



Universiteit Antwerpen
| Faculteit Bedrijfswetenschappen
en Economie

Congres 25 jaar Cultuurmanagement

Duurzaam zakelijk leiderschap

12 Mei 2025

Probleemstelling

Globale trends

VUCA-omgeving

Technologische en sociaal - maatschappelijke veranderingen

Professionalisering

Vergrijzing

Weinig respons op openstaande vacatures

Hoge werkdruk

Competitieve arbeidsmarkt

Financieel niet de meest aantrekkelijkste sector

Weinig jonge instroom

Uitval

Zakelijk leider is vaak een éénpersoonsfunctie, zeker in kleinere organisaties

Veeleisende, complexe job

Signalen uit de sector

Een uitdagend landschap, dat de functie complex maakt.

en

De huidige arbeidsmarkt is een uitdagende omgeving met betrekking tot tewerkstellingsvoorwaarden.

=>

De situatie omtrent het aantrekken en behouden van zakelijk leiders wordt alsmaar moeilijker.

Conceptualisering V en A

m.b.t ontwikkeling van zakelijke competenties

Vraag

Veldorganisaties

Aanbod

Eerstelijns aanbod

Intermediaire organisaties (Bovenbouw)

Tweedelijns aanbod

Hoger onderwijs

Resultaten

- **Probleemstelling werd bevestigd**
- **Contextfactoren**
 - Kleine organisaties
 - Kluwen aan informatie doorspitten
 - Diverse rollen
 - Uiteenlopend takenpakket
 - Geen duidelijke functieomschrijvingen

=> Werkbeleving (hoge werkdruk, eenzaamheid, grote kans op uitval)
- **Carrièrerepad**
 - Weinig doorgroeimogelijkheden binnen één organisatie (vaak kleine omvang)
 - Ontbrekend carrièrerepad

Bevindingen

- **Terminologie**
 - 'Cultuurmanagement' en 'cultuurmanager' wordt gebruikt in het onderwijs, maar lijkt minder courant in de praktijk.
 - Uniformiteit ontbreekt: Cultuurmanager, zakelijk leider, (financieel) coördinator,...
- **Ontwikkeling in de organisatie zelf**
 - Leren gebeurt ook vaak informeel, intern in een organisatie.
 - Ruimte creëren:
 - om opleidingen te volgen (jobholders)
 - voor de ontwikkeling van jong talent

Stof tot nadenken voor de verschillende actoren

1 / 2

- **Veldorganisaties**

- Aantrekkelijk werkgeverschap: Wat zijn de juiste verwachtingen naar de zakelijk leider qua takenpakket, inlooptijd en verloning.
- Welke opleidingsmogelijkheden bied je aan jong talent/ interne mobiliteit?
- Hoe denken jullie over samenwerking en het poolen van services en skills (bijv. shared services: jurist, boekhouder, HR, marketing, ...).
- Wat zijn jullie verwachtingen in termen van leiderschap (Artistiek vs Zakelijk)?
- Hoe zet je in op Informeel leren op de werkvloer?

- **Intermediaire organisaties**

- Functiebeschrijving formaliseren: Ontwikkel leidraden voor vereiste vaardigheden en competenties.
- Kennisdeling blijven stimuleren: netwerken voor zakelijke leiders die ook inzetten op community building (bijv. collegagroepen).
- Opzetten en coördineren van een netwerk rond mentoring?

Stof tot nadenken van de verschillende actoren

2/2

- **Hoger onderwijs**
 - Afstemming van de terminologie met het veld
 - Samenwerkingen tussen eerstelijns en tweedelijns aanbod versterken
 - Community building: Faciliteer netwerken en evenementen voor alumni.
- **Het beleid**
 - Vereenvoudigen van regelgeving?
 - Verminder administratieve lasten.
 - ...



Zakelijke profielen

Persoonlijk leiderschap: Identificeer en benut je eigen sterktes om vorm te geven aan dergelijke functies.



Universiteit Antwerpen
| Faculteit Bedrijfswetenschappen
en Economie

Bedankt!