

Profiel voor een succesvol kunstmanager

Hans Onno van den Berg Veelvormige en tweezijdige marketing, strategisch en financieel management. Daaraan ontbreekt het nog wel eens in de kunstsector en in het aanbod van opleidingen kunstmanagement. De kwaliteiten van kunstmanager Carel Birnie als voorbeeld voor toekomstige kunstmanagers. Wees eigenzinnig en zorg dat jij de baas bent.

Het ligt voor de hand in de eerste Carel Birnielezing de vraag te stellen wat Carel Birnie zo bijzonder maakte dat hij als boegbeeld van een opleiding tot kunstmanager mag fungeren. Ik pretendeer niet hem goed te hebben gekend. Ik heb hem enkele keren ontmoet en ik heb een onderbouwd vermoeden van hetgeen hij voor het Nederlands Danstheater (NDT) heeft betekend. Dat is onvoldoende om een biografie te schrijven, maar wellicht genoeg om aan te tonen hoe terecht het is dat juist hij door de Erasmus Universiteit is uitverkoren als naamgever aan de jaarlijkse lezing.

Excentriciteit

Er doen veel mooie verhalen over Carel Birnie de ronde. Dat alleen al geeft aan dat Carel geen 'gewone' directeur was. Zo zou hij kort na oplevering van het Danstheater aan het Spui, toegerust met een zwembad voor de dansers, tijdens een aandeelhoudersvergadering opeens

hebben uitgeroepen: 'Wat is het hier warm'. Vervolgens ontkleedde hij zich en dook het aanpalende zwembad in. Andere verhalen gaan over zijn toenemende doofheid, die hij accentueerde door aanvankelijk met een omvangrijke hoorn rond te lopen die hij in de richting van de spreker duwde, en later door zijn gehoorapparaat zo af te stellen dat het een luid gepiep voortbracht, waarbij hij veinsde dat niet te horen, ofwel zodanig aan de afstelling te draaien dat het gepiep nog luider werd. Ook maakte hij van zijn doofheid gebruik door tijdens vergaderingen heel hard te roepen: 'Heeft die meneer al iets zinnigs gezegd?'

Eigenzinnig was hij natuurlijk altijd al, maar op latere leeftijd kon hij het zich permitteren ook excentriek te zijn. Dat mag ook een les voor beginnende kunstmanagers zijn: excentriciteit wordt pas gewaardeerd als de kwaliteiten van de persoon zijn erkend. Wees eigenzinnig, maar wordt vervolgens eerst tycoon en dan pas excentriek. Andersom lukt het nooit.

Betekenis van Carel Birnie

Het zal eind jaren zestig zijn geweest, dat Carel Birnie besloot met een gedeelte van het toenmalige Nationale Ballet naar Den Haag te verhuizen en daar een dansgezelschap te vormen dat zich zou richten op de moderne dans. Hij vestigde zich in het toen al tamelijk gedateerde Circustheater in Scheveningen. Als vestigingsplaats lag Den Haag niet voor de hand, het Circustheater in Scheveningen nog minder (andere culturele instellingen - zoals de Koninklijke Schouwburg, het Residentieorkest, het Congresgebouw - waren gevestigd in het centrum van Den Haag). Hoewel de gemeente Den Haag het gezelschap financiële steun toezegde, zijn dit op het eerste gezicht niet de meest ideale omstandigheden voor een dergelijk initiatief. Inmiddels weten we hoe de zaken er dertig jaar later voorstaan: een internationaal toonaangevend gezelschap (in feite drie gezelschappen, NDT I, II en III), een eigen zaal onder de naam Lucent Danstheater in het centrum van Den Haag en een grote publieke waardering voor de vele dansvoorstellingen die het gezelschap jaarlijks produceert.

Wat zijn – in het bijzonder in het licht van de verschillende vakken van een opleiding kunstmanagement – de belangrijkste kenmerken van dit succes?

- een *corps de ballet* van zeer hoge kwaliteit. De toegangseisen zijn zwaar. Dansers zijn trots alleen al te mogen auditeren. Deze kwaliteitseis aan de dansers en danseressen voor het NDT is altijd overleefd gebleven.
- hoewel gericht op moderne dans, koos Birnie niet voor één dansstijl. Merce Cunningham, Pina Bausch, Jerome Robbins, ze vormden allen een inspiratiebron voor het NDT, maar werden nooit als alleenzaligmakend beschouwd.
- het NDT had één artistiek leider (onder anderen Hans van Maanen en Jyri Kylián),

maar daarnaast werd gewerkt met verschillende gastchoreografen, waardoor het artistiek profiel binnen de moderne dans breed bleef.

- er werd van meet af aan ingezet op een internationale uitstraling: dansers en danseressen kwamen overal vandaan en het NDT deed en doet mee aan de grote internationale dansfestivals en internationale tournees.
- Birnie zorgde voor een sterke politieke lobby naar zowel de gemeente Den Haag (subsidie en huisvesting) als het rijk (exploitatiesubsidie).
- samen met het Residentieorkest bouwde Carel Birnie op eigen initiatief een gecombineerde concertzaal en danstheater voor de laagste bouwkosten ooit (de totale bouwkosten waren lager dan de meerkosten van de bouw van de Stopera in Amsterdam) en met de meeste externe (sponsor) financiering. Daarom dragen beide gebouwen de naam van de belangrijkste geldschieters: Dr. Anton Philips en Lucent (eerder AT&T).
- Carel Birnie was altijd de baas.

Was Birnie een typische kunstmanager?

Ja en Nee. Nee, omdat er anders geen lezing naar hem vernoemd zou worden. Ja, omdat hij een aantal eigenschappen heeft die model staan voor goed kunstmanagement. Kort samengevat zijn dat de volgende:

- een duidelijke, door de jaren heen volgehouden visie op wat het NDT wil zijn: een internationaal gezelschap voor moderne dans op wereldniveau.
- de consequentie van deze visie in zijn organisatie tot praktijk maken: altijd kiezen voor personeel van topkwaliteit.
- een brede opvatting van marketing. Niet alleen in de verdunde betekenis van publiciteit, maar in de ware betekenis van het woord: het onderhouden van alle

marktrelaties, ook met festivals en overheden.

- in financieel opzicht beschouwde Birnie subsidie als startpunt van de onderneming. Met sponsorgelden en (hoge) inkomsten uit tournees kon hij zijn gezelschap (letterlijk) van vleugels voorzien.
- de zakelijk directeur is de baas. Hij leidde het NDT weliswaar met een grote liefde (in advertenties heet dat 'affiniteit', maar dat is een veel te slap woord) voor dans, maar zonder eigen ambities in dat opzicht. Hij gaf verschillende choreografen de ruimte. Birnie koesterde zijn dansers en choreografen, maar eiste ook grote inzet en kwaliteit.

Zijn deze kwaliteiten van Birnie op dit moment nog actueel in de kunstensector? Om daar antwoord op te geven is het zinvol een paar kunstsectorale kenmerken en trends op een rij te zetten.

Kenmerken kunstsector

Het eerste en meest bepalende kenmerk van de kunstensector is dat het gaat om midden- en kleinbedrijf. Dat klinkt prozaïsch en dat is het ook. Omzetten variëren van 1 tot 20 miljoen gulden, de aantallen vaste medewerkers van drie tot honderd en hoewel de artistieke functies vaak zeer gespecialiseerd zijn (een violist speelt geen altviool), zijn de kantoorfuncties bijna altijd samengesteld en breed. De marketingmedewerker doet ook het secretariaat, degene die de telefoon opneemt moet ook brieven schrijven, mensen ontvangen en koffie brengen, en ook de directeur schrijft de helft van zijn brieven zelf. Taken en functies lopen voortdurend door elkaar. Uiteraard zijn er voorbeelden van enkele grote producenten (Van den Ende) of grote uitgeverijen of filmmaatschappijen (Pathé, Polygram), maar verreweg de meeste kunstinstellingen zijn klein tot heel klein. Voor de directeur van een kunstbedrijf betekent dit dat hij altijd

meewerkend directeur is. De voor het grootbedrijf kenmerkende positie van een directie die vooral strategisch en besluitvormend opereert, is bij kunstbedrijven niet bestaand.

Het tweede kenmerk heeft betrekking op de rol van het artistieke personeel, vooral bij productiebedrijven als toneelgezelschappen, orkesten en ensembles. *Human resource management* is in de kunstensector van meet af aan de basis van de organisatie, jaren voordat het begrip in de grote zakenwereld werd uitgevonden. De basis van alle succes bestaat uit de kwaliteit van vooral het artistieke personeel. Daar moet alle aandacht naar uitgaan, zowel in positieve (koesterende) als negatieve (wie niet goed is, mag niet meedoen) zin.

Een derde kenmerk is de meervoudige marketing van de organisatie. Marketing is meer dan publiciteit. Een dergelijke uitspraak is een open deur, maar wie kijkt naar de manier waarop het begrip in veel gevallen wordt ingevuld, moet constateren dat die deur nog te vaak dicht zit. Marketing heeft betrekking op alle relaties die een organisatie met de buitenwereld onderhoudt en richt zich dus niet alleen op de klant (bezoeker, koper), maar ook op de inkoop (voor theaters zijn dat de gezelschappen en producenten, voor gezelschappen is dat het kunstvakonderwijs en de arbeidsmarkt), op de financiers (subsidiënten, fondsen, regelingen) en op andere voor het voortbestaan van de organisatie relevante partijen. In dit opzicht verschilt kunstmanagement met het management van veel andere bedrijven. Kunstbedrijven moeten voor hun financiering niet alleen rekening houden met kopers en publiek, maar ook met subsidiërende overheden. Dat maakt de marketingstrategie van kunstbedrijven complex.

Een ander aspect van marketing is dat deze per definitie tweerichtingverkeer inhoudt. Niet alleen moet het bestaande product zijn weg vinden naar de markt(en), maar andersom moet

ook vanuit de markt het product kunnen worden beïnvloed. Dat laatste lijkt zich slecht te verstaan met de algemeen geaccepteerde opvatting dat kunst voorop loopt en zich autonoom ontwikkelt, maar wat mij betreft is deze opvatting een slap aftreksel van het negentiende-eeuwse *l'art pour l'art*, dat hoognodig bijstelling behoeft. Een kunstenaar die voeling heeft met de tijdgeest is als een bedrijf dat werkt voor de markt.

Trends in de kunstsector

Het aantal trends in kunstland is veelvormig: uitbreiding van het totale aanbod in de vrijetijdsbesteding, demografische en sociaal-economische veranderingen die de kunstconsumptie beïnvloeden, nieuwe bestuurlijke verhoudingen en andere subsidiestromen, een groeiende taakverdeling, et cetera. Ik beperk me hier tot een aantal ontwikkelingen die van direct belang zijn voor het kunstmanagement.

Als eerste wijs ik op een tweedeling tussen kunstinstellingen waar een kunstenaar zelf de directie vormt en kunstinstellingen waar de kunstenaar wel de artistieke leiding heeft, maar de eindverantwoordelijkheid bij de zakelijk directeur ligt. De eerste figuur komt veel voor bij de rijksgesubsidieerde (kleinere) gezelschappen en initiatieven. Het gezelschap wordt vaak begonnen en gedragen door een bevlogen choreograaf, regisseur of musicus, vervolgens wordt subsidie aangevraagd en gekregen, en daarna blijft de artistieke inspirator in veel gevallen de eindverantwoordelijkheid dragen. Hoewel begrijpelijk, heeft deze figuur niet alleen maar voordelen. Een belangrijk nadeel is dat het voortbestaan van het gezelschap afhankelijk wordt van de inspiratie, kwaliteit en inzet van de betreffende kunstenaar. Komt daar de klad in, verliest zo iemand zijn belangstelling of raakt hij artistiek op een spoor dat weinig

mensen meer aanspreekt, dan glijdt niet zelden het hele gezelschap mee af.

In de laatste kunstenplanprocedure werd de kwaliteit van de artistieke leiding het criterium voor een oordeel over het voortbestaan van bijvoorbeeld De Appel in Den Haag en het Noord Hollands Philharmonisch Orkest uit Haarlem. Niet de vraag of het Nederlandse theaterbestel behoefte heeft aan een gezelschap als De Appel of een orkest als het Noord Hollands Philharmonisch stond centraal, maar de vraag of de artistieke kwaliteit van regisseur of dirigent/artistiek leider nog wel voldoende werd bevonden. Zo wordt het voortbestaan van een gezelschap geheel afhankelijk van de artistieke potentie van de leiding. Het lijkt mij noodzakelijk dat de artistieke leiding ondergeschikt wordt aan een – vanzelfsprekend zeer betrokken, maar op wat grotere afstand opererend – zakelijk management. Alleen dan is er ruimte voor een bredere ontplooiing van het gezelschap en kan het gezelschap het afscheid van een artistiek leider, of een tijdelijke 'dip' van de artistieke leiding, overleven.

De kritiek van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) op het kunstenplan 2001-2004 richt zich op het honoreren van vele (165) kleine tot zeer kleine initiatieven, die onvoldoende geld krijgen om vanuit een zakelijke inzet te werken aan de continuïteit van het initiatief. Dan is de kans groot dat velen na vier jaar opnieuw alleen beoordeeld worden op grond van de artistieke vlucht die het initiatief in het verlengde van zijn even artistieke start heeft genomen en dat ze daarop vanuit de relatieve willekeur van weer een nieuwe Raad voor Cultuur in negatieve zin zullen worden afgerekend.

In de niet (of nauwelijks) gesubsidieerde sector is de figuur van een zakelijk leider aan de top (waarvan Carel Birnie een prototype was) veel algemener. Joop van den Ende is na Carel

Birnie misschien wel het meest kenmerkende voorbeeld van een kunstmanager (bien étonné de se trouver ensemble!), in wie een groot gevoel voor de kwaliteiten van zijn kunstenaars gepaard gaat aan een even groot zakelijk talent. Veel andere vrije producenten verbinden een liefde voor het vak met een zakelijke beoordeling van artistieke kwaliteiten en bestaan daarom als organisatie vaak langer dan kunstinstellingen waarvan het voortbestaan te zeer is gekoppeld aan (de duur van) de artistieke kwaliteiten en inspiratie van de oprichter. Een theaterdirecteur is – idealiter - bij uitstek een vertegenwoordiger van deze variant: veel kennis en liefde voor alles wat een podium zoekt, maar niet getrouwd met één of enkele stijlen, genres of artistieke enkelingen. De beoordeling is breed, betreft vaak honderden verschillende producties en de geboden ruimte past bij een verwachte publieke belangstelling. Vanuit passie voor de podiumkunsten en geloof in eigen kunnen, hoeft dat publiek niet eens vanzelf en onmiddellijk aanwezig te zijn en is hij of zij bereid meerdere jaren te investeren in het opbouwen ervan.

Een tweede trend betreft schaalvergroting. Recente nieuwbouw(plannen) laten zien dat theaters steeds groter worden. De zalen worden groter (de ‘gangbare’ maat voor de grote zaal van circa 900 stoelen wordt steeds vaker overschreden, zoals bijvoorbeeld in Breda, Zaandam en Almere) en de theaters krijgen meerdere zalen (groot, middelgroot en klein) waarin traditionele podiumkunsten worden gecombineerd met popmuziek (Nieuwegein) of film (Chassé Breda). Deze trend maakt het mogelijk een veel breder scala van podiumkunst te programmeren en de publiciteit (en marketing) vanuit één hand te effectueren. Deze grotere schaal heeft niet alleen voordelen voor de breedte van het aanbod (alle disciplines, groot en klein), maar ook voor de effectiviteit van het publieksbereik. Aan (vrije)

producentenzijde is opnieuw Van den Ende het duidelijkste voorbeeld van schaalvergroting, maar ook elders is sprake van verbreding van de productie- of impresariaatsfunctie. Zo heeft de nieuwe koepelorganisatie van middelgrote producenten (de Maatschappij van Producenten Podiumkunst – de MaPP) onderlinge samenwerking, afstemming van aanbod, coproductie en gedeelde backoffice-faciliteiten nadrukkelijk tot zijn doelstelling gemaakt.

Wat een succesvol kunstbedrijf behoeft

In de kunstensector (in het bijzonder de podiumkunsten) is de noodzaak tot kwalitatief personeelsbeleid, zeker daar waar het gaat om het artistieke personeel, algemeen erkend. De flexibiliteit van de kantoorfuncties is groot, directies beseffen maar al te goed dat zij meewerkend directeur zijn. Aan publiciteit valt altijd wel iets te verbeteren, maar krijgt zeker bij de producenten, gezelschappen en theaters ruime aandacht. Drie andere noodzakelijke factoren voor een succesvol kunstbedrijf zijn evenwel minder sterk aanwezig: strategisch management, financieel management en marketing.

Strategisch management (waar willen we over vijf tot tien jaar zijn?) is in de kunstensector zwak ontwikkeld en dat komt omdat veel als vanzelfsprekend wordt overgenomen uit het verleden en er zelden één partij of persoon is die zich daarover mag uitspreken. De meeste directeuren hebben immers een (stichtings)bestuur boven zich en ook de subsidiënt (rijk of gemeente) wil als belangrijkste financier een stempel drukken op de strategische ontwikkeling. Tenslotte is de meewerkende directeur zo zeer meewerkend dat hij onvoldoende tijd en energie heeft om zich grote strategische vragen te stellen, laat staan om die te beantwoorden.

Het financieel management heeft in veel kunstorganisaties niet het niveau dat het zou

moeten hebben. Alles wordt keurig boek gehouden en jaarlijks verschijnt een door accountants goedgekeurd jaarverslag, maar het gebruik van financiële informatie als sturingsmiddel voor de organisatie is vaak onvoldoende ontwikkeld. Dat komt door de vaak tegenstrijdige eisen die subsidiënten stellen aan de financiële verslaggeving, waardoor een financiële administratie naar kostenplaats en kostensoort niet de sturingsmogelijkheden biedt die deze zou kunnen hebben.

Een derde zwak ontwikkeld element bij veel kunstinstellingen is de eerder genoemde veelvormige en tweezijdige marketing. Er is veel aandacht voor financiers en klanten, maar deze aandacht is veelal ad hoc wordt niet gestuurd vanuit een eenduidige marketingopvatting en strategische visie en is zelden tweezijdig.

Wat bieden de opleidingen kunstmanagement?

De Certificaatstudie aan de Erasmus Universiteit biedt een speciaal op de kunstensector toegesneden opleiding voor mensen die reeds in de praktijk werkzaam zijn. Ook andere universitaire of hbo-opleidingen (Groningen, Utrecht, Amsterdam, Breda, Diemen) bieden onderwijs of scholing voor de kunstensector. Ik zou ervoor willen pleiten dat de opleidingen zich nadrukkelijk richten op juist die onderdelen waaraan volgens mij veel behoefte is: strategisch en financieel management en marketing.

Het vak marketing wordt nog te vaak gegeven in zijn beperkte betekenis van publiciteit. Het zou mij een lief ding zijn wanneer zowel de bredere betekenis (het onderhouden van alle relaties die voor het voortbestaan van de organisatie van belang zijn) als de tweezijdigheid (niet alleen van product naar markt, maar ook omgekeerd) meer nadruk zouden krijgen.

Het vak financiën van kunstorganisaties komt bij veel studies voor, maar daarbij lijkt het accent óf te liggen op inzicht in subsidiestromen en aanvraagprocedures óf op meer strikte boekhoudkundige kennis. De mijns inziens belangrijke verbinding tussen beleid en financiën door middel van *costbased finance* wordt vaak stiefmoederlijk bedeed.

Het vak beleid wordt niet zelden zeer algemeen ingevuld en biedt inzicht in de geschiedenis van het kunst- en cultuurbeleid en de diverse argumentaties die daarvoor zijn ontwikkeld, maar de meer concrete invulling van een strategische beleidsontwikkeling vanuit de organisatie zelf krijgt vaak veel minder aandacht.

Tot slot kom ik terug op een belangrijke opvatting van Carel Birnie: de zakelijk directeur is de baas. Vooral bij rijksgesubsidieerde ensembles en gezelschappen is de hoogste leiding in handen van de artistiek leider. Carel Birnie is wat mij betreft meer dan een excentriek voorbeeld van een succesvol kunstmanager. Hij staat model voor wat goed kunstmanagement kenmerkt. De kunstensector - niet alleen de gebouwen en (grote) producenten, ook de grote en kleine gesubsidieerde gezelschappen - is gebaat bij zeer betrokken, maar zakelijk gerichte managers.

Bibliografische gegevens

Berg, H.O. van den (2001) ‘Profiel voor een succesvol kunstmanager’. In: *Boekmancahier*, jrg. 13, nr. 47, 83-89.