

Het besturen van artistieke organisaties

Overdruk uit; Tijdschrift voor effectief
directiebeleid
jrg 43 (1973) no 4 (april)

... en houdt in de Raad van Commissarissen van ondernemingen een
stoel vrij voor een kunstenaar



BMS001001665
E73-001
Grijze Literatuur

216

A 5

E73-001

Dr. F. SCHEFFENBERG
ALBERTUS VAN

Aan een nog weinig systematisch bestudeerde managementsector, namelijk het besturen van artistieke organisaties, zoals orkesten, toneelgezelschappen, musea e.d., is een groot deel van het laatste nummer van 'California Management Review' (winter 1972, vol. XV, no. 2) gewijd. Ondermeer is een antwoord gezocht op de vraag: Waarin verschilt functie en rol van het bestuurscollege van een artistieke organisatie van die van een commerciële onderneming? Bij die vergelijking heeft men gezocht naar de specifieke problemen van de artistieke sector.

Als basis voor het onderzoek heeft men 156 diepte-interviews gehouden met bestuurders van artistieke organisaties in de Verenigde Staten, Joegoslavië en Israël. De meer algemene conclusies zijn uitgewerkt door Ichak Adizes, die als management-adviseur is opgetreden bij het Los Angeles Music Center. Hiernaast zijn een aantal hoofdpunten samengevat met een verder in de toekomstrijkkende conclusie van Adizes. Deze conclusie werpt ook een interessant licht op de elders in dit nummer besproken ontwikkeling van de Raad van Commissarissen.

De wederzijdse relatie tussen kunst en maatschappij verdient alle aandacht. Dat geldt overigens niet alleen voor deze tijd, maar is altijd zo geweest.

Het vermogen van de individuele mens om te denken, inzicht te krijgen, te participeren en te scheppen wordt een primaire levensbehoefte in een maatschappij die bij de overgang naar de nieuwe post-industriële fase op zoek is naar een nieuwe culturele identiteit. Kunst - als terrein van menselijke activiteit - is in zijn organisatorische aspecten betrekkelijk weinig onderzocht. Opleiding en training voor de bestuurlijke kant van artistieke organisaties is een verwaarloosd gebied.

Welke problemen komt men op dit moment zoal tegen bij het besturen van artistieke organisaties?

De rol van de bestuurscolleges

Het blijkt, dat colleges die worden samengesteld louter uit lieden met grote namen, steeds minder voldoen. In de praktijk blijkt dat artistieke organisaties mensen nodig hebben die op professionele wijze aan de financiële middelen kunnen komen en die effectief van advies kunnen dienen bij het verkrijgen van financiën via de kassa. Men zoekt steeds meer naar een professioneel bestuur. Een dergelijk bestuur is dan gevormd uit leidende figuren uit de reclamewereld, de communicatiemedië, uit bankiers, beleggingsadviseurs, arbeidsjuristen e.d. In veel landen was tot voor kort rijkdom de eerste kwalificatie voor het lidmaatschap van dergelijke colleges. Nu wordt het meer en meer de beroepsmatige kennis en de positie in andere organisaties, die belangeloos beschikbaar kunnen worden gesteld.

De zakelijke leiding

De meeste artistieke organisaties hebben

te kampen met conflicten tussen de subsystemen van hun artistieke en van hun zakelijke leiding en tussen deze twee en het bestuurscollege. Om het bestuur actief te houden en tegelijk op afstand van de artistieke detailkwesties is een goed geschoold en artistiek gericht subsysteem van zakelijke leiding nodig. Het blijkt echter dat de zakelijke kant van de organisatie slecht gedefinieerd is. De zakelijke medewerkers (waarvan heel wat niet berekend zijn voor hun taak) van de artistieke leider hebben veelal geen duidelijke taakomschrijving en verantwoordelijkheid. Het resultaat is vaak een 'one-man-show'.

De verschillende oplossingen hebben alle hun eigen problemen: gepensioneerde zakenlieden zijn dikwijls niet actief genoeg bij het verwerven van financiële middelen; jonge mensen brengen dikwijls wel theoretische kennis mee, maar weinig ervaring in deze intricate sector; waar men interne opleidingen kent, houden deze de bestaande leemten in kennis in stand.

Samenwerking

Een andere misvatting is, dat de artistieke en zakelijke delen van de organisatie onafhankelijk zouden kunnen functioneren. Wat gebracht wordt, zal zijn weerslag hebben op de inkomsten van de organisatie; omgekeerd zal de begroting een stempel drukken op de artistieke prestaties. Bij het overlappen van de belangen koestert de kunstenaar constant de vrees dat zijn artistieke belangen in de verdrukking zullen komen.

De mate van samenwerking varieert natuurlijk, zoals ook de betrokken personen verschillen. Maar in het algemeen werd een redelijke mate van samenwerking aangetroffen waar:

1. de zakelijke leider wordt aangetrokken

door het bestuur en ook aan dat bestuur verantwoordelijk is;

2. er bij het aantrekken van een zakelijk leider rekening wordt gehouden met de persoon van de betrokkenen;

3. het bestuur erin slaagt een gezonde op de realiteit gerichte relatie in stand te houden tussen de artistieke en zakelijke sectoren, en

4. als resultaat een gevoel van wederzijds respect is ontwikkeld.

Het bleek, dat in die organisaties waar de artistieke leider al deze rollen zelf probeerde te vervullen, het management het meest tekortschoot.

Kenmerken van de situatie

Artistieke organisaties, in vele landen, hebben het financieel moeilijk. Voor een deel ligt dit aan de produktiviteit van de organisaties en aan de 'markt', de te geringe belangstelling voor verschillende vormen van kunst.

Daarnaast is een gebrek aan adequaat

management een oorzaak. In vele gevallen zouden de financiële omstandigheden niet zo ontmoedigend zijn als de volgende punten konden worden opgelost:

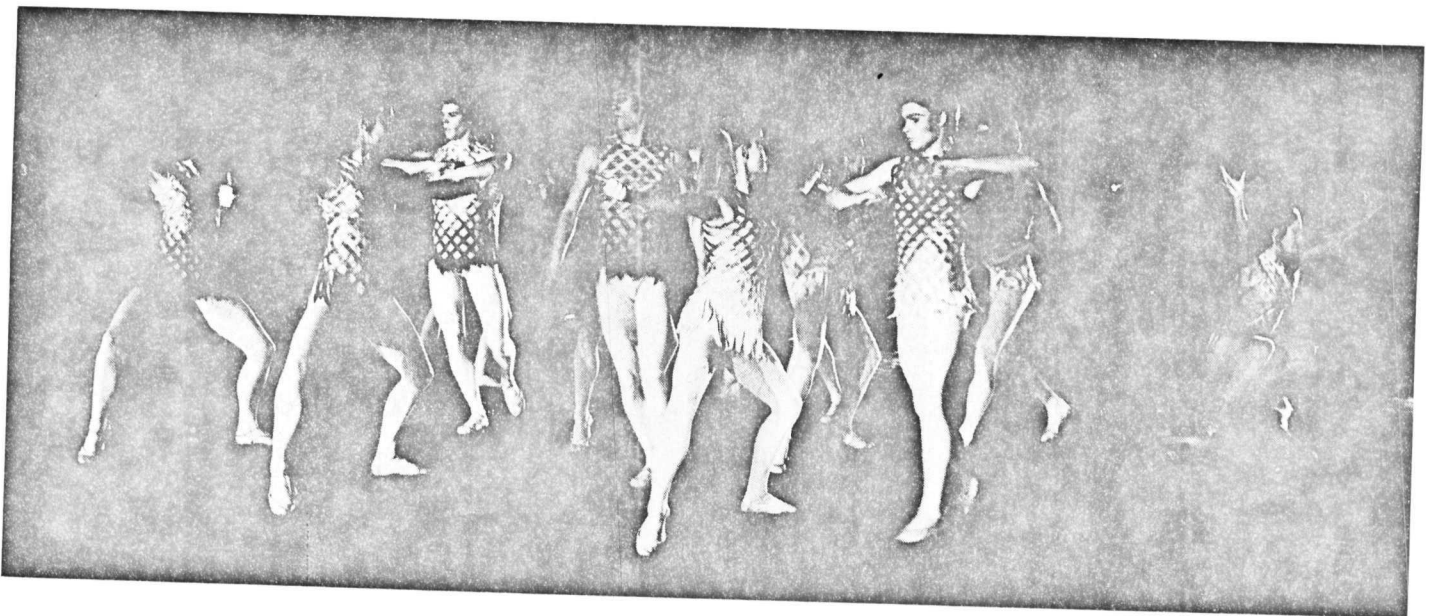
Het crisiskarakter

Artistieke organisaties hebben als opvallend kenmerk, dat ze chronisch overvallen worden door crises. Er zijn natuurlijk verschillende oorzaken aan te wijzen voor dit verschijnsel. Gedeeltelijk ligt het aan het karakter van de artistieke creatie, maar vaak ook aan de leiding en organisatie en kunnen dergelijke crises vermeden worden.

Het ontbreken van afgrenzingen tussen het gezagsterrein van de artistieke leiding en dat van de zakelijke leiding, gevoegd bij het gebrek aan deskundigheid aan de zakelijke kant, leidt ertoe dat heel veel neerkomt op de artistieke leider. Door de aard van zijn werk en beroep neigt deze tot het uitstellen van beslissingen en tot

het veelvuldig aanbrenge van wijzigingen om daardoor de artistieke creatie te verbeteren. Daardoor wordt ieder klein probleem, dat al tevoren te voorspellen was, behandeld als een crisis. Dit gebeurt met en zonder opzet. Een crisis kan het ongewilde resultaat zijn van een onduidelijke organisatiestructuur. Maar het kan ook het bedoelde gevolg zijn van de 'behoefte' van de kunstenaar om op het laatste moment nog veranderingen aan te brengen en zo een sfeer van spanning en onzekerheid te scheppen die volgens hem ten goede kan komen aan een artistieke creatie.

Een gebrekkige opzet van de routine-elementen in de organisatie en een planning op basis van de toevallige omstandigheden zijn grotendeels te wijten aan het ontbreken van zakelijke beslissingen. Verder zijn de bestuurders dikwijls bang dat hun verzet tegen bepaalde veranderingen zal uitgelegd



worden als censuur en dan laten zij de crises maar hun loop, zolang de financiële situatie geen paal en perk stelt (ofschoon ze op de lange duur het voortbestaan van de organisatie zeker in gevaar brengen).

Gebrek aan communicatie en routine

Een van de belangrijkste problemen die zich in artistieke organisaties voordoen, is het gebrek aan interne communicatie omtrent organisatorische zaken. Vergaderingen met het oog op de coördinatie van publiciteit, kaartverkoop e.d. zijn nodig, terwijl het artistieke proces niet aan routine onderworpen kan worden, moeten de meeste administratieve activiteiten dat wel. Wanneer de invoering van routine tekortschiet, wordt er gezocht naar zondebokken; het publiek krijgt dan vaak de schuld dat het niet op is komen dagen.

Ook al telt een artistieke organisatie maar weinig medewerkers en zou dus de informatiestroom geen probleem moeten zijn, dan heeft toch ieder lid van de organisatie maar een beperkte kennis van zakelijke kwesties en van dat wat andere delen van de organisatie doen. De meeste organisaties kennen maar weinig bijeenkomsten van artistieke en zakelijke medewerkers tesamen. Een oorzaak van dit gebrek aan communicatie kan zijn dat een kunstenaar een hekel heeft zich te moeten vastleggen. De organisatie moet maar afwachten en moet werken in een sfeer van constante crisis, terwijl veel van de noodzakelijke nevenactiviteiten op zeer korte termijn moeten gebeuren.

Het probleem van armtierige communicatie blijft niet beperkt tot de organisatie zelf. Er is ook weinig communicatie tussen gelijksoortige organisaties onderling. Zo gaan tal van voordelen die samenwerking kan opleveren, verloren.

Budgettering

De technieken die in het bedrijfsleven zijn ontwikkeld, willen komen tot een maximalisering van de beoogde resultaten. Als zo'n bepaling van beoogde resultaten praktisch niet mogelijk is en men niet kan spreken van een allocatie van middelen maar slechts van een beperking van de verliezen, zoals dat gebeurt bij artistieke organisaties, dan is budgettering als beheersinstrument zinloos, tenzij om de organisatie te houden binnen de grenzen van de beschikbare middelen.

Het pure voortbestaan als doel mist echter de gerichte stimulans. Verder heeft een budgettering om de verliezen zo klein mogelijk te houden en niet om kwantificeerbare, beoogde resultaten te maximaliseren negatieve repercussies op het hele beleid.

Sterke specialisatie en dure scheiding

Organisaties die zich toeleggen op de uitvoerende kunst, orkesten, toneelgezelschappen e.d., nemen bewust grote risico's op zich. Zij blijken echter niet over te gaan tot diversificatie van hun producten. Zij zijn over het algemeen slechts producenten van één produkt (symfonieën, toneelspelen, opera's enz.). Ofschoon een repertoire een vorm is van diversificatie zal het waarschijnlijk toch hetzelfde gehoor en dezelfde toeschouwers trekken. Het belang van het repertoire als beperking van het risico wordt daardoor verminderd. Het ontbreken van samenwerking en concentratie op financieel terrein kan worden toegeschreven aan de separatistische tendenzen in elke artistieke organisatie. Men is bang op te gaan in een te groot geheel en men wil graag zijn eigen onmiddellijke omgeving beheersen.

Tengevolge van dit separatisme en deze uitzonderlijke specialisatie vervallen de

artistieke organisaties in de klassieke fout van de spoorwegen, die ook hun activiteiten te nauw omschreven. Verder zien we weinig pogingen van artistieke organisaties om administratief werk te combineren en zo de kosten te drukken. Men blijft altijd bang dat het administratieve apparaat het produktieve element zal gaan overheersen. Als echter de administratieve staf goed getraind is en zijn functie en rol als assistent van de kunstenaar goed begrijpt, kunnen grote organisaties eerder een zegen dan een gevaar betekenen.

Beperkte toepassing van kennis

Vele artistieke organisaties leggen zozeer de nadruk op het unieke van hun bestaan, dat zij een bedrijfsmatige aanpak vergeten en zich niet toeleggen op het besturen van complexe systemen, waarvoor de toepassing van wetenschappelijke kennis nodig is. De artistieke organisatie wordt vaak bestuurd 'op het gehoor', omdat de organisatie bestuurd wordt door de kunstenaars zelf, die totaal in beslag genomen zijn door de artistieke kant van de productie.

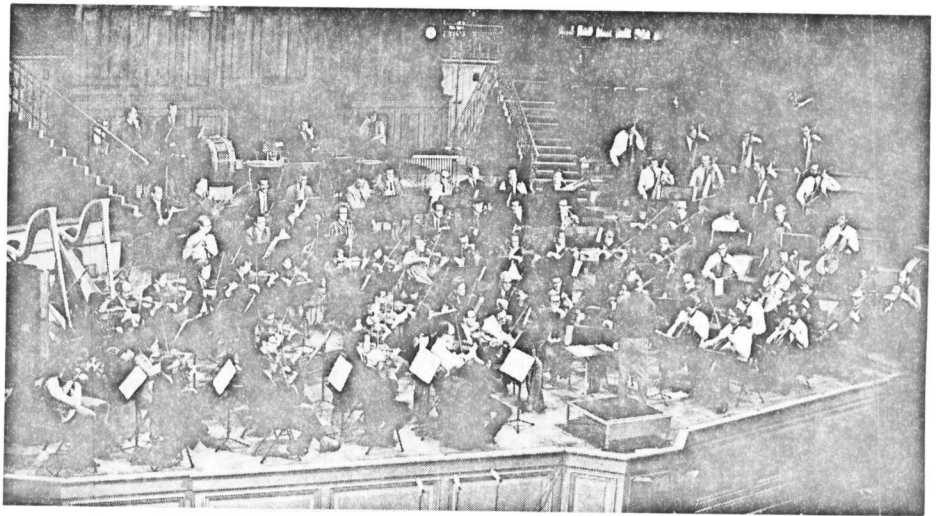
Kortzichtige marketing

Wie een artiest totaal van zich wil vervreemden, moet zijn creatie een produkt noemen en luidop gaan denken over de mogelijkheid ermee geld te gaan verdienen. In de artistieke wereld heet dat 'exploitatie'. Een harde marketingaanpak geldt als ontarding. Zo wordt het 'produkt' wel beschikbaar gesteld, maar aan het publiek wordt het overgelaten het te vinden.

Het aantal kanalen voor de distributie van toegangsbewijzen is vaak minimaal; het aantrekken van klanten gaat vaak via primitieve methoden. Er kan veel meer van een uitgewogen marketing gebruik worden gemaakt.

Zendingsbewustzijn

Achter dit alles ligt een gebrek aan doelgericht handelen en aan een zeker zendingsbewustzijn. Traditioneel is de kunst nogal gericht op het verleden. Programmering van artistieke activiteit wordt gezien als een mogelijkheid tot politieke beïnvloeding van sociale processen, iets dat in een vrije maatschappij niet thuishoort. Maar door dit gebrek aan zendingsbewustzijn komt er ook geen planning op langer zicht tot stand, noch de bepaling van enig doel. Zo kan men ook niet komen tot een geschikte marketing en moeten we de chronische crisis aanvaarden als bestaanswijze en niet als kostenfactor die bestreden kan worden.



Hieronder geven wij deze toekomstvisie van Adizes in zijn eigen woorden:

The performing arts Board guides an organization that is motivated more by the purpose of existence of the organization than by economic remuneration: the Board must perceive itself as representing the general community rather than any exclusive interested group in it. The goals that the organization sets out to achieve are more difficult to quantify than mere statements of production quotas or profitabilities. Furthermore, the Board is not merely a group of people that meets periodically to review what the organization is doing, or should be doing, but one that becomes actively involved in accomplishing what it has determined to achieve. Its commitment to the organization is the major locomoting force in its activities.

In the post-industrial society of the future, Boards of Directors of various organizations (including those with business orientations) will probably have

the same characteristics. As economic achievements and affluence lessen in importance and the purpose of man's existence gains, the various organizations will become voluntary in character and be motivated more by commitment to a cause than by the economic results. They will resemble the artistic organization which has to nourish the loyalty of its membership not with financial remuneration, but with allegiance to the activities taking place.

In the post-industrial society, each organization will have to perceive itself as a subsystem of society. Thus any achievement of an exclusive organizational goal may lead to suboptimalization. Boards will necessarily have to perceive themselves as representatives of the community-at-large and not mainly or exclusively of the stockholders; this will consequently mean that the Board will have to pursue more comprehensive socio-economic goals than mere profitability. This trend is already evident in some business organizations or in new theoretical

Het verschil tussen ondernemingen en artistieke organisaties gaat vervagen . . .

In een analyse van het functioneren van bestuurscolleges in de sector van de uitvoerende kunsten komt Adizes tot een interessante conclusie. Hij ziet een naar elkaar toegroeien van dergelijke colleges en instellingen in het bedrijfsleven als Boards of Directors en Raden van Commissarissen.

Dit gebeurt tegen de achtergrond van een diepgaande verandering in heel de maatschappij.

Een gevolg kan zijn dat er een tweerichtingverkeer ontstaat: niet alleen mensen uit het bedrijfsleven als bestuurders van artistieke organisaties, maar ook kunstenaars als lid van de Raad van Commissarissen.

De probleemvelden van een Nederlandse museumdirecteur

frameworks developed on business' social responsibility.

A final future development predicted is the change in authority structure. With the increase in professionalization of the labor force through the increase in complexity of technology and the increase in educational levels of the labor force, it is assumed that the top-down flow of authority will give way to a higher bottom-up structure - to the practice of authority by acceptance. The above characteristics of artistic organizations represent in my opinion the long-term trends for business corporations. However, even in the short-run, business Boards may well critically appraise their orientation in light of those of the arts organization. Their responsibility should be more comprehensive than mere responsibility to the stockholders and their investment interests. The benefits of cross-fertilization between the arts and business may lie in the affiliation of business and the arts by sharing of Board members. The corporate executive sitting on the Board of Directors of an opera who is aware of his commitment to the community, may give a thought to the community responsibility he is exercising in his merchandising or marketing practices or production mechanisms employed. At present, business can guide the arts on how to manage more effectively and more efficiently by putting businessmen on Boards of artistic organizations. Similarly, it is not inconceivable that an artist be put on the Board of a business corporation to give the business world additional insights into the needs of the community.

In de voorgaande beschouwingen gaat het in sterke mate over organisaties op het terrein van de uitvoerende kunsten. Tegelijk valt weinig licht op de situatie in landen waar de overheid een belangrijke rol speelt, al was het maar als geldverschaffer. Daarmee komt een min of meer groot deel van het besturen aan overheidsinstanties toe en zullen verschillende van de hiervoor opgeworpen vragen op het beleid van de overheid betrekking hebben. Inhoudelijk zullen de problemen er echter niet door veranderen. Een voorbeeld vanuit de Nederlandse situatie kunnen we geven aan de hand van het 'Verkennd onderzoek onder de musea in Nederland', dat is gehouden in opdracht van het Stafbureau Culturele Zaken van het Ministerie van C.R.M. en waarvan het rapport onder redactie van drs. Thea J. van Eijnsbergen vorig jaar bij de Staatsuitgeverij is verschenen. Daarin komt de volgende opsomming voor van de probleemvelden van de Nederlandse musea.

1. De museumdirecteuren noemen zelf als belangrijkste probleemvelden: geldgebrek en daarmee samenhangend: personeelsgebrek en ruimtegebrek. Onwillekeurig gaat men dan denken aan de doelmatigheid waarmee geld, personeel en ruimte besteed worden en dan kraakt er het een en ander.

Hoe verzamelt men? Welke doelstellingen heeft men bij het verzamelen; overlappen de verzamelterreinen elkaar; verzamelt men langs efficiënte kanalen: kunsthandel, veilingen, opgravingen, aankoopreizen, enz.

Hoe pot men op? Het antwoord hierop sluit aan op de doelstelling van het verzamelen (b.v. eigen-aardigheid van de reeds bestaande collectie, verzorgingsgebied m.b.t. het publiek, enz.). Heeft het beleid er enig idee van hoeveel stukken al jaren in duisternis verkeren, terwijl er bovengronds tentoonstellingen van bruiklenen georganiseerd worden? In hoeverre kan men stukken verkopen of ruilen, met als gevolg verruiming van het aankoopbudget? In hoeverre kan men depot-vormig centraliseren, inventarisering centraliseren?

Hoe conserveert, restaureert en bewerkt men? In hoeverre beantwoordt het aanbod van vakmanschap, outillage e.d. aan de vraag? Is decentralisatie aan de ene kant, en (regionale) centralisatie aan de andere kant mogelijk?

Hoe benadert men het publiek? Is men op de hoogte van de publiekssamenstelling (verzorgingsgebied) en met de behoeften van het publiek? In hoeverre houdt men hier rekening mee bij de presentatie, bij middelen van informatie en voorlichting, bij het toekennen van geld en ruimte aan de educatieve medewerker(s) - in hoeverre evalueert men?