Gedeeld leiderschap in de cultuursector

kerninzichten en learnings voor organisaties die gedeeld leiderschap willen aanpakken of integreren

door VIERNULVIER × GKO × Werklicht • op basis van de ervaring en open uitwisseling tussen twee keer 30 cultuurwerkers
en getuigenissen/presentaties van wpZimmer, Victoria Deluxe, KAAP, Cultureghem, Kunsthal, Toneelhuis, VIERNULVIER

Waarover gaat 'gedeeld' leiderschap?

niet: iedereen beslist over alles

meerstemmigheid als vertrekpunt: meerdere stemmen / mensen nemen samen het leiderschap op

Gedeeld leiderschap is geen doel of een vast model, maar een **on-going ontwerpopdracht**, die vertrekt bij waar je voor staat en gaat als organisatie en blijft evalueren en bijsturen.

Macht expliciet ontwerpen: machtsconcentratie vermijden en nieuwe machtsverdeling bewust inrichten

onderscheid tussen eigenaarschap en zeggenschap: betrokkenheid en verantwoordelijkheid (eigenaarschap) worden breed gedeeld; de formele bevoegdheid om te beslissen (zeggenschap) wordt transparant verdeeld

Welke vormen zien we in de cultuursector?

co-directie (duo)

collectieve artistieke leiding (> 2p)

transversale realisatieteams

coördinatieteam

sociocratie 3.0

wisselende rollen en verantwoordelijkheden (in bestuur)

Waarom, wat levert het op, en waar loop je tegen aan?

Waarom kiezen voor gedeeld leiderschap?

- momentum of crisis: fusie, wissel in leiderschap, vertrek founder, financieel
- organisatiewaarden en -principes doortrekken naar het leiderschap (al dan niet van bij de start)
- samen dragen, minder onvervangbaar zijn
- machtsconcentratie vermijden, op zoek naar andere machtsverdeling
- komen tot gedragen beslissingen
- ruimte maken voor nieuwe stemmen

Gains: wat levert het op?

- meerstemmigheid in leiderschap en organisatie
- vertrouwen: van safe space naar brave space
- problemen worden eerder en in kleinere vorm gedetecteerd en oplossingen/ideeën zijn rijker
- aanwezige ervaring en expertise wordt beter en complementair ingezet
- gedragen beslissingen en meer betrokkenheid, vanuit verschillende perspectieven/rollen/niveaus in de organsatie
- meer autonomie, iniatief en verantwoordelijkheid

Pains: wat zijn uitdagingen of moeilijkheden?

- tijd/traagheid en energie (return volgt later) - snel schakelen is soms lastig
- tijd en ruimte nodig voor experiment en om nieuwe manier van werken gewoon te worden
- niet iedereen wil mee - weerstand, bezorgdheid, verschillende noden
- externe en formele verwachtingen mbt aanspreekpunt, handtekeningen
- horizontaal beslissen is continu hard werken
- oude patronen vermijden (in crisissituaties)
- veel overleggen, minder daadkracht
- oefening in durven spreken en goed luisteren

Randvoorwaarden om gedeeld leiderschap te doen werken

macht expliciteren via mandaten en belissingsmatrix

besluitvormingsproces uittekenen voor je start

tijd en ruimte voor experiment geven

good enough for now, safe enough to try

investeren in de ontwikkeling van een eigen taal en onboarding

accepteren en benoemen dat het nooit af is

zorgen voor veiligheid, check-in en veilligheidskanalen

transparantie

regelmatig bevragen, evalueren, bijsturen, herbevestigen + dit organiseren

tijd en ruimte voor afstemming

gedeeld engagement en afspraken in team

Bestuur als bondgenoot

- vertrouwen > alles weten: bestuur moet niet alles weten, maar wel continu in dialoog
- meerstemmigheid in bestuur (en AV) via competentiematrix
- aanmoedigen dat tijd en ruimte nemen voor experiment en expliciete afspraken, structuur en besluitvorming
- geloven in (gedeeld) leiderschapsmodel is voorwaarde
- wisselende rol en betrokkenheid afhankelijk van situatie

Instrumenten voor besluitvorming

- beslissingsboom/matrix met expliciete mandaten en betrokkenen
- consent-besluitvorming met handgebaren (bezwaar vs bezorgdheid, sociocratie 3.0) voor strategische/governance beslissingen
- 'gebruikershandleiding/user manual' voor alle betrokkenen over waarden, manier van samenwerken en besluitvorming
- vergadersjabloon met duidelijk verloop en intentie (informeren, bespreken, adviseren, beslissen)

Do's / tips

- rollen verdelen met 1e aanspreekpunt en vaste sparring partner
- afspreken wat het zwaarste weegt als je er niet uitgeraakt (bv. welzijn, artistieke, ...)
- voldoende fysieke aanwezigheid en contact
- duidelijke domeinen met functiekaarten
- vergadercultuur met heldere afspraken en (wisselende) rollen
- spanning en conflict niet als probleem zien
- aandacht voor rol facilitator
- ontmoeting en uitwisseling organiseren
- functioneringscyclus met zelfevaluatie, peer review, individueel gesprek met sparringspartner, 360°...
- stappenplan (met checklist) zorgt voor voorspelbaarheid, rust, duidelijkheid, alertheid

Route voor je eigen organisatie: meer gedeeld leiderschap organiseren

1 vertrek vanuit waarden en beweegredenen: hoe past dit bij wie je bent als organisatie?

2 verken vormen, tools en modellen van anderen: wat is er allemaal? Wat werkt? Good practices?

3 maak macht expliciet via mandaten: wat mag ik beslissen / met wie samen / voor hoe lang / wat is de verwachting

4 besluitvorming, vergadercultuur en overlegstructuur organiseren

5 bestuur betrekken als bondgenoot

6 onboarding, veiligheid en evaluatie organiseren, en als work-in-progress blijven zien en benoemen

verder lezen: toolbox welzijnsbeleid van Sociaal Fonds podiumkunsten, *The Dark Side* van Peggy De Prins, *De teamleider als cultuurmaker* van Sara Leysen, *user manual* van Kunsthal, *Hidden Patterns* van Clay Parker

verder leren of uitwisselen: contacteer GKO (ifv GKO Academy) of Werklicht