

**André Nuchelmans**

# LinC-programma opent een nieuwe wereld

Interview met Paul Adriaanse



Paul Adriaanse

**H**et leerprogramma Leiderschap in Cultuur (LinC) werd in het kader van cultureel ondernemerschap in 2012 op initiatief van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) opgezet voor een periode van vier jaar. Het programma richtte zich op (potentiële) leiders in de culturele sector. 'Deelnemers van LinC onderzoeken nieuwe verbindingen tussen instellingen, disciplines, cultuur en samenleving en werken zo aan een vitale, slagvaardige en financieel gezonde culturele sector', zo staat in een evaluatie van het programma te lezen (LinC 2018).

Paul Adriaanse, verbonden aan het departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap van de Universiteit Utrecht, is programmaleider bij LinC. 'De cultuursector kent weinig mobiliteit van werknemers', vertelt hij. 'Het is een erg gespecialiseerde en gesloten sector. Als je er eenmaal werkt, kom je er maar moeilijk uit. Mensen die er werken zijn vaak verknocht aan het product dat ze maken en hebben niet veel contact met andere sectoren. Daarnaast kenmerkt de sector zich door weinig opleidingsmogelijkheden. Al het geld gaat meestal naar de kunst zelf. Dan

schiet er al te weinig over om mensen redelijk te betalen, laat staan om mensen bij te scholen. Uiteindelijk holt dat de sector uit.' Doel van LinC was om hier wat aan te veranderen. Om LinC mogelijk te maken stelde het ministerie van OCW per deelnemer 18.000 euro beschikbaar van de totale kosten van 20.000 euro.

## **Van andere sectoren leren**

In de vier jaar die het programma duurde hebben 140 mensen de opleiding gedaan, terwijl er meer dan 800 aanmeldingen waren. Van degenen die aan het eerste jaar hebben deelgenomen is inmiddels 70 procent van baan veranderd. Van de tweede lichting is dat 60 procent. 'Naarmate de opleiding langer geleden is, stijgt het percentage dat van baan veranderd is', licht Adriaanse toe. 'En daarmee heeft het meer mobiliteit in de sector teweeggebracht.'

Het leerprogramma LinC beschouwt leiderschap veel breder dan alleen 'leidinggeven', het gaat ook om innovatief zijn, voorop willen lopen. 'Alhoewel de sector erg op zichzelf gericht is, zijn er voldoende overeenkomsten met andere sectoren', aldus Adriaanse. 'Door die sectoren

binnen te halen, maak je je als sector ook opener. De cultuursector is niet in alle opzichten uniek. Kijk maar naar de zorgsector en denk aan de dilemma's van een medisch directeur. Wat kost het om iemand beter te maken? Net als een artistiek directeur kan hij zijn geld maar een keer uitgeven en moet dan keuzes maken. Ook wat betreft het creëren van draagvlak kan de cultuursector van andere sectoren leren. Het gaat ten slotte over publiek geld, waar je verantwoording over af moet leggen.' Adriaanse ziet in vergelijking met andere publieke sectoren in de cultuursector weinig bereidheid om juist dat laatste te doen. 'De sportsector doet het wat dat betreft veel beter en daar kun je als cultuursector van leren.' Vast onderdeel in het programma is dan ook dat vertegenwoordigers uit andere sectoren uitleggen hoe zij omgaan met soortgelijke problemen als er in de cultuursector leven. 'Als bijvoorbeeld blijkt dat kunst op een intensive-careafdeling het herstel van patiënten bevordert, slaan zorgverzekeraars direct aan het rekenen wat het oplevert om daar meer op in te zetten. Dat zou voor de kunstsector reden moeten zijn om direct in actie te komen. Soms is de sector nog een beetje te zelfgenoegzaam.'

### Enthousiasme vanuit de sector

Paul Adriaanse is als geen ander doordrongen van het belang van een doorlopende scholing. 'Het is niet goed voor de organisatie, voor de sector en voor de persoon zelf om te lang op dezelfde plek te blijven zitten. Je raakt ingesleten in patronen en dat moet je voor zijn.' Een van de doelstellingen van LinC was meer doorstroming, meer mobiliteit. Daar is het programma gezien de cijfers in geslaagd. De groep die de afgelopen vier edities aan het programma deelnam was erg divers, zo vertelt Adriaanse. Niet alleen wat betreft spreiding over het land, maar ook als het om de verhouding mannen/vrouwen gaat of de verschillende kunst- en cultuursectoren.

Wat vooral tevreden stemt is het enthousiasme vanuit de cultuursector zelf. Adriaanse: 'Ik krijg vaak te horen dat instellingen andere medewerkers hebben teruggekregen na het volgen van het leerprogramma. De deelnemers zijn gemotiveerder, hebben geleerd hun gedrag te veranderen en de diepgewortelde opvattingen over zichzelf ter discussie te stellen. Daardoor gaat er een nieuwe wereld voor ze open: repertoire ver-



Minister Ingrid van Engelshoven van OCW bij de opening van de eerste editie van LinC Lage Landen op 23 september 2018. Fotografie: Sebastiaan ter Burg

groten, kennis, handelingsperspectief. Mensen die het programma gevolgd hebben zijn over het algemeen beter inzetbaar. Het programma is dan ook vooral gericht op kenniscirculatie in plaats van -overdracht door een docent. De deelnemers leren van elkaar.'

Na de door OCW gefinancierde edities maakt het programma inmiddels een doorstart in verschillende regio's via regionale financiers en is er een breder vervolg in de vorm van LinC Lage Landen. Daarin volgen tien Nederlandse en tien Vlaamse deelnemers het programma. Door de samenwerking tussen Vlaanderen en Nederland hoopt het programma een nieuwe dimensie te geven aan de kennis en ervaring over leiderschap, ondernemerschap en de rol van kunst en cultuur in onze samenleving. Culturele instellingen financieren de plaatsen en ook OCW neemt een deelnemer voor haar rekening. •

### Literatuur

LinC (2018) *Leiderschap in cultuur: reflectie, vernieuwing, kennisdeling en inspiratie*. Utrecht: Leiderschap in Cultuur.



**André Nuchelmans** is redacteur van Boekman