VERSLAG INSPIRATIENAMIDDAG LEIDERSCHAP IN TRANSITIE

dinsdag 23 juni 2026, 13u-17u - Foyer Theaterzaal De Vooruit, Gent

aanwezig: 35 cultuurwerkers uit Gent en daarbuiten
georganiseerd door: VIERNULVIER (Tine & Marieke), GKO (Amani & Niek) en Werklicht (Maarten & Evelien) binnen de Cultural Transformation Movement Project, een Creative Europe-project i.s.m. Trans Europe Halles (Zweden), Brunnenpassage (Oostenrijk), VIERNULVIER (België), Zo centro culture contemporanee (Italië) en IZOLYATSIA (Oekraïne).

Agenda en doelstellingen

Wat: inspiratienamiddag over gedeeld leiderschap binnen de culturele sector. Hoe ziet het leiderschap van morgen eruit? Hoe maken we ruimte voor nieuwe stemmen? Wat betekent collectief leiderschap in de praktijk en wat kunnen we leren uit de ervaringen van anderen?

Verloop namiddag:

- intro: waarom zijn we hier samen? Welke bewegingen zien we in de sector?
- check-in: wie is hier samen aanwezig vandaag en wat is gedeeld leiderschap voor jou?
- panelgesprek over de ervaringen van KAAP (Oostende) en Victoria Deluxe (Gent) met ruimte voor vragen en uitwisseling
- gesprek in drie groepen om indrukken en ervaringen samen te brengen en verder de diepte in te duiken
- presentaties van Cultureghem (Brussel) en Jong Panel van VIERNULVIER (Gent)
- check-out: afronden, terugblik en vooruitblik: waar zou je het verder nog over willen hebben mbt gedeeld leiderschap

Een aantal observaties uit de sector

(1) waar leiderschap doorgegeven wordt aan opvolgers, wordt in recente gevallen gekozen voor **meerstemmig leiderschap** en meer collectief werken

(2) Artiesten zoeken als gedeelde en collectieve artistieke leiding uit hoe **makerschap en leiderschap** (zorg voor het huis en artistieke plannen van anderen) te combineren

(3) compacte organisaties zoeken uit hoe ze zich kunnen **organiseren vanuit principes van gedeeld leiderschap** (iedereen leider - zelforganisatie - sociocratie 3.0) / klassieke eindverantwoordelijke wordt een **coachende leidinggevende** (autonomie, zorg voor HR processen)

(4)organisaties met veel verschillende activiteiten combineren **klassieke functionele teams** onder leiding van een coördinator met **transversale realisatieteams** gebaseerd op principes van projectmanagement (met wisselende leiderschapsrollen)

(5) Gedeeld leiderschap wordt steeds meer doorgetrokken naar **nieuwe vormen van betrokkenheid van bestuurders, leden, freelancers, vrijwilligers, ...**

Victoria Deluxe

Context: na 20 jaar in een klassiek organisatiemodel bij afscheid van de founder onderzocht hoe de participatieve principes die leidend zijn voor de organisatie ook in het organisatiemodel geïntegreerd kunnen worden. Kernteam van 8 personen, grote pool vrijwilligers, 3 artistieke coördinatoren met ook andere rollen binnen de organisatie (bv. 1 persoon is ook algemeen coördinator)

Beweegredenen:

- artistiek leiderschap meerstemming maken
- momentum door wissel in leiderschap
- voelde als logische piste in lijn met organisatieprincipes

Gains:

- elkaar écht leren kennen, complementariteit herkennen en beter inzetten
- anders omgaan met vormen van kennis, ervaring die er al is
- ontstaat andere cultuur: effect op de hele organisatie, externe uitstraling, ...
- tijdelijke mandaat: 'gedwongen' om regelmatig te bevragen, evalueren, herbevestigen
- meerstemmigheid in (artistiek) leiderschap en binnen organisatie

Pains/uitdagingen:

- kost tijd en soms lastig om snel te schakelen (afchecken, moment vinden, afstemmen - wordt soms echt verwacht)
- kunnen nieuwe machtsdynamieken ontstaan, hoe omgaan met informele macht in kleine organisatie > blijven expliciteren en benoemen
- toewijzen van verantwoordelijkheden

Randvoorwaarden:

- helder omschrijven wat samen en niet samen te beslissen + wat moet (niet) via het team passeren > duidelijke beslissingsboom met expliciete mandaten opmaken, niet alles moet samen (proces op zichzelf is heel waardevol)
- vertrekken bij: welke rollen heb je nodig als organisatie?
- regelmatig evalueren en bijsturen

KAAP

Context: Kunstencentrum op twee locaties na fusie, na plotse vertrek directie naar coördinatieteam van 3 personen die al langer in de organisatie werkten en ook nu de coördinatierol combineren met andere rollen. Tegelijk ook veel andere uitdagingen en chaos: infrastructuur-issues, geen vaste stek in Oostende, geen steun meer in Brugge. Obv matrix alle facetten van de organisatie verdeeld en nummer 1 (aanspreekpunt) en nummer 2 (sparring partner) toegewezen die samen mandaat hebben op dat facet. Artistieke weegt het zwaarst door als coördinatieteam er niet meteen uit geraakt.

Beweegredenen:

- urgente situatie/crisis, niet haalbaar om alles met één persoon op te doen en verschillende expertises en draagkracht in nodig > met elkaar afgesproken om het samen te doen en aan bestuur voorgesteld
- weg van titel en machtspositie, zorgen voor een andere machtsverdeling en vermijden van machtsconcentratie

Gains:

- KAAP doet veel verschillende dingen in 2 steden: niet per se logisch dat voor alles 1 gezicht (cf. *Wie is dan het gezicht?)*
- personeel: opvolging als gedeeld mandaat coördinatoren, collega's kunnen coördinator kiezen voor functioneringsgesprek
- gevoeld wat meerstemmigheid oplevert een het begint te lopen

Pains/uitdagingen:

- ruimte voor initiatief en betrokkenheid werd eerst niet gezien (vanuit team), moet kunnen groeien
- in heikele situaties wordt snel naar boven gekeken: wie gaat beslissen, worden meteen aan coördinatieteam gekoppeld
- andere rol tav vroegere collega's: maakt sommige (personeels)kwesties lastiger, zowel om te benoemen als te aanvaarden
- externe actoren (banken, overheid, partners) willen vaak 1 aanspreekpunt of eindverantwoordelijke

Randvoorwaarden:

- betrokkenheid, vertrouwen en tijd van het bestuur krijgen om te oefenen, testen, proberen
- homebase waar team samen werkt, minstens 3 dagen per week fysiek aanwezig
- nooit met 3 met 1 medewerker spreken, niet onder elkaar discussiëren in bijzijn van het team

Cultureghem

Context: vzw die open ontmoetingsplek creëert op economische site abatoir, waarbij ze van maandag tot donderdag de publieke ruimte activeren. Werkt met een co-directie (duo), veel vrijwilligers (van 3 bij de start naar 300 nu) in comités, teams en werkgroepjes met veel autonomie (OMTA, dreamteam). Cultureel comité ipv artistiek programmator. 13j geleden gestart met 1 initiatiefnemer. Actieve, ondersteunende en adviserend rol voor bestuur. Team van (betaalde) projectverantwoordelijken, die telkens door een vaste co-directeur mee worden begeleid.

Beweegredenen:

- vraag aan 2 medewerkers binnen organisatie om rol directeur met 2 over te nemen
- weg van titel en machtspositie, zorgen voor een andere machtsverdeling en vermijden van machtsconcentratie

Gains:

- dreamteam is betrokken bij aanwervingen, bewaakt mee strategische lijnen en lange termijnperspectief - inhoudelijke reflectie ook vanuit vrijwilligers, niet enkel door bestuur
- veel autonomie en verantwoordelijkheid: iemand die taak / activiteit / project opneemt, werkt van A tot Z uit
- iedereen kan goed idee hebben en inbrengen

Pains/uitdagingen:

- anciënniteit kan soms nog steeds doorwegen, blijft een uitdaging > werken niet-digitaal, met visuele facilitator, externe procesbegeleider ifv grote beslissingen zodat gelijkwaardiger
- blijft zoeken in het dagdagelijkse
- interne en externe communicatie (geen vaste medewerker hiervoor)
- Hoe kan je samen beslissen als je niet 100% akkoord bent (Wat heb je nodig om mee te gaan in beslissing?): niet altijd makkelijk

Randvoorwaarden:

- duidelijke domeinen met functiekaarten waarin takenpakket en eindverantwoordelijkheid duidelijk geëxpliciteerd wordt
- regelmatig individuele gesprekken en maandelijkse feedbackgesprekken met het team
- aandacht voor vorm: doel van de samenkomtst (informeren, bespreken, beslissen), duidelijke agenda, heldere afspraken, vaste rollen in vergaderingen (verslaggever, host, leider van de agenda) die zelf kiezen hoe ze rol opnemen

Jong panel

Context: gestart als Young Board in 2021 maar nog niet vanuit gedeeld leiderschap en in hevige periode (covid, naamsverandering, transitieperiode, chaos, ...). Samengesteld uit groep 18-30-jarigen (17p.) met mandaat van max. 2 jaar. Regelmatig vernieuwing, vanuit diverse achtergronden via open calls. 6-wekelijkse meeting, aangevuld met 2 interne medewerkers, 2 co-voorzitters. Tussentijdse meetings rond verschillende focussen. 2 leden uit Jong Panel zitten ook in het bestuur (voor 2j met volledig mandaat) en HR-comité (bv. bij aanwervingen), betrokken in AV, groep van 15, ...

Beweegredenen:

- werking van VIERNULVIER als kunstorganisatie uitdagen, constructief bekritiseren en aanmoedigen van uit jongere en meer diverse groep

Gains:

- worden veel thema's besproken en geagendeerd
- vraaggestuurde samenwerking > kunnen thema's agenderen op bestuursvergadering
- door wederzijdse vertegenwoordiging (medewerkers in JP, JP in bestuur, AV, ..) en buddysysteem zijn er korte lijntjes, bv. om specifieke medewerkers rond bepaald thema uit te nodigen
- duidelijk mandaat en afspraken. Spreken bv. altijd vanuit eigen stem, nooit vanuit collectief JP
- veel ruimte voor betrokkenheid (bv. cirq, coördinatieteam) en initiatief (bv. events ihkv hetTheaterfestival)

Pains/uitdagingen:

- beslissen dmv meerderheid: hoe ervoor zorgen dat ook de minderheid echt gehoord wordt?
- blijvende oefening in durven spreken en luisteren: welke kennis en ervaring heb je nodig om iets te kunnen/durven zeggen?
- blijven steken in het praten en bespreken, niet tot actie of echte verandering komen
- aantal stemmen worden gemist, breder opentrekken > closed call organiseren

Randvoorwaarden:

- onderzoeksfase van 1,5 jaar: proberen, experimenteren, iedereen tijd geven om te wennen

Break-outs

In drie groepen verdiepen we verder. We wisselen uit rond andere modellen die we kennen en verkennen mogelijke beweegredenen, gains, pains en randvoorwaarden. Hieronder een compact verslag vanuit de verschillende break-outs.

Andere modellen, vormen van gedeeld leiderschap:

- veel variatie mogelijk in de rol, betrokkenheid en samenstelling van het bestuur
- vaste werking met gedeeld leiderschap vs tijdelijke werkgroepen met expliciete mandaten
- 'horizontaal' werken is niet hetzelfde als 'horizontaler' dan voorheen
- organisaties/structuren volgens principes van sociocratie 3.0 (voorstellen, besluiten, bezwaren, consent)
- organisaties waarin vrijwilligers nauw betrokken zijn, bv. grassroots of vrijwilligersorganisaties > heel andere machtsverdeling, vaak vrij organisch of niet gestructureerd
- makerschap: wanneer kan je als artiest je makerschap delen?
- welke meerstemmigheid in project of artistieke werking is mogelijk, nodig?
- groep van 5 die samen coördinatie opnemen
- wisselende verantwoordelijkheden, ook in bestuur: roulerend systeem van rollen (bv. elk jaar andere voorzitter)
- iedereen is coördinator van zijn stuk in kleine teams

Beweegredenen:

- is er altijd een soort crisis nodig om hier te belanden? Soms wel katalysator of momentum nodig om een shift te maken
- soms zo opgericht of ontstaan: gedeeld leiderschap van bij de start als principe
- samen dragen: fijn om te kunnen delen als het even te veel is. Minder onvervangbaar voelen, niet alles ligt bij jou > minder angst om uit te vallen, minder stress: je kan het even loslaten zonder dat alles instort
- vanuit moeilijkheden, crisis, minder subsidies, founder die vertrekt: momentum aantal anders heel anders aanpakken
- komen tot gedragen beslissingen die je vervolgens écht samen kan uitvoeren
- input verzamelen vanuit verschillende hoeken zodat je op tijd rekening kan houden met verschillende aspecten van een beslissing

Gains:

- lijkt zo vaak niet in eerste instantie, maar vaak wel efficiëntiewinst die meer gespreid wordt in de tijd (bv. mogelijke problemen worden eerder gesignaleerd en blijven daardoor ook kleiner door ervaren medewerkers op een ander moment in het proces te betrekken)
- zorgt voor vertrouwen: van safe space richting brave space
- meer mensen zijn echt betrokken bij de organisatie

Pains/uitdagingen:

- rol en positie als vrouw voelt vaak niet zo simpel
- hoe kom je tot duidelijke besluitvorming? Hoe kan je horizontaal beslissingen nemen? Bezorgdheid of dat wel kan.
- Hoe geef je elkaar feedback? Hoe kan je elkaar aanspreken?
- verschillende noden en wensen, ook vanuit het team: niet iedereen wil (meer) verantwoordelijkheid, sommige werknemers lijken graag duidelijke instructies te willen. Wat als niet iedereen wil mee doen? Hoeveel ruimte kan je daarvoor laten en hoe (bv. als iemand als 30jaar in een team werkte zonder eindverantwoordelijkheid)?
- relatie en betrokkenheid van bestuur
- Welke vorm van gedeeld leiderschap is mogelijk/nodig binnen bestuur zelf? Welke samenstelling moet je opzoeken?
- welke andere machtsverdeling kan je installeren? Welke nieuwe machtsverdeling wordt (mogelijks) geïnstalleerd?
- kan als falen voelen als een nieuw systeem of structuur niet meteen lijkt te werken > dan meteen terug naar hoe het was?
- voldoende tijd nemen/hebben/krijgen om te proberen, experimenteren en bij te sturen (van jezelf, bestuur, ploeg, partners, ...)
- externe verwachtingen: bv. handtekeningen zetten voor banken, aanbesteding
- werken met (tijdelijke) werkgroepen: er kunnen veel dingen door de mazen van het net, hoe grijpen werkgroepen in op taken en mandaten van andere teams of werkgroepen?
- als eigen infrastructuur of patrimonium in beheer > lijkt lastiger, belang continuïteit, duidelijke eindverantwoordelijkheid
- hoe zorg je voor continuïteit?
- hoe beslis je op welke niveau je kan meebeslissen, voorstellen formuleren en hoe maak je dat helder?
- wat als voorstellen tegen elkaar ingaan?
- zoveel mogelijk naar elkaar luisteren vs samen beslissingen nemen

Randvoorwaarden:

- spanningen op tijd benoemen: hoe meerstemmiger, hoe meer spanningen ruimte te krijgen dus je hebt ze ook aan te gaan.
- met ploeg hierin vertrouwen opbouwen (bv. check-ins blijven doen, maar meer dan 'Hoe is het?')
- blijven benoemen als work in progress: organisaties zijn eigenlijk nooit af
- koffiezet-gesprekken, voelsprieten
- aangepaste uitrusting / infrastructuur nodig soms

What's next?

- verslag met de voornaamste inzichten wordt nagestuurd
- Vervolgnamiddag op **dinsdag 13/10, 13u-17u** - iedereen opnieuw welkom! (in de Vooruit)
    - bouwt voor op de inzichten en uitdagingen van vandaag + topics uit check-out

Check-out

Wie wil, deelt in een cirkel kort iets rond deze twee vragen:

Wat neem je mee van vandaag?

- fijn om te zien dat mensen/organisaties die een transitie hebben doorgemaakt er tevreden over zijn - zelfs al was het vaak geen evident proces
- mooi en hoopvol om te horen hoe het ook anders kan, en niet enkel toxische verhalen over leiderschap te horen
- als je kijkt naar leiderschap in de wereld, hoopvol om te zien dat het anders kan en ook in onze sector al gebeurd
- het is geen tijdsverlies om bezig te zijn met gedeeld leiderschap, je plukt er op velerlei manieren de vruchten van
- gedeeld leiderschap als manier om problemen in een proces of organisatie sneller te detecteren

- hygiëne in hoe je met elkaar omgaat is belangrijk, en zeker mate van moed/moedigheid voor nodig
- belang van check-ins met elkaar te doen
- gedeeld leiderschap is ook zorg voor leiderschap en een leider, en ook dat is heel belangrijk
- goed dat er zoveel organisaties op een manier mee bezig zijn, en ook te horen wie er op welke (gelijkaardige) manier al mee bezig is (geef ook aanknopingspunten voor verdere uitwisseling)
- gedeeld leiderschap draagt bij tot een meerstemmige organisatie
- fijn dat dit een gedeelde zoektocht kan zijn, waarin je kan leren van elkaar
- openheid en kwetsbaarheid om ervaringen, bezorgdheden en oplossingen met elkaar te delen
- gedeeld leiderschap is de vrijheid om te blijven spreken met elkaar

Wat zou een goed vervolg kunnen zijn?

- sommige zijn met 2, sommige met 2 of 5: welke verschillen en verschillende modellen zijn er?
- je kan veel leren uit praktijkvoorbeelden, ook van kleine trucjes. Dus geen abstracte modellen maar praktische kleine dingen
- hoe neem je freelancers mee in je gedeeld leiderschap (vb organisaties die met een poule kunstenaars werken)
- Wat kunnen we internationaal of uit andere sectoren leren over gedeeld leiderschap?
- praktijkvoorbeelden tov het politieke niveau en hoe je je daartoe verhoudt
- (gedeeld) leiderschap vanuit verschillende rollen (intern, bestuur, vrijwilligers, ...)

Dank om er bij te zijn!

En om te delen, om te luisteren, voor de openheid en kwetsbaarheid en om ondanks de hitte écht aanwezig te zijn.