

Verslag PPO pilot

**Cultuur Academy**

Definitieve versie | 10 september 2020

Lille Witsen Elias (ontwikkelaar Cultuur Academy)

i.s.m.

Ilva van Elk (projectleider van deze pilot)



Deze pilot is mede mogelijk gemaakt door een bijdrage van Platform ACCT



Cultuur Academy is een project van Cultuur Netwerk Nijmegen  
met steun van de gemeente Nijmegen

## Inhoudsopgave

1.	Aanleiding.....	3
2.	Wat was het doel van de pilots en hoe wilden we daar invulling aan geven?.....	4
3.	Hoe heeft het uiteindelijk uitgepakt?.....	5
	<i>3a. On TOPiC: Talent Ontwikkelingsprogramma in Cultuur</i> .....	5
	<i>3b. Leidinggeven en leiderschap in de culturele sector</i> .....	7
	<i>3c. Inspirerend leiderschap</i> .....	8
4.	Welke lessen hebben we geleerd?.....	9
	<i>4a. On TOPiC: Talent Ontwikkelingsprogramma in Cultuur</i> .....	9
	<i>4b. Leidinggeven en leiderschap in de culturele sector</i> .....	10
	<i>4c. Inspirerend leiderschap</i> .....	11
5.	Welke vragen zien wij voor de toekomst?.....	12
6.	Hebben we de beoogde resultaten bereikt?.....	13
7.	Hoe nu verder?.....	13
	<i>8a. Programma najaar 2020</i> .....	13
	<i>8b. Balans tussen maatwerk en kosten</i> .....	14
	<i>8c. Nieuwe plannen ontwikkelen</i> .....	14
8.	Rendabiliteit.....	15
	Bijlage 1: Wervingstekst voor On TOPiC.....	17
	Bijlage 2: Wervingstekst voor Leiderschap en leidinggeven in de culturele sector.....	18
	Bijlage 3: Wervingstekst voor Inspirerend Leiderschap.....	19
	Bijlage 4: Samenvatting van de evaluaties.....	20

# 1. Aanleiding

De Cultuur Academy is een leerplaats voor cultuurprofessionals in Nijmegen waar kennis wordt gedeeld en persoonlijke en vakmatige ontwikkeling centraal staan. We bieden praktische trainingen, workshops, inspirerende evenementen en ontmoetingen zodat cultuurprofessionals hun horizon kunnen verbreden en zich kunnen blijven ontwikkelen. Het aanbod is maatwerk en (dus) vraaggericht.

We richten ons op een circulaire benadering: je bent onderdeel van een lerend netwerk, doet kennis op, durft verder te vragen en geeft jouw kennis weer door. Zo versterkt de professional zichzelf, anderen én de sector.

In de Cultuur Academy staan vier pijlers centraal:

- Ontmoeten, waarbij netwerken een belangrijk onderdeel is;
- Verbreden, waarbij je je kennis deelt met anderen;
- Verdiepen, waarbij je nieuwe kennis opdoet.
- Vernieuwen, omdat ontmoeten, verbreden en verdiepen bijdraagt aan een sterkere sector.

In 2020 startte de Cultuur Academy met haar eerste programma rondom deze pijlers. In al onze programma's werken we nauw samen met Schakel025 uit Arnhem: het platform dat zich richt op het delen en ontwikkelen van zakelijke en organisatorische kennis in cultuur. Samen vormen wij de proeftuin 'Smart Culture 025' voor de cultuurregio 025. Goed om te weten is dat de Cultuur Academy de focus legt op leiderschap en organisatieontwikkeling en daardoor 'in the lead' is rond dat soort vraagstukken.

PlatformACCT droeg bij aan de realisatie van de pilots die gericht zijn op leidinggeven en leiderschap met een subsidie van € 20.000,- inclusief BTW.

## **Over Platform ACCT**

Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst (Platform ACCT) is opgericht om de arbeidsmarkt in de culturele en creatieve sector te verbeteren, en zo bij te dragen aan een duurzame, toekomstbestendige en bloeiende culturele en creatieve sector in Nederland. De komende jaren gaat Platform ACCT de initiatieven die zijn voortgekomen uit de Arbeidsmarktagenda verder uitwerken in een programma met activiteiten rondom vier hoofdthema's: het bevorderen van een structurele sociale dialoog tussen werkgevers en werkenden, het versterken van het verdienvermogen, professionele ontwikkeling voor duurzame inzetbaarheid en het verbeteren van arbeidsvoorwaarden voor alle werkenden.

In dit eindverslag kijken we terug naar de pilots – hoe het bedoeld was hoe het uiteindelijk uitgepakt heeft – en beschrijven we de lessen die we daaruit geleerd hebben. Ook gaan we in op de ontwikkelbehoefte die in de pilots aan de oppervlakte kwam en de leervragen die wij voor de toekomst zien.

## 2. Wat was het doel van de pilots en hoe wilden we daar invulling aan geven?

De pilots hadden tot doel de culturele sector in Nijmegen en Arnhem te versterken door vorm te geven aan de leerbehoefte van leidinggevend en young professionals.

Voor beide doelgroepen is zodoende een apart traject ontworpen:

1. *On TOPiC (Talent Ontwikkelingsprogramma in Cultuur)*; bestemd voor young professionals die in de culturele sector van Arnhem en Nijmegen werken en die zich op persoonlijk, zakelijk en organisatorisch vlak verder willen ontwikkelen.

Het traject is een korte intensieve training van drie dagdelen in kleine groepen van zes à acht deelnemers onder begeleiding van een ervaren trainer. De inhoud is helemaal afgestemd op de vragen en behoeften van de deelnemers, zolang deze maar te maken hebben met de ontwikkeling van hun talenten als professional in de culturele sector. Zij brengen dus de inhoud en wij zorgen voor de vorm.

Vragen kunnen bijvoorbeeld gaan over het optimaliseren van hun toegevoegde waarde in de sector, over effectief communiceren met samenwerkingspartners, over keuzes maken en leidinggeven aan jezelf en hoe om te gaan met belemmeringen.

Een ervaren trainer zal de wensen vormgeven in een interactief programma dat in elk geval zal zorgen voor nieuwe inzichten en bruikbare handvatten om met die inzichten aan de slag te gaan. Er zal ruimte zijn voor reflectie, verbinding, uitproberen, lol en diepte. En we houden het lekker concreet en 'to the point'. Het programma wordt aangeboden aan twee groepen.

2. *'L & L' (Leidinggeven en leiderschap in de culturele sector)*; een kort en intensief maatwerktrainingsprogramma van drie dagdelen voor leidinggevend in kleine groepen van zes à acht deelnemers. Nadruk ligt op aansturen en inspireren van je team of organisatie en meer grip krijgen op je eigen leiderschap.

Dagdeel 1 legt het accent op leidinggeven aan jezelf.

Dagdeel 2 legt het accent op leidinggeven aan je team.

Dagdeel 3 legt het accent op leidinggeven aan je organisatie.

Het programma wordt aangeboden aan twee groepen. De precieze inhoud van deze training wordt afgestemd op vragen en behoeften uit de groep, die naar voren komen in een intake. Bij de samenstelling van de groepen houden we rekening met voldoende verbindende overeenkomsten die het makkelijk maken om herkenbare en vergelijkbare ervaringen te delen maar ook met voldoende diversiteit voor een optimaal leereffect. Er is ruimte voor theorie, reflectie en verdieping aan de hand van casussen uit je eigen werkpraktijk. De training wordt begeleid door een ervaren trainer.

Alle vier de groepen zouden tussen eind maart en half juni hun programma volgen.

Met deze pilot wilden we de volgende resultaten boeken:

- In hoog tempo van elkaar en van trainers leren.
- Theorie kan in de praktijk worden toegepast.
- Nieuwe contacten en dwarsverbanden zijn gelegd.
- Er is een cultuur van delen ontstaan en opmaat naar samenwerking.

- Er is op basis van deze pilot een format voor een doorlopend programma na de zomer + financiering(smodel).
- Er ontstaat bij voorkeur een groep uit deze eerste lichter die de kar door kan trekken na de zomer.
- De pilot is een opmaat naar vervolg van intervisiebijeenkomsten indien gewenst.

### 3. Hoe heeft het uiteindelijk uitgepakt?

Na een officiële 'go' van PlatformACCT, is de werving voor beide programma's opgestart. Het animo bleek groot! Het duurde dan ook niet lang voordat er voor alle trainingen ruim voldoende geïnteresseerden waren om van start te kunnen gaan. Half maart werd echter duidelijk dat de trainingen vanwege de coronamaatregelen zeer waarschijnlijk niet op locatie gegeven konden worden. Dat betekende een omschakeling. We hebben onze trainers gevraagd of zij de trainingen digitaal wilden verzorgen. Omdat zij wat tijd nodig hadden om het programma en de werkvormen aan te passen aan een digitale leeromgeving, hebben we de trainingen die als eerste gepland stonden – met instemming van de deelnemers – iets later laten beginnen.



ON TOPIC

#### 3a. On TOPiC: Talent Ontwikkelingsprogramma in Cultuur

*Was gepland op: 27 maart, 17 april, 15 mei*

*Uitgevoerd op: 17 april, 15 mei, 6 juni*

Trainer: Ilva van Elk (de Ontwikkelpraktijk en aangesloten bij Libre Foundation)

Omdat beide groepen voor het programma On TOPiC als eerste ingepland stonden, is met deze deelnemers als eerst een intakegesprek gevoerd. On TOPiC was, zoals gezegd, bedoeld voor young professionals in de sector. Voor alle mensen (ZZP of in loondienst) die nog aan het begin van hun loopbaan staan en een paar jaar werkervaring in de sector hebben. Denk aan rollen als projectmedewerker, marketeer, producent of programmamaker in Arnhem of Nijmegen.

## Het ontstaan van een nieuwe training

Al tijdens de intakegesprekken bleek dat de leerbehoefte van de geïnteresseerden erg uiteenlopend was. Dat had deels te maken met hoe kort of iets minder kort de deelnemer in de sector werkte. Sommigen waren nog maar nét afgestudeerd en anderen werkten al een jaar of 5. Daarnaast bleek On TOPiC ook mensen te trekken die leervragen hadden die meer bij Leidinggeven en leiderschap pasten, maar die voor die training niet in aanmerking kwamen omdat zij (nog) geen leidinggevende waren. En tot slot viel ook op dat het voor de leervragen een verschil maakte of je in loondienst was met een redelijk vaststaand takenpakket of dat je als ZZP-er elke zoveel maanden weer een andere klus in een andere werkomgeving uitvoerde, of zelfs gelijktijdig voor meerdere opdrachtgevers werkte.

Omdat we voor alle geïnteresseerden heel graag een maatwerkeraanbod wilden bieden, besloten we om in te spelen op de grote verscheidenheid in leerbehoeften. Zo ontstond al snel het idee om één On TOPiC programma beschikbaar te stellen voor geïnteresseerden die al wat langer in de culturele sector werken, die regelmatig leidinggeven aan groepen, maar geen leidinggevende zijn en die vragen hebben rondom leiderschap, motiveren & samenwerken. We noemden deze training “Inspirerend Leiderschap”, waarover verderop in dit hoofdstuk meer<sup>1</sup>.

## Wat was de ontwikkelbehoefte?

De deelnemers aan On TOPiC waren allemaal mensen die óf nog maar kortgeleden afgestudeerd waren óf al wel een paar jaar werkten, maar nog maar kort in de culturele sector aan de slag waren. Ze waren allemaal in loondienst of nog zoekende naar werk. Uit de intakegesprekken kon een duidelijke rode draad gehaald worden, die dan ook leidend is geweest voor het vormgeven van de trainingdagen. De behoefte aan zicht op persoonlijke talenten en tekortkomingen was groot; “waar ben ik nou écht goed in en hoe kan ik dat inzetten in de culturele sector?”. Daarnaast hadden veel vragen te maken met een behoefte om als beginneling of nieuweling in de sector serieus genomen te worden door de mensen die al langer in de sector werken; “hoe overtuig ik anderen van mijn ideeën en hoe zorg ik dat er ook naar mij geluisterd wordt?”. De eerste trainingdag is ontwikkeld op basis van de intakegesprekken. Aan het eind van elke trainingsochtend mochten deelnemers aangeven welke vragen ze de volgende keer wilden behandelen. De trainer kon zodoende maximaal aansluiten bij nieuw ontstane leervragen.

## Wat vonden de deelnemers ervan?

Aan On TOPiC hebben 9 mensen deelgenomen. De eerste twee bijeenkomsten waren online. De laatste was live. Zij hebben allemaal een evaluatieformulier ingevuld en beoordeelden de training gemiddeld met een 8.

- *“Ik vond het een leerzame en uitdagende training. Het zorgde voor ontwikkeling en stof tot nadenken tussen de bijeenkomsten door.”*
- *“Inspirerend, uitdagende opdrachten, fijne tijdspanne tussen de sessies, groepsgrootte ook prima.”*
- *“De cursus heeft me heel veel inzicht gegeven in mijzelf en welke richting ik op zou kunnen in mijn werk.”*

Zij geven gemiddeld een 7+ voor het behalen van hun persoonlijke leerdoel.

- *“Flinke realisaties en stappen kunnen zetten, bewustwording, en doordat de opdrachten echt waren en geen casussen, ook direct concrete input. Erg fijn.”*
- *“Mijn doel vooraf bleek eigenlijk tegenstrijdig te zijn met wat er in de eerste bijeenkomst besproken werd. (...) Dus ik heb mijn doel niet behaald, maar dat is misschien juist beter.”*

---

<sup>1</sup> Deze aanpassing is in een tussentijdse update aan Platform ACCT medegedeeld en goed bevonden.

### 3b. Leidinggeven en leiderschap in de culturele sector

Was gepland op: 8 april, 22 april, 13 mei (L&L A) & 19 mei, 2 juni, 15 juni (L&L B)

Uitgevoerd op: 22 april, 13 mei, 10 juni (L&L A) & 19 mei, 2 juni, 15 juni (L&L B)

Trainers: Ilva van Elk, Caroline van Hoogstraten (Stach en aangesloten bij Libre Foundation), Elisabeth Roelvink (Libre Foundation)

Leidinggeven en leiderschap in de culturele sector (afgekort als L&L) was specifiek bedoeld voor leidinggevendenden. Echter, net als bij On TOPiC, bleek ook tijdens de intakegesprekken voor deze training dat er best grote verschillen waren tussen de achtergrond en leerbehoeften van de geïnteresseerden. Omdat ze het werken in een leidinggevende functie met elkaar gemeen hadden, bleef de paraplu van de trainingen overeind. Wel hebben we besloten om de groepen in te delen naar aard en omvang van de organisatie, en daarmee ook de wijze waarop de leidinggevende zijn of haar vak invult. Dat betekende dat we één groep reserveerden voor mensen die leidinggaven aan een afdeling of een team *binnen* een organisatie of die leidinggaven aan een kleine organisatie, vaak als meewerkend voorvrouw (L&L A). De andere groep was voor leidinggevendenden die eindverantwoordelijk waren bij de grote culturele instellingen in de regio (L&L B).

#### Wat was de ontwikkelbehoefte?

Bij beide groepen hebben we de trainingen vormgegeven rondom casussen die door de deelnemers zelf zijn ingebracht. We hebben veel ruimte gegeven aan het bespreken van die casussen en er theorie bij gezocht die helpend is bij de casussen. Daarmee hebben beide trainingen een eigen identiteit gekregen. Desalniettemin zijn er overeenkomsten in de ontwikkelbehoeften. Een greep uit de vragen die behandeld zijn:

- In welke situatie pas je welke leiderschapsstijl toe? En welke stijl ligt mij beter, welke minder?
- Hoe kan je de taakvolwassenheid van je medewerkers vergroten?
- Hoe stel je duidelijke kaders en randvoorwaarden?
- Hoe ga je om met weerstand?
- Hoe kan je de effectiviteit van mijn team vergroten?
- Wat is het effect van je eigen communicatiestijl in de aansturing van medewerkers?
- Hoe laat je de verantwoordelijkheid daar waar hij hoort?
- Hoe zorg je dat je als leidinggevende (nagenoeg) uit de inhoud weg blijft?
- Hoe ga je om met afspraken maken, aanspreken, feedback geven en confronteren?

Zoals gezegd stonden de casussen elke training centraal en werd elke training afgesloten met de vraag waar men behoefte aan had voor de volgende keer. In grote lijnen zijn bovenstaande vragen eerst behandeld vanuit het perspectief van de leidinggevende, ging de tweede bijeenkomst over de relatie tussen de leidinggevende en een specifieke medewerker en was er in de derde bijeenkomst vooral aandacht voor de relatie tussen de leidinggevende en de organisatie / team als geheel.

#### Wat vonden de deelnemers ervan?

Aan L&L A hebben 8 mensen deelgenomen. De eerste twee bijeenkomsten waren online en de laatste was live. Zij hebben allemaal een evaluatieformulier ingevuld en beoordeelden de training gemiddeld met een 8.

- *“Heel toegepast, helder, veel ruimte voor de casussen, mooie balans tussen theorie & toepassen, prettig om andere culturele collega's te ontmoeten en ook elkaar verder te helpen. Trainers top!”*
- *“Concrete tools, behulpzame modellen en fijne groep.”*
- *“Verhelderend, ingespeeld op individuele casussen maar ook in de gaten houdend wat voor het groepsproces belangrijk is. Wel wat theorie en huiswerk maar niet te veel.”*

Zij geven gemiddeld een 8- voor de mate waarin zij hun leerdoel behaald hebben.

- *“Voldoende inspiratie en input om er verder mee aan de slag te kunnen. En fijn om ervaringen te delen met andere leidinggevendenden.”*
- *“Het is een mooie start. Maar nog veel te doen. Is er een vervolg? :)”*

Aan L&L B hebben 7 mensen deelgenomen. Omdat deze training pas in mei begon, is alleen de eerste trainingsdag online gegeven. De laatste twee dagdelen waren live, op de locatie van een van de deelnemers. Het evaluatieformulier is door alle mensen ingevuld en bracht ons een gemiddelde beoordeling van een 8.

- *“Goeie basic kennis over leidinggeven en fijne groep van ‘lotgenoten’”*
- *“In korte tijd en lastige omstandigheid toch veel onderwerpen besproken en kunnen oefenen.”*
- *“Fijne training, veel geleerd binnen de (te) korte tijd.”*

In deze training wordt de mate waarin men de eigen leerdoelen behaald heeft, beoordeeld met een 7.

- *“Ik heb veel helderder wat mijn rol is als leidinggevende en welke situaties om welke stijl aan leiderschap vraagt. (En dat je überhaupt kunt schakelen).”*
- *“Ik twijfel een beetje tussen een 7 en een 8 omdat ik meer verinnerlijking had gewild: het voelt alsof ik nog heel erg aan het begin sta van iets dat me gaat helpen.”*

### 3c. Inspirerend leiderschap

*Uitgevoerd op: 12 juni, 26 juni, 10 juli*

Trainer: Ilva van Elk

De training inspirerend leiderschap (kortweg IL) ontstond – zoals eerder aangegeven – uit de ontdekking dat er een soort ‘tussengroep’ bestond; een groep mensen die wel behoefte hadden aan leiderschapsontwikkeling, maar geen leidinggevende zijn. Tenminste, niet van een vast team in een organisatie. De groep die deelnam aan deze training bestond merendeels uit ZZP-ers die regelmatig en tijdelijk wisselende groepen mensen aansturen, bijvoorbeeld bij de organisatie van een festival of als kwartiermaker van een nieuw op te richten organisatie.

Met deze mensen is geen apart intakegesprek meer gevoerd. De werving vond in eerste instantie plaats onder de geïnteresseerden voor andere trainingen, die we al gesproken hadden, maar niet geplaatst konden worden; zij hadden eerste keus om zich aan te melden. Daarna hebben we in een bredere groep bekend gemaakt dat deze training georganiseerd werd. Anders dan bij On TOPiC en L&L was bij Inspirerend leiderschap van tevoren duidelijk omschreven welke inhoud aan bod zou komen en wat men er dus van kon verwachten.

#### Wat was de ontwikkelbehoefte?

In de training waren drie hoofdlijnen uitgezet, deels gebaseerd op wat we uit de andere trainingen geleerd hadden en deels naar eigen inzicht van de trainer die IL vormgaf:

- *Inspireren kan je leren*, waarbij de deelnemer zelf centraal staat en onderzoekt wat de eigen manier van denken en van kijken is en hoe je daarmee anderen kunt inspireren.
- *Spelen met leiderschapstijlen*, waarin we kijken we naar de mensen met wie de deelnemers werken. Elk karakter en elke situatie vraagt een andere stijl van leiden, begeleiden, inspireren, overtuigen, meenemen enzovoort.



- De drie A's, waarin we stil staan bij de drie A's die altijd om de hoek komen kijken bij leiderschap: afspreken, aanspreken en afrekenen.

Tijdens de tweede bijeenkomst sprak het thema 'spelen met leiderschapsstijlen' zodanig aan, dat de deelnemers gevraagd hebben om tijdens de derde bijeenkomst meer aandacht te besteden aan het bevorderen van de samenwerking binnen en tussen groepen. Zodoende heeft de trainer het programma daarop aangepast. Afspraken maken, elkaar erop aanspreken en consequenties verbinden aan het niet nakomen van afspraken is nog steeds wel aan bod gekomen, maar in de context van het creëren van de randvoorwaarden voor een optimale samenwerking.

### Wat vonden de deelnemers ervan?

Vanwege de timing van de bijeenkomsten konden ze alle drie live verzorgd worden. De eerste keer bij de Smeltkroes en de laatste twee keer op de locatie van een van de deelnemers. We startten met 10 aanmeldingen, maar een deelnemer moest zich afmelden wegens ziekte. De overige deelnemers waardeerden de training met een gemiddelde van een 8,3.

- *"Leerzaam, verhelderend, biedt veel handvatten om mee verder inspirerend te gaan leiden."*
- *"Ik vond het inspirerend, heb er veel interessante kennis uit kunnen halen die ik goed toe kan passen."*
- *"Lesstof sloot goed aan bij mijn leervragen. Aansprekende werkvormen. Doorakkeren op verschillende casussen was interessant en leerzaam. Combi theorie en praktijk vond ik fijn. Fijne hand-outs."*

De mate waarin men de eigen leerdoelen heeft behaald, wordt beoordeeld met een 7,9 gemiddeld.

- *"Bedoeling was om bewust te worden van processen, voornamelijk bij mijzelf. En dat is gelukt!"*
- *"Mijn doel om meer theoretische handvaten te krijgen i.p.v. alleen werken op gevoel heb ik zeker grotendeels gehaald, ook gezien de beperkte tijd van 3 ochtenden."*

## 4. Welke lessen hebben we geleerd?

De eerste les die we hebben geleerd is dat het merendeel vrouw is dat zich opgeeft voor deze trainingen. Per training zaten er één of twee mannen in de groep.

### 4a. On TOPiC: Talent Ontwikkelingsprogramma in Cultuur

On TOPiC was van alle aanbod het programma dat het meest afgestemd was op de vraag van de deelnemers. De wervende belofte "jij bepaalt de inhoud, wij geven er vorm aan" is dan ook helemaal waargemaakt. Dat had zo zijn voor- en nadelen.

Het moge helder zijn dat het meest voor de hand liggende voordeel is dat we met deze aanpak maximaal konden aansluiten bij de leerbehoefte van de deelnemers. Dat werd door de deelnemers zeer gewaardeerd. Bovendien leverde het ons ook goed zicht op wat die leerbehoefte was en hoe die zich ontwikkelde door de trainingdagen heen. Wat ook goed werkte is dat, doordat de deelnemers aan het eind van elke training met elkaar bespraken waar ze de volgende keer aandacht aan wilden besteden, er een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het programma en dus voor het 'leren' ontstond.

Daar staat tegenover dat het voor ons, als organisatie, een hele (arbeids)intensieve manier van werken was, en dus duur. Als er immers van tevoren nog helemaal niks vastligt over de inhoud, kan het dus alle kanten opgaan. En ook al besprak en besloot de groep samen over het onderwerp voor de volgende keer, toch bleek het een uitdaging om de trainingen voor iedereen even waardevol te maken. Ook hebben we ontdekt dat niet iedereen

even goed kan formuleren wat hij of zij wil leren. De trainer heeft dus best veel energie gestoken in het bovenhalen van de wensen en het richting geven aan die wensen, opdat het programma voor iedereen toegevoegde waarde zou hebben.

Tijdens dit programma waren twee van de drie bijeenkomsten digitaal. Dat was niet ideaal, maar werkte goed genoeg. Hoewel de deelnemers geen bezwaar hadden tegen de digitale variant, gaven ze aan heel blij te zijn om af te kunnen sluiten met een live bijeenkomst. Hoewel de keuze om digitaal te gaan, voor ons uit nood geboren werd, zijn we tevreden over hoe het uitpakt heeft.

Zoals aangegeven hebben we bij dit programma de behoefte van de deelnemers maximaal gevolgd. Daardoor kreeg het programma een verrassende wending die wij op voorhand niet voorzien hadden. Daar waar wij vooraf ingezet hadden op talentontwikkeling, bleek de behoefte vooral te bestaan uit loopbaanbegeleiding. Uiteraard zijn die twee onderwerpen prima te combineren. Intern hebben deze ontwikkeling aangegrepen om te bespreken of, en zo ja welke, rol wij voor onszelf zien als het gaat om loopbaanbegeleiding.

- + HOGE WAARDERING DEELNEMERS VOOR MAATWERK
- + GOED ZICHT VOOR TRAINER OP LEERBEHOEFTE DOOR MAATWERK
- + GEZAMENLIJK BESPREKEN LEERBEHOEFTE CREËERT GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR DE INHOUD VAN DE TRAINING
  
- MAATWERK LEVEREN IS (ARBEIDS)INTENSIEF = DUUR
- NIET IEDEREEN VINDT HET EVEN MAKKELIJK OM LEERWENSEN TE FORMULEREN
  
- ± DIGITALE START WAS NIET IDEAAL, MAAR WERKTE GOED GENOEG
- ± VERRASSENDE WENDING: BEHOEFTE AAN LOOPBAANBEGELEIDING, PAST DAT BIJ DOELSTELLING CA?

#### 4b. Leidinggeven en leiderschap in de culturele sector

Ook L&L was een maatwerkprogramma. Deelnemers werd gevraagd om eerst een vragenlijst in te vullen, aan de hand waarvan een intakegesprek met ze gevoerd is. In tegenstelling tot On TOPiC, waar uit de intakegesprekken een rode draad te halen viel qua thematiek, leverden de intakegesprekken voor deze training zo'n enorm gevarieerd palet aan leerwensen op, dat het voor de trainers even puzzelen was om die wensen in een logische samenhang tot elkaar te brengen. Zij besloten de deelnemers te vragen zich voor te stellen aan elkaar aan de hand van een 'flink vraagstuk'; een relevante casus die niet zomaar in één gesprek op te lossen is, maar waar de groep echt zijn tanden in kan zetten. Dat bleek een goede keuze. Deelnemers vonden het fijn om de tijd kunnen nemen om een lastige kwestie te bespreken, ze vonden het fijn van elkaars casussen te leren én er ontstonden spontane afspraken tussen de trainingsdagen door om met elkaar mee te denken over de aanpak van een casus.

Aan het eind van elke trainingsdag besprak de groep met elkaar welke onderwerpen ze de volgende keer wilden bespreken. Die onderwerpen werden altijd gerelateerd aan de casussen. Dat bood meerdere voordelen. Ten eerste leverde dat voor de deelnemers veel concrete tools op om met de casus aan de slag te gaan en ook daadwerkelijk voortgang te boeken. Tegelijkertijd gaf het de trainers veel zicht op de leerbehoefte. Daarin viel bijvoorbeeld op dat nagenoeg alle deelnemers op hun leidinggevende positie zijn beland vanuit de inhoud. Sommigen gaven zelfs leiding aan het team waar zij voorheen zelf onderdeel van uitmaakten. Maar, goed zijn in de inhoud, maakt je niet automatisch een goede leidinggevende. De groep was dus enorm geholpen met een paar basismodellen, die je als leidinggevende helpen om je leiderschap vorm te geven. Die kennis was zó welkom, dat nagenoeg alle deelnemers de wens uitspraken dat de training best een paar dagdelen langer had mogen duren.

Door het maatwerk in beide groepen, kreeg elke groep die modellen aangeboden die pasten bij de deelnemers en hun eigen ontwikkeling. Dat werd enorm gewaardeerd door de deelnemers. De focus op de individuele casussen en het gezamenlijk bepalen van de inhoud van de training, heeft veel aan groepsbinding opgeleverd. De deelnemers van L&L B hebben zelfs aangegeven elkaar als groep te willen blijven zien. De maatwerkgerichte aanpak was echter erg arbeidsintensief voor de trainers. De voorbereiding van de dagdelen kostte veel tijd.

L&L A heeft twee van de drie dagdelen digitaal gevolgd. L&L B slechts 1 van de dagdelen. Hoewel de deelnemers van beide groepen van tevoren hebben aangegeven liever digitaal te willen starten dan te wachten tot we weer live mochten trainen, gaven zij aan dat zij – achteraf bezien – de live bijeenkomsten het meest waardevol vonden. Dat had onder andere te maken met het persoonlijke gehalte van de trainingen. Elkaar in het echt ontmoeten bij het bespreken van de casussen werd veel fijner gevonden dan via het scherm.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>+ HOGE WAARDERING DEELNEMERS VOOR MAATWERK</li> <li>+ GOED ZICHT VOOR TRAINER OP LEERBEHOEFTE DOOR MAATWERK</li> <li>+ GEZAMENLIJK BESPREKEN LEERBEHOEFTE LEIDDE TOT VEEL GROEPSBINDING</li> <li>+ EEN STEVIGE CASUS ALS UITGANGPUNT NEMEN BLEEK EEN GOEDE KEUZE</li> <li>+ DEELNEMERS WILLEN ELKAAR BLIJVEN ZIEN</li> <li>+ LIVE TRAINEN IS FIJNER ALS JE INBRENG ZO PERSOONLIJK IS</li> <br/> <li>- MAATWERK LEVEREN IS (ARBEIDS)INTENSIEF = DUUR</li> <li>- DE LEERBEHOEFTE WAS GROTER DAN IN 3 DAGDELEN PASTTE</li> <br/> <li>± DIGITALE START WAS NIET IDEEAAL, MAAR WERKTE GOED GENOEG</li> </ul> |
|--|

#### 4c. Inspirerend leiderschap

Na drie mooie programma's die helemaal vormgegeven werden rondom de leervragen van de deelnemers, leek het ons boeiend om in het laatste programma iets meer kaders te bieden voorafgaand aan de start. Deels waren die kaders natuurlijk gebaseerd op de intakegesprekken die gevoerd waren met de mensen die zich oorspronkelijk hadden aangemeld voor On TOPiC of één van de L&L groepen, maar die concludeerden dat zij behoefte hadden aan iets anders. Dat 'anders' werd dus het programma "Inspirerend Leiderschap". We waren benieuwd wat er zou gebeuren met de leerbehoefte van de deelnemers als je op voorhand al een beetje stuurt op wat wij denken dat de moeite waard is om te leren.

Tijdens de werving bracht ons dit al het interessante inzicht dat er enorm veel belangstelling voor was. Zoveel, dat we inmiddels al een hele groep op een wachtlijst hebben staan. Om toch nú al zoveel mogelijk mensen te bedienen én omdat we vanwege de versoepelde coronamaatregelen weer met grotere groepen samen mochten komen, besloten we 10 mensen toe te laten tot de training.

Met de deelnemers is geen apart intakegesprek meer gevoerd. Wel hebben zij allemaal tijdens de eerste bijeenkomst hun leerdoelen geformuleerd, zodat de trainer er op kon aansluiten. Ook in deze groep was de behoefte groot om ervaringen uit te wisselen, eigen casuïstiek te bespreken en te reflecteren op het eigen gedrag. En zo gebeurde het dat er een verzoek uit de groep kwam om de derde bijeenkomst aandacht te besteden aan iets anders dan op het programma stond. Dat verzoek is vanzelfsprekend ingewilligd.

De les die we daaruit kunnen leren is dat mensen het fijn vinden om van tevoren een globaal idee te hebben van de inhoud van een training; het geeft ze richting en focus. Daarnaast ervaart men de meeste meerwaarde als het geleerde gelijk gerelateerd kan worden aan eigen vraagstukken en casuïstiek. En om daaraan gehoor te kunnen geven blijft het bieden van maatwerk een 'must'. Maar wellicht dat een goede combinatie tussen een

aanbodgerichte start van de training en een vraaggerichte afsluiting, wel precies de sleutel tot succes is waarmee we én zo goed mogelijk aan kunnen sluiten bij ieders vragen én de kosten kunnen beheersen.

- + VEEL BELANGSTELLING VOOR EEN PROGRAMMA MET OMSCHREVEN AANBOD
- + BEHOEFTE OM AANGEBODEN STOF TE RELATEREN AAN EIGEN CASUÏSTIEK IS GROOT
- + MAATWERK LEVEREN BLIJFT BELANGRIJK
  
- MAATWERK LEVEREN IS (ARBEIDS)INTENSIEF = DUUR
  
- ± COMBI VAN DEELS AANBODGERICHT EN DEELS VRAAGGERICHT WERKEN KAN EEN GOED WERKENDE OPLOSSING ZIJN

## 5. Welke vragen zien wij voor de toekomst?

Kijkend naar de leervragen van de vier programma's denken wij dat er behoefte is aan de volgende thema's:

- A. **Vergroten van persoonlijke effectiviteit adhv gedragsanalyse;** het leren kennen van je eigen voorkeursstijlen in denken en doen, het leren herkennen van die van de ander en het leren afstemmen op verschillende stijlen van denken en doen.
- B. **Basisvaardigheden leidinggeven;** kennismaking met helpende tools en inzichten voor elke leidinggevende, waarmee ze een basis kunnen leggen onder hun eigen stijl van leidinggeven.
- C. **Spelen met leiderschapsstijlen;** het ontdekken welke leiderschapsstijl in welke situatie het meest effectief is en leren hoe je die kan inzetten.
- D. **Vergroten van teameffectiviteit;** het leren kennen van de randvoorwaarden voor teams om goed te kunnen functioneren en tools om die randvoorwaarden te creëren.
- E. **Verbeteren van samenwerking binnen en tussen teams;** invloed leren uitoefenen op het spel dat binnen teams zowel zichtbaar als onzichtbaar gespeeld wordt en bepalend is voor de mate van samenwerking.
- F. **Moeilijke gesprekken voeren, gesprekken met impact voeren;** afspraken maken, elkaar aanspreken, confronteren, feedback geven.
- G. **Sparren met gelijkgestemden;** onder begeleiding eigen casuïstiek bespreken, bijvoorbeeld in de vorm van interview.
- H. **Individuele ondersteuning op specifieke vragen;** echt even de tijd nemen voor een individuele specifieke vraag, bijvoorbeeld met een ervaren collega uit de sector of een coach.



L&L B

## 6. Hebben we de beoogde resultaten bereikt?

Met deze pilot wilden we een hele hoop resultaten boeken. De meeste resultaten hebben we bereikt.

- ✓ Zo is er in hoog tempo van elkaar en van de trainers geleerd. Velen vonden 3 dagdelen eigenlijk te kort, er was behoefte om nog vaker en meer van elkaar te leren.
- ✓ Alle 4 de programma's sloten aan bij de praktijkvragen van de deelnemers en de geboden theorie werd daarop aangepast.
- ✓ Veel deelnemers kenden elkaar nog niet. Door tussentijdse opdrachten te geven en de mensen tijdens de dagdelen veel in groepjes met elkaar te laten werken, zijn er veel nieuwe contacten gelegd.
- ✓ Bijna iedereen heeft gevraagd om een follow-up, bijvoorbeeld in de vorm van een terugkomdag, een vervolgtraining of een intervisie.
- ✓ En daarmee kunnen we ook stellen dat er een cultuur van delen is ontstaan.
- ? Of er daarmee ook een opmaat voor samenwerking is ontstaan, is lastiger te beoordelen. Tijdens de trainingen was men erg bereidwillig met elkaar mee te denken, ook buiten de dagdelen om. We hebben er echter (nog) geen zicht op of dit ook blijvend is.
- ✓ Wel hebben we, op basis van de opgedane ervaringen, ideeën over hoe een vervolg er uit zou kunnen zien. Dat hebben we omschreven in hoofdstuk 8 van deze evaluatie.
- ✗ Tot slot, hadden we gehoopt uit de eerste groep deelnemers mensen uit de sector te ontmoeten die in het vervolg trainingen wilden verzorgen. Dat is iets te optimistisch gebleken. De deelnemers bleken vooral gefocust op hun eigen leerproces. En hoewel sommigen van hen graag verbonden blijven, willen ze dat graag organiseren rondom hun eigen ontwikkeling. Bovendien is het bij nader inzien ook wel veel gevraagd om de mensen, na het volgen van slechts drie dagdelen, te vragen deze dagdelen een volgende keer zelf te verzorgen. Hoewel we er nog steeds naar streven dat het aanbod van de Cultuur Academy in de toekomst verzorgd zal worden door mensen uit de sector zelf, realiseren we ons dat we daar iets meer tijd voor moeten uittrekken.

## 7. Hoe nu verder?

### 8a. Programma najaar 2020

Op basis van de ervaringen van deze pilot hebben we een nieuw programma aangeboden aan de cultuurprofessionals in onze regio. Deze keer zonder subsidie. Dat betekent dat we deelnemers vragen om een grotere financiële investering én dat we met grotere groepen gaan werken.

- **Drie nieuwe programma's**

We gaan in elk geval met drie groepen van start op de programma's: On TOPiC, Inspirerend Leiderschap en Leidinggeven & Leiderschap. Alle programma's duren drie dagdelen. De deelnemers aan L&L hadden weliswaar aangegeven dat te kort te vinden, maar we denken dat het – voor nu – financieel niet rendabel is het programma uit te breiden.

In dit najaarsaanbod worden de eerste zes leerbehoeften uit hoofdstuk 5 opgenomen: vergroten van persoonlijke effectiviteit adhv gedragsanalyse, basisvaardigheden leidinggeven, spelen met leiderschapstijlen, vergroten van teameffectiviteit, verbeteren van samenwerking binnen en tussen teams, moeilijke gesprekken voeren en gesprekken met impact voeren. Het zijn thema's die goed aansluiten bij het kader dat nu reeds staat.

- **Intervisie**

Daarnaast gaan we begeleidde intervisie opstarten met de oud-deelnemers uit de pilotfase. Dit is een logische follow-up op de aangeboden programma's. De groep heeft immers een eerste kennismaking achter de rug en

de roep naar meer is er. Hoewel de groepen gezegd hebben dit zelfstandig op te pakken, zit de meerwaarde ook in het daadwerkelijk realiseren op niveau door de Cultuur Academy. Het idee is om de eerste twee of drie bijeenkomsten te laten begeleiden door een ervaren intervisiebegeleider, die vervolgens aan de groep leert het zelf te doen.

## 8b. Balans tussen maatwerk en kosten

In de drie inhoudelijke programma's gaan we een betere balans zoeken tussen het bieden van maatwerk en het beperken van de daarbij behorende tijdsinvestering van de trainer. We willen On TOPiC modelleren naar het voorbeeld van Inspirerend Leiderschap. Dat betekent dat we wel inventariseren wat de leerwensen zijn, maar in eerste instantie starten vanuit een richtinggevend aanbod. Gaandeweg de training ontstaat dan ruimte om in te gaan op specifieke casuïstiek en zal er maatwerk geleverd worden. L&L daarentegen houden we maximaal vraaggericht. Daar heeft het volgen van ieders casuïstiek zoveel meerwaarde gehad voor de deelnemers, dat we die aanpak willen handhaven.

## 8c. Nieuwe plannen ontwikkelen

De afgelopen maanden hebben een boel nieuwe ideeën opgeleverd over wat de Cultuur Academy zou kunnen betekenen voor de cultuurprofessionals. Ideeën die nog naar een volwassen niveau gebracht moeten worden, maar waar we jullie graag deelgenoot van willen maken en wellicht ook samen kunnen ontwikkelen.

- **Terugkomaanbod**

Meermaals is aangegeven dat men wel meer tijd had willen besteden aan de trainingen. Tijdens een van die trainingen is het idee geopperd om in de toekomst een extra dagdeel toe te voegen aan de basisreeks van 3 dagdelen. Dat vierde dagdeel zou dan enkele maanden na afloop van het derde dagdeel kunnen plaatsvinden. In de tussentijd kunnen deelnemers met een concrete praktijkopdracht aan de slag. Het vierde dagdeel is dan bestemd voor napraten, ervaringen uitwisselen en elkaar op weg helpen. Een interessante suggestie, wat ons betreft.

- **Jaarprogramma**

Een andere manier om vorm te geven aan de wens om meer te investeren in de training, is een jaarprogramma. We zijn hiertoe de mogelijkheden aan het onderzoeken. Bijvoorbeeld een programma waarin we meer dan drie keer bij elkaar komen, waardoor we uitgebreider stil kunnen staan bij de eigen casuïstiek en passende theorie. Bovendien kunnen we langere tussenpozen tussen de trainingsdagen inbouwen waardoor men meer tijd heeft om het geleerde in de praktijk te brengen.

- **Leiderschapsretraite**

Daarnaast zijn wij benieuwd of er behoefte zou zijn aan een leiderschapsretraite. Gedurende twee dagen, inclusief overnachting, zijn de deelnemers intensief bezig met hun eigen en andermans leiderschapsvraagstukken, doen ze inspirerende inzichten op, ontmoeten ze boeiende mensen met een voorbeeldfunctie uit de sector etc. Belangrijk is hierbij dat dit 'in de baas zijn tijd gebeurt' en niet als extra moet worden ervaren (dit geldt voornamelijk voor werkenden in loondienst, voor zzp-ers ligt dit veelal anders).

- **Kenniscarrousel**

In onze eigen regio werken mensen met bijzondere kennis en netwerken. Het past helemaal bij de doelstellingen van de Cultuur Academy om actief in te zetten op het vindbaar en bruikbaar maken van deze kennis. Bijvoorbeeld door deze mensen te koppelen aan de deelnemers van On TOPiC. Als een soort

kenniscarrousel, waaruit je telkens precies kan halen wat je nodig hebt. Dat kan soms een spreker zijn, soms een sparringpartner of soms iemand die zijn of haar netwerk beschikbaar stelt.

- **Train de trainer**

Los van On TOPiC is het sowieso een goed idee om mensen uit de sector nog meer te betrekken bij het vormgeven van het aanbod van de Cultuur Academy. Onze hoop dat deelnemers aan de pilots de volgende keer een vergelijkbare training zouden kunnen en willen verzorgen, bleek wat optimistisch. Maar met wat hulp en begeleiding lukt het misschien wél. Tegelijkertijd staat de professionaliteit van de trainingen voorop en kan dit alleen als iemand uit de sector dit écht kan. Een onderzoek of het mogelijk is om een paar geïnteresseerden te vinden die we door een trainer kunnen opleiden om in de toekomst zelf een begeleidende rol in het aanbod van de Cultuur Academy te vervullen.

## 8. Rendabiliteit

Het moge duidelijk zijn dat we zonder subsidie iets moeten doen aan ons verdienmodel. Op de korte termijn betekent dat een aantal keuzes:

- De trainingen worden duurder dan in de pilotfase, maar zijn nog niet kostendekkend (omdat we vinden dat er dan een te groot verschil tussen de pilotprijs is en de najaarsprijs)
- De groepen worden groter, tot een maximum van 12 deelnemers, waardoor we meer betalende deelnemers hebben
- We gaan voor On TOPiC – de groep waarvan wij verwachten dat die het minst geld beschikbaar heeft – op zoek naar een goedkopere trainer

Daarnaast hebben we ideeën voor een sponsorpakket voor bedrijven, waarbij zij een trainingsaanbod sponsoren in ruil voor exposure of korting op het aanbod van de cultuursector in Nijmegen & Arnhem. Ook zijn we aan het onderzoeken hoe we van onze huidige enthousiaste deelnemers ambassadeurs kunnen maken van de Cultuur Academy, door hen voordelen te bieden in ruil voor het aanbrengen van nieuwe klanten bijvoorbeeld. Tot slot bekijken we ook de mogelijkheid om nieuwe subsidiebronnen aan te boren.

We willen dit najaar gebruiken om te onderzoeken hoeveel geld mensen bereid zijn te betalen voor een aanbod waarvan we nu weten dat het inhoudelijk aansluit bij een behoefte. Dan kunnen we in een latere fase altijd nog uitgebreidere, en dus duurdere, programma's aanbieden.

Toch is enige realisme ook op zijn plaats; als wij hoogwaardige trainingen willen blijven geven, zal dit niet gauw kostendekkend zijn. Zowel overheden, fondsen als werkgevers, werknemers en zzp-ers (die hun eigen werkgever/nemer zijn) moeten nut en noodzaak inzien van leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan. Dit vraagt nog om een omslag in denken maar waarbij in ieder geval Cultuur Netwerk Nijmegen (CNN), de gemeente Nijmegen en Platform ACCT met PPO de daad bij het woord hebben gevoegd.

Naast een eigen bijdrage van werkgever of zzp-er zal een bijdrage van overheden of (private) fondsen ook na pilot en opstart fases nodig blijven. De opbrengst is helder: werkenden die zich kunnen ontplooiën en zo een bijdrage leveren aan hun eigen loopbaan en een sterke culturele sector.



(Foto's in het verslag van Joost Klapmuts m.u.v. de foto van de zoom-sessie)



## Bijlage 1: Wervingstekst voor On TOPiC

### **Talent Ontwikkelings Programma in Cultuur (On TOPiC): voor young professionals in de culturele sector**

Talent Ontwikkelingsprogramma in Cultuur (on TOPiC) voor young professionals die in de culturele sector van Arnhem en Nijmegen werken. De training van 3 dagdelen is zowel voor ZZP-ers als voor werknemers in loondienst die zich op persoonlijk, zakelijk en organisatorisch vlak verder willen ontwikkelen.

#### **Wat is On TOPiC?**

On TOPiC is een korte intensieve training van drie dagdelen in kleine groepen van 6 – 8 deelnemers onder begeleiding van een ervaren trainer. De inhoud is helemaal afgestemd op jouw vragen en behoeften, zolang deze maar te maken hebben met de ontwikkeling van jouw talenten als professional in de culturele sector. Jij brengt dus de inhoud en wij zorgen voor de vorm.

Jouw vragen kunnen bijvoorbeeld gaan over het optimaliseren van jouw toegevoegde waarde in de sector, over effectief communiceren met je samenwerkingspartners, over keuzes maken en leidinggeven aan jezelf en hoe om te gaan met belemmeringen. Of over... waar jij maar behoefte aan hebt om over te leren en om je verder in te ontwikkelen met vakgenoten.

Zodra je je aanmeldt vindt er een telefonische intake plaats om er precies achter te komen waar jouw vragen/behoefte liggen.

Een ervaren trainer zal jouw wensen en die van je vakgenoten vervolgens vormgeven in een interactief programma dat in elk geval zal zorgen voor nieuwe inzichten en bruikbare handvatten om met die inzichten aan de slag te gaan. Er zal ruimte zijn voor reflectie, verbinding, uitproberen, lol en diepte. En we houden het lekker concreet en 'to the point'.

#### **Voor wie?**

Voor alle mensen (ZZP of in loondienst) die nog aan het begin van hun loopbaan staan en een paar jaar werkervaring in de sector hebben. Denk aan rollen als projectmedewerker, marketeer, producent of programmamaker in Arnhem of Nijmegen.

#### **Wanneer?**

Groep A: vrijdag 27 maart, 17 april en 15 mei van 09.00 tot 13.00 uur  
Groep B: dinsdag 31 maart, 14 april en 12 mei van van 13.00 tot 17.00 uur

#### **Waar?**

De eerste training vindt voor beide groepen plaats in:  
De Smeltkroes (Honigfabriek),  
Waalbanddijk 16,  
Nijmegen

De keren daarna zoeken we een geschikte plek, indien mogelijk op locatie van een van de deelnemers.

#### **Kosten**

Dit programma is een gesubsidieerde pilot en daardoor aantrekkelijk geprijsd:  
€ 50,- excl. BTW voor drie dagdelen

#### **Aanmelden en meer informatie**

Aanmelden kan tot uiterlijk 15 maart door te mailen naar: [info@cultuuracademy.nl](mailto:info@cultuuracademy.nl).

Je wordt na inschrijving door de trainer gebeld voor een telefonische intake voorafgaand aan de eerste bijeenkomst.

Heb je wel interesse maar wil je eerst nog wat meer weten, bel of mail dan met de Cultuur Academy: [info@cultuuracademy.nl](mailto:info@cultuuracademy.nl) of Lille (06 25 27 03 62) of Angela (06 28 42 20 51). Je kunt ook bellen met de coördinator van Schakel025, Esther (06 11 40 48 42).

Nb. Angela is te bereiken tot woensdag 19 februari en Lille is te bereiken vanaf maandag 24 februari.

*Deze pilot wordt mede mogelijk gemaakt wordt door PlatformACCT*

## Bijlage 2: Wervingstekst voor Leiderschap en leidinggeven in de culturele sector

### **L & L: Leidinggeven en Leiderschap in de culturele sector**

L & L is voor leidinggevendenden van culturele instellingen in Nijmegen en Arnhem die zich persoonlijk en professioneel verder willen ontwikkelen. Met handvaten om van onderbuikgevoel naar professionele(re) aansturing van team en organisatie te komen. Door met 'peers' in een kleine groep aan de slag te gaan blijven we dicht bij de praktijk en benutten we elkaars sterke punten.

#### **Wat is 't programma 'L & L'?**

'L & L is een kort en intensief maatwerktrainingsprogramma van drie dagdelen van zes à acht deelnemers. Nadruk ligt op aansturen en inspireren van je team of organisatie en meer grip krijgen op je eigen leiderschap.

Dagdeel 1 legt het accent op leidinggeven aan jezelf.

Dagdeel 2 legt het accent op leidinggeven aan je team.

Dagdeel 3 legt het accent op leidinggeven aan je organisatie.

Het programma wordt aangeboden aan twee groepen.

De precieze inhoud van deze training wordt afgestemd op vragen en behoeften uit de groep, die naar voren komen in een intake. Bij de samenstelling van de groepen houden we rekening met voldoende verbindende overeenkomsten die het makkelijk maken om herkenbare en vergelijkbare ervaringen te delen maar ook met voldoende diversiteit voor een optimaal leereffect. Er is ruimte voor theorie, reflectie en verdieping aan de hand van casussen uit je eigen werkpraktijk. De training wordt begeleid door een ervaren trainer.

#### **Beoogd Resultaat**

In hoog tempo leer je van elkaar en de trainer waarbij aangereikte theorie in de praktijk kan worden toegepast. Je hebt nieuwe inzichten over je eigen stijl van leiderschap.

Door de verschillen in ervaring maar ook de overeenkomsten in soorten organisatie ontstaan nieuwe contacten en dwarsverbanden en is er een cultuur van delen ontstaan als opmaat naar samenwerking.

#### **Voor wie?**

Voor leidinggevendenden in de culturele sector die zich persoonlijk en professioneel willen ontwikkelen. Met nadruk op het aansturen en inspireren van hun mensen om het beste uit henzelf te halen (zonder eraan onderdoor te gaan).

#### **Wanneer?**

Groep A: woe 8 april, woe 22 april en woe 13 mei van 9.00- 13.00 uur

Groep B: di 19 mei, di 2 juni, ma 15 juni van 9.00 - 13.00 uur

#### **Waar?**

In Nijmegen of Arnhem. We streven ernaar om bij een van de deelnemers de training te geven.

#### **Kosten**

Dit programma is een gesubsidieerde pilot en daardoor aantrekkelijk geprijsd:

€ 150,- excl. BTW voor drie dagdelen

#### **Aanmelden en meer informatie**

Aanmelden voor Groep A kan tot en met vrijdag 23 maart.

Aanmelden voor Groep B kan tot en met vrijdag 24 april.

Je wordt na inschrijving door de trainer gebeld voor een telefonische intake voorafgaand aan de eerste bijeenkomst.

Heb je wel interesse maar wil je eerst nog wat meer weten, bel of mail dan met de Cultuur Academy:

[info@cultuuracademy.nl](mailto:info@cultuuracademy.nl) of Lille (06 25 27 03 62). Je kunt ook bellen met de coördinator van Schakel025, Esther (06 11 40 48 42).

Nb. Lille is te bereiken vanaf maandag 24 februari.

*Deze pilot wordt mede mogelijk gemaakt door PlatformACCT*

## Bijlage 3: Wervingstekst voor Inspirerend Leiderschap

### Preview: Inspirerend leiderschap - voor mensen die met mensen werken

Beste [naam]

De Cultuur Academy heeft een nieuwe training ontwikkeld: inspirerend leiderschap. En omdat jij eerder interesse hebt getoond in een van onze andere trainingen, ben jij de eerste die het hoort! En ook de eerste die mag aangeven of je van dit aanbod gebruik wil maken, hoe leuk is dat! Wacht daar niet te lang mee, want als jij geen interesse hebt stellen we jouw plek graag aan een andere geïnteresseerde beschikbaar.

#### Wat?

'Inspirerend leiderschap' is een korte intensieve training van drie dagdelen. We werken in kleine groepen van 6 – 8 deelnemers onder begeleiding van een ervaren trainer. Elk dagdeel heeft een centraal thema. Daarbinnen is voldoende ruimte voor persoonlijke casuïstiek.

#### *Dagdeel 1: Inspireren kan je leren*

In dit dagdeel sta jij zelf centraal. We onderzoeken wat jouw manier van denken en van kijken is en hoe je daarmee anderen kunt inspireren. Want wat doe jij eigenlijk als je doet wat je niet laten kan? Werk je graag samen of liever alleen? Ben je een tempomaker? Een knopendoorhakker? Zorg jij dat iedereen betrokken blijft? Zorg jij voor de kwaliteit? Of de sfeer? Zie je wat er wel is of zie je juist wat er niet is? Hoe denk je? Denk je creatief? Denk je logisch? Denk je groots? Denk je aan details? Je maakt zichtbaar hoe jij jezelf ziet en je ontdekt hoe anderen jou zien. En je ontdekt hoe je je aan elkaar kan verbinden.

#### *Dagdeel 2: Spelen met leiderschapsstijlen*

Tijdens het tweede dagdeel kijken we naar de mensen met wie jij werkt. Ook zij hebben zo hun gebruiksaanwijzing. Elk karakter en elke situatie vraagt een andere stijl van leiden, begeleiden, inspireren, overtuigen, meenemen enzovoort. Hoe maak je resultaatafspraken, hoe weet je waar ze goed in zijn, hoe schat je hun belemmeringen in, hoe zet je de juiste leiderschapsstijl in en hoe hou je het ook nog gezellig en inspirerend?

#### *Dagdeel 3: De drie A's*

In het derde en laatste dagdeel staan we stil bij de drie A's die altijd om de hoek komen kijken bij leiderschap: afspreken, aanspreken en afrekenen. Want wat maakt een afspraak een afspraak en ziet iedereen dat zo? Waarom maak je eigenlijk afspraken? En wanneer spreek jij iemand aan? Wat versta jij daar dan onder en hoe doe je dat? Wat is de waarde van een afspraak als er geen consequentie aan verbonden is als een ander er zich niet aan houdt? En hoe ziet 'afrekenen' eruit als iemand zich juist wél aan de afspraak houdt?

#### Voor wie?

Deze training is bedoeld voor mensen die met mensen werken. Je hebt ruime werkervaring in de culturele sector hebben en je wil jezelf zowel persoonlijk als professioneel verder ontwikkelen in je leiderschap. Je werkt in loondienst of als zelfstandige als bijvoorbeeld project- of procesleider, programmamanager, aanjager, inspirator of kwartiermaker.

#### Wanneer?

Alle trainingen vinden plaats van 09.00 – 13.00 uur. De trainingsdata zijn: 12 juni 2020, 26 juni 2020 & 10 juli 2020

#### Waar?

Indien de coronamaatregelen het toelaten, worden de trainingen verzorgd in de Smeltkroes (Honigfabriek), Waalbandijk 16, Nijmegen.

#### Wat kost het?

Dit programma is een gesubsidieerde pilot en daardoor aantrekkelijk geprijsd: € 150,- excl. BTW voor drie dagdelen.

#### Aanmelden

Jij bent als eerste op de hoogte van dit fonkelnieuwe programma en jij mag als eerst laten weten of je deel wil nemen. Vanaf 8 mei stellen we de inschrijving open voor een breed publiek. Wil jij zeker zijn van een plek? Laat ons dan **vóór 8 mei** weten dat je erbij bent.

Heb je wel interesse maar wil je eerst nog wat meer weten, mail dan met de Cultuur Academy: [info@cultuuracademy.nl](mailto:info@cultuuracademy.nl) of bel met Lille (06 25 27 03 62) of Angela (06 28 42 20 51).

*Deze pilot wordt mede mogelijk gemaakt door PlatformACCT*

## Bijlage 4: Samenvatting van de evaluaties

	On TOPiC	L&L A	L&L B	IL
Algemene beoordeling training	8	8	8	8,3
Mate waarin het leerdoel behaald is	7,2	7,9	7	7,9
Beoordeling van de begeleiding	8,5	8,6	8	8,6
Meest interessante onderdelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opdrachten voor thuis (3)</li> <li>▪ Theorie en tools over Persoonlijkheids stijlen, kleuren (5)</li> <li>▪ Laatste sessie à doelen voor de toekomst stellen (4)</li> <li>▪ Werken in kleine groepjes (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eerste bijeenkomst (1)</li> <li>▪ Aapjes verhaal (1)</li> <li>▪ Ouder-kind communicatie (2)</li> <li>▪ Fysieke bijeenkomst, omdat het fysiek was (1)</li> <li>▪ Organogram tekenen, relaties die daarbij horen (1)</li> <li>▪ Leiderschapstijlen (3)</li> <li>▪ Transactionele analyse en taakvolwassenheid (1)</li> <li>▪ Doelmatigheidsmodel (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leiding geven aan teams (2)</li> <li>▪ Oefenen met anderen (1)</li> <li>▪ Je positie als leidinggevende in een team (1)</li> <li>▪ Oefenen met coachingsgesprekken (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Goede verhouding tussen theorie en praktijk (2)</li> <li>▪ Tweede ochtend erg goed (1)</li> <li>▪ Laatste ochtend erg goed (1)</li> <li>▪ Handvatten die zijn geboden &amp; praktische tips (3)</li> <li>▪ Kleuren (4)</li> <li>▪ Inzicht in jezelf (1)</li> <li>▪ Inzicht in processen (1)</li> <li>▪ Situationeel leiderschap (1)</li> <li>▪ Drie lagen cultuur model (1)</li> <li>▪ Context – knop – draaien (1)</li> </ul>
Minst interessante onderdelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beïnvloedingsstrategieën (5)</li> <li>▪ Doelen voor de toekomst stellen (1)</li> <li>▪ Lengte van 4 uur is lang (2)</li> <li>▪ Bellen van een bedrijf (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interventie plegen (1)</li> <li>▪ Wel/niet opdracht (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coaching (1)</li> <li>▪ Taakvolwassenheid (1)</li> <li>▪ De toegestuurde filmpjes (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laatste dag was ingewikkelde theorie (2)</li> <li>▪ Drie lagen cultuur model (1)</li> <li>▪ Kleurenanalyse (2)</li> <li>▪ Theoretische gedeelte (1)</li> <li>▪ Situationeel leiderschap (1)</li> </ul>
Verbeterpunten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Splitsen van stijlen en loopbaanoriëntatie, horen die wel bij elkaar in 1 cursus? (1)</li> <li>▪ Follow up over een half jaar (2)</li> <li>▪ Meer duidelijkheid aan het begin van de cursus (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vervolg? Over een maand? (2)</li> <li>▪ Gebrek van kennis van elkaar was lastig omdat het digitaal was (1)</li> <li>▪ Online bijeenkomsten korter (1)</li> <li>▪ Meer huiswerk, of opdrachten in tweetallen (1)</li> <li>▪ Ingaan op verschillende karakters (type) mensen in een team (1)</li> <li>▪ Buddysysteem (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meer focus kunnen aanbrenge (1)</li> <li>▪ Meer verdieping / verinnerlijking (1)</li> <li>▪ Meer uitdaging (1)</li> <li>▪ Minder vrijblijvend karakter (1)</li> <li>▪ Opzetten van een buddysysteem (1)</li> <li>▪ Meer een leerlijn/duidelijk hebben wat de lijn is in de cursus (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minder theorie, meer interactie en oefeningen en meer praktijk (5)</li> <li>▪ Thiemeloods was een betere plek dan de workshopruimte van CA (1)</li> <li>▪ Eigen kleurenanalyse vooraf per mail testen zodat het gelijk kan gaan over groepsdynamiek (1)</li> <li>▪ Jammer dat theorie moest worden herhaald omdat niet iedereen huiswerk heeft gedaan (1)</li> <li>▪ Huiswerk meer onder de aandacht brengen (1)</li> </ul>