

# Vanwaar die hoge werkdruk en verziekte werksfeer in meerdere culturele instellingen?



(/auteurs/isabellevanhoutte) Door Isabelle Vanhoutte

(/auteurs/isabellevanhoutte) op 9 september 2019

Machtsmisbruik, onredelijke werkdruk, burn-outs of gebrek aan inspraak: verschillende (oude) kunstinstellingen hebben er last van. Wanbeheer komt natuurlijk in alle sectoren voor, maar spelen er ook factoren specifiek voor de cultuursector? En waarom lijkt dit probleem gehuld in een zwijgcultuur? Al verschijnen er hier en daar wel artikels over, wantoestanden blijven vaak toch gewoon doorgaan. Symptomen van een chronische ziekte?



Machtsmisbruik, onredelijke werkdruk, burn-outs of gebrek aan inspraak: verschillende (oude) kunstinstellingen hebben er last van. Wanbeheer komt natuurlijk in alle sectoren voor, maar spelen er ook factoren specifiek voor de cultuursector? En waarom lijkt dit probleem gehuld in een zwijgcultuur? Al verschijnen er hier en daar wel artikels over, wantoestanden blijven vaak toch gewoon doorgaan. Symptomen van een chronische ziekte?

Ik spreek uit eigen ervaring. Toen ik in december 2015 mijn job als tentoonstellingsmaker in het Frans Masereel Centrum opgaf, deed ik dat als reactie op het toxische personeelsbeleid van mijn toenmalige baas. Ik bleek niet de eerste, noch de laatste. Even later vertrok ook een zakelijk medewerker met een burn-out, pas enkele maanden in dienst. Mijn opvolgster werd bijna ontslagen en nam voor een onbepaalde periode onbetaald verlof op.

Op acht jaar tijd werden zo in het Frans Masereel Centrum meer dan acht (on)vrijwillige ontslagen of burn-outs genoteerd, op een team van nog geen tien medewerkers. Vreemd, voor een kunstencentrum (voor grafische kunsten) dat rechtstreeks deel uitmaakt van de Vlaamse overheid, terwijl die zweert bij goed bestuur en bekendstaat als een werkgever met een gedegen personeelsbeleid. De vraag hoe het komt dat dit zo lang heeft kunnen duren, bleef knagen.

## **Niet zelden hebben leidinggevende figuren in cultuurinstellingen een specifiek profiel.**

In april 2019 werd uiteindelijk een crisismanager aangesteld. Na acht jaar werd mijn ex-baas ontzet uit haar functie als centrum-verantwoordelijke. Ondertussen had ik ontdekt dat Frans Masereel Centrum geen geïsoleerde casus is. Er zijn vandaag wel meer kunstinstellingen waar medewerkers lijden onder een toxische beleidscultuur van surrealistische verwachtingen, hoge werklust, mentale en fysieke uitputting, ongefundeerde ontslagen of intimidatie en willekeur.

## **Opgelegde ambitie**

*'De brief, die 11 pagina's telt, maakt gewag van verschillende vormen van machtsmisbruik, intimidatie en vernedering van de directie ten opzichte van het personeel. Zo zou de directie bij ziekte van het personeel dreigen met ontslag, er*

*racistische en discriminerende praktijken op nahouden, werknemers inschakelen voor persoonlijke klusjes en de loonbarema's niet respecteren. (...) (Ook) zouden directrice Annie Valentini en adjunct-directeur Paul Henri-Wauters "om de anderhalve maand" een week naar het buitenland trekken, zonder daarbij ook maar iets te communiceren.'*

Zo stond het begin 2017 in *Bruzz*, na een open brief over wanbeheer in het Brusselse muziekhuis Botanique. Intussen is directeur Annie Valentini sinds 2018 met pensioen en werd ze opgevolgd door haar adjunct en echtgenoot Paul-Henri Wauters, maar die zou volgens interne bronnen het wanbeleid vrolijk verderzetten.



Le Botanique

De rol van de directie valt niet te onderschatten in de bedrijfscultuur van cultuurinstellingen. Een goede baas is de beste buffer tegen burn-out, zo kopte *De Morgen* vorige maand naar aanleiding van een bevraging bij meer dan 1.153 (ex-)burn-outpatiënten. Niet zelden hebben leidinggevende figuren in cultuurinstellingen een specifiek profiel: mensen met veel ambitie en een sterk zelfbeeld die graag scoren, veel reizen, soms ook weinig slapen, hun gezinsleven opofferen aan hun werklust, een groot netwerk hebben en belangrijke namen kunnen binnenhalen.

Ook al krijgen zulke artistieke topspitsen niet zelden respect voor hun toewijding en artistieke kwaliteiten, ook van hun medewerkers, toch maakt dat van hen niet altijd de beste *people managers*.

**Ruim 47% van de cultuurwerkers heeft nood aan meer ademruimte. Ruim een kwart geeft aan constant moe te zijn.**

In de praktijk lijken veel van zulke artistiek directeurs dezelfde toewijding te eisen van hun personeel. Stiekem of openlijk vinden ze overwerk de norm, verwachten ze veel meer dan haalbaar is, of vinden ze hun gemiddelde medewerker ongemotiveerd of zwak. Maar willen of kunnen medewerkers het altijd opbrengen om lange shiften te draaien, openingen af te schuimen of voor langere periodes in het buitenland te zitten? Ook als ze een gezin hebben of een gezondheid die niet mee wil? Als de druk hoog is, kunnen medewerkers er dan voor kiezen om nee te zeggen?

Moeilijk, zo blijkt. In 2016 bevroeg het Sociaal Fonds Podiumkunsten in een enquête het welbevinden van cultuurwerkers. Ruim 47% van de medewerkers had nood aan meer ademruimte. Ruim een kwart gaf aan constant moe te zijn. Burn-outs loeren structureel om de hoek.

## **Veel passie, weinig actie**

Een deel van de verklaring is dat wie in de cultuursector werkt, dat vaak met een reden doet die verder gaat dan financieel gewin. Kunst geeft betekenis, houdt de saaiheid op een afstand. Werk en passie lopen makkelijk in elkaar over. ‘Veel mensen hebben veel plezier in hun werk, doen hun job echt van harte’, stelt Maarten Bresseleers, coördinator van het Sociaal Fonds Podiumkunsten. ‘En dat is meteen ook het risico, want zulke mensen gaan zichzelf al makkelijker voorbijlopen. Als daar onvoldoende aandacht voor is, wordt het risicovol.’

Wie bewaakt dat risico? Als een fijne job in de kunsten niet alleen flexibiliteit of nauwe betrokkenheid vraagt, maar ook dramagehalte, alcohol, nachtwerk, onderbetaling en/of intimidatie, wie houdt dan in het oog wanneer het over de

schreef gaat? Zelfs als directeurs van kunstinstellingen niet noodzakelijk verantwoordelijk zijn voor die uitwassen, mag je wel verwachten dat ze ingrijpen als ze zich voordoen. De praktijk leert dat dit niet overal gebeurt, wel integendeel.

Tegelijk weten werknemers ook dat jobs in het kunstenveld schaars gezaaid zijn en dat er een lange rij van frisse, enthousiaste sollicitanten klaarstaat om hun functie over te nemen. Een reden om te volharden terwijl je het eigenlijk niet meer kan opbrengen.

**Culturele werknemers ondernemen niet gemakkelijk actie. In cultuurhuizen met een kleiner team zijn er ook niet altijd vakbonden.**

‘Er zijn nu veel meer gegadigden voor jobs in de culturele wereld dan vroeger’, zo bevestigt een cultuurmanager met vele jaren op de teller. ‘Daardoor is ook de onderlinge concurrentie groot geworden. Voelden medewerkers met een verfijnde expertise zich vroeger al gauw onmisbaar voor hun organisatie, dan is dat comfort vandaag grotendeels verdwenen. De druk om zowel hoge professionele als familiale verwachtingen in te lossen eisen hun tol, vooral bij jonge medewerkers. Zo zie ik meer en meer culturele medewerkers die zich tegen beter weten in trachten te handhaven in een rol die hen niet ligt.’

Ook daarin ligt een deel van de verklaring voor soms jarenlang wanbeleid op sommige plekken. Culturele werknemers ondernemen niet gemakkelijk actie. In cultuurhuizen met een kleiner team zijn er ook niet altijd vakbonden om op terug te vallen. En als die vakbondsafgevaardigden er wel zijn, functioneren ze niet altijd. Zo kwam de anonieme open brief van (ex-)werknemers bij de Botanique er als laatste redmiddel na een tergend teleurstellend parcours met de vakbondsmensen en de directie.

Personeelsdiensten trekken niet altijd de kaart van de werknemer. Preventiecomités zijn pas bij wet verplicht als een instelling meer dan vijftig werknemers telt, wat in vele cultuurhuizen niet vaak het geval is. Er bestaan wel externe instanties zoals IDEWE, de grootste externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, maar ook dat spoor loopt soms dood. ‘In principe moet elke sector aangesloten zijn



bij een preventiedienst, maar wie via externe procedures werkt, belandt al snel in een conflictsfeer', ervaart Maarten Bresseleers. 'En zelfs dan verandert er niet altijd iets. Het is soms een frustrerende situatie.'

## **Minder financiering, meer druk**

*'Natuurlijk komen die eigen inkomsten niet alleen uit ticketing. Die is goed voor vier miljoen euro. Hier en daar rijden de Vlaamse en de Franse Gemeenschap een gat dicht en komt er anderhalf miljoen binnen via sponsoring en mecenaat. Dankzij die geweldige infrastructuur puurt Bozar nog eens anderhalf miljoen uit zaalverhuur voor externe activiteiten. En dan zijn er de talrijke programma's waar Europese landen en regio's zich mee in de vitrine zetten. Die inkomsten variëren tussen een paar honderdduizend tot bijna een miljoen euro. Precies daar zit het probleem. Want die extra financiering is niet los te koppelen van het aantal activiteiten. Bovendien moet de organisatie hard werken om dit zelfbedachte businessmodel in stand te houden. Medewerkers omschrijven Bozar als een huis dat constant op zoek is naar geld. Het is jakkeren om fondsen te blijven binnenhalen. En de activiteiten die eruit voortspruiten, hebben consequenties op de werkvloer: extra werkdruk.'*

Zo schreef *De Standaard* op 18 mei 2019, even nadat het personeel van BOZAR een hernieuwde motie van wantrouwen had geuit tegen directeur Paul Dujardin en coo Albert Wastiaux. In 2018 hadden de medewerkers van BOZAR al een eerste keer aan de alarmbel getrokken omdat Dujardin onrealistische eisen stelde.



De opdracht van artistieke leiders is natuurlijk niet makkelijk. In de praktijk vormt sponsors vinden én aan je binden een steeds dringender uitdaging voor vele cultuurhuizen. En in een sector waarin de financiering al een hele tijd afneemt, is het soms roeien met de riemen die je hebt om goede resultaten neer te zetten. Er staat dus flink wat druk op de ketel.

## **Veel oude cultuurhuizen zijn nog op z'n 20ste-eeuws georganiseerd, met een sterke top-downstructuur.**

Vraag is waar het fluitje zit dat kan waarschuwen voor overdruk. Veel oude cultuurhuizen zijn nog op z'n 20ste-eeuws georganiseerd, met een sterke top-downstructuur waarin één persoon of een select team de artistieke agenda samenstelt en de medewerkers die uitvoeren. Die hiërarchische organisatiestructuur biedt niet altijd veel mogelijkheden om 'gewoon' aan de bel te trekken tegen de lijn of de brandende ambitie van de directie in.

De vakbond inschakelen geldt snel als dwarsliggen, publieke noodkreten als nestbevuiling. Terwijl het eigenlijke probleem veeleer een gebrek aan brede medezeggenschap is. En dat is soms ook het geval in kleinere organisaties, zo bewees de saga rond Jan Fabre bij Troubleyn.

## **Ondoorzichtige benoemingen**

*'Het personeel van De Koninklijke Muntshouwborg heeft niet altijd zin om een operanummer te fluiten. Burn-outs, obscure aanwervingen, ongerechtvaardigde ontslagen, ondoorzichtige lonen en gevechten in management ondermijnen het werk van de 380 medewerkers die achter de schermen opereren. Waar gaat het huis van Peter de Caluwe naartoe?'*

Zo kopte *Le Vif* op 28 juni vorig jaar. 'Enkele dagen op voorhand werden we per mail gewaarschuwd dat dat artikel eraan kwam, en dat er veel leugens in stonden,' getuigt een anonieme ex-werknemer van De Munt. 'De dag van publicatie hingen in het hele muntgebouw verschillende kopieën van het stuk, het leek een daad van verzet. Ze werden ongeveer onmiddellijk verwijderd. Toen we het er later ook met verantwoordelijken over hadden, was het gekke was dat sommigen hier en daar wel

een feit weerlegden dat niet goed was weergegeven, maar dat niemand de kern van het artikel in vraag stelde. Tijdens de tien maanden dat ik aan de slag was bij De Munt, namen minstens vijf personen die ik kende ontslag, maar ik ben haast zeker dat het er meer waren.'



De Muntchouwborg

Dat ligt niet alleen aan de directie, maar aan de hele hiërarchie. Aan de top ervan staat de raad van bestuur of – in het geval van overheidsinstellingen – hoge ambtenaren. Zij zijn het ook die beslissen over het mandaat van artistieke en zakelijke leiders. ‘Zij zijn in principe de werkgever’, stelt Maarten Bresseleers van het Sociaal Fonds Podiumkunsten. ‘Zij zouden moeten bepalen hoe de organisatie werkt: wie de artistieke lijnen uitzet en hoe er met mensen wordt omgegaan.’

In de praktijk zijn niet alle leden van besturen even sterk betrokken bij de werking van de instelling. Bij de samenstelling van besturen van grote instellingen spelen geregeld ook politieke belangen mee: vaak worden in die organen alle politieke partijen vertegenwoordigd. Al schermen die graag met goed bestuur, niet zelden lijken bij culturele benoemingen toch vooral artistieke leiders met een bijzondere artistieke renommee de voorkeur te krijgen.



## **'Benoemingen gebeuren niet altijd even transparant en bestaande HR-instrumenten worden tijdens selectieprocedures niet vaak gebruikt.'**

Dat sluit niet uit dat zij ook gedegen *people managers* kunnen zijn, maar de praktijk kent toch ook andere voorbeelden. 'Benoemingen gebeuren niet altijd even transparant en bestaande HR-instrumenten worden tijdens selectieprocedures niet vaak gebruikt', vervolgt Bresseleers. 'Ik kan me inbeelden dat een gedegen personeelsbeleid voeren niet onmiddellijk een prioriteit is in die selectiegesprekken.' Ook nieuwe manieren van werken, met aandacht voor het duurzaam en menselijk runnen van zo'n instelling, lijken niet altijd prioritair.

'Peter (De Caluwe) is een ware kunstenaar en een goede manager,' argumenteerde Philippe Delusinne, voorzitter van de raad van bestuur van De Munt, in het artikel van *Le Vif*. 'Ik denk dat er twee grote problemen zijn bij De Munt', hoor ikzelf van een tweede ex-werknemer. 'De managers zijn niet opgeleid om een team te leiden en beleidskeuzes worden enkel genomen in functie van het programma: de zogezegde beste namen binnenhalen, de meest prestigieuze opera's programmeren.'

Deze ex-medewerker was verantwoordelijk voor een groot internationaal participatief project bij De Munt, met grote Europese en lokale budgetten. De Munt trok het project. 'We waren hopeloos onderbemand – het ging om een operaproductie met meer dan 900 amateurs en meer dan dertig kunstenaars – en we werkten er met twee man op en twee vrijwilligers. Maandenlang probeerde ik dit op de kaart te zetten bij de directie. Maar omdat het een participatief programma was en niet de kern van De Munt, werd ik niet gehoord. Ik werkte bijna een jaar lang alleen, en één extra medewerker kwam erbij voor de laatste maanden van het project, na druk uit het buitenland.'

Wel zijn er intussen bewegingen in De Munt. 'Sinds ik er begon, probeerde de HR-dienst een horizontale structuur te implementeren. Er waren dagen waarop het middenkader samenkwam om meer democratie in de organisatie te brengen. Maar uiteindelijk leek dat meer op een verplichting, het huis is nog altijd echt hiërarchisch.'

# Kan het anders?

Dit vaak terugkerende scenario – rigide hiërarchische structuren, torenhoge werkdruk, gebrekkig personeelsbeleid en weinig inspraak – is een toxische cocktail waar zoveel culturele instellingen (over taalgrenzen en kunstvormen heen) mee kampen, dat het moeilijk wordt om de problemen louter af te serveren als unieke leiderschapsproblemen.

**Als de cultuursector echt een voorhoede wil zijn, laat ons die verdomde zwijgcultuur doorbreken, wanbeleid aanklaarten en afkeuren.**

Ondanks alles ben ik ervan overtuigd dat, als er in kunstinstellingen een meer menselijke cultuur gangbaar was geweest, en waarden als veerkracht, eigenaarschap en welzijn even belangrijk zouden zijn als artistiek punten scoren, mijn ex-baas bij het Frans Masereel Centrum ook andere keuzes had gemaakt. Het is moeilijk om gedrag te stellen dat niemand je voordoet.

Dus laten we ons organiseren en het anders doen. Op de to do-list:

Stap één: als de cultuursector echt een voorhoede wil zijn, waar conventies sneller op de schop gaan dan in andere sectoren, laat ons die verdomde zwijgcultuur doorbreken, wanbeleid aanklaarten en afkeuren. Vanzelf zal dat resulteren in een discussie over grenzen afbakenen, over wat wel en niet kan in de kunsten.

Daar horen ook betere manieren bij om leiderschap te evalueren, bijvoorbeeld via processen die passeren bij de raad van bestuur of via een bottom-up evaluatiesysteem.

Hoog tijd ook dat de kunstensector het voortouw neemt in alternatieve organisatievormen: het moet horizontaler. Daar bestaan methodologieën voor zoals sociocratie 3.0: een methode die erop gericht is groepen doelgericht beslissingen te laten nemen. In Vooruit wordt dan weer geëxperimenteerd met vlakke structuren en een rollensysteem dat beperkt is in tijd, om gedeelde macht en verantwoordelijkheid sterker aan elkaar te linken.

Beeld je in wat een kunstensector kan teweegbrengen die ruimte geeft aan de talenten van iedereen die er mee zijn schouders onder wil zetten. Een kunstensector die overloopt in de wereld, en waar de wereld overloopt in het seizoenaanbod. Ooit was er een tijd dat de barmedewerkers van de Brusselse Beursschouwburg mee mochten beslissen over de programmatie. Hoe zouden de zaalwachten van het MuHKA een expo inrichten?

**Het is hoog tijd voor actie. Als iedereen gewoon voortdoet, verandert er niets.**

Rechtvaardige vergoedingen, duurzaamheid, gendergelijkheid, inspraak en transparantie mogen kernbegrippen worden waar de cultuursector mee uitpakt. In Nederland weten ze dat alvast: de Fair Practice Code die er in 2017 werd voorgesteld, wordt nu een toetssteen voor elk subsidiedossier. Dichter bij huis stelde het Brusselse collectief State of the Arts (SOTA) recent een *Fair Arts Almanac* op, een praktische gids met tips & tricks voor goede en eerlijke praktijken in de breedste zin van het woord.

Ook verenigden BUDA, de Beursschouwburg, detheatermaker en Netwerk Aalst zich in The Coalition, om samen naar manieren te zoeken om fair practice-principes in de praktijk door te voeren. En het Sociaal Fonds Podiumkunsten startte dit jaar met een project rond burn-outpreventie bij freelancers.

Het is hoog tijd voor actie. Als iedereen gewoon voortdoet, verandert er niets. En blijven die kleine, persoonlijke verhalen van burn-out, overwerken, angst of willekeur louter losse anekdotes zonder gevolg. Die zich als donkere olievlekken verspreiden over de levens van wie in de kunst werkt, én wie hen omringt. De kunstensector is meer waard.



Maarten Bresseleers

**sectoraal actieplan werkbeleving**

Er wordt in de Vlaamse podiumkunsten- en muzieksector al enkele jaren gewerkt rond stress en burn-out. Het sectoraal actieplan vind je hier:

<https://www.podiumkunsten.be/organisatiebeleid/werkbeleving/421/sectoraal-actieplan/425>

(<https://www.podiumkunsten.be/organisatiebeleid/werkbeleving/421/sectoraal-actieplan/425>)

---

## **BIO**

**Isabelle Vanhoutte (°1987) is freelance journaliste en was in een vorig leven tentoonstellingsmaker, leerkracht en oprichter van het gratis kunsttijdschrift Harmonie. Sinds 2016 doet ze verslag over bottom-up-initiatieven rond duurzaamheid en circulaire economie via haar platform Kleine Revolutie ([www.kleinerevolutie.org](http://www.kleinerevolutie.org)) (<http://www.kleinerevolutie.org>)).**

---

## **INFO**

**Op maandag 9 september is er om 16u op Het TheaterFestival in Vooruit een debat over grote instellingen (<https://www.theaterfestival.be/activiteiten/de-toekomst-van-de-kunstinstelling-van-de-vlaamse-gemeenschap/>).**

**Rekto:Verso**

© 2019