

De kunstensector moet inlopen

Loopbaanbeleid in de kunsten

Het loopbaanbeleid binnen de culturele sector staat nog in de kinderschoenen. Hoewel het 'glazen plafond' er relatief dun is, kan de in-, door- en uitstroom van vrouwen veel beter. Maar ook voor mannelijke werknemers en zelfstandige ondernemers, voor de starter en voor allochtone mannen en vrouwen is er nog veel werk aan de winkel. Een inventarisatie van initiatieven, projecten en onderzoek naar loopbaanplanning en -coaching in de kunsten, uitmondend in een pleidooi voor een loopbaancentrum voor de kunstensector

Buitenstaanders zien de kunstsector vaak als modern en vooruitstrevend maar in feite is het een onverwacht traditionele sector. Kunstinstellingen worden vaak op ouderwetse, ondoorzichtige manier bestuurd en het *human resource*-beleid is slecht ontwikkeld. Aan het geven van feedback en aan ontplooiing van werknemers wordt veel minder gedaan dan in het bedrijfsleven of bij de overheid. Vaak zijn begeleiding en coaching van medewerkers niet structureel geregeld en ontbreken heldere functieomschrijvingen. Het systematisch voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken komt nauwelijks voor. Dat hangt mogelijk samen met de bedrijfscultuur, die wordt gekenmerkt door een geringe afstand tussen leidinggevende en andere medewerkers; persoonlijke en artistieke affiniteit zijn belangrijk in relaties op het werk.

Qua arbeidsvoorwaarden lopen de kunsten achter bij andere sectoren. Doordat deze zwaar gesubsidieerde sector werkt met beleidsplannen van telkens vier jaar, reikt de horizon van veel kunstinstellingen ook niet veel verder. Volgens Jaap Jong van de Vereniging van Nederlandse Theatergezelschappen is dat ook de belangrijkste reden waarom er niet veel is geïnvesteerd in personeelsbeleid en loopbaancoaching. Kunstinstellingen zijn daartoe door de subsidiënt ook nooit aangespoord, laat staan ervoor beloond. De subsidiegever rekent slechts af op artistiek succes. In de culturele sector heerst de mythe van een heilig offer aan de kunst.

Alles draait daar om. 'Je werk is je leven', lijkt het motto te zijn voor veel werkers in de culturele sector.

Zijn de arbeidsvoorwaarden in de cultuursector in het algemeen al slechter dan in andere sectoren, voor vrouwen geldt dit nog meer dan voor mannen. Hierna volgt eerst een inventarisatie van loopbaanbeleid met betrekking tot vrouwen. Daarna wordt bekeken hoe het in het algemeen is gesteld met *human resource*-beleid in de kunsten.

In de culturele sector heerst de mythe van een heilig offer aan de kunst

Carrières en barrières

Hoewel er steeds meer vrouwen werkzaam zijn in de kunstensector, blijven hun verdiensten achter bij die van hun mannelijke collega's. De verschillen in inkomen zijn het grootst in de podiumkunsten. Vrouwen verdienen gemiddeld dertig procent minder dan mannen. In de beeldende kunst is dat 22 procent terwijl vrouwen in de klassieke muziek driekwart verdienen van wat mannen opstrijken. Een deel van die inkomensverschillen wordt verklaard doordat mannen gemiddeld meer uren per week werken. Dat komt onder andere doordat vrouwen meer zorgtaken op zich nemen.

Dat en meer staat te lezen in het onderzoeksrapport *Kunst-werk (m/v)* over loopbanen in de beeldende kunst, muziek en podiumkunsten, uitgevoerd door Merijn Rengers in opdracht van het Theater Instituut Nederland (TIN) en verschenen in oktober 2001. Ook al is het onderzoek niet erg representatief (van de 5000 aangeschrevenen leverden slechts 480 personen een bruikbaar enquêteformulier in), nieuw eraan is dat de inkomensverschillen worden bekeken als factor in de ontwikkeling van loopbanen van kunstenaars.

Het onderzoek was onderdeel van het omvangrijke project *Carrières of barrières in de kunsten*, dat voor de sector kunst en cultuur het zogenoemde glazen plafond onderzocht. Het project werd in 2000 georganiseerd door het TIN in samenwerking met Diemen & Van Gestel Talentontwikkeling en liep door tot voorjaar 2002. Het glazen plafond is een metafoer voor de barrières die vrouwen tegenkomen op hun weg naar invloedrijke posities. Aangezien de kunsten in rap tempo feminiseren (Theater Instituut Nederland 2001), is dat een relevant thema. Om culturele diversiteit te realiseren dienen de bestaande verhoudingen en heersende waarden en normen over arbeid en leidinggeven die het glazen plafond in stand houden, te worden doorbroken. Met het project *Carrières en barrières in de kunsten* werd gezocht naar strategieën daarvoor.

*De kunsten
feminiseren in
rap tempo*

De feiten

Eind maart 2002 verscheen het tweede rapport van het project, *Het glazen plafond in de culturele sector: feiten en verklaringen*, uitgevoerd door Agneta Fischer, hoogleraar Gender, cultuur en management aan de Universiteit van Amsterdam, Krystyna Rojahn en Inkie Struyk in opdracht van het ministerie van o.cenw (Fischer e.a. 2002). Zij komen allereerst met de feiten over de man-vrouwverdeling in de verschillende disciplines (beeldende kunsten, theater, muziek, cultureel erfgoed en media). In het onderzoek werden 413 organisaties betrokken; van de leidinggevendenden was 31 procent vrouw en dat is relatief hoog vergeleken met andere maatschappelijke sectoren. De meeste vrouwelijke zakelijk leiders, directeuren, algemeen directeuren, hoofden van afdelingen communicatie, artistiek leiders en hoofden artistieke zaken zijn tussen de dertig en veertig jaar oud. Bij vrouwen boven de vijftig en in de grotere culturele instellingen is het percentage vrouwen in leidinggevende functies lager. Per discipline zijn er aanzienlijke verschillen: de beeldende kunsten scoren met 43 procent leidinggevende vrouwen het best. De media scoren met 21 procent het laagst.

Verklaringen en aanbevelingen

Verklaringen zoeken de onderzoeksters vooral in de organisatiecultuur. Uit het onderzoek blijkt dat disciplines waar relatief minder vrouwen werken, lager scoren op de feminiene cultuurdimensies (collegialiteit, loyaliteit, de mogelijkheid privé en werk te combineren, et cetera). Stressbestendigheid, ambitie, analytisch vermogen, zelfverzekerdheid en wilskracht, hiërarchische structuur en competitief gedrag passen in een masculiene organisatiecultuur. Vrouwen werken het liefst in een net iets feminiëner cultuur. Daarom is voor vrouwen de discrepantie tussen de cultuur waarin zij willen werken en die waarin zij werken groot. In alle culturele disciplines, zo blijkt uit het rapport, lijken de feminiene dimensies wat onderbelicht, maar de sector als geheel is niet nadrukkelijk masculien (Fischer e.a. 2002, 27). Stereotypering door de top van een organisatie werkt ook in het nadeel van vrouwen. Meer dan in andere sectoren worden in de culturele sector voor een leidinggevende functie masculiene eigenschappen als 'dominant', 'zelfverzekerd' en 'joviaal' hoger gewaardeerd dan feminiene eigenschappen als 'sociaal' en 'tactvol' (Fischer e.a. 2002, 30). Omdat masculiene eigenschappen over het algemeen niet aan vrouwen worden toegeschreven, is voor hen de kans kleiner in leidinggevende functies aan de slag te komen.

Er is een grote discrepantie tussen de cultuur waarin vrouwen willen werken en die waarin zij werken

Een derde verklaringsgrond is de privé-situatie van vrouwen. Vrouwen nemen meer zorgtaken op zich en kiezen mogelijk daarom voor het werken in organisaties waar de prestatiedruk niet zo hoog is. In elk geval werken ze minder uren dan mannen en dat zou nadelig zijn voor de kansen op promotie.

Met welke aanbevelingen komen de onderzoeksters? Eigenlijk maar met één en die is verwoord in de slotzin van het onderzoek: 'Om ook voor vrouwen in grotere organisaties de kansen te maximaliseren, zou geprobeerd moeten worden om de succesfactoren uit kleinere organisaties te implementeren in grotere organisaties' (Fischer e.a. 2002, 40). Met andere woorden, de prestatiegerichte organisatiecultuur moet veranderen. Hoe dit zou moeten worden aangepakt, blijft onduidelijk, maar dat is te verklaren uit het karakter van het onderzoek, dat zich op feiten en verklaringen richtte.

Voorbeeldvrouwen

Uit het onderzoek van Fischer en haar kompanen blijkt dat er 'ook in de culturele sector sprake is van een glazen plafond, hoewel in veel mindere mate dan in andere maatschappelijke sectoren' (Fischer e.a. 2002, 39). Voor het doorbreken van dat plafond doen de onderzoeksters de suggestie de organisatiecultuur te veranderen. Hoe dat dan moet, welke strategieën kunnen worden toegepast, doen ze niet uit de doeken. Demissionair staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Annelies Verstand heeft wel wat suggesties voor een aanpak, waarmee ook de kunstensector zijn voordeel kan doen. Organisaties zouden eens kritisch naar hun eigen waarden, normen en omgangsvormen moeten kijken, een paar 'voorbeeldvrouwen' kunnen benoemen en het aanstellingsbeleid kritisch onder de loep nemen. De bijna reflexmatige ontkenkende reactie op de vraag of een leidinggevende in deeltijd kan werken, moet ter discussie worden gesteld, zo stelt Verstand in haar gastcolumn in de *Gids voor personeelsmanagement*

(Verstand 2001). Zo is het volgens haar in veel bedrijven ‘volkomen geaccepteerd dat een topmanager een dag in de week kwijt is aan commissariaten of cursussen, terwijl dezelfde topmanager die op die dag voor de kinderen wil zorgen – en thuis bereikbaar blijft – op z'n minst met opgetrokken wenkbrauwen geconfronteerd wordt’.

Bedrijfscultuur

Opvallend is dat in de culturele bolwerken vrouwen zelden leiding geven. Er zijn geen of nauwelijks vrouwelijke artistiek en zakelijk leiders of directeuren van prestigieuze theatergezelschappen, festivals, orkesten en opleidingen. Een belangrijk verschil in organisatiecultuur tussen de topinstellingen en die in de echelons daaronder is dat in de laatste meer waardering is voor evenwicht tussen privé en werk. Net als in andere maatschappelijke sectoren zoeken veel vrouwen hun heil in kleinschaliger initiatieven of richten zij een eigen bedrijf op. Deze trend signaleren de onderzoekers bij vrouwelijke beeldend kunstenaars die hun eigen productiebedrijven oprichten. In de muzieksector en in de media, twee sectoren waarin de sfeer competitiever is dan in bijvoorbeeld de beeldende kunst, zijn vrouwen zwaar ondervertegenwoordigd. Dirigenten, componisten, koperblazers, jazz-, pop- en improvisatiemusici, het zijn bijna altijd mannen. Vocalisten uitgezonderd uiteraard.

Veel vrouwen zoeken hun heil in kleinschaliger initiatieven of richten een eigen bedrijf op

Wie deze uitkomsten leest, kan met de Amerikaanse hoogleraar Belle Rose Ragins tot de conclusie komen dat er de laatste twee decennia weinig is veranderd (*de Volkskrant* 2002a). Zij doet al vijftien jaar lang onderzoek naar man-vrouwverhoudingen op de werkvloer en heeft daarom recht van spreken. Wel moet worden bedacht dat het om veranderingen gaat die meer tijd nodig hebben dan één of twee generaties. De beeldvorming over mannen en vrouwen is taai en bedrijfsculturen zijn minstens zo taai. Zowel persoonlijke als maatschappelijke mentaliteitsveranderingen hebben generaties lang tijd nodig. Persoonlijke overtuigingen – over het ambitieniveau van vrouwen bijvoorbeeld – staan niet los van maatschappelijke normen en waarden. Zo blijkt uit een recente steekproef van het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut een lage arbeidsambitie bij vrouwen (*de Volkskrant* 2002b).¹

Op persoonlijk niveau

Qua opleiding doen vrouwen zeker in de sector kunst en cultuur niet onder voor mannen. De opleidingen kunstbeleid en kunstmanagement worden voor ruim 90 procent door vrouwen bevolkt. Hoewel de jongere vrouwen (onder de veertig) beter zijn vertegenwoordigd in leidinggevende functies bij de kleinere culturele instellingen, is de vraag wat de doorstroming dwarsboomt. Dan blijken op persoonlijk niveau de volgende factoren een rol te spelen: de dubbele belasting van werk en zorg, het gegeven dat mannen bij de werving en selectie mannen kiezen, afwachtendheid (mannen geven aan dat ze opteren voor een bepaalde functie; vrouwen wachten vaker af tot ze gevraagd worden), bescheiden ambities, en de cultuur en de aard van het werk in topfuncties. Daardoor zitten er weinig vrouwen in de top, zodat daar niet veel verandert. Een vicieuze cirkel.

Recentelijk heeft McKinsey in een toekomstverkenning de term ‘glazen vloer’ geïn-

1. De meeste moeders die volledig voor hun kinderen zorgen, blijken geen baan te willen; moeders die wel werken, willen vaak niet meer dan twintig uur per week werken.

roduceerd, waaraan vrouwen zouden blijven plakken. Deze term wordt gebruikt om aan te geven dat veel vrouwen tussen de 30 en 35 jaar in het middenkader kiezen voor zorgtaken in plaats van een carrière. Dat is voor adviesbureau McKinsey, bij monde van onderzoeker Pieter Winsemius, aanleiding tot de vaststelling dat 'een deel van de schuld bij de vrouwen zelf ligt' (*Avanta* 2002). Dat is uiteraard maar een deel van het verhaal. De bedrijfscultuur, het loopbaanbeleid en gebrekkige kinderopvang tellen uiteraard net zo hard mee als persoonlijke factoren. Structurele factoren zijn niet zomaar te scheiden van overwegingen op individueel niveau.

Op bedrijfsniveau

Dat vrouwen nauwelijks doorstromen, heeft behalve met persoonlijke ambities en capaciteiten ook te maken met het werving- en selectiebeleid en het loopbaan- en coachingbeleid van bedrijven en instellingen. Organisaties die daar werk van maken, merken de voordelen: het bindt mensen aan de instelling, de organisatiecultuur verandert en het dwingt de leiding te letten op waarden en normen, zo blijkt uit onderzoek van organisatieadviseurs Annemiek Meinen en Mamita van Leeuwaarde (Meinen en Van Leeuwaarde 2002). Dat maakt weer dat de beeldvorming kan meeveranderen. De onderzoeksters constateren dat een adequaat doorstromingsbeleid iedereen in de organisatie ten goede komt: nieuwkomers in een organisatie en starters blijken coaching op prijs te stellen en uiteindelijk vinden mannelijke directeuren cultuurverandering een verademing.

Aan de instandhouding van het glazen plafond zitten ook voor organisaties vele nadelen. Een daarvan is kapitaalverlies. Meer en meer bedrijven realiseren zich dat het zonde is het vrouwelijk potentieel in het middenkader te laten rondlopen. Of erger nog, om de vrouwen te laten 'weglopen' omdat ze zich onvoldoende kunnen ontplooiën. In *Avanta* vertelt een vrouw die na haar studie kunstmanagement en kunstbeleid tien jaar werkzaam is geweest in de theatersector, dat ze om die reden overstapte naar de ict-wereld (Groenbos 2002). Andere vrouwen stoppen tijdelijk om zich te wijden aan het moederschap. Werkgevers die dan geen contact met hen onderhouden, lopen een gerede kans dat die vrouwen na hun 'kinderpauze' niet meer terugkomen.

Vrouwen zijn goed vertegenwoordigd in het cliëntèlebestand van culturele instellingen; dat wordt momenteel in de grotere culturele instellingen niet weerspiegeld in het personeelsbestand. Een groter aantal vrouwen in de top kan bijdragen aan het beeld van een organisatie als aantrekkelijke werkgever. Bovendien bevordert diversiteit in het medewerkersbestand de innovatie van producten en diensten.

Bedrijven zullen iets moeten doen. Er komen steeds meer vrouwen op de arbeidsmarkt, en die zijn hoger opgeleid dan de vrouwen die jaren geleden gingen werken, maar nog steeds zijn ze ondervertegenwoordigd in leidinggevende en managementfuncties. De kwekvijver loopt over. De grote pensioengolf komt eraan en dat is een kans voor bedrijven om het roer om te gooien. Er is genoeg kwaliteit. Dat daar gebrek aan zou zijn, is geen excuus meer.

Tips naar de top

Hoe vergaat het de vrouwen die de laatste jaren wél zijn doorgestroomd? Onderzoekster Belle Rose Ragins stelde vast dat vrouwelijke leidinggevendenden agressiever overkomen dan hun mannelijke collega's. Vrouwen zitten wat dat betreft in de tang,

want als hun 'managementstijl te vrouwelijk is, worden ze niet serieus genomen, maar als ze daarentegen de mannelijke stijl overnemen, zijn ze niet vrouwelijk genoeg' (de *Volkscrant* 2002a). Uit haar onderzoek onder vrouwelijke topmanagers blijkt dat 77 procent van hen zei die positie te hebben verworven door 'constant beter te presteren dan verwacht'. Maar liefst 96 procent van deze topvrouwen gaf aan op die plek gekomen te zijn door een managementstijl te ontwikkelen waarbij mannen zich gemakkelijk voelen.

Organisatiepsychologe Agneta Fischer komt in recent onderzoek dan ook tot de conclusie dat topvrouwen hetzelfde doen als topmannen. Met die houding wordt de mannencultuur in stand gehouden. Daarvan hebben vrouwen in de echelons daar net onder dus niet veel te verwachten (Feiter 2002).

Ragins meldt ook dat veel vrouwen zich nog steeds buitengesloten voelen van informele netwerken binnen een organisatie. Het doorbreken van die situatie ligt in handen van de betreffende vrouwen en dat is een proces dat blijkbaar langer duurt dan vijftien jaar. Yvonne Benschop van de Nijmegen School for Management zette tips voor vrouwen op een rij: probeer te begrijpen wat onbewust speelt in de arbeidsverhoudingen tussen mannen en vrouwen, begin een *old girls*-netwerk, probeer ervoor te zorgen dat je niet de enige vrouw bent in een mannelijk werkomgeving, onthoud dat een vrouwelijke baas door mannen en vrouwen anders wordt gezien dan een mannelijke baas, onderdruk je vrouwelijkheid niet (Feiter 2002).

***De kweekvijver
loopt over en de
pensioengolf komt
eraan: het roer
moet om***

Jeannine Molier van Toplink, specialist in de werving en selectie van vrouwen in leidinggevende, hogere en topfuncties, gaf op het congres 'De macht van het imago', dat het TNN in het kader van *Carrières of barrières in de kunsten* op 21 januari 2002 organiseerde, ook carrière tips. Naast het al genoemde investeren in netwerken gaf ze de volgende adviezen: wees zichtbaar (ga een project trekken, laat zien wat je hebt bereikt), toon ambitie (vertel wat je wilt bereiken in de organisatie) en zoek een klankbord (oftewel: laat je coachen).

Coaching

Het project 'Coaching in de kunsten' maakte eveneens deel uit van *Carrières of barrières in de kunsten*. Er was veel belangstelling voor: in totaal meldden 120 vrouwen zich aan voor deelname, van wie er uiteindelijk 24 acht maanden lang intensief werden begeleid. De meeste deelnemers waren tussen de dertig en veertig jaar oud; een derde deel was werkzaam als kunstenaar (toneelschrijfsters, regisseurs, beeldend kunstenaars, choreografen) en tweederde als staf/managementfunctionaris. Deze 'geledingen' bleken goed samen te gaan in dit project. Mogelijk, zo wordt gesteld in de evaluatie, omdat het hier niet ging om het artistieke proces noch om de aard en de inhoud van het werk. Alle vrouwen hadden vragen over het persoonlijk functioneren en de eigen mogelijkheden in de context van het artistieke proces of de functie die ze bekleedden.

Een van de coaches van het traject kende de ins en outs van de kunstwereld; de andere twee deden hun werkervaring op in het bedrijfsleven en in non-profitorganisaties.

Het doel van het coachingstraject is de vrouwen te steunen bij het bewust worden van competenties, het opstellen van een loopbaanplan en het leren inzetten van vaardigheden (netwerken, persoonlijke effectiviteit). Daarnaast is het gericht op het leren omgaan met afwijzing, het overwinnen van weerstanden en het inzetten van alternatie-

ven, en het bewust worden van de culturele waarden en normen die doorstroming belemmeren.

Het traject omvatte drie plenaire bijeenkomsten, vijf individuele coachingsgesprekken, vier dagen intervisie (uitwisseling biedt begrip en inzicht) en zes themadagen over onder meer leiderschap en loopbaansturing.

Zelfstandig adviseur Carolien van der Schoot, een van de coaches en nauw betrokken bij het project 'Coaching in de kunsten', benadrukte op het congres 'De macht van het imago' de waarde en de mogelijkheden van coaching als instrument om de doorstroming van vrouwen in de kunsten te bevorderen. Het ging haar in dit project om een vorm van coaching die een cultuurverandering binnen een organisatie teweeg kan brengen en dus niet louter een individueel doel dient.

De belangrijkste issues die in de coachingstrajecten door de vrouwen werden aangekaart, zijn stijl van leidinggeven, het inzetten van en het omgaan met macht en authenticiteit, conflicthantering (want vrouwen komen regelmatig in botsing met de heersende cultuur), profilering (niet onbelangrijk in een sector waar naamsbekendheid een belangrijke factor voor succes is), persoonlijke effectiviteit, het omgaan met kritiek (door veel vrouwen gezien als een persoonlijke aanval), het ontwikkelen van een zakelijke houding, balans tussen privé en werk (lastig te realiseren in een sector waar de kunst voor alles gaat) en loopbaanzelfsturing (belangrijk omdat vrouwen weinig gebruikmaken van netwerken en zelden planmatig nadenken over de eigen loopbaan).

In *Opzij* legt cabaretière Hester Macrander uit waarom zij mee wilde doen aan het coachingstraject. Haar doel was het op 'een rijtje zetten hoe ik mijn werk beter kan combineren met mijn gezin. Ook wil ik leren om beter met mijn onzekerheden om te gaan. Als artiest heb je te maken met een vervelend soort gevoeligheid. Je bent je eigen product. En dat is heel kwetsbaar.' En ook eenzaam. Je moet alles zelf bedenken en het moet altijd beter. Faalangst komt dan om de hoek kijken en ook dat is een reden voor coaching: 'Met hulp van mijn coach kan ik reëel naar die angsten kijken, zonder dat ik meteen naar de psychiater hoef' (Vuysje 2002).

Als artiest ben je je eigen product. En dat is heel kwetsbaar'

Inmiddels is het project afgerond en zijn er conclusies te trekken. Het was een succesvol project in die zin dat eenderde van de vrouwen een ingrijpende keuze heeft gemaakt die hen in de meeste gevallen 'hogerop' bracht. Dat toont het belang aan van coaching in het kader van loopbaanplanning en loopbaanzelfsturing. Ook qua veranderingen op organisatieniveau zijn de initiatiefnemers positief met de kanttekening dat het effect het grootst is als het samengaat met een verandering in de beeldvorming over vrouwen en in de bedrijfscultuur (Van der Valk 2002).

En de mannen?

Vrouwen verdienen in de culturele sector minder dan mannen, maar aan de andere kant steekt het percentage vrouwelijke leidinggevendenden (31 procent) gunstig af bij de 18 procent die gemiddeld in andere maatschappelijke sectoren van toepassing is. Bovendien is de sector als geheel niet nadrukkelijk masculien en is het glazen plafond relatief 'dun'.

Uit onderzoek naar de arbeidsvoorwaarden in de kunstensector dat Cap Gemini Ernst & Young uitvoerde in opdracht van staatssecretaris Van der Ploeg, blijkt dat alle

medewerkers uit de sector minder verdienen dan werknemers bij de overheid of het bedrijfsleven (De Cloe e.a. 2001). Een van de bevindingen van datzelfde onderzoek is de gebrekkige in-, door- en uitstroom die geldt voor de gehele culturele sector met zijn kleinschalige en gedifferentieerde organisaties. Daarop botsen dus zowel mannen als vrouwen en zeker ook allochtone mannen en vrouwen.

Een aantal bevindingen uit het project *Carrières of barrières in de kunsten* – zoals het belang van loopbaanplanning en -coaching – is daarom ook van toepassing op de hele sector. In het bijzonder de starters en omzwaaiers zijn daarmee gebaat. Wat valt er te zeggen over het loopbaanbeleid in de sector in zijn geheel?

Sociaal plan

Met de onderzoeksopdracht aan Cap Gemini Ernst & Young – *Arbeidsvoorwaarden kunstensector: achterstanden, knelpunten, oplossingen* – gaf Van der Ploeg gevolg aan een motie van Rosenmöller, Melkert en De Graaf uit september 2000 (De Cloe e.a. 2001, 6). In de begeleidingscommissie waren werkgevers en werknemers vertegenwoordigd.

De titel van het rapport dekt overigens niet geheel de inhoud omdat niet alle kunstsectoren in het onderzoek zijn betrokken: o.a. beeldende kunst en film ontbreken.²

De koppen in de krant van 17 maart 2001 – daags na de presentatie van het rapport – spreken duidelijke taal: ‘Honorering kunstenaars te schamel’ (*de Volkskrant*) en ‘Sociaal plan vergt tientallen miljoenen’ (*Het Financieele Dagblad*).

Het sociaal plan dat Cap Gemini, Ernst & Young voorstelt, omvat tien punten: inlopen van de beloningsachterstand; aanvangen met kinderopvang en ouderschapsverlof; verbetering sociale zekerheid en pensioen voor kortlopende dienstverbanden; arbeidsvoorwaarden worden subsidie criterium; pensioenvoorziening voor zelfstandige kunstenaars; handhaving van omscholingsfonds voor de dans; instelling van een omscholingsfonds voor musici; ontwikkeling van ouderenbeleid voor musici en koren; realisering van beroepskostenaf trek; bundeling van werkgeversorganisaties.

De kosten voor deze ambitieus ogende sociale inhaal slag worden geraamd op structureel ongeveer 29 miljoen gulden. Daarnaast is voor de omscholingsregelingen en de start van de kinderopvang eenmalig 68 miljoen gulden nodig.

De eerste resultaten

De bundeling van werkgeversorganisaties waarvoor in het rapport wordt gepleit, zou vorm moeten krijgen in de bundeling van kennis en expertise, de oprichting van een centrale werkgeversorganisatie en de oprichting van een centrale organisatie voor de p&o-functie voor de kleinere kunstinstellingen. Voor bekostiging van de structurele lasten die daaruit voortvloeien werd alvast een bedrag van 1 miljoen gulden opgenomen; verder onderzoek naar de vorm die dit alles moet krijgen is nodig. In maart 2002 is vooruitlopend daarop de Federatie Werkgeversorganisaties Cultuur opgericht, die zich bezig gaat houden met de ontwikkelingen in het overheidsbeleid op het gebied van arbeidsrecht en sociale zekerheid. Jaap Jong van de Vereniging van Nederlandse Theatergezelschappen is aangewezen als voorzitter. Jong is voorstander van certificering, die zal leiden tot professionelere bedrijfsvoering. Daarnaast is in het bijzonder aan

2. Deze kunstsectoren komen aan de orde in het aanvullende arbeidsvoorwaardenonderzoek uit 2002.

het bestuur van culturele instellingen veel te verbeteren (Van Driel 2002).

Dat is een van de eerste concrete resultaten van het onderzoek naar de arbeidsvoorwaarden in de kunsten. Inmiddels heeft Van der Ploeg per januari 2002 ruim 6,5 miljoen gulden beschikbaar gesteld voor de pensioenopbouw van kunstenaars die via landelijke fondsen tijdelijk subsidie krijgen. Op het gebied van inkomenspositie valt ook nog een ander positief resultaat te melden: in de gesubsidieerde toneelsector is in de cao met terugwerkende kracht tot januari 2002 een loonsverhoging van 3,5 procent gerealiseerd. De nieuwe toneel-cao voorziet ook in een verbetering van de reis- en verblijfkostenregeling (*NRC Handelsblad*, 10 april 2002).

Een ander initiatief dat vruchten kan afwerpen voor de sector is de Stichting Netwerk Diversiteit, een concretisering van het diversiteitsbeleid van het ministerie van ocnw. De stichting heeft als taak culturele instellingen op dat terrein te professionaliseren en richt zich op het vergroten van het aandeel van vrouwen, jongeren en allochtonen zowel in het personeelsbestand als in het bezoekersaandeel en het aanbod van de instelling.

Loopbaanbeleid

Uit het rapport van Cap Gemini Ernst & Young wordt duidelijk dat de kunsten vergeleken met andere maatschappelijke sectoren een 'duidelijke achterstand hebben in groei, scholing, mobiliteit en loopbaanperspectief' (De Cloe e.a. 2001, 12). Omdat het vaak om kleine instellingen gaat, is er weinig doorstroming voor mensen in ondersteunende en uitvoerende functies. Voor scholing en personeelszaken is een professionelere aanpak gewenst. Dat zou de sector attractiever maken voor nieuwe werknemers. Nu vormt p&o-beleid bij kleinere instellingen een onderdeel van het takenpakket van de zakelijk leidinggevende, die daar niet altijd adequaat voor is opgeleid. Ook een leeftijdsbewust personeelsbeleid ontbreekt vaak. In-, door- en uitstroombesluit is, evenals de mogelijkheid zich verder te bekwalen en te ontplooiën, nodig voor het bieden van een loopbaanperspectief (De Cloe e.a. 2001, 72).

Bij kleinere kunstinstellingen is voor scholing en personeelszaken een professionelere aanpak gewenst

Zowel werkgevers als werknemers zijn gebaat bij een adequaat loopbaanbeleid. Werkgevers kunnen zo inspelen op de veranderde inzetbaarheid van medewerkers; werknemers blijven gemotiveerd en er wordt hun ontplooiing geboden.

De praktijk loopt per sector nogal uiteen. Een voorbeeld over de situatie bij de orkesten, waarnaar recentelijk onderzoek is gedaan door Lonneke Regter. In haar scriptie *Wie wil de eerste viool spelen?* concludeert zij dat er nauwelijks aandacht of geld wordt besteed aan loopbaanbegeleiding. De door haar geïnterviewde musici 'wensen geen permanente loopbaanbegeleiding, maar hebben wel behoefte aan coaching, duidelijker rechten en plichten en meer ontspanningsmogelijkheden' (Regter 2001, 6). De musici kunnen leven met de beperkte doorstroom: zij verwachten dat het in andere ensembles of orkesten niet veel anders zal zijn; het Koninklijk Concertgebouworkest zien zij als 'het eindpunt in Nederland'. De staf van de orkesten echter 'vindt de beperkte doorstroming zorgelijk omdat oudere musici vaak ontevreden worden en er kans is op voortijdige uitval door fysieke klachten. De staf bepleit voor musici dan ook een bredere opleiding aan de conservatoria en meer aandacht aldaar voor een tweede loopbaan'

(Regter 2001, 6). Orkesten zijn overwegend conservatieve bolwerken. Al is hier te lande geen sprake van antivrouwenbeleid (zoals tot voor kort bij het Wiener Philharmoniker), toch concludeert Regter dat bij de orkesten masculiene waarden domineren. Een paar aanbevelingen van Regter: meer aandacht voor personeelsbeleid, jonge musici door meer ervaren musici laten coachen, verfijning van de sollicitatieprocedures, een betere voorbereiding in de opleiding op de beroepspraktijk en meer gestructureerd functioneringsgesprekken voeren.

Zo zal elke sector specifieke wensen en behoeften kennen ten aanzien van loopbaanbeleid. Er is nog niet veel informatie beschikbaar over de sectorproblematiek.³ Momenteel onderzoekt Cap Gemini Ernst & Young de situatie bij onder meer de ensembles en film, al ligt daar het accent op de primaire arbeidsvoorwaarden; er is onderzoek gedaan naar de orkesten (Regter 2001) en er is relatief veel bekend over de speciale problematiek van dansers. Dat wat er aan onderzoek is en wat er aan beleid is ontwikkeld, gaat over kunstenaars, meestal uitvoerende kunstenaars. Voor scheppende kunstenaars is de situatie weer heel anders. In het subsidiebeleid van de overheid is er vooral oog voor de loopbanen van kunstenaars; voor de ondersteunende en uitvoerende managers en stafmedewerkers is weinig tot niets geregeld.

Omscholing en bijscholing

Omscholing en bijscholing zijn belangrijke elementen van loopbaanbeleid en daartoe zijn initiatieven ontwikkeld voor dansers, podiumkunstenaars en beeldend kunstenaars.

Bij orkesten is er onder de werkgevers meer behoefte aan mogelijkheden tot omscholing en bijscholing dan onder de werknemers. Het is inmiddels onderwerp van gesprek in de cao-onderhandelingen. Werkgevers willen musici rond hun veertigste levensjaar de mogelijkheid bieden een tweede carrière te beginnen. Dat kan eventuele lichamelijke en psychische klachten op latere leeftijd voorkomen. Daarvoor is uiteraard goede begeleiding nodig. Voor een omscholingsfonds en deskundige begeleiding begroot Cap Gemini Ernst & Young 25 miljoen gulden (De Cloe e.a. 2001, 20-21).

Wat de dansers op dat terrein hebben bereikt, kan als voorbeeld dienen. In 1987 is de Stichting Omscholingsregeling Dansers opgericht met als doel dansers na afloop van hun actieve dansloopbaan, die meestal kort is (gemiddeld tot hun 32ste jaar), een loopbaanperspectief te bieden. Dankzij deze regeling heeft tot nu toe ruim 85 procent van de 150 dansers een nieuwe carrière kunnen opbouwen. Een danser betaalt daarvoor ten minste tien jaar lang vier procent van zijn brutoloon. In ruil daarvoor krijgt hij vier jaar lang vijfduizend gulden als tegemoetkoming in de studiekosten plus een aanvulling op zijn ww-uitkering. De dansers worden in dit proces begeleid door een bij het Theater Instituut Nederland gestationeerde loopbaanadviseur.

Deze regeling stond in november 2001 op de tocht omdat staatssecretaris Hooger vorst van Sociale Zaken en Werkgelegenheid niet langer bereid leek deze uitzondering (langer dan één jaar studeren met behoud van uitkering) op de sociale wetgeving toe te staan. De Kamer protesteerde in de vorm van moties.

Om de regeling in stand te houden is jaarlijks 1,2 miljoen gulden van het rijk nodig, zo berekende Cap Gemini Ernst & Young. Staatssecretaris Van der Ploeg kwam daar grotendeels aan tegemoet. Hij stelt voor de komende vijf jaar jaarlijks 200.000 gulden

3. Zie Dossier op p. 237.

beschikbaar; zijn collega Hoogervorst stelt eenmalig een bedrag van 1 miljoen gulden ter beschikking. Aan reguliere subsidie ontvangt de stichting 530.000 gulden per jaar (*NRC Handelsblad*, 1 december 2001) Op verzoek van de Kamer wordt in het vervolgonderzoek van Cap Gemini Ernst & Young de Omscholingsregeling opnieuw betrokken.

Ook op het terrein van bijscholing lopen de podiumkunsten voorop. In het kader van het project Transmission Nederland startte de stichting Kunstenaars&co (dienstverlening op terrein beroepsmatigheid kunstenaars) in samenwerking met de Theaterschool Amsterdam een bijscholingsprogramma voor podiumkunstenaars (acteurs, regisseurs,

Op het terrein van om- en bijscholing lopen de podiumkunsten voorop

mimespelers, poppenspelers, kleinkunstenaars, dansers en musici) die zich willen oriënteren op een gemengde beroepspraktijk. Immers, niet alle afgestudeerde theatermakers vinden een plek in het theatercircuit. Daarom valt te denken aan een tweede carrière in bijvoorbeeld de gezondheidszorg of het onderwijs. Het project Transmission startte in 1999, in opdracht van de Europese Commissie, als een tweejarig Europees onderzoek naar het werken in de dienstensector. In juli

2001 is dit succesvolle project in Nederland voortgezet onder de naam Transmission Nederland.⁴ Het bijscholingsprogramma omvat voorts de cursussen 'Rollenspel', 'Stemmenwerk' en 'Presenteren'. In deze trainingen leren acteurs hoe ze hun deskundigheid in het bedrijfsleven, de overheid en de sociale sector kunnen toepassen, welke vaardigheden ze daarvoor moeten ontwikkelen en hoe ze hun plannen in praktijk kunnen brengen. Daarmee kunnen theatermakers een gemengde beroepspraktijk (bijvoorbeeld rollenspel bij de politie, assessmenttrainingen bij bedrijven) opbouwen, wat hen minder kwetsbaar maakt en hun naast extra inkomsten ook een verruiming van de levens- en werkervaring biedt.

Beeldend kunstenaars kunnen zich laten bijscholen in het BIK-PROJECT, Beroepskunstenaars in de Klas, ook een project van Kunstenaars&co. Dit project wil bijdragen aan een renderende beroepspraktijk en aan verbetering van de inkomenspositie van beeldend kunstenaars.

Loopbaancentrum kunstensector

Een wens van werkgevers en werknemers die naar voren wordt gebracht in het onderzoeksrapport van Cap Gemini Ernst & Young is een op mobiliteit gericht transferpunt voor de hele sector. Daar kan de begeleiding worden geconcentreerd van werknemers die buiten de sector passend nieuw werk zoeken en van werkloze kunstenaars en (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten die nieuw werk zoeken zowel binnen als buiten de sector. Kennis van de sector en van de beroepsgroep wordt in het rapport 'van essentieel belang' geacht voor 'het bereiken van een goed transferresultaat. Zeker bij het beoordelen welke andere beroepsmogelijkheden buiten de sector passend zijn, speelt dit een belangrijke rol' (De Cloe e.a. 2001, 23). In het rapport wordt voorgesteld de taken van het centrum toe te spitsen op het coördineren en informeren van de kunstenaars, en de feitelijke transferbegeleiding over te laten aan reïntegratiebedrijven.

Het zou een gemiste kans zijn de taken van het centrum te beperken tot informatieverstrekking, *matching* en transfer. Er is nu de kans een inhaalslag te maken. Gelet op de aanstaande pensioneringsgolf is er ook alle reden om de zaken professioneel aan te

4. Voor informatie zie www.transmissioninfo.nl.

pakken. Het gaat in de sector bij uitstek om mensenwerk; investering in *human capital* is dan geen luxe. Daarom zouden belangrijke taken van het loopbaancentrum ook kunnen liggen in coaching en begeleiding van loopbaantrajecten voor medewerkers uit de sector die opteren voor omscholing, bijscholing of outplacement, en in het adviseren van werkgevers, zelfstandig ondernemers en freelancers op het terrein van mobiliteit.

Het zou een goede zaak zijn de uitvoering van het mobiliteits- en loopbaanbeleid én loopbaancoaching voor de hele sector onder te brengen in een centrale organisatie, waarin de bestaande expertise kan worden gebundeld. Dat garandeert de werknemer een onafhankelijker traject en biedt zowel werkers in loondienst als zelfstandig werkende kunstenaars een plek waar ze terecht kunnen voor professioneel loopbaanadvies. Dat is vanuit het standpunt van werkgevers ook efficiënter; ze hoeven niet voor elk traject op zoek te gaan naar een commercieel bureau. Het zal bovendien de kosten drukken en kwaliteit bieden, want in het bijzonder bij de reïntegratiebedrijven zit er veel kaf tussen het koren (*Personeelsbeleid*, 2002, nr. 4, 4).

Het loopbaancentrum zou zich moeten richten op de opbouw en afbouw van loopbanen, op de carrières en barrières op persoonlijk niveau en op het niveau van de organisatie; loopbaancoaching op thema's als leidinggeven, teambuilding, conflicthantering, persoonlijke effectiviteit, stress, profileren, netwerken, solliciteren en presenteren, et cetera.

Twee thema's verdienen speciale aandacht: de coaching van starters die veelal terecht komen in instellingen die worden gedomineerd door babyboomers, en loopbaanbegeleiding van niet-kunstenaars onder de medewerkers van de sector: medewerkers in loondienst die uitvoerende en voorwaardenscheppende taken en managementtaken verrichten.

In deze opzet functioneert de werkgever als opdrachtgever en dat is een gepaste afstand voor een professionele aanpak waarin een cliënt in een vertrouwelijke sfeer een nieuwe koers kan zoeken. Of de loopbaancoach een kenner van de sector moet zijn, is de vraag. De sector heeft zeker zijn eigenaardigheden. Zo impliceert succes in de kunsten iets anders dan in andere sectoren. Status en naamsbekendheid spelen in de kunsten een grotere rol dan de hoogte van het inkomen. Bij coaching en loopbaanzelfsturing kunnen de frisse kijk en de vraagstelling van een buitenstaander ook goed werken. Een professionele loopbaanadviseur is van meerdere markten thuis.

Als de werkgever als opdrachtgever functioneert, is er genoeg afstand voor een professionele aanpak

Auteur

Sonne Hoogervorst is stafmedewerker van de Boekmanstichting en loopbaanadviseur.

Met dank aan Joost Heinsius van Kunstenaars&co, Jaap Jong van de Vereniging van Nederlandse Theatergezelschappen, Corine Tiebosch van Cap Gemini Ernst & Young en Sonja van der Valk van het Theater Instituut Nederland.

Literatuur

- Avonto (2002) 'Nieuw: de glazen vloer', nr. 4, april, 15.
- Clae, C.H. de [et al.] (2001) *Arbeidsvoorwaarden kunstensector: achterstanden, knelpunten, aappingsen*. Utrecht: Cap Gemini Ernst & Young.
- Driel, A. van (2002) 'Gezellig besturen'. In: *de Volkskrant*, 25 april.
- Feiter, A. (2002) 'Mannen in mantelpak'. In: *Opzij*, februari, 39.
- Fischer, A., K. Rojahn en I. Struyk (2002) *Het glazen plafond in de culturele sector: feiten en verklaringen*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Graenbas, A. (2002) 'Portretten van vrouwen op weg naar de top: Anne Marieke van der Meulen'. In: *Avonta*, nr. 2, 39-41.
- Meinen, A. en M. van Leeuwaarde (2002) 'Het glazen plafond'. In: *Gids voor personeelsmanagement*, jrg. 81, nr. 3, 31-33.
- Regter, L. (2001) *Wie wil de eerste viaal spelen? Een onderzoek naar de argonisatiecultuur in Nederlandse symfonieorkesten*. Dactaraalscriptie muziekwetenschap Universiteit Utrecht.
- Theater Instituut Nederland (2001) Flyer met informatie over *Carrières of barrières in de kunsten*, een project van het TIN en Diemen & Van Gestel Talentontwikkeling, december.
- Valk, S. van der (2002) *Coaching in de kunsten 2001-2002; Carrières af barrières in de kunsten*. Amsterdam: Diemen & Van Gestel en Theater Instituut Nederland.
- Verstand, A. (2001) 'Het glazen plafond daarbreken'. In: *Gids voor personeelsmanagement*, jrg. 80, nr. 12, 29.
- Volkskrant*, de (2002a) "'Old boys netwerk" is het echte glazen plafond', 22 januari.
- Volkskrant*, de (2002b) 'Nederlandse vrouw blijft liever thuis bij de kinderen', 1 februari.
- Vuysje, M. (2002) 'Hoe leer je steviger in je schaaenen staan? Een goede coach zoekt de balans tussen verstand en gevoel'. In: *Opzij*, januari, 79-81.

Abstract

The arts sector needs to catch up: career planning policy in the arts

As far as human resources policy is concerned, the cultural sector is lagging behind other sectors in society. The cultural sector does not invest enough in human resources policy and career coaching. As a matter of fact, women are considerably more behind than men in this respect.

As part of the extensive project entitled *Carrières of barrières in de kunsten* (Careers or barriers in the arts sector), set up by the Netherlands Theatre Institute and Diemen & Van Gestel Talentontwikkeling (2000-2002), a study was conducted into how the mechanisms that maintain this so-called 'glass ceiling' may be broken down. One of the studies carried out within the framework of this project shows that – in comparison with the other sectors – the glass ceiling is relatively thin and that the sector as such is not expressly masculine. Yet, women hardly ever make a career move to and seldom fill managerial positions. One of the reasons for this phenomenon is the fairly masculine organisational culture within the individual institutions. Moreover, the cultural sector esteems masculine characteristics much more highly than feminine ones for managerial positions. In addition, women have a greater tendency to opt for caring tasks in their private lives and, in this way, avoid too much pressure to achieve. They usually adopt a more anticipatory and modest attitude in their ambitions. Inadequate human resources policy, however, is also to be blamed for poor career progression. All this, while institutions with an adequate career progression policy avoid loss of capital, because women in the cultural sector are usually very well trained. With the prospect of a pension wave the institutions had better reverse their policies.

Coaching in de kunsten (Coaching in the Arts) was another component of the *Carrières of barrières in de kunsten* project. Its objective was to support women in becoming more aware of their competences, drawing up a career plan and learning to use their skills. The experience gained with the project shows that coaching is an

important instrument to increase women's career moves in the arts sector.

A study carried out by Cap Gemini Ernst & Young on the instructions of State Secretary Van der Ploeg shows that the cultural sector as a whole would benefit from appropriate career planning policy. All employees in the arts sector earn less than people who work for the authorities or in the business sector. The usually small-scale institutions require a more professional approach towards training and personnel matters. Recommendations for a social policy plan were presented to the state secretary, which provided a few initial moves in this respect.

Each discipline within the cultural sector has its own specific demands and needs as regards career planning policy. Much more research will be required to define all these demands and needs.

Cap Gemini Ernst & Young's report contains recommendations for a mobility-orientated transfer point for the cultural sector, in which counselling of employees who wish to find other suitable employment outside the sector – such as unemployed artists and people who are fully or partially unable to work due to illness – can be concentrated. The centre would focus on providing information, matching and transfer activities. The report states that the actual counselling of artists should, in fact, be contracted out. This, however, would be a missed opportunity. It would be a good thing if a central organisation were to be set up that would not only focus on the implementation of mobility policy, but would also offer scope for career coaching in the cultural sector as a whole – for employees and independent entrepreneurs or freelancers alike. So, not only aimed at artists, but also at those who carry out implementational, general enabling and managerial tasks, as well as artistic or business managers.