

# De Kunst van Leiderschap

Onderzoek naar leiderschap in de veranderende Nederlandse culturele sector

Irene van Zeeland

Erasmus Universiteit Rotterdam

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

1<sup>e</sup> lezer: Dr. B.S. Kuipers

2<sup>e</sup> lezer: Prof. dr. W.J.M. Kickert

Augustus 2013



### **Student onderzoeker**

Irene van Zeeland

Studentnummer 364340

Van der Horststraat 43a

2625 VT Delft

T 06-19209441

info@irenevanzeeland.nl

### **Universiteit**

Master Bestuurskunde: Publiek Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleidend docent:

Dr. B. S. Kuipers

T 010-4082570

kuipers@fsw.eur.nl

Tweede lezer:

Prof. dr. W.J.M. Kickert

### **Opdrachtgever**

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Directie Kunsten, afdeling Beleid & Bestuur

Leidinggevende:

Mr. H. van Faassen

Stagebegeleider:

B.E. Dassen, MA

T 070-4122993

b.e.dassen@minocw.nl



## **Voorwoord**

Voor u ligt de scriptie waarmee ik de master Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam afrond. Het onderwerp van deze scriptie was de reden waarom ik in de eerste plaats bestuurskunde wilde gaan studeren na mijn opleiding aan de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. Voor mij is dan ook met het schrijven van deze scriptie de cirkel rond; het is mij gelukt om uit deze studie te halen waarvoor ik kwam.

Het leiderschap in de Nederlandse culturele sector heeft mij vanaf het begin gefascineerd. Toen de mogelijkheid zich voordeed om stage te lopen bij de Directie Kunsten van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heb ik dan ook geen moment gearzeld. Ik heb een fantastisch halfjaar mogen meedraaien in het team van de Directie Kunsten en ben hen daarvoor heel erg dankbaar.

Ik wil op deze plek ook graag de tijd nemen om de mensen die mij in deze periode van afstuderen met raad en daad hebben bijgestaan te bedanken. Ten eerste mijn lief voor zijn onuitputtelijke optimisme en mijn familie voor alle morele steun. Daarnaast al mijn collega's van de Directie Kunsten. Mijn speciale dank gaat uit naar Benedine, Henri, Camiel en Quirine. En zonder de begeleiding van dr. Ben Kuipers was deze scriptie er niet geweest in zijn huidige vorm. Mijn tweede lezer, prof. dr. Walter Kickert, wil ik bedanken voor zijn scherpe blik.

Ramon wil ik in het bijzonder bedanken voor alle uren/koffies/mailtjes die we samen aan de scriptie(s) hebben gezeten. Ook Merel, Stella, Daphne, Marlon en Myrthe wil ik bedanken voor het meekijken en -denken tijdens het hele proces. En natuurlijk alle respondenten die hun tijd hebben vrijgemaakt voor dit onderzoek, heel erg bedankt voor jullie tijd en de interessante gesprekken.

Irene van Zeeland

Delft, 23 augustus 2013

## Samenvatting

De veranderingen die de culturele sector doormaakt, waaronder de economische crisis en de daaruit voortvloeiende bezuinigingen, zijn de directe aanleiding voor dit onderzoek. Bij deze veranderingen biedt het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) ondersteuning. Dit doet het ministerie in de vorm van het Programma Ondernemerschap Cultuur dat door voormalig staatssecretaris Halbe Zijlstra geïnitieerd is. Onderdeel van dit programma is een leertraject voor leiders in de Nederlandse culturele sector, het zogenaamde leiderschapsprogramma. Dit leertraject is aanbesteed door de Directie Kunsten van het ministerie van OCW en zal vanaf oktober 2013 uitgevoerd worden door de Universiteit Utrecht en Kennisland onder de naam Leiderschap in Cultuur (LinC). Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag: In hoeverre verandert het leiderschap in de Nederlandse culturele sector door de ontwikkelingen in die sector en hoe kan het leiderschapsprogramma een bijdrage leveren aan het leiderschap van de toekomst?

Vanuit de theorie is gekeken naar de concepten *leiderschap* en *verandering*. Deze worden gebruikt als door Popper gedefinieerde 'zoeklichttheorie' (Cibangu, 2012) en geven daarmee richting aan de topiclijst die voor de interviews gebruikt is. Dit onderzoek is uitgevoerd onder negentien leiders in de Nederlandse culturele sector. Met hen is op de locatie waar zij werkzaam zijn een gesprek van een uur gevoerd over het leiderschap zoals dat nu zichtbaar is in de sector en het leiderschap dat zij noodzakelijk achten voor de toekomst. Ook is gekeken of het leiderschapsprogramma een oplossing is voor de gesignaleerde discrepantie tussen het huidige leiderschap en het leiderschap voor de toekomst.

Uit dit onderzoek kunnen de volgende conclusies worden getrokken. Ten eerste dat het leiderschap dat zich op dit moment manifesteert in de Nederlandse culturele sector onder te verdelen is in twee stijlen, namelijk de verzorger van talent en de inspirerende gids. De verzorger van talent daagt werknemers uit om patronen te doorbreken, legt verantwoordelijkheden bij de werknemers en zorgt dat individuen binnen de organisatie tot hun volste recht komen. De inspirerende gids inspireert werknemers, bepaalt het startpunt van de verandering en zorgt dat deze in goede banen wordt geleid. Deze typeringen zijn afgeleid van de theorie en kunnen vergeleken worden met een combinatie van het transformationele en relationele leiderschap is. Belangrijke kenmerken van

transformationeel leiderschap uit de theorie zijn (Bass, 1997; Bass et al., 2008; Lord, 2008): visie, inspireren en dat werknemers uit zichzelf bijdragen aan de organisatiedoelen. Kenmerken van een relationeel leider (Hewison, 2004) zijn dat deze zorgzaam is voor de werknemers en hen in staat stelt het beste uit zichzelf te halen. Als laatste is er nog een sterke relatie waar te nemen tussen de leiderschapstyperingen zoals hiervoor beschreven, de typeringen die Higgs en Rowland (2011) hanteren voor leiderschap in verandering en de kenmerken die respondenten noemen. Belangrijke kenmerken die de respondenten noemen zijn vooruitkijken, inspireren, werknemers meenemen, coachen en begeleiden. Ten tweede lijken de respondenten in de basis tevreden over dit leiderschap, maar zien ze voor de toekomst nog een aantal extra vaardigheden die zij zich eigen zouden moeten maken. Het gaat dan vooral om (cultureel) ondernemerschap – alternatieve manieren van financiering en bedrijfsvoering – maar ook om het in gezamenlijkheid onder woorden leren brengen en leren communiceren van de maatschappelijke en economische waarde van kunst en cultuur. Naast het aanleren van nieuwe of andere competenties is er ook een verandering in gedrag nodig. Volgens de respondenten moet er meer als één sector gesproken worden over de waarden van kunst en cultuur. Daarin moet meer samenwerking worden gezocht en dat vereist een meer open houding van leiders in de Nederlandse culturele sector. Dit onderzoek wijst ten derde uit dat, volgens de respondenten, het leiderschapsprogramma een bijdrage kan leveren aan de discrepantie tussen dit huidige en het voor de toekomst gewenste leiderschap.

Wanneer de respondenten kijken naar het leiderschap van de toekomst, komen er vier criteria naar voren waar het leiderschapsprogramma volgens de respondenten aan zou moeten voldoen. In de opsomming hieronder zijn deze criteria geformuleerd zodat ze, binnen het kader van het leiderschapsprogramma, een bijdrage zouden moeten leveren aan de kennis en vaardigheden van de leiders van de toekomst en daarmee aan een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector.

- Het programma dient de mogelijkheid te bieden om van elkaar te leren. Dit leren kan zowel binnen het programma van de sprekers en de medestudenten als van mensen van buitenaf, mensen van buiten de sector en/of mensen van de Rijksoverheid.

- Het programma dient een focus op cultureel ondernemerschap te hebben en daarbinnen vooral aandacht te besteden aan alternatieve manieren van financiering naast subsidies.
- Het programma dient de deelnemers uit te dagen om na te denken en onder woorden te brengen wat de waarde van kunst en cultuur voor de Nederlandse samenleving is.
- Het programma dient te zorgen voor een goede balans tussen theorie en praktijk. Hoewel de meeste leiders uit de culturele sector via de inhoudelijke lijn aan hun positie komen en zij daardoor wellicht meer behoefte hebben aan theorie, onderkent de meerderheid het grote belang van praktijkervaring.

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies worden er op twee vlakken aanbevelingen gedaan. Ten eerste met betrekking tot de invulling van het leiderschapsprogramma. Hierbij dient met bovenstaande punten rekening gehouden te worden, maar daarnaast is het ook van belang dat er binnen het programma rekening gehouden wordt met het soort mensen dat zal deelnemen aan dit programma. Dit heeft met name betrekking op het eerder beschreven soort leiderschap dat zichtbaar is in de Nederlandse culturele sector. Ten tweede is het voor de Directie Kunsten van belang om het programma te monitoren en eventueel bij te sturen. Dit kan gedaan worden door op twee manieren onderzoek te doen gedurende de looptijd van het programma. Aan de ene kant wordt aanbevolen om kwalitatief onderzoek te doen onder de deelnemers en hun organisaties. Aan de andere kant wordt aanbevolen om kwantitatief onderzoek te doen, op basis van de gegevens uit het kwalitatieve onderzoek, onder leiders in de Nederlandse culturele sector die niet aan dit leiderschapsprogramma hebben deelgenomen. Dit laatste is van belang om te kunnen zien of het programma effect heeft op de gehele Nederlandse culturele sector of alleen op de organisaties en leiders die daadwerkelijk aan het leiderschapsprogramma hebben deelgenomen. Als laatste is er vervolgonderzoek nodig naar de veranderbereidheid van leiders in de Nederlandse culturele sector. Het leiderschapsprogramma kan in theorie wel een bijdrage leveren aan het overbruggen van de discrepantie tussen het huidige leiderschap en dat wat wenselijk is voor de toekomst,



maar als leiders in deze sector een lage veranderbereidheid hebben kan het succes alsnog uitblijven.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord .....</b>	<b>v</b>
<b>Samenvatting.....</b>	<b>vi</b>
<b>Overzicht figuren .....</b>	<b>xii</b>
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding .....</b>	<b>1</b>
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Probleemstelling .....	3
1.3 Relevantie.....	4
1.4 Onderzoeksdesign.....	6
1.5 Leeswijzer.....	7
<b>Hoofdstuk 2: Leiderschap in verandering .....</b>	<b>9</b>
2.1 Leiderschap.....	9
2.1.1 Definities van leiderschap .....	9
2.1.2 Context van leiderschap.....	11
2.1.3 Transactioneel en transformationeel leiderschap .....	12
2.1.4 Leiderschap in de culturele sector .....	15
2.2 Verandering en leiderschap .....	16
2.2.1 Verandering .....	16
2.2.2 Leiderschap in verandering .....	17
2.3 Samenhang in theorie .....	20
<b>Hoofdstuk 3: Methodologische verantwoording .....</b>	<b>25</b>
3.1 Onderzoekopzet .....	25
3.2 Respondenten .....	26
3.3 Kwalitatieve data .....	32
3.3.1 Operationalisering.....	32
3.3.2 Interviewvragen .....	33
3.3.3 Codering.....	35
3.4 De kwaliteit van het onderzoek .....	36
3.5 De casus.....	38
3.5.1 Doelen Programma Ondernemerschap Cultuur .....	39

3.5.2 Doel leiderschapsprogramma.....	40
<b>Hoofdstuk 4: Leiderschap in de Nederlandse culturele sector .....</b>	<b>43</b>
4.1 Veranderingen in de omgeving.....	43
4.1.1 De sector .....	44
4.1.2 De organisatie .....	46
4.2 Leiderschap.....	48
4.2.1 Leiderschap in het heden .....	50
4.2.2 Leiderschap in de toekomst.....	53
4.2.3 Verandering in het leiderschap.....	57
4.3 Het leiderschapsprogramma .....	57
4.3.1 Legitimering van het programma vanuit de sector .....	58
4.3.2 Tips voor de invulling van het leiderschapsprogramma .....	59
4.3.3 Beoordelen realisatie beleidsdoelstellingen .....	60
4.4 Samenhang.....	61
<b>Hoofdstuk 5: Conclusies, aanbevelingen en discussie .....</b>	<b>63</b>
5.1 Conclusies.....	63
5.1.1 In hoeverre verandert het leiderschap? .....	63
5.1.2 Bijdrage leiderschapsprogramma aan toekomst .....	66
5.2 Discussie .....	69
5.3 Aanbevelingen .....	72
5.3.1 Aanbeveling met betrekking tot het leiderschapsprogramma.....	72
5.3.2 Aanbeveling met betrekking tot vervolgonderzoek en monitoring.....	73
<b>Referenties .....</b>	<b>77</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>81</b>
Bijlage 1: Uitnodigingsbrief .....	82
Bijlage 2: Interviewvragen.....	83
Bijlage 3: Overzicht respondenten .....	84
Bijlage 4: Codes uit Atlas TI.....	86

## Overzicht figuren

Figuur 1: Possible Definitions of Leadership in an Administrative Context (Van Wart, Public-Sector Leadership Theory: An Assessment, 2003, p. 221) .....	10
Figuur 2: Vormen en kenmerken van transactioneel leiderschap (naar Bass, 1997)...	14
Figuur 3: Kenmerken van transformationeel leiderschap (naar Bass, 1997) .....	14
Figuur 4: Kenmerken van relationeel leiderschap (naar Hewison, 2004) .....	15
Figuur 5: Kenmerken van leiderschap in verandering (naar Higgs & Rowland, 2011).	18
Figuur 6: A possible change leadership framework (Higgs & Rowland, 2011, p. 331).	20
Figuur 7: Overeenkomsten in theorie.....	23
Figuur 8: Basis codes .....	28
Figuur 9: Geografische spreiding respondenten.....	29
Figuur 10: Verhouding man/vrouw onder respondenten .....	30
Figuur 11: Verhouding sectoren in de basisinfrastructuur cultuur vs. dit onderzoek...	30
Figuur 12: Verhoudingen subsidies.....	31
Figuur 13: Verhoudingen functies respondenten.....	32
Figuur 14: Codes uit theorie .....	36
Figuur 15: Samenhang theorie en empirie.....	62

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De crisis die Nederland sinds 2008 in haar ban heeft, leidt onder andere tot stevige bezuinigingen bij de Rijksoverheid. Dit heeft ook zijn weerslag op de culturele sector: tijdens het kabinet Rutte I werd, op grond van het Regeerakkoord, 200 miljoen euro op kunst en cultuur bezuinigd. Dit werd nog verzaamd door verhoging van de btw op toegang tot veel kunst en cultuuruitingen – dit is inmiddels teruggedraaid – en het afschaffen van de WWIK (Wet Werk en Inkomen Kunstenaars). Het kabinet Rutte I wilde dat actoren in de culturele sector ondernemender werden en meer eigen inkomsten zouden verwerven, om een grotere onafhankelijkheid ten opzichte van de overheid te bewerkstelligen. Tegelijkertijd is er sprake van een economische crisis die de verdien capaciteit van de culturele sector beïnvloedt. Dit bemoeilijkt de verwerving van meer eigen inkomsten. De economische situatie heeft niet alleen gevolgen voor het gesubsidieerde deel van de cultuursector, maar ook voor het niet-gesubsidieerde deel van de sector. Hoewel de economische crisis Nederland weliswaar al in september 2008 trof met de aanvang van de bankencrisis, worden de effecten pas nu zichtbaar. Deze effecten worden verder versterkt doordat de verschillende overheden bezuinigen op kunst en cultuur, zo stelt onderzoeksbureau APE in haar rapport 'Effecten van de economische crisis in de cultuursector'.

De bezuinigingen op cultuur die voor de komende jaren worden voorzien, domineerden een tijd lang de kranten. Het kabinet Rutte I heeft in totaal voor ongeveer 300 miljoen euro aan bezuinigingen op kunst en cultuur in gang gezet. Ook provinciale en gemeentelijke overheden zullen fors moeten bezuinigen op kunst en cultuur, alleen al vanwege de korting op de provincie- en gemeentefondsen. Volgens onderzoeksbureau Berenschot is het bijvoorbeeld hoog tijd voor een zorgvuldige heroverweging van cultuurfinanciering van gemeenten.

Deze bezuinigingen op kunst en cultuur raken de kern van het Nederlandse culturele bestel, schrijft de Raad voor Cultuur in haar advies 'Slagen in Cultuur: advies over de culturele basisinfrastructuur 2013-2016'. Daarin adviseert de Raad Halbe Zijlstra,

voormalig staatssecretaris van Cultuur, over de subsidieaanvragen voor de komende vier jaar. De bezuinigingen op de basisinfrastructuur slaan gaten in het cultuurbestel. Met name talentontwikkeling en een pluriform culturaanbod staan onder druk. De Raad ziet echter ook positieve ontwikkelingen: de bezuinigingen zetten de sector in beweging. De omslag naar een cultuursector die minder afhankelijk is van de overheid, is in volle gang.

De veranderingen die de culturele sector doormaakt zijn een directe aanleiding voor dit onderzoek. Bij deze veranderingen biedt het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) ondersteuning, maar uiteindelijk zijn het de kunstinstellingen zelf die actief gebruik moeten maken van dit aanbod. Onder de koepel van het 'Programma Ondernemerschap Cultuur' vallen een aantal projecten, waaronder: de Geefcampagne, de adviseur en begeleider financieringsmix en fondsenwerving en het leiderschapsprogramma.

Het 'Programma Ondernemerschap Cultuur' is tijdelijk van opzet: het gaat van start in het tweede kwartaal van 2012 en eindigt in het vierde kwartaal van 2016, aldus Zijlstra. Aan het einde van het programma wordt het behalen van het volgende hoofddoel beoogd: het ondernemerschap in de culturele sector (instellingen en makers) is versterkt. Dit hoofddoel valt uiteen in de volgende subdoelen: de kennis van cultuur bij (potentiële) private financiers en andere partijen is vergroot; de geef- en investeringsbereidheid vanuit de private sector is toegenomen; de financieringsmix van instellingen (in de basisinfrastructuur) is verbreed en de branche draagt zoveel mogelijk de verantwoordelijkheid voor ondersteuning op het gebied van ondernemerschap.

Het 'Programma Ondernemerschap Cultuur' ondersteunt de cultuursector in het versterken van de band met potentiële financiers en het aanboren van andere inkomstenbronnen. Het programma is bescheiden van opzet en richt zich vooral op zaken die door de cultuursector als prioriteit zijn aangeduid. Ondernemerschap is echter een breder begrip dan alleen eigen inkomsten. Het 'Programma Ondernemerschap Cultuur' richt zich daarom ook op zaken als marketing, governance en positionering, zo schrijft Zijlstra in een brief aan de Tweede Kamer op 31 mei 2012.

Het leiderschapsprogramma dat onder het 'Programma Ondernemerschap Cultuur' valt, is de focus van dit onderzoek. Dit programma is aanbesteed door het ministerie van

OCW en zal vanaf 28 oktober 2013 door de Universiteit Utrecht en Kennisland uitgevoerd worden onder de naam Leiderschap in Cultuur (LinC). Het gaat hier om een programma waarin leiders uit de (gesubsidieerde) instellingen, door middel van een eenjarig leertraject, nieuwe competenties kunnen ontwikkelen om hun organisatie in de veranderende sector succesvol te leiden. Dit onderzoek neemt bovengenoemd leiderschapsprogramma als uitgangspunt.

In zijn toelichting op de begroting schrijft voormalig staatssecretaris Zijlstra het volgende over dit leiderschapsprogramma: "Het programma moet zich richten op talentvolle, veelbelovende managers van instellingen (uit de verschillende cultuurdisciplines) die zich door deelname competenties eigen maken, waarmee zij de culturele leiders van morgen kunnen worden. Het belangrijkste doel van het leiderschapsprogramma is een nieuwe generatie directeuren zodanig op te leiden dat zij kunnen bijdragen aan het succesvol functioneren van culturele instellingen en daarmee de culturele sector versterken." Volgens Zijlstra is het draagvlak voor een dergelijk programma in de culturele sector groot. Voor deze uitspraak baseerde hij zich op een internetconsultatie die door OCW in 2012 werd uitgevoerd onder 26 respondenten.

Het doel van het leiderschapsprogramma is bij te dragen aan een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector. Het leiderschapsprogramma dient als vliegwiel voor de verdere professionalisering van het leiderschap in de Nederlandse culturele sector. Leiders in deze sector komen vaak via de inhoudelijke lijn in een leidinggevende functie terecht, zo stelt het ministerie van OCW. Deze inhoudelijke lijn is in de praktijk vaak te smal gebleken voor het succesvol leiding geven in de culturele sector, waar een breder palet aan vaardigheden en kennis nodig is, zeker nu de omstandigheden waarin culturele organisaties moeten werken, volgens OCW, veranderen.

## **1.2 Probleemstelling**

Dit onderzoek voorziet in een beeld van het huidige leiderschap in de Nederlandse culturele sector en de visie die leiders binnen die sector hebben op het leiderschap van de toekomst. De eventuele discrepantie tussen deze twee situaties wordt nu ingevuld door het leiderschapsprogramma. Dit onderzoek levert een bijdrage aan het succesvol vormgeven van het leiderschapsprogramma en biedt handvatten voor het eventueel

bijsturen van dit programma gedurende de looptijd (2013 – 2017). De doelstelling wordt gerealiseerd door beantwoording van de volgende onderzoeksvraag:

*In hoeverre verandert het leiderschap in de Nederlandse culturele sector door de ontwikkelingen in die sector en hoe kan het leiderschapsprogramma een bijdrage leveren aan het leiderschap van de toekomst?*

Deze onderzoeksvraag wordt opgesplitst in de volgende deelvragen:

1. Welke invloed hebben de veranderingen in de Nederlandse culturele sector op organisaties in deze sector?
2. Hoe zien de leiders uit de Nederlandse culturele sector hun rol in deze verandering?
3. In welke mate draagt het leiderschapsprogramma bij aan de realisatie van een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector?
4. Hoe kan de Directie Kunsten beoordelen of het leiderschapsprogramma bijdraagt aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen voor leiderschap in de Nederlandse culturele sector?

### **1.3 Relevantie**

De relevantie van dit onderzoek ligt ten eerste bij de organisatie van de opdrachtgever, die een duidelijke schets van het probleem heeft gegeven. Naar aanleiding daarvan is dit onderzoek opgesteld. Het niet beschikken over een beoordelingskader voor het leiderschapsprogramma wordt als een gemis ervaren door de Directie Kunsten. Het gebrek aan kennis over de mogelijkheden tot evaluatie en mogelijke bijsturing van dit specifieke programma zijn de aanleiding van dit onderzoek. Zoals in de probleemstelling al is aangegeven, zal dit onderzoek trachten een bijdrage te leveren aan de evaluatie van het leiderschapsprogramma. Verder tracht dit onderzoek een kennisprobleem van de organisatie op te lossen door het beschrijven van behoeften op het gebied van leiderschap uit het Nederlandse culturele veld. Daaraan worden aanbevelingen gekoppeld voor het evalueren en mogelijk bijsturen van het aanbestede leiderschapsprogramma. Hierdoor wordt een bijdrage geleverd aan de (wetenschappelijke) kennis van de Directie Kunsten op het gebied van leiderschap in de Nederlandse culturele sector.



Door te analyseren waar de behoeften van de sector liggen op het gebied van leiderschap in de veranderende Nederlandse culturele sector, kan een bijdrage worden geleverd aan het succesvolle verloop van de jaarlijkse evaluaties van het leiderschapsprogramma. Daarnaast zal dit onderzoek voor beleidsmedewerkers van de Directie Kunsten handvatten bieden bij het evalueren van het aanbestede leiderschapsprogramma in de periode 2013 tot 2017. Hierdoor kan de Directie Kunsten het leiderschapsprogramma, waar nodig, bijsturen zodat de vooraf gestelde doelen worden behaald. De Directie Kunsten speelt hoofdzakelijk een faciliterende rol wat betreft het leiderschapsprogramma, maar heeft wel de verantwoordelijkheid om het programma te monitoren en waar nodig bij te sturen.

Volgens Artikel 20 en 21 van de Comptabiliteitswet van 2001 zijn de ministeries verplicht om periodiek onderzoek te doen naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid (Artikel 20). In 2006 is tevens de Regeling Periodieke Evaluaties ingegaan, waarin een tiental vragen zijn opgenomen voor de doorlichting van beleid. Door beleid periodiek te evalueren op doelmatigheid en doeltreffendheid, kan er op een gegronde manier verantwoording afgelegd worden aan de Nederlandse bevolking. De bijdrage die dit onderzoek hieraan levert, maakt haar maatschappelijke relevantie duidelijk.

Daarnaast levert dit onderzoek een bijdrage aan de *body of knowledge* van de bestuurskunde en dan specifiek op het gebied van leiderschap in de culturele sector. De case study die in dit onderzoek aan de orde komt, draagt bij aan de verzameling case studies op het gebied van leiderschap in de culturele sector. Dit sluit aan bij de uitspraak van Kuhn: *"...that a discipline without a large number of thoroughly executed case studies is a discipline without systematic production of exemplars, and that a discipline without exemplars is an ineffective one. In social science, a greater number of good case studies could help remedy this situation"* (Kuhn in Flyvbjerg, 2006:242). Dit onderzoek heeft een tweeledige wetenschappelijke relevantie. Ten eerste omdat er, mede vanwege de actualiteit van de gebeurtenissen, nog weinig onderzoek gedaan is naar leiderschap in de veranderende Nederlandse culturele sector. Daarbij is er ook naar leiderschap in de culturele sectoren van andere landen nauwelijks onderzoek gedaan. Dit onderzoek is een aanvulling op de onderzoeken van Hewison (2004; 2006) naar het leiderschap in de culturele sector van Engeland. Ten tweede is dit onderzoek voor de wetenschap relevant

omdat er nog weinig empirisch onderzoek is gedaan naar leiderschap in verandering. Zo stellen Higgs en Rowland (2011): *"It has been asserted that the role and behaviors of leaders in a change context per se has been an area that is lacking in empirical research."* Hieraan levert dit onderzoek een bijdrage doordat de theorie van Higgs en Rowland gebruikt wordt voor het empirische gedeelte van dit onderzoek en daarmee een extra onderzoek toevoegt aan de wetenschappelijke kennis over het gedrag van leiders in verandering zoals zij dat graag zouden zien.

#### **1.4 Onderzoeksdesign**

Het praktijkgerichte karakter van een case study is voor dit onderzoek zeer geschikt, daar dit onderzoek streeft naar de oplossing van een concreet probleem. In dit onderzoek wordt kwalitatieve data verzameld om zo tot een holistisch beeld van de case te komen. Dit wordt gedaan aan de hand van (beleids)stukken met betrekking tot het leiderschapsprogramma en interviews met betrokken actoren in de culturele sector. Met deze vorm van triangulatie wordt de interne validiteit verhoogd. Vanwege de concreetheid van het probleem is het echter moeilijk om de bevindingen te generaliseren naar andere situaties (Flyvbjerg, 2006). De conclusies van dit onderzoek hebben dan ook alleen betrekking op leiders in de Nederlandse culturele sector.

Bestaand materiaal, zoals beleidsbrieven en aanbestedingsdocumenten, wordt gebruikt om de situatie in beeld te brengen. Door mee te lopen in de organisatie kan geobserveerd worden hoe er omgegaan wordt met het proces. De interviews met betrokken actoren geven een beeld van het huidige en het gewenste leiderschap voor de Nederlandse culturele sector. Daarmee geven ze ook een beeld van de invulling van het leiderschapsprogramma om de eventuele discrepantie tussen het huidige en het voor de toekomst gewenste leiderschap te verkleinen. De interviews zullen in de Nederlandse culturele sector gehouden worden met leiders uit een grote diversiteit aan organisaties en met een grote geografische spreiding. Een uitwerking van het onderzoeksdesign is terug te vinden in hoofdstuk 3, hier zal dieper ingegaan worden op de onderzoeksmethoden en de selectie van respondenten.

## **1.5 Leeswijzer**

In dit eerste hoofdstuk is de context en de aanleiding van deze scriptie geschetst. In het tweede hoofdstuk zal vanuit theoretisch oogpunt gekeken worden naar de onderdelen die een belangrijke rol spelen bij het beantwoorden van het onderzoeksvraagstuk. De theorie dient als zoeklicht voor het empirische gedeelte van dit onderzoek, het geeft richting aan de interviews en aan de analyse. Hoe dit proces verlopen is, is terug te vinden in het derde hoofdstuk dat de onderzoeksmethoden en hun beperkingen bespreekt. Daarna volgt in het vierde hoofdstuk de analyse van de uit de interviews verkregen data. Hiermee wordt duidelijk wat de stand van zaken is van het leiderschap in de Nederlandse culturele sector, wat leiders in deze sector voor de toekomst beogen en hoe het leiderschapsprogramma kan bijdragen aan het dichten van het gat tussen die twee. In hoofdstuk vijf wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de Directie Kunsten en de taak die zij hebben in het beoordelen en bijsturen van het leiderschapsprogramma. Aan de hand van de conclusies worden deze aanbevelingen geformuleerd zodat de Directie Kunsten hier de komende jaren mee aan de slag kan.



## Hoofdstuk 2: Leiderschap in verandering

In dit onderzoek zal theorie bijeengebracht worden om de empirische analyse te structureren. Het zal dienen als, door Popper zo gedefinieerde, zoeklichttheorie (Cibangu, 2012). Om houvast te bieden in de analyse van de empirische bevindingen, wordt gestart met een beschrijving van het onderzoeksthema in zijn theoretische achtergrond. Het onderzoeksthema in dit onderzoek is leiderschap in verandering. Vanuit de theorie wordt een antwoord gezocht op de onderzoeksvraag. Daarnaast is de theorie input voor de interviewvragen en de codeerschema's, dit zal in hoofdstuk 3 verder uitgewerkt worden.

### 2.1 Leiderschap

Leiderschap in de culturele sector is volgens het ministerie van OCW uniek. Daarnaast is het leiderschap van groot belang voor de toekomst van de Nederlandse culturele sector. Op deze veronderstellingen is het leiderschapsprogramma gebaseerd dat in 2013 van start gaat. Om hier verdere uitspraken over te kunnen doen, is het noodzakelijk om te kijken naar wat leiderschap is en hoe dit vorm krijgt.

#### 2.1.1 Definities van leiderschap

In de literatuur worden verschillende definities van leiderschap gehanteerd. Dit onderzoek richt zich specifiek op leiderschap in de publieke sector. Literatuur over leiderschap in de publieke sector is slechts een fractie van de literatuur die er over leiderschap bestaat (Van Wart, *Public-Sector Leadership Theory: An Assessment*, 2003). Van Wart geeft in zijn artikel een duidelijk overzicht van de definities (zie Figuur 1) die gehanteerd worden in literatuur op het gebied van leiderschap in de publieke sector. Hij baseert deze definities op onderzoek naar de artikelen gepubliceerd in *Public Administration Review*. Deze definities vormen het uitgangspunt van deze paragraaf.

---

#### **Possible Definitions of Leadership in an Administrative Context**

---

1. *Administrative leadership is the process of providing the results required by authorized processes in an efficient, effective, and legal manner. (This narrower definition might apply well to a frontline supervisor and would tend to be preferred by those endorsing strict political accountability.)*
  2. *Administrative leadership is the process of developing/supporting followers who provide the results. (Since all leaders have followers, and since it is the followers who actually perform the work and provide its quality, it is better to focus on them than the direct service/product. This is a common view in service industries with mottoes such as Our Employees Are Our Number 1 Priority.)*
-

3. *Administrative leadership is the process of aligning the organization with its environment, especially the necessary macro-level changes necessary, and realigning the culture as appropriate.* (This definition tends to fit executive leadership better and emphasizes the “big picture.” Many public sector analysts are concerned about the application of this definition because of a breakdown in democratic accountability.)
4. *The key element to administrative leadership is its service focus.* (Although leadership functions and foci may vary, administrative leaders need to be responsive, open, aware of competing interests, dedicated to the common good, etc., so that they create a sense of public trust for their stewardship roles.)
5. *Leadership is a composite of providing technical performance, internal direction to followers, external organizational direction—all with a public service orientation.* (This definition implicitly recognizes the complex and demanding challenge for leaders; however, it eschews the tough decision about defining the proper emphasis or focus that leaders may need to—and operationally do—make.)

**Figuur 1:** Possible Definitions of Leadership in an Administrative Context (Van Wart, 2003, p. 221)

Volgens Van Wart kan leiderschap alleen focussen op het doel (zorgen dat dingen gedaan zijn), op de middelen waarmee dingen gedaan worden (de volgers) of de organisatie in lijn brengen met de externe behoeften en mogelijkheden (wat kan leiden tot fundamentele verandering). Leiderschap kan volgens hem ook benadrukken met welke instelling er leiding gegeven wordt (Van Wart, 2003). In de publieke sector is dit vaak de motivatie om de publieke zaak te dienen (Van Wart, 2003), dit wordt in de literatuur aangeduid als Public Service Motivation (PSM) (Steijn, 2009). Definities zijn volgens Van Wart een combinatie van (een aantal van) deze elementen met verschillende nadruk op deze elementen (Van Wart, 2003). In Figuur 1 worden diverse definities gegeven die allen een andere combinatie van de bovengenoemde elementen zijn.

Hoewel alle vijf de definities van leiderschap voorkomen in de literatuur over leiderschap in de publieke sector, wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van de laatste definitie. Deze brede definitie biedt voldoende ruimte voor het vervolg van het onderzoek. Deze definitie houdt rekening met de technische prestaties, het leiderschap binnen de organisatie maar ook naar buiten toe, en de oriëntatie op de publieke zaak. Omdat in de probleemstelling gekeken wordt naar de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie waarin een leider werkzaam is, is het zinvol deze definitie te hanteren vanwege het leiderschap binnen de organisatie maar ook naar buiten toe. Ook de publieke service oriëntatie die in deze definitie gehanteerd wordt is een element dat in deze sector van toepassing is. Zo wordt het bewaren van (cultureel) erfgoed en het zorgdragen voor het cultureel geletterd maken van jongeren gezien als een publieke taak. Zo stelt de het

ministerie van OCW op haar website onder andere dat *“de overheid het belangrijk vindt dat kinderen naar het museum gaan en hun kennis van de Nederlandse cultuur en geschiedenis vergroten”*. Organisaties die hiermee belast zijn, hebben te maken met een publieke service oriëntatie.

### **2.1.2 Context van leiderschap**

Naast de definitie van wat leiderschap is, is het ook van belang om naar de context van dit leiderschap te kijken. Omdat de onderzoeksvraag in dit onderzoek zich richt op de ontwikkelingen in de omgeving van het leiderschap, is het hier relevant om dieper in te gaan op de context van het leiderschap. Pettigrew (1985) geeft aan dat het voor onderzoek naar verandering onder andere van belang is om te kijken naar de context (Kuipers et al., 2013). In het onderzoek van Kuipers et al. (2013) wordt de definitie van context beschreven als de externe en interne omgeving van een organisatie, zoals de veranderende politieke omgeving of de institutionalisering van een publieke organisatie. Kuipers et al. (2013) voegen leiderschap toe als aspect van organisatieverandering en benadrukken het belang van context in onderzoek naar deze thema's. Zij sluiten dit onderzoek af met de uitspraak dat zij noodzaak zien voor meer onderzoek dat expliciet de focus legt op het leiden van verandering in een publieke sector context (Kuipers et al., 2013). Ook Van Wart (2013) en Hewison (2004) geven in hun onderzoek het belang van context aan. Van Wart (2003) geeft in zijn definities (zie Figuur 1) het belang van context voor leiderschap aan door de publieke service oriëntatie op te nemen. Dit geeft aan dat deze definities van leiderschap in de bestuurlijke context opgaan, maar niet per se daarbuiten. Hewison (2004) geeft aan dat de plicht van leiders in de culturele sector is om hun leiderschapskwaliteiten in te zetten in het licht van de veranderende context. Ook vraagt Van Wart (2013) zich af wat de belangrijkste contextuele factoren zijn die van invloed zijn op het publieke sector leiderschap.

Van Wart (2013) geeft aan dat hij – verdeeld over vier gebieden, te weten: historisch, cultureel, economisch en politiek – een contextueel raamwerk schetst voor de invloed op leiderschap in de publieke setting. Voor dit onderzoek zijn twee van deze gebieden relevant, namelijk de economische en de politieke context. De economische en politieke context van het leiderschap zijn de directe aanleiding van het onderzoek. Dit zijn de factoren die van invloed zijn op de ontwikkelingen in de Nederlandse culturele sector, zoals

ze in de onderzoeksvraag omschreven zijn. Het zwaartepunt van dit onderzoek ligt wel bij de economische context: door de crisis en de daaruit volgende bezuinigingen is dit een van de belangrijkste factoren die van invloed zijn op de ontwikkelingen in de Nederlandse culturele sector. Deze economische verschijnselen leiden ook tot een verandering in de politieke context, zoals de in de inleiding al aangegeven verandering in de houding van de politiek ten opzichte van de sector. De economische context gaat volgens Van Wart (2013) voornamelijk over het vermarkten van de activiteiten van de overheid. Deze ontwikkeling heeft ook zijn weerslag op de culturele sector, namelijk het afnemen van subsidies voor kunst en cultuur. Door het ondernemerschap te stimuleren wordt er getracht om culturele instellingen meer op eigen benen te laten staan, deze politieke keuze – gebaseerd op bezuinigingen – is ook de reden van oprichting van het leiderschapsprogramma. Een andere trend die hij waarneemt is de negatieve houding ten opzichte van publieke sector werknemers. Leaders moeten manieren vinden om deze werknemers niet gedesillusioneerd en ontmoedigd te laten raken (Van Wart, 2013). Dit kan in organisaties in de Nederlandse culturele sector wellicht ook een factor zijn die meespeelt. Dit kan komen door de negatieve connotatie van uitspraken vanuit de politiek, die overgenomen worden door de media, en het algemeen afkalvend draagvlak voor kunst en cultuursubsidies zoals in de inleiding besproken. Het is waarschijnlijk dat leaders in de Nederlandse culturele sector hier mee te maken hebben.

### **2.1.3 Transactioneel en transformationeel leiderschap**

Hoewel de typering van leiderschap op veel verschillende manieren wordt gedaan, is de meest voorkomende verdeling die tussen het transactioneel en transformationeel leiderschap (Bass, 1997). Deze verdeling wordt daarom ook in dit onderzoek aangehouden. Daarnaast wordt specifiek aandacht besteed aan de literatuur op het gebied van leiderschap in de culturele sector. Hierover hebben slechts weinig auteurs specifiek gepubliceerd. In dit onderzoek zal worden gekeken naar de publicaties van Hewison (2004; 2006) vanwege zijn aansluiting op de leiderschap typering van Bass et al. (1996; 1997) en zijn specificering hiervan richting de culturele sector.

Hewison (2004) geeft aan dat onderzoek specifiek naar de culturele sector van belang is omdat culturele leaders te maken hebben met een diverse groep stakeholders die zij tevreden dienen te stellen. Zo zijn er de vereisten vanuit sociaal en economisch beleid,



alsmede de eisen van accountants en het publiek. Deze leiders moeten in staat zijn strategische plannen te maken met schaarse middelen en in de afwezigheid van financiële zekerheid op de lange termijn. Bedrijven maken geen gebruik van vrijwilligers in de vorm van bestuursleden of belangrijk personeel. Creatieve mensen hebben ook creatief management nodig in het kader van meervoudige en brede prioriteiten. Daarnaast is er constante druk om op korte termijn projecten te voltooien en tegelijkertijd te zorgen voor constante productinnovatie (Hewison, 2004). Veel van deze kenmerken gelden ook voor andere non-profit organisaties, maar het is van belang om in de gaten te houden dat cultureel leiderschap anders is dan zakelijk leiderschap (Hewison, 2004).

Aan de ene kant van het spectrum van transactioneel en transformationeel leiderschap is er het leiderschap met de nadruk op het volgen van regels, extrinsieke prikkels, nauwkeurig monitoren van outcomes en het belonen van medewerkers voor outcomes die door de organisatie hoog gewaardeerd worden. Aan de andere kant van het spectrum staat een visionaire leider die volgers inspireert zodat zij uit zichzelf bijdragen aan de organisatiedoelen, dat ze wellicht zelfs een deel van hun identiteit ontleen aan hun bedrijfsidentiteit (Lord, in Uhl-Bien & Marion, 2008). Het eerste type wordt ook wel de transactionele leider genoemd en het tweede type wordt omschreven als de transformationele leider.

Transactioneel leiderschap zien Bass et al. als de mogelijkheid van de leider om medewerkers te straffen of te belonen voor hun werkzaamheden, de zogeheten *carrot and stick approach* (Bass, Avolio, & Atwater, 1996). De leider kan een werknemer belonen voor goed werk met een wortel of straffen met de stok indien een werknemer niet voldoet aan het vooraf afgesproken werk. Het maakt niet uit of dit belonen materieel of symbolisch gebeurt, direct of vertraagd, deels of in zijn geheel, impliciet of expliciet. Wanneer een werknemer op deze manier benaderd wordt, voelt deze zich niet betrokken en zal zich een domoor blijven voelen (Bass, 1997, p. 133).

---

### **Kenmerken van transactioneel leiderschap**

---

*Contingent Reward:* leiders zijn betrokken bij een constructieve weg-doel transactie van beloning voor prestatie. Ze leggen verwachtingen uit, ruilen beloftes en middelen uit voor ondersteuning van de leiders, maken wederzijds bevredigende afspraken, onderhandelen voor middelen, ruilen hulp uit voor inzet en geven lof aan succesvolle prestaties van volgers.

*Active Management by Exception:* leiders monitoren de prestaties van volgers, pas als afwijkingen van de standaard optreden wordt er correctief opgetreden. Zij leggen regels op om fouten te voorkomen.

*Passive Management by Exception:* leiders grijpen pas in als problemen serieus worden. Zij wachten met het ondernemen van actie totdat fouten onder hun aandacht gebracht worden.

*Laissez-Faire Leadership,* dit is een non-leiderschap, deze leiders ontwijken hun verantwoordelijkheden, zijn afwezig wanneer ze nodig zijn, gaan niet in op aanvragen van hulp en geven geen blijk van hun visie op belangrijke kwesties.

**Figuur 2:** Vormen en kenmerken van transactioneel leiderschap (naar Bass, 1997)

Het transformationeel leiderschap (Figuur 3) wordt door Bass et al. (1996) omschreven als leiderschap dat volgelingen betreft en motiveert om te werken voor overstijgende doelen die verder gaan dan onmiddellijk eigenbelang. Anders dan bij het transactioneel leiderschap, gaat het er hier meer om de werknemers in staat te stellen het beste uit zichzelf te halen. Leiders van dit type zijn aanjagers, zij spreken een visie uit en hebben bij het nastreven van deze visie aandacht voor en geven ruimte aan de individuele werknemer. De volgende vier aan elkaar verbonden componenten zijn daarbij in de leider van belang: charisma, inspirerend, intellectueel stimulerend en zorgzaam voor het individu (Bass, 1997). In Figuur 3 worden deze kenmerken nader toegelicht.

### **Kenmerken van transformationeel leiderschap**

*Charisma:* leiders tonen overtuiging, benadrukken vertrouwen, nemen standpunten in bij moeilijke kwesties, presenteren hun belangrijkste waarden en benadrukken het belang van doel, betrokkenheid en de ethische consequenties van beslissingen. Deze leiders worden bewonderd als rolmodel en genereren trots, loyaliteit, zelfvertrouwen en overeenstemming rond een gezamenlijk doel.

*Inspirerend:* leiders spreken een aantrekkelijke visie uit voor de toekomst, dagen volgers uit met hoge standaarden, praten optimistisch en met enthousiasme en verzorgen aanmoediging en betekenisgeving voor wat gedaan dient te worden.

*Intellectueel stimulerend:* leiders stellen aannames, tradities en overtuigingen ter discussie, stimuleren anderen om tot nieuwe perspectieven te komen en moedigen de expressie van ideeën en redenen aan.

*Zorgzaam voor het individu:* leiders gaan met anderen om als individuen, houden rekening met individuele behoeften, mogelijkheden en wensen, zij luisteren aandachtig, zij helpen bij de ontwikkeling van het individu, adviseren, leren en coachen.

**Figuur 3:** Kenmerken van transformationeel leiderschap (naar Bass, 1997)

Het transactionele leiderschap vormt de ene kant van het spectrum en het transformationele leiderschap de andere kant. Regels en voorschriften domineren de transactionele organisatie, terwijl aanpassingsvermogen centraal staat in de transformationele organisatie (Bass, 1997, p. 131) Transactioneel leiderschap is een kwestie van voorwaardelijke versterking van volgelingen door een leider, terwijl

transformationeel leiderschap de beweging is van volgelingen buiten hun eigenbelang voor het welzijn van de groep, organisatie of samenleving (Bass, 1997).

#### **2.1.4 Leiderschap in de culturele sector**

Hewison (2004) haalt in zijn artikel over cultureel leiderschap in Groot-Brittannië ook de transactionele en transformationele leiderschapstyperingen aan. Hij geeft daarbij aan dat transactionele leiders niet goed om kunnen gaan met verandering, het betreft dan zowel veranderingen binnen als buiten de organisatie. Ook Bass (1997) gaf al aan dat transactionele leiders niet goed kunnen omgaan met verandering en de voorkeur geven aan regels en voorschriften. De transformationele leiders zijn volgens Hewison managers die op hun gemak zijn met het leiden van organisatieverandering. Dit type leiders wordt hoog gewaardeerd in de culturele sector (Hewison, 2004).

Hewison stelt dat er nog een derde type leider is naast het transactioneel en transformationeel leiderschap dat door Bass (1997) gedefinieerd is, namelijk de relationele leiders. Deze leider heeft geen gebrek aan visie of inspiratie, maar werkt als een facilitator. Dit type bestaat ook in de culturele sector, maar heeft een veel minder zichtbare plaats. Wellicht omdat dit type leider ook wel bekend staat als de onzichtbare leider (Hewison, The crisis of cultural leadership in Britain, 2004). Hewison stelt dat als de condities veranderen, de context verandert en dat daarom voor deze laatste vorm meer aandacht moet zijn in de culturele sector van de toekomst. Dit heeft volgens Hewison (2004) vooral te maken met de grote aantallen vrijwilligers in culturele organisaties, waarbij dit type leiderschap het beste past. Om deze reden wordt dit derde type leider meegenomen in de analyse van het leiderschap in de Nederlandse culturele sector, met als doel te achterhalen in hoeverre dit type leiderschap nu al voorkomt in Nederland.

---

#### **Kenmerken van relationeel leiderschap**

*Facilitator*: leider heeft geen gebrek aan visie of inspiratie maar werkt als een stimulator.

*Sharer (deler)*: leider is een deler, erkent dat 'empowerment' niet hetzelfde is als delegatie, communiceert en is een teamspeler. Leider is in staat om zowel te volgen als te leiden.

*Nurturer (verzorger)*: leider is een verzorger van andermans talent, zorgt voor stabiliteit binnen noodzakelijke veranderingen.

---

**Figuur 4:** Kenmerken van relationeel leiderschap (naar Hewison, 2004)

## 2.2 Verandering en leiderschap

Na een korte schets van de theorie op het gebied van (organisatie)verandering om de context van het leiderschap in de Nederlandse culturele sector te kunnen analyseren, wordt verder ingegaan op het leiderschap dat bij verandering noodzakelijk of wenselijk is. Het is voor dit onderzoek van belang om te kijken naar leiderschap in de context van verandering, gezien de veranderingen die op dit moment in de Nederlandse culturele sector plaatsvinden. Om ook deze veranderingen in de sector te kunnen analyseren, wordt in deze paragraaf begonnen met de diverse veranderbenaderingen. In deze paragraaf wordt de literatuur onderverdeeld in geplande en emergente verandertheorie. Dit onderscheid wordt gehanteerd omdat er een algemene overeenkomst is dat de twee belangrijkste benaderingen van verandering de geplande benadering en de emergente benadering zijn (Beer & Nohria, 2000). Het onderscheid is echter niet altijd eenvoudig te maken omdat het hier gaat om twee uitersten op een continuüm. Na deze uiteenzetting zal worden ingegaan op de theorie met betrekking tot het leiderschap in de context van verandering.

### 2.2.1 Verandering

Weick en Quinn (1999) halen in hun artikel een aantal verschillende definities van verandering aan van diverse auteurs. Zij stellen dat je op verschillende niveaus naar verandering kunt kijken. Dit is van belang om in de analyse te kunnen onderscheiden over welk soort verandering er door respondenten gesproken wordt: over verandering in het algemeen, of over organisatieverandering. Op het meest algemene level: *"...change is a phenomenon of time. It is the way people talk about the event in which something appears to become, or turn into, something else, where the 'something else' is seen as a result or outcome"* (Ford & Ford 1994:759). Wanneer er specifiek naar organisaties gekeken wordt, halen Weick en Quinn een andere definitie aan, namelijk die van Huber et al. (1993: 216): *verandering heeft te maken met een verschil "in how an organization functions, who its members and leaders are, what form it takes, or how it allocates its resources"*.

Voor de geplande verandering wordt Kurt Lewin veelal als de grondlegger van de geplande verandertheorie beschouwd. Zijn bekende driefasenmodel bestaat uit: unfreeze –

move – refreeze (Lewin, 1947). Om te kunnen veranderen stelt Lewin dat de huidige situatie eerst 'losgemaakt' dient te worden (unfreeze); wat hier precies moet gebeuren kan echter sterk verschillen per situatie (Lewin, 1947, p. 35). Pas daarna kan de beweging richting de gewenste, nieuwe situatie plaatsvinden (move). Als laatste is het zaak om de nieuwe situatie te consolideren (refreeze) in de organisatie, zodat de nieuwe situatie in stand kan blijven. Burnes (2009) schrijft in zijn artikel dat dit model gezien wordt als Lewins grootste bijdrage aan organisatieverandering, maar geeft daarbij ook aan dat Lewin dit als een onderdeel zag van zijn totale idee voor geplande verandering. Hierin komen de 'field theory', de groepsdynamiek, actieonderzoek en het driefasenmodel samen. Dit driefasenmodel zorgt volgens Lewin voor een succesvol verandertraject (Burnes, 2009).

De emergente verandering bevindt zich aan het andere uiteinde van dit continuüm. Emergente verandering heeft als kenmerken dat het voortdurend, ononderbroken en cumulatief is (Weick, 2000). *"There is no deliberate orchestration of change here, no technological inevitability, no dramatic discontinuity, just recurrent and reciprocal variations in practice over time"*, aldus Orlikowski (1996). Orlikowski (1996) stelt ook dat de emergente verandering, in contrast met de geplande verandering, de realisatie van een nieuwe manier van organiseren in de afwezigheid van a priori intenties is. Weick en Quinn (1999) stellen aan het eind van hun artikel dat verandering begint met het falen in aanpassing en dat verandering nooit begint omdat het nooit ophoudt. Hiermee lijken zij aan te geven dat verandering altijd een emergent element in zich heeft.

### **2.2.2 Leiderschap in verandering**

Er is duidelijk – en steeds toenemend – bewijs dat de rol van leiders in het veranderproces een grote impact heeft op het succes van de verandering (Higgs & Rowland, 2005). Higgs en Rowland hebben diverse onderzoeken gedaan naar leiderschap in de publieke sector met een focus op verandering. Omdat deze theorie voortbouwt op de typeringen die eerder door Bass et al. gedaan zijn, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de theorie van Higgs en Rowland als aanvulling hierop. De toespitsing op leiderschap in verandering maakt deze theorie relevant voor het onderzoek naar leiderschap in de veranderende Nederlandse culturele sector.

Higgs en Rowland (2011) geven aan dat zij drie stijlen onderscheiden voor het gedrag van leiders, waarvan de laatste twee het meest succesvol lijken te zijn. De eerste leiderschapsstijl (shaping behaviour) kan gezien worden als een vorm die past bij geplande verandering en een top-down benadering van de verandering. De leider vormt het gedrag van de medewerkers door sturing. De laatste twee vormen passen meer bij een emergente benadering. De leider bepaalt wellicht het startpunt van de verandering (framing change), maar laat daarbij ruimte voor andere invloeden. In de stijl die Higgs en Rowland beschrijven als creating capacity, zorgt de leider er vooral voor dat de werknemers over de capaciteiten beschikken die zij nodig hebben om de verandering aan te kunnen. De leiders zijn er om verbindingen te leggen, maar er is veel ruimte voor de eigen invulling van de werknemers. Bij een combinatie van deze laatste twee stijlen van leiderschap hebben Higgs en Rowland (2011) ook vier gedragingen gedefinieerd, deze zijn opgenomen in onderstaande figuur.

Leiderschapsstijlen	Gedragingen
<i>Shaping behaviour</i> : de communicatie en acties van leiders zijn direct gerelateerd aan de verandering.	
<i>Framing Change</i> : leiders bepalen startpunt voor verandering. Zij ontwerpen en managen de verandering en communiceren belangrijke principes in de organisatie.	<i>Attractor</i> : leider creëert een magnetisch energie veld om de organisatie in de richting van het doel te trekken. Leiders trekken mensen in de richting van wat de organisatie probeert te doen, niet naar zichzelf.
	<i>Edge and Tension</i> : leider test en daagt de organisatie uit; versterkt de verstoring gegenereerd door het proces van verandering door mensen inzicht te verschaffen in de herhaling van nutteloze gedragspatronen in de cultuur, terwijl de leider tegelijkertijd de firma op de juiste koers in het veranderproces houdt.
<i>Creating Capacity</i> : leiders creëren individuele en organisatie brede bekwaamheden, communicatie en maken verbindingen.	<i>Container</i> : leider kanaliseert energie, dit kan in tijden van verandering rust, zelfverzekerdheid en bevestigende signalen geven opdat mensen op een positieve manier betekenis geven aan de verandering.
	<i>Transforming Space</i> : leider creëert verandering in het hier en nu gebaseerd op de aanname dat het enige dat je kunt veranderen het heden is.

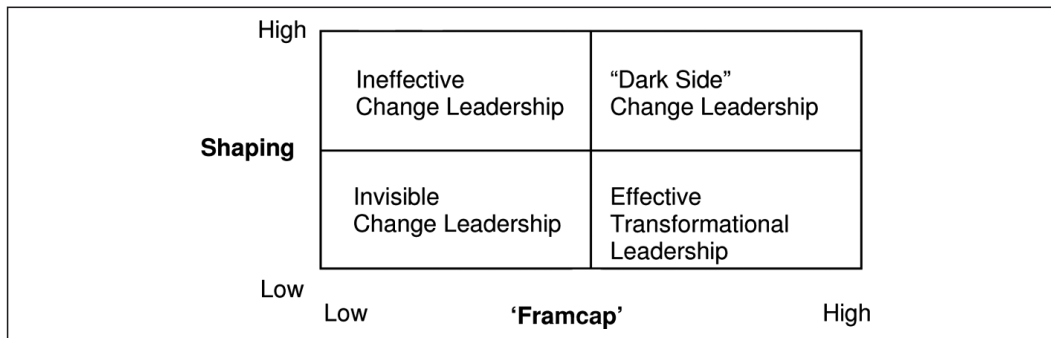
**Figuur 5:** Kenmerken van leiderschap in verandering (naar Higgs & Rowland, 2011)

De attractor trekt werknemers richting het doel dat de leider voor ogen staat met de verandering. Het is echter niet zo dat de leider de werknemers per se naar zichzelf

toetrekt. Het edge and tension gedrag test de werknemers en daagt hen uit om verandering ook in zichzelf te zoeken (Higgs & Rowland, 2011). Ook geeft het inzicht in gedragspatronen binnen de organisatie die niet functioneel zijn. Het gedrag van de 'container' past zowel bij de tweede als bij de derde leiderschapsstijl, zoals gedefinieerd door Higgs en Rowland (2011). Dit gedrag is erop gericht energie te kanaliseren en te zorgen voor een positieve attitude van werknemers richting de verandering (Higgs & Rowland, 2011). Als laatste gaan Higgs en Rowland (2011) in op de transforming space typering van gedrag. De gedachte hierachter is dat een leider alleen het heden kan veranderen en dat de focus daarom ook op het hier en nu moet zijn.

Naast deze stijlen en gedragingen, zoals weergegeven in Figuur 5, kijken Higgs en Rowland (2011) ook naar de effectiviteit van het leiderschap. Zij stellen dat wanneer leiders een combinatie van framing change en creating capacity hanteren, zij in het bijzonder succesvol zijn in het implementeren van verandering. Higgs & Rowland (2011) laten in Figuur 6 zien dat zij dit onderscheid maken in de mate van effectiviteit; aan de ene kant shaping (shaping behavior) aan de andere kant framcap (een combinatie van framing change en creating capacity). In het vak rechtsonder wordt geconcludeerd dat bij een hoge mate van framcap en een lage mate van shaping effectief transformationeel leiderschap plaatsvindt. Dit sluit aan bij de visie van Bass et al. Volgens hen is transformationeel leiderschap immers het meest succesvol (Bass et al., 1996; Bass, 1997).

Higgs en Rowland (2011) schetsen zelf in hun artikel ook een relatie tussen het door hen gedefinieerde framcap en het transformationeel leiderschap van Bass (Bass, 1997). Dit is de reden dat deze auteurs voor dit onderzoek gecombineerd gebruikt worden om het leiderschap in de Nederlandse culturele sector te duiden. In de volgende paragraaf zal dieper worden ingegaan op de samenhang tussen de verschillende leiderschapstyperingen die hiervoor aan bod zijn gekomen. In het empirische gedeelte van dit onderzoek zal worden gekeken naar de relatie tussen de kenmerken die uit de theorieën voortkomen en de kenmerken die de respondenten schetsen. Als deze theorieën met elkaar vergelijkbaar zijn, is het waarschijnlijk dat respondenten de kenmerken van deze twee theorieën beiden in zichzelf herkennen.



**Figuur 6:** A possible change leadership framework (Higgs & Rowland, 2011, p. 331)

### 2.3 Samenhang in theorie

De belangrijkste overeenkomsten die kunnen worden waargenomen tussen de meest voorkomende leiderschapstyperingen in dit onderzoek staan in Figuur 7 samengevat. In de figuur zijn de theorieën zoals in dit hoofdstuk beschreven naast elkaar geplaatst, te beginnen met de veranderbenaderingen, waarna de verschillende aangehaalde auteurs volgen. In een rij staan de verschillende leiderschapsstijlen en -gedragingen zoals deze eerder gebruikt zijn op basis van overeenkomsten in de beschrijvingen bij elkaar geplaatst. De verdeling in rijen is op basis van de typeringen van de onderzoeker.

In de tabel zijn alle typeringen, zoals eerder in dit hoofdstuk aan de orde gesteld, opgenomen. Het transformatieel leiderschap en het relationeel leiderschap hebben ook het zorgelement in zich, wat geen directe relatie heeft met het leiderschap in verandering zoals dat door Higgs en Rowland is gedefinieerd. De overeenkomsten tussen het leiderschap in verandering (Higgs & Rowland, 2011) en het transformatieel leiderschap (Bass, 1997) zijn eerder al beschreven door Higgs en Rowland en als zodanig ook opgenomen in dit onderzoek. De relatie tussen deze twee vormen en het relationeel leiderschap wordt, aan de hand van dit empirisch onderzoek, hieraan toegevoegd.

Framing change en de facilitator hebben de overeenkomst dat de leider richting geeft aan de organisatie, of de verandering daarin. Een leider met deze kenmerken zorgt voor een visie, of ontwerp, en stimuleert de organisatie om mee te gaan in het proces. Binnen framing change maken Higgs en Rowland (2011) de verdeling tussen de attractor en edge and tension. De eerste vertoont de meeste overeenkomsten met het charisma van de transformatieel leider, hoewel dit meer gefocust lijkt op het persoonlijke van een leider. Beide kenmerken gaan uit van iets wat niet tastbaar is, een magnetisch energieveld of het



persoonlijke charisma van een leider. De tweede vertoont de meeste overeenkomsten met het kenmerk intellectueel stimulerend van Bass (1997). Beide dagen werknemers uit om buiten de gebaande paden te treden, om gewoontes in twijfel te trekken en hierdoor te groeien binnen de organisatie, of binnen de verandering.

Creating capacity en de sharer (deler) zijn beiden gefocust op het in staat stellen van werknemers om het beste uit zichzelf te halen. Zij maken verbindingen binnen en buiten de organisatie en zijn teamspelers. Daarbinnen is de container het best te vergelijken met het kenmerk inspirerend. Beiden stralen optimisme en zelfverzekerdheid uit. Daarnaast zijn zij in staat om op een positieve manier betekenis te geven aan wat gedaan moet worden binnen de organisatie en daarin de werknemers mee te nemen. Transforming space heeft geen directe equivalent binnen de andere leiderschapstyperingen die hier gebruikt worden.

Zorgzaam voor het individu en de nurturer (verzorger) zijn, meer nog dan de sharer (deler) en creating capacity, op zoek naar de talenten van individuele werknemers in de organisatie en zorgen ervoor dat deze tot volle uiting kunnen komen.

<b>Verander- benaderingen (Lewin, 1947; Weick, 2000)</b>	<b>Leiderschap in verandering (Higgs &amp; Rowland, 2011)</b>	<b>Transformatio- neel leiderschap (Bass, 1997)</b>	<b>Relationeel leiderschap (Hewison, 2004)</b>
<i>Gepland:</i> losmaken huidige situatie, beweging richting ideale nieuwe situatie, consolidatie van nieuwe situatie.	<i>Shaping behaviour:</i> de communicatie en acties van leiders zijn direct gerelateerd aan de verandering.		
<i>Gepland:</i> losmaken huidige situatie, beweging richting ideale nieuwe situatie, consolidatie van nieuwe situatie.	<i>Framing change:</i> leiders bepalen startpunt voor verandering. Zij ontwerpen en managen de verandering en communiceren belangrijke principes in de organisatie.		

<p><i>Gepland:</i> losmaken huidige situatie, beweging richting ideale nieuwe situatie, consolidatie van nieuwe situatie.</p>	<p><i>Attractor:</i> leider creëert een magnetisch energie veld om de organisatie in de richting van het doel te trekken. Leiders trekken mensen in de richting van wat de organisatie probeert te doen, niet naar zichzelf.</p>	<p><i>Charisma:</i> leiders tonen overtuiging, benadrukken vertrouwen, nemen standpunten in bij moeilijke kwesties, presenteren hun belangrijkste waarden en benadrukken het belang van doel, betrokkenheid en de ethische consequenties van beslissingen. Deze leiders worden bewonderd als rolmodel en genereren trots, loyaliteit, zelfvertrouwen en overeenstemming rond een gezamenlijk doel.</p>	<p><i>Facilitator:</i> leider heeft geen gebrek aan visie of inspiratie maar werkt als een stimulator.</p>
<p><i>Gepland:</i> losmaken huidige situatie, beweging richting ideale nieuwe situatie, consolidatie van nieuwe situatie.</p>	<p><i>Edge and tension:</i> leider test en daagt de organisatie uit; versterkt de verstoring gegenereerd door het proces van verandering door mensen inzicht te verschaffen in de herhaling van nutteloze gedragspatronen in de cultuur, terwijl de leider tegelijkertijd de firma op de juiste koers in het veranderproces houdt.</p>	<p><i>Intellectueel stimulerend:</i> leiders stellen aannames, tradities en overtuigingen ter discussie, stimuleren anderen om tot nieuwe perspectieven te komen en moedigen de expressie van ideeën en redenen aan.</p>	
<p><i>Emergent:</i> voortdurend, ononderbroken, cumulatief.</p>	<p><i>Creating capacity:</i> leiders creëren individuele en organisatie brede bekwaamheden, communicatie en maken verbindingen.</p>		<p><i>Sharer (deler):</i> leider is een deler, erkent dat 'empowerment' niet hetzelfde is als delegatie, communiceert en is een team player. Leider is in staat om zowel te volgen als te leiden.</p>

<i>Emergent:</i> voortdurend, ononderbroken, cumulatief.	<i>Container:</i> leider kanaliseert energie, dit kan in tijden van verandering rust, zelfverzekerdheid en bevestigende signalen geven opdat mensen op een positieve manier betekenis geven aan de verandering.	<i>Inspirerend:</i> leiders spreken een aantrekkelijke visie uit voor de toekomst, dagen volgers uit met hoge standaarden, praten optimistisch en met enthousiasme en verzorgen aanmoediging en betekenisgeving voor wat gedaan dient te worden.	
<i>Emergent:</i> voortdurend, ononderbroken, cumulatief.	<i>Transforming space:</i> leider creëert verandering in het hier en nu gebaseerd op de aanname dat het enige dat je kunt veranderen het heden is.		
<i>Emergent:</i> voortdurend, ononderbroken, cumulatief.	<i>Zorgzaam voor het individu:</i> leiders gaan met anderen om als individuen, houden rekening met individuele behoefte, mogelijkheden en wensen, zij luisteren aandachtig, zij helpen bij de ontwikkeling van het individu, adviseren, leren en coachen.		<i>Nurturer (verzorger):</i> leider is een verzorger van andermans talent, zorgt voor stabiliteit binnen noodzakelijke veranderingen.

**Figuur 7:** Overeenkomsten in theorie



## **Hoofdstuk 3: Methodologische verantwoording**

### **3.1 Onderzoeksopzet**

In dit hoofdstuk komt de uitwerking van het onderzoeksdesign zoals in paragraaf 1.4 besproken is aan bod. Het schetst de gehanteerde methoden voor dit onderzoek en de uitwerking hiervan in de praktijk. Om te zorgen voor een hoge mate van betrouwbaarheid en validiteit van de afgenomen, semigestructureerde, interviews wordt er een zo breed mogelijke groep respondenten geselecteerd. In de volgende paragraaf wordt gedetailleerder uiteengezet welke respondenten geselecteerd zijn. De onderzoeker is bij het afnemen van interviews zelf het belangrijkste meetinstrument, volgens Van Thiel (2010). Voor de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek is het dan ook van belang dat de onderzoeker een gedegen kennis van het onderzoeksonderwerp heeft. Deze kennis wordt opgebouwd tijdens de stage van de onderzoeker bij de Directie Kunsten. De vaardigheid van het interviewen zal verbeterd worden door het afnemen van een aantal proefinterviews voordat de reeks interviews bedoeld voor dit onderzoek zullen worden afgenomen. Omdat hier gekozen is voor een semigestructureerd interview, waren de proefinterviews van belang voor het verbeteren van de interviewvaardigheden van de onderzoeker; ook is er gebruik gemaakt van opnameapparatuur waarna er transcripten gemaakt zijn van de interviews.

De semigestructureerde interviews zijn opgebouwd aan de hand van het theoretische thema – leiderschap in verandering – dat in het vorige hoofdstuk aan bod gekomen is. Aan de hand hiervan zijn voor elk van de onderdelen van dit thema codes vastgesteld zodat de onderzoeker een adequate interviewleidraad (zie Bijlage 2) kon opstellen en wist waarop doorgevraagd kon worden. Codering van de interviews is in eerste instantie vrij gedaan. Later is een lijst van codes zoals die uit de theorie zichtbaar werden naast de interviews gelegd om ook via deze weg nog coderingen aan te brengen. Dit coderen is gedaan met behulp van Atlas TI software. Dit hielp ook om alle brondocumenten zo overzichtelijk mogelijk te bewaren.

Het thema leiderschap in verandering wordt in de interviews met de leiders in de Nederlandse culturele sector besproken. Om te zorgen voor triangulatie binnen het onderzoek, wordt gebruik gemaakt van de bestudering van documenten die met het

onderwerp samenhangen, het meedraaien in de organisatie en de interviews met leiders uit de Nederlandse culturele sector. Dit draagt bij aan de validiteit van het onderzoek. De interviews zullen, na toestemming van de respondent, worden opgenomen. Deze transcripten worden voorgelegd aan de respondent (member check) voor het eventueel corrigeren van fouten. Met de respondenten is afgesproken dat zij, wanneer zij willen dat de informatie anoniem verwerkt wordt, dit kunnen aangeven. Het is bij de *member check* echter niet toegestaan om de uitspraken af te zwakken of te corrigeren. Dit is de respondenten bij afronding van de interviews duidelijk gemaakt. Respondenten is anonimiteit aangeboden, maar alle respondenten hebben aangegeven dat zij dit niet noodzakelijk vonden.

### **3.2 Respondenten**

Voor dit onderzoek is een keuze gemaakt uit de mogelijke respondenten na overleg met de accounthouders vanuit de Directie Kunsten, de Directie Media, Letteren en Bibliotheken en de Directie Cultureel Erfgoed, om op die manier een brede selectie uit de actoren die betrokken zijn bij het probleem te garanderen. De respondenten die gevraagd zullen worden om deel te nemen aan dit onderzoek zullen allen uit de Nederlandse culturele sector afkomstig zijn. Een overzicht van alle deelnemende respondenten is te vinden in Bijlage 3: Overzicht respondenten.

In het aanbestedingsdocument voor het leiderschapsprogramma (Ministerie van OCW, 2012a) staat het volgende met betrekking tot de groep deelnemers. Gezien het feit dat dit onderzoek gericht is op het leiderschapsprogramma van de Directie Kunsten van het ministerie van OCW zal als leidraad voor het onderzoek het volgende aangehouden worden: Inschrijver zal het leiderschapsprogramma voor de Nederlandse culturele sector aanbieden aan professionals met ervaring als manager of leidinggevende. Het betreft zowel artistiek als zakelijk leidinggevend. Het gaat hierbij in eerste instantie om deelnemers van culturele instellingen die overheidssubsidie ontvangen (meerjarige financiering OCW, andere overheden of publieke cultuurfondsen). Zij vormen het merendeel van de deelnemerspopulatie per leergang (2/3). In tweede instantie dient Inschrijver deelnemers te selecteren van organisaties en/of zzp'ers, eveneens met ervaring als manager of leidinggevende in de culturele sector, die geen overheidssubsidie

ontvangen (1/3). Zij vormen een deel van de deelnemerspopulatie per leergang om kruisbestuiving te bevorderen.

Respondenten moeten dus aan de volgende kenmerken voldoen:

- Zij moeten op dit moment werkzaam zijn bij een culturele organisatie in Nederland.
- Zij moeten professionals zijn met ervaring als manager of leidinggevende.
- Twee derde van de respondenten is werkzaam in een gesubsidieerde culturele organisatie.
- Eén derde van de respondenten is werkzaam in een niet gesubsidieerde culturele organisatie.
- De spreiding van de respondenten over de subsectoren moet zo dicht mogelijk de spreiding in Nederland benaderen.
- De geografische spreiding van de respondenten moet zo dicht mogelijk de geografische spreiding van het totaal aan culturele instellingen benaderen.

Deze beschrijving wordt voorgelegd aan de accounthouders bij het directoraat-generaal cultuur en media (OCW) voor de selectie van respondenten. De lijst met respondenten die hieruit is gekomen is ter controle voorgelegd aan de afdelingshoofden van de afdelingen Beleid & Bestuur en Instellingen & Informatie van de Directie Kunsten. Slechts een enkele respondent is van de lijst verwijderd in verband met zaken die tussen de respondent en de Directie Kunsten spelen. Na goedkeuring is via e-mail het eerste contact gelegd met de geselecteerde instellingen. Daarna is per e-mail of per telefoon een afspraak gemaakt voor het interview. Er zijn in totaal 18 leiders gecontacteerd. Hiervan hebben er 18 te kennen gegeven mee te willen werken aan dit onderzoek. Tevens is met alle 18 een afspraak gemaakt. Bij een van de interviews werd er ter plekke nog een expert op het gebied van leiderschap in de culturele sector bijgehaald, wat het totaal aan respondenten op 19 brengt. De hoge respons is te danken aan de introductie via de contactpersonen van de organisaties binnen het ministerie van OCW, hetgeen naar voren kwam in de terugkoppeling van de respondenten. Een aantal anderen gaf aan dat ze het een belangrijk onderwerp vonden, dat ze het goed vonden dat er vanuit het ministerie van OCW onderzoek naar gedaan werd en dat zij daarom bereid waren om hieraan deel te nemen.

Alle interviews zijn zoveel mogelijk onder dezelfde omstandigheden uitgevoerd. De onderzoeker is afgereisd naar de locaties van de organisaties waar de leiders werkzaam zijn. Hier is een interview van een uur afgenomen. De interviews zijn in principe met één respondent tegelijk en in de Nederlandse taal afgenomen. Eén van de interviews betrof echter onverwacht twee respondenten en werd, geheel verwacht, in het Engels afgenomen omdat de betreffende respondent nog maar kort in Nederland werkzaam is. Voor dit interview is van tevoren ruim de tijd genomen om de interviewvragen en de begrippen en definities binnen de casus zorgvuldig te vertalen.

Na de eerste twee interviews is een reflectiemoment ingebouwd om te kijken naar de kwaliteit van de interviews en waar verbetering noodzakelijk of wenselijk was. Een korte variant hiervan is na elk interview herhaald, halverwege het proces is dit ook met medeonderzoekers en met de begeleider van dit onderzoek gedaan. De eerste interviews verliepen nog ietwat rommelig omdat de tijdsdruk van de agenda's van de respondenten te veel meegenomen werd door de onderzoeker. Hierdoor werden bij het eerste interview te veel vragen door elkaar gesteld. Bij latere interviews was het moeilijk om niet inhoudelijk te reageren op wat respondenten zeiden. Gedurende het proces ging dit steeds beter, het lukte steeds beter om voor ogen houden dat het gesprek alleen was om informatie te vergaren en dat dat goed was.

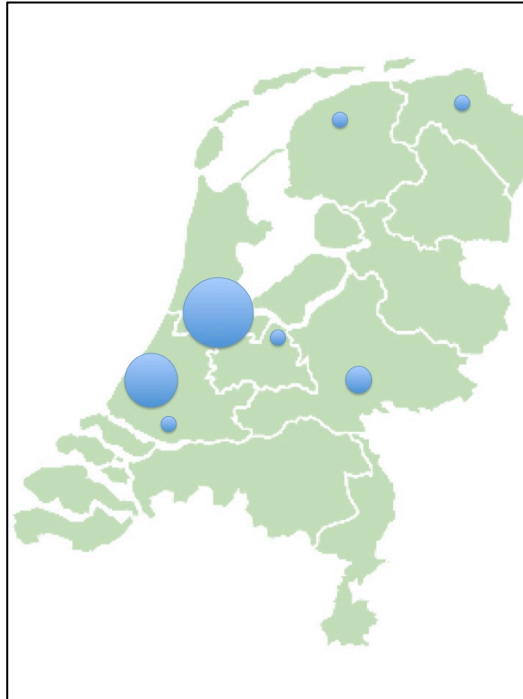
Voor de analyse van de afgenomen interviews wordt Figuur 8 gebruikt om inzicht te krijgen in de kenmerken van de groep respondenten. Codes uit deze figuur zijn met name gebruikt om de aangegeven verdeling van respondenten over de subsectoren, functies en geografie te kunnen vastleggen.

<b>Code families</b>	<b>Hoofdcodes</b>
<b>Naam respondent</b>	Diversen
<b>Functie</b>	(Algemeen) Directeur, zakelijk leider, curator
<b>Organisatie</b>	Diversen; Letteren, musea, presentatie instellingen, architectuur, film, podia, jeugdtheater, dans, theater
<b>Locatie</b>	Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Leeuwarden, Groningen
<b>Geslacht</b>	Man, vrouw
<b>Anonimiteit</b>	Wel, niet, quotes voorleggen

**Figuur 8:** Basis codes

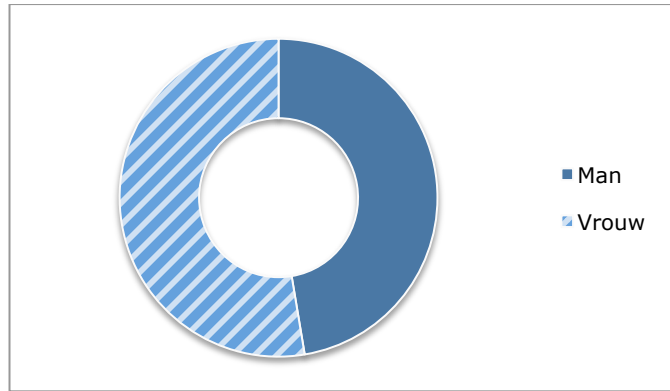


In de vijf onderstaande figuren wordt inzichtelijk gemaakt hoe frequent deze codes terug te vinden zijn in de transcripten en hoe dit verband houdt met de groep respondenten die bij dit onderzoek betrokken was.



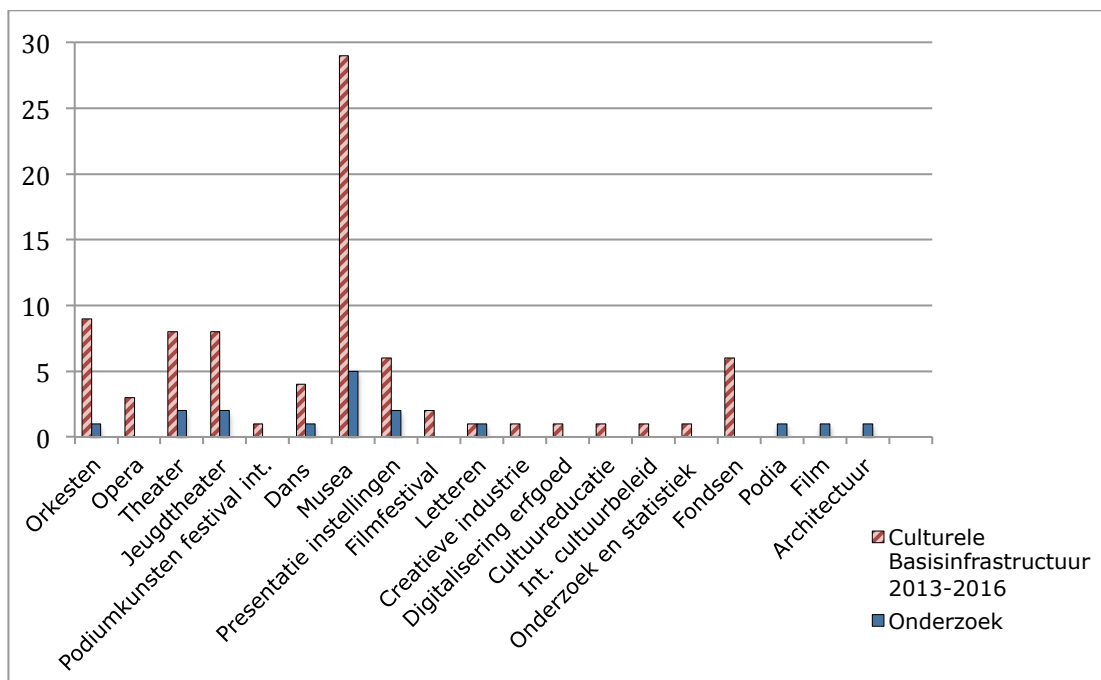
**Figuur 9:** Geografische spreiding respondenten

In dit onderzoek is de verdeling tussen gesubsidieerde en niet gesubsidieerde instellingen, zoals deze in het beschrijvend document van het leiderschapsprogramma staat, ook aangehouden. Daarnaast is er gezorgd voor een gelijke verdeling mannelijke en vrouwelijke respondenten. Ook is er gekeken naar de disciplines (zoals musea, theater, dans, podia, letteren, film, etc.) waarin de respondenten werkzaam zijn en de geografische spreiding van de respondenten. In de geografische spreiding is ook rekening gehouden met de verdeling van culturele organisaties over Nederland, de respondentenselectie benadert de verdeling van het totale aantal culturele organisaties in Nederland. Er zijn echter geen (totaal)cijfers over alle culturele instellingen in Nederland en hun vestigingsplaats.



**Figuur 10:** Verhouding man/vrouw onder respondenten

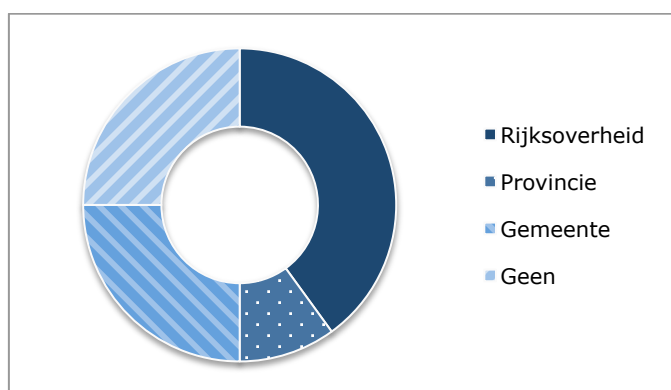
Om een zo gelijkmatig mogelijk beeld te krijgen van het leiderschap in de Nederlandse culturele sector is er onder andere gezocht naar een verdeling op basis van geslacht, 10 van de respondenten was vrouw en 9 van de respondenten was man (zie Figuur 10). Daarnaast is er gekeken naar geografische spreiding maar wel in verhouding met de dichtheid van culturele organisaties in Nederland, dit is weergegeven in Figuur 9.



**Figuur 11:** Verhouding sectoren in de basisinfrastructuur cultuur vs. dit onderzoek

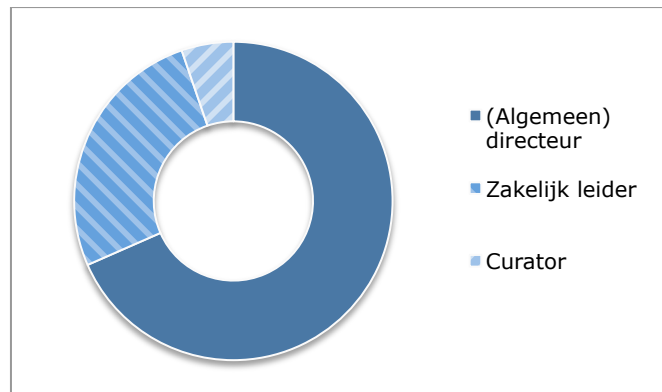
Tevens is er gekeken naar spreiding over de disciplines die binnen het culturele veld vallen. De Rijksoverheid subsidieert de zogenaamde culturele basisinfrastructuur. Voor de periode 2013 tot 2016 bestaat de basisinfrastructuur uit de volgende categorieën:

orkesten, opera, theater, jeugdtheater, podiumkunsten festival, dans, musea, presentatie instellingen, filmfestival, letteren, creatieve industrie, digitalisering erfgoed, cultuureducatie, internationaal cultuurbeleid, onderzoek en statistiek en fondsen. In de grafiek zijn het aantal instellingen dat per categorie binnen deze basisinfrastructuur vallen weergegeven (blauw). Het aantal instellingen dat per categorie geïnterviewd is voor dit onderzoek staat daar direct naast (rood). In dit onderzoek zijn niet al deze onderdelen meegenomen, maar er zijn er wel een aantal aan toegevoegd omdat er ook gesproken is met instellingen die geen Rijkssubsidie ontvangen. De categorieën die in dit onderzoek aan de orde zijn gekomen zijn musea, presentatie instellingen, orkesten, theater, jeugdtheater, letteren, film, podia, dans en architectuur.



**Figuur 12:** Verhoudingen subsidies

Er is in de interviews gesproken met organisaties die door de Rijksoverheid gesubsidieerd worden (basisinfrastructuur), organisaties die provinciale subsidie ontvangen, organisaties die gemeentelijke subsidies ontvangen en organisaties die helemaal geen subsidie ontvangen. Sommige instellingen ontvangen echter van meerdere overheden subsidie. Zo zijn er respondenten die zowel van de Rijksoverheid als van de provinciale overheid, of van de Rijksoverheid en van de gemeentelijke overheid subsidie ontvangen.



**Figuur 13:** Verhoudingen functies respondenten

De functies van de respondenten zijn onder te verdelen in twee categorieën, de (algemeen) directeurs en de zakelijk leiders. Kleine culturele organisaties hebben vaak geen (algemeen) directeur, in die gevallen is er gekozen om met de zakelijk leider te spreken. Van de respondenten zijn er 13 (algemeen) directeur, 5 zakelijk leider en één curator met expertise op het gebied van leiderschap in de Nederlandse culturele sector.

### 3.3 Kwalitatieve data

In dit onderzoek wordt kwalitatieve data gebruikt voor de analyse. De theorie uit hoofdstuk 2 leidt, samen met de bestudeerde beleidsdocumenten, tot een vragenlijst met zes overkoepelende vragen (zie Bijlage 2: Interview vragen). De interviews die hieruit voortkomen, zullen gehouden worden onder de groep respondenten zoals in de vorige paragraaf besproken. Na de codering en analyse van de transcripten worden er conclusies getrokken. Als laatste volgt een interpretatieslag die leidt tot aanbevelingen voor de Directie Kunsten van het ministerie van OCW.

#### 3.3.1 Operationalisering

In deze paragraaf wordt een brug gelegd tussen de hierboven geschetste theorieën en de vragen die in het empirische gedeelte van dit onderzoek aan de respondenten gesteld zullen worden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van codes die afgeleid zijn uit de theorie.

Het leiderschap, zowel in het heden als voor de toekomst, lijkt voor de Nederlandse culturele sector het transformationeel leiderschap te zijn. Uit de theorie kan niet worden

afgeleid hoe het er op dit moment voorstaat en wat er, aan de hand van de huidige stand van zaken en de ontwikkelingen in de sector, voor de toekomst noodzakelijk of wenselijk is. Door middel van de interviews zal de stand van zaken worden achterhaald. Factoren die van invloed zijn op het leiderschap zijn de ontwikkelingen in de sector en het leiderschapsprogramma. De ontwikkelingen in de sector zijn van invloed op het leiderschap van de toekomst. Doordat de sector zich in een tijd van grote dynamiek bevindt is het waarschijnlijk dat dit ook invloed zal hebben op het leiderschap. Daarnaast zijn de ontwikkelingen in de sector de reden waarom het ministerie van OCW het leiderschapsprogramma in het leven heeft geroepen. Dit programma zal ook van invloed zijn op het leiderschap van de toekomst.

### **3.3.2 Interview vragen**

Zoals eerder aangegeven worden de vragen voor het interview uit de literatuur afgeleid. In deze paragraaf wordt slechts de richting van de vragen en de relatie met de theorie beschreven. Een overzicht van de vragen bevindt zich in Bijlage 2: Interview vragen.

#### **3.3.2.1 Ontwikkelingen in de sector**

Om een beeld te krijgen van de context waarin leiders in de Nederlandse culturele sector op dit moment leiding geven aan hun organisatie, wordt de respondenten eerst gevraagd naar hun visie hierop. Er wordt in het bijzonder gevraagd naar hoe zij de ontwikkelingen in de sector zien en welke veranderingen dat voor hun specifieke subsector of organisatie teweeg brengt. Om het leiderschap goed te kunnen typeren is het ook van belang te vragen of de ontwikkelingen in de sector als geheel invloed hebben op de specifieke organisatie. Leidt dit tot verandering in de organisatie?

- Hoe ervaart u de veranderingen in de Nederlandse culturele sector? Hierbij kan gedacht worden aan bezuinigingen/kortingen op cultuursubsidies, maar ook aan toenemende concurrentie op de vrijetijdsmarkt en afnemend draagvlak voor cultuursubsidies.
- Welke veranderingen ziet u in de Nederlandse culturele sector, met name voor uw eigen organisatie?
- Leidt dit tot verandering in uw organisatie?

Om te kijken welke veranderbenaderingen er door de respondenten in hun organisaties worden toegepast, zal worden doorgevraagd naar de rol van de leiders in deze veranderingen. Zijn zij de initiator van de verandering? Of nemen zij verandering waar die van onder uit de organisatie komt? En sturen zij hierop of niet? Uit de antwoorden op deze vragen zal zichtbaar moeten worden of er sprake is van een geplande of een emergente veranderaanpak.

### **3.3.2.2 Leiderschap**

Naar aanleiding van de in paragraaf 2.1 en 2.2 beschreven leiderschapsstijlen zal de respondenten gevraagd worden zichzelf als leider te typeren en hun rol te beschrijven. Ook wordt hen gevraagd op welke manier zij leiding geven aan hun organisatie en of zij dat altijd zo doen of dat de ontwikkelingen in de sector hierop van invloed zijn. Hiermee wordt gezocht naar een onderbouwing of weerlegging van de bewering van Hewison (2004) dat het transformationeel leiderschap veel voorkomt in de culturele sector. Daarna zal, ter ondersteuning of ontkenning van de in paragraaf 2.2 beschreven vormen van leiderschap in verandering, in het interview specifiek ingegaan worden op de invloed van de veranderingen in de culturele sector op het leiderschap. Als laatste belangrijk onderdeel van het typeren van het leiderschap, zal de respondenten gevraagd worden een prognose te geven van het leiderschap van de toekomst. Wat denken de respondenten daarin nog nodig te hebben? Welke kenmerken die ze hiervoor benoemd hebben zijn voldoende om mee te nemen naar de toekomst? En wat zouden zij in gedrag of kennis willen veranderen en/of bijleren?

Deze drie perspectieven van waaruit naar leiderschap gekeken wordt, vormen samen een beeld van het leiderschap in de Nederlandse culturele sector. In de analyse wordt gekeken of het huidige leiderschap en het leiderschap voor de toekomst op elkaar aansluiten of niet.

- Hoe zou u uzelf als leider typeren? Wat is uw rol als leider hierin? Op welke manier geeft u leiding aan uw organisatie temidden van deze veranderingen?
- Wat is de invloed van de veranderingen in de Nederlandse culturele sector op uw rol als leider? Maakt u daarin een verandering door?

- Wat denkt u als leider in de toekomst nodig te hebben (competenties, bijscholing) om uw organisatie succesvol te kunnen (blijven) leiden?

### 3.3.2.3 Leiderschapsprogramma

Als er tussen het huidige leiderschap en het leiderschap voor de toekomst een discrepantie wordt waargenomen door de respondenten, zal hen de vraag worden voorgelegd op welke wijze het leiderschapsprogramma volgens hen een bijdrage zal kunnen leveren aan het doen verdwijnen van deze discrepantie.

- Op welke wijze kan het leiderschapsprogramma een bijdrage leveren aan een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector?

### 3.3.3 Codering

In Figuur 14 is een overzicht opgenomen van de aan de hand van de theorie opgestelde codes die gebruikt zullen worden bij de analyse van de interviews. De codes zijn onderverdeeld in hoofdcodes en subcodes.

Code families	Hoofdcodes
<b>Leiderschap</b>	Technische prestatie
	Intern leiderschap
	Extern leiderschap
<b>Transactioneel leiderschap</b>	Oriëntatie op de publieke zaak
	Beloning voor prestatie (Contingent reward)
	Correctief optreden bij afwijking van standaard (Active management by exception)
	Ingrijpen als fouten serieus worden (Passive management by exception)
	Ontwijken van verantwoordelijkheden (Laissez-faire)
<b>Transformationeel leiderschap</b>	Charisma
	Inspirerend
	Intellectueel stimulerend
	Zorgzaam voor het individu
<b>Relationeel leiderschap</b>	Facilitator
	Deler
	Verzorger
<b>Leiderschap in verandering</b>	Shaping behaviour
	Framing change
	Attractor
	Edge and tension
	Creating capacity
	Container
	Transforming space

<b>Verandering</b>	Geplande verandering
	Emergente verandering
	Organisatie verandering
	Verandering sector

**Figuur 14:** Codes uit theorie

De transcripten worden in eerste instantie vrij gecodeerd. Alle woorden of zinnen die van belang lijken voor dit onderzoek worden gecodeerd in Atlas TI. Nadat alle interviews vrij gecodeerd zijn, wordt er axiaal gecodeerd. Begrippen worden samengevoegd en gebundeld in families. In een tweede ronde zullen ze ook aan de hand van indicatoren uit de theorie nog een keer gecodeerd worden. Door de interviews op twee verschillende manieren te coderen, wordt gestreefd naar een zo uitputtend mogelijke set codes. Voor de zorgvuldige verwerking van de interviews en de codering zal gebruik gemaakt worden van Atlas TI software. Hierdoor wordt alle data samen met de coderingen overzichtelijk opgeslagen.

In de bijlagen (zie Bijlage 4: Codes uit Atlas TI) staat het overzicht van codefamilies en de onderdelen waar deze families uit bestaan weergegeven. Hierin zijn zowel de codes opgenomen die de kenmerken van de respondenten inzichtelijk maken, als de codes zoals deze uit de theorie afgeleid zijn en de codes die uit het vrije coderen zijn voortgekomen.

Om te bepalen of de uit de theorie afgeleide leiderschapstyperingen ook daadwerkelijk voorkomen in de Nederlandse culturele sector, wordt in een eerste ronde gezocht naar alle woorden die in de figuren 1 tot en met 5 zijn opgenomen. Deze woorden worden daarna in Atlas TI gegroepeerd totdat ze gezamenlijk de typen of elementen uit deze figuren vormen. Daarna worden deze onderverdelingen teruggebracht tot transactioneel, transformationeel of relationeel leiderschap en emergente of geplande verandering. In hoofdstuk vier wordt een verband gelegd tussen de empirische bevindingen en het theoretische antwoord op de onderzoeksvraag.

### **3.4 De kwaliteit van het onderzoek**

De controleerbaarheid en herhaalbaarheid van de analyse van kwalitatieve data is minder eenduidig dan bij kwantitatief onderzoek – veel van de analyse speelt zich namelijk in het hoofd van de onderzoeker af – en daarom wordt in kwalitatief onderzoek meestal niet gesproken van validiteit en betrouwbaarheid, maar eerder in termen als



navolgbaarheid van analyses, overdraagbaarheid en aannemelijkheid van conclusies (Van Thiel, 2010: 167). Tegenstanders van dit soort onderzoek geven aan dat daar het probleem zit met kwalitatief onderzoek: de resultaten zijn altijd de interpretatie van de onderzoeker. Echter, door de gesprekken op te nemen, transcripten van alle gesprekken te maken en codering en opslag van de data met behulp van Atlas TI software te doen, wordt de kwaliteit en de herhaalbaarheid van dit onderzoek vergroot. Door het opnemen van codeerschema's in dit hoofdstuk, is na te gaan hoe de onderzoeker tot de getrokken conclusies is gekomen.

De selectie van de respondenten kan ook van invloed zijn op de aannemelijkheid van de conclusies. De respondentenpopulatie is een weergave, qua aantallen per subsector, van de daadwerkelijke Nederlandse culturele sector. Daarnaast is de verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten gelijk. Of deze verhouding ook in de Nederlandse culturele sector zo ligt is niet te zeggen omdat hier geen cijfers over bekend zijn. Het aantal respondenten dat werkzaam is in een gesubsidieerde instelling weerspiegelt het percentage deelnemers aan het leiderschapsprogramma uit de gesubsidieerde sector. Daarmee is ook de groep niet gesubsidieerde respondenten gelijk aan het percentage niet gesubsidieerde deelnemers aan het leiderschapsprogramma. Er is veel tijd en aandacht besteed aan de selectie van de respondenten, maar ondanks dat zijn er bijvoorbeeld geen respondenten uit het zuiden van Nederland betrokken in dit onderzoek.

Door duidelijke afspraken te maken met de respondenten over het opnemen van het gesprek, de member check en de mogelijkheden tot anonimiseren van citaten, wordt de navolgbaarheid en de overdraagbaarheid van het onderzoek vergroot. Een ander bezwaar volgens Van Thiel (2010: 168) is de causaliteit die met kwalitatieve data moeilijker te bewijzen is dan met kwantitatieve data. Kwalitatieve data kan niet terugvallen op de statistische relevantie die kwantitatieve data wel kent. De conclusies in dit onderzoek zijn dan ook alleen van toepassing op onderhavige casus en zullen dus niet gegeneraliseerd worden naar andere sectoren, landen of tijden. Hiermee wordt de aannemelijkheid van de conclusies sterk verbeterd.

Naast de onderzoeksmethode of het gebruikte meetinstrument kan ook de onderzoeker een storingsbron zijn voor de kwaliteit van het onderzoek. Gebrek aan kennis

en ervaring met de gekozen onderzoeksmethode en de *bias* van de onderzoeker kunnen storende factoren zijn voor de kwaliteit. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen is er regelmatig met collega onderzoekers en met de onderzoeksbegeleider gesproken over de ingeslagen weg. Tijdens de interviews bleek dat de manier van interviewen van grote invloed kan zijn voor de gegeven antwoorden, de onderzoeker moet voorzichtig zijn in het inhoudelijk reageren op het gesprek. Gedurende het proces werd dit, mede door ondersteuning en begeleiding van andere onderzoekers, steeds beter en werd de vraagstelling zakelijker. Dit zou gevolgen kunnen hebben voor de navolgbaarheid en overdraagbaarheid van dit onderzoek, omdat niet alle interviews onder exact dezelfde omstandigheden zijn uitgevoerd.

### **3.5 De casus**

In een brief aan de Tweede Kamer schrijft Zijlstra (2012) over het Programma Ondernemerschap Cultuur dat het de cultuursector ondersteunt in het versterken van de band met potentiële financiers en het aanboren van andere inkomstenbronnen. Daarom is dit programma bescheiden van opzet en richt het zich vooral op zaken die door de cultuursector als prioriteit zijn aangeduid. Maar ondernemerschap is een breder begrip dan alleen eigen inkomsten. Het 'Programma Ondernemerschap Cultuur' richt zich daarom ook op zaken als marketing, governance en positionering. Het programma richt zich op het creëren van de juiste randvoorwaarden waarbinnen ondernemerschap kan groeien. De vraag en behoeften van de sector staan centraal. De uitvoering van het programma sluit aan op de bestaande infrastructuur, kennis en expertise. De Rijksoverheid speelt een rol in dit proces, door het samenbrengen van diverse initiatieven en acties.

Het Programma Ondernemerschap Cultuur bestaat uit een aantal tijdelijke acties, langs drie lijnen:

1. Het stimuleren van een geefcultuur, door: communicatie over Geven aan Cultuur en het oprichten van een makelaarsfunctie voor cultuurmecenaat, de zogenaamde adviseur en begeleider financieringsmix en fondsenwerving.
2. Ondersteunen van culturele instellingen en makers op het terrein van ondernemerschap, door: versterken van ondernemerschap bij individuele creatieve makers

(zzp'ers) en kleine instellingen en het oprichten van een leiderschapsprogramma voor de cultuursector;

3. Onderzoek en monitor: onderzoek naar de sociale en fiscale aspecten van cultuurmecenaat; een monitor van ondernemerschap in de basisinfrastructuur en bij de door de cultuurfondsen gesubsidieerde instellingen en onderzoek naar de invloed van de economische situatie op de culturele sector.

Ook de huidige minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Jet Bussemaker, ondersteunt het Programma Ondernemerschap Cultuur en gaat door op de door Halbe Zijlstra ingeslagen weg wat betreft het leiderschapsprogramma. In haar visiebrief die op 10 juni 2013 aan de Tweede Kamer werd gepresenteerd schrijft zij het volgende: "Ook voor de ontwikkeling van talent op het gebied van ondernemerschap kies ik een benadering die zowel gericht is op verbreding als op verdieping. Mijn voorganger heeft het programma ondernemerschap cultuur opgezet waarin aandacht is voor leiderschap, de ontwikkeling van mecenaat en de ondersteuning van creatieve professionals en individuele makers in de cultuursector. De veranderingen in de culturele sector vragen veel van het leiderschap in de culturele sector. Ik wil inzetten op de kwaliteit van de leiders in de sector: een investering in goed leiderschap is een investering in de toekomst van de Nederlandse culturele sector" (Bussemaker, 2012).

### **3.5.1 Doelen Programma Ondernemerschap Cultuur**

Het Programma Ondernemerschap Cultuur is tot stand gekomen na gesprekken met belangrijke stakeholders uit de Nederlandse culturele sector en experts uit het buitenland. Er zijn bijeenkomsten, rondetafelgesprekken en interviews gehouden met nationale en internationale experts, afgevaardigden en professionals in de cultuursector en de filantropische sector. Ook private fondsen, goededoelenloterijen, het bedrijfsleven, de wetenschap, de bancaire sector, fiscalisten, notarissen en andere overheden zijn geraadpleegd, zo schrijft Halbe Zijlstra in een brief aan de Kamer over het Programma Ondernemerschap Cultuur op 31 mei 2012.

Aan het einde van het programma wordt het volgende hoofddoel beoogd: *Het ondernemerschap in de culturele sector (instellingen en makers) is versterkt.* Dit hoofddoel valt uiteen in de volgende subdoelen:

- De kennis van cultuur bij (potentiële) private financiers en andere partijen is vergroot.
- De geef- en investeringsbereidheid vanuit de private sector is toegenomen.
- De financieringsmix van instellingen (in de basisinfrastructuur) is verbreed.
- De branche draagt zoveel mogelijk de verantwoordelijkheid voor ondersteuning op het gebied van ondernemerschap.

Het derde punt van de hierboven beschreven subdoelen zal door de organisaties in de culturele sector moeten worden opgepakt. Zij zullen zich ook vanuit de organisatie moeten aanpassen aan het huidige financiële klimaat in de sector. Hierin is onder andere een rol weggelegd voor de leiders binnen deze sector. In de volgende paragraaf wordt specifiek ingegaan op de doelen van het leiderschapsprogramma en hoe deze een rol hebben in dit onderzoek.

### **3.5.2 Doel leiderschapsprogramma**

In het beschrijvend document van het leiderschapsprogramma (OCW, 2012b) staat een alinea die een schets geeft van de culturele sector en de grote dynamiek waarin deze zich bevindt. *“De (gesubsidieerde) culturele sector bevindt zich in een tijd van grote dynamiek. Zowel intern (binnen organisaties) als extern (het culturele veld als geheel) is sprake van grote veranderingen. Een belangrijke verandering binnen organisaties is de verandering van de financieringsmix. Het aandeel van subsidies is verminderd. In de sector als geheel spelen zaken als de crisis, het onder druk staan van toegangsprijzen en publieksbereik, het afkalven van het draagvlak voor cultuursubsidies en de toenemende concurrentie op de markt van de vrijetijdsbesteding een grote rol. Mede daarom ligt er meer nadruk op ondernemerschap. Bovendien verandert het veld van stakeholders. Door deze veranderingen wordt de aanwezige spanning tussen de publieke opdracht van culturele instellingen en de noodzaak van ondernemerschap verder verhoogd. Dit alles vraagt veel van culturele organisaties en maakt leidinggeven in de culturele sector uniek.”*

Het ministerie van OCW stelt, naast de schets van de sector, in de beleidsdocumenten het volgende: *“Leiders in de culturele sector komen vaak via de inhoudelijke lijn in een leidinggevende functie terecht. Deze inhoudelijke lijn is in de praktijk vaak te smal gebleken voor het succesvol leiding geven in de culturele sector. Daar is een breder palet aan vaardigheden en kennis voor nodig, zeker nu de omstandigheden waarin culturele*

*organisaties moeten werken, veranderen.*" Omdat dit ten grondslag ligt aan het leiderschapsprogramma wordt in het empirische gedeelte van dit onderzoek gekeken of leiders inderdaad via de inhoudelijke lijn aan hun positie komen en als dat zo is of zij dit als te smal ervaren.

Bovenstaande schets van de context is de basis van de doelstelling die geformuleerd is voor het leiderschapsprogramma. In het aanbestedingsdocument van het leiderschapsprogramma staat te lezen dat *"het doel van het leiderschapsprogramma is bij te dragen aan een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector"* (Ministerie van OCW, 2012). Het leiderschapsprogramma dient als vliegwiel voor de verdere professionalisering van het leiderschap in de Nederlandse culturele sector. Dit beleidsmatige doel wordt in de interviews meegenomen en aan de respondenten voorgelegd. In de conclusies en aanbevelingen wordt gekeken in hoeverre het leiderschapsprogramma voldoet aan deze doelstelling.



## **Hoofdstuk 4: Leiderschap in de Nederlandse culturele sector**

De bevindingen die hier gepresenteerd worden zijn een weergave van de analyse die de onderzoeker heeft gemaakt van de gehouden interviews. Om tot uitspraken te kunnen komen is het echter noodzakelijk geweest om een zekere mate van interpretatie toe te passen om zodoende de door de respondenten gegeven antwoorden te kunnen bundelen. Respondenten gebruiken zelden exact dezelfde woorden om eenzelfde fenomeen te omschrijven, hierdoor is het noodzakelijk geweest dat de onderzoeker synoniemen en vergelijkbare zinsneden samenvoegde. Belangrijk is bij het lezen van dit analysehoofdstuk rekening te houden met de onontkoombare bias van de onderzoeker. In hoofdstuk 3 zijn de methoden aan de orde gekomen waarmee geprobeerd wordt om deze interveniërende factoren te minimaliseren.

Dit hoofdstuk kijkt naar het leiderschap in de Nederlandse culturele sector. Eerst zal worden ingegaan op de sector en de veranderingen die daarin waargenomen worden door de respondenten. Hiermee wordt de context van het leiderschap duidelijk gemaakt. Daarnaast wordt gekeken naar het effect van deze veranderingen op de organisaties. Dan wordt er onderscheid gemaakt tussen leiderschap zoals dat nu ervaren wordt door de respondenten en leiderschap zoals zij dat zien voor de toekomst. Er is een analyse gemaakt van het leiderschap dat op dit moment zichtbaar is in de culturele sector en de veranderingen die zij daarin zien. Ook is er een analyse gemaakt van de door de leiders in de sector gewenste vorm van leiderschap voor de toekomst. In dit hoofdstuk wordt gekeken of er een discrepantie waar te nemen is tussen het huidige leiderschap en het leiderschap van de toekomst. Tot slot is de respondenten gevraagd antwoord te geven op de vraag op welke wijze zij denken dat het leiderschapsprogramma bij zal dragen aan een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector. Via deze indeling worden de deelvragen van dit onderzoek beantwoord, waarna in het volgende hoofdstuk een antwoord op de hoofdvraag zal worden geformuleerd.

### **4.1 Veranderingen in de omgeving**

De veranderingen in de omgeving van de organisaties van de respondenten worden in de eerste helft van de interviews besproken, waarbij het gaat om alle veranderingen in de omgeving van de respondent. Dit kunnen veranderingen zijn binnen de subsector waarin

de respondent werkzaam is of bijvoorbeeld op internationale schaal. In de analyse is vooral gekeken naar veranderingen in de Nederlandse culturele sector en daarna naar de invloed van deze veranderingen op de organisatie. Met deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: Welke invloed hebben de veranderingen in de Nederlandse culturele sector op organisaties in deze sector?

#### **4.1.1 De sector**

Er spelen een aantal grote veranderingen in de Nederlandse culturele sector, te beginnen met de economische crisis die voor alle organisaties binnen dit onderzoek ook verandering binnen de organisatie teweeg brengt. De bezuinigingen op kunst en cultuur zijn voor de (gesubsidieerde) organisaties de grootste verandering, hierdoor moeten grote aanpassingen gemaakt worden in de manier waarop de werkzaamheden gefinancierd worden. Deze sterkere focus op private gelden in een tijd van economische crisis wordt als extra moeilijk ervaren door de respondenten die werkzaam zijn in een (voorheen) gesubsidieerde organisatie. Als derde grote verandering waar de culturele sector mee om moet gaan wordt het afgenomen draagvlak voor kunst en cultuur (subsidies) genoemd.

De economische crisis wordt door 14 van de respondenten, zowel gesubsidieerde als niet gesubsidieerde instellingen, direct genoemd in de gesprekken als een van de grote veranderingen in de sector, dit heeft veelal een negatieve connotatie. Er zijn een aantal uitzonderingen waarbij één respondent bijvoorbeeld aangeeft dat de crisis ook uitdaagt tot creativiteit en anders denken. Eén andere respondent geeft aan dat de crisis niet van iedereen is, dat jongeren die net op de arbeidsmarkt toetreden niet anders weten dan de situatie zoals deze nu is, daarom moet de crisis voldoende gerelativeerd worden. De economische crisis heeft er ook toe geleid dat er flinke bezuinigingen in de sector moesten worden doorgevoerd, zoals in de inleiding al aangegeven werd. De economische crisis en de daarmee gepaard gaande werkloosheid kent ook in de culturele sector zijn weerslag. Diverse respondenten merken op dat er geen doorstroom meer is, mensen blijven op hun plek zitten wanneer ze een baan hebben weten te bemachtigen. Hierdoor zit er een relatief oude generatie op de hoge posities in culturele instellingen en is het lastig voor de jongere generatie om op deze posities terecht te komen.



Dat de bezuinigingen voor alle gesubsidieerde culturele organisaties de grootste verandering is, betekent niet dat dit ook door iedereen als een slechte verandering ervaren wordt. Vijf van de respondenten geven zelfs aan dat de bezuinigingen ook goede dingen gebracht hebben. Zo heeft het ruimte gemaakt voor de dialoog over "*meer commerciële manieren van denken*" omtrent de producten die culturele organisaties maken en heeft de sector volgens een aantal respondenten een "*flinke zet in de goede richting*" gekregen in hun poging om minder afhankelijk van de overheid te worden. De groep respondenten die minder positief is over de bezuinigingen zijn bang voor verschraling van het aanbod en afname van de kwaliteit van de producten die nog wel gemaakt worden in de culturele sector in de toekomst.

"We hebben ons publiek eigenlijk altijd verwend door te zeggen je hoeft er niet voor te betalen of althans al helemaal niet te betalen wat het kost, de relatie tussen beiden is enorm vervuild door de subsidies." George Wiegel, Het Gelders Orkest

Een andere opvallende opmerking komt uit een niet gesubsidieerde organisatie. Eén van de respondenten die werkzaam is in een niet gesubsidieerde organisatie geeft aan dat de niet gesubsidieerde organisaties "*misschien wel net zoveel last hebben van de bezuinigingen*". Als voorbeeld wordt hiervoor verwezen naar het verdwijnen van garanties waardoor er in de vrije sector geen leningen bij banken meer verkregen kunnen worden om producties te maken. Dit beeld houdt echter geen stand als gekeken wordt naar de andere respondenten die in een niet gesubsidieerde organisatie werkzaam zijn. Zij geven aan weinig te merken van de bezuinigingen.

De afname van draagvlak, of, zoals één van de respondenten het stelt, het "*veranderende draagvlak*", is de laatste grote verandering waarmee de respondenten te maken hebben. Respondenten geven aan dat er een negatief beeld van cultuur gecreëerd is door, onder andere, de voormalig staatssecretaris van cultuur Halbe Zijlstra en dat dit niet zomaar verdwenen is. De manier waarop de politiek en de maatschappij praten over kunst en cultuur wordt niet gewaardeerd door de respondenten en door enkelen ook ter discussie gesteld. Vanuit de respondenten klinkt een geluid tegen de negatieve berichten die de afgelopen jaren vanuit de politiek de wereld ingezonden zijn. De sector zou "*zeer innovatief*" zijn en enorm "*veel groeimogelijkheden*" in zich hebben. Daarbij moet volgens

een groep respondenten ook de economische waarde van kunst en cultuur niet onderschat worden. Bloeiende culturele organisaties *“trekken mensen aan uit de regio, uit het land en in sommige gevallen zelfs uit het buitenland”*. Dit brengt allerlei activiteiten met zich mee voor lokale vervoersmaatschappijen, horeca, hotels, etc. En hoewel de respondenten het met elkaar eens zijn dat kunst en cultuur een grote maatschappelijke waarde hebben, lijkt het niet altijd even eenvoudig om dit goed onder woorden te brengen en daarmee ook mensen buiten de sector te overtuigen van dit belang.

#### **4.1.2 De organisatie**

De veranderingen die in de Nederlandse culturele sector waargenomen worden door de respondenten leiden in veel gevallen ook tot verandering in de eigen organisatie. Soms in de inrichting van de organisatie, soms in het aantal mensen dat werkzaam is in de organisatie en soms tot een inhoudelijke verandering van de functies van de medewerkers. De bezuinigingen hebben in ten minste drie organisaties tot een reorganisatie geleid waarbij er nieuwe functieomschrijvingen opgesteld zijn waar de oude medewerkers niet aan konden voldoen. De omvang van de veranderingen in de diverse organisaties verschilt, maar er zijn bijna geen respondenten die aangeven dat er in de afgelopen jaren geen verandering heeft plaatsgevonden in de focus die de organisatie legt. Er wordt echter niet altijd een directe link tussen veranderingen in de sector en de veranderingen in de organisatie gelegd, maar de bezuinigingen in combinatie met de economische crisis leiden tot een grotere focus op alternatieve manieren om de benodigde inkomsten te genereren.

Naast alternatieven voor subsidie, zoals de werving van fondsen en sponsors, wordt er ook steeds meer gekeken naar de inzet van vrijwilligers om met minder geld hetzelfde te kunnen blijven doen. In de organisatie van een drietal respondenten is een groter aantal vrijwilligers dan betaald personeel werkzaam. *“Vrijwillig is echter niet vrijblijvend”* volgens één van de respondenten en deze laat vrijwilligers dan ook contracten tekenen en beschouwt deze werknemers als volwaardige krachten.

De focus van veel organisaties is, mede door de bezuinigingen, verschoven van de inhoud naar de meer zakelijke aspecten van de betreffende organisatie. De verschuiving gaat van een aanbodgerichte markt naar een meer *“vraaggerichte markt”*. Door deze verschuiving richting een veel meer marktgeoriënteerde organisatie is binnen de

organisatie de focus bij veel instellingen ook verschoven. Zo is er veel meer aandacht voor marketing en communicatie en voor sociale media. Ook is er meer aandacht gekomen voor het publiek; personeel wordt geacht publieksgerichter te werken en publieksverbreding speelt ook bij veel respondenten een grote rol in de verandering van de organisatie. Dit houdt bij één groep respondenten in dat de functieinhoud van de werknemers verandert. Bij een andere groep houdt dit in dat functieomschrijvingen dusdanig veranderen dat mensen ontslagen moeten worden en er mensen met andere capaciteiten aangetrokken worden.

“Ik denk als je kijkt naar Paleis het Loo dat we van medewerkers een veel publiekgerichtere benadering verwachten. Dat je ziet dat misschien wat traditionele functies niet direct vervangen worden op het moment dat er vacatures komen maar dat we juist investeren in educatie en in communicatie en marketing.” Michel van Maarseveen, Paleis het Loo

De veranderingen die in de organisaties plaatsvinden, zijn geïnitieerd vanuit de bewegingen die in de sector plaatsvinden. Deze veranderingen komen voort uit een plan van voormalig staatssecretaris Halbe Zijlstra om te bezuinigen en het ondernemerschap in de culturele sector te stimuleren. De veranderingen binnen de organisaties zijn over het algemeen het beste te typeren als een combinatie van een geplande en een emergente aanpak. Vanuit de leiders wordt een visie geformuleerd en een plan gemaakt voor het aantrekken van alternatieve financiering, verbreding van het publiek en in het algemeen een onafhankelijke positie van de overheid. De invulling van dit plan heeft echter meer weg van een emergent proces wanneer er gekeken wordt naar hoe de respondenten over zichzelf als leider praten. Het “*betrekken van de werknemers bij het veranderproces*”, het “*inspireren*”, het “*aanjagen van de verandering*” en het daarna “*begeleiden van werknemers*” lijkt meer vrijheid te geven voor input van onderaf.

Volgens Beer en Nohria (2000) is er sprake van een succesvolle manier van leiderschap in verandering wanneer er richting gegeven wordt vanuit de top en de werknemers van onderaf betrokken worden. Uit de empirie blijkt dat de leiders in de Nederlandse culturele sector die bij dit onderzoek betrokken zijn steeds zoeken naar een balans tussen sturing vanuit de top en voldoende betrokkenheid van onder uit de

organisatie. Aan de ene kant geven ze aan dat als er knopen doorgehakt moeten worden dat zij dat zullen doen en dat zij verantwoordelijk zijn voor het *“vooruit kijken”* en *“de organisatie de goede kant op sturen”*. Dit zijn elementen die vergelijkbaar zijn met een geplande veranderaanpak. Daarnaast is er in de leiderschapstyperingen veel aandacht voor het *“helpen en begeleiden”* van werknemers, het *“coachen”* of *“inspireren”*, het *“samenbinden”* van alle mensen in de organisatie en het meenemen van mensen in de processen die gaande zijn. Wel lijkt de focus meer te liggen op het bottom-up element, en daarmee ook op het emergente karakter van een veranderproces, in deze combinatie. Er lijkt in deze beschrijving geen sprake te zijn van pure geplande of pure emergente veranderprocessen. Respondenten kiezen een middenweg op dit continuüm waarmee ze tegemoetkomen aan de uitspraak van Beer en Nohria (2000) dat dit tot succesvol leiderschap in verandering zal leiden.

## **4.2 Leiderschap**

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de tweede deelvraag van dit onderzoek: Hoe zien de leiders uit de Nederlandse culturele sector hun rol in deze verandering? Het gaat er in deze paragraaf om hoe leiders zichzelf zien in deze veranderende sector. Hoe zij aankijken tegen het leiderschap dat zij op dit moment hanteren en of zij dit voor de toekomst als voldoende ervaren. Dit zal gedaan worden aan de hand van de theorie, daarna volgen voor het leiderschap in het heden en het leiderschap van de toekomst aanvullingen die niet direct tot de theorie te herleiden zijn, maar wel uit de empirie naar voren komen.

Het transactionele leiderschap zoals in hoofdstuk twee aan de orde is geweest is bij leiders in de Nederlandse culturele sector die deelgenomen hebben aan dit onderzoek niet terug te vinden. Geen van de respondenten gebruikt de kenmerken van transactioneel leiderschap om zijn of haar stijl van leiding geven te beschrijven. Hier zal dan ook niet op ingegaan worden in dit hoofdstuk, maar dit zal in de discussie terugkomen.

Het transformationele leiderschap zoals gedefinieerd door Bass (1997) heeft veel overeenkomsten met de leiderschapstyperingen die de respondenten geven, 12 van de respondenten gebruiken kenmerken van het transformationeel leiderschap, zoals in hoofdstuk twee beschreven, om zichzelf te typeren. Een transformationeel leider is, zoals

in hoofdstuk twee al aangegeven, een visionaire leider die volgers inspireert zodat zij uit zichzelf bijdragen aan de organisatiedoelen en dat ze wellicht zelfs een deel van hun identiteit ontleen aan hun bedrijfsidentiteit (Lord, 2008). Respondenten geven aan dat een leider iemand moet zijn die "*voorkijkt*" en die werknemers "*moet inspireren*". Kenmerken van transformationeel leiderschap zoals in de theorie gedefinieerd – zorgzaam voor het individu, intellectueel stimulerend, inspirerend en charisma – komen in de empirie ook naar voren als algemeen beeld van het leiderschap in deze sector; 14 respondenten gebruiken deze kenmerken om zichzelf als leider te typeren. Twee van de respondenten geven expliciet aan dat zorgen voor de individuen in de organisatie – één van hen omschrijft het als "*een groot gezin*" – zeer belangrijk is. Eén van de respondenten geeft aan dat "*ideally everybody is a leader in their own domain*". Elf van deze respondenten gebruiken de term "*inspireren*" om zijn of haar rol te omschrijven. Het charisma is minder eenvoudig terug te vinden in de beschrijvingen van het leiderschap, een enkeling omschrijft het als "*overtuigingskracht*". Dit heeft er wellicht mee te maken dat charisma iets is wat waargenomen en ervaren wordt door de werknemers, deze zijn in dit onderzoek echter niet bevraagd en er kunnen daarom ook geen concretere uitspraken over worden gedaan. Eerder is al aangegeven dat volgens Hewison (2004) de transformationele leiders hoog gewaardeerd worden in de culturele sector, in dit onderzoek lijkt dit ook terug te komen. Leaders geven aan bovengenoemde kenmerken ook voor de toekomst van belang te vinden.

Ook het derde type leider dat Hewison (2004) onderscheidt naast transactioneel en transformationeel leiderschap – de relationele leider – is terug te zien in de kenmerken die de respondenten benoemen. Er zijn 12 respondenten die ook kenmerken van het relationeel leiderschap in zichzelf benoemen. De meesten – namelijk 10 van hen – geven omschrijvingen van wat door Hewison (2004) gedefinieerd is als de sharer (deler). Er wordt door deze respondenten veel nadruk gelegd op het in staat stellen om zelfstandig te handelen van werknemers (empowerment), communicatie en het als gelijkwaardige meedraaien in een team. Het "*coachen*", "*helpen en begeleiden*" van de werknemers kan gezien worden als de faciliterende kwaliteit die bij de relationele leider hoort. Er wordt ook vaak gesproken over "*teamwork*", waarbij de respondenten zichzelf als onderdeel van dit team zien. Eén van de respondenten omschrijft het in staat stellen om zelfstandig te

handelen (empowerment) als volgt: *"Dus het is meer een kwestie van terugtrekken dan je er meer mee bemoeien."* Het verzorgende kenmerk van de relationele leider wordt slechts door 2 respondenten expliciet beschreven.

Zoals in de theorie over leiderschap in verandering al naar voren is gekomen, zijn er volgens Higgs en Rowland drie stijlen te onderscheiden bij het leiderschap in verandering (Higgs & Rowland, 2011), namelijk: *shaping behaviour*, *framing change* en *creating capacity*. Daarvan is de eerste in dit onderzoek niet terug te zien. De andere twee, die volgens Higgs en Rowland in combinatie het meest succesvol zijn in een verandertraject, komen wel terug, zij het in mindere mate dan de kenmerken van het transformationeel leiderschap. De combinatie *framcap* die voor verandertrajecten het meest succesvol is, is terug te zien bij 9 respondenten.

#### **4.2.1 Leiderschap in het heden**

Wanneer de respondenten spreken, bewust of onbewust, over het leiderschap dat zij tentoonspreiden is het belangrijkste wat opvalt dat ze allemaal, in iets meer of mindere mate, een bottom-up aanpak hanteren. Door een groot deel van het initiatief en de verantwoordelijkheid bij de werknemers te leggen en hen daarin te begeleiden en te coachen, wordt bij bijna alle respondenten een zo plat mogelijke organisatie gerealiseerd. Eén van de respondenten gaat zelfs zo ver dat hij de hiërarchische piramide van waaruit de organisatie is opgebouwd zo schetst dat de directeur uiteindelijk onderaan de organisatie staat. De belangrijkste mensen in de organisatie zijn dan de mensen waar de klant of de bezoeker als eerste mee in aanraking komt. Respondenten zien zichzelf als leiders die veel tijd en aandacht hebben voor *"het begeleiden van werknemers"*, ze *"mee te nemen in de processen die de organisatie doormaakt"* en ze *"voor te bereiden op wat komt"*. Respondenten geven aan dat zij als leider *"voorkijken"*, met die kennis *"veranderprocessen aanjagen"* en werknemers *"voorbereiden op de komende verandering"* en ze vervolgens *"meenemen door het veranderproces"*.

*"En uiteindelijk heb je kennelijk ook nog een directeur nodig helemaal onderaan, zo hebben wij die organisatie gebouwd."* Edwin van Balken, DeLaMar Theater

Zoals hiervoor in relatie tot de theorie van het transformationeel leiderschap (Bass, 1997) al besproken is, ziet het merendeel van de respondenten – 10 van de 19 - zichzelf als iemand die werknemers inspireert. Hierdoor presteren werknemers beter en “*kun je meer bereiken met minder mensen*”. Van de respondenten geven nog eens 7 aan dat zij zichzelf als intellectueel stimulerend (Bass, 1997) zien. Hierbij is het van belang dat een leider aannames, tradities en overtuigingen ter discussie stelt (Bass, 1997). Ook Higgs en Rowland wijzen op een vergelijkbare gedraging van leiders wanneer zij zeggen dat een leider de verstoring versterkt die gegenereerd is door het proces van verandering door mensen inzicht te verschaffen in de herhaling van nutteloze gedragspatronen in de cultuur (Higgs & Rowland, 2011). Eén van de respondenten verwoordt dit gedrag als volgt:

“Het is allemaal ouderwets, het zit allemaal vast in conventies en regels. Dat moet je in feite allemaal willen afbreken.” George Wiegel, Het Gelders Orkest

Het derde kenmerk van transformationeel leiderschap – charisma (Bass, 1997) – is minder eenvoudig te duiden uit de transcripten. Of de leiders bewonderd worden als rolmodel en trots, loyaliteit, zelfvertrouwen en overeenstemming rond een gezamenlijk doel genereren (Bass, 1997), is niet vast te stellen aan de hand van gesprekken met de betreffende leiders. Dit zou getoetst moeten worden bij degenen bij wie de leider als rolmodel gezien wordt, namelijk de werknemers. Het innemen van standpunten bij moeilijke kwesties, het presenteren van hun belangrijkste waarden en benadrukken van het belang van doel en betrokkenheid (Bass, 1997) komt wel terug. Respondenten geven aan dat zij standpunten in moeten nemen in de “*maatschappelijke veranderingen die heel fundamenteel zijn*”, dat zij “*de eindverantwoordelijkheid heb(ben)*” en dat zij “*bepa(a)l(en) wat de grote lijnen zijn*”. Het laatste kenmerk van het transformationeel leiderschap is dat een leider zorgzaam is voor het individu (Bass, 1997). Door op het persoonlijke vlak aandacht te hebben voor de werknemers, proberen tenminste 2 respondenten alles uit de persoon te halen wat erin zit.

“Iemand van boven, die diep ongelukkig ergens op een achterzaal zat die heb ik nu naast me gezet en die bloeit helemaal op.” Marie Christine van der Sman, Museon

Eén van de respondenten gebruikt de term *soft power* om het leiderschap te typeren. Deze term is afkomstig van Joseph Nye, professor aan de John F. Kennedy School of

Government (Harvard University). Soft power is volgens Nye (2004) de mogelijkheid om te krijgen wat je wilt door attractie in plaats van door dwang en betaling. Dit vertoont sterke overeenkomsten met het transformationeel leiderschap zoals gebruikt door Bass (1997) en Hewison (2004). Een belangrijk kenmerk van transformationeel leiderschap is dat zij het voor elkaar krijgen dat werknemers uit zichzelf bijdragen aan de organisatiedoelen (Lord, 2008), zonder gebruik te maken van de carrot-stick methode. In die definitie zijn er meer respondenten die op die manier leiding geven. Meerdere respondenten geven aan dat werknemers in de culturele sector "*daar niet zitten voor het geld*". Ze werken in deze sector omdat ze een bepaalde binding met de organisatie hebben die volgens een aantal respondenten buiten de culturele sector niet gebruikelijk is.

Wat verder opvalt vanuit de empirie wanneer respondenten spreken over het eigen leiderschap zoals zij dat op dit moment zien, is dat zij zichzelf allemaal als inhoudelijk leider typeren, dat de voorstelling/collectie/etc. in eerste instantie centraal staat. Daarbij geven zij wel te kennen dat zij zich verantwoordelijk voelen voor de zakelijkheid van de organisatie. Alle respondenten vinden de balans tussen deze twee kanten van groot belang binnen de organisatie en soms zelfs binnen de persoon. Niet elke culturele organisatie heeft een zakelijk leider/directeur én een artistiek leider/directeur. Als dit wel zo is lijkt het van belang dat deze twee nauw met elkaar samenwerken en een goede afstemming met elkaar zoeken. Bij de kleine organisaties die beide kanten bij één persoon leggen, is het van belang bij elke artistieke keuze ook de zakelijke afwegingen te maken.

Hoewel alle respondenten aangeven de voorkeur te geven aan een platte organisatie waar ruimte is voor de talenten en de ontwikkeling van alle werknemers, zijn de respondenten in hun rol als leider wel de vertegenwoordigers van de organisatie bij stakeholders, publiek en anderen buiten de sector. Leaders moeten zich ook realiseren dat zij een passant zijn in de organisatie. Bij een enkeling is dit heel concreet, zij mogen maximaal zes jaar op die positie zitten, terwijl het in andere organisaties natuurlijker gaat. Echter lijkt het bij alle respondenten op te gaan dat zij tijdelijk in de organisatie werken. Een leider zou daarom ook op zoek moeten gaan naar een organisatie waarbij hij of zij goed in de bedrijfscultuur past. Dit voorkomt dat een leider in een organisatie waar hij of zij niet goed past met grootse plannen binnenkomt en "*wellicht meer kapot maakt dan goed doet*".



#### **4.2.2 Leiderschap in de toekomst**

Naast het leiderschap dat nu zichtbaar is, of zoals leiders zich op dit moment typeren, is er ook gevraagd naar hoe deze leiders de toekomst zien. Het gaat hierbij om het soort leiderschap dat zij voor de toekomst nodig of passend achten. Bij dit onderdeel is ook gevraagd naar welke vaardigheden of kennis de respondent nodig denkt te hebben om de eigen organisatie in de toekomst succesvol te kunnen (blijven) leiden. Het leiderschap voor de toekomst is lastiger te typeren dan het huidige leiderschap, omdat de toekomst onzeker is. De meeste respondenten hebben echter wel een beeld van de competenties waarover een leider in de culturele sector voor de toekomst moet beschikken.

De respondenten zijn in de basis niet ontevreden over het eigen leiderschap en het leiderschap wat zij om zich heen waarnemen in de sector. De hierboven beschreven typering van het leiderschap blijft dan ook overeind voor de toekomst. Er zijn echter wel een aantal punten die in de toekomst meer aandacht behoeven. Deze punten komen naar voren wanneer de respondenten gevraagd wordt naar wat zij voor zichzelf nog denken te missen voor de toekomst, maar impliciet geven ze veel uitgebreider antwoord wanneer gevraagd wordt naar hoe de invulling van het leiderschapsprogramma eruit zou moeten zien. Hierbij geven ze de thema's aan die in dit programma uitgediept zouden moeten worden, wil het een bijdrage leveren aan een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector.

Opvallend is dat de omschrijvingen van het leiderschap voor de toekomst van de culturele sector gelijk blijven aan de typering van het huidige leiderschap, daarom wordt dit hier niet verder uitgewerkt. Hier wordt vooral gekeken naar de zaken die aanvullend zijn op in de vorige paragraaf beschreven kenmerken. Respondenten noemen vooral praktische aanvullingen op het leiderschap. De belangrijkste aanvullingen, of criteria waaraan het programma volgens respondenten dient te voldoen, worden hieronder besproken.

De vier criteria waaraan het programma zou moeten voldoen die daaruit naar voren komen zijn: het leren van elkaar en elkaars dagelijkse praktijk, cultureel ondernemerschap

met de focus op alternatieve financiering, de waarde van kunst en cultuur en een combinatie van theoretische kennis en ervaring in de praktijk. Wat opvallend is, is dat maar liefst 12 van de respondenten expliciet aangeeft dat het leiderschap dat zij voeren in de persoon of in het karakter zit. Dat zij dit niet doen omdat de organisatie of de omstandigheden daarom vragen maar dat zij op die positie zitten omdat ze zijn wie ze zijn. Ook geven tenminste 12 respondenten aan dat de veranderingen in de sector weinig tot geen invloed hebben op het leiderschap dat zij inzetten om de organisatie te leiden. Dit kan aanleiding zijn voor kritische reflectie op het leiderschapsprogramma *an sich*; wanneer leiders in de Nederlandse culturele sector ervan uitgaan dat het leiderschap zo sterk verbonden is met de persoonlijkheid van iemand is het de vraag of dit door middel van een programma van één jaar aan de toekomst kan worden aangepast. Wellicht is het zinvoller om potentiële leiders in dit programma op te leiden dan om al bestaande leiders te proberen te veranderen.

#### **4.2.2.1 Leren van elkaar**

Een laatste belangrijk thema dat genoemd wordt is samenwerken: samenwerken binnen de eigen organisatie, samenwerken met andere organisaties binnen de culturele sector, maar zeker ook daarbuiten. Hierbij is het van belang aandacht te hebben voor de mogelijkheden om van elkaar te leren in die samenwerking. Zestien respondenten hebben het, vaak meerdere malen in één gesprek, over het belang van het leren van elkaar. Wanneer leiders binnen de culturele sector of zelfs binnen de eigen subsector meer met elkaar in gesprek komen kan er kennis gedeeld worden.

“Een dag meereizen met andermans gezelschap bijvoorbeeld, dat zou ik heel interessant vinden. Als er binnen het programma een soort uitwisseling zou zijn. Dat iedereen die meedoet bijvoorbeeld een dag in een bibliotheek mee moet lopen, ook als dat helemaal niet jouw ding is. Maar dat je de andere deelnemers ook echt snapt.” David van Griethuysen, Het Houten Huis

Een kleine groep respondenten stelt voor dat er op het gebied van marketing en communicatie, campagnes etc., veel meer samengewerkt zou kunnen worden. Grotere instellingen hebben veel meer expertise in huis waarvan zij een klein deel ter beschikking zouden kunnen stellen aan kleinere instellingen. Maar ook kleinere instellingen zouden

meer samen op kunnen trekken wanneer het gaat om de inhuur van externe marketing en communicatieprofessionals bijvoorbeeld.

Ook treedt er een verschuiving op binnen het veld van gesubsidieerde en niet gesubsidieerde organisaties binnen de culturele sector. Eén van de respondenten geeft aan altijd een BV geweest te zijn, maar sinds kort een stichting met de status van Algemeen Nut Beogende Instelling te zijn; hierdoor kunnen zij nu ook aankloppen bij fondsen voor de financiering van hun activiteiten. Hierin zouden de gesubsidieerde organisaties, die al jarenlang gebruik maken van dit soort fondsen om hun werk te realiseren, deze organisatie kunnen helpen en begeleiden bij dit nieuwe proces. Aan de andere kant kunnen de niet gesubsidieerde organisaties hun kennis van ondernemerschap delen met de organisaties die hier veel minder ervaring mee hebben maar er door de afnemende subsidies wel steeds meer mee te maken krijgen.

Als laatste wordt aangegeven dat een leider een brede, open en kritische blik moet bezitten die een van zichzelf tot ver buiten de culturele sector moet reiken. Hierbij dienen leiders rekening te houden met de verschillende belangen van de verschillende stakeholders in de omgeving van de organisatie. De genoemde stakeholders zijn voor de grote meerderheid van de organisaties onder andere de overheden, zowel nationaal, provinciaal als lokaal, het bedrijfsleven, het publiek, andere culturele instellingen en andere vrijetijdsbestedingsactiviteiten. Hiermee moet ook worden samengewerkt.

#### **4.2.2.2 Cultureel ondernemerschap**

Op een praktisch niveau wordt er ook gesproken over het leiderschap van de toekomst. Het gaat dan met name over kennis en vaardigheden die een leider moet bezitten om zijn of haar werk voor de toekomst goed te kunnen blijven uitvoeren. De praktische vaardigheden die voor de toekomst nodig zijn, volgens een negental respondenten, hebben met name te maken met (cultureel) ondernemerschap en dan voornamelijk met alternatieve manieren van financiering voor de organisatie. Cultureel ondernemerschap is een term die sinds de jaren '90 gebruikt wordt. De term kwam op onder oud staatssecretaris Van der Ploeg (Ministerie van OCW). Arjo Klamer (2000) definieert cultureel ondernemerschap als "*een eufemisme voor meer marktwerking in de culturele sector*". Zaken die in dit kader veel genoemd worden waar men graag meer over

wil leren in een leiderschapsprogramma zijn fondsen- en sponsorwerving, crowdfunding, omgaan met concurrentie, meer servicegericht leren werken, het leren beheren van een uitgebreid netwerk met veel verschillende stakeholders en het omgaan met schaalvergroting. De belangrijkste reden die hiervoor genoemd wordt is *“vermindering van de afhankelijkheid van de overheid”*.

#### **4.2.2.3 Waarde van kunst en cultuur**

De leiders van de toekomst hebben niet alleen als taak om hun eigen organisatie goed te leiden, maar hebben ook een taak als het gaat om de vertegenwoordiging van de sector. De waarde van kunst en cultuur is een steeds terugkerend thema in de gesprekken met respondenten, 8 respondenten spreken hier specifiek over. Zij geven aan dat het voor de toekomst van de sector van belang is dat er overeenstemming bereikt wordt tussen de organisaties in het culturele veld en dat er van daaruit eensgezind gesproken wordt over de waarden van kunst en cultuur voor de economie en de samenleving.

*“Aansprekende vertegenwoordigers van de sector die kunnen uitdragen waarom het wel nodig is. En wat de toegevoegde waarde is van kunst en cultuur.”* Berber Kroon, Kooman's Poppentheater

Om dit te realiseren moeten leiders van de toekomst binnen hun netwerk deze waarden steeds weer aan de orde stellen, zullen ze moeten samenwerken om grotere groepen mensen te overtuigen van deze waarden en zullen ze eensgezinder moeten optreden in bijvoorbeeld de media. Een leider van de toekomst heeft dan ook een boegbeeld functie.

*“Ik denk dat je heel goed het belang met elkaar kunt afspreken over wat cultuur zou moeten zijn en wat dat bijdraagt, ik vind dat zelf ook altijd heel belangrijk om dat te formuleren.”* Eppo van Nispen tot Sevenaer, CPNB

#### **4.2.2.4 Theorie en praktijk**

Als vierde belangrijke criterium voor het succes van het leiderschapsprogramma wordt door 12 respondenten gewezen op de connectie tussen theorie en praktijk. Zij geven aan dat het programma niet alleen uit theorie kan bestaan, maar dat een belangrijk element van het curriculum de praktijk moet zijn. Defne Ayas (Witte de With Center for

Contemporary Art) verwoordt het als volgt: "Practical skills are key, you really learn on the go." Zoals de heer Van Griethuysen eerder aangaf (zie quote) is een stage als onderdeel van het programma hiervoor een goede oplossing. Daarnaast wordt door 7 respondenten de case studie als manier genoemd om hier invulling aan te geven.

"Dat je een case study hebt waarin je kan nadenken over een museum in het buitenland is makkelijker dan praat je niet over collega's, dat is sowieso makkelijker omdat het vaak een andere situatie is, hoe kan je daarmee omgaan, hoe kan je dat aanpakken, hoe kan je de juiste beslissing nemen, dat soort dingen zijn denk ik enorm belangrijk."  
Benno Tempel, Gemeentemuseum Den Haag

Het gebruik van de case studies sluit aan bij het leren van elkaar, wat het belangrijkste element van het leiderschap van de toekomst en daarmee van het leiderschapsprogramma zou moeten zijn.

#### **4.2.3 Verandering in het leiderschap**

Naast de vraag of leiders zichzelf kunnen typeren in hun huidige handelen en of zij voor de toekomst nog andere competenties of kennis nodig hebben, is hen ook gevraagd of er in de afgelopen jaren – naar aanleiding van de veranderingen in de sector – een verandering in het type leiderschap wat zij hanteren heeft plaatsgevonden. De respondenten geven eenduidig aan dat zij hun leiderschap niet verandert hebben. Zij geven aan dat zij juist op deze positie zitten omdat ze zijn wie ze zijn en dat dat goed past bij de organisatie waar ze op dit moment werkzaam zijn.

#### **4.3 Het leiderschapsprogramma**

In deze paragraaf wordt een antwoord geformuleerd op de derde deelvraag van dit onderzoek: In welke mate draagt het leiderschapsprogramma bij aan de realisatie van een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector? Er wordt gekeken of de sector behoefte heeft aan een leiderschapsprogramma en hoe de sector denkt dat het leiderschapsprogramma een bijdrage kan leveren aan een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector.

### 4.3.1 Legitimering van het programma vanuit de sector

Omdat er, zowel in Nederland als daarbuiten, al veel programma's zijn die leiders bijscholen of opleiden, is de respondenten ook gevraagd wat de meerwaarde van dit programma speciaal voor de Nederlandse culturele sector zou zijn. Bijna alle respondenten vinden het belangrijk dat er een programma komt dat specifiek voor deze doelgroep is en een aantal respondenten geeft aan dat zelfs de Nederlandse culturele sector nog een te brede doelgroep is; dat de verschillen onderling zo groot zijn dat daar eigenlijk nog weer aparte programma's voor nodig zijn. Vooral het verschil tussen de presentatie instellingen/musea en de podiumkunsten lijkt voor de groep respondenten uit de presentatie instellingen/musea een te groot verschil om samen in één programma te behandelen. Vanuit de podiumkunsten wordt dit verschil vooral als een leerzaam aspect van het programma gezien. Ook de andere subcategorieën lijken geen problemen te zien wanneer mensen uit de gehele culturele sector samen in dit leertraject zitten. Zoals eerder gesteld zou er juist veel van elkaar geleerd kunnen worden.

In meer algemene termen zijn alle respondenten het erover eens dat een programma specifiek voor de culturele sector zeker wenselijk is, zij het echter om verschillende redenen. Zo wordt er aan de ene kant aangegeven dat een programma specifiek voor cultuur van belang is omdat *"kunst niet winstgevend kan of hoeft te zijn"*. Daarmee vallen programma's die vooral gericht zijn op de werking van de markt meteen af voor leiders in de culturele sector. Ook wordt er aangegeven dat de motivatie van werknemers in de culturele sector anders is dan in andere sectoren, dat *"werknemers in de culturele sector veel meer emotioneel betrokken zijn bij hun werk"*. Dit onderzoek gaat hier echter niet verder op in en kan dus ook geen vergelijking maken met andere sectoren om uitspraken te doen over de accuraatheid van deze uitspraken. Een hele andere invalshoek komt vanuit één van de niet gesubsidieerde instellingen, zij geven aan dat ondernemers in de culturele sector helemaal niet veel verschillen van andere ondernemers en dat het alleen een promotiemiddel is. Wanneer je de personen in de culturele sector het idee geeft dat ze uniek zijn zullen ze eerder geneigd zijn om deel te nemen aan het programma.

### **4.3.2 Tips voor de invulling van het leiderschapsprogramma**

Uit de analyse kunnen een viertal criteria worden gedestilleerd waaraan een leiderschapsprogramma voor de culturele sector dient te voldoen volgens de respondenten. Deze criteria kan de Directie Kunsten gebruiken wanneer zij het leiderschapsprogramma van 2013 tot 2017 gaat monitoren en, indien nodig, bij gaat sturen. Hierbij wordt uitgegaan van de antwoorden van de respondenten waaruit blijkt waar de Nederlandse culturele sector behoefte aan heeft als het gaat om leiderschap voor de toekomst. Daarmee draagt het programma, indien het voldoet aan deze criteria, bij aan de realisatie van de beleidsdoelstelling dat het programma een bijdrage levert aan een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector. Dit overzicht zal niet volledig zijn omdat het niet binnen de kaders van dit onderzoek past om alle leiders uit de Nederlandse culturele sector te bevragen, het is dan ook bedoeld als uitgangspunt voor vragen met betrekking tot de evaluatiegesprekken met de uitvoerders van het leiderschapsprogramma.

De belangrijkste criteria, waaraan het leiderschapsprogramma volgens de respondenten van dit onderzoek moet voldoen, zijn:

- Het programma dient de mogelijkheid te bieden om van elkaar te leren. Dit leren kan zowel binnen het programma van de sprekers en de medestudenten als van mensen van buitenaf, mensen van buiten de sector en/of mensen van de Rijksoverheid.
- Het programma dient een focus op cultureel ondernemerschap te hebben en daarbinnen vooral aandacht te besteden aan alternatieve manieren van financiering naast subsidies.
- Het programma dient de studenten uit te dagen om na te denken en onder woorden te brengen wat de waarde van kunst en cultuur voor de Nederlandse samenleving is.
- Het programma dient te zorgen voor een goede balans tussen theorie en praktijk. Hoewel de meeste leiders uit de culturele sector via de inhoudelijke lijn aan hun

positie komen en zij daardoor wellicht meer behoefte hebben aan theorie, onderkennen de meesten het grote belang van praktijkervaring.

Deze punten kunnen op verschillende manieren ingevuld worden binnen het leiderschapsprogramma, respondenten komen ook niet gezamenlijk tot een one best way voor de invulling van het curriculum. Deze punten zouden echter wel allemaal, in samenhang, aan bod moeten komen. By en Macleod (2009) stellen ook dat er geen one best way is voor het managen van verandering in de publieke sector.

Opvallend is verder nog dat een viertal respondenten groot belang hecht aan het feit dat het programma start met een goede selectie van kandidaten. Respondenten geven aan dat het belangrijk is om mensen te selecteren die *“intrinsiek gemotiveerd”* zijn om dit programma te volgen omdat zij met elkaar een verandering in de hele sector teweeg moeten brengen. Eén van de respondenten geeft zelfs aan dat aanmelding eigenlijk niet vanuit de kandidaten zelf moet komen, maar vanuit het programma, *“dat is een talent, die zouden we eigenlijk moeten willen hebben”*.

#### **4.3.3 Beoordelen realisatie beleidsdoelstellingen**

Wanneer er gekeken wordt naar de antwoorden op de voorgaande drie deelvragen kan de laatste deelvraag gesteld worden: Hoe kan de Directie Kunsten beoordelen of het leiderschapsprogramma bijdraagt aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen voor leiderschap in de Nederlandse culturele sector? De elementen die van belang zijn voor de realisatie van de beleidsdoelstellingen zijn in de vorige paragraaf al aan bod gekomen. De tips die door respondenten gegeven werden met betrekking tot de invulling van het leiderschapsprogramma zijn de belangrijkste onderdelen waaraan het programma dient te voldoen volgens hen. Hen is ook gevraagd of dit programma zou leiden tot een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector. Dezelfde criteria komen naar voren als er op die wijze naar het leiderschapsprogramma gekeken wordt. Het is dan ook aan de Directie Kunsten om te kijken of deze elementen voorkomen in de rapportages van de uitvoerder van het leiderschapsprogramma over de voortgang.



## 4.4 Samenhang

In de onderstaande figuur worden samenvattende leiderschapsgedragingen gepresenteerd op basis van de in Figuur 7 geschetste samenhang tussen de theorieën. Deze gedragingen worden voorzien van een empirische onderbouwing, de woorden die gebruikt werden door respondenten om deze gedragingen te beschrijven worden hier gebruikt om invulling te geven aan de geschetste gedragingen. De typeringen zijn combinaties van verschillende theoretische typeringen zoals in hoofdstuk 2 beschreven. Twee van de typeringen – de vormgever en de omvormer – zijn niet teruggevonden in de transcripten van de interviews. De gids, facilitator, uitdager, deler, inspirator en de verzorger komen het meeste voor in de empirie. Ook in deze typeringen kan nog weer overlap worden waargenomen. Zo lijken de uitdager, de deler en de verzorger veel overeenkomsten te hebben in hun benadering van leiderschap en deze komen vaker bij dezelfde respondenten terug (1). Ook de gids, de facilitator en de inspirator bevatten kenmerken die vaak bij dezelfde respondenten terug te vinden zijn (2). Het leiderschap dat in dit onderzoek naar boven komt kan dus in twee stijlen verdeeld worden: (1) verzorger van talent en (2) de inspirerende gids. Deze twee stijlen worden in onderstaande figuur ook gekoppeld aan de veranderbenaderingen. Deze worden hier als emergent en gepland opgenomen, belangrijk is daarbij dat het in de onderzochte situaties nooit om een volledig emergent of volledig gepland veranderproces ging. In de conclusies zal verder ingegaan worden op wat dit betekent voor het leiderschap in de Nederlandse culturele sector en het leiderschapsprogramma.

<b>Leiderschap in de Nederlandse culturele sector</b>	<b>Empirische bevindingen</b>	<b>Veranderbenaderingen</b>
<i>Uitdager (1: verzorger van talent)</i> [Edge and tension (Higgs & Rowland, 2011) + Intellectueel stimulerend (Bass, 1997)]	Afbreken van bestaande gewoontes, eigen mening stimuleren, initiatief bij de werknemers leggen, verantwoordelijkheid geven, uitdagen.	Emergent
<i>Deler (1: verzorger van talent)</i> [Creating capacity (Higgs & Rowland, 2011) + Sharer (Hewison, 2004)]	Iedereen is een leider, coachen, helpen en begeleiden, teamwork, terugtrekken, meewerken en dat ook laten zien.	Emergent
<i>Verzorger (1: verzorger van talent)</i> [Zorgzaam voor het individu (Bass, 1997) + Verzorger (Hewison, 2004)]	Samen creëren in een groot gezin, share spirit, uitleggen, de tijd nemen voor werknemers, goed zorgen voor werknemers, goed voor elkaar zorgen.	Emergent

<i>Gids (2: inspirerende gids)</i> [Framing change (Higgs & Rowland, 2011)]	Veranderbereidheid werknemers, stip op de horizon zetten, duidelijk richting geven, paal en perk stellen voor nieuw beleid.	Gepland
<i>Facilitator (2: inspirerende gids)</i> [Attractor (Higgs & Rowland, 2011) + Charisma (Bass, 1997) + Facilitator (Hewison, 2004)]	Overtuigingskracht, eindverantwoordelijkheid, standpunten innemen bij fundamentele maatschappelijke veranderingen.	Gepland
<i>Inspirator (2: inspirerende gids)</i> [Container (Higgs & Rowland, 2011) + Inspirerend (Bass, 1997)]	Vooruit kijken, anticiperen, inspireren, enthousiasmeren, zorgen voor een visie, aanjagen verandering.	Gepland
<i>Omvormer</i> [Transforming space (Higgs & Rowland, 2011)]	-	Emergent
<i>Vormgever</i> [Shaping behaviour (Higgs & Rowland, 2011)]	-	Gepland

**Figuur 15:** Samenhang theorie en empirie

## Hoofdstuk 5: Conclusies, aanbevelingen en discussie

In dit laatste hoofdstuk zal een antwoord op de onderstaande onderzoeksvraag worden geformuleerd. Aansluitend daarop zullen een aantal aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek en de manier waarop de Directie Kunsten van het ministerie van OCW het leiderschapsprogramma kan monitoren in de komende jaren. Ter afsluiting volgt nog de discussie waarin kritisch gereflecteerd wordt op dit onderzoeken de gebruikte theorie.

*In hoeverre verandert het leiderschap in de Nederlandse culturele sector door de ontwikkelingen in die sector en hoe kan het leiderschapsprogramma een bijdrage leveren aan het leiderschap van de toekomst?*

### 5.1 Conclusies

Het antwoord op de onderzoeksvraag zal hierna in twee delen gegeven worden. Ten eerste zal er een antwoord geformuleerd worden op de vraag in hoeverre het leiderschap in de Nederlandse culturele sector verandert door de ontwikkelingen in die sector. Daarna zal er gekeken worden naar hoe het leiderschapsprogramma een bijdrage kan leveren aan het leiderschap van de toekomst voor de Nederlandse culturele sector.

#### 5.1.1 In hoeverre verandert het leiderschap?

De veranderingen die in dit onderzoek aan de orde zijn, zijn tweeledig. Aan de ene kant gaat het om veranderingen – of ontwikkelingen – in de Nederlandse culturele sector, aan de andere kant gaat het om veranderingen binnen de diverse organisaties die in deze sector actief zijn. Binnen beide veranderingen zijn er onderdelen die als emergente of als geplande verandering aangemerkt kunnen worden. In de sector kan van de economische crisis, digitalisering en internationalisering gezegd worden dat het om emergente veranderingen gaat. De bezuinigingen die uit de economische crisis voortkomen, kunnen echter beter getypeerd worden als geplande verandering. In de diverse organisaties uit dit onderzoek vinden zowel emergente als geplande organisatieprocessen plaats. Verschuivingen in focus gebeuren stapsgewijs en vaak zonder vooropgezet plan. In dit type veranderprocessen komt de verzorger van talent (zie Figuur 15) het meeste voor, deze daagt werknemers uit om patronen te doorbreken, legt verantwoordelijkheden bij de werknemers en zorgt dat individuen binnen de organisatie tot hun volste recht komen. De

diverse reorganisaties waarvan sprake is in dit onderzoek als gevolg van de bezuinigingen, zijn echter geplande veranderprocessen. Hierbij komt de inspirerende gids (zie Figuur 15) vaker voor. Deze leider inspireert werknemers, bepaalt het startpunt van de verandering en zorgt dat deze in goede banen wordt geleid.

Wanneer de leiderschapsbeschrijvingen sec naast de theorie gelegd worden, kan gesteld worden dat er in de Nederlandse culturele sector voornamelijk sprake is van transformationele leiders. De typeringen die leiders in de Nederlandse culturele sector aan zichzelf geven lijken te wijzen op dit type leiderschap. Belangrijke kenmerken van transformationeel leiderschap uit de theorie zijn (Bass, 1997; Bass et al., 2008; Lord, 2008): visie, inspireren, bijdragen aan de organisatiedoelen uit zichzelf. Belangrijke kenmerken die de respondenten noemen zijn vooruitkijken, inspireren, werknemers meenemen, coachen en begeleiden. Vanuit de theorie wordt deze vorm van leiderschap ook als meest succesvol betiteld wanneer het gaat om veranderprocessen. Omdat dit sterke overeenkomsten vertoont met de stijlen en gedragingen van Higgs en Rowland (2011) die zij ook wel framcap noemen, kan er gesteld worden dat er sprake is van een combinatie van deze leiderschapstyperingen in de Nederlandse culturele sector. Naast transformationeel leiderschap en framcap is er volgens Hewison (2004) nog een ander type leiders, namelijk de relationele leiders. Deze leider heeft geen gebrek aan visie of inspiratie, maar werkt als een facilitator. In dit onderzoek komt naar voren dat veel respondenten grote waarde hechten aan dit type leiderschap voor deze sector.

Leiders lijken in de basis niet ontevreden met het huidige leiderschap. Hierbij moet echter rekening gehouden worden met het feit dat deze leiders met name over zichzelf spreken en aangeven dat dit leiderschap in hun persoon zit. De hierboven geschetste typering willen zij niet fundamenteel veranderen voor de toekomst. Voor het leiderschap van de toekomst veronderstelt het ministerie van OCW dat leiders in deze sector vaak via de inhoudelijke lijn in een leidinggevende functie terecht komen. Deze inhoudelijke lijn is in de praktijk vaak te smal gebleken voor het succesvol leiding geven in de culturele sector, waar een breder palet aan vaardigheden en kennis nodig is, zeker nu de omstandigheden waarin culturele organisaties moeten werken volgens het ministerie van OCW veranderen. Dat leiders inderdaad vaak via de inhoud op hun positie terecht komen bevestigt dit onderzoek. Van alle respondenten waren er twee die niet uit een inhoudelijke

achtergrond kwamen. Dat deze lijn te smal blijkt in de praktijk lijkt echter niet op te gaan. Veel respondenten geven wel aan één en ander bijgeleerd te hebben gedurende hun carrière maar hebben niet het gevoel dat ze fundamentele kennis missen. Sommige respondenten geven zelfs aan dat de focus juist op de inhoud zou moeten liggen.

Leiders lijken voor de toekomst vooral de nadruk te leggen op het aanleren van nieuwe competenties. Zij zien ruimte voor verbetering op het gebied van (cultureel) ondernemerschap – alternatieve manieren van financiering en bedrijfsvoering – maar ook op het gebied van de maatschappelijke en economische waarde van kunst en cultuur. Naast het aanleren van nieuwe of andere competenties is er ook een verandering in gedrag nodig. Er moet, volgens de respondenten, meer als één sector gesproken worden over de waarden van kunst en cultuur. Hierin moet meer samenwerking worden gezocht en dat vereist een meer open houding van leiders in de Nederlandse culturele sector. Het leiderschap van de toekomst heeft dus wel een andere focus dan het huidige leiderschap, maar het fundament van de eigenschappen van een transformationeel leider wordt hierdoor niet of nauwelijks aangetast.

Uit de empirie zijn in hoofdstuk 4 twee hoofdtyperingen voor leiderschap in de Nederlandse culturele sector naar voren gekomen, namelijk de verzorger van talent en de inspirerende gids. Deze typeringen zijn een combinatie van drie gedragingen die waar te nemen zijn in de uitspraken van de respondenten. De verzorger van talent is een combinatie van de uitdager, de deler en de verzorger. De kenmerken bij dit type leider die genoemd worden door respondenten zijn het afbreken van bestaande gewoontes en het stimuleren van een eigen mening bij werknemers, het helpen en begeleiden van werknemers en het zorgen voor elkaar binnen de organisatie. De inspirerende gids is een combinatie van de gids, de facilitator en de inspirator. Kenmerken die bij dit type leider vooral genoemd worden zijn veranderbereidheid bij werknemers stimuleren, duidelijk richting geven en daarbij de eindverantwoordelijk op zich nemen, vooruitkijken en inspireren. De genoemde gedragingen zijn op hun beurt weer samenvoegingen van de theoretische begrippen die in hoofdstuk 2 gebruikt zijn.

Eerder werden deze twee typeringen ook al gekoppeld aan de twee veranderbenaderingen zoals behandeld in hoofdstuk 2. De verzorger van talent past het

best in (organisatie)veranderprocessen met een meer emergent karakter, de inspirerende gids past het best in (organisatie)veranderprocessen met een meer gepland karakter. Leaders hebben echter zelden te maken met deze strikte scheiding tussen emergente en geplande veranderprocessen, het komt in dit onderzoek vaker voor dat een organisatie met beide soorten verandering te maken heeft. Het is daarom ook niet gezegd dat een leider in de Nederlandse culturele sector het ene of het andere type is. Wel ligt bij de respondenten de nadruk op het ene of het andere type, maar vaak hebben ze van beide typeringen elementen in zich. Dit past bij de sector zoals die er nu voor staat, er zijn veel veranderprocessen gaande en, zoals gezegd, is hier geen strikte scheiding tussen geplande en emergente veranderprocessen. Het is dus passend dat een leider niet alleen het ene of andere type is maar dat daar ook overlap in te vinden is.

### **5.1.2 Bijdrage leiderschapsprogramma aan toekomst**

Om de discrepantie tussen het huidige leiderschap en het voor de toekomst gewenste leiderschap te vullen, zijn er een aantal suggesties gedaan door de respondenten voor de invulling van het leiderschapsprogramma, deze zijn veelal van praktische aard. Leaders in de Nederlandse culturele sector ervaren het leiderschap in de sector niet als iets wat veranderd dient te worden, zij zijn eerder op zoek naar een aanvulling op het bestaande leiderschap. De leiderschapstyperingen zoals hierboven beschreven lijken zowel in theorie als in de praktijk goed aan te sluiten op een sector in verandering. Hoewel ze beiden een iets andere focus hebben binnen het continuüm van veranderbenaderingen is dit ook voor de toekomst wenselijk. Beide veranderbenaderingen lijken in de onderzochte organisaties veelal tegelijk voor te komen. Het leiderschapsprogramma kan hierop inspelen door deze kenmerken bij de deelnemers te stimuleren en te zorgen dat, zoals de respondenten zelf al aangeven, ze van elkaar leren binnen dit programma.

De sector lijkt overtuigd van het nut en de noodzaak van een dergelijk programma maar heeft wel een mening over de manier waarop dit zou moeten worden ingevuld. In de inleiding van dit onderzoek werd aangegeven dat volgens voormalig staatssecretaris Halbe Zijlstra het draagvlak voor een leiderschapsprogramma voor de culturele sector groot is. Deze uitspraak was gebaseerd op een internetconsultatie die door OCW in 2012 werd uitgevoerd onder 26 respondenten. Dit onderzoek bevestigt de behoefte aan een dergelijk programma. Alle respondenten, op één na, vinden het belangrijk dat er een programma

komt dat specifiek voor deze doelgroep is. Zij verwijzen hierbij naar het specifieke karakter van de culturele sector en de personen die daarbinnen werkzaam zijn.

Het leiderschapsprogramma zou dus een bijdrage kunnen leveren aan het dichten van het gat tussen het huidige en het toekomstige leiderschap. Daarmee kan het ook een bijdrage leveren aan de doelstelling dat het programma een bijdrage moet leveren aan een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector. Hiervoor zijn wel een aantal punten van belang (zie paragraaf 4.3.2). Deze punten hebben een sterke onderlinge samenhang en deze punten zijn dan ook allemaal nodig om tot goede resultaten te komen volgens de respondenten. De belangrijkste criteria, waaraan het leiderschapsprogramma volgens de respondenten van dit onderzoek moet voldoen, zijn:

- Het programma dient de mogelijkheid te bieden om van elkaar te leren. Dit leren kan zowel binnen het programma van de sprekers en de medestudenten als van mensen van buitenaf, mensen van buiten de sector en/of mensen van de Rijksoverheid.
- Het programma dient een focus op cultureel ondernemerschap te hebben en daarbinnen vooral aandacht te besteden aan alternatieve manieren van financiering naast subsidies.
- Het programma dient de studenten uit te dagen om na te denken en onder woorden te brengen wat de waarde van kunst en cultuur voor de Nederlandse samenleving is.
- Het programma dient te zorgen voor een goede balans tussen theorie en praktijk. Hoewel de meeste leiders uit de culturele sector via de inhoudelijke lijn aan hun positie komen en zij daardoor wellicht meer behoefte hebben aan theorie onderkennen de meesten het grote belang van praktijkervaring.

In de inleiding werd aangegeven dat uit beleidsbrieven van Halbe Zijlstra naar voren kwam dat: *“Het belangrijkste doel van het leiderschapsprogramma is een nieuwe generatie directeuren zodanig op te leiden dat zij kunnen bijdragen aan het succesvol functioneren van culturele instellingen en daarmee de culturele sector versterken.”* Dit versterken van de culturele sector wordt door Halbe Zijlstra nader uitgelegd met de doelstelling dat het

programma een bijdrage moet leveren aan een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector. Met de typering van het leiderschap van de toekomst is er een concreter beeld geschetst van het leiderschap dat nodig is voor dit succesvol functioneren van de culturele instellingen in de toekomst. Het "zodanig op te leiden" uit de bovengenoemde doelstelling is met dit onderzoek geconcretiseerd in de hierboven opgestelde lijst met criteria voor een succesvol leiderschapsprogramma. Daarmee is het inzichtelijker geworden op welke punten de Directie Kunsten gedurende de looptijd van het programma kan beoordelen en eventueel kan bijsturen.

Wil het programma een bijdrage leveren aan de hierboven genoemde doelstelling met betrekking tot de deelnemers aan het programma, dan zal er onder die deelnemers tenminste jaarlijks een evaluatie onderzoek moeten plaatsvinden. Dit kan bijdragen aan het inzicht op het gebied van de ontwikkeling van de deelnemers en het effect van het geleerde op de organisatie. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de eerder beschreven kenmerken van het leiderschap voor de toekomst (zie Figuur 15), zoals door de respondenten in dit onderzoek aangegeven. De deelnemers kan gevraagd worden zichzelf als leider te typeren en deze typering kan door de Directie Kunsten vergeleken worden met de twee typering, in combinatie met de gedragingen en kenmerken van het huidige leiderschap. Wanneer de kenmerken die leiders binnen het programma zichzelf toedichten steeds meer gaan lijken op deze kenmerken en wanneer deze kenmerken evenwichtiger samengesteld zijn uit beide typering, kan gesteld worden dat er een beweging in de juiste richting plaatsvindt.

Naast het effect op individuele deelnemers en hun organisaties wordt er ook een effect op de gehele Nederlandse culturele sector beoogd. Het is echter niet te verwachten dat dit effect direct na het eerste jaar meetbaar is. Daarnaast is het effect op de sector moeilijk als consequentie van het leiderschapsprogramma alleen te meten. Wanneer de Directie Kunsten wil meten of het leiderschapsprogramma een bijdrage levert aan een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector, zal dit gedaan moeten worden in de complete context van het Programma Ondernemerschap Cultuur. De andere onderdelen daarvan, namelijk de Geefcampagne, de adviseur en begeleider financieringsmix en fondsenwerving, Cultuur-Ondernemen en de eigen inkomsten norm, zorgen ook voor een deel voor het bereiken van deze doelstelling. En gezien de onderlinge



samenhang tussen deze beleidsinstrumenten die allen vanuit de Directie Kunsten ingezet zijn, is het onmogelijk om het directe effect van het leiderschapsprogramma op de sector te meten.

Wel kan er gekeken worden naar verandering van de kenmerken van leiders in de Nederlandse culturele sector. Naast het onderzoek bij de individuele deelnemers en hun organisaties kan de Directie Kunsten dit onderzoek ook breder uitzetten om te kijken of het programma ook over de grenzen van de leergang en de deelnemers heen effect heeft op het leiderschap in de sector. Het is dus raadzaam om naast het evaluatieonderzoek onder deelnemers van het leiderschapsprogramma ook respondenten te zoeken die dit programma niet gevolgd hebben. Dit kan een kort kwantitatief onderzoek zijn waarbij een grote groep respondenten benaderd wordt om een beeld te krijgen van het leiderschap in de Nederlandse culturele sector. Ook hierbij kan gebruik gemaakt worden van de verdeling in twee typen leiders en de daarbij passende gedragingen en uitspraken.

## **5.2 Discussie**

Op het vlak van de sociale wetenschappen levert dit onderzoek een bijdrage aan de *body of knowledge*. Kuhn stelt: *"...that a discipline without a large number of thoroughly executed case studies is a discipline without systematic production of exemplars, and that a discipline without exemplars is an ineffective one. In social science, a greater number of good case studies could help remedy this situation."* (Kuhn in Flyvbjerg, 2006:242). Door een case studie uit te voeren kan er een extra voorbeeld toegevoegd worden aan de totale verzameling van case studies. Deze case studie levert een specifieke bijdrage aan de wetenschappelijke kennis over leiderschap in de veranderende culturele sector. Door samenvoeging van bestaande theorie over leiderschap in de culturele sector en leiderschap in verandering en het hieruit voorkomen van twee specifieke typeringen voor de Nederlandse culturele sector, wordt meer inzicht verschaft in het leiderschap van deze sector. Door de leiderschapstyperingen te koppelen aan de algemeen gebruikelijke veranderbenaderingen leveren zij een integraal beeld op van het leiderschap in de veranderende culturele sector.

Higgs en Rowland (2011) pleiten voor meer onderzoek naar het gedrag van leiders in verandering, ook hieraan levert dit onderzoek een bijdrage door de veranderingen in de

Nederlandse culturele sector als uitgangspunt te nemen voor dit onderzoek. Door de stijlen en gedragingen van Higgs en Rowland (2011) als één van de uitgangspunten van dit onderzoek te nemen, ontstaat er een bredere bedding voor deze stijlen en gedragingen. Ook laat dit onderzoek zien dat de combinatie van framing change en creating capacity (framcap) die Higgs en Rowland (2011) als meest succesvol in verandering aanduiden in deze veranderende sector veel gebruikt worden. Dit ondersteunt hun uitspraak dat dit goede kenmerken zijn voor leiderschap in verandering.

In hoofdstuk twee werd geconcludeerd dat er over leiderschap in de culturele sector weinig wetenschappelijke literatuur te vinden is, behalve Hewison (2004; 2006). Hoewel Hewison schrijft over de culturele sector van Engeland ondersteunt deze scriptie over de culturele sector van Nederland zijn bevindingen over het type leiderschap dat in deze sector veel voorkomt. Zijn bevindingen dat transformationeel en relationeel leiderschap goed passen bij de culturele sector komen in dit onderzoek ook naar voren. Het transactioneel leiderschap is in dit onderzoek niet terug te vinden, de andere twee juist wel. Door de typering van Hewison (2004) te combineren met de typering van Higgs en Rowland (2011), Bass (1997) en Van Wart (2003; 2013) ontstaat er een breder gedragen typering voor leiderschap in de culturele sector.

Het transactionele leiderschap zoals in hoofdstuk twee aan de orde is geweest, is bij leiders in de Nederlandse culturele sector die deelgenomen hebben aan dit onderzoek niet teruggevonden. Het is niet met zekerheid te zeggen dat deze uitkomst niet beïnvloed wordt door de samenstelling van de groep respondenten, maar waarschijnlijker is dat deze sector weinig leiders met deze kenmerken kent. Uit eerder onderzoek van Hewison (2004) bleek al dat de manier waarop de sector in elkaar zit, namelijk de grote diversiteit aan stakeholders die tevreden gehouden moeten worden en de grote hoeveelheid vrijwilligers waarmee gewerkt wordt, een factor is in het soort leiderschap dat past bij deze sector. Zo is werken met vrijwilligers wellicht een reden dat het transactioneel leiderschap weinig voorkomt, deze mensen zijn niet extern te motiveren met beloningen en straffen, zij zijn veelal intrinsiek gemotiveerd om voor een bepaalde culturele organisatie te werken. Welke andere redenen er precies zijn dat dit type leider niet voor lijkt te komen in de Nederlandse culturele sector kan met dit onderzoek niet worden gezegd.

Zoals hierboven aangegeven past het huidige leiderschap goed bij een sector of organisatie in verandering. De twee typeringen die in dit onderzoek gevonden zijn – de verzorger van talent (emergente veranderprocessen) en de inspirerende gids (geplande veranderprocessen) – sluiten aan bij de wensen van de leiders in de culturele sector in verandering. Daarbij is het wel van groot belang dat voor de toekomst de leiders ondersteuning krijgen bij het ontwikkelen van meer kennis en vaardigheden op het gebied van (cultureel) ondernemerschap. Het leiderschapsprogramma lijkt hiervoor een geschikt middel, de respondenten zijn positief over de oprichting van deze opleiding.

De conclusies en aanbevelingen die volgen uit dit onderzoek zijn gebaseerd op 18 interviews met 19 respondenten. Getracht is hiermee een afspiegeling van de sector neer te zetten. In de uiteindelijke groep respondenten is de zuidelijke regio van Nederland niet vertegenwoordigd, dit zou gevolgen kunnen hebben voor de geldigheid van de resultaten. Er moet dus voorzichtig omgegaan worden met de generalisatie van de conclusies die in dit onderzoek zijn gedaan naar alle leiders in de Nederlandse culturele sector. Het is echter wel aannemelijk dat de conclusies voor een groot deel van de leiders in de Nederlandse culturele sector zullen gelden. Om te voorkomen dat de groep respondenten in zijn geheel een zekere afhankelijkheid van de Rijksoverheid heeft – wat wellicht invloed kan hebben op de gegeven antwoorden gezien de introductie van de onderzoeker als stagiaire van het ministerie van OCW – zijn er ook een aantal (5) respondenten geselecteerd door de onderzoeker zelf die geen relatie met de Rijksoverheid hebben. Daarnaast is het opvallend dat respondenten uit verschillende subsectoren het met elkaar eens lijken te zijn over het type leiderschap in de culturele sector en wat er nog nodig is voor de toekomst hiervan. Er zijn geen grote verschillen waar te nemen tussen, bijvoorbeeld, erfgoed en podiumkunsten.

Daarnaast is de kwaliteit van dit onderzoek ook afhankelijk van de onderzoeker. Omdat de onderzoeker nog geen eerdere ervaring heeft met het doen van kwalitatief onderzoek zou dit effect kunnen hebben op de kwaliteit. Er is echter in dit onderzoek geprobeerd zo duidelijk mogelijk te maken – in hoofdstuk 3 – hoe het onderzoeksproces verlopen is zodat bij eventueel vervolgonderzoek de stappen gereproduceerd kunnen worden. Het is raadzaam om dit onderzoek ook te herhalen gedurende de looptijd van het leiderschapsprogramma vanwege de grote dynamiek waarin de sector zich op dit moment

bevindt, hier zal in de aanbevelingen verder op ingegaan worden. Door de invloed van de context op het leiderschap kan het zijn dat de veranderingen in deze context invloed hebben op de visie die leiders in de Nederlandse culturele sector op het leiderschap voor deze sector hebben. Herhaling van het onderzoek kan ook de resultaten en conclusies van dit onderzoek ondersteunen, waardoor de conclusies met meer zekerheid te generaliseren zijn naar alle leiders in de Nederlandse culturele sector.

### **5.3 Aanbevelingen**

Naar aanleiding van de conclusies zijn er twee onderwerpen waarop aanbevelingen gedaan worden voor de Directie Kunsten van het ministerie van OCW. Aan de ene kant worden er aanbevelingen gedaan met betrekking tot de vormgeving van het programma. Deze aanbeveling wordt gedaan naar aanleiding van de reacties van de respondenten op het programma en de bijdrage daarvan aan een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector. Aan de andere kant worden er aanbevelingen gedaan met betrekking tot vervolgonderzoek en monitoring. Door de dynamiek waarin de Nederlandse culturele sector zich bevindt is het van belang dit onderzoek niet slechts eenmalig uit te voeren, maar te herhalen om te zien of het programma effectief is en mee beweegt met de ontwikkelingen in de sector.

#### **5.3.1 Aanbeveling met betrekking tot het leiderschapsprogramma**

Het programma kan de brug zijn tussen het huidige leiderschap dat zich manifesteert in de Nederlandse culturele sector en het leiderschap dat door de respondenten die werkzaam zijn in deze sector voor de toekomst als wenselijk gezien wordt. Om het programma op een goede manier vorm te geven moet er ten eerste voldoende rekening gehouden worden met de, in de conclusies opgesomde, criteria die door de respondenten als essentieel worden ervaren. Het gaat om de volgende criteria: de mogelijkheid om van elkaar te leren; cultureel ondernemerschap; de waarde van kunst en cultuur en een goede balans tussen theorie en praktijk. Wanneer deze criteria in samenhang terugkomen in het leiderschapsprogramma voldoet het ten minste aan de eisen die de huidige leiders in de Nederlandse culturele sector eraan stellen. Daarnaast is het aannemelijk dat personen die werkzaam zijn in deze sector in verandering een goed beeld hebben van waaraan behoefte is voor de toekomst. Dit maakt het waarschijnlijk dat als het programma voldoet aan de

eisen en wensen van de respondenten dat het dan ook een fundamentele bijdrage levert aan de doelen zoals gesteld door voormalig staatssecretaris Halbe Zijlstra.

Daarnaast is het van groot belang dat er bij de inrichting van het programma rekening gehouden wordt met het soort deelnemers dat de leergang zal gaan volgen. De typering van het leiderschap als verzorger van talent en inspirerende gids, geeft een eerste inzicht in het soort deelnemers dat zich waarschijnlijk zal inschrijven. De kenmerken die de respondenten van zichzelf benoemen zijn het afbreken van bestaande gewoontes en het stimuleren van een eigen mening bij werknemers, het helpen en begeleiden van werknemers en het zorgen voor elkaar binnen de organisatie. Maar ook veranderbereidheid bij werknemers stimuleren, duidelijk richting geven en daarbij de eindverantwoordelijk op zich nemen, vooruitkijken en inspireren. Het is daarnaast aan te raden om een goed beeld te hebben van de individuele deelnemers. Niet alleen op het gebied van de leiderschapsstijl die zij hanteren of het gedrag dat zij vertonen, maar ook op het gebied van de competenties die zij al hebben en de competenties die zij in dit programma hopen bij te leren. In dit onderzoek zijn slechts de meningen van 19 respondenten mee genomen. Daarom is het van belang om te kijken naar de personen die daadwerkelijk aan het programma zullen gaan deelnemen.

### **5.3.2 Aanbeveling met betrekking tot vervolgonderzoek en monitoring**

Zoals in de conclusies al is aangegeven kan de Directie Kunsten goed onderzoek doen naar het effect van het leiderschapsprogramma op individuele deelnemers en hun organisaties. Daarnaast kan er op de langere termijn onderzoek gedaan worden naar het effect van het leiderschapsprogramma op het leiderschap in de gehele Nederlandse culturele sector.

Vanwege de grote dynamiek waarin de Nederlandse culturele sector zich momenteel bevindt, is het van belang dat er een herhaling van dit onderzoek plaatsvindt opdat de onderwerpen actueel blijven. Daarnaast geeft herhaling van dit onderzoek inzicht in hoe het leiderschap er over een aantal jaar bijstaat. Dit onderzoek kan niet zonder meer herhaald worden, het kan gezien worden als een eerste verkenning van het leiderschap in de Nederlandse culturele sector en de wensen van deze sector voor het leiderschap van de toekomst. Omdat hier sprake is van een sector in beweging, kunnen ook de hier

verzamelde gegevens niet als vast gezien worden. Het is dan ook van belang om tijdens de looptijd in de gaten te houden of het leiderschapsprogramma blijft bijdragen aan de realisatie van het ideaalbeeld van de leiders van de toekomst voor de culturele sector. Dit kan door dit onderzoek te herhalen, maar ook kan het onderzoek bijgesteld worden aan de aangepaste situatie.

Naast verder kwalitatief onderzoek onder de individuele deelnemers van het leiderschapsprogramma en hun organisaties kan er ook kwantitatief getoetst worden bij de niet-deelnemers – maar wel leiders in de Nederlandse culturele sector – of de genoemde typeringen voor de toekomst behaald worden. Het gevaar van een kwantitatief onderzoek is dat de vragen en antwoordmogelijkheden te veel sturen op basis van een relatief kleine groep respondenten, uit het kwalitatieve onderzoek, en dat daardoor andere of nieuwe kenmerken over het hoofd gezien worden. Daarom is het aan te raden om een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek uit te voeren. Wanneer in het toekomstige kwalitatieve onderzoek vragen gesteld worden over het huidige leiderschap en het leiderschap van de toekomst van die respondenten, blijven de gegevens waarop het kwantitatieve onderzoek gebaseerd is actueel.

Opvallend was, zoals in hoofdstuk vier al aangegeven, dat respondenten groot belang hechten aan het feit dat het programma start met een goede selectie van kandidaten. Respondenten geven aan dat het belangrijk is om mensen te selecteren die intrinsiek gemotiveerd zijn om dit programma te volgen omdat zij met elkaar een verandering in de hele sector teweeg moeten brengen. Hier is in het onderzoek verder niet op ingegaan, maar lijkt erop te duiden dat respondenten voor het slagen van het programma veel belang hechten aan deze intrinsieke motivatie, of de bereidheid om te veranderen om daarmee de sector naar het volgende niveau te brengen. Wat de veranderbereidheid van de leiders in de Nederlandse culturele sector is en of dit van invloed is op het slagen van het programma behoeft hier nog vervolgonderzoek. Dit onderzoek doet geen uitspraken over de daadwerkelijk bereidheid van de respondenten om zo'n programma te volgen en eventueel hun manier van leidinggeven te veranderen voor de toekomst. Wanneer de veranderbereidheid laag is, kan het leiderschapsprogramma nog zo goed aan alle genoemde punten voldoen en zo, theoretisch, een bijdrage leveren aan het leiderschap voor de toekomst, maar wordt het risico gelopen dat het toch geen effect heeft. Wanneer

de deelnemers niet intrinsiek gemotiveerd zijn om te veranderen, zal het programma wellicht veel minder effect hebben. De laatste aanbeveling van dit onderzoek is dan ook om een apart onderzoek in te stellen naar de veranderbereidheid van leiders in de Nederlandse culturele sector en de invloed daarvan op het succes van het leiderschapsprogramma.

Naast het effect op individuele deelnemers en hun organisaties wordt er ook een effect op de gehele Nederlandse culturele sector beoogd. Het is echter onwaarschijnlijk dat dit effect direct na het eerste jaar meetbaar is. Daarnaast is het effect op de sector moeilijk als consequentie van het leiderschapsprogramma alleen te meten. Wanneer de Directie Kunsten wil meten of het leiderschapsprogramma een bijdrage levert aan een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector, zal dit gedaan moeten worden in de complete context van het Programma Ondernemerschap Cultuur. De andere onderdelen daarvan, namelijk de Geefcampagne, de adviseur en begeleider financieringsmix en fondsenwerving, Cultuur-Ondernemen en de eigen inkomsten norm, zorgen ook voor een deel voor het bereiken van deze doelstelling. En gezien de onderlinge samenhang tussen deze beleidsinstrumenten die allen vanuit de Directie Kunsten ingezet zijn is het onmogelijk om het directe effect van het leiderschapsprogramma op de sector te meten.

Wel kan er gekeken worden naar verandering van de kenmerken van leiders in de Nederlandse culturele sector. Naast het onderzoek bij de individuele deelnemers en hun organisaties, kan de Directie Kunsten dit onderzoek ook breder uitzetten om te kijken of het programma ook over de grenzen van de leergang en de deelnemers heen effect heeft op het leiderschap in de sector. Het is dus raadzaam om naast het evaluatie onderzoek onder deelnemers van het leiderschapsprogramma ook respondenten te zoeken die dit programma niet volgen. Dit kan een kort kwantitatief onderzoek zijn waarbij een grote groep respondenten benaderd wordt om een beeld te krijgen van het leiderschap in de Nederlandse culturele sector.





## Referenties

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist* , 52 (2), 130-139.

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology* , 45 (1), 5-34.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review* , 133-141.

Burnes, B. (2009). The Case for Planned Change. In R. T. By, & C. Macleod, *Managing Organizational Change in Public Services. International Issues, Challenges and Cases* (pp. 111-131). Londen: Routledge.

Cibangu, S. K. (2012). Karl Popper and the social sciences. In A. Lopez-Varela, *Social Sciences and Cultural Studies--Issues of Language, Public Opinion, Education and Welfare*. (pp. 19-38). New York: InTech.

Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review* , 168-176.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry* , 12 (2), 219-245.

Hewison, R. (2006). *Not a sideshow: Leadership and cultural value*. Londen: Demos.

Hewison, R. (2004). The crisis of cultural leadership in Britain. *International Journal of Cultural Policy* , 10 (2), 155-167.

Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All Changes Great And Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management* , 5 (2), 121-151.

Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What Does it Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders. *The Journal of Applied Behavioral Sciences* , 47 (3), 309-335.

Klamer, A. (2000, 16 april). Cultureel ondernemerschap - wat is dat eigenlijk? *NRC Handelsblad* .

Kotter, J. P. (1994). Leading Change Why Transformation Efforts Fail . *Harvard Business Review* .

Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Voet, J. v. (2013). The management of change in public organisations: A literature review. *Public Administration* .

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics : Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change . *Human Relations* , 1, 5-41.

Lord, R. G. (2008). Beyond Transactional and Transformational Leadership: Can Leaders Still Lead When They Don't Know What to Do? In M. Uhl-Bien, & R. Marion, *Complexity Leadership. Part I: Conceptual Foundations* (pp. 155-184). Charlotte, NC, United States of America: Information Age Publishing, Inc.

Nye, J. S. (2004). Soft power: The means to success in world politics. *Public affairs* .

Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. . *Information systems research* , 7 (1), 63-92.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Steijn, A. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. . Assen: Uitgeverij Van Gorcum.

Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig Onderzoek Een Methodologische Inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Van Wart, M. (2013). Administrative Leadership Theory: A Reassessment After 10 Years. *Public Administration* , 1-23.

Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review* , 63 (2), 214-228.

Weick, K. E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. In M. Beer, & N. Nohria, *Breaking the code of change* (pp. 223-241). United States: Harvard Business School Press.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50 (1), 361-386.



## **Bijlagen**

## **Bijlage 1: Uitnodigingsbrief**

Geachte heer/mevrouw ...,

Als master student Publiek Management (Bestuurskunde) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam voer ik tussen februari en augustus 2013 bij het ministerie van OCW een onderzoek uit naar leiderschap in de culturele sector.

Aanleiding voor het onderzoek is de grootscheepse verandering in de culturele sector door o.a. de veranderingen in de financieringsmix. De Directie Kunsten heeft een aantal stimulerende maatregelen in het leven geroepen om instellingen te helpen bij deze verandering, één daarvan is het leiderschapsprogramma. Mijn onderzoek legt de focus op leiderschap in de culturele sector en de bijdrage van het leiderschapsprogramma aan de competenties die de leider van de toekomst nodig heeft.

Tussen half april en eind mei zullen diverse interviews worden afgenomen bij personen die een leidinggevende functie hebben in de culturele sector. Hierin wordt gezocht naar leiders uit grote en kleine en van gesubsidieerde en niet gesubsidieerde instellingen. U bent één van die personen. Voor mijn onderzoek zou ik u daarom graag eenmalig een interview afnemen. Via dit interview kunt u een belangrijke bijdrage aan mijn onderzoek leveren.

Het interview zal circa 50 minuten duren en kan worden afgenomen op de locatie van uw voorkeur.

De gegevens die ik uit de interviews verkrijg worden, indien gewenst, anoniem verwerkt in de rapportage. Aan het einde van het interview kan ik met u een afspraak maken hoe ik u op de hoogte houd van het verloop van het onderzoek. Het eindrapport krijgt u na voltooiing in ieder geval toegezonden.

Het onderzoek wordt vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam begeleid door Dr. Ben Kuipers.

Aan het einde van week 16 (15 – 19 april 2013) zal ik u telefonisch benaderen met de vraag of u bereid bent mee te werken aan dit onderzoek en een afspraak hiervoor te maken. Uiteraard kunt u mij ook voor die tijd terugmailen met de mogelijkheden voor het afnemen van een interview.

Voor eventuele vragen over het onderzoek, het interview etc. kunt u altijd met mij of mijn begeleider contact opnemen.

Met vriendelijke groet,

Irene van Zeeland

*Studentonderzoeker*

**T** 070-4123014

**E** i.v.a.vanzeeland@minocw.nl

## Bijlage 2: Interview vragen

### 1. Introductie - Basisgegevens

Datum:	
Naam:	
Functie:	
Organisatie:	
Sector:	
Man/vrouw:	
Rapport toezenden:	Ja/Nee
Anoniem:	Ja/Nee
Goedkeuring transcript:	

### 2. Leiderschap - Vragen:

1. Hoe ziet u de veranderingen in de Nederlandse culturele sector? Denk hierbij aan bezuinigingen/kortingen op cultuur subsidies, maar ook aan toenemende concurrentie op de vrijetijdsmarkt en afnemend draagvlak voor cultuur subsidies. En kunt u aan de hand van een concreet voorbeeld beschrijven hoe u hiermee te maken heeft?
2. Leidt dit tot verandering in uw organisatie? Zo ja, kunt u een concreet voorbeeld geven van hoe dit tot verandering leidt? En wat is uw rol hierin?
3. Wat is uw rol als leider hierin?/Op welke manier geeft u leiding aan uw organisatie te midden van deze veranderingen?/Hoe zou u uzelf als leider typeren? Kunt u een concreet voorbeeld geven waaruit dit blijkt? Hoe deed u dat, wat deed u dan precies, wat zei u dan tegen die medewerker, etc.
4. Wat is de invloed van de veranderingen in de Nederlandse culturele sector op uw rol als leider? Maakt u daarin een verandering door? Zo ja, hoe? Kunt u concrete voorbeelden geven van veranderingen in uw manier van werken/leiding geven?
5. Wat denkt u als leider in de toekomst nodig te hebben (competenties, bijscholing) om uw organisatie succesvol te kunnen (blijven) leiden? Kunt u hier specifieke voorbeelden van geven?
6. Op welke wijze kan het leiderschapsprogramma een bijdrage gaan leveren aan een veerkrachtige, innovatieve en toekomstbestendige culturele sector?
7. Zou u nog iets willen toevoegen aan dit gesprek? Mist u bepaalde aspecten?

### 3. Afsluiting en dankwoord, gelegenheid voor de respondent om op interview te reageren.

### Bijlage 3: Overzicht respondenten

Naam respondent 1	Ann Demeester (v)
Naam instelling	De Appel
Locatie	Amsterdam
Soort instelling	Presentatie instelling
Naam respondent 2 + 3	Defne Ayas (v)+ Yoeri Meessen (m)
Naam instelling	Witte de With
Locatie	Rotterdam
Soort instelling	Presentatie instelling
Naam respondent 4	George Wiegel (m)
Naam instelling	Gelders Orkest
Locatie	Arnhem
Soort instelling	Symfonie orkest
Naam respondent 5	Siart Smit (m)
Naam instelling	Tryater
Locatie	Leeuwarden
Soort instelling	Fries (jeugd)theatergezelschap
Naam respondent 6	Maartje de Haan (v)
Naam instelling	Museum Meermanno - Weestrenianum / Huis van het Boek
Locatie	Den Haag
Soort instelling	Rijks gesubsidieerd museum
Naam respondent 7	Michel van Maarseveen (m)
Naam instelling	Paleis Het Loo Nationaal Museum
Locatie	Amersfoort
Soort instelling	Rijks gesubsidieerd museum
Naam respondent 8	Gerlien van Dalen (v)
Naam instelling	Stichting Lezen
Locatie	Amsterdam
Soort instelling	Ondersteunende organisatie leesbevordering
Naam respondent 9	Eppo van Nispen tot Sevenaer (m)
Naam instelling	Collectieve Propaganda Nederlandse Boek
Locatie	Amsterdam
Soort instelling	Ondersteunende organisatie letteren: campagnes etc. (o.a. Boekenweek)
Naam respondent 10	David van Griethuysen (m)
Naam instelling	Het Houten Huis
Locatie	Groningen
Soort instelling	Jeugdtheater
Naam respondent 11	Berber Kroon (v)
Naam instelling	Kooman's poppentheater
Locatie	Den Haag
Soort instelling	Poppentheater voor kinderen en volwassenen
Naam respondent 12	Marie Christine van der Sman (v)
Naam instelling	Museon
Locatie	Den Haag
Soort instelling	Museum



Naam respondent 13	Berend Reijnhoudt (m)
Naam instelling	Omniversum
Locatie	Den Haag
Soort instelling	Filmtheater

Naam respondent 14	Edwin van Balken (m)
Naam instelling	De La Mar Theater
Locatie	Amsterdam
Soort instelling	Theater

Naam respondent 15	Janine Slijkhuis (v)
Naam instelling	Danstheater VOS
Locatie	Amsterdam
Soort instelling	Dans

Naam respondent 16	Femke Vernij (v)
Naam instelling	LOS Muziektheater
Locatie	Arnhem
Soort instelling	Muziektheater

Naam respondent 17	Marloes Krijnen (v)
Naam instelling	FOAM
Locatie	Amsterdam
Soort instelling	Fotomuseum

Naam respondent 18	Cilly Jansen (v)
Naam instelling	Architectuur Lokaal
Locatie	Amsterdam
Soort instelling	Kenniscentrum architectuur

Naam respondent 19	Benno Tempel (m)
Naam instelling	Gemeentemuseum
Locatie	Den Haag
Soort instelling	Museum

## Bijlage 4: Codes uit Atlas TI

### Code-Filter: All

---

HU: Leiderschap in de culturele sector  
File: [C:\Users\Irene van Zeeland\Documents\Scientific Soft...\Leiderschap in de culturele sector.hpr7]  
Edited by: Super  
Date/Time: 2013-08-04 16:25:13

---

### OVERIG

Algemene adviezen richting OCW (11:7)  
Legitimering leiderschapsprogramma culturele sector (24:12)

### CODE FAMILY: \*\_VRAGEN

\*Vraag 2 (23:18)  
\*Vraag 3 (28:18)  
\*Vraag 5 (20:18)  
\*Vraag 4 (14:14)  
\*Vraag 7 (15:15)  
\*Vraag 1 (20:18)  
\*Vraag 6 (30:18)

### CODE FAMILY: I\_KENMERKEN RESPONDENTEN

Kenm resp\_Organisatie (18:18)  
Kenm resp\_Anonimiteit (20:18)  
Kenm resp\_Geslacht (19:18)  
Kenm resp\_Extra respondent (1:1)  
Kenm resp\_Naam respondent (18:18)  
Kenm resp\_Datum interview (18:18)  
Kenm resp\_Functie (20:18)  
Kenm resp\_Subsector (21:18)

### CODE FAMILY: II\_KENMERKEN LEIDERSCHAP THEORIE

Kenm leiderschap tk\_Leiderschap (11:7)  
Transf\_Intellectueel stiumlerend (9:7)  
Kenm leiderschap tk\_Leiderschap in verandering (10:6)  
LIV\_container (1:1)  
Transf\_Charisma (5:4)  
LIV\_edge and tension (2:2)  
LIV\_Creating Capacity (8:6)  
Rela\_Facilitator(8:7)  
LIV\_attractor (3:2)  
Transf\_Zorgzaam voor het individu (4:2)  
Kenm leiderschap tk\_Relationeel leiderschap (7:5)  
LIV\_Framing Change (5:3)  
Rela\_Nurturer (5:5)  
Kenm leiderschap tk\_Transformationeel leiderschap (28:12)  
Rela\_Sharer (17:10)  
Transf\_Inspirerend (17:11)

### CODE FAMILY: III\_KENMERKEN LEIDERSCHAP EMPIRIE

Kenm leiderschap emp\_Platte organisatie (2:2)  
Kenm leiderschap emp\_leiderschap typering heden en toekomst (28:15)  
Kenm tkmst\_Open blik (1:1)  
Kenm leiderschap emp\_Leiderschap typering toekomst (40:17)  
Kenm leiderschap emp\_Leiderschap typering heden (95:18)  
Kenm leiderschap emp\_Samenwerken (4:3)  
Kenm leiderschap emp\_Inhoudelijke lijn (53:14)  
Kenm leiderschap emp\_Passie voor vak (2:2)  
Kenm leiderschap emp\_Extern leiderschap (2:1)  
Kenm leiderschap emp\_Inhoudelijke lijn: nee (4:4)

**CODE FAMILY: IV\_VERANDERING THEORIE**

Verandering tk\_Geplande verandering (6:3)

Verandering tk\_Emergente verandering (2:1)

**CODE FAMILY: V\_SECTOR VERANDERING**

Financiering\_fondsen(werving) (2:1)

Sector\_Huidige situatie (102:18)

Sector\_Verandering sector (11:3)

Sector\_economische crisis (15:10)

Sector\_Internationalisering (12:10)

Sector\_Digitalisering (1:1)

Financiering\_subsidie (19:13)

Sector\_Innovatie (11:8)

**CODE FAMILY: VI\_ORGANISATIEVERANDERING**

Organisatie\_Organisatiestructuur (6:6)

Organisatie\_Reorganisatie (5:3)

Organisatie\_Organisatie verandering (109:18)

**CODE FAMILY: VII\_TIPS VOOR INVULLING LEIDERSCHAPSPROGRAMMA**

Tips\_Bedrijfsmechanismen (2:2)

Tips\_Theoretisch kader bij praktijk (1:1)

Tips\_Assesment (1:1)

Tips\_Teambuilding (1:1)

Tips\_Time management (1:1)

Tips\_HRM (1:1)

Tips\_Persoonlijkheidstest (1:1)

Tips\_Alumni (1:1)

Tips\_Economische modellen (1:1)

Tips\_Specifiek voor musea (1:1)

Tips\_Schaalvergroting (1:1)

Tips\_Betrokkenheid OCW (1:1)

Tips\_Leren van elkaar (34:16)

Tips\_Concurrentie (5:4)

Tips\_Tips voor invulling leiderschapsprogramma (50:16)

Tips\_Economisch belang (4:2)

Tips\_Marketing (8:5)

Tips\_Waarde kunst en cultuur (16:8)

Tips\_Cultureel ondernemerschap (11:9)

Tips\_Case studies (9:7)

Tips\_Alternatieve financiering (17:11)

Tips\_Wetgeving (2:1)

Tips\_Netwerk beheer (3:3)

Tips\_Organisatie modellen (2:2)

Tips\_Collectiebeheer (2:1)

Tips\_Prakijk (3:3)

Tips\_Generalistische inslag leiders (4:3)

Tips\_Kandidaten selectie (4:3)

Tips\_Inhoud (3:2)

Tips\_Spreken in het openbaar (3:3)

