen en ruimte voor persoonlijke groei duidelijk naar voren.

In regionale media werd eerder al geschreven over het landelijke programma. In een artikel (Peters, 2017) benoemen oud-deelnemers verschillende leerdoelen. Hier zijn vergelijkbare antwoorden te lezen. Oud-deelnemer Maurice Dujardin geeft aan op zoek te zijn geweest naar nieuwe inspiratie. *“Ik wilde een bredere blik ontwikkelen, nieuwe kennis vergaren en vooral weer geïnspireerd raken.”* Oud-deelnemer Andrea van Wingerden was juist op zoek naar ‘een eigen leiderschapsstijl’. Oud-deelnemer Heleen Volman ‘werkte veel op gevoel in intuïtie’ en wilde meer leren over organiseren en processen. Ook hoopte ze met haar deelname aan LinC de danssector te kunnen versterken. Oud-deelnemer Jan-Hein Sloesen ‘wist niet altijd goed wat hij deed’ binnen de functie die hij uitvoerde.

Met betrekking tot de leerdoelen van het programma valt op dat de stuurgroep van LinC Brabant een andere kijk op en verwachting van het programma heeft. Het programma LinC Brabant is ontwikkeld vanuit een professionaliserings-behoefte op het gebied van zakelijk leiderschap. Zo beschrijft de stuurgroep dat zij in de provincie onderontwikkelde zakelijke vaardigheden observeerden. De stuurgroep verwachtte dat deelnemers het zakelijk leiderschap meer zouden ontwikkelen door deelname aan

LinC. Een lid van de stuurgroep zegt: *“Ik vond hem echt wel iets te soft, te veel op persoonlijke ontwikkeling.”* Een ander lid uit de stuurgroep zegt: *“Het moest inhoudelijk wel echt over dat zakelijk leiderschap gaan, en daar moest het curriculum ook wel op afgestemd worden.”* Uit de focusgroep met oud-deelnemers van LinC Brabant blijkt dat persoonlijke groei en ontwikkeling meer van belang waren voor deelnemers dan het zakelijk leiderschap. Dit sluit overigens wel aan bij secundaire verwachtingen van de stuurgroep. Zo hoopt de stuurgroep dat LinC bijdraagt aan meer zelfverzekerdheid en een betere status van zakelijk leiders. Ook zien zij de netwerkvorming die LinC biedt als een belangrijk leerresultaat.

Omdat het programma ‘Leiderschap in Cultuur’ heet, is tot slot aan de programmaleiders gevraagd wat *leiderschap* betekent binnen het programma. Programmaleiders zijn het erover eens dat leiderschap niet direct gaat over een leidinggevende functie, LinC gaat om *persoonlijk leiderschap*. Om dat te kunnen ontwikkelen heb je kennis, reflectie en tijd nodig. Daarom wordt de combinatie van inhoud, intervisie en coaching als waardevol gezien (zie hoofdstuk 3 voor een toelichting op de werkvormen). Het leiderschap komt voort uit persoonlijke ontwikkeling en jezelf beter leren kennen.

*Leiderschap gaat over lef hebben om een standpunt in te nemen in het maatschappelijk debat.* (Nabben, n.d.)



## 2. De inhoud van LinC

In dit hoofdstuk wordt de inhoud van de verschillende varianten van het programma Leiderschap in Cultuur toegelicht.

Leiderschap in Cultuur bestaat uit drie leersporen: *Leerspoor 1* bestaat uit labs en masterclasses waarin gastsprekers kennis delen en deelnemers ervaringen uitwisselen; *Leerspoor 2* staat in het teken van persoonlijke ontwikkeling met individuele coaching en begeleide intervisiebijeenkomsten; *Leerspoor 3* is de ruimte waar deelnemers in de praktijk kunnen experimenteren met alternatieve verhalen en oplossingen. In het eenjarige programma heeft leerspoor 3 de vorm van een *interventure*, in het zakelijke en artistieke programma de vorm van alternatieve verhalen die deelnemers ontwikkelen na deelname.

### 2.1 Het eenjarige programma (2013-nu)

LinC (landelijk), LinC Lage Landen en de regionale varianten<sup>2</sup> LinC Utrecht, LinC Overijssel en LinC Brabant zijn eenjarige programma's vormgegeven rondom acht tweedaagse *labs*, drie begeleide intervisie-bijeenkomsten en verschillende *buddy*-ontmoetingen. Bij de meeste edities wordt ook een aantal keer individuele begeleiding in de vorm van *coaching* aangeboden. Tot slot werken deelnemers in projectgroepen aan een *interventure*. Zie voor een toelichting op deze werkvormen paragraaf Hoofdstuk 3. Hier wordt de aangeboden inhoud van het programma beschreven.

De regionale programma's zijn er specifiek om culturele en creatieve sector in de betreffende regio of provincie te versterken. Het zijn varianten die worden vormgegeven in samenspraak met een stuurgroep, bestaande uit financiers van het programma en andere belanghebbenden. Dit zijn bijvoorbeeld provinciale overheden, instelling-overschrijdende fondsen, netwerkorganisaties of provinciale instellingen met een regionale taak. De inhoudelijke lijn zoals hieronder beschreven wordt gevolgd, maar er kunnen verschillende nuances zijn. Zo is de variant LinC Brabant bijvoorbeeld ontwikkeld omdat de provinciale fondsen signaleerden dat het zakelijk leiderschap binnen de culturele organisaties in de regio onderontwikkeld was. In deze variant wordt binnen de labs relatief meer aandacht besteed aan het zakelijke aspect van cultureel leiderschap.

De labs zijn vormgegeven rondom 8 thema's:

#### Lab 1: Van buiten naar binnen

In het eerste lab wordt kennis gedeeld over leiderschap, ontwikkelingen in de culturele sector en de invloed van trends in de samenleving, economie en politiek. Tijdens dit lab wordt een gezamenlijk beeld gecreëerd van de uitdagingen en mogelijkheden op het gebied van leiderschap in de sector.

#### Lab 2: Van binnen naar buiten

In het tweede lab staat de persoonlijke ontwikkeling als leider centraal. Deelnemers kijken 'van binnenuit' naar hun eigen authenticiteit en identiteit en linken deze persoonlijke waarden aan de

---

<sup>2</sup> LinC ZeeBra en LinC Noord zijn niet meegenomen in dit evaluatieonderzoek omdat deze programma's nog niet waren afgerond tijdens de looptijd van het evaluatieonderzoek.

organisatie waar ze voor staan en de context waarin ze werken. Ook start tijdens dit lab het persoonlijke reflectiespoor. Deelnemers onderzoeken hun eigen rol in de organisatie en de werkpraktijk en (her)definiëren leervragen en ontwikkelbehoeften.

#### Lab 3: Innoveren en veranderen

In het derde lab komen (organisatie)veranderkundige theorieën en modellen, sociale-innovatiemethodieken zoals design thinking en actieonderzoek aan bod. Met de geboden inzichten werken deelnemers aan een eigen verandervraagstuk. Ook wordt gesproken over hoe de culturele en creatieve sector zich vanuit vernieuwend vermogen en creativiteit kan inzetten voor de samenleving. Tijdens dit lab starten de *interventures* (zie hoofdstuk 3) waarin deelnemers in projectgroepen werken aan complexe vraagstukken die om een innovatieve aanpak vragen.

#### Lab 4: Organisatiestructuur en organisatiecultuur

In het vierde lab zoeken deelnemers naar nieuwe organisatiemodellen en inspirerende praktijken om teams binnen organisaties vorm te geven. Hierbij wordt aandacht besteed aan de structuur en de cultuur van de organisatie. De nadruk ligt op het sturen en leidinggeven van de organisatie en specifiek de persoonlijke rol in de organisatie of de werkpraktijk. Hoe kan je invloed vergroten? Wat is je 'plek' in het team? Hoe creëer je een gezonde en diverse samenwerkingscultuur? Welke 'onderstromen' spelen een rol bij samenwerkingsdynamieken?

#### Lab 5: Stakeholders management en politieke vaardigheden

In het vijfde lab staat het ontwikkelen en het samenwerken met uiteenlopende interne en externe stakeholders centraal. Ook gaat het over de relatie met het bestuur en (verschillende) overheden. Welke rollen neemt de deelnemer op als leider in de veranderende verhoudingen tussen producenten, consumenten, artiesten, kopers, beleidsmakers en uitvoerders.

#### Lab 6: Business modelling & ondernemerschap

In het zesde lab wordt aandacht besteed aan nieuwe en duurzame businessmodellen en vanuit eigen casuïstiek en vraagstukken aan het verruimen, verbeteren en vernieuwen van het aanbod. Onderwerpen als waarde-propositie, waarde-creatie en publieksbehoeften komen aan bod. Ook wordt ingegaan op ondernemerschap, nieuwe verdienmodellen en het financieren van deze plannen.

#### Lab 7: De toekomst van de digitale samenleving

In het zevende lab wordt de invloed van de groeiende digitalisering van de samenleving op de culturele en creatieve sectoren besproken. Toekomstige digitale geletterdheid komt aan bod: welke transities zijn er, hoe verhouden sociale en digitale werkelijkheid zich tot elkaar, hoe kun je daar als culturele organisatie op anticiperen en hoe wil en kun je deze ontwikkelingen naar je handzetten?

#### Lab 8: Publiek leiderschap

In het achtste en laatste lab worden de drie leersporen afgerond. Het *interventure*-traject wordt gepresenteerd door de projectgroepen. In sommige edities geven deelnemers een persoonlijke presentatie, schrijven ze een essay of delen ze een persoonlijke reflectie over het afgelopen jaar.

## 2.2 Het zakelijke programma (2020-nu)

Leiderschap in Cultuur Zakelijk is in 2020 ontwikkeld vanuit een gesignaleerde behoefte bij deelnemers. LinC Zakelijk is een programma van zes maanden waarin het zakelijk leiderschap binnen de



cultuursector centraal staat. Het is een korter en bondiger programma dan de (eu)regionale variant bestaande uit vijf ééndaagse masterclasses, drie intervisie-bijeenkomsten en drie keer individuele coaching. Er vindt geen *interventure*-traject plaats.

#### Masterclass 1: Persoonlijk leiderschap

In de eerste masterclass gaan deelnemers op onderzoek uit naar specifieke voorkeuren, stijlen en gedragsaspecten met betrekking tot leiderschap. Ook wordt het handelingsrepertoire uitgebreid aan de hand van een aantal modellen.

#### Masterclass 2: Financieel management

Tijdens de tweede masterclass worden de belangrijkste kosten- en inkomstenposten voor culturele organisaties besproken, leren deelnemers rode vlaggen herkennen en ontdekken ze aan welke knoppen ze kunnen draaien in hun eigen werksituatie.

#### Masterclass 3: Lobbyen en public affairs

In de derde masterclass neemt een lobbyist en strategisch adviseur de deelnemers mee in de wereld van *lobby* en *public affairs*. Deelnemers worden aan het denken gezet over hoe zij effectief kunnen lobbyen. Theorie, kennisuitwisseling en praktische vaardigheden wisselen elkaar af zodat deelnemers met zowel kennis en modellen als met praktische tips en handvatten naar huis gaan.

#### Masterclass 4: HRM

Deelnemers starten met de meer theoretische kant van human resource management en oefenen in de middag met praktische modellen en vaardigheden.

#### Masterclass 5: Public value management en monitoring

Met behulp van een casus leren deelnemers meer over het model en concept van 'Public Value Management' (PVM) en wordt stilgestaan bij netwerksamenwerking. In de middag wordt gewerkt met het onderwerp 'monitoring' waar een expert voorbeelden uit diens beroepspraktijk deelt en praktische handvatten biedt waar deelnemers zelf mee aan de slag kunnen gaan.

### 2.3 Het artistieke programma (2021-nu)

Leiderschap in Cultuur Artistiek is in 2021 ontwikkeld in samenwerking tussen het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) en de Creative Humanities Academy (CHA), beide onderdeel van Universiteit Utrecht. Makers en artistiek leiders binnen de culturele sector bleken andere leerbehoeften en leervragen te hebben dan de thema's die in de (eu)regionale en zakelijke variant aan bod kwamen. LinC Artistiek beslaat zes maanden en bestaat uit vijf bijeenkomsten. Daarnaast vinden er, net als in de andere programma's, drie intervisie-bijeenkomsten plaats en is er op aanvraag ruimte voor individuele coaching.

#### Thema's

LinC Artistiek richt zich op deelnemers die hun conceptuele, methodologische en strategische bagage willen verdiepen. Het is een conceptuele manier van denken die wordt toegepast op de eigen werkpraktijk en werkervaring van de deelnemers. Conceptueel en artistiek leiderschap krijgt hier aandacht. Deelnemers verbinden de kennis die zij vanuit ervaring hebben opgedaan met academische inzichten en uitwisseling met collega's. Er wordt binnen LinC Artistiek gewerkt met dimensionaliteit en *terraïning* (van der Tuin & Verhoeff, 2024). Van der Tuin en Verhoeff (tevens programmaleiders van LinC

Artistiek) beschrijven hoe artistiek leiders en makers door te cureren richting geven aan de overvloed die de wereld biedt. De techniek *common grounding* wordt gebruikt om deelnemers bewust te maken van het werk dat zij uit gewoonte doen – richting geven in overvloed – met als doel hen te versterken als professionals.

#### Startbijeenkomst

Tijdens de startbijeenkomst worden de werkwijze, doelen en *code of conduct* van het programma besproken. De doelen van het programma zijn het werken met concepten uit de hedendaagse cultuurtheorie en filosofie; samenwerking; participatieve processen; *creative learning*; ontwikkelen van strategie. Deelnemers presenteren zichzelf aan de hand van een auto- of biblio-biografie.

#### Masterclass 1

De masterclasses zijn primair gericht op kennisontwikkeling. Deelnemers leren in de eerste masterclass hoe concepten overvloed kunnen coderen. Hierin worden kennis en vaardigheden geboden voor het exploreren, (her)formuleren en activeren van concepten.

#### Creative Learning lab 1

De labs zijn gericht op het werken met concepten, het toepassen van de kennis en vaardigheden die in de masterclasses worden gedeeld. Ook leren deelnemers in retrospectief zichzelf te plaatsen.

#### Masterclass & Creative Learning lab 2

In de een-na-laatste bijeenkomst speculeren en formuleren deelnemers over een nieuw narratief. Daarbij reflecteren deelnemers op wat er nu nodig is en waarom. Welke concepten beschrijven het best de urgentie die deelnemers op dit moment voelen?

#### Slotbijeenkomst

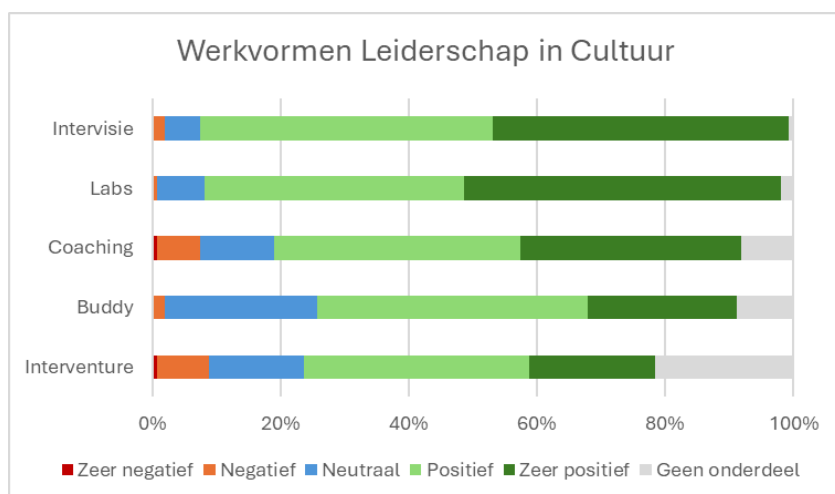
In de slotbijeenkomst delen deelnemers het resultaat. Het gaat om het mobiliseren van de nieuwe (of hernieuwde) individuele verhalen. Ook wordt met mededeelnemers gereflecteerd op de presentaties en het effect dat deze hadden op het publiek.

### 3. De werkwijze van LinC

In dit hoofdstuk wordt de werkwijze van het programma Leiderschap in Cultuur toegelicht.

Het programma kent verschillende onderdelen en werkvormen, te weten: labs, intervisie, *interventure*, *coaching* en *buddy*-contact. De programmaleiders hebben invloed op de opzet (werkvormen) en inhoud (thema's, sprekers en opdrachten) en passen deze naar eigen inzicht aan. Dat betekent dat niet alle onderdelen en werkvormen in elke variant en editie op dezelfde manier voorkomen. In de beschrijving van de verschillende varianten in paragraaf 1.6 wordt beschreven welke werkvormen bij welke variant het meest voorkomend zijn. In deze paragraaf worden de werkvormen inhoudelijk toegelicht.

In het kort bestaan de werkvormen van LinC uit labs en *masterclasses* waar inhoudelijke kennis wordt aangeboden, intervisies waar persoonlijke casussen worden besproken, coaching waarin persoonlijke ontwikkeling centraal staat, *buddy*-opdrachten met mede-deelnemers en het *interventure*-traject waar deelnemers in subgroepen werken aan een vraagstuk uit de praktijk. Over de werkvormen zijn respondenten in de vragenlijst positief. De intervisie wordt door 92,5% van de deelnemers (zeer) positief beoordeeld, de labs door 91,7%. Coaching wordt door 79,4% van de respondenten (zeer) positief beoordeeld en het buddy contact door 71,1%. De *interventure* tot slot wordt door 70,4% van de deelnemers (zeer) positief beoordeeld.



Figuur 2: Beoordeling werkvormen Leiderschap in Cultuur

Ook in de focusgroep en interviews worden intervisie, coaching en de labs en masterclasses positief beoordeeld, hoewel hier duidelijk wordt dat dit ook erg afhankelijk is van de begeleider (in het geval van intervisie en coaching) of spreker (in het geval van labs en masterclasses). In de evaluaties wordt bovendien duidelijk dat er soms verwarring bestaat over het doel van de verschillende werkvormen. Het buddycontact wordt door een aantal respondenten als zeer positief ervaren, voor anderen was het niet van toegevoegde waarde omdat ze bijvoorbeeld een 'reisbuddy' hadden op de LinC-dagen en daar in de trein al een waardevolle uitwisseling mee hadden, of omdat de buddy-afspraken niet van

de grond kwamen. Omdat het doel van de werkvormen niet altijd helder is voor deelnemers, worden deze niet altijd op de bedoelde manier uitgevoerd. In deze paragraaf worden de werkvormen zowel in werkwijze als in ervaring van de deelnemers verder toegelicht.

### 3.1 Labs

Lab is afgeleid van laboratorium, om aan te geven dat leren samengaat met reflecteren, innoveren en experimenteren. De labs vinden maandelijks plaats en hebben vaste thema's (zie paragraaf 3.1 voor een toelichting). Deelnemers leren uitzoeken en expliciteren waarom ze doen wat ze doen. Tijdens de labs worden kennis en ervaringen door experts gedeeld en is er veel ruimte voor interactie en uitwisseling. Daarbij maakt het volgens een programmaleider minder uit welke kennis wordt gedeeld, het is belangrijker dat de kennis toegepast kan worden op de werkpraktijk. Volgens een programmaleider is bovendien het belangrijk "*dat de gastspreker geen college geeft maar actief aan de slag gaat*". De inhoud van de labs wordt verder vormgegeven op basis van leervragen van deelnemers. Deze leervragen worden verzameld tijdens de intakes en tijdens de bijeenkomsten. Ook wordt de sector betrokken bij het vormgeven van het programma. In het bijzonder in de regionale varianten, waar nauw wordt samengewerkt met provinciale partijen en netwerkorganisaties om extra aandacht te kunnen besteden aan de context van de culturele sector van die specifieke regio.

Reflectie is een belangrijk onderdeel van het programma en wordt tijdens de labs gefaciliteerd door tijd en ruimte te reserveren voor onderlinge interactie. Daarnaast reflecteren deelnemers tijdens interviews, coaching, door ervaringen in de *interventure* en doordat, zoals een respondent het noemt, de bijeenkomsten nog 'doorwerken' in de dagen erna. Van de respondenten ervaart 88,5% van de respondenten dat zij veel hebben kunnen reflecteren op wie zij zijn als professional in de culturele en creatieve sector.

De labs en *masterclasses* worden door 91,7% van de respondenten op de vragenlijst (zeer) positief beoordeeld. Van de respondenten heeft 86,5% de gastsprekers als inspirerend ervaren, 83,1% vond de gedeelde kennis vernieuwend en vond 73,7% de gedeelde kennis relevant voor diens leervragen. In de interviews en focusgroep valt op dat respondenten leervragen niet altijd meer konden herinneren, wellicht is dat voor de respondenten van de vragenlijst ook het geval en is de beoordeling op relevantie voor leervragen daarom lager. Ook valt op dat respondenten zich de inhoud van de labs niet goed kunnen herinneren, zo vertelt een respondent tijdens een interview: "*Ik zou niet kunnen benoemen wat we nou precies hebben besproken en behandeld.*".

In de evaluaties wordt duidelijk dat deelnemers het meest enthousiast zijn wanneer kennis direct toepasbaar is op de werkpraktijk. Bovenstaande wordt in literatuur ook beschreven. De combinatie van leren en werken maakt dat professionals er behoefte aan hebben dat het geleerde toepasbaar is in hun werkpraktijk en dat praktijksituaties als input kunnen fungeren voor nieuw leren (Blume et.al., 2010; De Rijdt et.al., 2013). In de focusgroep bespreken deelnemers daarnaast dat de informatie en kennis die gedeeld worden tijdens de labs heel waardevol waren, en dat het extra waardevol was dat je het proces van leren doormaakt in een vertrouwde groep gelijkgestemden die vergelijkbare werkervaringen hebben én dezelfde kennis tot zich nemen. Om vanuit die gedeelde basis gezamenlijk uit te wisselen en te reflecteren wordt door deelnemers als leerzaam ervaren. Daarbij maakte het voor een respondent van de focusgroep niet uit of de uitwisseling plaatsvond in interviewbijeenkomsten, tijdens buddycontact of "*in de pauze praten tussen de broodjes, dat maakte dan voor mijn gevoel echt helemaal niks uit*".

*Ik vond de sprekers wel belangrijk en de thema's. En voor mij was het zo dat de groep een constante zekerheid was (...), gewoon een warm bad. Waarop je dus met elkaar kennis krijgt, en je krijgt diezelfde kennis. Dus op een gegeven moment krijg je eenzelfde level waarop je met elkaar kunt bouwen en kunt doorpraten. (respondent focusgroep)*

Ook hebben deelnemers veel behoefte aan tijd en ruimte om eigen casussen te delen en praktijksituaties te bespreken. Wanneer een lab vol is gepland en er weinig ruimte is voor uitwisseling, is dit in evaluaties terug te lezen. Een deelnemer aan de focusgroep beschrijft hoe de pauzes veel opbrachten, *“dit is ook het moment om elkaar weer even op die informele manier te spreken (...), en daar zitten heel veel wijze lessen in, althans voor mij”*. In een interview beschrijft een respondent hoe de labs een platform boden om te horen waar andere deelnemers mee bezig waren en hoe zij omgingen met bepaalde onderwerpen. Een andere respondent benadrukt de energie die deze uitwisseling gaf en het gevoel van verbinding met gelijkgestemden.

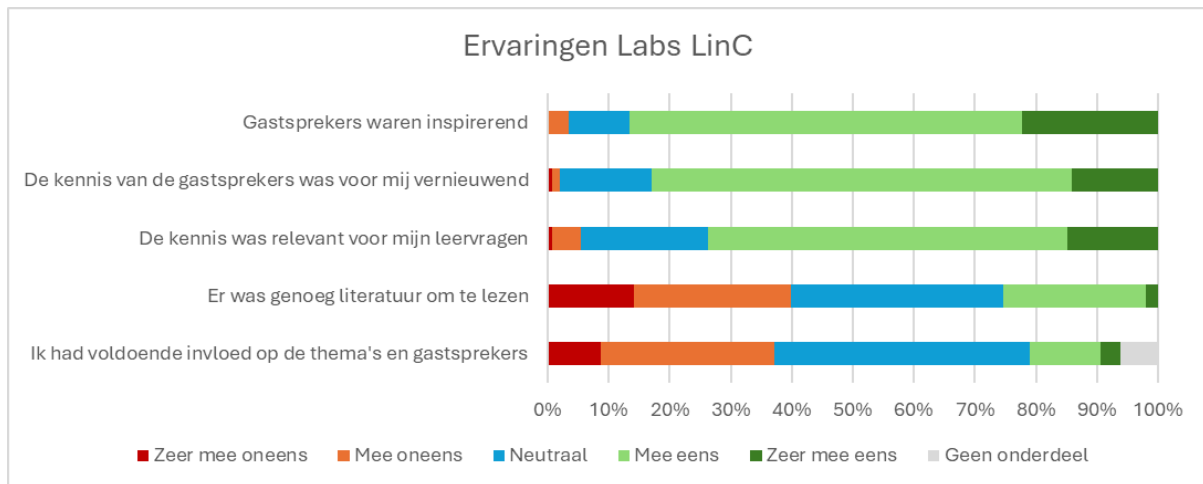
Het minst enthousiast zijn deelnemers wanneer ze voorafgaand aan het lab al veel over het onderwerp wisten. Ook komt het voor dat deelnemers te veel afstand tot een spreker ervaarden of deze ‘gewoon in mijn allergie zit’. Dit wordt zowel in de vragenlijst, de focusgroep, de interviews als in de evaluaties ook weer gerelativeerd: ‘voor anderen was deze spreker wel heel waardevol’ of ‘er zal altijd een onderwerp bijzitten dat mij minder aanspreekt’. Een tweede punt van kritiek dat tijdens de interviews benoemd werd is dat de labs tijdens LinC Artistiek te ‘abstract’ waren er ‘te weinig ruimte’ was voor concrete modellen en theorieën over leiderschap. Een deel van deze respondenten vond de meerwaarde van de labs vooral in informele gesprekken en interacties die plaatsvonden en minder in de formele opdrachten en presentaties die tijdens de labs werden aangeboden.

*[...] het fijnste daaraan was het uitzoomen, dat je heel even uit je eigen bubbel komt en dan echt wel geïnspireerd wordt. Het maakt eigenlijk niet zoveel uit hoe relevant het is, maar dat het gewoon je blik vergroot.*

Eén punt dat respondenten meerdere keren benoemen is dat zij meer verdieping verwachtten. In de evaluaties wordt regelmatig benoemd verdieping te missen, zowel in het aanbod ter voorbereiding op de labs als in het gebrek aan aandacht voor die voorbereiding tijdens de labs. Ook in de vragenlijst wordt het gebrek aan verdieping het vaakst genoemd in de gevraagde toelichting op de beoordeling van de labs. Tevens geeft 40,2% van de respondenten aan meer literatuur te hebben willen lezen tijdens het programma. Daarnaast noemt een aantal respondenten in de vragenlijst de gedeelde kennis in de labs moeilijk toepasbaar of hadden ze meer praktische handvatten verwacht. Dat de toepasbaarheid van belang is, is in de evaluaties ook te lezen: respondenten zijn positiever over sprekers die uit de culturele sector komen of in hun presentatie een duidelijke link leggen met de culturele sector.

Toch zijn er ook respondenten die juist meer kennis en ervaringen vanuit andere sectoren hadden willen leren kennen. Zij benoemen in de vragenlijst dat LinC te veel volgens de status quo werkt of in de cultuurbubbel blijft zitten en verwachtten meer inspiratie van initiatieven die buiten de sector plaatsvinden. Ook een lid van de stuurgroep van LinC Brabant beschrijft hoe inspirerende initiatieven van buiten de sector de culturele en creatieve sector verder zouden kunnen helpen.

Ondanks dat programmaleiders aangeven sprekers onder andere te selecteren vanwege de leervragen van deelnemers en onderwerpen die opkomen tijdens labs, ervaren respondenten niet dat ze invloed kunnen uitoefenen op de thema's en gastsprekers die aan bod komen (slechts 14,9% ervaarde voldoende invloed op het programma).



### 3.2 Intervisie

Tijdens begeleide intervisiebijeenkomsten werken deelnemers aan persoonlijke effectiviteit en leervragen. Deelnemers brengen vraagstukken als casus in. De intervisiegroep kan dienen als een belangrijke 'spiegel' voor persoonlijke ontwikkeling en zelfkennis. Vragen die worden ingebracht zijn bijvoorbeeld 'hoe verhoud ik me tot de cultuur binnen mijn organisatie' of 'welke richting ga ik op als maker'. Volgens een vaste methode worden vraagstukken van deelnemers besproken. Het is een vorm van leren via collegiale consultatie, waarbij anderen helpen om een bestaand beeld over een bepaald vraagstuk in het werk aan te scherpen met behulp van het beeld dat zij krijgen wanneer ze de deelnemer horen praten over dat onderwerp. Doordat anderen vragen stellen kan de deelnemer een scherpere analyse krijgen van het vraagstuk en verschillende invalshoeken of alternatieve scenario's van handelen krijgen. Deze intervisiebijeenkomsten worden begeleid door oud-deelnemers van LinC die hiervoor zijn opgeleid. Deze begeleider faciliteert en bewaakt het gesprek, de inhoud, het proces, de voortgang en de tijd.

In de bijeenkomst wordt volgens een 5-stappenmethode gewerkt:

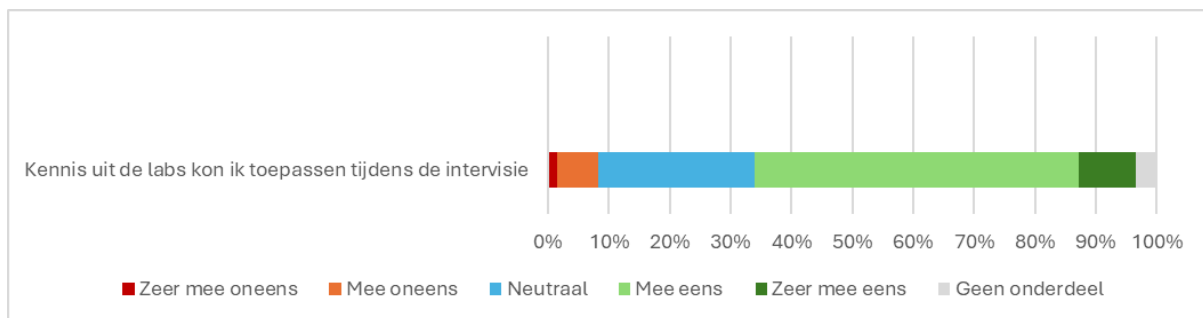
- Stap 1. De inbrenger introduceert het vraagstuk en geeft een beknopte toelichting.
- Stap 2. De groepsleden verkennen de vraag door open vragen te stellen.
- Stap 3. Groepsleden formuleren één of meer probleemdefinities en doen aan 'liefdevol roddelen' waarbij de inbrenger zich van de groep afkeert en alleen meeluistert. Op basis daarvan herformuleert de inbrenger het vraagstuk.
- Stap 4. Elk groepslid formuleert tenminste één advies voor de inbrenger en diens overwegingen daarbij. De inbrenger reageert op de adviezen.
- Stap 5. De inbrenger evalueert het consultatieproces en de groepsleden geven aan wat zij van de casus hebben geleerd.

De intervisie wordt door 92,5% van de respondenten van de vragenlijst (zeer) positief beoordeeld. In een toelichting op de inhoud en werkvormen van LinC wordt vaak een antwoord gegeven als 'de intervisie was heel leerzaam'. Respondenten ervaren de ruimte die deelnemers krijgen door het inbrengen van een casus die door *peers* wordt geanalyseerd en bevraagd, als zeer positief. De mogelijkheid om diepgaand te reflecteren en daarmee nieuwe inzichten op te doen wordt door respondenten van de interviews gewaardeerd. Ook vinden zij het waardevol om te leren van de ervaringen en expertise

van anderen. De werkvorm wordt door meerdere respondenten van de vragenlijst, focusgroep en interviews nu toegepast in de werkpraktijk. Ook neemt een aantal van hen deel aan intervisiebijeenkomsten die door alumnivereniging Club LinC worden georganiseerd (zie paragraaf 3.9 voor meer informatie over de alumnivereniging).

In de interviews benoemen respondenten de kwetsbaarheid die het vraagt en de bijbehorende veiligheid die nodig is om tijdens de intervisie een casus op tafel te leggen en uitgebreid te bespreken. Hoe die veiligheid wordt gefaciliteerd vinden deelnemers moeilijk om te definiëren, maar het gegeven dat er duidelijke afspraken worden gemaakt en iedereen er hetzelfde in staat en er is om te leren lijkt hier debet aan. Tevens is duidelijk dat de kleinere setting van de intervisiegroep in vergelijking met de hele groep deelnemers tijdens de labs de veiligheid bevorderde. Een respondent licht de sfeer in de groep toe: “*dat we van mens tot mens met elkaar praten in plaats van gewoon functie tot functie*”. De begeleiding door de intervisiecoaches die volgens een duidelijke structuur werken wordt als prettig ervaren. En het feit dat iedereen meedoet aan LinC om te leren en te groeien helpt volgens de respondenten om open te kunnen zijn. Programmaleiders vertellen daarnaast dat zij veel aandacht besteden aan het creëren van een veilige omgeving. Bijvoorbeeld door samenwerkingsafspraken, een leercontract en een code van vertrouwelijkheid. 92,4% van de respondenten ervoerde de intervisie als een veilige omgeving om persoonlijke ervaringen en vraagstukken te delen.

Opmerkingen zijn er ook: in de vragenlijst en focusgroep benoemen respondenten soms de te starre werkvorm van de intervisie waaraan werd vastgehouden door de begeleider of het gebrek aan ‘klik’ met de begeleider. Een aantal respondenten geeft in de interviews aan dat de intervisie soms erg persoonlijk en emotioneel kon zijn en meer op therapie kon lijken dan op een werkvorm onder professionals.



### 3.3 Interventure

Tijdens de *interventure* (samengesteld uit ‘intervention’ en ‘adventure’) gaan deelnemers in kleinere projectgroepen aan de slag met een complex vraagstuk van uit de regio of een organisatie. Opdrachten zijn afkomstig van stakeholders en partijen uit het (regionale) culturele veld. De projectgroep voeren een interventie uit om ideeën of oplossingsrichtingen in de praktijk te testen. Hierbij staat het resultaat niet centraal. Van belang is het proces dat de deelnemers doorlopen en in het bijzonder de rol die individuele deelnemers innemen. Wat zegt dit over hun leiderschapsrol? Er wordt geanalyseerd, geadviseerd en uitgetoet in de praktijk. De *interventure*-trajecten worden begeleid door een coach, doorgaans een alumnus van LinC.

De *interventure* wordt door 70,6% van de respondenten als (zeer) positief ervaren. Wat respondenten van de interviews en de focusgroep waarderen aan de *interventure* is dat ze binnen de context van de opdracht inzichten over hun rol in de praktijk kunnen brengen. Een deel van de respondenten ervaarde een goede en inspirerende samenwerking met de projectgroep en opdrachtgever. Een respondent vertelde in een interview dat het leerzaam was om te werken met een moeilijke opdrachtgever: *“...dan heb ik misschien ook wel geleerd dat je op een gegeven moment ook mag zeggen: ik ga niet meer verder met dit.”*. Een ander deel van de respondenten liep vast op teveel leiders in een projectgroep of opdrachtgevers die niet open bleken te staan voor suggesties. Zo vertelt een respondent tijdens een interview: *“dit was echt gewoon overleven (...) hoe kunnen we onszelf door deze interventure heen slepen?”*.

In de focusgroep viel op dat de *interventure* aanvankelijk als minst positief werd ervaren van de verschillende werkvormen. Na het bespreken van de leeropbrengst van deze werkvorm veranderde dat. Zo vertelde een respondent na afloop van de focusgroep aanvankelijk het minst positief terug te kijken op de *interventure*, maar nu in te zien hoeveel die ervan had geleerd. 53,8% van de respondenten in de vragenlijst ervaarde de *interventure* als ‘frustrerend’. Ook de programmaleiders geven aan dat de *interventure* wellicht de werkvorm is die de meeste frustratie oproept bij deelnemers, maar dat dit soms ook nodig is om verder te komen en te kunnen leren.

### 3.4 Individuele begeleiding

Tijdens individuele begeleiding kunnen deelnemers persoonlijke vraagstukken en leerdoelen adresseren. In LinC Artistiek wordt dit aangeboden onder de titel ‘persoonlijk consult’, in de overige varianten wordt dit aangeboden als ‘coaching’. Het vinden van een persoonlijke signatuur in leiderschap is daarbij een belangrijk onderdeel. Dit start met het vaststellen van het leiderschapsprofiel, bijvoorbeeld door het invullen en bespreken van een DiSC-profiel. Dit laatste wordt ook tijdens de labs gedaan maar kan in de coaching verder uitgediept worden. Een programmaleider beschrijft coaching als een proces van *“persoonlijke ontwikkelingen, loopbaanbegeleiding en het bespreken van persoonlijke afwegingen in het werk en de functie”*.

De coaching wordt door 79,4% van de respondenten (zeer) positief beoordeeld. De mogelijkheid een persoonlijk vraagstuk in te brengen en 1-op-1 met iemand te bespreken die op wat meer afstand staat wordt als prettig ervaren. In de evaluaties van LinC Artistiek valt op dat meerdere deelnemers aangeven geen gebruik te hebben gemaakt van het persoonlijk consult omdat ze hun vraag niet helder genoeg konden formuleren. Deelnemers hadden het idee pas met een goed geformuleerde vraag gebruik te kunnen maken van coaching en vonden het tijdsbestek van 6 maanden in het programma van LinC Artistiek onvoldoende om die vraag goed te kunnen formuleren. Zij waren teleurgesteld dat zij geen gebruik hebben kunnen maken van het persoonlijk consult.

### 3.5-Buddy

Buddy-contact tijdens LinC bestaat uit 1-op-1-afspraken binnen de deelnemersgroep. Volgens een programmaleider van LinC Zakelijk draagt het *“echt bij aan het community gevoel, aan het netwerkaspect van LinC en om LinC meer te maken dan (in ons geval) 6 afzonderlijke bijeenkomsten”*. Programmaleiders laten deelnemers overwegend zelf buddy’s kiezen, één programmaleider maakt in ieder geval in het begin van het programma zelf duo’s. Buddy’s bespreken leervragen en leerervaringen met elkaar, doen ‘vlieg aan de muur’ oefeningen waarbij deelnemers elkaars organisaties en werkdag



observeren en gaan 1-op-1 met elkaar in gesprek. Binnen programma's zijn hier verschillende vormen voor. Doorgaans maken deelnemers meerdere buddy-afspraken, deze vinden plaats buiten de lesdagen. Een programmaleider vertelt vanaf lab 1 te investeren in de buddy-afspraken van deelnemers: *“Dit doe ik om hen meteen te laten ervaren wat de opbrengst/meerwaarde is van met elkaar samen reflecteren. Dat is de essentie van LinC. Dat is hoe het leren werkt in LinC, met en van elkaar.”*

Het buddy-contact wordt door 71,7% als (zeer) positief ervaren. Er zijn grofweg twee aspecten van het buddy-contact die deelnemers waarderen. Enerzijds de mogelijkheid om als ‘vlieg-aan-de-muur’ te observeren hoe het er in een andere organisatie aan toe gaat. Zo vertelt een respondent in een interview op bezoek te zijn gegaan bij twee deelnemers en zo *“...een kijkje hebt van, hoe gaat het eraan toe?”*. Een programmaleider herkent dit: *“Soms gaan ze bij elkaar op de werkvloer kijken. Soms speelt er een thema (leerdoel) wat ze met iedere buddy bespreken om op die manier verschillende perspectieven te krijgen.”* 75,2% van de respondenten vond de observaties van hun buddy leerzaam. Ook ervaren respondenten dat het 1-op-1 contact de mogelijkheid om meer persoonlijke ervaringen te delen die in de grotere groep minder snel gedeeld worden. Zo deelt een respondent in een interview met buddy's onderwerpen te bespreken als ‘Ik vind de aangedragen literatuur te moeilijk’ of ‘Ik heb moeite met dit model’. Deze onderwerpen besprak de respondent niet tijdens labs of intervisie. Juist het 1-op-1 contact bood hier een veilige omgeving voor. In de vragenlijst geeft 40,6% aan bepaalde onderwerpen wel met de buddy te hebben besproken en niet in de groep. Het buddycontact werd door de geïnterviewden relevanter bevonden wanneer buddy's zich in een vergelijkbare fase van hun carrière bevonden of in een vergelijkbare situatie zaten.

Het buddy-contact was niet voor iedereen van toegevoegde waarde, bijvoorbeeld omdat het moeilijk was om afspraken te maken, er geen klik was of de respondent zich buitengesloten voelde van de groep. Ook blijkt tijdens de focusgroep en de interviews dat veel deelnemers de ‘vlieg-aan-de-muur’-opdrachten behorende bij de buddy-contacten niet hebben uitgevoerd. Tijdgebrek wordt hier als reden voor genoemd. Soms was het buddy-contact niet meer dan een telefoongesprek of een wandeling. Een programmaleider vertelt: *“Soms wordt het niet gedaan, dan bevraag ik wat dieper door waardoor dat komt. Vooral ook om de buddy van diegene niet te benadelen. Daarna gebeurt het de ene keer wel, de andere keer niet. Het is hun eigen verantwoordelijkheid.”* In de focusgroep delen respondenten dat zij het niet als vervelend hebben ervaren dat het buddy-contact soms op een andere manier verliep dan wellicht de bedoeling was.

Tijdens de focusgroep wordt ook besproken hoe deelnemers die samen met de trein reisden tijdens het programma vaak meer en dieper contact hebben ervaren met elkaar dan met buddy's of andere deelnemers. Ook het feit dat een respondent de lunch soms het meest leerzaam vond toont aan dat naast de formele werkvormen de informele aspecten veel waarde hebben voor deelnemers.

### 3.6 ULearning

*Ulearning* is de digitale leeromgeving van LinC. Hier vinden deelnemers slides van de bijeenkomsten, de laatste informatie rondom het programma, aanbevolen literatuur en voorbereidende opdrachten. Voorbeelden van voorbereidende opdrachten zijn bijvoorbeeld: beschrijf een casus en neem deze mee, lees artikelen ter voorbereiding, neem een eigen jaarrekening mee, deel een kort verslag van de vlieg-aan-de-muur-oefening. Deze voorbereidende opdrachten kunnen afkomstig zijn van een gast spreker of van de programmaleider.

In de evaluaties, interviews en focusgroep komt een eenduidig beeld naar voren met betrekking tot deze voorbereidende activiteiten: een aantal deelnemers doet dit consequent trouw en een andere groep deelnemers doet dit consequent niet. De deelnemers die dit wel goed voorbereiden, ergeren zich wanneer programmaleiders ruimte bieden aan degenen die zich niet hebben voorbereid. Zo wordt er tijdens een lab waar de onderzoeker aanwezig was extra tijd geboden om de vlieg-aan-de-muur-opdracht alsnog uit te schrijven en op te sturen naar de programmaleider. Degenen die de opdracht wel op tijd hadden uitgevoerd vonden dit onprettig. Ook geven respondenten een terugkoppeling te hebben gemist op de voorbereidende activiteiten. Zo wordt door meerdere respondenten in de laatste evaluatie van een editie verwezen naar 'zie essay'. De vragen die in de evaluatie werden gesteld, waren door de respondenten al beantwoord in het afrondende essay. Op dit essay komt volgens een respondent in de vragenlijst vervolgens geen peerfeedback of feedback vanuit de programmaleiding. Ook met betrekking tot gelezen literatuur geven respondenten in evaluaties aan te hebben gehoopt dat daar meer aandacht aan besteed zou worden.

Programmaleiders geven desgevraagd aan dat deelnemers zelf eigenaar zijn van hun leerproces. *"We benadrukken al tijdens Lab 1 dat hoe meer ze erin stoppen, hoe meer ze eruit krijgen."* Er zijn geen consequenties verbonden aan gebrekkige voorbereiding. Wel kan het volgens een programmaleider van invloed zijn op de activiteiten tijdens het volgende lab. Daarmee beperken deelnemers hun eigen leerproces. *"Zij zijn zelf verantwoordelijk om het programma tot een succes te maken, hun leerdoelen scherp voor ogen te houden, elkaar te motiveren en inspireren."* Voor een succesvolle deelname (en certificaat) moeten deelnemers aan het programma wel bepaalde onderdelen hebben afgerond, zoals de *interventure* bij de eenjarige varianten of het artist statement bij LinC Artistiek. LinC Zakelijk werkt sinds 2024 bij wijze van experiment met *micro-credentials*, daar is een afsluitend rapport toegevoegd voor deelnemers die *micro-credentials* willen halen.

#### Meer dan de som der delen

Om de verbinding tussen de verschillende werkvormen van het programma vast te stellen, is in de vragenlijst gevraagd of respondenten de kennis uit de labs konden toepassen in de andere werkvormen die werden aangeboden. Respondenten konden in enige mate de kennis toepassen in intervisie (62,9% (zeer) mee eens), coaching (66,2% (zeer) mee eens) en de *interventure* (49,3% (zeer) mee eens). Maar belangrijker nog dan een directe link tussen de verschillende onderdelen, valt op dat respondenten zeer enthousiast te zijn over de diversiteit aan werkvormen die worden aangeboden in het programma. Respondenten ervoeren LinC als een veilige omgeving waar zij, gevoed door inspirerende inzichten, konden reflecteren op de eigen werksituatie, konden sparren met anderen over uitdagingen en nieuwe perspectieven konden ontwikkelen. LinC is volgens een programmaleider dan ook geen programma om alleen kennis te halen, er wordt kennis gehaald, gereflecteerd en direct toegepast: *"alle onderdelen bouwen samen aan een systeempje"*.

De combinatie van werkvormen versterkt volgens respondenten het leereffect: masterclasses en labs waar kennis en inspiratie wordt opgedaan, actieve werkvormen tijdens de masterclasses en labs waarin met deelnemers onderling ervaringen worden uitgewisseld en waarin kennis kan worden toegepast, de *interventure* waarbinnen geëxperimenteerd en uitgeprobeerd kan worden, de intervisie waar persoonlijke casussen vanuit verschillende invalshoeken door andere deelnemers worden belicht, het buddy-contact waar 1-op-1 persoonlijkere ervaringen in het leerproces besproken worden en individuele coaching waar deelnemers met een ander kunnen sparren over hun eigen positionering. En niet te vergeten alle informele momenten waarin ervaringen worden gedeeld tijdens

opdrachten, presentaties en de lunch (zie ook de opmerking van de respondent die de lunch soms het meest leerzaam vond). Dit onderscheidt volgens deelnemers het LinC-programma van andere cursussen waarin kennis en inspiratie wordt gedeeld; en van netwerkborels waar je ervaringen kunt delen en advies kunt ophalen.

#### Werkvormen - verschillende ervaringen tussen varianten van LinC

Een aantal geïnterviewde alumni van het programma LinC Artistiek en een aantal respondenten van de vragenlijst gaf aan behoefte te hebben gehad aan een langer programma. Daarom is geanalyseerd of er significante verschillen bestaan in de beoordeling van de werkvormen van deelnemers aan de verschillende programma's. Die resultaten worden in deze paragraaf beschreven.

Omdat de data niet normaal verdeeld zijn is gekozen voor een non-parametrische test. De Mann-Whitney U-test is gebruikt om het verschil in ervaring tussen alumni van het kortdurende programma van een half jaar (LinC Zakelijk en LinC Artistiek) en het langdurende programma van een heel jaar (LinC (landelijk), LinC Lage Landen, LinC regio's) te vergelijken. De Kruskal-Wallis-test is gebruikt om het verschil in ervaring tussen alumni van de verschillende varianten van het LinC programma te vergelijken. Op een aantal factoren bestaan significante verschillen die hieronder worden beschreven. Naast de mediaan wordt ook de mean gerapporteerd, omdat de mediaan niet altijd een verschil zichtbaar maakt.

#### Labs

Een Mann-Whitney U test is uitgevoerd om te bepalen of er een significant verschil bestaat in de beoordeling van *de werkvormen* tussen de alumni van de eenjarige programma's en de alumni van de halfjarige programma's. De *interventure* is niet meegenomen in deze analyse omdat deze werkvorm alleen deel uitmaakt van de eenjarige programma's. Er bestaat geen significant verschil in de beoordeling van de intervisie,  $z = 1.379$ ,  $p = .168$ ; coaching,  $z = -0.323$ ,  $p = .746$ ; buddy-contact,  $Z = 1.155$ ,  $p = .248$ . Er bestaat wel een significant verschil in de beoordeling van de labs,  $z = -2.170$ ,  $p = .030$ . De labs zijn significant beter beoordeeld door alumni van de eenjarige programma's ( $m = 4.48$ ,  $md = 5.00$ ,  $std. = .626$ ) dan door alumni van de halfjarige programma's ( $m = 4.18$ ,  $md = 4.00$ ,  $std = .747$ ). De Kruskal-Wallis-test toonde geen significant verschil aan tussen de varianten in de beoordeling van de labs.

#### Gastsprekers

Een Mann-Whitney U test is uitgevoerd om te bepalen of er een significant verschil bestaat in de beoordeling van *de inhoud* van de werkvormen tussen de alumni van de eenjarige programma's en de alumni van de halfjarige programma's. De *interventure* is niet meegenomen in deze analyse omdat deze werkvorm alleen deel uitmaakt van de eenjarige programma's. Het resultaat van deze test biedt een mogelijke verklaring in de lagere beoordeling van de labs door deelnemers aan de halfjarige programma's. Er bestaat een significant verschil in de beoordeling van de uitspraak *De kennis die gastsprekers deelden was voor mij vernieuwend*,  $z = -2.156$ ,  $p = .031$  en de uitspraak *Gastsprekers waren inspirerend*,  $z = -3.615$ ,  $p < .001$ . De gastsprekers zijn significant beter beoordeeld door alumni van de eenjarige programma's (*vernieuwend*:  $m = 3.99$ ,  $md = 4.00$ ,  $std. = .636$ ; *inspirerend*:  $m = 4.15$ ,  $md = 4.00$ ,  $std. = .651$ ) dan door alumni van de halfjarige programma's (*vernieuwend*:  $m = 3.77$ ,  $md = 4.00$ ,  $std. = .617$ ; *inspirerend*:  $m = 3.68$ ,  $md = 4.00$ ,  $std. = .653$ ).

Een Kruskal-Wallis test is uitgevoerd om te onderzoeken of er verschillen bestaan in de beoordeling van *de inhoud* door alumni van de verschillende varianten. Een significant verschil werd gevonden op de uitspraak *Gastsprekers waren inspirerend* ( $p = .003$ ,  $df = 6$ ). Hoewel de mediaan voor alle varianten hetzelfde is ( $md = 4.00$ ) bestaan er duidelijke verschillen op de gemiddelden (in volgorde van grootte: LinC Lage Landen,  $m = 4.35$ ; LinC Overijssel,  $m = 4.20$ ; LinC (landelijk),  $m = 4.19$ ; LinC Utrecht,  $m = 4.00$ ; LinC Brabant,  $m = 4.00$ ; LinC Zakelijk,  $m = 3.87$ ; LinC Artistiek,  $m = 3.47$ ). Dit komt overeen met het beeld van de Mann-Whitney U test: alumni van de kortdurende programma's beoordelen de uitspraak *Gastsprekers waren inspirerend* het slechtst.

Een mogelijke verklaring is dat het eenjarige programma bestaat uit bijeenkomsten die twee dagen duren, terwijl het halfjarige programma bestaat uit bijeenkomsten van één dag. In twee dagen tijd ontstaat er meer ruimte om informatie te laten landen, te plaatsen en erop te reflecteren. Mogelijk heeft dat een positief effect op de beoordeling van de gastsprekers.

### 3.7 Programmaleiding

Programmaleiders hebben binnen LinC een belangrijke rol. Zij zijn aanspreekpunt voor de groep, organiseren de labs, denken na over de thema's en een coherente opbouw in het programma, delen relevante literatuur en opdrachten, fungeren als leermanager voor individuele deelnemers, faciliteren de veiligheid in de groep, gaan in gesprek over individuele leervragen, bieden een luisterend oor wanneer er iets speelt, houden de groepsdynamiek in de gaten en plegen interventies indien dit nodig is. Daarnaast is de programmaleider betrokken bij meer praktische zaken zoals het contact met een provincie of opdrachtgever over financiën, wensen en de invulling van het programma, het uitvoeren van intakegesprekken, het bedenken en boeken van locaties.

De programmaleiding is aanwezig bij alle labs. De ene programmaleider richt zich meer op de rol van facilitator en coördinator, de ander richt zich meer op persoonlijke begeleiding van deelnemers. De programmaleiding is betrokken bij het leerproces en het creëren van de veilige omgeving waarin deelnemers durven delen. Ook zijn programmaleiders soms betrokken bij inhoudelijke delen van het programma, bijvoorbeeld een DISC-training. Een programmaleider benoemt een reflectiegesprek halverwege het programma waarin deelnemers terugkijken naar hun persoonlijke leerdoelen en vooruitkijken naar waar ze aandacht aan willen geven in het tweede deel van het programma. Inhoudelijk past de programmaleiding labs aan wanneer er vanuit deelnemers bepaalde vragen zijn.

*De grondhouding van de programmaleider is ook belangrijk, die is informeel, je gedraagt je niet als een docent. Je legt duidelijk uit dat leren in LinC leren met en van elkaar is, dat je als deelnemer zelf verantwoordelijk bent voor het leerproces.*

### 3.8 Peers

Naast de inhoudelijke component en de werkvormen die in LinC worden gebruikt, is de samenstelling van de deelnemersgroep een belangrijk onderdeel van de aanpak van het programma. 94% van de respondenten vond de samenwerking met andere deelnemers stimulerend. Het start bij een zorgvuldige selectie van deelnemers, zie paragraaf 1.4 voor een toelichting op de selectie. Alle deelnemers zijn werkzaam in hetzelfde veld, waardoor er op een ander niveau uitwisseling plaatsvindt dan in niet-sectorspecifieke programma's voor professionals. 94,6% van de respondenten vond het van toegevoegde waarde dat andere deelnemers in diezelfde sector werkten. Een respondent benoemt tijdens een interview dat de gesprekken over kunst heel leerzaam zijn geweest: *“die context met mensen die allemaal in de breedte van kunst en cultuur werken was een hele belangrijke meerwaarde voor mijn*

zoekende traject”. Een ander vertelt “...en dat vond ik heel fijn om met gelijkgestemden daar te zitten, omdat we allemaal weten hoe complex het is, waar je tegenaan kunt lopen. Maar ook wat het kan doen en welke effecten het kan hebben. Dus dat hoef je dan niet meer uit te leggen, want dat, dat snap je dan.”

Een programmaleider vertelt dat veel deelnemers vastzitten in een ‘tunnel’ en vanuit eigen aannames en verwachtingen werken. De interactie die plaatsvindt tussen de deelnemers, die in een diversiteit aan disciplines binnen hetzelfde veld werken, geeft inzicht in andere belangen en invalshoeken en helpt deelnemers deze ook te erkennen. Een alumnus beschrijft: “*Intervisie met vakgenoten gaat diep en is heel persoonlijk. Je krijgt een blik van iemand buiten jouw werksituatie, die wel heel goed weet waar over het gaat. Het doet soms een beetje zeer, maar je accepteert het gemakkelijker dan van iemand die de context minder goed snapt.*”(Vos, 2022, p. 7).

In de interviews benoemen respondenten de diversiteit als verrijkend, het leren van elkaars ervaringen en kennis vanuit verschillende werkpraktijken wordt als waardevol beschouwd. Respondenten hebben geleerd van elkaars aanpak en daardoor ook nieuwe inzichten opgedaan.

*Wat ik ook heel fijn vond aan LinC was om die struggle met elkaar te delen. De worstelingen. Het gaat allemaal niet vanzelf en vanzelfsprekend natuurlijk. En ik vond het heel troostend dat anderen daar ook mee zaten. We vonden elkaar daarin gewoon heel fijn. En heel fijn om mensen te leren kennen met wie je daarover kunt praten.*(respondent interview)

Programmalleiders vertellen dat er veel aandacht wordt besteed aan het creëren van een veilige groep tijdens de eerste labs. “*We sturen wel heel bewust op veiligheid in de groep.*” Dat wordt bijvoorbeeld gedaan door de deelnemers zelf samenwerkingsafspraken of een leercontract te laten maken. De bijbehorende code van vertrouwelijkheid over wat er wordt gedeeld binnen het programma is van belang. Ook zijn er opdrachten waarbij deelnemers uit hun comfortzone gaan of zich kwetsbaar opstellen, bijvoorbeeld door te delen wat uit hun kindertijd hen heeft gevolgd of door een hakka-dans te doen. “*Het delen van levenslessen is in mijn ervaring echt het moment waarop het een groep wordt.*” Het delen van leerdoelen vraagt ook om een mate van kwetsbaarheid. Doordat deelnemers direct veel delen, wordt daad bij woord volgens een programmaleider: “*het is veilig dit hier te delen*” (zie ook Parker, Kram & Hall, 2014). Bovendien zorgt het gegeven dat deelnemers met gelijkgestemden samenkomen die met dezelfde vragen bezig zijn en tegen dezelfde dingen aanlopen voor een gevoel van saamhorigheid. “*Na lab 1 geven deelnemers vaak aan dat het nu al als een hechte groep voelt.*”

Een programmaleider deelt dat het bij een *incompany*-LinC-programma langer duurde voordat deelnemers gevoelige casussen deelden. Doorgaans kennen deelnemers elkaar niet, of werken niet nauw samen en dat maakt het delen makkelijker. Wanneer alle deelnemers collega’s van elkaar zijn, heeft dan invloed op het groepsproces.

Ook wordt het *community* gevoel van LinC als geheel uitgelicht door een programmaleider. Nog voor deelname aan het programma wordt op basis van intakes een gevarieerde groep samengesteld die bestaat uit professionals die bereid zijn eigen ervaringen in te brengen en te leren van de ervaringen van anderen. Door de interactieve werkvormen tijdens labs, het *interventure*-traject, de intervisie-bijeenkomsten en buddy-afspraken is de *community*-vorming ingebed in het programma. Een programmaleider vertelt “*deelnemers weten door middel van de intakegesprekken en gesprekken met oud LinCers dat er een beperkt aantal plaatsen is; dat oud LinCers nog veel contact hebben; dat er een actieve Club LinC is. Ook vinden de labs soms plaats op locaties van oud-LinCers en zijn gastsprekers*

*soms oud-LinCers.*” Dit draagt volgens de programmaleider allemaal bij aan het community gevoel dat deelnemers ervaren tijdens en na het programma.

Naast het vormen van een veilige en vertrouwde leeromgeving, leren deelnemers veel van de uitwisseling van de aangeboden kennis en modellen en van eerder opgedane ervaringen. De uitwisseling van gedeelde kennis en modellen vindt plaats tijdens labs, waar ruimte wordt gemaakt om het geleerde verder te bespreken of uit te werken; tijdens intervisie, waar casussen uit de praktijk vanuit verschillende perspectieven besproken worden; tijdens buddycontact, waar deelnemers 1-op-1 dieper in kunnen gaan op het geleerde en het leerproces; en tijdens de *interventure* waar deelnemers in projectgroepen samenwerken.

*Het is fijn om de stof te bespreken. Het dwingt je er tussentijds over na te denken. Het is inspirerend om te praten met mensen die in enigszins vergelijkbare situaties werkzaam zijn met soms een heel andere kijk, waar je van kunt leren.*

Ook vinden ze het prettig om over en van de werkervaringen van anderen te leren. Waar lopen andere professionals in de culturele en creatieve sector tegenaan? En hoe worden uitdagingen door anderen aangepakt of opgelost? Volgens een programmaleider relateert en normaliseert het delen van ervaringen de situatie van deelnemers. Ook biedt het nieuwe perspectieven en inzichten in de belangen van anderen. 98,6% van de respondenten vond het leerzaam om ervaringen uit te wisselen met andere professionals uit de culturele en creatieve sector. 91,2% van de respondenten voelde de ruimte om eigen ervaringen te delen. Ook heeft 86,5% van de respondenten veel geleerd van de vraagstukken van andere deelnemers. Slechts 14,2% vond dat ervaringen van andere deelnemers teveel verschilden om ervan te kunnen leren.

#### Peers - Verschillende ervaringen tussen varianten van LinC

Een Mann-Whitney U test is uitgevoerd om te bepalen of er een significant verschil bestaat in de beoordeling van *de deelnemersgroep* tussen de alumni van de eenjarige programma's en de alumni van de halfjarige programma's. De *interventure* is niet meegenomen in deze analyse omdat deze werkvorm alleen deel uitmaakt van de eenjarige programma's.

Er bestaat een significant verschil in de beoordeling van de uitspraak *De ervaringen van andere deelnemers verschilden te veel om ervan te kunnen leren*,  $z = 1.969$ ,  $p = .049$ . Alumni van de eenjarige programma's ervoeren dit minder ( $m = 2.12$ ,  $md = 2.00$ ,  $std = .957$ ) dan alumni van de halfjarige programma's ( $m = 2.55$ ,  $md = 2.00$ ,  $std = 1.121$ ). Er bestaat tevens een significant verschil in de beoordeling van de uitspraak *De intervisie bood een veilige omgeving om persoonlijke ervaringen en vraagstukken te delen*,  $z = 2.801$ ,  $p = .005$ . Alumni van de eenjarige programma's ervoeren dit minder ( $m = 4.31$ ,  $md = 4.00$ ,  $std = .793$ ) dan alumni van de halfjarige programma's ( $m = 4.74$ ,  $md = 5.00$ ,  $std = .514$ ).

Een Kruskal-Wallis test is uitgevoerd om te onderzoeken of er verschillen bestaan in de beoordeling van *de deelnemersgroep* door alumni van de verschillende varianten. Hierin is de *interventure* wel meegenomen in een vergelijking tussen de twaalf maanden-programma's. Een significant verschil werd gevonden op de uitspraak *De samenwerking in de interventure was soms frustrerend* ( $p = .003$ ,  $df = 6$ ). Hier bestaat een significant verschil tussen LinC Brabant en LinC (landelijk),  $p = .001$ ; LinC Overijssel en LinC Utrecht,  $p = .015$ ; LinC Overijssel en LinC (landelijk). Alumni van LinC (landelijk) ervoeren de *interventure* vaker als frustrerend ( $m = 3.69$ ,  $md = 4.00$ ,  $std = 1.199$ ) dan alumni van de regionale

programma's LinC Brabant ( $m = 2.53$ ,  $md = 2.00$ ,  $std = .990$ ) en LinC Overijssel ( $m = 2.50$ ,  $md = 2.00$ ,  $std = 1.179$ ). Ook alumni van LinC Utrecht ervoeren de *interventure* vaker als frustrerend ( $m = 3.63$ ,  $md = 4.00$ ,  $std = 1.149$ ) dan LinC Overijssel.

Een significant verschil werd gevonden op de uitspraak *De intervisie bood een veilige omgeving om persoonlijke ervaringen en vraagstukken te delen* ( $p = .016$ ,  $df = 4$ ). Hier bestaat een significant verschil tussen LinC Artistiek en LinC Utrecht,  $p < .001$ ; LinC Lage Landen,  $p = .005$ ; LinC (landelijk),  $p = .007$ ; en LinC Overijssel,  $p = .049$ . Er bestaat ook een significant verschil tussen LinC Utrecht en LinC Brabant,  $p = .021$ . LinC Artistiek scoort significant hoger op deze uitspraak ( $m = 4.68$ ,  $md = 5.00$ ,  $std = .363$ ) dan LinC Utrecht ( $m = 4.07$ ,  $md = 4.00$ ,  $std = .958$ ); LinC Lage Landen ( $m = 4.27$ ,  $md = 4.00$ ,  $std = .631$ ); LinC (landelijk) ( $m = 4.29$ ,  $md = 4.00$ ,  $std = .835$ ); en LinC Overijssel ( $m = 4.40$ ,  $md = 4.00$ ,  $std = .516$ ). LinC Brabant scoort bovendien significant hoger op deze uitspraak ( $m = 4.67$ ,  $md = 5.00$ ,  $std = .488$ ) dan LinC Utrecht.

Een significant verschil werd gevonden op de uitspraak *Het was leerzaam om de observaties van mijn buddy te horen* ( $p = .025$ ,  $df = 6$ ). Hier bestaat een significant verschil tussen LinC (landelijk) en LinC Lage Landen,  $p = .012$ ; LinC Artistiek,  $p = .004$ ; en LinC Brabant,  $p = .003$ . LinC (landelijk) scoort significant lager ( $m = 3.52$ ,  $md = 4.00$ ,  $std = .890$ ) dan LinC Lage Landen ( $m = 4.14$ ,  $md = 4.00$ ,  $std = .573$ ); LinC Artistiek ( $m = 4.29$ ,  $md = 4.50$ ,  $std = .825$ ); en LinC Brabant ( $m = 4.20$ ,  $md = 4.00$ ,  $std = 1.082$ ).

Een mogelijke verklaring voor dit verschil is dat in de halfjarige programma's de intervisie wordt begeleid door direct betrokkenen bij het programma zoals programmaleiders. Mogelijk voeren zij de werkwijze binnen de intervisie anders uit dan de externe begeleiders die in de eenjarige programma's worden betrokken bij de intervisie. Dit komt overeen met een observatie die tijdens de focusgroep plaatsvond: een deel van de respondenten was zeer enthousiast over de intervisie, een ander deel veel minder. De reden hiervoor was volgens de respondenten dat de begeleider van de intervisie deze bijeenkomsten op een onprettige manier begeleidde.

### 3.9 Na afronding

De Universiteit Utrecht organiseerde eerder voor andere alumni van onderwijs voor professionals programma's bijeenkomsten en lezingen. Deze werden vaak slecht bezocht. Nader onderzoek toonde aan dat dit type aanbod beter door alumni zelf georganiseerd kon worden. Al na de eerste edities van LinC ontstond er bij alumni de behoefte om extra aanbod aan te bieden na het afronden van het programma. Universiteit Utrecht ondersteunde de alumni financieel en organisatorisch bij het oprichten van alumnivereniging Club LinC. Alumni staan hier aan het stuur, daarnaast is er altijd een UU-vertegenwoordiger lid van het bestuur. Omdat Club LinC bestaat uit oud-deelnemers, weten zij de programmaleiding goed te vinden. Soms vindt er overleg plaats, bijvoorbeeld over inhoudelijke bijeenkomsten die de vereniging organiseert. In zo'n geval adviseert de programmaleiding over mogelijke thema's, relevante onderwerpen en passende sprekers.

Dit landelijke netwerk van LinC-professionals draagt bij aan netwerkvorming. Er worden jaarlijks diverse activiteiten georganiseerd, zoals intervisie, bedrijfsbezoeken en reizen. Het streven is om met dat wat er tijdens het programma is geleerd in ontwikkeling te blijven. Voor deelnemers is het van grote toegevoegde waarde dat zij ook na afronding van het programma deel uit blijven maken van een leernetwerk. Van de respondenten is 68,9% lid van alumnivereniging Club LinC, 4,1% is lid geweest

maar nu niet meer en 27% is nooit lid geweest van de alumnivereniging. Op 1 juli 2024 heeft de alumnivereniging 300 leden.

In Hoofdstuk 5 worden de leerresultaten en impact van deze netwerkvorming verder toegelicht.

## Samengevat

Leiderschap in Cultuur bestaat uit vijf offline werkvormen en een digitale leeromgeving. De *labs* zijn maandelijkse bijeenkomsten met vaste thema's waar experts kennis en ervaringen delen en er ruimte is voor interactie en uitwisseling. Respondenten waarderen de labs met name wanneer de kennis direct bruikbaar is in hun werk. De *intervisie* bestaat uit begeleide bijeenkomsten waarin deelnemers persoonlijke vraagstukken en leervragen bespreken aan de hand van casussen uit hun eigen werkpraktijk. De *intervisie* wordt door respondenten als zeer positief beoordeeld, met name vanwege de veiligheid en de mogelijkheid tot diepgaande reflectie. Tijdens de *interventure*, alleen onderdeel van de eenjarige programma's, werken projectgroepen aan een complex vraagstuk uit de regio of organisatie. Het proces en de leiderschapsrol van de deelnemers staan centraal. Hier waarderen respondenten de mogelijkheid om dingen uit te proberen in de praktijk, maar kan de *interventure* ook frustratie oproepen wanneer een opdrachtgever andere verwachtingen heeft of andere deelnemers minder energie in het project steken.

De *individuele begeleiding* biedt deelnemers de mogelijkheid persoonlijke vraagstukken en leerdoelen te bespreken. De *coaching* wordt door respondenten positief beoordeeld vanwege de 1-op-1 aandacht. Het *buddy-contact* wordt door respondenten gewaardeerd maar het contact met peers is voor respondenten belangrijker dan de specifieke buddy-opdrachten. De *digitale leeromgeving*, ULearning, wordt door deelnemers wisselend gebruikt. Respondenten benoemen vooral ervaringen met betrekking tot de offline werkvormen en hebben minder herinnering aan het digitale onderdeel. Naast de formele onderdelen zijn de *informele momenten* voor respondenten zeer waardevol. Hier vindt opnieuw uitwisseling met *peers* plaats en waarderen respondenten de nieuwe inzichten die zij opdoen en nieuwe invalshoeken die zij ontdekken. De samenstelling van de deelnemersgroep draagt hier aan bij: alle deelnemers werken in de culturele sector. De veilige leeromgeving die deze groep gelijkgestemden creëert, helpt volgens respondenten om zich kwetsbaar op te kunnen stellen tijdens het programma. Na afronding van het programma kunnen alumni lid worden van Club LinC, waar respondenten aangeven verder aan hun netwerk te bouwen en door te gaan met hun persoonlijke ontwikkeling door deel te nemen aan verschillende activiteiten.



## 4. De werkwijze van LinC geduid

In dit hoofdstuk wordt de werkwijze van LinC zoals beschreven in Hoofdstuk 3, geduid aan de hand van beschikbare theorie.

### Onderwijs voor professionals

Er is relatief weinig bekend over onderwijs voor professionals (o.a. Friedman, 2023). Wel is bekend dat deelnemers aan onderwijs voor professionals zoeken naar kennis die aansluit op de voorkennis en ervaring die ze meebrengen (Argyris & Schön, 1974; Kolb, 1984; Smid, 2001; Knowles, Holton III & Swanson, 2015; Ten Berge & Lam, 2023). De professional is door die voorkennis en ervaring ook een (ervarings)expert in het programma. Deze (ervarings)expertise vormt zich doordat professionals routines ontwikkelen en relevante werksituaties kunnen plaatsen in deze routines (Grunefeld, Prins, van Tartwijk & Wubbels, 2021). In de werkwijze van LinC wordt volgens programmaleiders veel rekening gehouden met de voorkennis die deelnemers meebrengen. Het programma biedt ruimte voor het inbrengen van ervaringen en relevante werksituaties. Zowel tijdens labs als tijdens intervisie is hier tijd en aandacht voor. Alumni ervaren deze ruimte ook, zo geven deelnemers in evaluaties aan het prettig te vinden wanneer er voldoende tijd is voor het delen van ervaringen en benoemen respondenten in interviews de herkenning van werksituaties van andere deelnemers als een leerzame opbrengst van hun deelname aan het programma. Ook blijven alumni ervaringen en werksituaties met elkaar uitwisselen door (vaak via alumnivereniging Club LinC) deel te blijven nemen aan intervisiebijeenkomsten.

Hoewel de voorkennis en ervaring die deelnemers inbrengen waardevol is, kan dit het ontwikkelproces ook in de weg staan. Doordat de professional al ervaring heeft in de praktijk, wordt deze minder zelfbewust in de taken die deze uitvoert (Yanow & Tsoukas, 2009). Er ontstaat een vorm van automatisatie in het gedrag. Ideeën en kennis worden geplaatst in de context van de ervaringen die professionals al hebben opgedaan (Kolb, 1984; Hattie & Yates, 2014). Het gevaar van deze routines is dat deze gedateerd kunnen worden of professionals een situatie die om een andere benadering vraagt niet herkennen. Het opleiden van professionals gaat daarom om het opleiden tot adaptieve experts (Argyris, 1997; Van Tartwijk, Wubbels & Zwart, 2017; Zuiker et.al., 2018). Hierin is het van belang niet alleen kennis over te brengen maar juist om het mogelijk maken van leren, bijvoorbeeld door het gebruik van echte omgevingen met echte problemen (Webster-Wright, 2009; Neck & Corbett, 2018; Joyce & Calhoun, 2019).

De programmaleiders van LinC zeggen zich bewust te zijn van mogelijke automatisaties in het gedrag van deelnemers. Volgens hen helpen de werkvormen van LinC deelnemers om uit te zoomen en daarvoor uit de aanwezige bubbel te stappen. Door te reflecteren op situaties en het gedrag van de professional in die situaties, ontwikkelen deelnemers meer inzicht in wat zij doen en waarom op die manier. Deze vorm van actieleren is volgens Raelin (2006) bijzonder geschikt voor de ontwikkeling van collaboratief leiderschap. Ook nodigen programmaleiders bewust sprekers uit die andere zienswijzen en invalshoeken delen. Het doel daarvan is om deelnemers aan LinC andere perspectieven te bieden en zo uit hun eigen 'bubbel' te komen. Respondenten geven in de vragenlijst ook aan dat het inspirerend was om andere, soms verrassende, invalshoeken te hebben ontdekt. Een aantal respondenten

ervaart overigens dat LinC nog steeds binnen de ‘bubbel’ van de cultuursector opereert en te weinig inzichten van buiten de sector inbrengt. Een toegevoegde waarde van LinC is daarnaast dat het een langer programma is. Respondenten vinden het prettig om een (voor de halfjarige programma’s) of twee (voor de eenjarige programma’s) dagen per maand voor zichzelf te reserveren. Een dag die ‘geblokt wordt in de agenda’ en waar zij alle aandacht aan (zelf)ontwikkeling kunnen besteden.

Volgens Wells (2001) kan kennis eigenlijk helemaal niet overgedragen worden. Iets te weten komen vraagt om een actief proces waarin nieuwe kennis wordt gelinkt aan al aanwezige kennis. Onderwijs voor professionals past niet in de traditionele ‘docent zendt naar student’-modus (Eisen, 2001; Friedman, 2023). Kennis wordt vergaard door actief met en in de praktijk bezig te zijn, niet alleen door erover na te denken (Yanow & Tsoukas, 2009). Professionals zijn daarom ook minder geïnteresseerd in een analytische academische benadering en meer op zoek naar informatie over dingen die werken in een specifieke context (Smid, 2001). Het gaat misschien niet eens om nieuwe kennis en informatie en meer om het leren omgaan met informatie om tegemoet te komen aan continu veranderende omstandigheden (Dochy et.al., 2015).

Het combineren van opleiding en de werkpraktijk vraagt daarnaast om de mogelijkheid kennis toe te kunnen passen in die praktijk en dat praktijksituaties ingebracht kunnen worden om te kunnen leren (Smid, 2001; Blume et.al., 2010; De Rijdt et.al., 2013; Knowles et.al., 2015; Ten Berge & Lam, 2023). Zoals Ten Berge en Lam (2023) beschrijven hebben deelnemers aan onderwijs voor professionals behoefte aan wederkerigheid: deelnemers kunnen van elkaar leren en de begeleider kan ervaringen uit de praktijk gebruiken als casusmateriaal. Dat betekent overigens niet dat kennis onbelangrijk is. Ryle (1949, in Scott, 1971) maakt onderscheid tussen ‘*knowledge that*’ (kennis dat iets op een bepaalde manier werkt) en ‘*know-how*’ (handelingskennis). De mogelijkheid in LinC om eigen casussen in te brengen en het feit dat de gedeelde kennis vaak goed toepasbaar is op de eigen werkpraktijk van deelnemers, draagt hier ook aan bij. Volgens programmaleiders hebben de deelnemers van LinC veel *know-how* en zijn ze naast het delen van ervaringen juist ook op zoek naar *knowledge that*. Ook respondenten benoemen inspiratie en nieuwe inzichten als belangrijke leerdoelen. Het programma speelt in op deze twee behoeften: het reikt niet alleen nieuwe kennis aan maar biedt deelnemers ook de ruimte om te leren van elkaars ervaringen, kennis direct toe te passen op de dagelijkse praktijk en er wordt in de eenjarige programma’s tijdens de *interventure* ook gewerkt aan het oplossen van reële praktijkproblemen.

### Maatwerk

Maatwerk is een belangrijk aspect in het vormgeven van onderwijs voor professionals. Met maatwerk kan een programma beter aansluiten bij de diversiteit van deelnemers (Zuiker et.al., 2018; ten Berge & Lam, 2023). Onderwijs moet zich aanpassen wanneer de lerende meer kennis heeft (van Gog, Ericsson, Rikers & Paas, 2005). Omdat deelnemers aan onderwijs voor professionals met uiteenlopende expertise, vooropleiding, leeftijd, motieven en persoonlijke situaties binnenkomen (Kehm, 2001; Knowles et.al., 2015) zijn gepersonaliseerde leerpaden en begeleiding van belang (Smid, 2001; Ten Berge & Lam, 2023). Onderwijs voor professionals moet divers genoeg zijn om de diversiteit van het werkveld te kunnen omvatten en flexibel genoeg om in te kunnen spelen op veranderende situaties en omstandigheden (Smid, 2001). Dit stelt deelnemers in staat antwoorden te vinden op eigen vragen en een directe koppeling te maken met hun eigen praktijk. Wanneer alleen de behoefte van de deelnemer als uitgangspunt wordt genomen, bestaat het risico te veel een commercieel product te maken volgens een idee dat de klant koning is (Smid, 2001).

Het is dus niet nodig deelnemers volledig 'op hun wenken' te bedienen. Ook in het afronden van het programma is maatwerk gewenst. In de afronding willen deelnemers weten of ze hun leervragen hebben beantwoord, de kennis hebben kunnen toepassen in de praktijk en of ze daardoor hun functie beter kunnen uitvoeren (Knowles et.al., 2015; ten Berge & Lam, 2023). LinC biedt volgens programmaleiders ruimte voor maatwerk door in de labs de inhoud af te stemmen op de leervragen van deelnemers, zowel leervragen die tijdens intakes worden besproken als onderwerpen die gedurende het programma relevant blijken te zijn. In de afronding van het programma is ook maatwerk ingebouwd. Zo benoemen programmaleiders dat deelnemers ter afsluiting op diverse manieren reflecteren op het geleerde, hierdoor is het mogelijk ook in de afronding van het programma maatwerk in het leerproces te brengen. Er is geen vaste eindvorm en deelnemers kunnen zelf bepalen wat en hoe ze hun opbrengsten vastleggen en delen. Wat opvalt in de resultaten is dat respondenten dit maatwerk zelf niet in grote mate herkennen in het programma.

### Nieuwe kennis

Zoals gezegd zijn deelnemers aan LinC onder andere op zoek naar *knowledge that*. Theorie en kennis geven nieuwe invalshoeken voor de praktijk (ten Berge & Lam, 2023). Nieuwe kennis wordt sneller geaccepteerd wanneer het past bij wat al bekend is (Wells, 2001). Wanneer dat niet zo is, wordt de nieuwe informatie afgewezen of moet de bestaande kennis aangepast worden om ruimte te maken voor de nieuwe informatie. Nieuwe dingen leren is daarom in de basis een proces vol spanning en conflict (Kolb, 1984). Dat 'unhappy learning' vindt plaats wanneer iemand geconfronteerd wordt met ervaringen of informatie die ervoor zorgen dat diegene diens eigen waarden, overtuigen, theorieën, modellen moet reorganiseren (Ketchum & Trist, 1992 in Vansina, 2013).

Er zijn twee vormen van onrust die ontstaan wanneer een professional een oude gewoonte moet afleren om plaats te maken voor nieuwe kennis (Schein & Schein, 2021). *Survival anxiety* is het besef dat wanneer we het nieuwe niet aanleren, we daar nadeel aan zullen ondervinden. *Learning anxiety* is het besef dat het nieuwe leren moeilijk of oncomfortabel zal zijn en de professional een periode van incompetentie of onzekerheid zal meemaken. Ook begrijpen collega's het nieuwe gedrag misschien niet of vindt de professional de nieuwe identiteit niet prettig.

Daarbij helpt het om het niet-weten te omarmen (Zandee, 2020). Schein en Schein (2021) pleiten voor *humble inquiry*, een houding waarbij er eerst wordt gevraagd en gereflecteerd en niet direct advies wordt gegeven. Het is het volgens hen altijd waard om jezelf af te vragen of je wel zo zeker kunt zijn van je antwoord. In *The Joy of Not Knowing* beschrijft Staricoff (2021) een filosofie van onderwijs waarin het niet-weten wordt gevierd. Staricoff observeert dat klassen met deze cultuur sociaal, emotioneel en intellectueel veilig voelden. Een plek waar het niet-weten en onzekerheid expliciet mag bestaan wordt een betrouwbare omgeving voor deelnemers. Zowel Schein en Schein (2021) als Staricoff (2021) beschrijven hoe tijd helpt om ruimte te geven voor het aanpassen van bestaande overtuigingen en het onderzoeken van nieuwe perspectieven. Bovendien draagt deze onderzoekende houding bij aan collaboratief leiderschap (Raelin, 2006). Dat maakt het leren binnen LinC ook meer communicatief dan instrumenteel (Habermas in Mezirow, 2007). Het doel van communicatief leren is niet om de waarheid te vinden, maar het beste oordeel. Om dat te kunnen doen moeten deelnemers het frame van de ander begrijpen. Dat maakt dat het oordeel ook adaptief is, je kunt altijd anderen tegenkomen die andere frames delen waardoor de deelnemer diens oordeel verandert.

LinC biedt nieuwe kennis en theorieën aan tijdens labs, nieuwe perspectieven tijdens intervisie en buddycontact en nieuwe werkwijzen tijdens de *interventure*. Al deze activiteiten kunnen in conflict zijn met de kennis en perspectieven die deelnemers hebben ontwikkeld in hun eigen werkpraktijk. Een aantal deelnemers benoemt dat zij hun bestaande kennis bevestigd zagen worden tijdens bijeenkomsten, een aantal deelnemers benoemt dat zij juist andere visies en perspectieven hebben ontdekt. Beide resultaten worden door respondenten als leerzaam ervaren.

### Samen leren

Binnen LinC wordt volgens programmaleiders veel gebruik gemaakt van samen leren. Samen leren kan de betrokkenheid en het studieproces van deelnemers bevorderen (Tinto, 1997). Om samen te kunnen leren is een gevarieerde deelnemersgroep van belang (Smid, 2001) die voldoende overeenkomsten heeft om op hetzelfde niveau kennis en ervaringen uit te wisselen (Parker, Kram & Hall, 2014). Het biedt daardoor de mogelijkheid om perspectieven van anderen te leren kennen (Tinto, 1997; Dochy, 2015; Vereijken et.al., 2023) en geeft inzicht in wat algemeen bekend is (Wells, 2001). Een deelnemer aan onderwijs voor professionals heeft bovendien kameraadschap nodig tijdens het implementeren van de nieuwe praktijk (Ryan & Deci, 2000; Eisen, 2001; Joyce & Calhoun, 2019). Feedback helpt professionals met deze implementatie (Dochy, 2015). LinC biedt zoals gezegd veel mogelijkheid om samen te leren. De labs worden gezamenlijk gevolgd en bieden veel tijd en ruimte voor interactie over de gedeelde kennis. Tijdens de intervisie delen deelnemers casussen uit hun eigen werkpraktijk waar gezamenlijk op gereflecteerd wordt. In de buddycontacten gaan deelnemers dieper in op persoonlijke situaties en het leerproces tijdens het programma. In de *interventure* werken deelnemers in een projectgroep aan een opdracht. En er zijn talloze informele momenten waarop uitwisseling plaatsvindt.

Deelnemers ervaren het leren in leergemeenschappen als dieper en rijker (Tinto, 1997). Een gevoel van verbondenheid en toebehoren bij een groep is noodzakelijk om het geleerde te kunnen internaliseren (Ryan & Deci, 2000). Daarbij is vertrouwen onmisbaar om samen te kunnen leren (Paavola, Lipponen & Hakkarainen, 2004; Parker, Kram & Hall, 2014; Dochy, 2015). Dit vertrouwen zorgt ervoor dat professionals samen kennis kunnen opbouwen en inhoudelijke meningsverschillen expliciet kunnen maken en kunnen bespreken. Het bevordert bovendien de bereidheid om zichtbaar en openbaar 'niet te weten' (Yanow & Tsoukas, 2009). Parker, Kram en Hall (2014) beschrijven drie activiteiten die bijdragen aan een vertrouwelijke omgeving: (1) een check in, waarin deelnemers op persoonlijk niveau met elkaar delen; (2) het opstellen van een werkovereenkomst, waarin grenzen en richtlijnen duidelijk worden; (3) een check out waarin deelnemers een inzicht of actiepoint delen dat ze uit de bijeenkomst hebben gehaald. LinC waarborgt de voorwaarden om tot samen leren te kunnen komen. Zo zorgt de deelnemersselectie voor een gevarieerde groep binnen een vergelijkbare werkcontext. Ook wordt er veel aandacht besteed aan het gevoel van veiligheid binnen de groep. Programmaleiders spelen hier een belangrijke rol in. Daarnaast ervaren deelnemers de groepssamenstelling als een prettige en betrouwbare omgeving. Programmaleiders vertellen tot slot dat zij deelnemers een 'code of conduct' laten opstellen, een werkovereenkomst, waarin de grenzen en richtlijnen die binnen de groep gelden worden vastgelegd.

Het buddycontact en de intervisie kunnen gedefinieerd worden als peer coaching, waarin professionals worden ondersteund in het bespreken van uitdagingen en het ontwikkelen van zelfbewustzijn en motivatie (Parker, Hall & Kram, 2008; Parker, Kram & Hall, 2014). Parker, Kram en Hall (2014) beschrijven een driestappenproces in peer coaching. Allereerst zijn er uitgangspunten waaraan voldaan moet worden, zoals een ondersteunende context en geschikte peer-partners. Een ondersteunende

omgeving heeft een klimaat van vertrouwen en ondersteuning (zie ook Smid, 2001). Wanneer peers iets persoonlijk delen, creëert dat een omgeving waarbinnen vertrouwen kan worden opgebouwd. Deelnemers een keuze geven in het kiezen van de peer partner draagt bij aan het succes en de tevredenheid over de resultaten. Daarbij is het voor een succesvol contact belangrijk dat beide peers (of in LinC: buddy's) op elkaars behoefte reageren, zich op een vergelijkbaar punt in de carrière bevinden en er sprake is van vergelijkbare sociale en relationele vaardigheden. Ook wanneer dit niet het geval is kan de peer coaching volgens Parker, Kram & Hall succesvol worden, omdat gedurende het proces peers (of: buddy's) naar elkaar toe groeien door bijvoorbeeld actief te luisteren, zichzelf open te stellen en empathie te tonen.

Binnen LinC wisselt de mogelijkheid om zelf buddy's te kiezen per editie en programmaleider. Over het algemeen kunnen deelnemers zelf buddy's kiezen wat voor de meerderheid van de deelnemers als positief wordt ervaren. In de vragenlijst blijkt dat het een minderheid niet lukt om op die manier buddycontact op te doen. Een factor die binnen het buddycontact wellicht van invloed is op een minder waardevol resultaat is het wisselen van buddy's in elk lab, hierdoor vindt er minder diepgang en ontwikkeling plaats in het contact. Dit wordt ook geïllustreerd door het contact met 'samenreisbuddy's' dat als waardevoller wordt ervaren door respondenten in de focusgroep. Binnen de intervisie – en ook in de uitwisseling tijdens labs of de *interventure* – is er wel de mogelijkheid om de sociale vaardigheden binnen de groep verder te ontwikkelen gedurende het proces.

De tweede stap die Parker, Kram & Hall beschrijven is het werken aan en ontwikkelen van bewustzijn, sociale vaardigheden en relationele competentie. Op die manier kunnen deelnemers in peer coaching een succesvolle persoonlijke ontwikkeling en groei doorlopen. In een veilige en ondersteunende omgeving kunnen deelnemers leren en experimenteren met nieuw gedrag. Daarbij is het van belang dat peers geen advies geven, maar elkaar ondersteunen in het leren door systematische reflectie. Deze *inquiry* heeft door het stellen van vragen om reflectie en denkprocessen te stimuleren meer waarde dan het geven van advies. In LinC wordt deze zelfreflectie gestimuleerd in diverse werkvormen: tijdens labs zijn er vaak interactieve momenten waar deelnemers de gedeelde kennis toepassen op diens eigen context, in de intervisie wordt volgens een vaste intervisiemethode tot reflectie aangezet (zie ook paragraaf 3.2), tijdens de *interventure* begeleidt een coach de projectgroep op de rollen die zij innemen en de patronen die daardoor zichtbaar worden, in coaching kan de deelnemer in gesprek gaan over de keuzes die gemaakt worden. Een verschil is dat deelnemers en (gast)sprekers tijdens LinC wel een adviserende houding aannemen en minder een onderzoekende houding.

De derde stap is het internaliseren van het geleerde waardoor het onderdeel wordt van het repertoire van de professional. Deze geïnternaliseerde vaardigheden kunnen professionals vervolgens ook in andere situaties en omstandigheden toepassen. In een programma als LinC, dat zich buiten de werkcontext afspeelt, is het van belang dat er tijd en ruimte is om het geleerde te vertalen naar de praktijk van de werkcontext om zo het geleerde niet tijdelijk maar langdurig te maken (Vansina, 2013). Zie hoofdstuk 4 en 6 voor een toelichting op hoe LinC deze transfer van het geleerde faciliteert.

Smid (2001) benadrukt overigens dat het niet altijd van toegevoegde waarde is om 'een groep' te vormen van de verzameling deelnemers. Groepswork is niet altijd representatief voor de werkcontext en daarom kan het geen voorwaarde zijn in het leerproces van de werkenden. Groepswork kan stressvol zijn en het leerproces belemmeren wat de leeropbrengst ten nadele beïnvloedt. Wat wel van

belang is: veiligheid, onderling respect, geheimhouding en het vergeten van belang (de deelnemer moet niet later geconfronteerd worden met dat wat gedeeld werd tijdens LinC). Volgens Smid is het doorgaans voldoende om duidelijke afspraken tussen de deelnemers te maken en betekent samen leren niet per definitie in gezamenlijkheid leren.

## Reflectie

Professionals ontwikkelen zich continu door de ervaringen die zij opdoen tijdens het werk, maar zonder reflectie doet dit weinig met de ontwikkeling van professionele kennisbasis (Eraut, 1994). Reflectie wordt gemotiveerd doordat een professional het gevoel heeft een werksituatie onvoldoende te begrijpen (Merriam, 2017; ten Berge & Lam, 2023), de professional ervaart dan handelingsverlegenheid (Hattie & Yates, 2014; Schuiling & Kiewiet, 2016; Twaalhoven & Schuiling, 2021). Reflectie wordt ook gemotiveerd doordat een professional een verschil ervaart tussen de theorieën die de professional heeft over gedrag en het uiteindelijke zichtbare gedrag (Argyris, 1997). Zo kan iemand een slecht-nieuwsgesprek theoretisch willen benaderen op een open en eerlijke manier, maar in de praktijk snel over het slechte nieuws heen praten vanwege schaamte en ongemak. Leren begint daarom met onderzoeken waarom iets gaat zoals het gaat, zeker wanneer het verloop anders is dan gewenst of verwacht (Argyris, 1997; Yanow & Tsoukas, 2009; Ahuis & Kloosterboer, 2020).

Uit de routine en de werkcontext stappen is essentieel om als professional verder te ontwikkelen (Eraut, 1994). Door transformatief te leren en zelfreflectie toe te passen, leren professionals meer over zichzelf (Mezirow, 2007). Het biedt een 'meta'standpunt voor de professional om inzicht te krijgen in welke strategieën deze heeft gebruikt (Wells, 2001; Parker, Kram & Hall, 2014). Door zelfevaluatie kijkt een professional niet naar 'wat kan ik anders doen' maar juist naar 'wat doe ik, waarom doe ik dat, waarom doe ik het niet anders' (Ahuis & Kloosterboer, 2020). Het stelt de professional in staat een manier te vinden om met de situatie om te gaan en toe te werken naar een uitgebreider handelingsrepertoire (Twaalhoven & Schuiling, 2021). Door deze reflectie-op-actie (Schön, 2002; Yanow & Tsoukas, 2009) zoomen deelnemers uit op dat wat er gebeurt is in een bepaalde werksituatie.

Bij reflectie-op-actie kijkt de professional vervolgens terug op de situatie om deze als casus in dialoog met andere professionals bespreken. Zo bouwen professionals samen aan een repertoire van casussen en begrippen en worden patronen zichtbaar. Deze reflectie-op-actie vindt in interactie met de gedeelde kennis en met de andere deelnemers plaats. Het delen van ervaringen verrijkt de leeropbrengst omdat professionals kennismaken met verschillende perspectieven en mogelijke oplossingen (Tinto, 1997; Vansina, 2013). Door kennis en ervaring met elkaar te delen, kom je er samen achter waar het probleem ligt (Schuiling & Thierry, 2016). In het beschrijven van ervaringen wordt het voor professionals ook duidelijk hoe het werksysteem in elkaar zit (Vansina, 2013). Daarbij is het belangrijk een nieuwsgierige houding te ontwikkelen, een onderzoekende houding, of: *inquiry* (Wells, 2001; Parker, Kram & Hall, 2014; Schein & Schein, 2018; Zandee, 2020). Reflectie is bijzonder waardevol om deze onderzoekende houding te ontwikkelen binnen een lerende groep (Wells, 2001). Een voorwaarde is dat de professional bereid is om zichtbaar en openbaar 'niet te weten' (Yanow & Tsoukas, 2009).

Volgens Schön (2002) zijn er vier manieren waarop professionals reflectief onderzoek kunnen doen: (1) door stil te staan bij de manier waarop zij een probleem *framen* en situatie vanuit verschillende invalshoeken te bekijken; (2) door ervaringen te delen, zodat er vergelijkingsmateriaal ontstaat voor nieuwe onzekere situaties; (3) door methoden en theorieën over het vakgebied te lezen, om zo vanuit

een bepaalde invalshoek naar een situatie te kijken en deze anders te begrijpen; (4) door onderzoek te doen naar het proces van reflectie-in-actie (op academisch niveau).

Het belang van ervaringen delen in onderwijs voor professionals lijkt groot, maar niet alle professionals zullen op dezelfde manier profiteren van het delen van ervaringen. In onderzoek wordt geconcludeerd dat het leren van ervaringen waardevol is wanneer het voldoet aan twee voorwaarden: het leren heeft invloed op de professional zelf, bijvoorbeeld doordat ze meer zelfinzicht krijgen of meer vaardigheden ontwikkelen; en de professional moet er waarde aan hechten (Merriam & Clark, 2006).

LinC biedt op verschillende manieren ruimte voor reflectie en zelfevaluatie. Deelnemers formuleren de problemen waar zij tegenaanlopen. Tijdens formele en informele momenten delen deelnemers deze ervaringen met elkaar. Deelname aan het programma biedt bovendien tijd en ruimte om uit te zoomen en op een metaniveau naar de werkpraktijk te kijken. Zowel door het programma als geheel, waarin deelnemers tijd maken om deel te nemen aan de bijeenkomsten, als in werkvormen als intervisie, coaching en buddycontact. Ook biedt de kennis die wordt gedeeld door (gast)sprekers en de ervaringen die worden gedeeld door andere deelnemers nieuwe inzichten en perspectieven. De veiligheid binnen LinC om in intervisie 'niet te weten' en in reflectie-op-actie op zoek te gaan naar alternatieve mogelijkheden en perspectieven, kan het repertoire van professionals verbreden en versterken. Naast dat programmaleiders bovenstaande werkwijzen doelbewust integreren in de programma's, wordt het door deelnemers ook op deze manier ervaren. Respondenten benoemen hoe LinC een veilige ruimte biedt om samen te werken met gelijkgestemden en complexe uitdagingen uit de werkpraktijk te delen. Door uit de 'bubbel' te stappen en met nieuwe kennis naar deze werkpraktijk te kijken, ervaren respondenten dat zij hun handelingsrepertoire uitbreiden. Hoe reflectie bijdraagt aan de leeropbrengst en impact van LinC wordt toegelicht in Hoofdstuk 4.

#### Culturele en creatieve context

Specifiek aan de context van LinC binnen onderwijs voor professionals is dat alle deelnemers in de culturele en creatieve sector werken. Smid (2001) beschrijft verschillende *scripts* van loopbaanontwikkeling. Naast de traditionele, lineaire vormen is er ook het *professionele script* waar professionals groeien door het ontwikkelen van vakmanschap, expertise en reputatie en het *boundaryless career script* waar de professional zichzelf ontwikkelt door te groeien op inhoud en organisatie. Deze scripts lijken meer overeen te komen met de loopbanen van deelnemers van LinC dan de lineaire scripts. Programmaleiders beschrijven deelnemers als vrije denkers die gewend zijn zich open te stellen en vrijer zijn in het delen van ervaringen. Een andere ervaring is dat deelnemers aan LinC minder stipt zijn dan deelnemers aan andere onderwijsprogramma's voor professionals. In deze carrièrepaden helpt het volgens Smid de professional wanneer die de werkcontext beter gaat begrijpen. Vooruitgang of groei ontstaan door regelmatig te reflecteren en terug te kijken, en bijvoorbeeld ook het uitbreiden van het netwerk waartoe de professional toegang heeft. LinC sluit met het programma goed aan op de typen loopbaanontwikkeling die in de culturele en creatieve sector veel voor lijkt te komen. Er is ruimte voor zelfreflectie, terugkijken (door het inbrengen van ervaringen) en netwerkvorming (zowel tijdens als na het programma).

#### Voorwaarden om tot leerresultaten te komen

Volgens Eraut (1994) hebben lerende professionals vijf dingen nodig om tot leerresultaten te komen: een passende combinatie van leersituaties; tijd om te studeren, consulteren en reflecteren; toegang tot passende leerbronnen; mensen die bereid zijn om de lerende de ondersteunen; de vaardigheid

om te leren. Leren is complex en voor deelnemers is het essentieel om te ervaren hoe een ander die complexiteit ervaart en ernaar handelt (Hattie & Yates, 2014).

Gekeken naar de werkwijze van LinC, zoals beschreven in Hoofdstuk 3, voldoet het programma aan de voorwaarden om tot leerresultaten te komen: er is een inspirerende combinatie van leersituaties; er is veel tijd en ruimte voor kennis, advies en reflectie; er zijn diverse leerbronnen waar deelnemers gebruik van kunnen maken; er zijn programmaleiders, (gast)sprekers en peers die elkaar ondersteunen; en deelnemers zijn in staat om te leren. Waar mogelijk wel winst te behalen valt is de tijd om te studeren: respondenten geven aan vooraf te weten dat het programma intensief is, maar de voorbereidende opdrachten vaak 'een beetje tussendoor' te doen vanwege werkdruk. Zij houden vooral de dagen vrij waarop bijeenkomsten plaatsvinden en maken minder ruimte vrij in hun agenda voor voorbereidende opdrachten. Het kan de leerresultaten ten goede komen wanneer deze opdrachten een duidelijkere plek krijgen in de werkagenda van deelnemers. Zo kan bijvoorbeeld het 'ondersneeuwen' van de digitale leeromgeving worden ondervangen en is het voor deelnemers duidelijker waar zij de in evaluaties en de vragenlijst vaak gevraagde verdieping (hadden) kunnen vinden.

Hattie en Yates (2014) beschrijven vergelijkbare voorwaarden om tot leren te kunnen komen: tijd; doelgerichtheid; ondersteunende feedback; herhaalde succesvolle uitvoering; regelmatige review. Het belang van herhaalde oefening wordt vaker genoemd als voorwaarde om tot leren te komen (Ericsson, 2008; Yanow & Tsoukas, 2009; Schatzki, 2005; Dreyfus & Dreyfus, 2005). Door te kunnen spelen met nieuwe informatie, kunnen deelnemers van kennis naar begrip gaan (Hattie, 2008; Staricoff, 2021). Binnen LinC zijn er meerdere mogelijkheden om te oefenen en spelen met het geleerde. Zo kunnen zij de kennis uit de labs herhalen in intervisie, coaching, buddycontact en de *interventure*. De *interventure* is volgens programmaleiders bij uitstek de plek om leiderschapsrollen uit te proberen en daar op te reflecteren. Op die manier faciliteert LinC herhaalde oefening. De ondersteunende feedback minder gestructureerd aanwezig in het programma.

## Samengevat

Leiderschap in Cultuur is een programma dat is gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van professionals in de culturele en creatieve sector. In LinC wordt gebruik gemaakt van de ervaringen en voorkennis van deelnemers door *maatwerk* aan te bieden en *uitwisseling* te faciliteren. Nieuw aangedragen kennis stelt deelnemers in staat om kritisch te reflecteren op hun eigen handelen en dat van anderen in de context van de kennis en modellen die tijdens de labs worden gedeeld. Deze kennis kan bovendien toegepast worden op de eigen werkpraktijk. Het gezamenlijke leerproces stelt deelnemers in staat om eigen ervaringen in te brengen en te leren van de ervaringen van anderen. Het spiegelen aan anderen, de aandacht voor reflectie en een onderzoekende geven daarin de mogelijkheid om uit te zoomen en met een nieuwsgierige, open houding ervaringen van nieuwe perspectieven te voorzien. De vertrouwenscomponent van LinC is het fundament van het leerproces. In dit hoofdstuk is te lezen dat de werkwijze van LinC goed ingebed is in de theorie over leren door professionals.



## 5. De impact van LinC

In dit hoofdstuk gaat het om de door programmaleiders en stuurgroep geobserveerde leerresultaten en impact evenals om de door deelnemers ervaren leerresultaten en impact. Tot slot geven antwoord op de deelvragen: b) *Hoe boeken we leerresultaten?* en c) *Hoe maken we impact?*.

### Toelichting

In Leiderschap in Cultuur werkt men zonder vaststaand curriculum of leerdoelen. Er is geen toetsing waar deelnemers aan het eind van het programma op beoordeeld worden. Actieve deelname, beschreven als aanwezigheid bij alle bijeenkomsten en het werken aan de eindopdracht zoals de *interventure* bij de (eu)regionale varianten en de artist statement bij LinC Artistiek, geeft recht op het certificaat. Programmaleiders beschrijven dat zij niet de rol van docent innemen en deelnemers als professionals zelf verantwoordelijk zijn voor het eindresultaat. *“Je haalt eruit wat je erin stopt.”*, vertelt een programmaleider deelnemers tijdens het eerste lab.

Om die reden is het, hoewel er aanwijzingen zijn dat LinC een positief effect heeft op de deelnemers, moeilijk om de effecten van het programma eenduidig vast te stellen. Dit komt onder andere door het ontbreken van een voormeting en de opgebouwde werkervaring die ook van invloed zal zijn op de ervaren impact die LinC op de deelnemers heeft gehad. Ook zijn er mogelijk andere initiatieven in de culturele en creatieve sector die van invloed zijn op ontwikkelingen die professionals in de sector ervaren. Daarom worden in dit hoofdstuk geen meetbare leerresultaten en impact beschreven, maar de door respondenten ervaren en door programmaleiders geobserveerde leerresultaten en impact.

### 5.1 Geobserveerde leerresultaten en impact

De door programmaleiders geobserveerde leerresultaten en impact zijn gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van deelnemers. Concrete leerresultaten zijn persoonlijk en omdat er geen geformaliseerde toetsen zijn, zijn de opbrengsten per deelnemer verschillend. In het algemeen zien programmaleiders LinC als een vorm van *empowerment* waarbij deelnemers door een groeiend zelfbewustzijn en een andere manier van werken andere resultaten kunnen behalen. Na afronding hebben deelnemers zichzelf (beter) leren kennen. Deelnemers professionaliseren doordat gastsprekers en gesprekken tussen deelnemers nieuwe manieren van kijken, denken, lezen en werken stimuleren. Programmaleiders zien dat deelnemers door LinC beter kunnen onderbouwen wie ze zijn en waar ze voor staan.

Ook groeien deelnemers in het samenwerken en kunnen ze beter *out-of-the-box* denken. De programmaleiders hopen dat deelnemers dit ook kunnen toepassen in de werkpraktijk maar hebben hier slecht zicht op. Een programmaleider deelt de verschillende leeropbrengsten van deelnemers van LinC Brabant: een *check-out* na het tweedaagse lab, een reflectief gesprek halverwege het programma, een persoonlijk reflectieverslag voor lab 8 en een eindpresentatie tijdens lab 8. Ook schrijven deelnemers in deze LinC-variant een brief aan zichzelf waarin ze schrijven waar ze zichzelf aan willen herinneren. Deze brief wordt vier maanden na afloop van het programma opgestuurd. De verschillende varianten worden afgesloten met een presentatie en reflectieverslag. In de landelijke en huidige eenjarige varianten delen deelnemers de resultaten van het *interventure*-traject, bij LinC Artistiek presenteren

deelnemers het artist statement waar zij aan gewerkt hebben tijdens de bijeenkomsten. Bij LinC Zakelijk was er aanvankelijk geen geformuleerde eindopdracht<sup>3</sup>. Het informele en vrijblijvende karakter van LinC wordt door de programmaleiders gezien als een kracht.

De door programmaleiders geobserveerde *impact* gaat over drie dingen: a) het opgebouwde netwerk, b) de loopbaanmogelijkheden en c) de professionalisering van de deelnemer. Het grotere en blijvende netwerk wordt door programmaleiders als belangrijke opbrengst gezien. Door alumnivereniging Club LinC kunnen oud-deelnemers elkaar opzoeken, bevragen en ondersteunen. Een programmaleider beschrijft hoe vacatures en opdrachten worden gedeeld door alumni. Tot slot stellen deelnemers zich professioneler op waardoor zij een sterkere positie innemen in het veld.

De stuurgroep heeft moeite met het concreet benoemen van de leerresultaten en impact van LinC. De leden benoemen dat het moeilijk te isoleren is of positieve ontwikkelingen direct aan LinC toegeschreven worden of dat er ook andere factoren meespelen. Toch benoemt de stuurgroep verschillende positieve ontwikkelingen in het veld die zij (deels) toeschrijven aan het programma. Zo zien zij dat deelnemers na afloop van LinC erg tevreden zijn over het programma en aangeven er veel van geleerd te hebben. Ook observeren zij dat oud-deelnemers doorstromen naar meer verantwoordelijke posities binnen de culturele en creatieve sector. Zeer waardevol vindt de stuurgroep het ontstaan van een netwerk vol *sparingspartners*, dat ook na afronding van het programma bevestigd kan worden.

LinC creëert in Brabant een grotere bewustwording over het belang van zakelijk leiderschap in de culturele en creatieve sector. Zo ontstaat er een groep van potentieel zakelijk leiders met een LinC-achtergrond in de regio. Tot slot observeert de stuurgroep dat zakelijk leiders in Brabant verder ontwikkeld zijn in hun denken over eigen inkomsten genereren dan in andere provincies, daar speelt LinC mogelijk een rol in. Volgens de stuurgroep kan de impact van LinC in de regio vergroot worden wanneer de kennis en ervaringen die alumni hebben opgedaan beter benut worden. Bijvoorbeeld door alumni als spreker of ervaringsdeskundige in te zetten voor andere professionals in de regio.

## 5.2 Ervaren leerresultaten en impact

Respondenten beschrijven verschillende resultaten naar aanleiding van LinC. Bij een terugkomdag van LinC Artistiek benoemt een deelnemer beter in staat te zijn om de toegevoegde waarde van diens makerschap te formuleren. Dit heeft ook impact gehad: een alumnus vertelt dat diens subsidieaanvragen vaker worden toegekend na het afronden van LinC Artistiek. Het directe effect van LinC is hier niet vast te stellen, maar de deelnemer ervaart dat LinC heeft bijgedragen aan een sterkere positionering van diens werk en daardoor betere formulering richting subsidieverstrekking. Leerresultaten die beschreven worden in een media-interview met alumni zijn bijvoorbeeld dat ze een betere leidinggevende zijn geworden, dat ze hun kernwaarden en visie beter kunnen formuleren of een nieuwe functie als directeur hebben door hun deelname aan LinC (Peters, 2017). In deze paragraaf worden de in het evaluatieonderzoek gevonden leerresultaten en impact verder toegelicht.

---

<sup>3</sup> Inmiddels is LinC Zakelijk bij wijze van experiment gestart met *micro credentials*. Om deze te kunnen halen schrijven deelnemers een rapportage bij wijze van eindtoets.

### 5.2.1 Leereffect door aanpak

In de vragenlijst hebben respondenten verschillende uitspraken met betrekking tot resultaten beoordeeld op een vijfpuntschaal. Uitspraken over het leereffect van de aanpak van LinC vormen drie vrij goede schalen. In volgorde van grootte van het effect zijn de gevonden effecten:

Effect	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Schaal	Cronbach's Alpha
Leren van elkaar	4.428	.483	Schaal	.839
Kennis waardevol	3.571	.572	Schaal	.764
Kennis bruikbaar	3.569	.556	Schaal	.706

Uitspraken met betrekking tot het leren van elkaar hebben een gemiddelde score van 4.428, wat duidt op een goede tot zeer goede beoordeling. Enkele scores op de afzonderlijke uitspraken zijn: het was leerzaam om ervaringen uit te wisselen met andere professionals uit de culturele en creatieve sector ( $m=4,69$ ), de samenwerking met andere deelnemers was stimulerend ( $m=4,51$ ) en het was leerzaam mijn eigen ervaringen en vraagstukken te delen ( $m=4,25$ ). Deelnemers noemen het in de evaluatie bijvoorbeeld inspirerend en leerzaam om te praten met professionals die in een vergelijkbare situatie werkzaam zijn en soms een andere kijken hebben. Ook beschrijft een deelnemer hoe het bespreken van vragen en casussen helderheid schept voor die persoon zelf. Een andere alumnus deelt in een media interview: *“Door LinC heb ik gezien dat ik niet alleen sta in sommige problemen en uitdagingen. Door het delen van ervaringen word je als leider gesterkt, met direct gevolg voor de organisatie.”* (Suzy Blok in Nabben, 2017-b).

In de interviews en focusgroep komen dezelfde conclusies naar boven. Respondenten vinden het ‘inspirerend’ om te horen hoe het er in andere organisaties aan toe gaat, tegen welke vraagstukken professionals in de sector aanlopen en hoe anderen met bepaalde situaties omgaan. Anderzijds vinden respondenten het troostend om te zien dat anderen ook tegen bepaalde problemen aanlopen. Over het algemeen vinden respondenten het ‘waardevol’ om met gelijkgestemden uit een vergelijkbare werkpraktijk ervaringen uit te wisselen en daar op te reflecteren. Zo deelt een alumnus in een media interview *“We keken met achttien zakelijk leiders naar dezelfde jaarrekening en kregen de vraag of een bepaalde investering verstandig was. Dan hoor je achttien visies op het vraagstuk, ontzettend leerzaam. Al die verschillende afwegingen, dát verrijkt je. Je hele palet van vragen stellen wordt verbreed.”* (Vos, 2022, p7).

Uitspraken met betrekking tot hoe waardevol de kennis was hebben een gemiddelde score van 3.571, wat duidt op een neutrale tot goede beoordeling. Enkele scores op de afzonderlijke uitspraken zijn: gastsprekers waren inspirerend ( $m=4,05$ ), gastsprekers waren vernieuwend ( $m=3,95$ ) en de gedeelde kennis was relevant voor mijn leervragen ( $m=3,82$ ). In de evaluaties valt op dat de beoordeling van gastsprekers erg persoonlijk is. Zo krijgt één spreker van de ene deelnemer een hoge score omdat de gedeelde kennis zo herkenbaar en toepasbaar is, en vindt de andere deelnemer de gedeelde kennis te abstract en niet relevant.

In de interviews en focusgroep wordt duidelijk dat respondenten vooral de toepasbaarheid van theorieën en modellen belangrijk vinden. Uitspraken met betrekking tot de bruikbaarheid en toepasbaarheid van kennis hebben een gemiddelde score van 3.569, wat duidt op een neutrale tot goede

beoordeling. Enkele scores op de afzonderlijke uitspraken zijn: Kennis uit de labs kon ik goed toepassen tijdens coaching (m=3.38), *interventure* (m=3.36) en intervisie (m=3.65). In evaluaties is te lezen dat deelnemers het prettig vinden om de gedeelde kennis actief te bespreken omdat ze daardoor gedwongen worden er tussentijds over na te denken. Daarbij wordt ook duidelijk dat de toepasbaarheid van kennis niet zozeer binnen het programma relevant is, maar vooral voor de werkpraktijk. De LinC Artistiek-alumni benoemen hoe het werken met concepten hen heeft geholpen hun visie aan te scherpen en om te gaan met verschillende perspectieven. Een aantal van hen gebruikt dit nog expliciet in projecten. Meerdere deelnemers aan de focusgroep met LinC Brabant alumni vond het DiSC model inspirerend en past dit nog toe in hun werkpraktijk. Bijvoorbeeld omdat zij tijdens overleggen nu beter inzicht hebben in de voorkeuren van anderen en hoe dat invloed kan hebben op communicatie. Andere respondenten passen het geleerde minder expliciet toe maar geven wel aan veel gehad te hebben aan LinC. De leeropbrengst gaat dan minder over toepasbaarheid en meer over de toegevoegde waarde van zelfinzicht, zelfbewustzijn en reflectie.

Ook heeft *coaching* inzicht gegeven in de positie en professionele rol van respondenten (m=4.04) en heeft de *interventure* inzicht gegeven in de eigen manier van werken en de rol die de respondent inneemt (m=3.91). 62,2% van de respondenten geeft aan beter zicht te hebben gekregen op wat ze belangrijk vinden. Ook in de interviews en focusgroep worden deze resultaten benoemd: LinC heeft hen inzicht gegeven in hun eigen leiderschapstijl. Respondenten voelen zich gesterkt in het uitdragen van hun visie en waarden en hebben meer zelfvertrouwen gekregen in hun manier van leidinggeven.

*Verbreding van inhoud en netwerk. Dat was LinC A voor mij. De investering om de artistieke visie van mijn organisatie meer richting te geven, beter te leren onderbouwen en articuleren, werpt nu al vruchten af.* Annemoon Geurts, Kazerne (Universiteit Utrecht)

Naast dat deelnemers van de inhoud en werkvormen hebben geleerd, hebben ze ook óver een werkvorm geleerd. Meerdere respondenten beschrijven hoe LinC hen vertrouwd heeft gemaakt met intervisie als methode. Zij passen deze methodiek toe in hun werkpraktijk, bijvoorbeeld door zelf aan intervisies deel te nemen, deze als leidinggevende in te zetten of om zelf ontwikkelde programma's te evalueren met opdrachtgevers.

Tot slot geven respondenten aan dat LinC hen de ruimte bood om stil te staan bij hun werk zodat zij daarin bewuste keuzes konden maken. Het thema van het belang van vertragen om tot reflectie te komen komt meerdere keren terug. Tijdens de focusgroep delen respondenten hoe waardevol het is geweest om twee dagen voor jezelf te blokkeren in je werkagenda. *"Het was een cadeautje voor jezelf."* Rust en ruimte om afstand te nemen, uit te zoomen en te reflecteren met anderen die met een vergelijkbaar leerproces bezig zijn. Ook in de interviews wordt dit door verschillende respondenten benoemd.

## 5.2.2 Impact

In de vragenlijst hebben respondenten verschillende uitspraken met betrekking tot resultaten en impact beoordeeld op een 5-puntschaal. Uitspraken over de resultaten en impact van LinC vormen vijf vrij goede schalen. In volgorde van grootte van het effect zijn de gevonden effecten:

Effect	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Schaal	Cronbach's Alpha
Inzicht in het veld	3.827	.658	Schaal	.791
Persoonlijke impact	3.767	.565	Schaal	.891
Gedeeld kader	3.730	.768	Schaal	.839
Sector	3.368	.690	Schaal	.764
Samenwerkingen	3.120	.735	Schaal	.760

Uitspraken met betrekking tot inzicht veld hebben een gemiddelde score van 3.827, wat duidt op een neutrale tot goede beoordeling. Enkele scores op afzonderlijke uitspraken zijn: ik heb beter zicht gekregen op hoe andere organisaties binnen de culturele en creatieve sector werken (m=3.84) en mijn blik op het culturele en creatieve veld is verbreed (m=3.87). In de interviews beschrijven respondenten hoe LinC hen een breder en verdiepend perspectief heeft gegeven op de culturele en creatieve sector. Zo hebben ze beter zicht op de diversiteit van de sector en de verschillen en overeenkomsten tussen organisaties. Respondenten zijn ook bewuster geworden van de dynamieken en uitdagingen die binnen de sector relevant zijn, bijvoorbeeld de grillen van de politiek, het bevechten van bestaansrecht en de noodzaak om de waarde van kunst en cultuur continu te beargumenteren.

Uitspraken met betrekking tot persoonlijke impact hebben een gemiddelde score van 3.767, wat duidt op een neutrale tot goede beoordeling. Enkele scores op de afzonderlijke uitspraken zijn: ik ben op een andere manier gaan werken (m=3.35), mijn handelingsrepertoire is vergroot (m=3.88), ik sta steviger in mijn schoenen (m=3.93) en ik heb veel geleerd over mijn professionele rol (m=4.16). Respondenten hebben door LinC meer inzicht gekregen over de rol die zij innemen, en de rol die zij kunnen innemen. Ook benoemen respondenten meer zelfvertrouwen te hebben gekregen en daardoor te vertrouwen op de visie en waarden die zij willen uitdragen. Door te reflecteren op wat ze willen bijdragen aan de sector en hoe ze hun werk daarop kunnen aansluiten, hebben respondenten een beter beeld van hun positie in het veld.

Uitspraken met betrekking tot een gedeeld kader hebben een gemiddelde score van 3.730, wat duidt op een neutrale tot goede beoordeling. Enkele scores op de afzonderlijke uitspraken zijn: ik ervaar dat LinC-alumni elkaar begrijpen (m=3.79) en ik heb een gedeeld referentiekader met andere LinC-alumni (3.67). Tijdens een terugkomdag van LinC Artistiek vertellen aanwezigen bijvoorbeeld dat zij op een congres bij een LinC-tafel waren beland, waar zij als 'jonge alumni' samen met alumni van eerdere edities het gevoel hadden elkaar te kennen en te begrijpen. Ook deelt een alumna in een media interview: *"Je hebt automatisch een band met andere deelnemers van andere lichten, alsof je dezelfde muzikleraar hebt gehad, maar dan intensiever. Je kunt vijf stappen overslaan."* (Vos, 2022, p6).

Uitspraken met betrekking tot impact op de sector hebben een gemiddelde score van 3.368, wat duidt op een neutrale tot goede beoordeling. Enkele scores op de afzonderlijke uitspraken zijn: binnen de culturele en creatieve sector wordt de afgelopen 10 jaar meer samengewerkt (m=3.64), de culturele en creatieve sector is in de afgelopen 10 jaar zichtbaarder geworden in het publieke debat (m=3.25) en het belang van cultuur is duidelijker geworden in de afgelopen 10 jaar (m=3.01). Gevraagd naar wat de sector nodig heeft geven respondenten in de interviews en focusgroep vergelijkbare

antwoorden. Binnen de sector is er volgens respondenten meer behoefte aan professionalisering, vertrouwen en vernieuwing. Respondenten beschrijven hoe de sector kan groeien door professionalisering op het gebied van management, zakelijk inzicht en leiderschap. Zo beschrijft een respondent hoe mensen met inhoudelijke kennis vaak in managementfuncties worden geplaatst zonder voldoende vaardigheden voor dit type taken. Ook is er behoefte aan meer samenwerking en vertrouwen binnen de sector. *“Het is veel te versnipperd dus iedereen is met zijn eigen tokootje bezig (...). Volgens mij is er zelfs nog onderlinge concurrentie tussen Utrecht-Amsterdam-Arnhem-Den Haag”.* Dit komt volgens een andere respondent omdat *“een heleboel mensen in dezelfde ijver aan het vissen zijn, waardoor er geen vis meer overblijft. Maar dat is ook omdat mensen allemaal vanuit hun eigen belang aan het vertegenwoordigen zijn.”*

Nieuwe stemmen bieden ruimte voor frisse perspectieven. Buiten de sector benoemen respondenten de noodzaak voor meer zichtbaarheid en waardering. Wanneer de sector de maatschappelijke en economische waarde beter kan uitdragen, zal dat de erkenning en waardering kunnen verbeteren. Daarbij is een deel van de respondenten van mening dat het aan de culturele en creatieve sector zelf is om de toegevoegde waarde beter uit te dragen, een ander deel is van mening dat juist partijen van buiten de sector (zoals de politiek) meer open moeten staan naar de alternatieve toegevoegde waarde van kunst en cultuur. Volgens respondenten biedt LinC de tijd en ruimte om te reflecteren op hun eigen werkwijze, leiderschapsstijl en positie binnen de sector. Dit is een essentiële stap in professionalisering. De gedeelde ervaring tijdens LinC en het daaropvolgende netwerk vergroten het begrip voor elkaars werk en uitdagingen. Mogelijk draagt dit bij aan meer vertrouwen. Inspiratie vanuit de labs kan bijdragen aan vernieuwing – hoewel respondenten het er niet over eens zijn of deze kennis van binnen of buiten de sector moet komen. En omdat respondenten tot slot benoemen met meer zelfvertrouwen hun visie en waarden te kunnen uitdragen, kan LinC op die manier bijdragen aan een beter verhaal over de toegevoegde maatschappelijke en economische waarde van kunst en cultuur – wat kan bijdragen aan erkenning en waardering.

Uitspraken met betrekking tot samenwerkingen hebben een gemiddelde score van 3.120, wat duidt op een neutrale beoordeling. Enkele scores op de afzonderlijke uitspraken zijn: door het LinC-netwerk kan ik makkelijker samenwerkingspartners vinden (m=3.28) en ik heb na mijn deelname aan LinC samengewerkt met andere LinC-alumni (m=3.14). Uit de opbrengsten die respondenten in de vragenlijst beschrijven is op te maken dat zij meer indirecte dan directe gevolgen van LinC hebben ervaren op samenwerkingen. LinC draagt vooral bij aan een netwerk en het gevoel deel uit te maken van iets groters, dan bij concrete samenwerkingen door het volgen van het programma. Gevraagd naar opbrengsten naar aanleiding van LinC (zie bijlage 1) valt op dat hier veel samenwerkingen worden benoemd. Niet alleen met LinCers onderling, ook met andere partijen in de sector wordt veel samengewerkt. Naast samenwerkingen na afloop van LinC, heeft de *interventure* voor een respondent ook tijdens het programma veel resultaat gehad. *“Ik vond het heel waardevol om te leren samenwerken (...), ik was het gewoon echt ontwend om samen op hetzelfde niveau (...) na te denken over een onderwerp.”* Ook de dynamiek binnen groepen en hoe respondenten daar als individu op reageren vonden ze leerzaam om te ervaren.

### 5.2.3 Loopbaan

Uit de vragenlijst blijkt dat 41,9% van de respondenten nog werkzaam is in dezelfde baan als tijdens deelname aan LinC. Van de respondenten (58,1%) die van baan is veranderd, deed de meerderheid dit tijdens of vlak na afronding van LinC, 87,1% van hen veranderde binnen 2 jaar na het afronden van LinC van baan (resp. 29,1% tijdens het programma, 40,6% binnen 1 jaar na afronding en 17,4% binnen 2 jaar na afronding). 12,9% van de baanveranderaars veranderd drie jaar of later na afronding van LinC van baan. In de groep baanveranderaars werkt 86% op het moment van deelname aan de studie nog in de culturele sector.

Tijdens de focusgroep deelden twee deelnemers spontaan dat ze op zoek waren naar een andere functie – en maakten direct van de gelegenheid gebruik om het LinC-netwerk daar op te bevragen. In de focusgroep en interviews noemen respondenten als reden voor een baanwissel dat ze zagen dat het werk binnen de culturele en creatieve sector er ook anders uit kan zien. Voor hen was het gras daadwerkelijk groener. Ook bood LinC zelfvertrouwen om een uitdagende functie aan te nemen: *“Zonder LinC had ik die stap op dat moment niet durven maken”*. Een andere respondent vertelt vanwege inzichten opgedaan tijdens LinC van baan te zijn gewisseld en vervolgens invloed te hebben gehad op de loopbaan van een andere alumnus: *“Een heel concreet resultaat vanuit dat netwerk is dat ik mijn opvolger ken van LinC. Dat ik zei, ‘dit is iets voor jou’”*. Een respondent die de sector heeft verlaten, licht in de vragenlijst toe door LinC het inzicht te hebben gekregen dat er geen groei mogelijk was binnen de sector. Voor andere deelnemers zette LinC diens werkplek juist in een beter daglicht, zij zagen dat het zo slecht nog niet was bij hun eigen werkplek.

Ondanks dat slechts 16,2% van de respondenten tijdens deelname aan LinC de intentie had om van baan te veranderen, is dat voor 58,1% wel het geval geweest. Dat deelnemers na het volgen van LinC van baan zijn gewisseld is niet direct verrassend. Een hoger niveau van kennis en vaardigheden verhoogt de mobiliteitskansen van werknemers en na het volgen van een opleiding of cursus wisselen werknemers vaker vrijwillig van baan (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Dit komt doordat werknemers die een opleiding hebben gevolgd meer arbeidsmarktkansen hebben en beter in staat zijn om functies te vinden die aansluiten bij vaardigheden en voorkeuren. Wat wel opvalt is het percentage respondenten dat van baan is gewisseld. Cijfers van SCP (Pouwels & Josten, 2022) laten zien dat zo’n 16,6% van de werknemers in Nederland in de periode 2018-2020 van baan is gewisseld. Van de respondenten in dit onderzoek is 50,6% (87,1% van de groep baanveranderaars) binnen 2 jaar na het afronden van het LinC programma van baan gewisseld. Dit is een duidelijk hoger percentage dan het Nederlands gemiddelde.

Deelnemers die niet van baan zijn veranderd, benoemen wel veranderingen in hun werk. Zo zijn de werkzaamheden van een respondent na LinC beter passend bij diens ambitie. Ook heeft een respondent meer ruimte gemaakt voor diens werk als maker. LinC heeft respondenten geholpen hun positie binnen de organisatie te verstevigen.

Deelname aan LinC heeft volgens deelnemers weinig directe invloed gehad op de loopbaan. Zo heeft 10,1% meer opdrachten gekregen, is 13,5% meer gaan verdienen en heeft 20,3% een hogere functie gekregen. In de toelichting geeft een respondent aan beter begrip te hebben gekregen van wat die persoon zelf wil en belangrijk vindt. Een andere respondent geeft aan dat deze ontwikkelen niet direct aan LinC toe te wijzen zijn. Het is een gevolg van meerdere ontwikkelingen die in een periode hebben plaatsgevonden. Een respondent was ook zonder LinC wel van baan gewisseld, maar noemt LinC een

‘versneller’ van het proces. Een direct effect van LinC niet vast te stellen is, het kan ook het gevolg zijn van een natuurlijk loopbaanverloop. Dit wordt ook benoemd door een geïnterviewde: *“Het is niet zo dat LinC iets bij mij wakker heeft gemaakt en ik dacht ‘ik moet stoppen’, en het is ook niet zo dat ik het allang van tevoren zeker wist, maar het is een soort natuurlijk proces en LinC heeft voldoende reflectie gegeven om dat proces ook te kunnen voltooien.”*

Respondenten noemen tot slot ook minder concrete voorbeelden van de impact die LinC heeft gehad op hun werk. Zo hebben respondenten meer zelfvertrouwen gekregen, onder andere door de veilige omgeving waarin ze met anderen konden sparren en reflecteren. LinC heeft hen bovendien een beter begrip gegeven van hun eigen leiderschapsstijl. Het bredere perspectief op de culturele en creatieve sector en meer inzicht in de dynamiek binnen het veld en de rol die ze daarbinnen willen spelen hebben bovendien bijgedragen aan een sterkere positionering. Tot slot heeft LinC respondenten gestimuleerd te reflecteren in hun eigen handelen en de manier waarop ze hun werk benaderen.

#### 5.2.4 Netwerk in de culturele en creatieve sector

LinC brengt professionals samen uit diverse disciplines binnen de culturele en creatieve sector. Hierdoor kunnen deelnemers hun netwerk verbreden, nieuwe perspectieven ontdekken en leren van elkaars ervaringen. Verschillende respondenten geven aan hun repertoire te hebben verbreed door het contact met andere deelnemers. Ze geven bijvoorbeeld aan dat de contacten en inzichten die ze hebben opgedaan tijdens en na afloop van het programma hen helpen om hun werk effectiever te doen, nieuwe samenwerkingen aan te gaan en hun professionele identiteit verder te ontwikkelen. Respondenten benoemen in de interviews vooral de intervisie en Club LinC als bron van netwerk.

De veilige en vertrouwde omgeving die LinC faciliteert draagt bij aan deze impact. Het biedt deelnemers een veilige ruimte om ervaringen uit te wisselen, onzekerheden te delen en te reflecteren op hun werk. Deze open sfeer bevordert verbinding en stimuleert het ontstaan van waardevolle relaties. Zo deelt een respondent tijdens een interview: *“het wordt bijna intiem zeg maar, in zo’n klein groepje en wat je deelt met elkaar. Dus dat schept ook wel een enorme band.”* Ook benoemt een deelnemer dat de veilige omgeving van LinC het mogelijk maakte om sneller de diepte in te gaan met andere deelnemers. De werkvormen dragen bij aan actieve deelname en samenwerken. Zo leren deelnemers elkaar beter kennen en bouwen ze duurzame relaties op met elkaar.

Hoewel slechts 64,2% van de respondenten aangeeft een groter netwerk in de culturele sector te hebben opgebouwd sinds deelname aan LinC, heeft 91,2% van de respondenten nog contact met andere deelnemers. Een aantal respondenten geeft in de toelichting aan geen contact meer te hebben met de eigen LinC-groep maar via alumnivereniging Club Linc wel contact te hebben met andere LinC-alumni. Een meerderheid van de deelnemers heeft met meerdere alumni contact: 87,8%. De frequentie van contact verschilt. Zo geven respondenten in de toelichting aan “ik weet ze te vinden indien nodig” of “het voelt wel als een netwerk dat ik altijd kan bevragen”. De meerderheid heeft maximaal een paar keer per jaar contact met LinC-alumni (78,7%). Van de respondenten heeft 21,3% maandelijks (14,2%) of een paar keer per maand (5,9%) contact te hebben met LinC-alumni. Eén respondent geeft aan dagelijks contact te hebben met een alumni omdat deze nu een collega is geworden. Een activiteit die veel indruk heeft gemaakt op Club LinC leden is de reis naar Suriname. Van de respondenten is 68,9% lid van alumnivereniging Club LinC, 4,1% is lid geweest maar nu niet meer en 27% is nooit lid geweest van de alumnivereniging. Op 1 juli 2024 heeft de alumnivereniging 300 leden.



*Maar het heeft me wel, via Club LinC, een heel erg landelijk netwerk gebracht. Ik heb gewoon de ledenlijst en je kent heel veel mensen niet die daarop staan. Maar die kun je dan wel gewoon bellen. 'Ik heb ook LinC gedaan', en dan heb je meteen een connectie.*

### 5.2.5 Leiderschap

Leiderschap wordt door respondenten op verschillende manieren ingevuld. Wat opvalt in de interviews is dat respondenten hun leiderschapsstijl als 'mensgericht', 'faciliterend' en 'verbindend' beschrijven. Ook benoemen respondenten de grote waarde van het strategisch denken en continue reflectie in hun leiderschap. Het ontwikkelen van een heldere visie en missie, en het kunnen nadenken over de lange termijn, achten zij van waarde. Dit doen ze tijdens LinC. Respondenten zijn ook nog zoekende in hoe zij leiderschap willen vormgeven. LinC heeft in ieder geval bijgedragen aan inzicht in hun eigen stijl en de manier waarop ze die willen inzetten in het leiderschap. Iedere deelnemer lijkt op een eigen manier invulling te geven aan leiderschap, afhankelijk van diens persoonlijke achtergrond, ervaringen en de specifieke context waarin iemand werkt.

### 5.2.6 Verschillende resultaten tussen varianten van LinC

Een Mann-Whitney U test is uitgevoerd om te bepalen of er een verschil bestaat in de beoordeling van *de impact op de sector* tussen de alumni van de eenjarige programma's en de alumni van de halfjarige programma's. Er bestaat een significant verschil in de beoordeling van de uitspraak *Ik heb beter zicht gekregen op wat zich in de culturele en creatieve sector afspeelt*,  $z = -2.165$ ,  $p = .030$ . Alumni van de eenjarige programma's ervaren dit meer ( $m = 3.84$ ,  $md = 4.00$ ,  $std = .830$ ) dan alumni van de halfjarige programma's ( $m = 3.52$ ,  $md = 4.00$ ,  $std = .890$ ). De Kruskal-Wallis-test toonde geen significant verschil aan in de beoordeling van de impact tussen de varianten van LinC. Een mogelijke verklaring is dat de deelnemers aan een langer programma meer tijd hebben gehad om kennis te maken met de werkpraktijk van andere deelnemers.

## Samengevat

De leerresultaten en impact van LinC zijn niet eenduidig vast te stellen. Dit komt onder andere door het ontbreken van een voormeting en de invloed van allerlei andere factoren op de persoonlijke ontwikkeling van deelnemers zoals werkervaring en ander onderwijs. De focus ligt in dit hoofdstuk daarom op de *ervaringen* van deelnemers en *observaties* van de stuurgroep van LinC Brabant en programmaleiders van de verschillende varianten. Programmaleiders zien vooral persoonlijke en professionele groei bij deelnemers. Met name op het gebied van empowerment, professionalisering, sterkere eigen identiteit en verbeterde samenwerking. De impact van LinC uit zich volgens hen in netwerkbouw, loopbaanmogelijkheden en algehele professionalisering van deelnemers.

Hoewel de stuurgroep het lastig vindt concrete leerresultaten te benoemen, zien zij positieve ontwikkelingen in de vorm van tevreden deelnemers, carrièreprogressie en de vorming van een waardevol netwerk. Respondenten zelf ervaren diverse positieve effecten, zoals verbeterde positionering, leiderschapskwaliteiten en een duidelijkere visie. Drie belangrijke leerthema's zijn het leren van elkaar, de waardevolle kennis en het verkregen inzicht in eigen positie en leiderschapsstijl. Respondenten benoemen ook de impact op hun inzicht in de culturele sector, hun persoonlijke ontwikkeling, het gedeelde kader en netwerk, en de totstandkoming van samenwerkingen. Netwerkvorming is een belangrijk aspect van LinC, mogelijk gemaakt door de veilige leeromgeving. Deelnemers bouwen sterke banden op en waarderen de intervisie en Club LinC als bronnen van netwerk. De invloed van LinC op loopbaan is divers. Een meerderheid van de deelnemers veranderde van baan na afronding, wat kan duiden op toegenomen mobiliteitskansen. Redenen hiervoor zijn onder andere nieuwe

mogelijkheden, toegenomen zelfvertrouwen en inzichten die tot andere carrièrekeuzes leiden. Deelnemers die niet van baan veranderden, ervoeren positieve veranderingen in hun werk, zoals betere aansluiting bij ambities en een sterkere positie.

## 6. De impact van LinC geduid

In dit hoofdstuk wordt de ervaren en geobserveerde leerresultaten en impact van LinC zoals beschreven in Hoofdstuk 5, geduid aan de hand van beschikbare theorie.

### 6.1 Leerresultaten

In deze eerste paragraaf wordt beschreven wat er bekend is over voorwaarden om tot leerresultaten te komen en hoe LinC in haar werkwijze en structuur hier al dan niet ruimte voor biedt.

#### Beweging

Meer nog dan een resultaat, is leren een beweging waarbij het nog niet zeker is wat het eindresultaat gaat zijn (Akkerman, Bakker & Penuel, 2021). De essentie van onderwijs is dat het een ruimte is waarin geleerd en ontwikkeld kan worden en het een persoon iets nieuws kan brengen. Leren is niet zozeer een specifiek doel dat behaald moet worden maar een beweging richting dat doel (Kolb, 1984; Akkerman, Bakker & Penuel, 2021). Ook voor professionals geldt dat zij nieuwe kennis en vaardigheden niet direct toepassen in de praktijk maar vaardigheden *ontwikkelen* om deze toe te kunnen passen in de werkelijke werkcontext (Meurs & Noordegraaf, 2022). Het is dan ook niet verrassend dat de leerresultaten van LinC, zoals beschreven in Hoofdstuk 5, hetzelfde laten zien. Respondenten benoemen niet zozeer effectieve resultaten die voortkomen uit hun deelname maar vooral affectieve resultaten.

#### Leeropbrengst

Volgens Eisen (2001) is het doel van professionele ontwikkeling het verbeteren van de werkpraktijk door verandering – verandering in de vorm van anders doen of anders denken. Kirkpatrick (1998) onderscheidt vier niveaus van resultaat in de ontwikkeling van professionals: reactie, leren, gedrag (transfer van het geleerde in de werkpraktijk) en resultaat (het effect op de omgeving). Friedman (2023) beschrijft vier fases in leren: plan, actie, evalueren, reflecteren. Argyris (1997) beschrijft een vergelijkbaar leerproces: het ontdekken van een probleem, het ontwikkelen van oplossingen, de implementatie van die oplossingen en het monitoren van de effectiviteit van de implementatie (Argyris, 1997).

Ook het proces van reflectie-op-actie werkt volgens een vergelijkbaar mechanisme: het analyseren van een problematische situatie om een manier te vinden om met de situatie om te gaan en zo toe kunnen werken naar handelingsbekwaamheid (Schön, 2020; Yanow & Tsakous, 2009; Twaalfhoven & Schuiling, 2021). Samengevat kan een leerresultaat ontstaan wanneer professionals zien dat er verandering nodig is, met nieuwe inzichten leren wat er nodig is, dit toepassen en tot slot die toepassing evalueren. In LinC is een vergelijkbaar proces te observeren. Deelnemers aan LinC starten met leervragen die een handelingsverlegenheid laten zien, zij krijgen nieuwe kennis aangereikt die hen helpen om te verdiepen en zichzelf te ontwikkelen in hun eigen werkpraktijk. Op deze manier boekt LinC leerresultaten. Respondenten benoemen bijvoorbeeld hoe de diversiteit aan perspectieven hen heeft geholpen om uitdagingen anders te benaderen en daardoor een ander resultaat te krijgen. Door de nieuwe invalshoeken kunnen deelnemers reflectie-op-actie toepassen en zo tot een breder handelingsrepertoire komen.

Friedman (2023) benoemt verschillende manieren om de output van onderwijs voor professionals te meten, gegroepeerd in drie categorieën: planning, evaluatie en reflectie. Planning gaat bijvoorbeeld

over het zetten van doelen, een gestructureerde review van iemands rol en competenties; evaluatie gaat over leeruitkomsten en impact; reflectie gaat bijvoorbeeld over het stellen van open vragen en kritische reflectie. Dit geeft volgens Friedman een betere indicatie van de bijdrage van onderwijs voor professionals aan levenslang leren dan de tijd die deelnemers hebben besteed aan de activiteit. Hoewel LinC leeropbrengst mogelijk maakt, ontbreekt het aan een gestructureerde rol voor planning, evaluatie en reflectie in het programma. Zo worden er wel leervragen opgesteld maar geen leerdoelen gestructureerd gemonitord en is er geen evaluatie van leeruitkomsten en impact. Er vindt wel continue reflectie plaats in het programma, maar meer op de werkpraktijk en werkervaringen dan op de leeropbrengst tijdens het programma. Mogelijk kan LinC met de introductie van een zelfassessment dit beter faciliteren. Het gebruik van een zelfassessment kan volgens Marienau (1999) de toewijding van de deelnemer vergroten, de toepassing van het geleerde in de werkpraktijk versterken en geeft de deelnemer een gevoel van eigenaarschap in het leerproces.

Volgens Argyris (1997) zijn er twee verschillende leerloops: *singleloop* leren is wanneer het leren bepaalde acties verandert, *doubleloop* leren is wanneer eerst de waarden onderliggend aan de acties worden veranderd en daarna de acties zelf. Veel leren vindt impliciet plaats door patronen te herkennen (Hattie & Yates, 2014). Professionals weten dat iets is, maar weten niet waarom. Wanneer patronen herkend worden en er woorden aan gegeven worden, kan het geleerde expliciet worden. Het stellen van de vraag over de acties zet verandering al in gang (Zandee, 2013). Daarbij is het van belang dat het leren ook leidt tot effectieve actie, niet alleen tot een veranderde gedachte of veranderend inzicht (zie ook Yanow & Tsoukas, 2009). Binnen LinC, en met name binnen de intervisie, is er veel ruimte voor reflectie op de omstandigheden waarin bepaalde werksituaties zich voordoen. Zo wordt er verder gekeken dan alleen naar de situatie zelf. Op deze manier faciliteert LinC *doubleloop* leren. Er is binnen het programma minder aandacht voor de overgang van voornamelijk nadenken over mogelijkheden van verandering naar de daadwerkelijke verandering in de praktijk. Ook hier kan een vorm van zelfassessment deelnemers helpen de transfer van het geleerde explicieter te maken.

### Toepasbaarheid en transfer

Bekend is dat deelnemers aan onderwijs voor professionals zoeken naar kennis die aansluit op de voorkennis en ervaring die ze meebrengen (Argyris & Schön, 1974; Kolb, 1984; Smid, 2001; Knowles, Holton III & Swanson, 2015; Ten Berge & Lam, 2023). Nieuwe ideeën en kennis worden geplaatst in de context van de ervaringen die professionals al hebben opgedaan (Kolb, 1984; Hattie & Yates, 2014). Professionals zijn daarom ook minder geïnteresseerd in een analytische academische benadering en meer op zoek naar informatie over dingen die werken in een specifieke context (Smid, 2001). Het combineren van opleiding en de werkpraktijk vraagt daarnaast om de mogelijkheid kennis toe te kunnen passen in die praktijk (Smid, 2001; Blume et al., 2010; De Rijdt et al., 2013; Knowles et al., 2015; Ten Berge & Lam, 2023).

In een programma als LinC, dat zich buiten de werkcontext afspeelt, is het van belang dat er tijd en ruimte is om het geleerde te vertalen naar de praktijk van de werkcontext om zo het geleerde niet tijdelijk maar langdurig te maken (oftewel: om leerresultaat te kunnen boeken) (Argyris, 1997; Ryan & Deci, 2000; Vansina, 2013). Alleen nadenken over het geleerde is niet voldoende, het moet ook een plek krijgen in de praktijk (Yanow & Tsoukas, 2009). Deze *transfer* van het geleerde naar de werkpraktijk is beschreven door De Rijdt et al. (2013) in een review naar professionalisering van docenten. Hierin wordt de transfer van het geleerde naar de werkplek gedefinieerd als het effectief en continue toepassen van de vaardigheden, kennis en opvattingen die zijn verkregen door professionalisering. Daarbij is het mogelijk dat de invloed van professionalisering afneemt naar mate de tijd verstrijkt (De Rijdt, 2011).

Deze behoefte aan de transfer van het geleerde is ook zichtbaar in reacties van alumni van LinC. De evaluaties zijn positief wanneer het geleerde direct toegepast kan worden in het werk en de onderzoeker observeerde ongemak wanneer respondenten in interviews niet meer wisten wat ze precies hadden geleerd tijdens LinC. Hoewel alumni tijdens deelname wel aangeven het geleerde direct toe te kunnen passen in de werkomgeving – zoals gevonden in de beschikbare evaluaties –, is er in de interviews en focusgroep een minder meetbare transfer te zien: alumni hebben niet zozeer specifieke kennis of inzichten meegenomen uit het LinC-programma, maar zien vooral de persoonlijke en professionele groei als een belangrijk leerresultaat. Het lijkt erop dat LinC in grote mate bijdraagt aan impliciete, *tacit*, kennis (Scott, 1971; Takeuchi & Nonaka, 2000). Respondenten ‘voelen’ dat zij veel hebben gehad aan deelname aan het programma.

Een werkomgeving met ondersteuning door peers heeft mogelijk een positieve invloed op de transfer van het geleerde (De Rijdt et.al., 2013). Nu hebben LinC alumni doorgaans geen collega’s die in deze context als peer kunnen acteren, maar Club LinC biedt wel mogelijkheden voor het ondersteunen van de transfer na afronding van het programma. Binnen LinC kan er extra aandacht besteed worden aan het expliciet maken van de leerresultaten om de transfer van het geleerde te versterken.

### Feedback

Het evalueren van acties die deelnemers ondernemen in de werkpraktijk door middel van feedback kan de leeropbrengst vergroten (zie ook Argyris, 1997; Hattie & Yates, 2014; Staricoff, 2021; Friedman, 2023). Feedback geeft betrouwbare informatie en vormt de basis voor een continu proces van actie en evaluatie (Kolb, 1984; Parker, Kram & Hall, 2014). Het heeft als doel het gedrag van een individu te veranderen (Vansina, 2013) en ondersteunt professionals om nieuwe kennis van theorie (nadenken over) naar de werkpraktijk (het veranderen) te brengen. Formatieve, wederkerige feedback is onmisbaar omdat het meer over ontwikkeling gaat dan over beoordeling (Eisen, 2001). Volgens Dochy et.al. (2015) is feedback essentieel in het opleiden van zelfverantwoordelijke en geëngageerde individuen met een kritische en reflectieve houding. Het laat deelnemers zien aan welke leerresultaten zij hebben gewerkt en wat zij hebben bereikt. Zoals al eerder beschreven heeft feedback geen expliciete rol in het programma. Programmaleiders benoemen bijvoorbeeld dat het niet nodig is om feedback te geven omdat er geen beoordeling plaatsvindt en deelnemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun leerproces en de leeropbrengst. Toch is in evaluaties te lezen dat deelnemers een inhoudelijke reactie op opdrachten hebben gemist.

Een literatuur review laat zien dat verbeteringen in de werkpraktijk gerealiseerd worden wanneer deelnemers een taak met een duidelijk doel kregen; gemotiveerd waren om te verbeteren; feedback ontvingen; en de mogelijkheid hadden om meerdere keren te oefenen en bij te stellen (Ericsson, 2008). Een ideale leeromgeving biedt volgens Ericsson (2008) professionals de mogelijkheid om aan cases te werken die net iets meer van de deelnemers vragen dan het vaardigheidsniveau dat ze op dit moment hebben. Daarbij moet ook een ‘correcte manier om dit te doen’ aanwezig zijn en de deelnemer feedback krijgen na het afronden van de leeractiviteit (zie ook Hermans, Knüppe-Hüsken & Schönau, 2017). Feedback is het meest effectief wanneer het informatie geeft en voortbouwt op eerdere pogingen (Hattie & Timperley, 2007). Uit onderzoek blijkt dat feedback het meeste effect heeft wanneer het gaat over een concrete taak (Hattie & Timperley, 2007; Hattie & Yates, 2014). Het geven en ontvangen van feedback kan in het reflectieproces motivatie vergroten en actiepunten duidelijker maken (Parker, Kram & Hall, 2014). Zonder feedback is het voor deelnemers niet helder waar zij staan en weten zij niet wat bijgesteld moet worden (Hattie & Yates, 2014; Staricoff, 2021). Zoals gezegd

geven verschillende deelnemers van LinC in evaluaties aan feedback op het essay te hebben gemist. Het oefenen en spelen met de aangeboden theorieën wordt binnen LinC gefaciliteerd, maar gestructureerde feedback op het resultaat van de implementatie in de werkpraktijk is geen onderdeel van het programma.

Een duidelijkere structuur met betrekking tot opdrachten en formatieve beoordeling (feedback) kan een leereffect versterken. Het is dan voor iedereen duidelijk hoe alle opdrachten, feedback en oefeningen bijdragen aan de beoogde leerresultaten (Baartman et.al., 2020). In de evaluaties afgenomen tijdens het programma geven deelnemers aan graag meer met de voorbereidende en afsluitende opdrachten te hebben gedaan tijdens LinC. Het voorbereiden van een les (*previewing*) geeft deelnemer de mogelijkheid om nieuwsgierigheid op te bouwen over het onderwerp (Staricoff, 2021). Ook kan de deelnemer al vragen formuleren en mogelijke misvattingen bij zichzelf herkennen.

Ondanks dat respondenten aangeven meer opdrachten en verdieping te hebben gewild, vertellen programmaleiders dat dit op verschillende manieren wordt aangeboden. Zo zijn er voorafgaand aan de bijeenkomsten voorbereidende opdrachten en literatuur beschikbaar in ULearning. Er worden echter geen consequenties verbonden aan het al dan niet uitvoeren van deze opdrachten. In de evaluaties is te lezen dat er geen formele feedback wordt gegeven op uitgevoerde opdrachten. Op dit punt lijkt *constructive alignment* in het programma te ontbreken: de aansluiting tussen de beoogde leerresultaten, de leer- en onderwijsactiviteiten en de toetsactiviteiten (Baartman et.al., 2020; Biggs, 2014). Ondanks de onderwijssetting is het voor deelnemers niet duidelijk hoe beoogde leerresultaten worden getoetst of beoordeeld. Wanneer het voor deelnemers duidelijk is wat de toegevoegde waarde is van de verschillende onderdelen van het programma, inclusief de zelfstudiemogelijkheden, kan dit de motivatie om de opdrachten uit te voeren vergroten. Daarmee wordt de lijn van het programma ook helderder voor deelnemers, die in de evaluaties bijvoorbeeld aangeven niet te weten hoe alle informatie samenkomt.

Hoewel LinC nog weinig gebruik maakt van formele feedback, schept het overigens wel de belangrijkste randvoorwaarden voor effectieve feedback: er is sprake van vertrouwen tussen de gever en ontvanger van de feedback; de ontvanger is oprecht bereid om gedrag aan te passen; en er is tijd en ruimte om de feedback te begrijpen en toe te passen (Vansina, 2013; Dochy, 2015).

### Reflectie

Reflectie speelt een belangrijke rol in het LinC-programma. Tijdens de intervisie en coaching wordt reflectie gestructureerd aangeboden. Buddycontact en informele momenten tijdens bijeenkomsten faciliteren ook reflectie. Reflectie biedt een 'meta'-standpunt wanneer ervaringen worden gedeeld waar deelnemers iets aan willen veranderen (Wells, 2001), ook wel handelingsverlegenheid genoemd. Wanneer de professional handelingsverlegenheid ervaart volgen drie processen (Schuiling & Kiewiet, 2016). Allereerst heeft de professional het gevoel de situatie onvoldoende te begrijpen. Het tweede proces betreft het terugkijken op de situatie en deze als casus in dialoog met andere professionals bespreken. Zo bouwen professionals samen aan een repertoire van casussen en begrippen en worden patronen zichtbaar. Tot slot is het derde proces van het raadplegen van bestaande theorie waarmee je de casus probeert te duiden. In dit proces van het beschrijven van ervaringen wordt voor de professional duidelijk hoe de werkpraktijk in elkaar zit (Wells, 2001; Vansina, 2013).

Intervisie binnen LinC kan gezien worden als een vorm van reflexief onderzoek, waarbij de professional een tussenruimte betreedt tussen de werksituatie en onderzoek naar die situatie (Schuiling, 2019). Het bevragen van ‘zo doen we het nu eenmaal’- aannames, frames en modellen helpt professionals om leerresultaat te boeken (Schön, 2002; Mezirow, 2007; Yanow & Tsoukas, 2009). Reflectie is daarom van belang in onderwijs voor professionals (Van Tartwijk, Wubbels & Zwart, 2017). Het streven van reflectie is om als professional in gesprek met anderen competentie (van handelingsverlegenheid naar handelingsbekwaamheid), werkwijzen (vormen van handelen) en begrippen (kennis die relevant is voor andere contexten) te ontwikkelen (Twaalfhoven & Schuiling, 2021). Deelnemers aan LinC boeken leerresultaten door aan reflexief onderzoek te doen. Zij krijgen inzicht in de aannames die zij doen in bepaalde situaties, worden geïnspireerd door alternatieve perspectieven die bestaan en delen ervaringen zodat er vergelijkingsmateriaal ontstaat. Dit samen zorgt voor een toegenomen zelfinzicht van de deelnemer en een uitbreiding van diens handelingsrepertoire.

Binnen LinC is er vooral sprake van reflectie-op-actie, het moment waarop je terugkijkt op wat er is gebeurd in een situatie (Schön, 2002; Yanow & Tsoukas, 2009; Twaalfhoven & Schuiling, 2021). Interessant is om reflectie-in-actie meer te faciliteren binnen het programma. Dit is het moment waarop je *tijdens* een situatie een aanpassing doet in de hoop een ander resultaat te bereiken (Yanow & Tsoukas, 2009). Het wordt geactiveerd wanneer een onverwachte situatie ontstaat en de professional improviseert om tot een ander resultaat te komen. Dit stimuleert bovendien de transfer van het geleerde in de praktijk. Er wordt niet alleen nagedacht over de actie, er vindt ook verandering plaats in een volgende actie. De improvisatie die hiervoor nodig is, is gebaseerd op handvaten en materialen die op dat moment voorhanden zijn (Yanow & Tsoukas, 2009; Twaalfhoven & Schuiling, 2021). Tijdens LinC bouwen deelnemers aan een repertoire dat reflectie-in-actie mogelijk maakt.

### Perspectieven

Professionals verkrijgen en ontwikkelen vaardigheden in de context van de werkpraktijk, waarbij het relevant is voorbij te gaan aan de individuele situatie en meer aandacht te geven aan de bredere context waarin de situatie plaatsvindt (Yanow & Tsoukas, 2009). Het delen van ervaringen gaat om het ontdekken van een brede range aan perspectieven en het vinden van mogelijke verbeteracties (Vansina, 2013). Niet alleen de verschuiving van individu naar context is relevant, ook het verbreden van perspectief door buiten de disciplines te kijken is leerzaam. Het ‘crossing boundaries’ tussen disciplines is essentieel in een leerproces waarin studenten zichzelf en de maatschappij anders bezien, en leren hoe ze kunnen bijdragen aan de complexe maatschappelijke vraagstukken van vandaag (Vereijken et.al., 2023). De vlieg-aan-de-muur-oefening waarbij deelnemers van LinC bij andere deelnemers op werkbezoek gaan is een vorm van *boundary crossing* (Akkerman & Bakker, 2011). Wanneer er vanuit verschillende invalshoeken naar een werksituatie wordt gekeken, kunnen belemmerende patronen doorbroken worden (Ahuis & Kloosterboer, 2020). Met behulp van uitwisseling en vergelijking kunnen deelnemers tot nieuwe inzichten komen (Schuiling, 2019). In LinC worden de grenzen tussen disciplines op deze manier opgerekt. Hoewel deelnemers van LinC binnen dezelfde sector werken en daardoor tegen vergelijkbare uitdagingen aanlopen, boekt de diversiteit aan perspectieven die de onderlinge uitwisseling oplevert een duidelijk leerresultaat. In combinatie met reflectie geeft dit deelnemers inzicht in bestaande patronen en mogelijk alternatief gedrag.

Verschillende studies laten zien dat deelnemers die gezamenlijk leren beter presteren dan deelnemers aan meer individuele programma’s (Bowen, 2000; Johnson & Johnson, 2009; Kyndt et.al., 2013). Door kennis en ervaring met elkaar te delen, kun je samen tot een probleemconstructie komen (Schuiling

& Thierry, 2016). Dat vraagt ook erkenning dat de inbreng en visie van anderen ertoe doet – ook wanneer je het er niet mee eens bent. Daarmee biedt LinC een vorm van transformatief onderwijs waar het openstaan voor samenwerking met anderen, het verbreden van perspectieven en het ondersteunen van aanpassingsvermogen gestimuleerd worden (Vereijken et.al., 2023). Schein (2013) merkt op dat de vergelijkbare achtergrond ook beperkend kan werken: de normen binnen een groep beïnvloeden hoe leden van de groep de wereld zien en welke mogelijkheden zij zien voor zichzelf en voor anderen binnen de groep. Respondenten ervaren de deelnemersgroep van LinC echter als heterogeen genoeg om andere perspectieven te ontdekken. Mogelijk bieden de nieuwere varianten van LinC zoals LinC X CODA en LinC X Museumvereniging wel beperkingen vanwege een te homogene groep deelnemers.

Wanneer iemand wil leren van verschillende perspectieven, is het belangrijk om meerdere frames te hanteren (Putnam et.al., 2004 in Ahuis, 2021). Een frame is volgens Ahuis (2021) “het verhaal dat we onszelf vertellen over de relatie met de ander en wat ons daarin te doen staat” (p.14). Openstaan voor de ervaringen en adviezen van een ander is daarbij onmisbaar. Meerdere respondenten benoemen het ‘vertragen’ en ‘uitzoomen’ als een belangrijke winst van LinC. Het feit dat twee dagen in de agenda geblokkeerd mochten worden en deelnemers die helemaal aan zichzelf mochten besteden werd als waardevol ervaren. Het is ook nodig om te vertragen. Wanneer iemand zich *in* een context bevindt, staat die te dichtbij om te zien dat en hoe verandering mogelijk is (zie ook Yanow & Tsoukas, 2009). Om te kunnen ‘pendelen’ tussen pleiten (het delen van de eigen ervaring of visie) en onderzoeken (het ontvangen van andere perspectieven en inzichten) is tijd nodig (Schuiling, 2009; Ahuis, 2021). Wanneer deelnemers de ruimte nemen om te pleiten en onderzoeken, rekken ze de grenzen van dat wat zij weten op en kunnen zij openstaan voor meerdere frames. Eenzelfde resultaat wordt gevonden in een evaluatiestudie van een leergang voor academische onderwijsprofessionals (Grunefeld et.al, 2015). De tijd die deelnemers in die leergang hadden voor peer coaching en onderlinge discussies was een effectief ontwerpprincipe. Vertragen is noodzakelijk om verandering mogelijk te maken. Volgens Ahuis (2021) kan het leervermogen vergroot worden door te vertragen.

Het is in onderwijs voor professionals belangrijk de balans te vinden tussen ‘binnen de bubbel’ van de culturele en creatieve sector voor herkenning en verbondenheid en ‘buiten de bubbel’ om van de confrontatie met soms radicaal andere werkwijzen en perspectieven te kunnen leren.

### Samengevat

Ondanks dat respondenten het moeilijk vinden concrete leerresultaten te benoemen, is het duidelijk dat LinC leerresultaten boekt door de juiste voorwaarden te scheppen om tot leren te komen als professional in een werkpraktijk. De toepasbaarheid en transfer van het geleerde worden ondersteund door aandacht en tijd voor reflectie op eigen ervaringen en werkcasussen, en het ontdekken van perspectieven van anderen over die ervaringen en werkcasussen. Door gestructureerde feedback onderdeel te maken van het programma kunnen de transfer van het geleerde en daarmee de leerresultaten nog worden versterkt.

### 6.2 Impact

In deze tweede paragraaf wordt beschreven wat er bekend is over voorwaarden om tot impact te komen en hoe LinC dit faciliteert.



## Impact van onderwijs

Dochy et.al. (2020) definieert impact als “de mogelijkheid om de ervaren kennis, vaardigheden en attitudes adequaat toe te passen in diverse situaties” (p.33). Wanneer de ontwikkelde kennis, vaardigheden en attitudes worden toegepast in de werksituatie heeft het leren een blijvende impact, oftewel: de transfer van het geleerde. In die transfer worden twee dimensies beschreven: generalisatie en onderhoud (Baldwin & Ford, 1988; Blume et.al., 2010; De Rijdt et.al., 2013). Generalisatie is de mate waarin de kennis, vaardigheden en overtuigingen die in de onderwijscontext worden behaald ook toegepast worden buiten deze onderwijscontext. Onderhoud is de mate waarin het resultaat van de leerervaring op langere termijn blijft bestaan.

Dochy et.al. (2015; 2020) beschrijft zeven bouwstenen die bijdragen aan leren met een blijvende impact: (1) een gevoel van urgentie over een handelingsverlegenheid; (2) een flexibele houding voor spontane reflectie-op/in-actie; (3) leren in een netwerk en met coaching om de transfer van het geleerde te ondersteunen; (4) hybride leren met just-in-time informatie en diverse werkvormen; (5) actief kennis en vaardigheden opbouwen, niet passief kennis ontvangen; (6) flexibiliteit voor spontaan leren en toevallige inbreng; (7) assessment as learning waarin deelnemers informatie over het leerproces verzamelen, weten waar zij staan en die informatie gebruiken om bij te sturen met behulp van feedback.

Net als bij de voorwaarden om tot leeropbrengsten te komen, voldoet LinC grotendeels aan de voorwaarden om leren met een blijvende impact te faciliteren. Zo hebben deelnemers specifieke leervragen wanneer ze starten (1), is er veel ruimte om in te spelen op onderwerpen die tijdens het programma bij deelnemers aan het licht komen (2), leren deelnemers samen met anderen en begeleid door coaches (3), zijn er gevarieerde werkvormen en is hybride leren mogelijk (4), werken deelnemers actief met de aangeboden kennis (5) en is er flexibiliteit (6). In LinC is geen sprake van gestructureerde assessment as learning.

## Zelfvertrouwen en zelfinzicht

De impact die deelnemers ervaren is dat LinC hen heeft geholpen te reflecteren op hun eigen leiderschapsstijl, om te gaan met de complexiteit van de sector en verbinding te maken met andere professionals. Zij zijn gegroeid op persoonlijk en professioneel vlak. De veilige omgeving waarbinnen dit leerproces heeft plaatsgevonden vergroot bovendien het zelfvertrouwen van deelnemers. Ook kunnen zij zich beter positioneren binnen de sector doordat ze een beter begrip hebben gekregen van hun eigen leiderschapsstijl. Onderzoek suggereert dat deelname aan onderwijs voor professionals een positieve invloed heeft op de gezondheid en het welzijn van volwassenen (Field, 2011). Een mogelijke reden hiervoor is dat deelnemers beter zijn geworden in het verbinden met anderen. LinC draagt hier aan bij door deelnemers te faciliteren in het contact met professionals in de sector en een communitygevoel te versterken.

## Reflexief vermogen

Respondenten ervaren dat zij beter in staat zijn om kritisch na te denken over hun eigen handelen en dat van anderen. Ook zijn ze beter in staat om te leren van hun ervaringen. Deelnemers maken kennis met concepten en theorieën waarmee zij kunnen duiden wat ze doen in hun werkpraktijk. Daarnaast worden deelnemers gestimuleerd om deze inzichten te abstraheren om zo dat wat zij doen te kunnen plaatsen in de context van de sector. LinC draagt hier aan bij doordat het tijd en ruimte biedt voor reflectie; nieuwe inzichten en perspectieven deelt; impliciete kennis en overtuigingen expliciteert; en

deelnemers stimuleert een onderzoekende houding te ontwikkelen door hen kritische vragen te laten stellen over hun eigen werkpraktijk en die van anderen.

### Loopbaan

Hoewel deelnemers aanvankelijk niet van plan zijn van baan te wisselen, blijkt dat LinC impact heeft op hun loopbaan. Zo verandert ongeveer de helft van de respondenten binnen twee jaar van baan. Respondenten die niet van baan veranderen, benoemen wel veranderingen in de werkzaamheden en verantwoordelijkheden die zij hebben in hun functie. Respondenten benoemen hoe LinC hen aan het denken heeft gezet over hun loopbaan. Ook de versteviging van het netwerk draagt hier aan bij: respondenten gebruiken het netwerk om te sparren, advies te vragen en nieuwe samenwerkingen aan te gaan.

### Club LinC

Onderzoek van Parker, Kram en Hall (2014) laat zien dat wanneer deelnemers de toegevoegde waarde van peercoaching hebben ervaren in een programma, ze later gemotiveerd waren hier ook iets mee te doen. Alumnivereniging Club LinC is opgezet door oud-deelnemers van het programma. Het vormt een *community of practice*: een groep mensen die informeel verbonden is door een gedeelde expertise en passie voor een bepaalde werkpraktijk, die regelmatig contact hebben om te leren over of het verbeteren van die praktijk (Wenger, 2000; Wenger McDermott & Snyder, 2002; Nicolini et.al., 2022). Niet alle leergemeenschappen hebben duidelijk gedefinieerde grenzen, maar deze zijn volgens Wenger (2000) wel van belang. De afbakening van een community verbindt de deelnemers en biedt een leerervaring op zich (zie ook Yanow & Tsoukas, 2009; Crone et.al., 2023). Club LinC is een specifieke en in de basis afgebakende leergemeenschap, omdat het alleen leden toelaat die eenzelfde type opleiding (LinC) hebben gevolgd.

Een leergemeenschap wil samen en van elkaar leren om zo een meer effectieve professional te worden (Lave & Wenger, 1991; Wenger, Trayner & De Laat, 2011). De interacties in het netwerk leveren waarden op die invloed hebben op hoe leden buiten het netwerk handelen. Een leergemeenschap kan volgens Wenger, Trayner en De Laat (2011) op vijf manieren waarde creëren: (1) onmiddellijke waarde: het is fijn om elkaar te zien; (2) potentiële waarde door nieuwe vaardigheden en ideeën, meer zelfvertrouwen, meer motivatie; (3) toegepaste waarde ....; (4) gerealiseerde waarde wanneer er betere resultaten voortkomen; (5) herzien van waarde door het formuleren van gezamenlijke leerdoelen, prestaties en de definitie van succes te herzien. Leren komt niet voort uit directe kennisoverdracht, maar in waardecreatie door sociale interactie. De gevormde community geeft deelnemers de ondersteuning en het zelfvertrouwen om die leiderschapsrol op zich te nemen (Crone et.al., 2023).

Club LinC speelt voor veel respondenten een belangrijke rol in het actief bezig blijven met de opbrengsten van LinC na afronding van het programma. Het gevoel ergens bij te horen en daar (h)erkenning te vinden voor de uitdagingen waar professionals in de culturele en creatieve sector tegenaanlopen, heeft een positieve impact op het zelfvertrouwen van oud-deelnemers. LinC verwacht van oud-deelnemers een mate van generositeit waarbij zij opbrengsten en inzichten uit het programma doorgeven aan de sector. Daarnaast draagt het gegeven dat LinC in staat is om een gevoel van gemeenschap en onderling vertrouwen te creëren bij aan de verbondenheid die oud-deelnemers met elkaar voelen, ook al hebben ze niet deelgenomen aan dezelfde editie. Zo benaderen oud-deelnemers elkaar en voelen zij direct een connectie. Op die manier faciliteert LinC het ontstaan van een leergemeenschap die vervolgens onderhouden wordt door het bestaan van alumnivereniging Club LinC.

## Samengevat

Concluderend maakt LinC impact doordat deelnemers meer zelfinzicht ontwikkelen, meer zelfvertrouwen krijgen, reflexief vermogen opbouwen en leiderschapskwaliteiten ontdekken. Daarnaast heeft LinC impact op de loopbaan van deelnemers en draagt alumnivereniging Club LinC bij aan een blijvend netwerk binnen de culturele en creatieve sector.



## 7. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de eerste drie deelvragen beantwoord:

- a) *Wat is onze aanpak?*
- b) *Hoe boeken we leerresultaten?*
- c) *Hoe maken we impact?*

Op basis daarvan worden in het volgende hoofdstuk de ontwerpprincipes van LinC geformuleerd en de laatste twee deelvragen beantwoord.

### 7.1 Wat is onze aanpak?

Leiderschap in Cultuur is erop gericht professionals in de culturele sector te stimuleren tot reflectie, het verbreden van hun perspectief, en het vertalen van nieuwe inzichten naar concrete verandering in hun werkpraktijk. De nadruk ligt op het creëren van een leeromgeving waarin reflectie, praktische toepasbaarheid, en diversiteit mogelijk zijn. Er zijn verschillende elementen die kenmerkend zijn voor de aanpak van LinC. Ten eerste is het *uitzoomen, de vertraging en de ruimte* die dit biedt voor reflectie onmisbaar in het programma. Professionals in de sector zijn druk met de ‘waan van de dag’. LinC biedt tijd en ruimte om te reflecteren op hun werkpraktijk, los van de dagelijkse hectiek. Het stelt deelnemers in staat om onderliggende mechanismen te herkennen en hun eigen handelen kritisch te beschouwen. Ten tweede is het *uitdagen* van de ‘status quo’ van belang, zodat deelnemers buiten hun ‘bubbel’ komen en nieuwe perspectieven ontdekken. Dit wordt gestimuleerd door de kennis die gedeeld wordt tijdens de labs en de ervaringen die gedeeld worden tijdens intervisie en informele momenten. Ook het buddy-contact draagt hieraan bij, in het bijzonder de ‘vlieg-aan-de-muur’-oefening.

Om deze nieuwe inzichten vervolgens om te zetten in actie heeft ten derde *reflectie* een belangrijke rol in het programma. LinC stimuleert deelnemers om tijdens hun werk te reflecteren op hun handelen en op basis daarvan bewuste keuzes te maken. De gestructureerde intervisiebijeenkomsten, begeleid door een coach, spelen een belangrijke rol in dit proces. Ook de individuele begeleiding draagt bij aan reflectie. Daarbij is het ten vierde van belang dat de informatie die gedeeld wordt tijdens het programma, en in het bijzonder tijdens de labs, *toegepast* kan worden in de werkpraktijk van deelnemers. Zo krijgen zij de kans om nieuwe theorieën en modellen te vertalen naar hun eigen werksituatie. De verschillende werkvormen faciliteren daarin het internaliseren van nieuwe inzichten door middel van tijd om alles te laten ‘landen’ en herhaalde oefening om dingen eigen te maken. Dit vindt plaats tijdens de labs, de intervisie en in het bijzonder tijdens de *interventure* en praktijkopdrachten die deelnemers uitvoeren. Het biedt deelnemers de gelegenheid om de vertaalslag naar hun eigen werkpraktijk te maken.

Een basisvoorwaarde hiervoor is tot slot dat LinC in staat is een *veilige en vertrouwelijke leeromgeving* te creëren waar deelnemers open en eerlijk kunnen reflecteren, experimenteren en leren van elkaars ervaringen. Daarbij is het van belang dat er binnen de groep sprake is van generositeit en verbondenheid. Het leren van gelijkgestemden is voor deelnemers van onmisbare waarde in het programma. Een belangrijke rol hierin speelt de programmaleiding, die niet alleen het programma samenstelt maar

ook als mentor, begeleider, coach en vertrouwenspersoon aanwezig en aanspreekbaar is gedurende het hele proces.

## 7.2 Hoe boeken wij leerresultaten?

De combinatie van reflectie, praktische toepasbaarheid en de confrontatie met alternatieve perspectieven zijn essentiële elementen in het leerproces van LinC. Het programma stimuleert reflectie op meerdere niveaus. Deelnemers worden aangemoedigd om te reflecteren op hun eigen handelen, hun positie in de culturele sector en de manier waarop zij leiding geven. Deze reflectie wordt gefaciliteerd door *vertragen* en *uitzoomen*, waarbij deelnemers de tijd en ruimte krijgen om afstand te nemen van de dagelijkse hectiek. De praktische toepasbaarheid van kennis en inzichten zorgt ervoor dat deelnemers het geleerde kunnen inbrengen in de praktijk. Doordat zij met gelijkgestemden deelnemen aan het programma kunnen zij met elkaar experimenteren en nieuwe perspectieven op de werkpraktijk ontwikkelen. De synergie tussen de diverse werkvormen is tot slot van belang. Het zorgt ervoor dat deelnemers uitgedaagd worden om anders te kijken, gestimuleerd worden om te reflecteren en gefaciliteerd worden om het geleerde toe te passen.

## 7.3 Hoe maken we impact?

Leiderschap in Cultuur maakt allereerst impact doordat deelnemers meer *zelfbewustzijn* ontwikkelen, op een andere manier gaan werken en daarmee ook andere (door de alumni vaak als 'betere' gedefinieerde) resultaten behalen. Deelnemers leren zichzelf beter kennen en kunnen zich daardoor beter positioneren, zowel binnen als buiten de sector. Deze groei op zowel persoonlijk als professioneel vlak is een belangrijke opbrengst voor deelnemers. Ten tweede ervaren deelnemers dat zij betere leidinggevendenden zijn geworden, onder meer doordat zij *meer perspectieven* hebben leren kennen en daardoor andere overwegingen maken. Ook ervaren deelnemers dat zij een duidelijkere visie hebben ontwikkeld over zichzelf, de organisatie en de sector. Een visie die zij bovendien beter kunnen uitdragen. De netwerkopbouw zorgt niet alleen voor loopbaanmogelijkheden, hoewel LinC ook impact lijkt te hebben op de carrière van alumni, maar ook voor een 'pool' van gelijkgestemden die altijd bevraagd kan worden. Doordat zij beter inzicht hebben in de sector als geheel en de diversiteit binnen de sector in het bijzonder, hebben zij beter zicht op de uitdagingen en dynamieken die relevant zijn.

## Samengevat

Samengevat zijn de tijd en ruimte die LinC biedt; de praktische toepasbaarheid van de gedeelde kennis; de diversiteit in werkvormen; het aanbod aan alternatieve perspectieven; de reflectie op positionering; de aanwezige programmaleiding; en het werken in en via netwerken essentieel voor het succes van Leiderschap in Cultuur. Deze elementen worden in het volgende hoofdstuk uitgewerkt tot ontwerpprincipes voor het ontwikkelen van Onderwijs voor Professionals.

## 8. De ontwerpprincipes van LinC

In dit hoofdstuk worden de ontwerpprincipes beschreven die achter Leiderschap in Cultuur schuilgaan. Daarmee wordt antwoord gegeven op de laatste twee deelvragen: *d) Hoe kunnen we de ontwerpprincipes van LinC zo formuleren/visualiseren dat deze toepasbaar worden op/in andere OvP-domeinen en -programma's?* en *e) Welke randvoorwaarden zijn daarbij relevant?*. De ontwerpprincipes zijn gebaseerd op inzichten die door middel van dit evaluatieonderzoek zijn opgedaan. De inhoud en werkwijze van het programma zijn beschreven (Hoofdstuk 2 en 3); de ervaringen van deelnemers, programmaleiders en andere betrokkenen zijn verzameld (Hoofdstuk 5); en inzichten uit literatuur zijn hieraan gekoppeld (Hoofdstuk 4 en 6). Dat resulteert in zeven ontwerpprincipes die bijdragen aan het succes van LinC en die relevant zijn voor het ontwerpen van andere ontwikkelprogramma's voor professionals.

Voor het formuleren van deze ontwerpprincipes wordt gebruik gemaakt van de vier componenten van ontwerpstrategieën zoals beschreven door Nab (2015):

1. *Context*: een beschrijving van de context waarbinnen de leeractiviteit plaatsvindt
2. *Strategie*: de geplande activiteiten, interventies en middelen zoals ze geïmplementeerd moeten worden in de onderwijsomgeving
3. *Onderliggende verklaring of mechanisme*: de uitleg waarom de strategie de verwachte en beoogde leeruitkomst zal hebben
4. *Verwachte uitkomsten*: de resultaten die verwacht kunnen worden van studenten

Volgens Nab (2015) worden ontwerpstrategieën ontwikkeld vanuit theorie en vanuit praktische ervaring. Op basis daarvan wordt een programma ontworpen. Na uitvoering van het programma wordt geëvalueerd of de ontwerpprincipes juist zijn uitgevoerd en of ze bruikbaar zijn. In een cyclisch proces worden ontwerpprincipes bijgesteld tot deze in verschillende omstandigheden uitvoerbaar en functioneel zijn. Op basis van theorie en de praktische ervaringen vanuit Leiderschap in Cultuur zoals beschreven in dit evaluatieonderzoek, zijn zes ontwerpprincipes geïdentificeerd. Deze ontwerpprincipes worden – in tegenstelling tot in het proefschrift van Nab – niet beschreven op cursusniveau. De ontwerpprincipes zijn van abstracter, algemener niveau omdat er in dit onderzoek wordt gezocht naar een toepasbaarheid van de ontwerpprincipes in andere onderwijs voor professionals-domeinen en -programma's. Wat kunnen zij leren van LinC?

### Voorwaarden

Om tot resultaat te komen zijn er verschillende voorwaarden waar onderwijs voor professionals volgens LinC aan moet voldoen. Veiligheid en vertrouwelijkheid zijn een voorwaarde om te kunnen praten over ervaringen, reflexief te zijn en te kunnen leren. Generositeit speelt daar ook een rol in: deelnemers zijn tijdens het programma genereus met delen wat er bij hen speelt en na het programma genereus met het delen van wat het programma heeft opgeleverd. Het feit dat deelnemers afkomstig zijn uit een vergelijkbaar veld draagt bij aan een gevoel van verbondenheid terwijl de diversiteit tussen de disciplines in het veld bijdraagt aan de nieuwe perspectieven waar deelnemers van leren. Omdat het onderwijs voor professionals betreft, en het voor veel deelnemers een tijd geleden is dat zij

onderwijs hebben gevolgd, is het belangrijk aandacht te besteden aan 'leren leren'. Hoe zit het programma in elkaar? En welke rol en waarde hebben de verschillende onderdelen?

### Ontwerpprincipe 1: Vertragen en uitzoomen

1. *Context:* Professionals zijn bezig met het uitvoeren van werkzaamheden en maken weinig tijd om te reflecteren op de acties die ondernomen worden. Pas wanneer zij vastlopen of geconfronteerd worden met een onwenselijk resultaat, gaan zij op zoek naar mogelijke oplossingen. Het is echter relevanter om eerst op zoek te gaan naar de onderliggende mechanismen die spelen en op basis daarvan veranderingen door te voeren.
2. *Strategie:* Een programma dat langere tijd duurt, dwingt deelnemers om te vertragen en uit te zoomen. Zo ontstaat er tijd om los te komen van de uitvoering van werkzaamheden en te reflecteren op de situatie. Daarbij zijn verschillende programmaonderdelen relevant. Nieuwe theorieën en modellen bieden deelnemers inspiratie. Het helpt hen de situatie in een context te plaatsen en vanuit andere invalshoeken te benaderen. Gestructureerde intervisiebijeenkomsten geleid door een intervisiecoach helpen deelnemers om uit te zoomen op eigen vraagstukken en de vraagstukken van anderen.
3. *Onderliggende verklaring of mechanisme:* Een programma dat langere tijd duurt en reflectie faciliteert, ondersteunt professionals in het identificeren van relevante onderliggende mechanismen. Door vanuit reflectie-op-actie te onderzoeken wat er speelt, kunnen deelnemers toewerken naar reflectie-in-actie.
4. *Verwachte uitkomsten:* Deelnemers ontwikkelen zelfinzicht en bouwen aan een repertoire waarmee zij reflectie-in-actie kunnen toepassen.

### Ontwerpprincipe 2: Praktische werkbaarheid

1. *Context:* Professionals hebben ervaring en expertise opgebouwd door het werk dat zij doen. Zij zijn op zoek naar kennis die zij direct kunnen toepassen in de werkpraktijk.
2. *Strategie:* De informatie die gedeeld wordt tijdens bijeenkomsten moet enerzijds aansluiten bij de werkpraktijk van deelnemers en anderzijds de status quo uitdagen om zo tot nieuwe inzichten te komen. Daarbij is het belangrijk dat er voldoende verwerkingstijd is voor deelnemers zodat zij de nieuwe informatie kunnen plaatsen. Dit kan in verschillende werkvormen, bijvoorbeeld tijdens de bijeenkomsten zelf, in contact met peers, in een praktijkopdracht of met een coach. Ook een vorm als het zelfassessment kan deelnemers ondersteunen in het verwerken en plaatsen van de nieuwe inzichten. Belangrijk is dat deelnemers de mogelijkheid krijgen om de vertaling naar hun eigen werkpraktijk expliciet te maken zodat zij niet alleen anders gaan denken over hun werkpraktijk maar ook verandering doorvoeren in die werkpraktijk. Hierbij moet er ruimte worden geboden aan deelnemers om hun eigen vraagstukken en werkpraktijk in te brengen.
3. *Onderliggende verklaring of mechanisme:* Nieuwe kennis over theorieën, modellen en andere relevante informatie biedt deelnemers aan onderwijs voor professionals inzicht in de huidige werkpraktijk en inspiratie door mogelijke nieuwe invalshoeken en benaderingswijzen.
4. *Verwachte uitkomsten:* Deelnemers verbreden hun repertoire aan inzichten en mogelijkheden. Deelnemers kijken op een andere manier naar hun werkpraktijk en zijn in staat verandering door te voeren geïnspireerd door deze nieuwe inzichten en mogelijkheden.

### Ontwerpprincipe 3: Diversiteit in werkvormen

1. *Context:* Om tegemoet te komen aan de diversiteit van de doelgroep die deelneemt aan onderwijs voor professionals en de transfer van het geleerde te versterken, is een diversiteit van werkvormen van belang.



2. *Strategie*: De gedeelde kennis, theorieën en modellen dienen als middel om op nieuwe manieren naar de bestaande werkpraktijk te kijken. Een combinatie van kennisoverdracht tijdens bijeenkomsten, ruimte voor uitwisseling tijdens bijeenkomsten, gestructureerde intervisie voor het onderzoeken van casussen, peercontact, individuele coaching, toepassing van het geleerde en mogelijkheden voor verdieping via (online) readers is van belang.
3. *Onderliggende verklaring of mechanisme*: Zuivere kennisoverdracht is niet geschikt voor onderwijs voor professionals. Deelnemers zijn op zoek naar mogelijkheden om eigen ervaringen en perspectieven te delen en te leren van de ervaringen en perspectieven van anderen. De diversiteit van de deelnemersgroep vraagt bovendien om meer gepersonaliseerde leervormen. De verwerkingstijd die ontstaat door de diversiteit aan manieren waarop deelnemers met de gedeelde kennis en inzichten aan de slag gaan, draagt bij aan het internaliseren ervan.
4. *Verwachte uitkomsten*: De diversiteit helpt deelnemers om actief aan de slag te gaan met nieuwe informatie, meer inzicht te krijgen in bepaalde mechanismen die spelen in de werkpraktijk en verandering door te voeren.

#### Ontwerpprincipe 4: Alternatieve perspectieven

1. *Context*: Professionals zijn gewend geraakt aan de realiteit van hun werkpraktijk. Daardoor ontstaat er een status quo die in stand wordt gehouden omdat 'het nu eenmaal zo gaat'.
2. *Strategie*: Door nieuwe perspectieven aan te bieden, kunnen deelnemers uit hun bekende bubbel stappen en worden zij geconfronteerd met alternatieve realiteiten. Omdat alternatieve perspectieven frictie en ongemak kunnen opleveren, is het belangrijk dat het programma uitwisseling hierover en toepassing van de implicaties faciliteert. Bijvoorbeeld door met een (gast)spreker, programmaleider of coach uit te zoomen en niet op individueel niveau maar op abstract niveau de implicaties te definiëren. Of door deelnemers te laten oefenen met het toepassen van alternatieve perspectieven in hun eigen werkpraktijk. Hierbij is het van belang dat er vanuit liefdevolle confrontatie wordt gewerkt om iemand uit het automatisme te halen en vanuit nieuwe kennis iets anders te laten doen.
3. *Onderliggende verklaring of mechanisme*: Wanneer een professional geconfronteerd wordt met alternatieve realiteiten, ontstaat er frictie en ongemak. Dat is het moment dat een deelnemer aan onderwijs voor professionals de huidige status quo kan gaan bevragen.
4. *Verwachte uitkomsten*: Deelnemers kijken op een andere manier naar hun werkpraktijk en zijn in staat verandering door te voeren geïnspireerd door andere perspectieven.

#### Ontwerpprincipe 5: Reflectie op positionering

1. *Context*: Voor professionals is veel van wat zij doen impliciet geworden.
2. *Strategie*: In het programma wordt reflectie gemotiveerd door nieuwe inzichten (ontwerpprincipe 2) en invalshoeken (ontwerpprincipe 4) en gefaciliteerd door tijd en ruimte om uit te zoomen (ontwerpprincipe 1). Deelnemers kunnen ervaringen delen tijdens bijeenkomsten en brengen casussen in tijdens gestructureerde, begeleide intervisie. Ook zijn er activiteiten waarbij deelnemers een cyclisch proces doorlopen van toepassen van / experimenteren met alternatief gedrag, reflecteren op de uitkomsten en het herzien van het alternatieve gedrag.
3. *Onderliggende verklaring of mechanisme*: Met reflectie kunnen deelnemers aan onderwijs voor professionals expliciteren waarom ze doen wat ze doen. Dit geeft inzicht in wat voor hen normaal is geworden en geeft deelnemers de mogelijkheid om te herzien of dit inderdaad is wat zij willen. Door uitwisseling en interactieve reflectie kunnen deelnemers zich spiegelen aan peers.
4. *Verwachte uitkomsten*: Deelnemers ontwikkelen meer zelfinzicht en kunnen daardoor ingrijpen op dat wat zij altijd doen.

### Ontwerpprincipe 6: Continue programmaleiding

1. *Context:* Deelnemers aan onderwijs voor professionals hebben een vast aanspreekpunt.
2. *Strategie:* De programmaleider is het eerste en vaste aanspreekpunt voor deelnemers. Deze is aanwezig bij de bijeenkomsten, onderneemt activiteiten om verbondenheid binnen de groep te initiëren en onderhouden, speelt in op leervragen van deelnemers die tijdens het programma ontstaan, organiseert de concrete invulling van het curriculum, begeleidt het leerproces van de deelnemers en is bereikbaar wanneer deelnemers door omstandigheden even vastlopen in het proces.
3. *Onderliggende verklaring of mechanisme:* Een vaste begeleider helpt deelnemers zich betrekken en verbonden voelen met het programma en de andere deelnemers.
4. *Verwachte uitkomsten:* Door het gevoel van verbondenheid en veiligheid vormt de deelnemer met peers een leergemeenschap die ook na LinC van waarde blijft.

### Ontwerpprincipe 7: Werken in en via netwerken

1. *Context:* Deelnemers werken met gelijkgestemden samen tijdens het ontwikkelprogramma.
2. *Strategie:* Deelnemers worden uitgenodigd om persoonlijke ervaringen met elkaar te delen. De uitdagingen waar zij in de werkcontext tegenaan lopen zijn vaak persoonlijk en roepen bij deelnemers regelmatig emoties op. Door de vertrouwelijke relatie die deelnemers met elkaar hebben, voelen zij zich met elkaar verbonden. De netwerkvorming ontstaat vooral door herkenbaarheid van werksituaties en de intensieve samenwerking. Het is niet noodzakelijk dat deelnemers dezelfde achtergrond of ervaringen hebben maar het kan wel bijdragen aan een sterker professioneel netwerk.
3. *Onderliggende verklaring of mechanisme:* Doordat deelnemers een vergelijkbare ervaring hebben gehad, voelen zij zich met elkaar verbonden.
4. *Verwachte uitkomsten:* Deelnemers weten elkaar tijdens en na afronding van het programma te vinden, vinden steun bij elkaar en ondersteunen elkaar in elkaars werkpraktijk en carrière.

Deze principes kunnen als 'best principles' gezien worden, en elk toegepast worden, zowel bij vervolactiviteiten in de culturele sector, alsook buiten die sector. Daarmee wordt een 'best practice' benadering vermeden: ofschoon LinC als mooie c.q. succesvolle praktijk gezien kan worden, moeten we en oppassen met het kwalificeren in termen van 'succes' en met het suggereren dat zo'n succesvolle praktijk 'overgezet' kan worden naar elders. De drijvende principes kunnen natuurlijk wel gebruikt worden, juist en vooral om elders mooie en wellicht succesvolle praktijken te 'maken'.

# 9. Aanbevelingen voor LinC

## 9.1 Aanbevelingen voor het programma

Op basis van resultaten uit dit evaluatieonderzoek en inzichten uit literatuur zijn er verschillende aanbevelingen die het programma Leiderschap in Cultuur kunnen versterken:

1. *Maatwerk*: Literatuur toont aan dat maatwerk in onderwijs voor professionals van belang is. Opvallend is dat de programmaleiders veel ruimte zien voor maatwerk, maar deelnemers dit niet zo ervaren. Sommige respondenten herkennen dat er ruimte was om in te spelen op thema's die vanuit de groep naar voren kwamen. Ook benoemen respondenten dat ze aangeboden theorieën en modellen op hun eigen werkpraktijk konden toepassen. Dit is een waardevolle vorm van maatwerk. Aan de andere kant hebben respondenten meer behoefte aan concrete modellen en theorieën om toe te passen in hun eigen praktijk. Aanbevolen wordt om deelnemers meer mee te nemen in de keuzes die gemaakt zijn rondom het ontwerp van het programma en op welke punten maatwerk gefaciliteerd wordt. Dit toont deelnemers dat hun vragen, ervaringen en professionele praktijk gezien worden en het programma hier op inspeelt.
2. *Vrijwillig maar niet vrijblijvend*: Deelname aan LinC is vrijwillig, de opdrachten binnen LinC zijn dit in grote mate ook. De uitvoering van (voorbereidende) opdrachten is grotendeels facultatief. Wel geeft de programmaleiding aan dat deelnemers een minder goede leerervaring zullen hebben wanneer zij de (voorbereidende) opdrachten niet uitvoeren. Toch maken programmaleiders ruimte tijdens een bijeenkomst wanneer deelnemers niet goed voorbereid zijn. Deelnemers ervaren dit als storend. Daarnaast geven verschillende deelnemers aan meer verdieping te hebben gewild – die volgens programmaleiders bijvoorbeeld door de voorbereidende opdrachten te krijgen was.
3. *Werktijd*: Met aanbeveling 2 hangt samen dat de benodigde werktijd voor LinC door deelnemers nog regelmatig onderschat wordt. Wellicht helpt het deelnemers wanneer de benodigde inspanning en een toelichting op de benodigde inspanning gegeven wordt (zie ook aanbeveling 4).
4. *Toelichting op ontwerp van het programma*: Niet alle werkvormen worden door deelnemers uitgevoerd of als waardevol gezien. Of deelnemers begrijpen het doel van een onderdeel niet goed en zijn er teleurgesteld over (bijvoorbeeld de individuele gesprekken bij LinC Artistiek). Dit evaluatieonderzoek toont aan dat alle werkvormen gezamenlijk van toegevoegde waarde zijn. Voor deelnemers is het niet altijd duidelijk waarom. Uitleggen helpt deelnemers om het grote plaatje beter te bergrijpen. Dit kan er ook aan bijdragen dat deelnemers de verschillende programmaonderdelen zorgvuldiger uitvoeren en zij meer verdieping ervaren in het programma.
5. *Buddycontact*: Literatuur adviseert om deelnemers in peer coaching zelf een buddy te laten kiezen en met deze buddy een langdurend contact te laten onderhouden. Er wordt nu verschillend gewerkt met het buddycontact. Om een diepere band te ontwikkelen tussen twee buddy's is het van toegevoegde waarde om gedurende langere tijd met een buddy te werken.

Ook adviseert literatuur buddy's te vormen op basis van overeenkomstige ervaringen en posities. Aanbevolen wordt het buddycontact te herzien op basis van de literatuur over peer coaching, zie Parker, Kram & Hall (2014).

6. *Inquiry*: Literatuur suggereert dat het in intervisie waardevoller is om vanuit een onderzoekende houding gezamenlijk ingebrachte casussen te bespreken en niet over te gaan tot advies. Het doel is om de onderliggende mechanismen te achterhalen die de werksituatie veroorzaken in plaats van een oplossing te zoeken voor de casus zelf. Binnen LinC wordt momenteel wel vanuit een adviserende houding gewerkt. Het is aanbevolen om meer vanuit *inquiry* te werken in dit onderdeel van het programma.
7. *Feedback*: Deelnemers formuleren leervragen en/of leerdoelen en werken aan verschillende opdrachten. Er is geen niveau-aanduidende terugkoppeling op deze activiteiten vanuit programmaleiding en coaches. Literatuur beschrijft het belang van feedback in leerprocessen. Formatieve feedback geeft een indicatie van waar de deelnemer staat in het leerproces en een richting voor verdere ontwikkeling. Summatieve feedback bevestigt waar de deelnemer zich bevindt na afronding van het programma. Aanbevolen wordt om in ieder geval formatieve feedback op te nemen in het programma.
8. *Toetsvorm(en)*: Er is geen vaste toetsvorm in het programma. Aanbevolen wordt om te onderzoeken welke rol een zelfassessment kan spelen in het programma. Bijvoorbeeld een zelfassessment bij aanvang van het programma, waarin deelnemers leervragen en leerdoelen opstellen en reflecteren op het niveau waarop zij nu functioneren in relatie tot die leervragen en leerdoelen; en een zelfassessment bij afronding van het programma waar deelnemers hun ontwikkeling in kaart brengen. Zo is er geen vaste maatstaf waar deelnemers aan moeten voldoen – het is immers een persoonlijk ontwikkeltraject – en kan er maatwerk worden geboden. Wel kan er vast worden gelegd hoe deelnemers zich hebben ontwikkeld sinds de start van het programma.
9. *Balans tussen artistieke en leiderschapsthema's*: Deelnemers aan LinC Artistiek geven aan meer artistieke thema's te hebben meegekregen en de leiderschapsthema's te hebben gemist in het programma. Naar hen idee werd leiderschap alleen 'touched upon'. Aanbevolen wordt om de balans tussen artistieke en leiderschapsthema's te vinden.
10. *Interventure*: De leeropbrengst van de *interventure* valt of staat met de opdracht en bijbehorende opdrachtgever. Om het leerproces zo goed mogelijk te faciliteren is het van belang dat zowel de deelnemers als de opdrachtgever op de hoogte zijn van de verwachtingen. Daarnaast is het mogelijk interessant om juist opdrachten van buiten de sector aan te trekken om zo de toegevoegde waarde van kunst en cultuur buiten de culturele en creatieve sector te expliciteren. Respondenten en programmaleiders benoemen deze noodzaak meerdere keren.
11. *Bijeenkomsten voor oud-deelnemers na afloop van het programma*: Verschillende respondenten uiten een behoefte aan een vervolgprogramma na LinC, bijvoorbeeld in de vorm van masterclasses of een heel nieuw onderwijsprogramma. Hoewel Club LinC naast netwerkvorming ook inhoudelijke bijeenkomsten organiseert, sluit dit afgaande op deze opmerkingen onvoldoende aan bij de behoefte van oud-deelnemers. Een inhoudelijk aanbod voor alumni kan bovendien bijdragen aan extra verdieping en een meer consequente toepassing van het geleerde in de praktijk. Aanbevolen wordt om te onderzoeken welke behoefte er precies aanwezig is bij alumni en hoe dit het best vormgegeven kan worden.

## 9.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit evaluatieonderzoek onderzoekt de leerresultaten en impact die deelnemers van Leiderschap in Cultuur hebben ervaren en welke ontwerpprincipes daaraan ten grondslag liggen. Daarbij zijn ook inzichten meegenomen van de programmaleiding en andere betrokkenen. Dit is onderzocht door alumni en betrokkenen van het programma te bevragen middels kwalitatieve en kwantitatieve methoden. We hebben gevonden dat zowel alumni als betrokkenen de ervaring hebben dat LinC van grote toegevoegde waarde is. Hier kunnen respondenten een aantal voorbeelden van geven, maar het blijkt moeilijk om concreet te maken wat de leerresultaten en impact zijn geweest. Om het effect van LinC te kunnen meten is het interessant een vervolgstudie uit te voeren waarbij een pre-postmeting met een langere follow-up periode wordt uitgevoerd.

Daarnaast biedt alumnivereniging Club LinC een unieke toevoeging aan het LinC programma. Het is interessant te onderzoeken wat de toegevoegde waarde is van Club LinC als community of practice, en wat de invloed is van de gezamenlijke basis die is gevormd door het volgen van het LinC programma. Tot slot is het waardevol om LinC te verrijken op basis van de ontwerpprincipes die in hoofdstuk 3 zijn geformuleerd, en op basis daarvan het cyclische proces in te gaan waarbij de ontwerpprincipes worden bijgesteld tot deze in verschillende omstandigheden uitvoerbaar en functioneel zijn (zie Nab, 2015).

# Tot slot

In dit evaluatieonderzoek zijn de inhoud, structuur, werkwijze, ervaringen en impact van het ontwikkelprogramma Leiderschap in Cultuur uiteengezet. Het doel was om te begrijpen welke ontwerpprincipes ten grondslag liggen aan het leerproces van deelnemers aan het programma LinC, en hoe deze toepasbaar zijn op andere ontwikkelprogramma's voor professionals.

Uit dit onderzoek blijkt dat LinC een rijke leeromgeving creëert door middel van een diversiteit aan werkvormen die samen meer zijn dan de som der delen. De impact van LinC reikt verder dan concrete leerresultaten. Het programma faciliteert persoonlijke ontwikkeling en de opbouw van een waardevol netwerk dat deelnemers ook na afloop van het programma met elkaar verbindt. Het programma draagt daarmee tijdens én na afronding bij aan meer kennisdeling, samenwerking en loopbaanmogelijkheden binnen de culturele sector.

De ontwerpprincipes van LinC bieden een waardevol kader voor het ontwikkelen van professionele programma's met impact. Met aandacht voor aan reflectie, toepasbaarheid, diversiteit, generositeit, veiligheid, continuïteit en alternatieve perspectieven worden professionals gestimuleerd hun leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen, hun positie in de sector te versterken en een actieve bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een sector.

# Literatuurlijst

Ahuis, I. & Kloosterboer, P.P. (2020). Het ambacht van Argyris. Over leren in organisaties. *M&O 2020* 5(6), 110-126.

Ahuis, I. (2021). Lerende gesprekken over complexe vraagstukken. Pleiten en onderzoeken. *Opleiden & Ontwikkelen*, 1-2021, 13-17.

Akkerman, S.F., Bakker, A., Penuel, W.R. (2021). Relevance of Educational Research: An Ontological Conceptualization. *Educational Researcher*, 50(6), 416-424. <https://doi.org/10.3102/0013189X211028239>

Argyris, C. (1997). Learning and teaching: A theory of action perspective. *Journal of Management Education*. 21(1), 9-26. <https://doi.org/10.1177/105256299702100102>

Argyris, C., & Schön, D.A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.

Baartman, L., van Schilt-Mol, T., van der Vleuten, C. (2020). *Programmatisch toetsen. Voorbeelden en ervaringen uit de praktijk*. Boom Uitgevers.

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personal Psychology*, 41, 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>

Biggs, J. (2014). Constructive alignment in university. *HERDSA Review of Higher Education*, 1, 5-22.

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206309352880>

Bowen, C.W. (2000). A Quantitative Literature Review of Cooperative Learning Effects on High School and College Chemistry Achievement. *Journal of Chemical Education*, 77(1), 116-119.

CBS (2021). Monitor Kunstenaars en andere werkenden met een creatief beroep. CBS. Geraadpleegd op 14 november 2023 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/rapportages/2021/monitor-kunstenaars-en-andere-werkenden-met-een-creatief-beroep-2021>

Crone, V., Prins, F., Lutz, C., Meijerman, I., Schutjens, V., van der Smagt, M., Wijngaards-de Meij, L, Bovenschen, N., Kluijtmans, M. (2023). Strengthening educational leadership through a professional development programme in conjunction with a teaching-focused full professor career track: reflections of participants. *International Journal for Academic Development*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2023.2207309>

De Rijdt, C. (2011). Staff Development in Higher Education. Working to improve practices of experts in educational development of teachers and transfer of learning to the workplace. Doctorate, Maastricht University. Geraadpleegd van <https://cris.maastrichtuniversity.nl/ws/portalfiles/portal/887643/guid-142076ec-42eb-4d7c-ae3a-4777c2729ae6-ASSET1.0.pdf>

De Rijdt, C., Stes, A., van der Vleuten, C., Dochy, F. (2013). Influencing variables and moderators of transfer of learning to the workplace within the area of staff development in higher education: Research review. *Educational Research Review*, 8, 48-74. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.05.007>

- Dreyfus, H.L., Dreyfus, S.E. (2005). Expertise in real world contexts. *Organization studies*, 26, 772-792. <https://doi.org/10.1177/0170840605053102>
- Dochy, F.J.R.C., Berghmans, I., Koenen, A.K., & Segers, M. (2015). *Bouwstenen voor high impact learning: het leren van de toekomst in onderwijs en organisaties*. Boom Lemma Uitgevers
- Dochy, F., Segers, M., & Dochy, W. (2020). *Bouwstenen voor high impact learning: van model naar praktische tips en succescriteria*. Boom Lemma Uitgevers.
- Eisen, M-J. (2001). Peer-Based Professional Development Viewed Through the Lens of Transformative Learning. *Holistic Nursing Practice*, 16(1), 30-42.
- Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*. Falmer.
- Ericsson, K.A. (2006). The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance. In K. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich, R. Hoffman (Eds.), *Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (pp. 685–706). Cambridge University Press.
- Ericsson, K.A. (2008). Deliberate Practice and Acquisition of Expert Performance: A General Overview. *Academic Emergency Medicine*, 15(11), 988–994. <https://doi.org/10.1111/j.1553-2712.2008.00227.x>
- Feltovich, P.J., Prietula, M.J., Ericsson (2006). Studies of Expertise from Psychological Perspectives. In K. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich, & R. Hoffman (Eds.), *Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Cambridge University Press.
- Field, J. (2011). Adult learning, health and well-being – changing lives. *Adult Learner*, 13-25.
- Friedman, A.L. (2023). Continuing professional development as lifelong learning and education. *International Journal of Lifelong Education*. <https://doi.org/10.1080.02601370.2023.2267770>
- Gesthuizen, M., Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan-en functie-wisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk* (SCP-publicatie 2005-12). *Sociaal en Cultureel Planbureau*. Geraadpleegd op 14 november 2023 van [https://repository.scp.nl/bitstream/handle/publications/987/Arbeidsmobiliteit\\_in\\_goede\\_banen.pdf](https://repository.scp.nl/bitstream/handle/publications/987/Arbeidsmobiliteit_in_goede_banen.pdf)
- Grunefeld, H. (2020). *Developing expertise in leadership for educational change in research-intensive universities*. Utrecht University Library. <https://doi.org/10.33540/42>
- Grunefeld, H., Prins, F. J., van Tartwijk, J., & Wubbels, T. (2021). Development of educational leaders' adaptive expertise in a professional development programme. *International Journal for Academic Development*, 27(1), 58–70. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2021.1898966>
- Grunefeld, H., van Tartwijk, J., Jongen, H. & Wubbels, T. (2015). Design and effects of an academic development programme on leadership for educational change. *International Journal for Academic Development*, 20(4), 306-318. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2015>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Hattie, J., & Yates, G. C. (2014). *Visible learning and the science of how we learn*. Routledge.



Hermans, P., Knüppe-Hüsken, M., Schönau, D. (2017). Toetsen van Creativiteit. In: H. van Berkel et al. (Red.), *Toetsen in het hoger onderwijs, Docentenreeks*. [https://doi.org/10.1007/978-90-368-0239-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-90-368-0239-0_8)

Johnson, D.W., Johnson, R.T. (2009). An Educational Psychology Success Story: Social Interdependence Theory and Cooperative Learning. *Educational Researcher*, 38(5), 365-379. <https://doi.org/10.3102/0013189X09339057>

Joyce, B., Calhoun, E.F. (2019). Peer Coaching in Education. From Partners to Faculties and Districts. In S. Zepeda & J. Ponticell (Reds.), *The Wiley Handbook of Educational Supervision* (307-328). John Wiley & Sons.

Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco, Benett-Koehler Publishers.

Knowles, M.S., Holton III, E.F., Swanson, R.A. (2015). *The adult learner. The definitive classic in adult education and human resource development. Eighth edition*. Routledge

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.

Kyndt, E., Raes, E., Lismont, B., Timmers, F., Cascallar, E., Dochy, F. (2013). A meta-analysis of the effects of face-to-face cooperative learning. Do recent studies falsify or verify earlier findings? *Educational Research Review*, 10, 133-149. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.02.002>

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>

Marienu, C. (1999). Self-assessment at work: outcomes of adult learners' reflections on practice. *Adult Education Quarterly*, 49(3), 135-146.

Merriam, S.B. (2017). Adult learning theory: evolution and future directions. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 26, 21-37.

Merriam, S.B., Clark, M.C. (2006). Learning from life experience: What makes it significant? *International Journal of Lifelong Education*, 12(2), 129-138. <https://doi.org/10.1080/0260137930120205>

Meurs, T., Noordegraaf, M. (2022). Adapted agency: how connected (Dutch) police professionals re-work their professional capabilities. *Journal of Professions and Organizations*, 9, 202-215. <https://doi.org/10.1093/jpo/joac008>

Mezirow, J. (2006). An overview on transformative learning. In P. Sutherland & J. Crowther (Reds.), *Lifelong learning: Concepts and contexts*. Routledge.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2017). Cultuur in Beeld. *Rijksoverheid*. Geraadpleegd op 14 november 2023 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/10/23/cultuur-in-beeld-2017>

Nab, J. (2015). Teaching science students to identify entrepreneurial opportunities. Doctorate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10711.47528>

- Nabben, I. (2017-a). Passie in kunst en cultuur wordt helaas alleen voorwaardelijk gewaardeerd. *Kennisland*. Geraadpleegd op 28 februari 2024 van <https://www.kl.nl/opinie/passie-kunst-en-cultuur-wordt-helaas-alleen-voorwaardelijk-gewaardeerd/>
- Nabben, I. (2017-b). Alle ruimte voor nieuw leiderschap in de kunstwereld: de vierde generatie van LinC studeert af. *Kennisland*. Geraadpleegd op 28 februari 2024 van <https://www.kl.nl/nieuws/ruimte-nieuw-leiderschap-kunstwereld-vierde-generatie-linc-studeert-af/>
- Nabben, I. (n.d.). Leiderschap in de culturele sector. *Kennisland*. Geraadpleegd op 28 februari 2024 van <https://www.kl.nl/cases/leiderschap-de-culturele-sector/>
- Neck, H.M., Corbett, A.C. (2018). The Scholarship of Teaching and Learning Entrepreneurship. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 8-41. <https://doi.org/10.1177/2515127417737286>
- Noordegraaf, M. (2020). Protective or Connective Professionalism? How Connected Professionals Can (Still) Act as Autonomous and Authoritative Experts. *Journal of Professions and Organization*, 7(2), 761-785. <https://doi.org/10.1093/jpo/joaa011>
- Paavola, S., Lipponen, L., Hakkarainen, K. (2004). Models of Innovative Knowledge Communities and Three Metaphors of Learning. *Review of Educational Research*, 74(4), 557-576. <https://doi.org/10.3102/00346543074004557>
- Parker, P., Hall, D.T., & Kram, K.E. (2008). Peer coaching: A relational process for accelerating career learning. *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 487-503. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.35882189>
- Parker, P., Kram, K.E. & Hall, D.T. (2014). Peer coaching: An untapped resource for development. *Organizational Dynamics*, 43(2), 122-129. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.03.006>
- Peters, J. (2017). Leiders aan het woord. *KunstLoc Brabant*. Geraadpleegd op 23 februari 2024 van <https://www.kunstlocbrabant.nl/kennis-inspiratie/overzicht/leiders-aan-het-woord-4135-51577>
- Pouwels, B. en E. Josten (2022). Veranderen werkenden vaker van positie op de arbeidsmarkt?. In: *Arbeidsmarkt in kaart: Wel- en niet-werkenden – editie 3*. Geraadpleegd op 12 juli 2024 van <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-wel-en-niet-werkenden-editie-3/veranderen-werkenden-vaker-van-positie-op-de-arbeidsmarkt>
- Raelin, J. (2006). Does Action Learning Promote Collaborative Leadership? *Academy of Management Learning & Education*, 5(2), 152-168.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67, <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Schatzki, T.R. (2005). The sites of organizations. *Organization Studies*, 26, 465-484. <https://doi.org/10.1177/0170840605050876>
- Schein, E.H. (2013). *Humanness in Organisations*. Routledge
- Schein, E.H. & Schein, P.A. (2021). *Humble Inquiry*. 2<sup>nd</sup> revised edition. Berrett-Koehler Publishers.
- Schön, D.A. (2002). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Ashgate.

- Schuiling, G. (2019). Pendelen als vorm van werken. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 8(3), 40-49.
- Schuiling, G., & Kieiwit, D.J. (2016). Action Research: Intertwining three exploratory processes to meet the competing demands of rigour and relevance. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 14(2), 111-124, beschikbaar online op [www.ejbrm.com](http://www.ejbrm.com)
- Schuiling, G. & Thierry, E. (2016). Toespitsen én openhouden van de kern van het vraagstuk. De kunst van het maken van tegenstrijdige bewegingen. In: H. Boersema-Vermeer & G. de Groot (Reds.), *Werken met Leren Veranderen* (247-257), 1<sup>e</sup> druk, Vakmedianet.
- Scott, W.T. (1971). Tacit Knowing and the Concept of Mind. *The Philosophical Quarterly*, 21(82), 22-35. <https://doi.org/10.2307/2217567>
- SER & Raad voor Cultuur (2016). Verkenning arbeidsmarkt culturele sector. Geraadpleegd op 14 november 2023 van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2016/verkenning-arbeidsmarkt-cultuursector.pdf>
- SER & Raad voor Cultuur (2017). Passie gewaardeerd. Versterking van de arbeidsmarkt in de culturele en creatieve sector. Geraadpleegd op 14 november 2023 van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2017/passie-gewaardeerd.pdf>
- Smid, G. (2001). *Professionals opleiden. Over het ontwerpen van competentiegericht vervolgonderwijs voor hoger opgeleiden*. Academic Service.
- Staricoff, M. (2021). *The Joy of Not Knowing. A Philosophy of Education Transforming Teaching, Thinking, Learning and Leadership in Schools*. Routledge.
- Takeuchi, H., Nonaka, I. (2000). Classic Work: Theory of Organizational Knowledge Creation. In: D. Morey, M. Maybury, B. Thuraisingham (Reds.), *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/4075.001.0001>
- Ten Berge, J.H. en Lam, J.I. (2023). Wederkerigheid en maatwerk in didactiek voor onderwijs voor professionals. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 41(2), 114–128. <https://doi.org/10.59532/tvho.v41i2.15693>
- Tinto, V. (1997). Classrooms as Communities. *The Journal of Higher Education*, 68(6), 599-623, <https://doi.org/10.1080/00221546.1997.11779003>
- Twaalfhoven, S., & Schuiling, G. (2021). Oriëntatievermogen ontwikkelen in reflexief-dialogisch onderzoek. In T. Odijk (Red.), *Kleuren in Coaching* (205-218). Boom.
- Uslu, G. (2023, 8 juni). Voortgangsbrief arbeidsmarktbeleid culturele en creatieve sector [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/06/08/aan-de-tweede-kamer-voortgangsbrief-arbeidsmarktbeleid-culturele-en-creatieve-sector>
- Van Boxem, K., Dillen, N. (2024). Cultuursector worstelt met toxisch leiderschap: ‘Het is een sluipend gif’. *Tijd*. Geraadpleegd op 4 juni 2024 van <https://www.tijd.be/cultuur/algemeen/cultuursector-worstelt-met-toxisch-leiderschap-het-is-een-sluipend-gif/10549169.html>

- Van der Tuin, I. & Verhoeff, N. (in print). Creative humanities for the algorithmic condition: joining theory and art for a curation of knowledge. In: *New Materialist Affirmations: Creative Research Interventions in Methods and Practice*. Eds. Anna Hickey-Moody, Gretchen Coombs, and Marissa Willcox. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Van Gog, T., Ericsson, K.A., Rikers, M.J.P., Paas, F. (2005). Instructional Design for Advanced Learners: Establishing Connections Between the Theoretical Frameworks of Cognitive Load and Deliberate Practice. *ETR&D*, 53(3), 73-81. <https://doi.org/10.1007/BF02504799>
- Van Tartwijk, J., Wubbels, T., & Zwart, R. C. (2017). Developing teachers' competences with the focus on adaptive expertise in teaching. In D. Clandinin & J. Husu (Eds.), *The SAGE Handbook of Research on Teacher Education* (820-835). Sage.
- Vansina, L. (2013). *Humanness in Organisations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429475658>
- Vereijken, M.W.C., Akkerman, S.F., te Pas, S.F., van der Tuin, I. (2023). 'Undisciplining' higher education without losing disciplines: furthering transformative potential for students. *Higher Education Research & Development*, 42(7), 1762-1775. <https://doi.org/10.1080/07294360.2022.2156482>
- Vos, E. (2022, juni). Van soleren naar samen leren Het nut van leernetwerken in de culturele en creatieve sector. *Boekman Extra 32*. Geraadpleegd op 12 oktober 2023 van <https://www.boekman.nl/verdieping/boekman-extra/boekman-extra-32-van-soleren-naar-samen-leren/>
- Webster-Wright, A. (2009). Reframing Professional Development Through Understanding Authentic Professional Learning. *Review of Educational Research*, 79(2), 702-739. <https://doi.org/10.3102/0034654308330970>
- Wells, G. (2001). The case for dialogic inquiry. In G. Wells, (Ed.), *Action, talk & text: Learning and teaching through inquiry*, (171–194). Teachers College Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225-246.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.
- Wenger, E., Trayner, B., & De Laat, M. (2011). Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework. Geraadpleegd van [https://www.researchgate.net/publication/220040553\\_Promoting\\_and\\_Assessing\\_Value\\_Creation\\_in\\_Communities\\_and\\_Networks\\_A\\_Conceptual\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/220040553_Promoting_and_Assessing_Value_Creation_in_Communities_and_Networks_A_Conceptual_Framework)
- Yanow, D. & Tsoukas, H. (2009). What is Reflection-in-Action? A Phenomenological Account. *Journal of Management Studies*, 46(8). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00859.x>
- Zandee, D. P. (2013). Appreciative inquiry als generatieve onderzoeksbenadering. In R. Masselink & J. de Jong (Eds.), *Handboek appreciative inquiry: Co-creatie van vernieuwing in cultuur, bedrijf en samenleving* (341-352). Gellling Publishing.
- Zandee, D. (2020). Helpen veranderen met een 'spirit of inquiry'. *Organisatieontwikkeling in de geest van Edgar Schein*. *M&O*, 5(6).

Zuiker, I., Lam, J.I., Adriaanse, P.J.G., Bakker, W.E., Kluijtmans, M., van Tartwijk, J.W.F. (2018). Levenslang Leren: Uitgangspunten voor postacademisch onderwijs. In: *THEMA: Tijdschrift voor Hoger Onderwijs & Management*, 25(1), 36-40.

# Bijlage 1. Projecten van LinC-alumni

**Gevraagd naar 'opdrachten, projecten, werkwijzen, samenwerkingen, initiatieven en andere resultaten die (mede) door jouw deelname aan LinC tot stand zijn gekomen' deelden deelnemers aan de vragenlijst verschillende opbrengsten. Antwoorden zijn bewerkt voor leesbaarheid en identificeerbare elementen zijn verwijderd, antwoorden zonder inhoudelijke reactie zijn niet opgenomen in onderstaande lijst.**

## *Opbrengsten door het LinC netwerk*

- Ik heb bij Club LinC weer interessante nieuwe mensen ontmoet, locaties bezocht en goeie gesprekken gehad, en met hen geconnecteerd via LinkedIn.
- Ik heb mensen opgebeld voor advies.
- Als ik over een specifiek ding met iemand wil sparren buiten mijn normale bubbel, dan vraag ik een van de anderen (*interventure*) uit het groepje.
- Samenwerkingen met collega's uit LinC.
- Aangesloten bij netwerk LinC.
- Netwerk vragen ('ken jij...', 'weet jij nog...')
- Er is ook een vriendschap geboren uit LinC voor mij. Heel dankbaar voor.
- Delen van vacatures en opdrachten.
- Ik ben vanuit mijn bedrijf opdrachten gaan uitvoeren voor meerdere organisaties die ik heb leren kennen via LinC deelnemers. De netwerkfunctie was enorm waardevol voor mij.
- Het heeft deuren geopend voor bepaalde samenwerkingen tussen mijn organisatie en de organisatie waar een mede-LinC'er voor werkt. Ook het sneller contact hebben met die organisatie zonder je eerst te moeten voorstellen.
- Via LinC-netwerk heb ik bijdragen geleverd aan succesvolle fondsaanvragen voor o.a. (...).
- Met andere zakelijk leiders intervisie en concrete hulpvragen gedeeld (m'n bij meerjaren-aanvragen).
- Een netwerk om te sparren.
- Regelmatige uitwisseling met ex-LinC'ers.
- Een ander LinC-lid heb ik voorgesteld als functie van een stichting.
- Een aantal keer met andere LinC'ers samengewerkt, waar samenwerking niet zozeer voortkwam uit LinC zelf, maar de samenwerking wel soepel(er) leek te lopen; de wetenschap van de gedeelde ervaring maakt echt een verschil, je kan wat stappen in de kennismaking overslaan.
- Via LinC netwerk heb ik als ZZP'er al drie gesprekken gehad over klussen. Tot nog toe niet passend in de agenda, maar dat komt vast.
- Dankzij LinC heb ik nu een bestuursfunctie bij een culturele stichting, samen met een mede LinC-alumnus.
- Interim-manager posities in de (*discipline*)-wereld
- Vanuit mijn eigen LinC groep zijn we inmiddels met 3 *functie* bij verschillende *organisatie*. We spreken regelmatig af en doen onze eigen intervisie, delen expertise, werkwijzen etc.

- Door het volgen van LinC kon ik lid worden van Club LinC. Hierdoor heb ik een fantastische studiereis naar Suriname kunnen maken en mijn netwerk uitgebreid.
- Ik heb wel eens een LinC-alumnus (die ik kende via Club LinC) bij een klus betrokken/aanbevolen, waardoor we het betreffende (...) samen ontwikkelden. Dit was echt samenwerking die zonder LinC waarschijnlijk niet had plaatsgevonden.
- Ik heb een opdracht gedaan voor de stichting van een andere deelnemer, dat was anders misschien ook wel gebeurd, maar de gedeelde LinC-ervaring droeg zeker bij.
- En in meerdere projecten heb ik met medestudenten van LinC samengewerkt; concerten, theatervoorstellingen, dansvoorstellingen e.d.
- Vooral bij professionele problemen vraag ik nu mede-LinCers om hun mening en dit helpt me om het probleem te analyseren en mogelijke oplossingen te vinden. Daarnaast vind ik ook de saamhorigheid leuk, je werkt rond dezelfde 'hoogtepunten' zoals aanvraagdata voor fondsen en dat vind ik fijn, voelt toch minder eenzaam en je kan elkaar erdoorheen trekken.
- Ik heb samen met iemand uit de groep gewerkt aan een fondsaanvraag.
- Je vindt en benadert elkaar makkelijker doordat je allemaal LinC hebt gedaan.
- Een hechte samenwerking tussen onze stichting en stichting (...) en meerdere koffies gedronken met mensen, die ook LinC deden, via netwerk.
- Samenwerking met andere zakelijk leiders en kennisdeling bij interim-opdrachten. Hierbij echt gaan staan voor meer duurzame werkwijze, eerlijk, inclusief, meerstemmig en veilig.
- Ik heb met velen nog contact en we helpen elkaar. Ik heb in 1 bestuur van oud LinC-er zitting, twee LinCers adviseer ik naast mijn baan (vrijwillig) en ik zit in een bestuur waar weer een LinC-er bij is gekomen via mij.

#### *Opbrengsten binnen de eigen organisatie*

- Werkwijze uit LinC toegepast op onze organisatie in ons (...)team. Later gaan we dit nog uitbreiden naar het hele team.
- Daarnaast heb ik iemand uit mijn team (als leidinggevende) geadviseerd om deel te nemen aan LinC, nu hij LinC heeft afgerond zegt hij me daar dankbaar voor te zijn.
- Bijgedragen als *functie* aan de (significante) ontwikkeling van *organisatie*.
- Samenwerking met mijn collega is gelijkwaardiger geworden.
- (...) was er niet gekomen omdat het tegen alle werklijnen van de organisatie inging. Door mijn groei heb ik alle neuzen uiteindelijk dezelfde kant op gekregen.
- Thema inclusiviteit in de organisatie geagendeerd en aangejaagd
- Voor organisatie persoonlijk leiderschapstrainingen geïnitieerd
- Voor een paar collega's een coach gevonden
- Beter persoonlijk personeelsbeleid geregeld om collega's meer in hun kracht te zetten.
- Interventies in stoeve samenwerkingen n.a.v. het 4-kwadranten model waren constructief.
- Ik heb mijn ideeën die ik had voor de organisatie beter kunnen pitchen en uitwerken. In mijn werk had ik hier minder tijd voor en tijdens LinC kon ik wel de ruimte en tijd vrijmaken om ideeën uit te werken, te pitchen bij mede-LinCers en vervolgens op kantoor te presenteren.
- De kennis die ik via LinC heb opgedaan introduceer ik in het team. Via LinC on tour probeer ik mijn visie te refreshen en contacten uit te breiden, het is voor mij zuurstof dat ik meeneem en gebruik in mijn werksituatie.

- Wel is mijn organisatie een samenwerking aan gegaan voor een *programma*, met drie andere organisaties in de stad waar wij gevestigd zijn. Voor deze samenwerking heb ik de kennis die ik opgedaan heb bij LinC goed kunnen gebruiken.
- Daarnaast ben ik trots op het op een positieve manier reorganiseren van mijn afdelingen bij mijn nieuwe werkgever (waar ik tijdens LinC naar toe switchte).
- In *organisatie* heb ik op een unieke manier erfgoed en duurzaamheid in de kern kunnen verbinden. Dat komt zeker niet alleen voort uit LinC, maar LinC is wel op een moment gekomen waarop het me heeft geholpen deze ambitie echt op te pakken.
- Ik heb met iemand uit mijn jaar een analyse van mijn afdeling gedaan en vervolgens gereorganiseerd naar zelforganiserende teams. Zonder LinC hadden we niet samengewerkt en waren we ook niet met zoveel onderling vertrouwen in een deep dive gegaan.
- Onze focus is nog meer komen te liggen op participatie, samenwerking met andere domeinen en betrokkenheid en eigenaarschap bij het team creëren. Cultuur is wie we zijn en daarom is cultuur een leven lang van waarde, voor iedereen!

#### *Opbrengsten buiten de eigen organisatie*

- Beter contact met externe stakeholders, zoals beleidsmakers bij gemeenten, medewerkers bij fondsen en kennis organisaties.
- Mijn strategisch denken en handelen is verbreed. ik zorg er nu voor dat er meer verbinding en samenwerking is met maatschappelijke partners buiten de culturele sector. Met als doel meer zichtbare impact creëren.
- Een paar gesprekken zijn gaande voor mogelijke toekomstige projecten/samenwerkingsverbanden.
- Contact met programmeur voor voorstelling boeken van een van mijn opdrachtgevers.
- Een mogelijk samenwerkingsproject tussen organisaties en steden.
- De lijntjes zijn korter, daardoor heb ik vanuit mijn organisatie andere samenwerkingen opgezet voor gezamenlijke projecten.
- Ik heb een project opgezet om (...). Ik heb dit als opdracht bij een van de LinC-*interventure* groepen neergelegd. Eerder had ik niet gedurfd om dit door (...) te laten uitvoeren, maar ik zie nu dat mijn kennis binnen het kunstenveld vraagt om ook andersoortige projecten te bedenken en te (laten) realiseren.
- Bij het bestuur gegaan van (...).
- Samenwerkingen extern verduurzaamd.
- Nu ik aangesloten ben bij een adviesbureau op het gebied van (...) merk ik dat ik veel contacten heb uit mijn LinC-netwerk.
- Door LinC Lage Landen hebben we een samenwerking met verschillende nieuwe culturele spelers in Vlaanderen over de disciplines heen.
- Hernieuwing samenwerkingsprojecten tussen verschillende partners

#### *Persoonlijke groei*

- In mijn huidige werk bij (...) merk ik dat veel van wat ik toen heb geleerd terugkomt in mijn dagelijkse werk en dat ik een voorsprong heb op vele, met name organisatorische en procesmatige gebieden. Het lukt me ook goed om zaken in perspectief te plaatsen.
- Ik heb de frequentie van (...) projecten kunnen opvoeren doordat ik meer bewust en efficiënter projecten kon aanvragen, managen en produceren.



- Ik ben vooral bewuster van verhoudingen en werkculturen binnen cultuurorganisaties, en hoe daar goed mee om te gaan. Dat helpt mij diplomatischer en slagvaardiger te zijn en me te omringen met werkprocessen en mensen die tot vruchtbare en nuttige uitkomsten komen. Dat voelt goed.
- Ik heb met name door de coaching, ook die ik bij mijn coach ná LinC heb gevolgd, geleerd over positie, leidinggeven, leiderschap en stakeholdermanagement. Ik weet daardoor in mijn rol als (...) authentiek(er) te zijn dan ik zonder de coaching had gekund.
- Ik verbind nu de drie netwerken in (...), zet een nieuw netwerk op in (...) en herstructureer (...). Ik denk dat ik voor LinC te onzeker was om op zo'n schaal te engageren.
- Ik ontwikkelde een verhoogde aandacht voor teamleiderschap en ben nog overtuigder van het belang van professionalisering en competentieversterking, ook in de culturele sector.
- Als (...) heb ik mede dankzij LinC en het netwerk de kennis, kunde en skills om bij te dragen aan een eerlijke en inclusieve sector.
- Meer begrip van de interactie tussen mensen en de onderstroom. En vast nog meer... het werkt nog steeds een beetje door.
- Meer people skills ontwikkeld.
- Fusie waarin ik zat beter kunnen plaatsen.
- Voor mijn gevoel is het effect vooral meetbaar tijdens en kort na het traject. Het is nu wel een beetje weggezakt. Maar op dat moment weet ik nog goed dat het mij hielp om dingen helder te krijgen voor mijzelf!
- Niet zozeer op projectmatig of operationeel niveau, het is meer een attitudeverandering, responsabilisering, een boost voor je eigen zelfvertrouwen en voor je vermogen om dat van anderen te boosten.
- Mijn programmavisie is vernieuwd en ik sta daar ook sterker achter. Maar misschien nog wel een van de meest belangrijke dingen voor mij is dat ik, na gesprekken met ouders uit de LinC groep over het combineren van een baan in de culturele sector met een gezin, meer vertrouwen had om zelf ook ouder te worden en dat is sinds toen ook werkelijkheid geworden.
- Ik ben kunstenaar en heb een solitaire praktijk, en dat bevalt heel goed. Daarnaast vind ik het ook heel leuk om samen te werken in kleine tot middelgrote organisaties. Ik ben sinds LinC veel beter in staat om groepen beter te begrijpen, maar ook individueel gedrag in groepen. Dat is een sensitiviteit die ik heb ontwikkelt tijdens LinC.
- Twee weken voor mijn afstuderen van LinC werd ik gevraagd om *functie* te worden van *organisatie*. LinC heeft me echt het zetje gegeven om hier 'ja' tegen te durven zeggen. Eigenlijk werd een dergelijke vraag me al eens eerder gesteld, zij het nog informeel. Destijds durfde ik hier niet verder over door te denken. Maar na LinC voelde ik dat, hoewel nog steeds spannend, ik deze uitdaging aan durfde te gaan. Het heeft voor mij echt veel in gang gezet en me sterker gemaakt.
- Intervisie blijvend ingezet met oud-deelnemers LinC.
- Ik had de mogelijkheid om met artistiek leiders van gezelschappen een intervisieweek te doen. Dit zou zonder LinC niet op mijn pad zijn gekomen.
- Daarnaast ben ik mij meer gaan verdiepen in intervisie. Dat heeft geleid tot een intervisie training van mijn intervisie coach en sinds X ben ik intervisiebegeleider bij LinC
- Ik ben nu in staat ons werk als stichting te plaatsen in het groter geheel van de culturele sector. Mijn rol als leider heeft zich gelijkmatig moeten ontwikkelen tijdens het traject. Hierdoor is mijn ervaring daarin gekoppeld aan LinC. Dat zet zich nu door.

- Mijn grootste learning: veel organisaties zeggen te willen professionaliseren, dit is iets anders dan het ook echt doen. En hier ligt nog heel veel werk voor de sector. Hier maak ik mij – ook als (...) – hard voor. Er is echt een cultuurverandering nodig binnen de culturele sector.

### *Baanwissel*

- Door LinC Artistiek ben ik erachter gekomen dat ik direct met makers wilde werken, en dat ik daar in mijn vorige functie als (...) te weinig ruimte voor had. *Benoemt nieuwe functie.*
- Ik ben me artistiek bewuster geworden. Ik ben me ook bewuster geworden van de emotionele wereld die er achter de artistieke wereld schuilgaat. Daarom ben ik er ook achter gekomen dat dat ‘artistieke’ niet altijd voor mij is in de professionele context. Ik ben dan ook van baan gewisseld.
- Meer zicht op wat ik wil en uit de sector gegaan.
- Ik ben in vaste dienst gegaan.
- Een nieuwe baan.
- Veel gesprekken gehad met deelnemers, en betere keuzes kunnen maken, baan opgezegd en nieuwe baan gevonden.
- Ik ben van baan gewisseld en ik ben een groter team gaan leiden.
- Heb door LinC de stap naar *functie* bewust kunnen maken, eigenlijk deze job zelf gecreëerd door bij opdrachtgever duidelijk te maken dat hier nog verbeteringen mogelijk zijn. Dit is wat ik leuk vind, dat heb ik tijdens LinC ontdekt (ik dacht zelf meer naar de inhoud te willen).

### *Specifieke projecten*

- (*Project*) op Dutch Design Week Eindhoven
- Een lezing gegeven bij het (...) bij een collega deelnemer aan LinC.
- Nieuw programma opgezet vanuit stichting.
- Nieuw programma opgezet bij een opdrachtgever.
- Diverse opdrachten, o.a. bij (...)
- Een van mijn eerste opdrachten als *functie* heb ik te danken aan een LinC-contact.
- Het maken van een *project* met een oud LinC-er
- Onze *interventure* voor *opdrachtgever* is een enorm project geworden wat echt werk was voor een paar jaar. Heel bijzonder.
- Ik ben aangesloten bij het platform (...), dat niet door mij, maar wel vanuit LinC tot stand is gekomen.
- Oprichten van *organisatie*
- Concreet voorbeeld: ons project met een (*programma*) is gebaseerd op mentorschap LinC en samen met *LinC-docent* ontworpen.
- Ik heb de intervisie-opleiding gevolgd bij LinC en intervisie *project* begeleid.

# Bijlage 2. Handreiking ontwerpprincipes

## Handreiking ontwerpprincipes onderwijs voor professionals - lessen van Leiderschap in Cultuur

Met steun van het Higher Education Research (HER) fonds van Universiteit Utrecht is in 2023-2024 een evaluatieonderzoek uitgevoerd naar het ontwikkelprogramma Leiderschap in Cultuur. Het doel van dit onderzoek was onder andere het identificeren van ontwerpprincipes voor onderwijs voor professionals. In deze handreiking worden op basis van de resultaten van dit onderzoek zeven ontwerpprincipes geformuleerd. Voor het formuleren van deze ontwerpprincipes wordt gebruik gemaakt van de vier componenten van ontwerpstrategieën zoals beschreven door Nab (2015). Meer weten? Neem contact op met [linc@uu.nl](mailto:linc@uu.nl)

	CONTEXT	STRATEGIE	MECHANISME	UITKOMSTEN
1. VERTRAGEN EN UITZOOMEN	Professionals zijn bezig met het uitvoeren van werkzaamheden en maken weinig tijd om te reflecteren op de acties die ondernomen worden. Pas wanneer zij vastlopen of geconfronteerd worden met een onwenselijk resultaat, gaan zij op zoek naar mogelijke oplossingen. Het is echter relevanter om eerst op zoek te gaan naar de onderliggende mechanismen die spelen en op basis daarvan veranderingen door te voeren.	Een programma dat langere tijd duurt, daagt deelnemers om te vertagen en uit te zoomen. Zij ontstaat er tijd om los te komen van de uitvoering van werkzaamheden en te reflecteren op de situatie. Daarbij zijn verschillende programmaonderdelen relevant. Nieuwe theorieën en modellen bieden deelnemers inspiratie. Het helpt hen de situatie in een context te plaatsen en vanuit andere invalshoeken te benaderen. Structurerende interviewvragenkomsten geleid door een interviewcoach helpen deelnemers om uit te zoomen op eigen vraagstukken en de vraagstukken van anderen.	Een programma dat langere tijd duurt en reflectie faciliteert, ondersteunt professionals in het identificeren van relevante onderliggende mechanismen. Door vanuit reflectie op acties te onderzoeken wat er speelt, kunnen deelnemers toewerken naar reflectie-in-acties.	Verwachte uitkomsten. Deelnemers ontwikkelen zelfinzicht en bouwen aan een repertoire waarmee zij reflectie-acties kunnen toepassen.
2. PRAKTISCHE WERKBAARHEID	Professionals hebben ervaring en expertise opgebouwd door het werk dat zij doen. Zij zijn op zoek naar kennis die zij direct kunnen toepassen in de werkveld.	De informatie die gedeeld wordt tijdens bijeenkomsten moet enerzijds aansluiten bij de werkveld van deelnemers en anderzijds de status quo uitdagen om zo tot nieuwe inzichten te komen. Daarbij is het belangrijk dat er voldoende verwerkingstijd is voor deelnemers zodat zij de nieuwe informatie kunnen plaatsen. Dit kan in verschillende vormen, bijvoorbeeld tijdens de bijeenkomsten zelf, in contact met peers, in een practicumbezoek of met een coach. Ook een vorm als het zelfassessment kan deelnemers ondersteunen in het verwerken en plaatsen van de nieuwe inzichten. Belangrijk is dat deelnemers de mogelijkheid krijgen om de vertaling naar hun eigen werkveld expliciet te maken zodat zij niet alleen anders gaan denken over hun werkveld maar ook verandering doorzetten in de werkveld. Hierbij moet er ruimte worden geboden aan deelnemers om hun eigen vraagstukken en werkveld in te brengen.	Nieuwe kennis over theorieën, modellen en andere relevante informatie biedt deelnemers aan onderwijs voor professionals inzicht in de huidige werkveld en inspiratie door mogelijke nieuwe invalshoeken en benaderingswijzen.	Deelnemers verbreden hun repertoire aan inzichten en mogelijkheden. Deelnemers kijken op een andere manier naar hun werkveld en zijn in staat verandering door te voeren geïnspireerd door deze nieuwe inzichten en mogelijkheden.
3. DIVERSITEIT IN WERKVORMEN	Om tegemoet te komen aan de diversiteit van de doelgroep die deelneemt aan onderwijs voor professionals en de transfer van het geleerde te versterken, is een diversiteit van werkvormen van belang.	De gedeelde kennis, theorieën en modellen dienen als middel om op nieuwe manieren naar de bestaande werkveld te kijken. Een combinatie van kennisoverdracht tijdens bijeenkomsten, sessies voor uitwisseling tijdens bijeenkomsten, gestructureerde interviews voor het onderzoeken van casussen, peercontact, individuele coaching, toepassing van het geleerde en mogelijkheden voor verdieping via (online) readers is van belang.	Zuivere kennisoverdracht is niet geschikt voor onderwijs voor professionals. Deelnemers zijn op zoek naar mogelijkheden om eigen ervaringen en perspectieven te delen en te leren van de ervaringen en perspectieven van anderen. De diversiteit van de doelgroep vraagt bovendien om meer gepersonaliseerde leervormen. De werkveldgedreven ontstaat door de diversiteit aan manieren waarop deelnemers met de gedeelde kennis en inzichten aan de slag gaan, draagt bij aan het internaliseren ervan.	De diversiteit helpt deelnemers om actief aan de slag te gaan met nieuwe informatie, meer inzicht te krijgen in bepaalde mechanismen die spelen in de werkveld en verandering door te voeren.
4. ALTERNATIEVE PERSPECTIEVEN	Professionals zijn gewend geraakt aan de realiteit van hun werkveld. Daardoor ontstaat er een status quo die in stand wordt gehouden omdat 'het nu normaal zo gaat'.	Door nieuwe perspectieven aan te bieden, kunnen deelnemers uit hun bekende habitus stappen en worden zij geconfronteerd met alternatieve werkvelden. Omdat alternatieve perspectieven fictie en ongemak kunnen opleveren, is het belangrijk dat het programma uitwisseling hiervoor en toepassing van de implicaties faciliteert. Bijvoorbeeld door met een gast spreker, programmamanager of coach uit te zoomen en met een individueel interview naar abstract niveau de implicaties te definiëren. Of door deelnemers te laten oefenen met het toepassen van alternatieve perspectieven in hun eigen werkveld. Hierbij is het van belang dat er vanuit liefdevolle confrontatie wordt gewerkt om ernaast uit het automatische te halen en vanuit nieuwe kennis iets anders te laten doen.	Wanneer een professional geconfronteerd wordt met alternatieve werkvelden, ontstaat er frictie en ongemak. Dit is het moment dat een deelnemer aan onderwijs voor professionals de huidige status quo kan gaan bevragen.	Deelnemers kijken op een andere manier naar hun werkveld en zijn in staat verandering door te voeren geïnspireerd door andere perspectieven.
5. REFLECTIE OP POSITIONERING	Voor professionals is veel van wat zij doen impliciet geworden.	In het programma wordt reflectie gemotiveerd door nieuwe inzichten (ontwerpprincipe 2) en invalshoeken (ontwerpprincipe 4) en gefaciliteerd door tijd en ruimte om uit te zoomen (ontwerpprincipe 1). Deelnemers kunnen ervaringen delen tijdens bijeenkomsten en brengen casussen in tijdens gestructureerde, begeleide interviews. Ook zijn er activiteiten waarbij deelnemers een concreet proces doorlopen van toepassen van J experimenten met alternatief gedrag, reflecteren op de uitkomsten en het horizon van het alternatieve gedrag.	Met reflectie kunnen deelnemers aan onderwijs voor professionals expliciet maken waarom zij doen wat zij doen. Dit geeft inzicht in wat voor hen normaal is geworden, en geeft deelnemers de mogelijkheid om te herzien of dit individueel is wat zij willen. Door uitwisseling en interactieve reflectie kunnen deelnemers zich spiegelen aan peers.	Deelnemers ontwikkelen meer zelfinzicht en kunnen daarvoor ingrijpen op dat wat zij al zijn doen.
6. CONTINUE PROGRAMMALEIDING	Deelnemers aan onderwijs voor professionals hebben een vast aanspreekpunt.	De programmamanager is het eerste en vaste aanspreekpunt voor deelnemers. Deze is aanwezig bij de bijeenkomsten, ondersteunt activiteiten om verbondenheid binnen de groep te initiëren en onderhouden, speelt in op leervragen van deelnemers die tijdens het programma ontstaan, organiseert de concrete invulling van het curriculum, begeleidt het leerproces van de deelnemers en is bereikbaar wanneer deelnemers door omstandigheden even vastlopen in het proces.	Een vaste begeleider helpt deelnemers zich te verbinden en verbonden voelen met het programma en de andere deelnemers.	Door het gevoel van verbondenheid en veiligheid vormt de deelnemer met peers een leercommunity die ook na LinC van waarde blijft.
7. WERKEN IN EN VIA NETWERKEN	Deelnemers werken met gelijkgestenden samen tijdens het ontwikkelprogramma.	Deelnemers worden uitgenodigd om persoonlijke ervaringen met elkaar te delen. De uitdagingen waar zij in de werkveld tegenaan lopen zijn vaak persoonlijk en roepen bij deelnemers regelmatig emoties op. Door de vertrouwelijke relatie die deelnemers met elkaar hebben, voelen zij zich met elkaar verbonden. De netwerkvorming ontstaat vooral door herkenbaarheid van werkvelden en de afwisseling in samenwerking. Het is niet noodzakelijk dat deelnemers dezelfde achtergrond of ervaringen hebben maar het kan wel bijdragen aan een sterker professioneel netwerk.	Doordat deelnemers een vergelijkbare ervaring hebben gehad, voelen zij zich met elkaar verbonden.	Deelnemers weten elkaar tijdens en na afsluiting van het programma te vinden, vinden steun bij elkaar en ondersteunen elkaar in elkaars werkveld en continue.

Meer weten? Neem contact op met [linc@uu.nl](mailto:linc@uu.nl)



LEIDERSCHAP IN CULTUUR

# Bijlage 3. Infographic ontwerpprincipes

## Leiderschap in Cultuur

# ONTWERPPRINCIPES

Voor onderwijs voor professionals

### VERTRAGEN & UITZOOMEN

Bied deelnemers de tijd en ruimte om los te komen van de werkcontext en uit diens eigen 'bubbel' te stappen. Zo staan zij meer open voor alternatieve perspectieven en het ontwikkelen van nieuwe zienswijzen en invalshoeken.



### WERKBAARHEID

De gedeelde kennis mag prikkelen en uitdagen, maar de relatie tot de eigen werkpraktijk van deelnemers moet helder blijven. De praktische toepasbaarheid en werkbaarheid van de gedeelde informatie voegt waarde toe.

### DIVERSE WERKVORMEN

Een diversiteit aan werkvormen speelt in op de verschillende leerbehoeften van deelnemers. Het zorgt er daarnaast voor dat deelnemers op verschillende manieren aan de slag gaan met het geleerde: bijvoorbeeld door een combinatie van kennisvergaring, het toepassen van kennis op casussen, het delen van ervaringen en reflectie op deze ervaringen.



### ALTERNATIEVE PERSPECTIEVEN

Professionals werken veelal routinematig en vertrouwen op hun ervaring en intuïtie. Om (persoonlijke) groei en ontwikkeling mogelijk te maken is het belangrijk deelnemers te confronteren met alternatieve invalshoeken, ervaringen en perspectieven. Dit kan in de vorm van kennisdeling, maar ook uitwisseling tussen peers is hierin relevant.

### REFLECTIE

Het delen van en reflecteren op persoonlijke uitdagingen uit de werkpraktijk geeft deelnemers de mogelijkheid nieuwe perspectieven en handelwijzen te ontdekken. Zowel het delen van eigen casussen als het luisteren naar en reageren op casussen van anderen is daarin waardevol.



### CONTINUE BEGELEIDING

Faciliteer een toegewijde programmaleider die niet alleen inhoudelijk betrokken is bij de vormgeving van het programma maar ook een persoonlijk aanspreekpunt is voor deelnemers. De programmaleider is aanwezig tijdens cursusdagen.

### WERKEN IN EN MET NETWERKEN

Bied deelnemers tijd en ruimte om met gelijkgestemden een netwerk op te bouwen en te onderhouden.



MEER WETEN? NEEM CONTACT OP MET [LINC@UU.NL](mailto:LINC@UU.NL)



LEIDERSCHAP  
IN CULTUUR