

Annick Schramme | Nathalie Verboven (Reds.)

Cultuur- management

De regels van de kunst

**Lannoo
Campus**

1 Een handboek over kunst- en cultuurmanagement

'Als het regent in Amsterdam, druppelt het in Brussel.' Met recht en reden ruilt deze versie van het bekende spreekwoord Parijs in voor Amsterdam. Waar België vroeger aansloot bij de bestuurlijke traditie in Frankrijk, zien we dat Vlaanderen zijn bestuurlijke mosterd vaker in Nederland haalt. Dit geldt ook voor het management in de kunst- en cultuursector. In 1980 kwam het eerste handboek arts management van de Britse academicus John Pick op de markt. Midden jaren negentig was het de beurt aan Nederland. De laatste twintig jaar zit ook in Vlaanderen het kunst- en cultuurmanagement duidelijk in de lift. Dit komt niet alleen door de professionalisering die zich in een versneld tempo heeft doorgezet, ook de overheid moedigt het management in de kunst- en cultuursector sterk aan. Na twintig jaar master in het cultuurmanagement aan de Universiteit Antwerpen/ Antwerp Management School vonden we het hoog tijd om onze eerste versie van het handboek (2011) te updaten. De wereld verandert immers permanent. Niet alleen de financieel-economische situatie is onzeker, maar ook maatschappelijk zijn de uitdagingen enorm: de Me Too-beweging het bewustzijn rond duurzaamheid, fair practice, inclusie, het postkolonialisme en de restitutie kwestie, ... en de impact van de coronacrisis natuurlijk. Organisaties zullen niet alleen uiterst flexibel moeten zijn, maar ook robuust, duurzaam, professioneel en innovatief. Er is behoefte aan stuurmanskunst. De huidige situatie dwingt ons er toe te zoeken naar een meer kwalitatieve groei. Onze manier van leidinggeven en het cultuurmanagement dient zich hieraan aan te passen.

Als enige masteropleiding Cultuurmanagement in Vlaanderen hebben we tevens een unieke kennis opgebouwd gedurende die twintig jaar die we graag willen delen met andere onderwijsinstellingen, beleidsmakers en professionals in het culturele en creatieve veld.

2 De maatschappelijke omgeving van de cultuurmanager: actuele tendensen

Het is nuttig even stil te staan bij de context waarin de cultuurmanager vandaag moet functioneren. De cultuurmanager moet, net als elke manager, de vinger aan de pols houden van belangrijke maatschappelijke tendensen. Welke zijn relevant voor de 21ste eeuw?

2.1 Duurzaamheid als ethische plicht

Nog geen twintig jaar geleden was het de normaalste zaak van de wereld dat programmatoren uit Vlaanderen en Nederland de auto insprongen om een voorstelling in bijvoorbeeld Parijs te gaan bekijken. Opererend in een enigszins concurrentiële omgeving vertelde je niet op voorhand wat je waar ging bekijken – het andere festival of theater zou weleens met ‘jouw’ ontdekking kunnen gaan lopen. Een huidige generatie programmatoren stelt zich de vraag of het wel nodig is met zovelen te gaan: ook theaterprogrammatoren willen hun steentje bijdragen aan een duurzamer milieu en vinden een mogelijk overbodige verplaatsing naar Parijs ethisch niet meer verantwoord. De coronacrisis heeft ons geconfronteerd met het feit dat reizen plots niet meer mogelijk was en dat heeft het bewustzijn hierover ongetwijfeld nog verder aangescherpt. Waarom niet samenwerken en op voorhand afspraken maken? En waarom nog zoveel gezelschappen en kunstenaars laten reizen? Is het nog wel toelaatbaar om een lichtset toe te staan die veel elektriciteit verbruikt? Het ecologische denken zal alleen maar toenemen en zijn effecten op de culturele wereld achterlaten. Slimme cultuurmanagers zien in deze evolutie uitdagingen.

Duurzaamheid heeft veel dimensies: behalve de ecologische is er ook de sociaal-economische duurzaamheid. In navolging van het neoliberalisme aan het eind van de twintigste eeuw hebben meer en meer privébedrijven aandacht voor corporate social responsibility. Logisch: in het neoliberale wereldbeeld trekt de overheid zich terug en hebben bedrijven naast hun plicht ten overstaan van hun aandeelhouders ook een plicht ten overstaan van de maatschappij. Die plicht zien bedrijven niet alleen ecologisch (want op lange termijn geldt: no planet, no

business), maar ook sociaal. Van culturele organisaties wordt ook een sociaal verantwoord optreden verwacht. Dat kunnen en doen er veel, niet het minst omdat zij door een overheid gesteund worden die per definitie veel waarde hecht aan het publieke en algemene belang van duurzaamheid. Culturele organisaties moeten in deze veranderende omgevingen voortdurend ethische afwegingen maken. Een heel andere tendens is dat, als gevolg van de financiële crisis van 2008, de overheid zelf weer de primaire taak op zich neemt om maatschappelijk verantwoord handelen af te dwingen. Hoe je het draait of keert, maatschappelijke verantwoordelijkheid is een belangrijke actuele tendens in de wereld, en ook dus in de cultuurwereld.

Dit ethisch verantwoord handelen geldt ook op de werkvloer. De Me Too-beweging heeft sinds 2018 heel wat losgeweekt in de sector en zal nog lang nawerken. In een sector waar lichamelijke vaak een belangrijke rol speelt, is de lijn dun tussen wat ethisch aanvaardbaar is en wat niet. Ondertussen is de samenleving veranderd en het aanvoelen over wat ethisch kan en mag. De aandacht voor het welzijn van medewerkers is sterk toegenomen. En dat was ook nodig, in een sector die sterk drijft op de grote intrinsieke motivatie en passie van medewerkers. Bij uitbreiding geldt dit ook voor de kunstenaar. In een neoliberale context, waarin meer flexibiliteit en tijdelijke contracten de praktijk vormen, is zijn of haar arbeidssituatie er alleen maar kwetsbaarder op geworden. Fair-practicecodes proberen daar wat aan te doen, maar het diepere probleem blijft.

De aandacht voor een integrale kwaliteitszorg is ook een onderdeel van duurzaam handelen. Kwaliteit is zo belangrijk geworden dat internationaal normen zijn vastgelegd van wat onder kwaliteit wordt verstaan. Deze zogenaamde ISO-normen hebben niet alleen aandacht voor kwaliteit in elke stap van het arbeids- of productieproces. Ook het klantenperspectief komt naar voren in de definitie van kwaliteit: de mate waarin een geheel van eigenschappen en kenmerken van een product, systeem of proces voldoet aan de eisen van klanten en andere belanghebbenden. Met almaar beter geïnformeerde en veeleisende klanten, bezoekers en andere belanghebbenden vormt de aandacht voor integrale kwaliteit een essentiële opdracht van elke cultuurmanager.

2.2 De ontwikkelingskracht van cultuur

Met de stad Bilbao en het Guggenheim museum als symbool groeide sinds de jaren negentig van vorige eeuw meer en meer het bewustzijn dat kunst en cultuur een motorfunctie kunnen hebben voor de stedelijke en economische ontwikkeling. *Cultural planning* is niet meer de klassieke cultuurbeleidsplanning, maar de uitdaging om in elk maatschappelijk domein na te gaan hoe investeringen in cultuur kunnen bijdragen aan de gehele ontwikkeling van een stad of regio. Groot-Brittannië heeft hierin het voortouw genomen met het opzetten van *urban regeneration*-programma's om oud-industriële en verloederde steden om te vormen tot dynamische en aantrekkelijke plekken. Glasgow vormde als culturele hoofdstad van Europa in 1990 een katalysator. In Engeland ging gelijktijdig veel aandacht naar de sociale kracht van kunst en cultuur (*community art*), wat in Vlaanderen zijn tegenhanger kende in de opkomst van sociaal-artistieke projecten en het inzetten op gemeenschapsvorming (of *community building*). Het opkomende discours over het belang van de creatieve industrieën ligt in het verlengde van die beleidsstrategie om aan cultuur een economische motorfunctie toe te schrijven. De New Economy zijn die economische sectoren die juist een toegevoegde creatieve waarde hebben. Dit discours sluit ook aan bij de Lissabonstrategie van de Europese Raad om de Europese Unie tot de meest concurrerende en dynamische kennis-economie van de wereld te maken. Sinds 2014 zorgen Europese programma's ervoor dat behalve cultuur ook de creatieve industrieën ondersteund kunnen worden. De gedachte dat de kracht van Europa in de verscheidenheid van kennis en cultuur ligt, legt de weg open voor de cultureel ondernemer om zich ten volle (mee) in te zetten als ontwikkelaar in die cultuur- en kennis-economie. Ook op mondiaal vlak dringt dit bewustzijn almaar meer door. De Unesco-conventie Culturele Diversiteit (2005) en het UNCTAD rapport van 2010 wijzen op het belang van de creatieve economie en de creatieve industrieën voor het respecteren van de culturele diversiteit en de regionale ontwikkeling op wereldschaal.

2.3 Internationalisering en digitalisering

Al enkele decennia geleden heeft het proces van globalisering zich doorgezet. De massamedia, de democratisering

van transportmiddelen en telecommunicatie en de aangevoelde nood om samenlevings- en milieuproblemen internationaal of zelfs globaal op te nemen, hebben zich in versneld tempo ingezet vanaf het einde van de jaren tachtig van vorige eeuw. Ook in de cultuursector is de internationalisering ingeburgerd. Dansgezelschappen werken bijna allemaal met een internationale cast, veel avant-garde in de podiumkunsten kon groeien dankzij het systeem van internationale coproducties, Europese en internationale netwerken zorgen voor de professionele uitwisseling van informatie en goede praktijken. Slimme managers zoeken naar samenwerkingen en zetten hun producties zó op dat ze maximaal kunnen genieten van nationale en internationale subsidies, fondsen en andere (fiscale) voordelen.

Sinds de eeuwwisseling hebben de exponentiële groei van het internet, de mogelijkheden van web 2.0 en de integratie van gsm en gps in de digitale wereld gezorgd voor een omwenteling die sinds de industriële revolutie niet meer heeft plaatsgevonden. Ze daagt ongeveer elk businessmodel uit. Massamedia (met typisch een hoge productiekost en een lage distributiekost) moeten een antwoord bieden op de internetmedia, waar plots elke gebruiker leverancier van inhoud (content) met een lage productiekost kan worden. De muziekindustrie moet op zoek naar andere inkomstenbronnen, nu generaties die opgroeiden met het (al dan niet illegaal) downloaden van muziek volwassen zijn en het draagvlak voor auteursrechten dreigt te kelderen. De boekindustrie kan zich verwachten aan een gelijkaardige oefening: het format van e-books ziet er heel anders uit dan het huidige format van gedrukte boeken. Idem voor film. En een slechte recensie verzwijgen in het buitenland lukt niet: via het internet is de bezoeker soms beter geïnformeerd dan de aanbieder.

Ook hier zijn er talloze kansen voor de cultuurmanager. Zodra taalproblemen opgelost zijn, krijgt elke niche dankzij de internetdistributie een groter afnamegebied, waardoor cultuurproducten die stevige subsidies nodig hadden om te overleven in een klein afzetgebied, nu onafhankelijker werken. Nieuwe initiatieven op dit model gebaseerd steken de kop op: opnames van de opera in Milaan bijvoorbeeld vonden weinig afzet, tenzij bij enkele staatsgesubsidieerde zenders. Via het internet kan iedereen over heel de wereld mee genieten van een Scala-opera (zij het natuurlijk niet live), zelfs al is er geen televisiezender in zijn omgeving die de opname uitzendt. De goedkope productiemogelijkheden voor muziek, tv en film zullen ook de amateuristische cultuurproductie alleen

maar aanwakkeren, waarbij de grens tussen professionele en amateuristische kunsten meer en meer zal vervagen. De wereldwijde pandemie door het coronavirus heeft een ontzettende boost gegeven aan het online aanbieden en gebruiken van culturele content. En ook de gebruiker heeft tijdens de lock down de mogelijkheden van internet ontdekt voor de cultuurparticipatie. Het zal allicht de cultuurparticipatiegedrag in de toekomst grondig wijzigen. Voor 'klassieke' professionele cultuurproductie is de kans reëel dat de mogelijkheden schaarser worden – een en ander hangt uiteraard af van de mate waarin de overheid kunst en cultuur zal blijven subsidiëren of dat nieuwe inkomstenbronnen aangeboord kunnen worden. Het tegendeel kan ook waar zijn: namelijk door het wijdverbreide gebruik van online content, zal men de beleving offline opnieuw meer waarderen. De bloeiende festivalcultuur is hiervan een voorbeeld. De beleving in groep staat daarbij centraal. De *experience economy* staat dan weer onder druk door de overheidsmaatregelen met betrekking tot 'social distancing' ten gevolge van de coronacrisis. Het is aan de cultuurmanager om hybride businessmodellen te vinden waarbij een combinatie van de fysieke en digitale beleving voor de nodige inkomsten kunnen zorgen.

Maar er is meer. Samen met de toegenomen globalisering wordt het tegenovergestelde, het lokale en heel eigene, ook weer belangrijker. Het authentieke hotelletje (maar wel met draadloos internet!), de specifieke keuken (maar wel met ecologisch verantwoorde voeding), het liveoptreden, 'eenzaam' genieten van de natuur: het biedt nieuwe kansen aan cultuurmanagers.

Het begrip translokaliteit is al een tijdje in omloop in uiteenlopende contexten (vgl. Lovinck 1999; Peth 2014; Greiner & Sakdapolrak 2013). Maarten Doorman heeft het concept verder uitgewerkt in opdracht van Dutch Culture en heeft gekeken hoe translokaliteit functioneert in een culturele context. In zijn essay *Far-off and Nearby* stelt Doorman dat de globalisering de tegenstelling tussen lokaal en globaal onder druk heeft gezet. Met het begrip 'translokaliteit' probeert Doorman daarom de tegenstelling tussen globaal en lokaal te articuleren en te overbruggen: het gaat om artistieke activiteiten die zich richten op de wereld, zonder daarbij een intrinsieke band met een lokaliteit te verliezen. Translokale activiteiten zijn met de wereld verbonden als knooppunt van nieuwe netwerken en vanuit een bewustzijn van de mobiliteit en diversiteit van de geglobaliseerde wereld.

2.4 Demografische evoluties: grijs wordt wit, groen wordt kleur

Mensen leven, dankzij onze welvaart en gezondheidszorg, langer. De ouderen in onze samenleving zijn niet meer zestigplus, maar tachtigplus. Een hele generatie wordt wel grijs, maar voelt zich niet oud en... heeft tijd, geld en de gezondheid om te kunnen genieten van het leven. Dat betekent voor de vrijetijdsindustrie en dus ook voor de cultuursector een groeiende groep bezoekers of klanten. Wanneer cultuurorganisaties zich voornemen om iedereen te bereiken, zullen ze hun doelgroepenbeleid moeten aanpassen, enerzijds naar de nieuwe 'witte' ouderen, anderzijds misschien wel naar de hardwerkende dertigers en veertigers, die minder van de welvaart kunnen genieten dan hun ouders en dus speciale aandacht vereisen. Hun ouders behoren tot de 'SKI'-generatie, niet alleen omdat ze als eersten in de geschiedenis gebruik gemaakt hebben van de democratisering van de wintersport, maar ook omdat ze door langer te leven hun spaarcenten zelf opdoen: *Spending their Kids Inheritance*.

Aan de andere kant van de leeftijds piramide vindt een ander fenomeen plaats: de hegemonie van het jong-zijn ligt bij nieuwe generaties met een oorsprong in andere culturen. Voor cultuurorganisaties betekent dit het einde van een jarenlang pact tussen ouders, scholen en cultuurverenigingen: dat ze allen meewerken aan het verspreiden van eenzelfde cultuur. De culturele identiteit wordt een problematisch begrip dat opnieuw uitgevonden moet worden. Dat betekent dat de jarenlange aanname dat cultuur aanbodgestuurd is (de artistieke vrijheid is absoluut) onder spanning komt te staan, omdat het lijkt dat er grote groepen uit de samenleving geen aansluiting meer vinden bij dat (oude, vaak gesubsidieerde) aanbod. Vooral voor kunstinstututen, zoals de opera, de grote schouwburgen, de balletgezelschappen, orkesten en musea, maar evengoed cultuurcentra en bibliotheken, wordt dit een moeilijke oefening: ze hebben een verplichting ten aanzien van de traditie – ze zijn de behoeders van het cultureel erfgoed – maar evenzeer een verplichting brede lagen van de hele bevolking bij hun werking te betrekken. Het besef dat we in een superdiverse samenleving leven, doorbreekt het wij-zijdenken en wil ruimte geven aan een meerstemmigheid, op het podium zoals op de werkvloer, in het bestuur en in de zaal. Het is een moeizaam maar onvermijdelijk proces dat de cultuurmanager voor bijzondere uitdagingen stelt.

3 Een leeswijzer

Rekening houdend met al deze maatschappelijke tendensen en waarden wil dit handboek kunst- en cultuurmanagement een leidraad en handig instrument zijn voor al wie interesse heeft voor het management van kunst en cultuur. Dat kan gaan van de professional die zijn of haar praktijkkennis wat meer wil verdiepen, de kunstenaar die zijn of haar werk op de markt wil brengen, een ondernemend popgroepje of amateurtoneelgroep en de student Cultuurmanagement of aanverwante opleidingen. Cultuurmanagement wordt hierbij beschouwd als het management dat zich toespitst op het culturele handelen.

Daarbij hanteert dit boek een breed begrip van cultuur. Niet alleen de kunsten behoren hiertoe, ook musea en erfgoed, culturele en creatieve industrieën zoals (pop) muziek, vormgeving, mode en design. Organisaties die zorgen voor de spreiding – zowel sociaal als geografisch – van deze culturele uitingen, zoals cultuurcentra, kunstencentra, socioculturele verenigingen en bibliotheken, horen ook tot dit brede cultuurbegrip. Het gaat dus niet alleen om kunst en cultuur of de cultuurbemiddelaars, maar ook om profit-driven cultuuruitingen. Wanneer we het geheel van culturele bedrijven, instellingen, verenigingen, agentschappen, gezelschappen en kunst- en cultuurhuizen in dit boek behandelen, spreken we over (culturele) organisaties. Enkel wanneer iets specifiek voor de kunsten geldt en niet voor andere culturele actoren zoals erfgoedinstellingen, bibliotheken, lokale culturele verenigingen, spreken we van artistieke in plaats van culturele organisaties. Wanneer dat artistieke uitgebreid wordt naar meer commerciële toepassingen zoals mode, architectuur enzovoort, spreken we over creatieve organisaties of culturele bedrijven. De personen die deze organisaties bevolken, zijn niet alleen betaalde personeelsleden. Er zijn ook vrijwilligers en (bestuurs)leden. De generieke term voor al deze personen is medewerkers.

Dit boek is in vergelijking met de vorige editie niet alleen geactualiseerd, ook de voorbeelden zijn vernieuwd en bepaalde thema's krijgen meer aandacht. Leiderschap, bijvoorbeeld, is meer dan ooit noodzakelijk, en cultureel ondernemerschap heeft aan belang gewonnen. Al is dit boek in de eerste plaats gericht op Vlaanderen en Nederland, toch komen eveneens voorbeelden uit andere landen aan bod. Cultuurmanagement is immers een globaal verschijnsel: of je nu een kabukitheater leidt in Kyoto, een gamelanensemble laat rondreizen op Java, een

instelling voor tango-educatie aanstuurt in Buenos Aires, dan wel het Nationaal Museum van Belarus in Minsk of het stadsmuseum in Wladiwostok leidt, altijd moet je als manager zorgen voor de juiste klik tussen zaken en inhoud.

In het eerste hoofdstuk schetst Bruno Verbergt de achtergrond en de eigenheid van het cultuurmanagement. Vervolgens gaat Annick Schramme nader in op het cultuurbeleid. We staan stil bij begrippen zoals cultuur en cultuurbeleid. Daarna wordt een aantal fundamentele vragen gesteld naar de rol van de overheid ten aanzien van de sector van kunst en cultuur. Wat zijn de legitimaties voor een overheidsoptreden? Wat zijn de criteria om al dan niet subsidies te verschaffen? Welk instrumentarium gebruikt de overheid om haar beleid vorm te geven? En op welke manier wordt het gevoerde beleid geëvalueerd? Tot slot zoomt de auteur in op de praktijk van het cultuurbeleid in Vlaanderen: ze vertelt de geschiedenis van het Vlaamse cultuurbeleid en schetst de bestuurlijke context. Ook het Europese cultuurbeleid en de Unesco krijgen een plek.

Nadat de context is verduidelijkt waarbinnen kunst en cultuur gedijen, komen in de daaropvolgende hoofdstukken de verschillende functionele managementdomeinen aan bod, met name algemeen en strategisch management (Bruno Verbergt), humanresourcesmanagement (Sofie Jacobs), marketing en communicatie (Ingrid Moons en Patrick De Pelsmacker), het financieel management (Dirk De Corte) en accountancy (Rita De Graeve). Daarnaast zijn er nog een aantal specifieke hoofdstukken die een bijzondere thematiek aan bod laten komen. Zo belicht Pascal Gielen de kwetsbare positie van de kunstenaar, Walter Van Andel legt uit wat cultureel ondernemerschap en het bijbehorende businessmodeling kunnen betekenen. Annelies Thoelen gaat dan weer dieper in op het innovatiemanagement in al zijn aspecten. Iedere auteur bespreekt in een heldere en bevattelijke stijl de belangrijkste onderwerpen binnen zijn of haar vakdomein. Ook wijzen deze bijdragen op de nieuwe ontwikkelingen en uitdagingen voor de toekomst, zoals digitalisering, duurzaamheid en culturele diversiteit. Het spreekt voor zich dat deze managementdomeinen elkaar soms overlappen – in de realiteit is dit ook het geval. Zo staat het hoofdstuk over strategisch management zowel als het hoofdstuk over HRM stil bij het artistiek leiderschap, of heeft het hoofdstuk over marketing en communicatie ook een planningsgedeelte en een strategisch gedeelte, dat deels overlappend is met het hoofdstuk over algemeen en strategisch management. Om alle delen als afzonderlijke

entiteiten te kunnen lezen en begrijpen, hebben we deze overlappings laten staan. Ieder hoofdstuk is rijkelijk geïllustreerd met figuren en handige praktijkvoorbeelden. Sommige auteurs dagen de lezer uit tot reflectie aan de hand van een aantal vragen of formuleren bijkomende tips.

Tot slot komt het hoofdstuk over juridische vraagstukken aan bod, waarin een aantal capita selecta in hun algemeenheid behandeld worden, weliswaar met oog voor de relevantie en bruikbaarheid voor de praktijk. Hierbij denken we in de eerste plaats aan het statuut van de kunstenaar, het auteursrecht en de intellectuele eigendomsrechten, maar ook aan de verschillende rechtspersonen, de arbeidsverhoudingen, soorten contracten en tot slot fiscale aspecten.

De uitsmijter laten we over aan Ann Overbergh, directeur van het Vlaamse Kunstenpunt. Als alumna van het eerste uur (2003-2004) en deelnemer aan het Leiderschap in Cultuur-programma (LinC Lage Landen,

2018-2019), is ze een cultuurmanager met een rijke ervaring. Naar aanleiding van onze verjaardag (twintig jaar Cultuurmanagement) schreef ze een tekst met tien boeiende tips voor de cultuurmanager van vandaag en morgen (proclamatie 13 februari 2020). Een vat vol wijsheid dat we u niet wilden onthouden.

Achteraan kan de lezer ook een aantal literatuurtips, een begrippenlijst en een index raadplegen. Dat leek ons onontbeerlijk voor een handboek cultuurmanagement.

We wensen alle auteurs te bedanken om hun teksten van de eerste editie van dit handboek te actualiseren en waar gepast grondig te herwerken, of nieuwe inhoud toe te voegen. Nathalie Verboven is niet enkel voor de opleiding Cultuurmanagement maar ook voor de redactie en realisatie van dit boek onmisbaar geweest. Uitgeverij LannooCampus, onder leiding van redacteur Mitchell Pontzeele, heeft niet alleen zorg gedragen voor de eindredactie, vormgeving en druk, maar maakte ook het e-learningplatform van dit boek gebruiksklaar.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding

Annick Schramme & Bruno Verbergt 4

HOOFDSTUK 1

Managen van culturele en creatieve organisaties 12

Bruno Verbergt

- 1 Wat is management? En cultuurmanagement? 14
- 2 De managementcontext 21

HOOFDSTUK 2

Cultuur, overheid en beleid 30

Annick Schramme

- 1 Wat is cultuur? 34
- 2 Beleid en praktijk: het Vlaamse cultuurbeleid 54

HOOFDSTUK 3

Plannen en strategisch management voor kunst en cultuur 80

Bruno Verbergt

- 1 Wat is strategie en wat is het nut van plannen? 82
- 2 Missie en visie: alfa en omega van de organisatie 84
- 3 Strategische en operationele doelstellingen 85
- 4 Het formuleringsproces: wie formuleert de doelstellingen en plannen? 88
- 5 Strategisch management en de SWOT-analyse 89
- 6 Strategie als positionering in een concurrentiële omgeving 98
- 7 Concurrenieren met de eigen organisatie als uitgangspunt 103
- 8 Strategisch management voorbij sector- en organisatieanalyse 107
- 9 Controle en kwaliteitsmanagement 110

HOOFDSTUK 4

Organisatieontwerp, leiderschap en verandermanagement 118

Bruno Verbergt

- 1 Organisatieontwerp 120
- 2 Leiderschap 132
- 3 Verandermanagement 140

HOOFDSTUK 5

Het duurzaam managen van talent binnen culturele en creatieve organisaties 146

Sofie Jacobs

- 1 Duurzaam Human Resources Management 148
- 2 Meerwaarde van HRM voor culturele en creatieve organisaties 154
- 3 Waarderend en engagerend Human Resources Management 157
- 4 Loopbaangericht HRM 163
- 5 De weg naar duurzaam HRM 166

HOOFDSTUK 6

Duurzame Creativiteit 168

Pascal Gielen

- 1 Inleiding: duurzame creativiteit 170
- 2 Artistieke biotoop 170
- 3 Institutional Security and its Global Transformation 175
- 4 Feedback 177
- 5 Creative Commons 178

HOOFDSTUK 7

Cultureel ondernemerschap en businessmodellen 182

Walter Van Andel

- 1 Inleiding 184
- 2 Wat is ondernemerschap? 185
- 3 Ondernemerschap in cultuur 189
- 4 Businessmodellen 194
- 5 Ondernemingsgroei 199
- 6 Epiloog 202

HOOFDSTUK 8

Wat is innovatiemanagement? 204

Annelies Thoelen

- 1 Wat is innovatie? 206
- 2 Verschillende niveaus van innovatie 212
- 3 Innovatiemethodes en –denkkaders 217

HOOFDSTUK 9

Marketingmanagement 224

Ingrid Moons en Patrick De Pelsmacker

- 1 Marketing voor kunst en cultuur 226
- 2 Strategische marketingplanning 227
- 3 Segmenteren, doelgroepen bepalen en positioneren 232
- 4 Instrumenten van het marketingbeleid 235
- 5 Relatiemarketing 246
- 6 Ethische marketing 247

HOOFDSTUK 10

Financial accounting in de CCS 248

Rita De Graeve

- 1 Financial accounting in een veranderend juridisch kader 250
- 2 Bouwstenen van financial accounting: De jaarrekening: van balans, resultatenrekening tot toelichting 253
- 3 Rol van overheidssteun in financial accounting 271
- 4 Externe rapportering 273
- 5 2 cases: een kleine vennootschap en een grote vzw 274
- 6 Financiële beoordeling in de CCS 285

HOOFDSTUK 11

Financieel management 288

Dirk De Corte

- 1 Financieel management: een conceptueel kader 290
- 2 Budgetteren 296
- 3 Prijsbepaling 317
- 4 Financieringsbronnen 324

HOOFDSTUK 12

Juridische vraagstukken 336

Ballon Luc

Cuypers Daniel

Souvereyns Greet

Swennen Federik

Van Royen Tobias (red.)

Van Lathem Jens

- 1 Inleiding (T. Van Royen) 338
- 2 Rechtspersonen (T. Van Royen) 339
- 3 De Arbeidsverhouding (D. Cuypers) 344
- 4 Het Kunstenaarsstatuut (J. Van Lathem & T. Van Royen) 348
- 5 Artistieke creatie en de uitvoering ervan (F. Swennen) 356
- 6 Voornaamste contracten (L. Ballon) 358
- 7 Fiscale aspecten (G. Souvereyns) 361

Uitleiding

Het ‘onzichtbare normaal’ 368

Ann Overbergh

Bibliografie 374

Begrippenlijst 392

Over de auteurs 406

Eindnoten 408

Referentielijst figuren 415

HOOFDSTUK 1

MANAGEN VAN CULTURELE EN CREATIEVE ORGANISATIES

BRUNO VERBERGT

HOOFDSTUK 1

Managen van culturele en creatieve organisaties

HOOFDSTUK 2

Cultuur, overheid en beleid

HOOFDSTUK 3

Plannen en strategisch management voor kunst en cultuur

HOOFDSTUK 4

Organisatieontwerp, leiderschap en verandermanagement

HOOFDSTUK 5

Het duurzaam managen van talent binnen
culturele en creatieve organisaties

HOOFDSTUK 6

Duurzame Creativiteit

HOOFDSTUK 7

Cultureel ondernemerschap en businessmodellen

HOOFDSTUK 8

Wat is innovatiemanagement?

HOOFDSTUK 9

Marketingmanagement

HOOFDSTUK 10

Financieel management

HOOFDSTUK 11

Financial accounting in de CCS

HOOFDSTUK 12

Juridische vraagstukken

1 Wat is management? En cultuurmanagement? 14

- 1.1 Beknopte geschiedenis
van het (cultuur)management 14
- 1.2 Leider, manager, ondernemer in kunst en cultuur 17
- 1.3 De managementfuncties en -domeinen 19

2 De managementcontext 21

- 2.1 De externe context managen aan de hand
van *stakeholdermanagement* 22
- 2.2 De interne context begint bij de manager zelf:
de besluitvormingstheorie 22
- 2.3 De interne context op organisatieniveau:
de organisatiecultuur 24
- 2.4 De interne context: ethiek in organisaties 27



MANAGEN VAN CULTURELE EN CREATIEVE ORGANISATIES

BRUNO VERBERGT

1 Wat is management? En cultuurmanagement?

1.1 Beknopte geschiedenis van het (cultuur)management

EEN JONGE HUMANE WETENSCHAP OVER EEN EEUWENOUDE GEBRUIK

Ervoor zorgen dat je je doel bereikt zonder al te veel energie en middelen te verspillen, lijkt in de westerse wereld zo oud als de mens zelf. Management heeft inderdaad een zeer hoge 'evidentiefactor': we doen het dagelijks, wanneer we ons voornemen iets te bereiken. Een studie voltooien, boodschappen doen, een feestje organiseren, een opdracht uitvoeren ... Management kunnen en kennen we, als vanzelf. Al weten we dat de een beter is in plannen, organiseren, leidinggeven en nazorg dan de ander. We beseffen echter ook dat we in werkelijkheid niet altijd efficiënt en effectief kunnen en willen zijn. We stellen dingen uit, veranderen van mening, bewandelen andere paden of veranderen van methode. Soms gebeuren net dan de spannende dingen, soms ontstaat er uit dat mismanagement zelfs kunst. Maar vaak ook faalt heel de onderneming door dat gebrek aan management. Precies in die spanning tussen het beheerste (planmatige, georganiseerde) en het vrije creatieve handelen dat kunst en betekenis doet ontstaan, bevindt zich het cultuurmanagement.

Slechts iets meer dan honderd jaar geleden werd management een wetenschap en werd ze als zodanig erkend en bestudeerd. Tevoren – en nog lange tijd erna – was management vooral een onderdeel van de economie, een menswetenschap die haar oorsprong kende in de 17e eeuw en vooral 18e eeuw. Wanneer op het einde van de negentiende eeuw de wetenschap als hoogst na te streven vorm van kennis en beschrijving van de werkelijkheid opgang maakt, duurt het maar enkele decennia vooraleer management als meer autonome wetenschap opduikt. Met *Principles of Scientific Management* (1911) reikt

Frederic Winslow Taylor wetenschappelijke methoden aan om bepaalde taken zo goed mogelijk uit te voeren. Ook Frank en Lillian Gilbreth bestudeerden in het begin van de twintigste eeuw op wetenschappelijke wijze arbeidsprocessen: zij reduceerden bijvoorbeeld het aantal bewegingen van een metsers bij het metsen van een muur van achttien tot vijf en waren daardoor de grondleggers van wat we vandaag kennen als ergonomie. Dat Lillian Gilbreth een psychologe was, wijst ook op het autonome karakter van management: niet enkel economische principes vormen de grondslag van de nieuwe wetenschap, andere menswetenschappen brengen ook gretig materiaal en expertise aan.

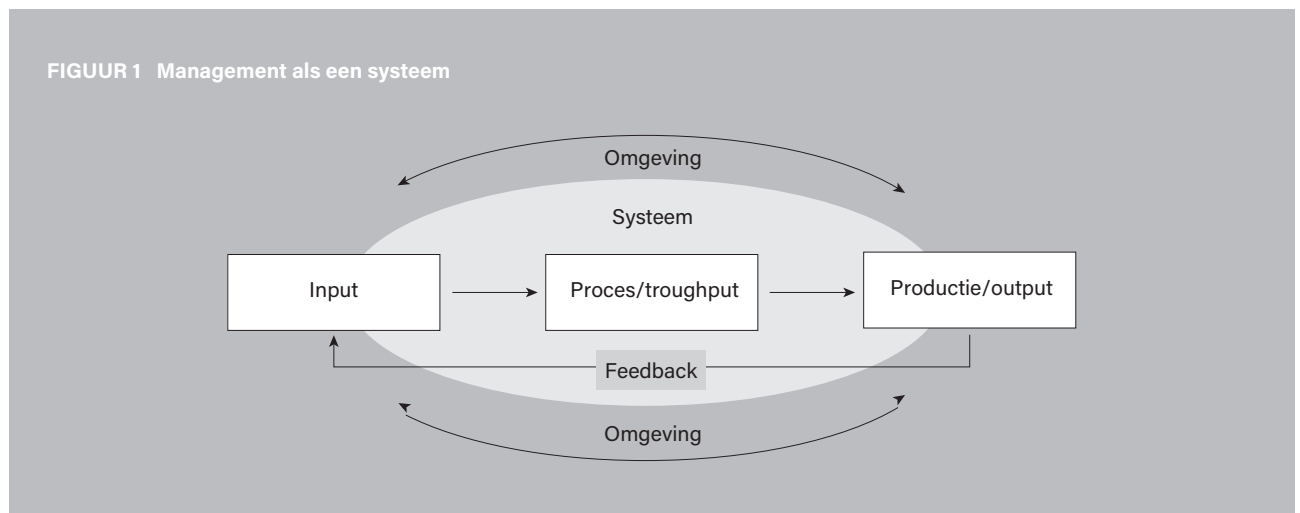
Als autonome discipline is management ook schatplichtig aan wat men de klassieke organisatietheorie is gaan noemen. In 1916 publiceerde Henri Fayol *Administration Industrielle et Générale*, een werk dat pas in 1949 in het Engels vertaald werd. Hij formuleert vijf 'taken' en veertien grondbeginselen van management als elementaire regels die op elk type organisatie van toepassing zijn. Zijn vijf 'taken' (voorzien, organiseren, beheersen, coördineren en besturen) vormen nog steeds de basis voor de gangbare omschrijving van management als een proces van vier functies: plannen, organiseren, leiden en controleren.

Naast de wetenschappelijke benadering – die eerder vertrok vanuit de productie – en de administratieve benadering – die met rationele blik poogde algemene principes van management en organisaties bloot te leggen – ontstond in het interbellum een nieuw perspectief op

management. De aandacht verschoof naar het beschrijven en begrijpen van management in termen van menselijk gedrag. Management is immers ook het behalen van resultaten door te werken met mensen. Denkers en wetenschappers die binnen dit perspectief werkten, legden de basis voor wat later *Human Resources Management* is gaan heten, met aspecten als motivatie, leiderschap en teamwerk voor het 'management that cares'.

Vanaf de jaren vijftig van de vorige eeuw integreerden managementdenkers het klassieke managementperspectief en het gedragswetenschappelijk perspectief in een systeemtheorie. Een systeem is een verzameling van onderling verbonden en van elkaar afhankelijke onderdelen die samen een coherent geheel vormen. Tot de kern van het systeem behoort het proces (de transactie, de *throughput*) die *input* krijgt van middelen en *output* (of productie) genereert. Het systeemdenken zit erg diep in veel managementopvattingen verworteld en fungeert vaak paradigmatisch: een probleem of een situatie wordt impliciet benaderd als een te verhelpen probleem in een systeem.

Anderen reduceren management niet graag tot een vast patroon of systeem. Zij oordelen dat management van organisaties afhankelijk is van de situatie en dus verschilt van omstandigheid tot omstandigheid. Deze situationele of contingentiebenadering zal dan wijzen op factoren uit de eigen organisatie of uit de externe omgeving die bepalend zijn voor het management. De belangrijkste contingentiefactoren zijn: de omvang, de leeftijd van de organisatie, de gebruikte technologie, het



type medewerker, persoonlijke verschillen, onzekerheid in de omgeving enzovoort. Management kan volgens deze benadering niet een zaligmakende en omvattende methode voorschrijven, maar zal naargelang de omstandigheid verschillende oplossingen moeten ontwikkelen. Het antwoord op een managementvraagstuk begint als het ware steevast met een *'het hangt ervan af of...'*

Vanaf de jaren 1960 werd het managementdiscours gedomineerd door een flink aantal goeroes, populaire professoren, consultants en bedrijfsleiders, bijna allemaal opererend vanuit de VS of Canada: Warren Buffet, Jack Welch, Stephen Covey, Peter Drucker, Henry Mintzberg, Ken Blanchard, Tom Peters, Michael Porter, C.K. Prahalad, Gary Hamel, Robert Kaplan, Clayton Christensen, Jim Collin, Steve Jobs en Bill Gates zijn de bekendsten. De academische wereld loopt met sommigen van hen niet hoog op, aangezien hun modellen en visies vaak niet of slecht empirisch onderbouwd zijn.

CULTUURMANAGEMENT

In sommige algemene managementliteratuur zal men cultuurmanagement soms nog omschrijven als het beheer van de organisatiecultuur, wat natuurlijk iets anders is dan waar het hier voor staat: het management van artistieke, culturele en creatieve organisaties en projecten. In het Engels spreekt men dan van *culture management* in plaats van *cultural management*.

Als aparte discipline is cultuurmanagement zeer jong. Vanaf eind jaren zestig in Amerika en vanaf de jaren negentig in Europa wezen onderzoekers op belangrijke verschillen tussen het gewone al dan niet *profit* management, en het cultuurmanagement. Die verschillen hebben bijvoorbeeld te maken met de sterke aanbodgerichtheid van de kunst- en cultuurproducten. Deze mag je niet aanpassen aan de smaak van het publiek – je zult niet snel een kunstenaar eerst marktonderzoeken laten uitvoeren vooraleer hij of zij aan een werk begint. Andere bijzonderheden zijn dat kunstenaars en cultuurproducenten in wezen zoveel mogelijk verschillende nieuwe producten willen afleveren, dat de formele verantwoordelijkheid van het culturele bedrijf meer dan elders bij een overheid of politiek bestuurder ligt en dat medewerkers uit zichzelf gemotiveerd zijn.

KADER 1

De gelijkenissen en verschillen tussen het gewone bedrijfsleven en de culturele sector

(Bron: Dirk Noordman, 10e Carel Birnielezing, Rotterdam, 21 januari 2010)

Volgens de Nederlandse hoogleraar Dirk Noordman is het niet zo moeilijk om een aantal gebieden op te sommen die zich uitsluitend voordoen in de culturele sector en waarvan meer specifieke kennis nuttig, zelfs noodzakelijk is. Hij identificeert er alvast tien:

1. Charismatisch leiderschap, daar de inhoudelijk directeuren ten principale hiervan gebruik maken.
2. Tweehoofdig management, daar altijd de inhoudelijke en zakelijke kant aan elkaar moeten worden gekoppeld.
3. Inkoop van sterren en de eigenaardigheden bij het contracteren.
4. Clubvorming vanwege de cultuur, daar zowel de medewerkers als de vrienden en vrijwilligers een passie voor een bepaalde culturele activiteit delen.
5. Intrinsieke motivatie, omdat in tegenstelling tot andere sectoren in de culturele sector de mogelijkheid bestaat en ook intensief wordt gebruikt om zich door zijn werk te verrijken.
6. Publieksonderzoek, met name kwalitatief onderzoek vanwege de eigenaardigheden van de beleving.
7. Programmering, omdat daar het raakvlak ligt tussen autonome producties en smaak van het publiek.
8. Publiciteit, omdat dit de manier van imagebuilding in de culturele sector is, met een geheel aan merken, die in de cultuur op een unieke manier wordt gebruikt.
9. Mond-tot-oorreclame, die zorgt voor 50% van de bezoekers en in de marketing geen aandacht krijgt.
10. Verlenging van de beleving na de voorstelling of het bezoek, die in de culturele sector gewoon is, en de ondersteuning daarvan.

Toch kwam niet alleen uit academische of managementhoek aandacht voor cultuurmanagement. Een belangrijke impuls tot *arts administration* werd reeds in 1966 gegeven vanuit de economie: William Baumol en William Bowen wezen in hun *Performing Arts – An Economic Dilemma* op

de heel specifieke kostenstructuur van de podiumkunsten. Een jaar eerder verscheen in de Verenigde Staten een *Rockefeller Panel Report* onder de titel *The Performing Arts Problems and Prospects. Report on the Future of the Theatre, Dance, Music in America*, dat specifiek oproept om op structurele basis en liefst via de universiteiten managers op te leiden voor de podiumkunstensector.

In Europa publiceerde in 1980 de Britse academicus John Pick het eerste boek over cultuurmanagement. In de jaren negentig startte het netwerk ENCATC (*the European Network of Cultural Administration Training Centres*). Na de val van de Berlijnse muur voelden vele geëngageerde cultuurmanagers zich geroepen om ook de cultuursector in Oost-Europa vooruit te helpen. De cultuursector zelf vroeg in eerste instantie om cursussen en training voor eigen medewerkers. Vanaf dan duiken ook in Europa aan verschillende universiteiten opleidingen cultuurmanagement op.

In Montréal vond in 1991 het eerste internationaal congres over kunst- en cultuurmanagement plaats, waarmee een breder internationaal draagvlak gecreëerd werd voor de 'nieuwe' discipline. Daarnaast is er het meer beleidsgerichte *International Conference on Cultural Policy Research* (ICCP), dat opgericht is op het einde van de jaren tachtig. Het *International Journal of Arts Management* startte in 1998 op initiatief van François Colbert in de schoot van de École des Hautes Études Commerciales (HEC) in Montréal. In de VS werd de *Performing Arts Review* in 1982 omgedoopt tot *Journal of Arts Management and Law*. Sinds 1992 heet het *The Journal of Arts Management, Law and Society*.

In de eerste twee decennia van de 21e eeuw verschuift de aandacht, startend in het Verenigd Koninkrijk en in Nederland, naar *arts entrepreneurship* of cultureel ondernemerschap. De aandacht voor de marktwerking, die niet prominent aanwezig was in de eerste Amerikaanse *Arts Administration*-opleidingen, krijgt zo met de nadruk op ondernemerschap een toets die spoort met de neoliberale ideologie. Tegelijk verbreedt de focus, naar sociaal ondernemerschap en naar internationaal en intercultureel handelen.

Verschilt cultuurmanagement in wezen wel zoveel van algemeen management? Het is duidelijk dat de theoretische kennisbasis dezelfde is en ook de *management skills* zijn grotendeels overlappend, al zal de cultuurmanager misschien wel meerdere rollen dan de klassieke

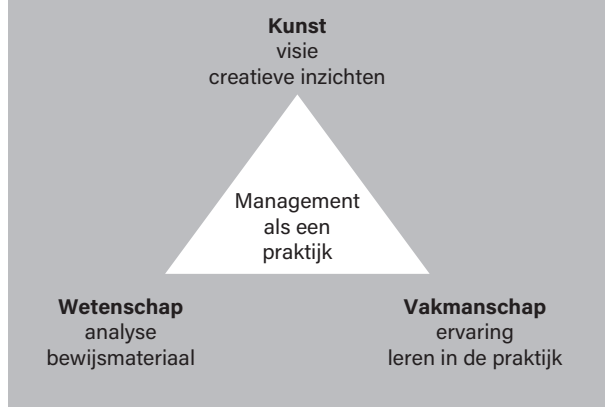
managementrollen opnemen, zoals educatieve, sociale en zelfs artistieke. Het grote verschil ligt duidelijk in het inzicht waarmee men de managementtechnieken toepast. Kunst- en cultuurmanagers zijn bruggenbouwers tussen de socio-economische werkelijkheid en de artistieke of culturele praktijk. Ze zijn 'accompagneurs' of 'accompagneuses': dat Franse woord voor begeleiders gaat net iets verder, want compagnons zijn vrienden die vergezellen én ondersteunen, zonder zelf in de schijnwerpers te staan. De cultuurmanager is behalve bruggenbouwer te vergelijken met de pianiste die de zangeres begeleidt: zonder piano geen of niet zo'n mooi lied, en toch staat de piano enkel maar ten dienste van de zang.

1.2 Leider, manager, ondernemer in kunst en cultuur

MANAGEMENT ALS PRAKTIJK

De Canadese managementonderzoeker Henry Mintzberg heeft in zijn zoektocht naar wat management is, nauwkeurig bestudeerd wat managers werkelijk doen. Hij stelde in 1973 al vast dat er heel wat mythes de ronde doen over managers. Managers, zo bleek, zijn lang niet de reflexieve en systematische planners. Het zijn mensen die continu een veelheid van korte, hevige, discontinue en gevarieerde taken uitvoeren. Dat de manager moet gezien worden als de dirigent van het orkest en zelf geen muziek speelt, is ook een fabeltje. Managers spenderen veel tijd aan gewoon meewerken, aan onderhandelen, aan ceremonies en rituelen. Dat een manager slechts een goed manager kan zijn wanneer hij/zij voldoende geïntegreerde informatie en rapporten krijgt, blijkt evenmin te kloppen. De meeste managers halen hun cruciale informatie uit telefoongesprekken, mailtjes, meetings en ... geruchten. Management is geen wetenschap, zelfs geen beroep: het is een proces dat zich afspeelt in het hoofd van de manager, waar begrippen als oordeelsvorming en intuïtie meer op hun plaats zijn, besluit Mintzberg. Managers spelen rollen: informatieve, interpersoonlijke en uitvoerende. De cultuurmanager vormt hierop geen uitzondering. Het enige verschil is misschien dat hij/zij zich net bewuster is van die andere, intuïtieve kant van management. In de cultuurwereld toont immers de kunstenaar of ontwerper geregeld aan dat de beste weg om iets te bereiken niet steeds de geplande, berekende kortste weg is.

FIGUUR 2 Management als praktijk



Een dertigtal jaar later herhaalde Mintzberg zijn onderzoek en schaaftde hij zijn model bij. Volgens hem moeten we management vooral begrijpen als een praktijk die gevoed wordt door de managementwetenschap (gestoeld op analyse en het systematisch verzamelen van bewijsmateriaal), door vakmanschap (gestoeld op ervaring) en een vorm van, jawel, artistiek-creatief inzicht en talent. Een cultuurmanager of een cultuurmanagementteam heeft dan bij voorkeur zowel kennis, ervaring als visie op het vlak van management, van kunst en cultuur als van het cultuurmanagement zelf.

Bij managementopleidingen wordt klassiek de nadruk gelegd op de meer academische kennisverwerving en -ontwikkeling enerzijds, en op 'business', het zaken doen, anderzijds (Mintzberg 2004). Er is dan te weinig aandacht voor de echte managementeducatie, waarbij meer holistisch wordt te werk gegaan en dus ook aspecten als vakmanschap, ervaring en visieontwikkeling in een ruimere context dan enkel maar die van het 'doing business' geïntegreerd worden. Vakmanschap aanleren is echter ook niet eenvoudig: het echte beheersen van een vak (als ambacht) steunt immers op de paradoxale bekwaamheid om het niet-weten (maar wel kunnen en doen) dat inherent is aan het vak, om te zetten in een werkbaar (waan)idee van kennis en expertise (Laermans 2012). En hoe dan de kunst van het managen aanleren? Oefening baart kunst, zegt het spreekwoord, maar er zijn ook andere hulpmiddelen. Zo kan fictie (inderdaad: het lezen van romans en zien van films!) helpen om je, in een uitgebreid aantal mogelijke situaties en scenario's, in de plaats te stellen van personen die beslissingen moeten nemen.

Om de managementrollen goed te kunnen invullen, zijn er vaardigheden nodig. Ondanks het feit dat management geen loutere wetenschap of beroep lijkt te zijn, kun je dus wel competenties toeschrijven aan managers. Meer en meer worden managers dan ook geselecteerd op basis van hun vaardigheden in speciaal daartoe uitgeruste assessmentcentra. De ervaring die iedereen in zijn/haar job opdoet, is, in combinatie met inzichten uit de economie, psychologie, sociologie, communicatiewetenschap, recht, antropologie, wiskunde, technologie en samen met een goede portie mensenkennis (sociale en emotionele intelligentie) en durf, de beste basis om die *managementskills* aan te leren en de meeste managementrollen op te nemen.

DE PRAKTIJK VAN HET CULTUURMANAGEMENT

Aan het hoofd van een culturele of artistieke organisatie worden meerdere rollen vaak door verschillende personen vervuld. Traditioneel worden er vier rollen onderscheiden. Vooreerst is er de (artistiek) leider. De persoon die hiervoor tekent, heeft de uiteindelijke inhoudelijke verantwoordelijkheid. Het kan om een theaterregisseur gaan, een museumdirecteur, een modeontwerper, een festivaldirecteur enzovoort. Verder in dit hoofdstuk staan we even stil bij de specificiteit van dat artistieke leiderschap. Nochtans zijn de cultuur- of creatieve sectoren zeker niet de enige waar het inhoudelijk leiderschap verschilt van het klassieke management. Denk maar aan andere vrije beroepen, zoals advocaten of geneesheren. Hoewel de artistiek leider vooral andere, artistieke vaardigheden heeft ontwikkeld, kunnen begrippen uit het management hem/haar zeker van pas komen.

KADER 2

De leiding van een culturele organisatie omvat vier rollen

- (Artistiek) Leider
- Manager (Zakelijk leider)
- Ondernemer
- Werkgever

Langs de meer zakelijke kant is er de managersrol. Meer dan de inhoud gaat het hier om 'running the business', zodat de inhoudelijke medewerkers hun creatieve of productieve activiteiten kunnen uitvoeren en het geheel ook aan de man gebracht wordt, gefinancierd wordt en voorzien wordt van de nodige juridische, communicatieve, technologische en logistieke omkadering. Een andere zakelijke rol is die van (juridische) werkgever. Medewerkers tewerkstellen behelst een correcte personeelsadministratie. We noemen deze rol ook die van administrator.

Verder verwacht je van de leiding van een culturele organisatie ook **cultureel ondernemerschap**. In deze rol neemt de leiding taken en initiatieven op zich die een risicovolle inzet van mensen en middelen veronderstellen en waarbij, meer dan bij het 'voorzichtig' besturen en beheren, innovatie en exploratie (maar ook duurzaamheid!) centraal staan, of er de uitkomst van zijn. De ondernemer – of entrepreneur – is degene die door een nieuwe en onuitgegeven combinatie van ideeën en handelingen vooruitgang boekt. Dit type ondernemerschap verschilt van de 'zuivere' artistieke creatie – ook dat is innovatie natuurlijk – in die zin dat het niet enkel op artistiek, maar ook op cultureel vlak ondernemend is. Het gaat dus bijvoorbeeld niet zozeer om de creatie van een nieuw toneelstuk, maar wel om het spelen van dat toneelstuk buiten de theaterzaal, zodat je een nieuw publiek kan aanboren. De cultureel ondernemer is steeds op zoek naar mogelijkheden om zijn/haar missie en doelstellingen in synergie te brengen met deze van anderen. Daarbij hoeft het niet uitsluitend te gaan om de zoektocht naar nieuwe mogelijkheden op de markt, alsof de cultuurmakers eigenlijk te weinig *profit*-georiënteerd zouden zijn. Nieuwe mogelijkheden kun je ook aantreffen in de artistieke, culturele, sociale, stedenbouwkundige of publieke velden. In die zin is cultureel ondernemerschap zowel een 'artistieke' (creatieve) als een 'zakelijke' functie, maar in ieder geval is het ook een managersrol.

Onderzoek van Birgit Mandel (2017) wijst uit dat ten gevolge van de internationalisering meer en meer cultuurmanagers ook andere rollen op (willen) nemen naast die van de rationele, efficiënte en effectieve manager of de risico nemende en visionaire ondernemer. De cultuurmanager kan ook de rol opnemen van educator en mediator, die probeert de cultuurparticipatie te verhogen en te verbreden en die aan *audience development* doet. Hij of zij kan ook de rol opnemen van een maker van culturele contexten, mét een maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Inter- en transcultureel werken, democratie proberen te versterken of pleitbezorger zijn voor kunst en cultuur in de samenleving worden belangrijker - en vergen nieuwe competenties. Intercultureel werken wordt gedefinieerd als de vaardigheid om diversiteit te onderkennen en proactief in te zetten, en om een gemeenschappelijke grond voor interactie te helpen vinden op plekken en momenten waar er geen conventionele manieren zijn om met elkaar om te gaan. Transcultureel kunst- en cultuurmanagement ambieert om onderscheidende patronen tussen culturen te overstijgen en is gebaseerd op de overtuiging dat culturen altijd hybride en in volle ontwikkeling zijn, dat culturen dus altijd open zijn. Het vertrekt vanuit de veronderstelling dat de cultuurmanager op proactieve wijze traditionele hiërarchieën tussen verschillende regio's in de wereld, en het racisme, moet beslechten. De grenzen tussen kunstenaar, cultuurmanager en maatschappelijk engagement vervagen en het politieke perspectief, dat sinds de jaren 1980 op de achtergrond is geraakt, wordt terug prominenter.

1.3 De managementfuncties en -domeinen

EEN DEFINITIE VAN MANAGEMENT

Er zijn meerdere definities te geven van management. De ene keer zal de realisatie van een gemeenschappelijk doel centraal staan, de andere keer de organisatie en de mensen, of de werkzaamheden. Robbins & Coulter (2015) definiëren management als het proces van het leidinggeven aan en het coördineren van werkzaamheden, zodat deze efficiënt en effectief met en door anderen kunnen worden uitgevoerd. In deze definitie staan volgende begrippen centraal:

- Proces – duidt op het feit dat de taken of primaire activiteiten van de manager doorlopend zijn
- Coördineren – een onderscheid wordt gemaakt tussen een manager en een niet-manager
- Efficiëntie – zoveel mogelijk resultaat uit zo weinig mogelijk input halen
 - 'de dingen goed doen'
 - heeft betrekking op de middelen
- Effectiviteit – activiteiten voltooien zodat de organisatiedoelstellingen kunnen worden behaald
 - 'de juiste dingen doen'
 - heeft betrekking op het resultaat

Managementscholen heten in het Engels soms ook *'business schools'*. Dat wijst erop dat er aan de andere kant van het spectrum van het effectief en efficiënt beheren en controleren van doelen en middelen iets anders staat, namelijk het ondernemen. De ondernemer is met zijn/haar organisatie veerkrachtig en innovatief en heeft als ultiem doel te overleven en te creëren. Het domein van het strategisch management – dat precies het langetermijnperspectief tot onderwerp heeft – gaat daar dieper op in. Ook andere bijzondere vormen van management, zoals projectmanagement en innovatiemanagement, zijn typisch voor de ondernemende visie op management.

MANAGEMENTFUNCTIES

In navolging van Fayol beschrijven quasi alle managementhandboeken management als een proces waarin vier functies lineair sequentieel of dynamisch interactief verlopen:

- **plannen** – het formuleren van doelen en bepalen van strategieën;
- **organiseren** – het structureren (d.i. identificeren, verdelen, groeperen en coördineren) van taken alsook het ontwikkelen en wijzigen van de organisatiestructuur;
- **leiden** – het beïnvloeden van anderen om bepaalde doelen te bereiken door middel van het activeren, motiveren, ondersteunen, helpen en sturen van medewerkers, individueel of in groep;
- **controleren** – het vaststellen en evalueren ten aanzien van de vooropgestelde doelen van de daadwerkelijk gerealiseerde prestaties van de organisatie en zo nodig corrigerende stappen en/of bijsturingen ondernemen.

Met de opsomming van deze vier functies is het makkelijk om alle vormen van management te begrijpen. Risicomangement behelst bijvoorbeeld het plannen, organiseren, leiden en controleren van risico's. Verandermanagement is dan dat proces waarbij veranderingen worden gepland, georganiseerd, geleid en gecontroleerd.

Men kan stellen dat deze vier functies de eigenheid van kunst en cultuur niet volledig vatten. In navolging van Giep Hagoort (2003) stellen we daarom voor om een vijfde functie toe te voegen wanneer het om kunstmanagement gaat:

- artistieke creatie/artistiek leiden: het leiderschap dat gekenmerkt wordt door artistieke supervisie,

passie voor experiment, artistieke volharding, artistieke wendbaarheid, artistieke eigenwil en artistiek ondernemerschap.

Deze toevoeging is des te belangrijker omdat in een artistieke context bijzondere aandacht uitgaat naar een vorm van bewuste inefficiëntie of ineffectiviteit. De 'verspilling' van middelen of tijd, of het niet bereiken van vooropgestelde doelstellingen heeft al vaker de mooiste kunstwerken opgeleverd. Cultuurmanagers moeten dus ook meesters zijn in het (begrijpen van) mismanagement, of in, zoals Mulder en Kolsteeg (2019) het uitdrukken, chaordisch management, nl. management dat orde ziet in de chaos, dat gebruik maakt van de orde die er van nature in creatieve complexiteit heerst. Waarbij de chaos die inherent is aan de creatie niets meer is dan de continue wisselwerking tussen het oude vertrouwde vast willen houden en zich verhouden tot het nieuwe.

KADER 3

You must be the Winnie the Pooh of things

(Ritseart ten Cate, 2007)

Theatermaker, artistiek directeur en beeldend kunstenaar Ritsaert ten Cate (1938-2008) was oprichter en leider van theater(huis) Mickery en de voortgezette podiumkunstenopleiding DASARTS in Amsterdam. Winnie the Pooh was een van zijn favoriete metaforen voor de artistieke praktijk:

Rabbit and Pooh are walking together in a thick fog. When Rabbit tells Pooh, 'We'd better get on, I suppose, which way shall we try?' Pooh responds, 'How would it be if as soon as we're out of sight of this Pit, we try to find it again?' To which the Rabbits of our time will of course grumpily mutter, 'What's the good in that?' At which point Pooh – as befits a famous Bear of Little Brain – mildly tells Rabbit, 'Well ... we keep looking for Home and not finding it. I thought that if we looked for this Pit, we'd be sure not to find that, which would be a Good Thing, because then we might find something that we weren't looking for, which just might be what we were looking for, really.'

You're the key. Be Pooh. Forget about the Rabbit questions.

2 De managementcontext

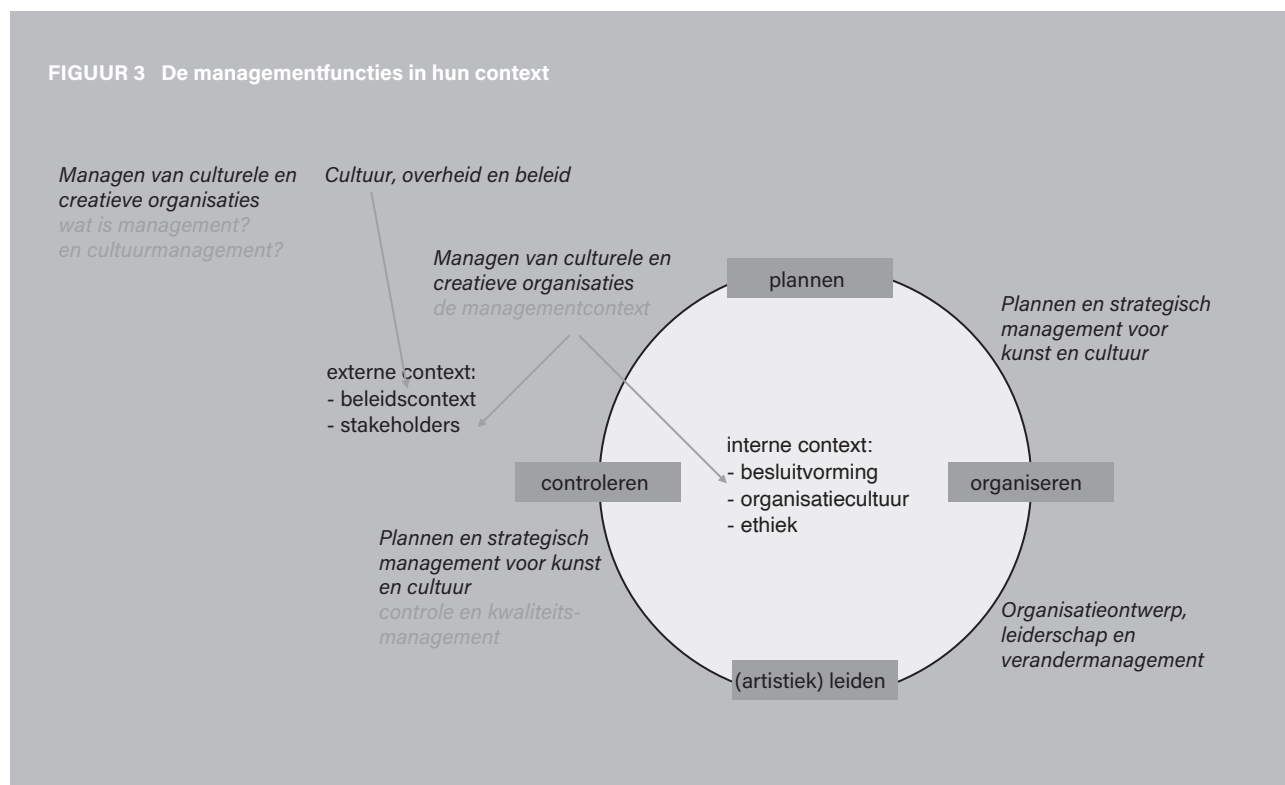
Het managementproces speelt zich af in een context. Die context is extern en intern, algemeen en specifiek. De inleiding van dit handboek beschrijft de externe context van de cultuurmanager: met welke tendensen houdt de hedendaagse cultuurmanager wellicht best rekening? Het hoofdstuk 'Cultuur, overheid en beleid' gaat dieper in op een ander aspect van de externe omgeving: de beleidscontext. Zowel het hoofdstuk over strategisch management als het hoofdstuk over cultuurmarketing zal aandacht besteden aan een analyse van de externe context, de ene keer vanuit een sectoranalyse, de andere keer vanuit een marktanalyse. Een veelgebruikte techniek daarbij is de DESTEP-analyse, die kijkt naar Demografische, Economische, Sociaal-culturele, Technologische, Ecologische en Politiek-juridische aspecten. De externe context behelst ook een specifieke analyse van de *stakeholders* of belanghebbenden.

Daarnaast is er de interne omgeving. Hier moet de manager rekening houden met drie zaken. Enerzijds is er het psychologische proces dat gepaard gaat met het nemen

van beslissingen. Een manager is zich bewust van het type van problemen en oplossingen, van de stijl van beslissen en van vaak voorkomende beslissingsfouten. Anderzijds is er het geheel van gewoontes, tradities en gebruiken in een organisatie: de organisatiecultuur.

Tot slot is er de ethische dimensie: is het handelen van manager en medewerkers integer en ethisch correct? Meer nog dan de andere twee dimensies van de interne omgeving is dit een dynamisch gegeven dat in relatie staat tot wat de samenleving zelf ethisch juist vindt. Zo was het tot voor het uitbreken van #metoo in 2019 nauwelijks aan de orde om in seksuele omgang met wederzijdse instemming tussen leidinggevend en (potentiële) medewerkers ongeoorloofd machtsmisbruik te herkennen; evenzeer is pas sinds het einde van de jaren 2010 *fair pay* een belangrijk aandachtspunt in de cultuursector. Op dezelfde wijze worden handelingen van organisaties ook meer en meer ethisch afgewogen ten aanzien van het klimaatprobleem en ruimer de duurzaamheidsproblematiek. Ook de oproep van de subsidiërende overheid tot aanvullende financiering, naast subsidies, confronteert organisaties vaak met ethische vragen bij het vinden van mogelijke sponsoren.

FIGUUR 3 De managementfuncties in hun context



2.1 De externe context managen aan de hand van *stakeholdermanagement*

De omgeving van de culturele organisatie of onderneming heeft invloed op het managementproces. De manager zal de onzekerheid in de omgeving willen beoordelen en zo veel mogelijk minimaliseren.

Een manier om wat relevant is in de omgeving in kaart te brengen, is *stakeholdermanagement*. Als woordspeling maar ook als reactie op te uitgesproken aandacht van de klassieke manager op de aandeelhouders (*stockholders*), groeide in de jaren 1960 de '*stakeholder view*', de 'belanghebbersbenadering'. Stakeholdermanagement past het managementproces (plannen, organiseren, leiden, controleren) toe op de omgeving om de risico's, maar ook de opportuniteiten die uitgaan van de personen of instanties die enig belang hebben bij de activiteiten van je organisatie, te beheersen. Meer en meer verlaat de manager daarbij een louter instrumentele benadering (hoe de belanghebbers inschakelen tot het behalen van de eigen winsten en doelen?) en kiest hij/zij voor een normatieve benadering. Dan gaat hij/zij ervan uit dat stakeholders een intrinsieke waarde hebben voor de organisatie en dus zonder voorbehoud deel uitmaken van de strategie van de organisatie. In dit 'intrinsiek *stakeholder commitment model*' staan vertrouwen in, overleg met en samenwerking tussen belanghebbert en organisatie centraal.

De manager die aan stakeholdermanagement doet, zal eerst bepalen wie de belanghebbers van de organisatie zijn. Klanten, sociale en politieke actiegroepen, concurrenten, vak- en sectorverenigingen, overheden, media, leveranciers, bevolkingsgroepen of gemeenschappen ('*communities*'), aandeelhouders, bestuurders en/of leden, vakbonden en werknemers zijn de meest typische belanghebbers. Afhankelijk van de sector waarin je actief bent, kun je ook nog denken aan scholen of onderwijsgemeenschappen, erfgoedactoren, auteursrechtenorganisaties, vrijwilligers enzovoort. Eens de stakeholders bepaald zijn, ga je als manager na welke de actuele en potentiële belangen van elke groep zijn. Tegelijk bepaal je of en in welke mate de stakeholder essentieel is. In functie van zijn belang zul je immers een andere methode vastleggen om de relatie met de stakeholder te beheren. Je kunt er dan voor kiezen om enkel te blijven analyseren en te monitoren, grenzen te overbruggen, stakeholders te managen dan wel er partnerships mee af te sluiten.

FIGUUR 4 De relaties met stakeholders beheren

		Stakeholder	
		Van cruciaal belang	Van gewoon belang
Omgeving	Hoge onzekerheid	Sluit partnership met stakeholder af	Overbrug de grenzen
	Lage onzekerheid	Manage de stakeholders	Analyseer en monitor de omgeving

2.2 De interne context begint bij de manager zelf: de besluitvormings-theorie

Het is een populaire managementwijsheid dat managen gelijk staat met beslissen. Een goed manager weet dat hij/zij moet beslissen en dat niet beslissen vaak slechter is dan een slechte beslissing te nemen. Al te vaak krijgen medewerkers te kampen met onbeslistheid: de dingen blijven vaag of in het ongewisse, omdat het management zekerheid wil, andere agenda's heeft lopen of angst heeft een moeilijke of onaangename beslissing te nemen. Wanneer je kijkt naar de context waarin de manager handelt, dan moet je dus ook de psychologie van het beslissen onder ogen zien en begrijpen. De besluitvormingstheorie is dan ook een typisch voorbeeld van het kijken naar management vanuit een gedragsmatig perspectief.

HET BESLISSINGSPROCES

Een beslissingsproces kan rationeel en in een aantal stappen verlopen, zoals verschillende auteurs beschrijven:

1. identificatie van het probleem
2. identificatie van de beslissingscriteria
3. afwegen van de criteria
4. opsomming van de alternatieven
5. kritische analyse van de alternatieven
6. een alternatief kiezen
7. implementatie
8. evaluatie van de effectiviteit (terug nr. 1?)