

De manager van de muze

Notities bij de discussie over kunstmanagementopleidingen en kunstbedrijven

Ivo Kuypers en Etienne Lemmens De opleidingen tot kunstmanager zijn breed en doen veel moeite een brug te slaan naar de praktijk. De afgestudeerden vinden werk maar de discussie over de aansluiting met de beroepspraktijk verstomt niet. Blijft ervaring de beste opleiding? Iedereen die op 12 september hierover confereert, kan nu weten hoe het zit.*

Inleiding

Sedert het begin van de jaren tachtig zijn de mogelijkheden om aan universiteiten en hogescholen opgeleid te worden tot manager in de culturele sector fors uitgebreid. Met uitzondering van de Vrije Universiteit en de Rijksuniversiteit Leiden kent inmiddels iedere breed georiënteerde universiteit een veelvoud van cursussen en/of afstudeerrichtingen en -varianten in kunst, cultuur en management; de situatie bij hogescholen is vergelijkbaar. Vanuit het perspectief van de opleidingsinstituten waren de nieuwe studies een groot succes. De belangstelling van de zijde van de studenten blijft groot, niet in de laatste plaats vanwege het beloofde toekomstperspectief. De wervingsfolders presenteren een scala van leidinggevende functies in de culturele sector. De vraag is echter of de opleidingen voldoende voorbereiding op de latere beroepspraktijk bieden. Volgens critici is dat niet het geval.

In de korte geschiedenis van de opleidingen is de moeizame verhouding tussen theorie en praktijk een relatieve constante. Bij de opkomst van de eerste opleidingen werd al op dat probleem gewezen. De Leeuw, die in 1987 onderzoek verrichtte naar de kunstmanagementopleidingen in opdracht van het toenmalige ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, kwam tot diezelfde slotsom. Hij concludeerde dat de opleidingen onvoldoende op de behoeften van het beroepsveld waren afgestemd. (De Leeuw 1987, 40)

De problematische relatie tussen de opleidingen en de praktijk is het centrale thema van dit essay. Het doel is om enkele belangrijke aspecten van de discussie over de kunstmanagementopleidingen in kaart te brengen. Opgemerkt moet worden dat we hierbij geen volledigheid nastreven. Zo blijven de bijscholingscursussen en het postacademische onderwijs buiten beschouwing.¹ We concen-



‘De theorie is goed en wel, maar de praktijk leert anders’
Sigmund Freud

treren ons op de initiële opleidingen aan universiteiten en hogescholen en op beleid/management. (zie bijlage)

In dit essay zal eerst de ontstaansgeschiedenis van de opleidingen in Nederland worden geschetst. Vervolgens zullen we de opleidingen kort typeren. Daarna komt de praktijk aan bod. Wat is nu eigenlijk een manager in de kunsten? Aan welke eigenschappen wordt zo iemand geacht te voldoen? Kunnen de opleidingen deze vragen uit de praktijk beantwoorden?

De belangrijkste bronnen voor dit essay waren literatuur en gesprekken met een aantal betrokkenen en belanghebbenden.² Tevens hebben we gebruik gemaakt van de resultaten van een enquête die we onder coördinatoren van kunstmanagementopleidingen hebben gehouden.

Dag van de kunstondernemer

‘Maar God behoede ons voor speciale, apart opgeleide culturele ambtenaren. Daar geloof ik eigenlijk helemaal niet in. (...) ik moet er (...) niet aan denken dat je weer een specialisme zou krijgen. Juist de kunstsector die het vooral moet hebben van persoonlijk talent, van creativiteit en van ervaring vanuit diverse sectoren moet niet opgezadeld worden met apart opgeleide museummensen en apart opgeleide theatermensen.’ (Janmaat 1981, 48-49)

Aldus verwoordde een onbekend gebleven kunstmanager zijn zorgen in 1981 ter voorbereiding van de conferentie ‘Dag van de kunstondernemer: kunstbedrijven en bedrijfskunde: management in de kunst: waarom en hoe?’, georganiseerd door de Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde van de toenmalige Technische Hogeschool Delft. De organisatoren constateerden dat de culturele sector een toenemende behoefte had aan professioneel opgeleide managers. Zij vonden het opmerkelijk ‘hoe weinig specifieke aandacht er o.a. aan de opleiding van managers

in de kunstsector in Nederland wordt besteed, dit in tegenstelling tot bijv. de Verenigde Staten en Canada’. (juli 1981) Volgens de organisatoren bestonden in Nederland bovendien specifieke problemen die de roep om professionalisering versterkten. Zij wezen onder meer op de verwachting dat de terugtrekkende overheid veel van de planning van kunstmanifestaties zou overlaten aan lagere overheden die daarvoor niet waren geëquipeerd. (Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde 1981)

Bert Janmaat, een van de inleiders op de conferentie en thans secretaris van de Amsterdamse Kunstraad, constateerde dat het kunstmanagement op cruciale onderdelen sterk verbeterd kon worden. Met het personeelsmanagement was het droevig gesteld, evenals met de marketing. Bij de publiekswerving bleef men zich verschuilen achter de autonomie van het kunstaanbod. Ten onrechte, volgens Janmaat, deze werd immers door niemand betwist. Ook op het gebied van de financiën liep de culturele sector achter op andere sectoren. Van een professionele beheersing van de financiën was nauwelijks sprake. Als er al aan financieel management werd gedaan, beperkte dat zich uitsluitend tot budgetcontrole.

Op het congres stelde men niet alleen vast dat de kunstsector behoefte had aan managers om dergelijke problemen het hoofd te bieden en uitdagingen aan te gaan, maar ook aan een speciaal type manager. Zo’n kunstmanager was anders, meende men, dan ‘gewone’ managers in profit- en non-profit sectoren door de afwijkende arbeidsomstandigheden (lange werkdagen en hectische periodes), het gemis aan harde criteria om het effect van kunstuitingen te meten en de ‘existentiële betrokkenheid van de kunstenaar met het artistieke product’. (Janmaat 1981, 48) Van een manager in de kunstsector zou men een visie op kunst mogen verwachten en het vermogen deze te

operationaliseren binnen de bepaald moeilijke omstandigheden.

Een van de belangrijkste aanbevelingen van deze dag in 1981 was te komen tot een opleiding voor 'managers in de kunstsector, die een elementaire managementkennis hebben, maar zich laten leiden door artistieke integriteit ten opzichte van het artistieke product. Ik (geïnterviewde manager, I.K. en E.L.) geloof dat wanneer zo'n management-opleiding gestart wordt je binnen 5 jaar dit soort managers hebt.' (Janmaat 1981, 48)

Professionalisering

Op de achtergrond van de discussie over de kunstmanagementopleidingen speelde dus van meet af aan de vraag naar de professionalisering van het zakelijk beheer van kunstinstellingen. Velen achten professionalisering van de kunstsector noodzakelijk voor de ontwikkeling van de kunsten. De vraag is wat daar nu precies onder moet worden verstaan. Het begrip is te breed om inzicht te geven in de daadwerkelijke behoefte van de sector. Het gaat bij professionalisering in elk geval om twee aspecten: het professioneel maken of worden van de taken van een organisatie en het professionaliseren van de medewerkers van die organisatie zodat zij hun vak goed verstaan en uitoefenen. Wat meer toegespitst lijkt professionalisering vooral te verwijzen naar de introductie van door het bedrijfsleven geijkte functies zoals marketeer, manager en public-relationsmedewerker.

De debatten over kunstmanagement en de noodzaak tot professionalisering van het zakelijk beheer zijn het eerst gevoerd in de kringen van economen. In Nederland bleef het in de jaren zestig voornamelijk bij enkele goedbedoelde aanzetten. De inzet was de rol van de overheid.³ In de Verenigde Staten is de discussie in belangrijke mate voortgestuwd

door het debat over de economische waarde van kunst en cultuur. Van verschillende zijden hield men hartstochtelijke pleidooien voor een versterking van het financiële draagvlak van de kunsten. Van belang was de publicatie van Baumol en Bowen, *Performing arts* uit 1966, waarin zij overtuigend aantoonde dat overheidssteun essentieel was voor de kunsten. Meer overheidsgeld betekende echter dat er hogere en nieuwe eisen werden gesteld aan het financiële beheer.

Merkwaardig is dat juist deze discussie de laatste jaren weer is opgeleefd. Door (een deel van) de opkomende generatie wordt overheidssteun afgewezen. Als de kunst zich niet zelf op de markt kan verkopen, dan heeft zij geen bestaansrecht.

Stond in de jaren zeventig grotendeels de productie centraal, in de jaren tachtig verschoven de doelstellingen steeds meer naar rendement en publieksaantallen. Het gebruikersperspectief moest zwaarder meetellen. Nieuwe aandachtspunten waren beheer en management, het belang van productie, planning en output. (Van Maanen 1997; Kuypers z.j.)

De bezuinigingen van de jaren tachtig waren in Nederland het vliegwieltje voor de ontwikkeling naar professionalisering in de kunstsector. Hoewel de kunsten in vergelijking met andere sectoren relatief gevrijwaard bleven voor zeer ingrijpende bezuinigingen, werd toch druk op de kunstsector uitgeoefend. Dit versterkte de beweging naar verzakelijking en nodigde de kunstinstellingen uit om meer marktgericht te werken. 'Efficiency and value for money became the new watchwords. Specialists were needed to devise strategies and policies to meet agreed goals. Marketing and fund raising skills were required to raise sponsorship money and increase earned income at a time of diminishing subsidy ratios. "Adapt or die"

became a slogan that was often used,' aldus Fisher en Mitchell. 'Training was perceived to have a crucial role in helping managers to handle change constructively to ensure the survival of their organisations in the face of new economic realities.' (Fisher and Mitchell 1993, 10)

Toch drong het bedrijfsdenken, dat andere publieke sectoren - inclusief de overheid - in zijn greep kreeg, maar in beperkte mate door in het kunstenveld. Het circelde er wel omheen: in beleidsdocumenten, beschouwingen van 'kunsteconomen' en in het discours van de opleidingen. Dat de opleidingen zich op dit punt niet onbetuigd lieten, heeft vermoedelijk ook te maken met het feit dat zij deel uitmaakten van het onderwijsstelsel dat door zijn expansie onder het juk van het nieuwe management was gebracht. Een vergelijkbare ontwikkeling deed zich voor bij de musea, die in dezelfde periode door het toenmalige ministerie van CRM op het spoor van de verzelfstandiging werden gezet. Musea werden gezien als autonome bedrijven, waarin het zakelijk beleid meer kansen moest krijgen, zonder directe aansturing door de overheid. Management werd in museumkringen een vertrouwd begrip.⁴

Tegen deze achtergrond van de veranderende rol van de staat in het maatschappelijk leven ontstonden de eerste opleidingen. Alle terreinen van overheidsbemoediging, niet alleen de culturele sector maar ook universiteiten en ziekenhuizen, werden meer of minder meegezogen in een transformatieproces. Nieuwe professionals met een nieuw vocabulaire deden hun intrede. (Bever 1993; Boorsma en De Leeuw 1994) Managementopleidingen profiteerden van de grote vraag naar deze professionals; evenzeer vormden de opleidingen de legitimatie voor het ontstaan van nieuwe typen intermediairs.

Ontstaan opleidingen kunstmanagement in Nederland

In de jaren tachtig werd in Nederland ijverig gewerkt aan de opbouw van de kunstmanagementopleidingen. Op vrijwel alle universiteiten en hogescholen ontstonden opleidingen, afstudeerprofielen, -richtingen, -varianten, bijscholings- en postacademische cursussen op het terrein van kunstmanagement in brede zin. Men bouwde voort op het onderwijs uit de Angelsaksische landen. Daar werden vanaf de jaren zestig cursussen *arts administration* gegeven, onder meer te Harvard, Banff en Londen. Voor allerlei organisaties werd het noodzakelijk dat 'their business and financial methods should be efficient and reliable'. (Arts Council of Great Britain 1972, 1) In Groot-Brittannië begon de Council of Repertory Theatre in 1963 een cursus gericht op het theater. In 1972 werd deze cursus verbreed tot het gehele domein van de kunsten. Het onderwijs (zeker de veelgeroemde *summer courses* te Harvard en Banff) was zeer praktijkgericht, vooral doordat er veel met casussen werd gewerkt. Theorieën over aan management gerelateerde zaken, zoals marketing en sponsoring, werden geleend uit de hoek van het 'traditionele' management. De *summer courses* stonden open voor een internationaal publiek. Na een eerste kennismaking kregen potentiële belanghebbers de smaak te pakken. Vooral ambtenaren en beleidsmedewerkers van de verschillende overheden gingen hun licht opsteken in de Verenigde Staten en later Canada. Door de enthousiaste verhalen van de Harvard- en Banff-gangers werd eind jaren zeventig en begin jaren tachtig de roep sterker om een dergelijke opleiding ook in Nederland te starten.

De vraag uit de culturele praktijk naar professionele managers was een belangrijke impuls voor het ontstaan van de opleidingen, maar niet de enige. De nieuwe opleidingen aan

de universiteiten vormden tevens een reactie op het gebrek aan werkgelegenheid voor afgestudeerden, met name van de letteren-faculteiten, op traditionele delen van de arbeidsmarkt zoals het onderwijs. Als derde factor zijn de bezuinigings- en herstructurerings-operaties in het wetenschappelijk onderwijs aan te wijzen.

In Amsterdam werden onder leiding van Steve Austen de eerste trainingen voor directeuren uit de podiumkunsten gegeven. Giep Hagoort en Joost Smiers gaven in Utrecht het startschot voor een bijscholingscursus Podiumkunsten. In Groningen werd in 1983 de eerste volwaardige opleiding aan een Nederlandse universiteit gerealiseerd.

Kunstmanagementopleidingen zijn inmiddels in veel landen gemeengoed geworden. In de meeste westerse landen wordt kunstmanagement in het hoger onderwijs gedoceerd. Wat opleidingsmogelijkheden betreft loopt Nederland met Frankrijk voorop. (Marcel Hicter Foundation 1995, IX)

Typering van de opleidingen

Kenmerkend voor alle opleidingen is het brede karakter. De student maakt kennis met een geschakeerd palet van studierichtingen en disciplines: sociologie, economie, rechten, kunstwetenschappen, geschiedenis, informatica. Wat management- en beleidsonderdelen betreft krijgen de studenten in alle opleidingen hetzelfde basispakket, namelijk kennis van marketing, public relations, bestuurs- en bedrijfskunde, personeels-, organisatie- en financieel management. Specifiek voor de universitaire opleidingen is de nadruk op vakken als cultuurgeschiedenis, cultuurbeleid en sociologie van de kunsten.

Deze diversiteit was recentelijk voor de huidige staatssecretaris voor Cultuur, Aad Nuis, aanleiding om de opleidingen als hybride

te karakteriseren. Voor de meeste betrokkenen heeft deze karakterisering een pejoratieve connotatie; voorkeur geniet de term eclectisch. Nuis stelde in een brief aan de Tweede Kamer onder meer voor de kunstmanagementopleidingen in het hoger beroepsonderwijs te saneren. Ook de plaats van de kunstmanagementopleidingen stelde hij ter discussie. Deze zouden volgens hem bij de economische of bedrijfskundige faculteiten thuishoren, in plaats van bij de kunstvakken waar zij nu onder ressorteren. (Nuis 1997, 10) Nader onderzoek naar de kunstmanagementopleidingen in het hbo is aangekondigd. Voorlopig blijven vergelijkbare studierichtingen, -paden en afstudeervarianten aan de universiteiten buiten schot.

Tot dusverre is geen van de opleidingen ondergebracht bij een economische of bedrijfskundige faculteit. De universitaire opleidingen zijn meestal onderdeel van de letterenfaculteiten, een enkele (Rotterdam) vond onderdak bij de sociale wetenschappen. De hbo-opleiding te Utrecht is ondergebracht bij de Centrale Interfaculteit en die van Amsterdam bij de kunstvakopleidingen. Deze nauwe band met de kunstvakken wordt door alle opleiders omschreven als fundamenteel voor het karakter van de opleidingen. Vanwege het specifieke karakter van kunst en cultuur moeten de opleidingen naar hun mening juist niet worden ondergebracht bij de economische of bedrijfskundige richtingen. Gedegen kennis van kunsten en gevoel voor het product en de specifieke verhoudingen zijn belangrijke voorwaarden voor succesvol kunstmanagement. 'It's easier to teach an artist administration than an administrator the arts,' aldus T.J.C. Raymond van de Harvard Business School. (citaat via Berend Jan Langenberg; zie ook Van Klink 1990, A-2028)

HBO

Binnen het hoger beroepsonderwijs hebben we per september 1997 te maken met twee opleidingen, namelijk Culturele Bedrijfsvoering aan de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) en het Centrum voor Kunst- en Media-management aan de Hogeschool voor de Kunsten te Utrecht (HKU). Beide instellingen bieden een postpropedeutisch programma van drie jaar. Beide leiden een bescheiden aantal studenten op, respectievelijk twintig en dertig per jaar. In tegenstelling tot studenten aan de universiteit moeten hbo-studenten een uitvoerige selectie doorlopen. De aspirant-studenten moeten een schriftelijke aanvraag indienen, tests afleggen en op gesprek komen. Daarbij wordt vooral gelet op hun motivatie. Als toelatingseis geldt verder ook enige ervaring op verschillende culturele terreinen. Het effect van deze selectie is dat het grootste deel van de studenten niet rechtstreeks van de middelbare school via een propedeuse doorstroomt. De gemiddelde leeftijd bij toelating ligt tussen de vierentwintig en achtentwintig jaar. Zo krijgen de opleidingen gemotiveerde mensen met reeds enige (levens) ervaring binnen, die met grote waarschijnlijkheid een hoge mate van studiesucces zullen behalen.

In het onderstaande schema is een prototype van de opleiding aan het hbo weergegeven. De studenten maken kennis met alle kunstvakken en moeten zich vervolgens in één kunstdiscipline specialiseren. Het grootste verschil tussen de twee opleidingen lijkt de internationale oriëntatie van de opleiding Kunst- en Mediamanagement aan de HKU te zijn. Ook op het terrein van management zijn er accentverschillen. De afgestudeerden van de AHK zijn meer projectmatig en die van de HKU meer strategisch en beleidsmatig georiënteerd.

Beide opleidingen zijn zeer praktisch gericht; bovendien hebben de docenten over het algemeen een directe band met de praktijk. De staf aan de hbo-opleidingen is relatief klein. Mede daardoor wordt veelvuldig gebruik gemaakt van gastdocenten en -sprekers. Een korte en een lange stage in het voorlaatste en laatste jaar van de opleiding zijn verplicht bij beide opleidingen. De Utrechtse opleiding propageert heel nadrukkelijk de buitenlandse stage. De AHK is daar terughoudend in. Een buitenlandse stage kan maar hoeft niet; de meerwaarde van een buitenlandse stage vindt men niet altijd even duidelijk.

Schema 1 Profielschets HBO-opleidingen kunstmanagement

	Kunstvakken	Management en beleid
<i>eerste jaar</i>	Inleidingen in twee of meer kunstvakken	Inleidingen in: Strategisch management Personeelsmanagement Cultuurbeleid
<i>tweede jaar</i>	Specialisatie in de kunstvakken	
	stage	stage
<i>derde jaar</i>	Kunstvakken	Management
	stage en scriptie	stage en scriptie

WO

Aan elke algemene universiteit is een traject of cursus voor een organisatorische functie in de culturele sector, behalve aan de Vrije Universiteit en de Rijksuniversiteit Leiden. De laatste kende binnen de vakgroep Kunstgeschiedenis een bijvak kunstmanagement; het bijvak sneuvelde in de interne strijd om studiepaden te creëren, ondanks de ruime belangstelling van de zijde van studenten.

Voor alle universitaire opleidingen geldt dat er geen eenduidige verdeling in aandacht is tussen kunst en management. Het accent ligt bij de meeste opleidingen wel op de kunstvakken, zeker in de eerste twee jaar. Van een echte integratie van de kunst- en de managementvakken lijkt netzomin sprake als bij het Hbo: deze onderdelen in het curriculum worden door verschillende docenten, soms zelfs van verschillende faculteiten, verzorgd. De Leeuw deed in 1987 een vergelijkbare observatie. (p. 11) Beide richtingen zijn wel naar elkaar toe gegroeid, maar interdisciplinair is de studie nog niet. Dat blijkt onder meer uit het onderzoek dat tot op heden verkaveld is in deelterreinen.⁵ Wel is er sprake van samenwerking tussen de verschillende disciplines en bloedgroepen. Alle respondenten

merkten op dat de samenwerking in het onderwijs tussen bijvoorbeeld de economen en bedrijfskundigen enerzijds en de kunstwetenschappers anderzijds inspirerend en vruchtbaar was en is.

Alle opleidingen proberen zich te profileren ten opzichte van de 'concurrenten'. Zo heeft de opleiding aan de Erasmus Universiteit Rotterdam een kunsthistorische, economische, sociologische en juridische invalshoek. Groningen legt met de opleiding 'Kunst en kunstbeleid' een bedrijfskundige basis van waaruit de studenten tijdens de opleiding met kunstmanagement te maken krijgen. De Universiteit van Amsterdam heeft met de vierjarige opleiding 'Culturele studies' een sociologische en kunsthistorische benadering. De postpropedeutische afstudeervariant aan de Universiteit Utrecht is breed gericht op de kunstvakken. De Katholieke Universiteit Brabant heeft een studieprogramma dat sociaal-wetenschappelijke en economische componenten bevat en gericht is op de literatuurmarkt.

Uit schema 2 blijkt dat de studierichtingen aan de universiteiten een brede wetenschappelijke opleiding proberen te combineren met een voorbereiding op de beroepspraktijk. Deze

ambitie was tot nu toe aanleiding tot het verwijt dat het eigenlijk veredelde hbo-opleidingen zijn. Een vergelijking van de schema's van hbo en w.o. leert dat de hbo-varianten voornamelijk praktisch zijn ingesteld (uitvoerend), terwijl de opleidingen aan de universiteiten ook nog aandacht besteden aan analyse en reflectie (attitudevorming). De grenzen tussen hbo en w.o. zijn echter, zoals de respondenten ook aangeven, niet altijd scherp te trekken: er is sprake van een schemergebied. De studenten aan de opleidingen van de w.o.-instellingen moeten immers ook specifieke managementvaardigheden verwerven. Het is echter geen eenvoudige opgave een balans te vinden tussen de praktische en wetenschappelijke oriëntatie. Volgens sommigen is dat haast onmogelijk: Fisher en Mitchell stelden onder meer dat 'by definition there cannot be basic studies in such applied fields as those of arts management (...) Yet there have been interesting attempts to crossbreed academic cultural studies and managerial and administrative studies.' (Fisher and Mitchell 1993, 11) Over de vraag of en de mate waarin de kruisbestuiving vruchtbaar was lieten de auteurs zich niet uit.

De invloed van de praktijk kan volgens sommigen ook te ver gaan. Zo waarschuwde de visitatiecommissie Nieuwe Letterenopleidingen in 1994 dat door de praktische gerichtheid de wetenschappelijke component van een aantal academische curricula uit het oog werd verloren. (VSNU 1994, 5) In 1987 kregen de universitaire opleidingen juist het verwijt te veel aan wetenschappelijke vorming te doen, ten koste van scholing en training in praktische vaardigheden. (De Leeuw 1987, 1) Is er soms sprake van een verschuiving? Een blik op de doctoraalscripties van studenten leidt tot de veronderstelling dat een groot deel van de scripties tot de tweede helft van de jaren

negentig sterk was georiënteerd op de praktijk. Pas sinds kort lijken zij een minder toegepast, wetenschappelijker karakter te dragen.⁶

Pasklare oplossingen voor de dichotomie tussen wetenschappelijke gerichtheid en praktische toepassing lijken niet voorhanden.

De brug naar de praktijk

Op verschillende manieren maken de aanstaande managers gedurende de opleiding kennis met het beroepsveld.

Gastdocenten en -sprekers

Ten eerste zijn er de gastdocenten en -sprekers die tijdens colleges de studenten met de praktijk in contact laten komen. Respondenten van de opleidingen merkten op dat het uiteraard aantrekkelijk is om 'de' grote namen colleges te laten verzorgen, maar tegelijk meldden zij dat daar prudent mee omgegaan moet worden. Niet alle gastdocenten en -sprekers zoeken aansluiting bij de leef- en leerwereld van de studenten of beschikken over didactische kwaliteiten. (VSNU 1994; zie ook Elbers, Lemmens en Ruiters 1997, 80-89)

Stages

Ten tweede zijn de verschillende stages die de studenten moeten volgen cruciaal voor de kennismaking met de praktijk. Zeker bij het hbo neemt de stage een prominente plaats in. De meeste hbo-studenten besteden ongeveer een van de drie jaar onderwijs aan een stage. Deze wint ook in het wetenschappelijk onderwijs aan belang. De universitaire studenten hebben een stageperiode van vier tot zes maanden. Inmiddels zijn bij de universitaire opleidingen stagecoördinatoren aangesteld.

De stages zijn echter niet alleen bedoeld om de eerste praktijkervaring op te doen, maar ook om een begin te maken met de opbouw van een eigen netwerk. Veel stagiairs hopen dat zij op de stageplek kunnen blijven 'hangen'. Stages worden daarom door studenten als goed en

Schema 2 Profielschets wo-opleidingen kunstmanagement

	Kunstvakken	Kunstbeleid	Management
<i>eerste jaar</i>	Inleidingen in twee of meer kunstvakken	Inleidingen in: Kunstbeleid Cultuursociologie Kunstfilosofie Methode en technieken	Inleidingen in: Organisatiekunde Bedrijfseconomie Marketing
<i>tweede jaar</i>	Specialisatie in één van de kunstvakken		
<i>derde jaar</i>	vrije ruimte stage en scriptie	vrije ruimte stage en scriptie	vrije ruimte stage en scriptie

belangrijk ervaren. De ervaring van de opleiders is dat de kunstinstellingen en –organisaties stagiairs graag tegemoet zien.

Netwerken

De docenten en coördinatoren van de opleidingen zeggen zelf ook midden in de praktijk te staan. Het merendeel van de docenten aan de kunstmanagementopleidingen is zelf actief betrokken bij een instelling of een groep. De docenten beschikken vaak over een (informeel) netwerk waar bijvoorbeeld de stages uit voortkomen. Incidenteel is er aan de opleiding een soort raad van advies verbonden. Een dergelijk orgaan heeft geen officiële status, maar opent voor de opleidingen wegen naar de praktijk, met name naar stageplaatsen.

Het beroepsperspectief

Voor welke functies zijn de afgestudeerden gekwalificeerd? Traditioneel zijn er in de kunstinstellingen (schouwburgen, musea, theatergezelschappen en dergelijke) grofweg drie lagen te onderscheiden: aan de top staan de directeuren, intendanten en zakelijk leiders. De tweede laag wordt bevolkt door de uitvoerende artiesten, de acteurs, conservatoren, musici en programmeurs. De derde laag bestaat uit de ondersteunende beroepen: technici, administrateurs en anderen. Het opmerkelijke is dat de opleidingen nauwelijks voor een van deze drie lagen kwalificeren. Het gaat daarentegen om functies in de sfeer van beleid, bestuur en organisatorische functies, zoals medewerkers public relations, marketing, sponsoring. Kortom een nieuwe laag van functionarissen die met name werkzaamheden verrichten in de voorwaardenscheppende sfeer: geld, marketing, publiekswerving en ‘algemeen beheer’.

Er bestaat zonder meer vraag naar deze nieuwe professionals. Volgens de opleiders vindt

tachtig à negentig procent van de afgestudeerden relatief snel en op niveau een baan in de culturele sector.⁷ Deze cijfers liggen iets hoger dan die voor het gehele hbo (zevenenzeventig procent) en aanzienlijk hoger dan die voor de traditionele letterenopleidingen (circa vijftig procent). De gegevens komen uit de onderzoeken onder afgestudeerden die de opleidingen zelf organiseren. Het is de vraag of deze cijfers hard te maken zijn, vooral als men kritisch kijkt naar de hantering van de criteria ‘op niveau’ en ‘in de sector’.

De rendementcijfers tussen de verschillende opleidingen binnen en buiten de kunstsector zijn overigens niet zonder meer vergelijkbaar. De arbeidsmarkt in de kunstsector heeft specifieke kenmerken. Zo is van een vaste baan bij één werkgever in loondienst minder sprake dan in andere sectoren.⁸ Bovendien bedienen de opleidingen verschillende velden binnen de culturele sector, die elk over een eigen gesegregeerde arbeidsmarkt beschikken. (DiMaggio 1988, 9) Meestal gaat het om zogeheten juniorfuncties (wat natuurlijk voor vrijwel iedere pas afgestudeerde geldt). Dat de studenten goed terecht komen was voor sommige betrokken opleiders evenwel een verrassing. Verwacht werd dat de opleidingen moesten concurreren met bijvoorbeeld de heao's of gespecialiseerde public-relationsopleidingen. Vergelijkbare geluiden waren ook te horen over de concurrentie met de traditionele basisdisciplines aan de universiteiten.⁹ In de praktijk blijkt dat dus mee te vallen.

De rendementcijfers die de opleidingen behalen zijn opmerkelijk. In schril contrast hiermee staat de opvatting dat de afgestudeerden van een kunstmanagementopleiding juist niet goed geëquipeerd zouden zijn voor de latere beroepspraktijk. ‘Geef mij maar een goede heao'er,’ aldus een van de gesprekspartners. ‘Laat ze maar een echt vak leren’, aldus een ander. Dergelijke negatieve

geluiden komt men ook in de internationale literatuur tegen. Uit internationaal onderzoek naar kunstmanagers bleek dat ‘senior arts managers as well as arts administrators of the public sector still do not regard formal academic administrative-management training to be as valuable as on the job training’. (Fisher and Mitchell 1993, 11; zie ook DiMaggio 1988) Uit de gesprekken komt een vergelijkbaar beeld naar voren: studenten hebben geen vak geleerd, maar worden geïntroduceerd in een beroepsveld.

De problematische praktijk

De vraag is of de behoeften aan management die in de praktijk bestaan duidelijk genoeg zijn. Aan welke kenmerken moet een kunstmanager voldoen? Er zijn grote verschillen tussen de disciplines onderling (muziek, beeldende kunst, dans, enzovoort) en binnen de disciplines (grote, middelgrote en kleine instellingen). Deze weerspiegelen evenzovele behoeften aan sturing en leiding. Niet toevallig vergeleken alle gesprekspartners de kunstsector met het midden- en kleinbedrijf. Geschetst werd een organisatie met zowel bedrijfsmatige als familiale verhoudingen die door elkaar heen lopen. Bij sommige instellingen is er sprake van een bijna-continubedrijf, vanwege de onregelmatige werkuren en voorstellingen 's avonds. Over het algemeen is er in deze organisaties sprake van weinig hiërarchie. De medewerkers dragen meestal een grote eigen verantwoordelijkheid.

Het profiel van de leiding is allesomvattend. Er wordt zowel expressief als instrumenteel leiderschap gevraagd. De managementstijl is eerder ondersteunend (mensgericht) dan sturend (taakgericht). De manager in dit type organisatie heeft dan ook als belangrijkste eigenschap dat hij of zij motiveert, dat wil zeggen voldoende inspiratie en integriteit heeft om de mensen in het bedrijf voortdurend te

mobiliseren. Daarnaast wordt gesproken over de wijze man of vrouw die ‘de rotzooi opruimt’ en dienstbaar is aan het culturele product en aan de artiesten of kunstenaars. De manager als eigentijdse variant van gezinsvervangende patroon. Gastheerschap is een andere typering. De gastheer als tegenpool van de manager (iedereen moet zich welkom voelen). Verder is het iemand die zakelijk handig is en dingen in goede banen kan leiden. Maar ook iemand die nieuwsgierig is, goede smaak heeft en *Fingerspitzengefühl* voor wat er artistiek leeft en voor de politieke legitimatie ervan. Bovenal dient een goed kunstmanager echter passie te hebben voor de kunst. (Zie *Vakblad management kunst en cultuur* 1995, nr. 3; Noordman 1989; Hagoort 1993; Hagoort en Smiers 1986) Zonder liefde voor het product zal niemand een goede kunstmanager kunnen worden, daar is iedereen het over eens, al geldt zo'n eis voor iedere willekeurige manager. Een zekere mate van passie, met de daarbij behorende *sens du jeu* (Bourdieu), voor regelen en verkopen moet de kunstmanager ook hebben. De zakelijk leider moet verder reflexief zijn, afstand kunnen nemen van directe impulsen, een realistische kijk hebben op de wereld. Tot slot moet de kunstmanager openstaan voor vernieuwingen en moderne technologieën, zoals computersimulaties en prognosemethodieken, die onder meer inzicht geven in de omvang en samenstelling van het publiek.

Uit het bovenstaande is volgens ons geen eenduidig profiel te destilleren. Een vergelijkbare conclusie trok Pim van Klink: ‘Er is geen sjabloon waar mensen zich naar kunnen voegen om een goed (kunst)manager te worden.’ (Van Klink 1990, A 2000- 2029)

De vraag dient zich aan of genoemde eigenschappen gedurende een opleiding te leren zijn. Rik van Hulst (voormalig directeur Schouwburg Arnhem) twijfelt daaraan. (Van

Hulst 1995, 5) Dergelijke twijfels leven zeer breed. Veel gesprekspartners ervaren goed kunstmanagerschap als een specifiek talent. Het is niet iets erfelijks, het gaat wel om talenten die al vroeg ontwikkeld worden. Volgens de meeste geïnterviewden loopt de opleiding tot een goede manager vooral langs de weg van reflectie op ervaringen in de praktijk zelf. Dit komt overeen met conclusies onderzoek naar kunstmanagers in het buitenland. Zo beschouwden *arts managers* in de Verenigde Staten *on the job training* als 'still the most common and best appreciated kind of training in every field for administrative skills'. (DiMaggio 1988, 5-6) De kunstmanager heeft een aantal basismanagementvaardigheden en -technieken nodig, zoals: innoveren en vooruitkijken, marketing, personeelsbeleid en financieel management. Deze zijn, in tegenstelling tot het veronderstelde talent, wel aan te leren.

Nieuwe vragen

Het is niet onwaarschijnlijk dat in de nabije toekomst de vraag naar goed management nog verder zal toenemen. De eisen van de overheid op het gebied van beheer en organisatie zullen sterker worden en ook van de zijde van sponsors worden de instellingen geconfronteerd met de behoefte aan heldere plannen en zakelijke verantwoording. Te verwachten is ook dat het domein van de markt en van de culturele industrie zich zal uitbreiden. Zoals een van onze respondenten het uitdrukte: 'De markt is opener dan een aantal jaren geleden. Als zakelijk leider moet je andere bronnen aanboren dan alleen de overheid. Men wordt niet meer in de luwte gehouden door de overheidssubsidie. Er zijn veel accommodaties bij gekomen, veel theaters, en die moeten allemaal gevuld worden met producties. Dat levert problemen op, maar het schept ook mogelijkheden en uitdagingen.'¹⁰

Deze processen hebben gevolgen voor het soort van leiderschap in culturele instellingen. Men zou zich moeten bezinnen op de vraag of de huidige vormen van leiderschap nog wel adequaat zijn. Wat valt er te zeggen over het professionele niveau van het leiderschap, over de doelgerichtheid van de organisatie, over haar publieke functie en haar maatschappelijk rendement? Het charisma van de 'klassieke' leider zal in veel gevallen niet toereikend zijn om het (voort)bestaan van een culturele instelling te verzekeren. Charisma is onontbeerlijk, maar leiderschap vraagt ook nog andere kwaliteiten. De kunstmanager moet vooruit kunnen zien, zicht hebben op de maatschappelijke positie van de organisatie, kunnen onderhandelen, interne en externe verhoudingen kunnen taxeren en last but not least kunnen 'ondernemen' in de klassieke zin. Dat wil zeggen dat hij of zij de voorwaarden creëert voor ontwikkeling, zodat de instelling in beweging blijft in plaats van verstart.

Respondenten van de opleidingen legden in de gehouden interviews de nadruk op uitdagingen en trends die in hun opvatting in de toekomst voor managementopleidingen van belang zullen zijn:

- de culturele industrieën: het deel dat niet in de traditionele sectoren zit, zoals popmuziek en omroepen, breidt zich uit. De definitie van kunst staat onder druk en er is constant discussie nodig over nut en functie van kunst en cultuur;
- door de nieuwe media en informatietechnologie met hun mogelijkheden voor productie, distributie en reproductie staat de traditionele kunst onder druk; de kunstsector moet zelf grenzen overschrijden;
- de opkomst van nieuwe instellingen, multidisciplinair en multicultureel, die het experiment voorop stellen;

- vermindering van het isolement van de kunstbedrijven. Het kunstvak heeft een eigen karakter, maar over het algemeen schiet de maatschappelijke oriëntatie ervan tekort. Door meer aandacht voor verbindingen met andere instellingen en een versterking van het bewustzijn dat men deel uitmaakt van een bredere culturele infrastructuur, ontstaan er meer kansen;
- er is sprake van een autonoom proces dat steeds meer intermediairs vraagt: de complexiteit en het vaak ondoorzichtige karakter van processen als mondialisering, ontwikkelingen in de Europese Unie, uitbreiding van de vrijetijdsindustrie en vergroting van de reclamebudgetten vergen gespecialiseerde kennis en eisen nieuwe typen intermediairs. De huidige markt wetten lijken aanpassing aan deze processen af te dwingen.

Het is vooralsnog moeilijk te bepalen wat de consequenties van deze trends zullen zijn voor het curriculum van de opleidingen of voor de soort taken en taakinhouden van de mensen met een organisatorische functie in de kunstsector.

Overlegorganen

Om een institutionele band te creëren en om de kwaliteit van de verschillende opleidingen te garanderen zijn in Groot-Brittannië adviesorganen en -raden ontstaan, zoals de Arts and Entertainment Training Council. In dit lichaam overleggen vertegenwoordigers van de publieke en commerciële instellingen, opleiders, vakorganisaties van werkgevers en werknemers, technici en anderen over realisatie van de doelstellingen. Een van die doelstellingen is om de opleidingseisen te bepalen en de werkgelegenheid in de kunsten te bevorderen.¹¹

De vraag is of een dergelijk overlegorgaan ook in Nederland zinvol kan zijn om opleidingen

en praktijk bijeen te brengen. Wij hebben daar twijfels over. Het institutionaliseren van die relatie stuit in de eerste plaats op de moeilijkheid dat niet duidelijk is wie de feitelijke partners in een overlegorgaan zouden moeten zijn. De belangen zijn niet eenduidig. Aan de kant van het aanbod (de opleidingen) zijn ze gemakkelijk te articuleren, maar aan de kant van de vraag (de instellingen) zijn ze diffuus en gefragmenteerd. De notie van een gemeenschappelijk belang ontbreekt, of is te abstract om daadwerkelijk effect te hebben. Aan beide kanten bestaat bovendien onduidelijkheid omtrent de profielen van de functies die tot het cultureel management gerekend mogen worden. De opleidingen zijn geen echte bedrijfsopleidingen, zoals de reguliere postdoctorale managementopleidingen dat voor het bedrijfsleven en het openbaar bestuur zijn; en de instellingen mogen niet worden beschouwd als vaste, kwantificeerbare afnemers, zoals bedrijven en overheden dat zijn voor hun 'eigen' opleidingen. Voor bestuurlijke verbindingen tussen het 'veld' en de opleidingen (in directe of indirecte zin) lijkt in de culturele sector geen plaats te zijn.

Er is dus geen reden om te verwachten dat een officiële overlegstructuur tastbare resultaten zal opleveren; in het beste geval zal men niet meer bereiken dan een vriendelijk, maar vrijblijvend overleg. Daarom zal het Engelse model geen oplossing bieden voor de problematische aansluiting tussen theorie en praktijk. Dat neemt niet weg dat er behoefte is aan een stevig gesprek tussen de opleiders en de instellingen over thema's als inhoud, richting en rendement van de opleidingen, aard van de kwalificaties en de relevantie van functieprofielen. Het lijkt verstandig de structuur van dit gesprek niet al te zwaar aan te zetten en zorgvuldig te bekijken of het op langere termijn misschien een hechtere vorm moet krijgen.

Aanzetten voor verdere discussie

Management is een zeer breed, welhaast onbegrensd begrip geworden, waarin men zo ongeveer alles kwijt kan, van de bekende kunstmanagementposten tot de functies van regisseur, balletmeester, dirigent, orkestleider en choreograaf. (Hagoort 1993, 153)¹² Wie denkt aan managers, denkt - ook - aan krachtige persoonlijkheden, aan figuren die in deze complexe wereld vertrouwen wekken en bakens zetten waarop men kan varen.

Hoe te professionaliseren?

In de literatuur gaat management in de kunsten altijd over de noodzaak tot professionalisering, over de erkenning dat 'de kunsten' er goed aan doen zich te oriënteren op het model van een onderneming of een zakelijk bedrijf. Het verschijnsel 'management' hangt duidelijk samen met de economisering van de kunsten. Het is tegelijkertijd ook een manifestatie van het onbehagen bij vele leidinggevendenden en bij observatoren over de vele slecht - en dus onprofessioneel - geleide kunstinstellingen. Er wordt (nog steeds) te weinig gelet op het geld, op het rendement en op de wensen van het publiek. Dat daaraan iets moet gebeuren staat volgens bijna iedereen buiten kijf. De roep om professionalisering is dan ook aanhoudend en wijdverbreid.

De vraag is echter hoe die vorm zou moeten krijgen. Uit de gesprekken bleek hoe uiteenlopend de behoeften zijn van leidinggevendenden van kunstinstellingen. De behoeften variëren, al naar gelang men zakelijk leider is van een grote of kleine accommodatie, van een groep of een gezelschap, van een galerie of een film-theater, van een gesubsidieerde of ongesubsidieerde instelling. Dat maakt het welhaast onmogelijk om te spreken over een eenduidige vorm van kunstmanagement.

Meer of ander management?

Een van de vragen is hoe we de ontwikkeling naar meer management moeten waarderen. Enige kritische kanttekeningen zijn op hun plaats. Het nieuwe management wordt als een soort heilsboodschap gebracht: de grote remedie bij het moderniseren van de verschillende kunstorganisaties. Profeten van deze nieuwe boodschap betogen dat ruim baan gegeven moet worden aan de nieuwe managers. Het inhoudelijke leiderschap van de klassieke bestuurders is verleden tijd. Voor de kunstsector is het zaak om hierbij goed uit te kijken. Als het de kant opgaat van complexe systemen (netwerken), zoals in het bedrijfsleven en de gezondheidszorg, dan is het gedaan met kunst en cultuur. Er is in de culturele sector namelijk weinig plaats voor dit type management. Er is meer behoefte aan artistiek vernuft en cultureel ondernemerschap.

Veel instellingen in de kunstsector hebben iemand nodig die in staat is een artistiek beleid en een artistiek programma te ontwikkelen en die tegelijk over de kwaliteiten beschikt om het gebouw en het bedrijf dat daarin gevestigd is op een zakelijke en doeltreffende manier te leiden. Dit type leider of ondernemer is in de praktijk moeilijk te vinden... Het gaat om meervoudige persoonlijkheden met meervoudige kwaliteiten, die de dichotomie van de sector oplossen. Zij weten de twee tegengestelde aspecten van het vak, de artistieke en de zakelijke kant, in zich te verenigen.

Welke kunstmanagementopleidingen?

Dergelijke 'meervoudige persoonlijkheden met meervoudige kwaliteiten' zijn niet op te leiden: veelal manifesteren zij zich in een of andere uitvoerende functie. Een dergelijk profiel is ook moeilijk in een opleidingsprogramma om te zetten.

Zijn opleidingen daarmee overbodig? Enige twijfel wordt gewekt door het eclectische

Ivo Kuypers

promoveerde in 1996 op een dissertatie over de sociale politiek in de Eerste Wereldoorlog, getiteld *Een stille revolutie: de Nederlandse arbeidersbeweging en de Nederlandse overheid, 1914-1920*

Etienne Lemmens

werkte in 1997 aan een dissertatie over generaties in politiek, cultuur en religie tussen 1850 en 1940

karakter van de opleidingen. Het is onduidelijk wat nu precies de kern is van de kunstmanagementopleidingen. (Overigens is management - en dat werd door de meeste respondenten opgemerkt - een volstrekt verkeerde benaming.) Het zou in elk geval nuttig zijn om wat scherper te formuleren wat de eindtermen precies zijn. In de opleidingen zou bovendien meer de nadruk kunnen liggen op het zakelijk beheer en op alle aspecten die daarmee samenhangen, zoals geld, subsidies, organisaties, gebouwen en logistieke kwesties. Daarvoor is het nodig te weten hoe kunstinstellingen werken en wat het maken van kunst (in de verschillende disciplines) inhoudt. Primair gaat het om de voorwaardenscheppende facetten. Misschien betekent dat een verlaging van het ambitieniveau van de opleidingen, maar zo'n praktijkvoorbereiding sluit aan op wat de instellingen nodig hebben en waar ze momenteel qua kennis in tekortschieten. Datzelfde geldt voor bijscholing, in de vorm van super- of intervisie.

Voorgaande notities geven nog een reden om de betekenis van de opleidingen te relativiseren. Managers worden niet op school geboren, zij vinden hun bestemming langs andere wegen. De praktijk wijst ook uit dat de managers van de meeste kunstinstellingen niet van een (kunst) managementopleiding afkomstig zijn. De moderne manager (ook in het bedrijfsleven) is meestal een 'product' van de omstandigheden. Zijn of haar genese loopt zelden langs de rechte lijn van opleiding en beroepskwalificatie. De geslaagde manager is een prototype van vernuft en intuïtie, van studie en ervaring. Specifieke opleidingen kunnen aan iemands welslagen bijdragen indien zij de theoretische verdieping en de training bieden, waar hij of zij vanuit de praktijk van het werk behoefte aan heeft. Het type opleiding dat de faciliteiten daarvoor biedt is een 'voortgezette' (en dus hbo-)opleiding, die in vorm een weerspiegeling biedt van de

stratificatie van het management zelf; dat wil zeggen van de verhouding tussen praktijk en reflectie, die de kern is van het managementproces.

Vanuit deze gedachtegang kunnen er vraagtekens gezet worden bij de huidige integrale managementopleidingen. Als dit wordt gecombineerd met de vaststelling dat de opleidingen zich voornamelijk moeten gaan richten op voorwaardenscheppende taken, kan de conclusie niet anders luiden dan dat er in de toekomst geen ruimte meer zal zijn voor integrale managementopleidingen. Deze conclusie zou ook in het verlengde kunnen liggen van de uitspraken van staatssecretaris Nuis, die de hbo-kunstmanagementopleidingen heeft geschaard onder de mogelijk te saneren opleidingen.

Wat de precieze voornemens van de staatssecretaris zijn, is op dit moment nog niet (helemaal) duidelijk. In een brief aan de Kamer van 12 mei 1997 zegt de staatssecretaris over sanering van de 'hybride pseudo-opleidingen'. (Nuis 1997, 10) Wat de opleidingen aan de universiteit betreft kan er volgens ons evenmin sprake zijn van een specifieke managementopleiding. De eerste fase biedt evenmin als het hbo de ruimte voor een 'echte' managementopleiding. Zij is echter ook niet geschikt voor een opleiding in de voorwaardenscheppende vaardigheden. Dit is de taak van het hbo. Het probleem van de samengestelde opleidingen van de universiteit is de onverenigbaarheid van een academisch niveau en de organisatorische vaardigheden om in de kunst te kunnen werken.

De rookwolken zijn nog niet opgetrokken.

* Dit stuk is het resultaat van het onderzoek dat werd verricht in opdracht van Het Theaterfestival. Op 12 september organiseert dit Theaterfestival (020-4226464) in

samenwerking met de Boekmanstichting de conferentie ‘Kunst bedrijven’, over de opleidingen tot kunstmanager. De sprekers en andere deelnemers (in de Amsterdamse Stadsschouwburg) komen uit alle mogelijke disciplines en sectoren, en de conferentie wordt (‘onder voorbehoud’) geopend door staatssecretaris Aad Nuis.

Literatuur

- Arts Council of Great Britain (1972) *Training arts administrators: report of the committee of inquiry into arts administration training*. Londen.
- Baumol, W. & W.G. Bowen (1966) *Performing arts, the economic dilemma: a study of problems common to theatre, opera, music and dance*. New York: Twentieth Century Fund.
- Beyers, A.M. (1993) ‘Onverwachte convergenties: nieuwe klasse, markt, staat en kunstwereld’. In: *Sociale Wetenschappen*, jrg. 33, nr. 4, 217-239.
- Boorsma, M.A. & A.C.J. de Leeuw (1994) ‘Wie is bang voor het publiek? Een bedrijfskundige kijk op de kwaliteit van het kunstbedrijf’. In: *Boekmancahier*, jrg. 6, nr. 20, juni, 131-155.
- Cultuurbehoud*. Tweede Kamer, vergaderjaar 1992-1993, 23475.
- DiMaggio, P. (1988) *Managers of the arts: careers and opinions of senior administrators of U.S. art museums, symphony orchestras, resident theaters, and local art agencies*. Washington.
- Elbers, E., E. Lemmens & J. Ruiter (1997) *Wat is goed onderwijs? Opinions van studenten over goed academisch onderwijs*. Utrecht.
- Fisher, R. & R. Mitchell (1992) *Professional managers for the arts and culture? The training of cultural administrators and arts managers in Europe: trends and perspectives*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hagoort, G. (1993) *Cultureel ondernemerschap*. Utrecht.
- Hagoort, G. & J. Smiers (1986) *In dienst van de gekte*. Amsterdam.
- Hagoort, G. & J. Smiers (red.) *Handboek management, kunst en cultuur*. Amsterdam.
- Hulst, R. van (1995) ‘Een theaterdirecteur is eigenlijk de ingehuurde oppositie’. In: *Vakblad Management Kunst en Cultuur*, jrg. 1, nr. 3.
- Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde (1981) Persbericht ‘De dag van de kunstondernemer: kunstbedrijven en bedrijfskunde: management in de kunst: waarom en hoe?’ Delft, juli.
- Janmaat, G.C. (1981) ‘Bedrijfskunst: meningen van

- managers in de kunstsector.’ In: C. Brevoord (red.) (1981) *Kunstbedrijven en bedrijfskunde*. Leiden: Uitgeverij Spruyt, Van Mantgem & De Does, 40-49.
- Klink, P. van (1990) ‘Taak, functie en rol van de kunstmanager’. In: G. Hagoort & J. Smiers (red.) *Handboek management kunst en cultuur*. Amsterdam, A 2003-A 2029.
- Kuypers, P. *Van kunstcorporatisme naar cultuurmanagement*. Z.pl. en u.
- Langenberg, B. (1979) *America on the move: verslag van enkele bezoeken aan de Verenigde Staten*. Z.pl. en u.
- Langenberg, B. (1977) *Snoepen van de nacht: verslag van een zomercursus in bedrijfskunde op het gebied van de kunst*. Z.pl. en u.
- Leeuw, F. de (1987) ‘*Lering en nering*’ in *kunst en cultuur: een verslag van een onderzoek naar het onderwijsaanbod inzake kunstmanagement, uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur*. Rijswijk.
- Loo, P.J.E. van de, R.K.W. van der Velden & H.M. Suurbier (1997) *Kunstenmonitor: de arbeidsmarktpositie van afgestudeerden in het kunstvakonderwijs*. Den Haag: HBO Raad.
- Maanen, H. van (1997) *Het Nederlandse toneelbestel van 1945 tot 1995*. Amsterdam.
- Marcel Hicter Foundation (1995) *Directory of cultural administration and arts management courses in Europe*. Brussel.
- Noordman, D. (1989) *Kunstmanagement, hoe bestaat het?* Amsterdam.
- Nuis, A. *Brief aan de Tweede Kamer, 12 mei 1997*. Rijksmuseum. Tweede Kamer, vergaderjaar 1987-1988, 20697. (Rapport Rekenkamer)
- VSNU (1994) *Onderwijsvisities: nieuwe letterenopleidingen: opleidingenclusters, kunst en cultuur, vertaalgewetenschap, regio studies en internationale betrekkingen, communicatiekunde, Alfainformatica, taalwetenschap*. Utrecht.

Noten

1. Er zijn vele bijscholingsmogelijkheden voor managers die reeds werkzaam zijn in de kunstsector. Deze cursussen zijn vaak te vinden bij de onderdelen van de instellingen voor hoger onderwijs die ook voor het reguliere deel verantwoordelijk zijn, soms ook daarbuiten. Tevens is er een groot aantal postacademische cursussen. Verder zijn er nieuwe ontwikkelingen, zoals de opleiding tot Masters in the Arts in *European urban cultures* aan de Katholieke Universiteit Brabant, in samenwerking met de Manchester Metropolitan University, de Vrije Universiteit Brussel en de Helsinki University of Arts and Design.
2. Onze gesprekspartners waren: Hans Abbing (beeldend kunstenaar, medewerker EUR); Martin Berendse (directeur ROTheater); Miranda Boorsma (docente

- RUG); Frans Bosboom (docent UU); Pieterjan van Delden (senior adviseur Andersson, Elffers en Felix); Florian Diepenbrock (zakelijk leider NES-theaters); Dos Elshout (docent AHK en UvA); Meine Fernhout (docent en coördinator AHK); Ineke van Hamersveld, stafmedewerkster Boekmanstichting); Marieke Hermans (medewerkster productie bureau); Paul Kuypers (adviseur); Berend Jan Langenberg (docent EUR); Maarten Lammers (directeur Kunstbende); George Lawson (plaatsvervangend directeur OCenW); Nana Leigh (docent RUL); Alphonse Lemmens (beeldend kunstenaar); Hans van Maanen (docent RUG); K. Michel (dichter); Dirk Noordman (docent EUR); Louis Pirenne (medewerker British Council); Jan Willem Schrofer (directeur Rijksacademie); Jutta Schultze (onderwijscoördinator HKU); Saskia Stuiveling (directeur Algemene Rekenkamer); Hugo Verdaasdonk (hoogleraar KUB); Mark van Vught (musicus). Eenieder was bereid ons uitvoerig te informeren. Onze dank hiervoor.
3. Volgens een aantal economen ondersteunde de overheid de kunstsector te veel. Het teveel werd dan vooral in relatie gebracht met het al dan niet vermeende gemis aan maatschappelijke relevantie binnen de culturele sector. Er was al wel een (premature) discussie: Jan Pen en Jan Kassies in *Maatstaf* midden jaren zestig; *Hollands Maandblad* 1964-1965 in reactie op het preadvies van W. Drees jr.'s rede in 1963.
 4. Zakelijkheid en bedrijfsmatigheid kregen dan wel een substantiële plaats in de instellingen, maar leidden niet tot verdringing of vervanging van het artistiek beleid. Het primaat van de inhoud bleef bestaan. Zakelijke managers eerbiedigen de plaats van de artistiek leiders. Wel ziet men op verschillende plaatsen nieuwe combinaties van zakelijk en artistiek leiderschap ontstaan, zoals bij het Zuidelijk Toneel. Instellingen krijgen meer oog voor de noodzaak van goed management. Ook de kleinere, waar de artistieke leiding, coördinator of directeur meestal zelf de zakelijke kant van de leiding behartigt, daarin bijgestaan door gespecialiseerde medewerkers op het gebied van publiekswerving, voorlichting, financiën en public relations.
 5. Voor zover ons bekend is, ontbreken de syntheses in het onderzoek. Er wordt vaak in studies op deel terreinen aandacht besteed aan andere terreinen, maar van echt geïntegreerde theorievorming is nauwelijks sprake.
 6. Deze indruk ontstaat door vergelijking van doctoraalscripties die deelnemen aan de Boekman-Trouw Scriptieprijs, voorheen Boekman-Scriptieprijs. Overzichten van deelnemende scripties worden jaarlijks gepubliceerd in het *Boekmancahier*.
 7. Er zijn geen officiële rendementscijfers bekend. De *Kunstenmonitor* geeft slechts geaggregeerde cijfers.
 8. Dit is ook de reden voor het opzetten van een aparte *Kunstenmonitor* voor het hbo.
 9. Dit is overigens slecht te onderzoeken. De

- kunstmanagementopleidingen houden goed bij waar hun afgestudeerden terecht komen. Dit staat bij de traditionele opleidingen nog in de kinderschoenen.
10. Interessant zijn bijvoorbeeld experimentele producties in opdracht van en in samenwerking met particuliere ondernemers. Tot voor kort was dit zeer ongebruikelijk in het toneel.
 11. Deze AECT is een zogeheten *industry-lead body*. In het Britse bedrijfsleven bestaan er verschillende van dergelijke lichamen. Volgens Fisher en Mitchell zijn deze *industry lead bodies* ‘(...) in the best position to determine a framework for training needs for an industry as a whole’. (Fisher and Mitchell 1993, 14). Voor het museumwezen is een vergelijkbare organisatie.
 12. Hagoort lijft hen ook in bij de kunstmanagers ‘omdat in al de genoemde functies binnen de culturele sector een afstemmingsverantwoordelijkheid ligt waarbij werkzaamheden moeten worden samengebracht en leiding moet worden gegeven aan mensen die belast zijn met de uitvoering van die werkzaamheden’. Het gaat ons te ver om regisseurs en choreografen als kunstmanager aan te merken. Een dergelijk brede invulling van het begrip kunstmanagement lijkt ons niet wenselijk.

Bijlage

Hogescholen

Amsterdam

Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK)
Interfaculteit Culturele Bedrijfsvoering
postbus 15079, 1001 MB Amsterdam
Contactpersoon: drs. M. (Meine) Fernhout

Utrecht

Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU)
Centrum voor Kunst & Media Management
postbus 1520, 3500 BM Utrecht
Contactpersoon: mr. G. (Giep) Hagoort

Universiteiten

Amsterdam

Universiteit van Amsterdam (UvA)
Faculteit der Letteren
Vakgroep Culturele Studies
Bunghuis, Kamer 435
Spuistraat 210, 1012 VT Amsterdam
Contactpersoon: prof.dr. P. (Pim) den Boer

Groningen

Rijksuniversiteit Groningen (RUG)
Faculteit der Letteren
Algemene Letterenstudies
Afstudeerrichting Kunst en Kunstbeleid
postbus 716, 9700 AS Groningen
Contactpersoon: drs. C.J.P. (Cees) van der Ploeg

Rotterdam

Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)
Faculteit der Historische en Kunstwetenschappen
Vakgroep Kunst- en Cultuurwetenschappen
postbus 1738, 3000 DR Rotterdam
Contactpersoon: prof.dr. A. (Arjo) Klamer

Tilburg

Katholieke Universiteit Brabant (KUB)
Faculteit der Letteren
Werkverband Marketing en Sociologie van het Boek
postbus 90153, 5000 LE Tilburg
Contactpersoon: prof.dr. H.J.A. (Hugo) Verdaasdonk

Utrecht

Universiteit Utrecht (UU)
Faculteit der Letteren
Studierichting Algemene Letteren
Specialisatie Kunstbeleid en -Management
Kromme Nieuwegracht 29, 3512 HD Utrecht
Contactpersoon: drs. F. (Frans) Bosboom

In *Boekmancahier 34* (december 1997) verscheen een uitgebreid overzicht van opleidingen kunstbeleid-, management en -educatie in Nederland en Vlaanderen.

Bibliografische gegevens

Kuypers, I. en E. Lemmens. (1997) 'De manager van de muze: notities bij de discussie over kunstmanagementopleidingen en kunstbedrijven'. In: *Boekmancahier*, jrg. 9, nr. 33, 263-280.