



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Podia onder druk

Onderzoek naar de pluriformiteit en flexibiliteit in het strategisch management van schouwburgen en concertzalen in Nederland

Alexiev, A.

Publication date

2017

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Alexiev, A. (2017). *Podia onder druk: Onderzoek naar de pluriformiteit en flexibiliteit in het strategisch management van schouwburgen en concertzalen in Nederland*. Universiteit van Amsterdam.

<https://www.uva.nl/binaries/content/assets/uva/nl/persvoorlichting/onderzoek/rapport-podia-onder-druk.pdf?2980002502391>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

PODIA ONDER DRUK

Onderzoek naar de pluriformiteit en flexibiliteit in
het strategisch management van schouwburgen en
concertzalen in Nederland

— INLEIDING	3	— ACHTERGROND	
— DE ENQUÊTE	4	EN SPECIALISTISCHE	
— SPANNINGEN		KENNIS	22
IN DE SECTOR	7	- Achtergrond van managers	22
— DE STRATEGISCHE		- Management tools en	
RESPONS OP DE		deskundige hulp	24
SPANNINGEN	10	— CONCLUSIES	26
- Erkenning	14	— MEER OVER “EN-EN”	
- Onderscheiding	16	LEIDERSCHAP	27
- Integratie	18	— COLOFON	28

In de discussie rondom de prestaties van Nederlandse podia in het veranderende landschap van de kunst- en cultuursector ontbreekt een belangrijk aspect: dat van de houdingen en reacties van de podi-directies zelf. Al wordt de term leiderschap weleens gebruikt om aan te duiden wat de verwachtingen en gewenste gedragingen zijn van deze leidinggevenden, gaat er weinig aandacht uit naar de daadwerkelijke manieren waarop Nederlandse podiamanagers omgaan met hun steeds gecompliceerdere taak. Theaters en concertzalen zijn een kruispunt van diverse belangen in de samenleving. Ze zijn een fysieke ontmoetingsplek voor publiek en makers, maar ook potentiële culturele en maatschappelijke centra voor de stad, de regio en het land. Hoe theatermanagers hun taak interpreteren ten opzichte van de aanwezige en uiteenlopende krachten in hun omgeving bepaalt ook de manier van hun handelen in uitdagende situaties. Door middel van een enquêteonderzoek dat werd uitgevoerd in de zomer van 2016, hebben we deze houdingen in kaart gebracht. Daarnaast peilden we ook de opmerkelijkste veranderingen van de afgelopen vier jaar bij de organisaties waarbinnen de theatermanagers actief zijn. De keuze voor deze

periode hangt samen met de economische crisis en de bezuinigingen in de sector waar de theaters en de sector als geheel mee te maken kregen. De respons van de instellingen op deze ontwikkelingen is in het kader van dit onderzoek interessant. Tot slot maakten we een schets van de huidige ervaringsprofielen van de managers en van de gebruikte toolkits in hun werk. Dit onderzoek had een nadrukkelijk inventariserend en beschrijvend karakter. De opzet was om de houdingen en reacties van de directies van Nederlandse podia op accurate wijze in beeld te brengen. Het doen van sluitende uitspraken is daarom nooit de bedoeling geweest; wel kunnen de onthulde patronen en vergelijkingen de aandacht richten op gebieden waar toekomstig verklarend onderzoek nodig of wenselijk is.

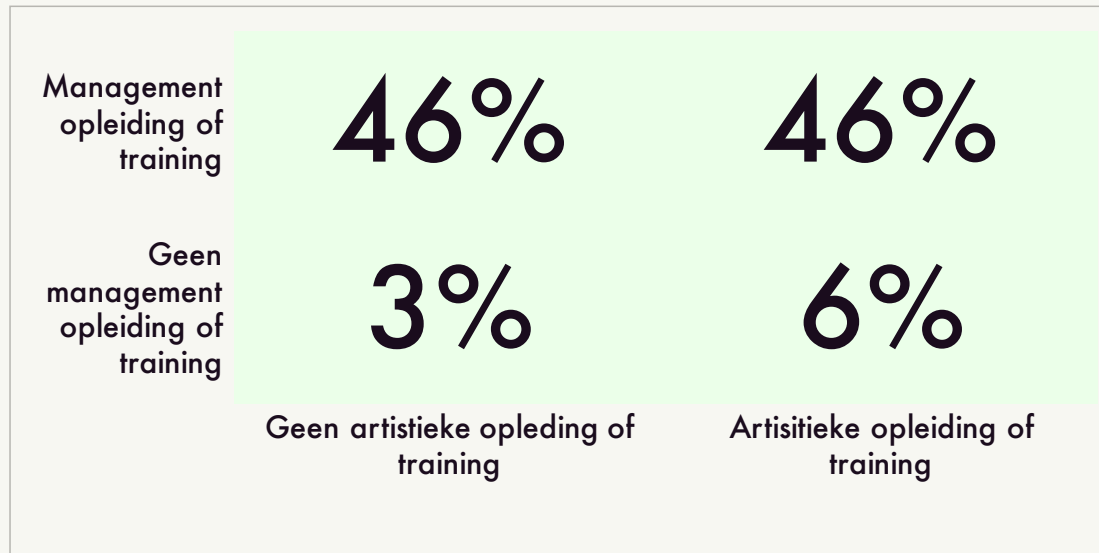
In de zomer van 2016 hebben we directieleden van 159 Nederlandse theaters (met het VSCD-lidmaatschap als selectie criterium) uitgenodigd om mee te doen aan een enquête over de managementprocessen binnen hun eigen organisatie. Podia managers kregen de gelegenheid om hun mening te geven over een aantal stellingen met betrekking tot de verschillende spanningen in de sector en de veranderingen binnen hun organisaties. De exacte formulering van de vragen hebben we geconstrueerd op basis van wetenschappelijke literatuur en verschillende vooronderzoeken.

Vanwege het accent op de persoonlijke beleving en het persoonlijke oordeel van de respondenten dat we in dit onderzoek aan de dag leggen, vroegen we of ze het eens of oneens waren met de stellingen en in hoeverre bepaalde interventies typerend zijn voor hun organisatie. De resultaten hebben we verwerkt in de statistieken in dit rapport. Tenzij anders vermeld, hebben de gerapporteerde vergelijkingen een statistische significantie van minstens 5%. Voor de interpretatie van de resultaten hebben we bestaande literatuur en expertise benut.

Ondanks de vakantieperiode hebben we van 92 managers volledig ingevulde vragenlijsten teruggekregen. De respondenten vertegenwoordigen 74 instellingen door het hele land (47% van de sector). In de steekproef zijn zowel grote als kleine podia

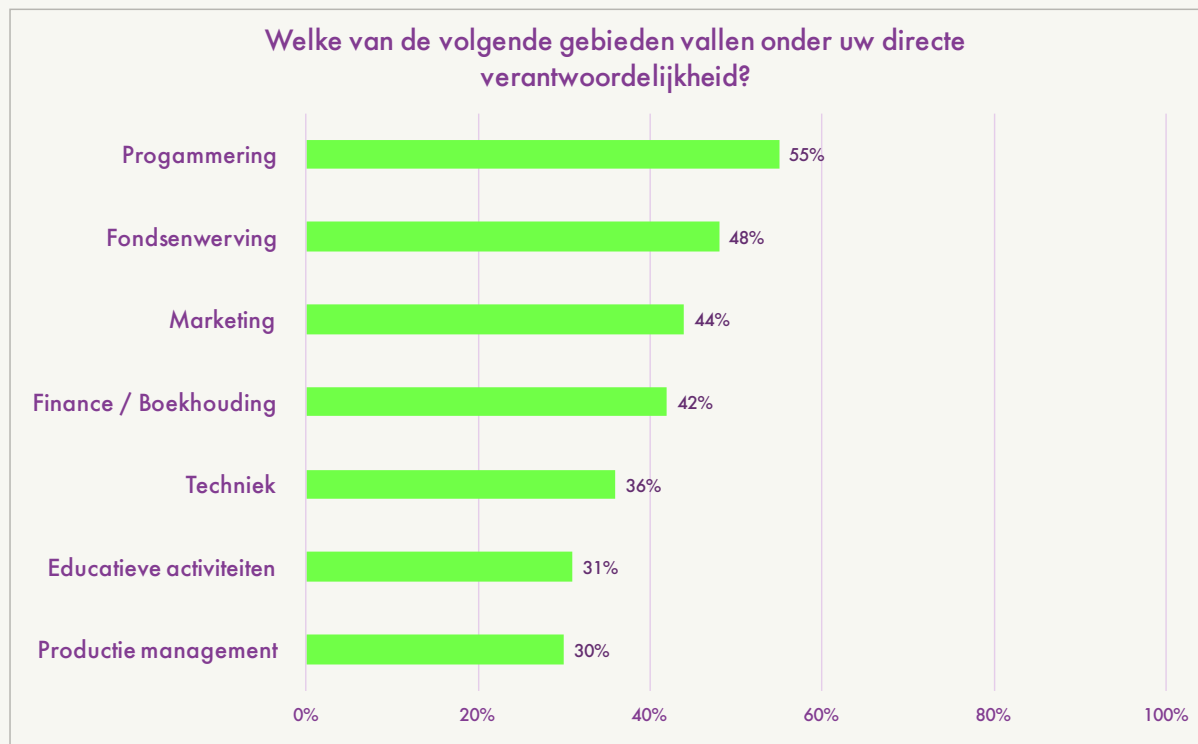
vertegenwoordigd, evenals theaters vanbinnen (33 instellingen) en vanbuiten (41 instellingen) de Randstad. Het gemiddelde aantal zitplaatsen in de zalen bij de onderzochte instellingen is 1147. De respondenten hebben een gemiddelde leeftijd van 49 jaar en zijn gemiddeld 9 jaar actief in de organisatie waarbij ze werken en hebben gemiddeld 10 jaar ervaring binnen hun huidige functie. Wat betreft opleidingsachtergrond onderscheiden we twee grote groepen respondenten (FIGUUR 1). Iets minder dan de helft (46%) bestaat uit directieleden met een managementopleiding of -training. De directieleden die een combinatie van een management- en artistieke opleiding genoten, vormen een even grote groep. Een klein percentage (3%) heeft geen van beide soorten opleidingen gevolgd en 6% heeft alleen een artistieke opleiding of training gevolgd, maar geen managementopleiding.

Wat betreft de taken die horen bij hun huidige portfolio, is meer dan de helft van de respondenten verantwoordelijk voor de programmering (55%). Ook veel andere taken worden in de regel niet gedelegeerd wat in de praktijk betekent dat de directieleden zelf de eindverantwoordelijkheid hierover dragen (FIGUUR 2).



Figuur 1

Educatieve achtergrond van de deelnemers



Figuur 2

Gebieden onder directe verantwoordelijkheid van de respondenten.

Net als bij organisaties uit andere sectoren, werkt het management van culturele instellingen op een punt waar de verschillende eisen van diverse groepen elkaar kruisen. Het publiek verwacht een goede belevenis, ervaring en verheffing. De medewerkers verwachten ruimte voor de kunst en zekerheid wat betreft hun baan. De makers verwachten goede gefaciliteerde zaal met een goed werkend marketing apparaat. En de overheid vraagt om uitvoering van culturele beleidsspeerpunten en een verantwoorde manier waarop wordt omgegaan met subsidiemiddelen. De organisatie heeft kortom niet één enkel, maar meerdere doelen om tegelijkertijd na te streven. De situatie is bovendien continu in beweging. In de afgelopen jaren heeft de sector verschillende ontwikkelingen meegemaakt, zoals de bezuinigingen van het Rijk, schommelingen in de bezoekersaantallen en in het aanbod, aangepaste wetgeving, technologische ontwikkelingen en doorlopende kwesties op gemeentelijk niveau. Deze dynamieken maken de taak van managers alleen maar complexer.

In de enquête hebben we gevraagd of de respondenten spanning ervaren door het feit dat er meerdere doelstellingen tegelijkertijd belangrijk zijn voor de organisatie. De vragen in de enquête gingen over de *houding* die directieleden tegenover de spanningen hebben en over de *middelen* die zij inzetten in hun organisaties als reactie hierop. Het doel van de studie

was om een algemener beeld te verkrijgen over de situatie in de sector. Met deze studie krijgen we een volledig en gegroepeerd beeld van de kenmerkende manieren waarop wordt omgegaan met de actuele managementuitdagingen. Uiteraard bestaan er verschillen binnen de situatie van iedere afzonderlijke instelling.

Onze benadering is gebaseerd op een aantal kern-aannames:

- Er is niet één beste manier om een podiumorganisatie te runnen. De context en de situatie bepalen hoe, wat en waarom iets gedaan moet worden. Deze studie is dus beschrijvend wat betreft wat er ondernomen wordt in deze organisaties.
- We hebben evenmin een oordeel over de gewenste richting van de ontwikkeling van de sector in zijn geheel. In deze studie staat de individuele ervaring van de deelnemers centraal. De bedoeling is dat beslissers in de sector zelf hun eigen oordeel kunnen vormen op basis van de inzichten van deze studie.
- Een andere aanname heeft betrekking op de betekenis van effectief management die wij hanteren, te weten: het bedenken en uitvoeren van creatieve en innovatieve oplossingen voor de problemen die alle belangrijke stakeholders van de organisatie (publiek, medewerkers, overheid, partners) optimaal tevreden kunnen stellen.

De aandacht ging in deze enquête uit naar drie specifieke spanningsvelden waarbinnen de strategische besluitvorming van theaters zich afspeelt:

1. *Het verhogen van artistieke kwaliteit met daarbij het behouden van financiële stabiliteit.*

Het verdelen van middelen vraagt om keuzes.

De verwachtingen van publiek, subsidiegevers en makers kunnen hierbij uiteenlopen.

2. *Ruimte creëren voor diverse identiteiten en autonomie van artiesten met erkenning van wederzijdse verbondenheid en afhankelijkheid.*

De artistieke identiteit van de maker met de daarbij horende normen en waarden geplaatst in een systeem van verhoudingen tussen verschillende deelnemers die het product tot stand brengen.

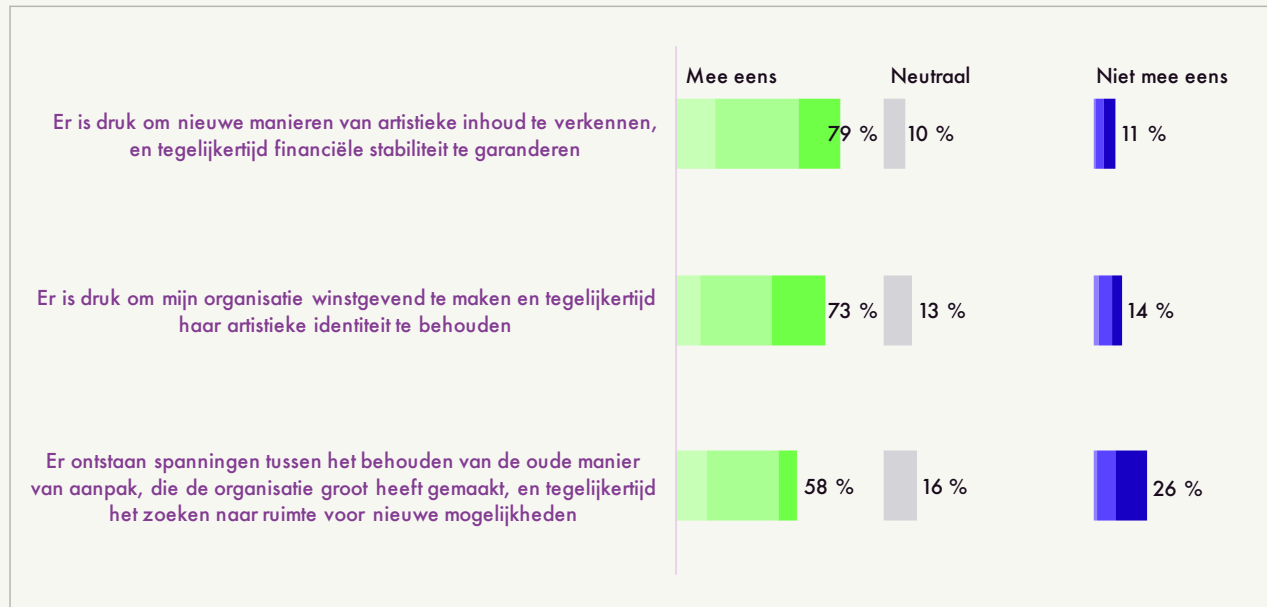
3. *Behouden en beheer van traditie en tegelijkertijd stimuleren van vernieuwing en innovatie.*

Door de verwachtingen en eisen voor het opbouwen van een kwalitatief aanbod kan de organisatie in een spagaat belanden tussen klassieke en originele producties, tussen oude manieren van werken en experimentele aanpak.

Met de enquête hebben we gepeild hoe individuele directieleden deze spanningen ervaren in de praktijk (FIGUUR 3). Een overgrote meerderheid herkent en

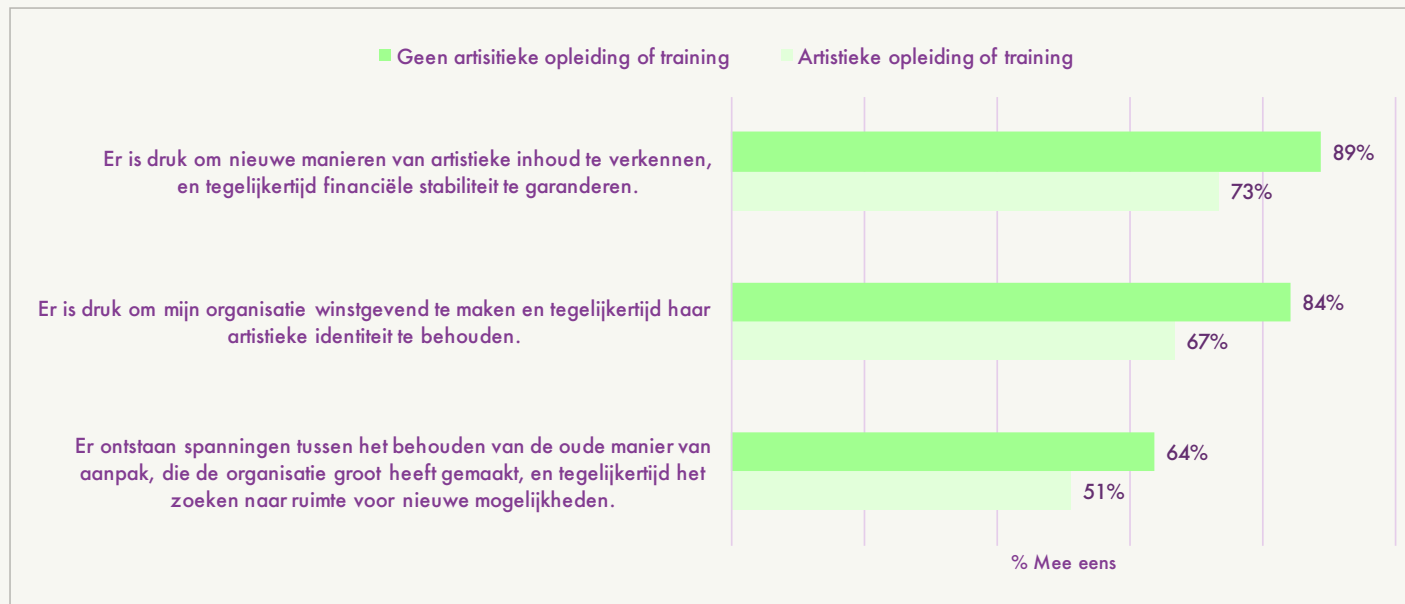
onderschrijft de aanwezigheid van deze spanningen. Bijna 80% van de respondenten voelt druk door de spanning die bestaat tussen het behouden van kwalitatieve inhoud en de schaarste van financiële middelen. Driekwart ervaart wrijving met de artistieke autonomie en bijna 60% voelt de spanning tussen traditie en vernieuwing.

Alhoewel de herkenning zeer hoog is, zien we een klein maar statistisch significant verschil in perceptie afhankelijk van het soort opleidingsachtergrond van de ondervraagde directieleden. Directieleden met een artistieke achtergrond zijn het minder vaak eens met de stellingen over de aanwezigheid van een bepaalde mate van druk veroorzaakt door spanningen (FIGUUR 4). Deze observatie verdient meer aandacht omdat de perceptie van managers sterk de keuzes kan beïnvloeden in de strategische besluitvorming van de organisatie. Wellicht voelen managers met een artistieke achtergrond zich zekerder over het repertoire van “oplossingen” waarover ze beschikken als het aankomt op het omgaan met spanningen en ervaren zij daardoor minder druk. Deze zekerheid kan ook voortkomen uit een hogere waardering voor artistieke inhoud en de artistieke identiteit, bijvoorbeeld door de aanwezigheid van meer gesubsidieerd aanbod. Concessies die aan de financiële kant moeten worden gemaakt zouden derhalve als minder hinderlijk kunnen worden beschouwd.



Figuur 3

Spanningen ervaren door directieleden



Figuur 4

Opleidingsachtergrond en de ervaring van spanningen

Wat is het antwoord op de spanningen? Kun je de spanningen effectief “managen” en de problemen die ze veroorzaken goed oplossen? Hoe behoud je controle over een situatie waarbij het lijkt dat ieder besluit minstens één groep stakeholders ontevreden stelt?

Het antwoord op deze vragen is moeilijk. Ook andere sectoren kampen met uiteenlopende krachten die de managers voor onmogelijke dilemma’s stellen in hun dagelijkse praktijk. In de zorg bijvoorbeeld moeten er steeds vaker keuzes gemaakt worden tussen kwaliteit van de zorg en de kosten hiervan. Productiebedrijven moeten een efficiënt productieproces hanteren en tegelijkertijd innoveren om beter aan te sluiten bij de veranderende wensen van hun klanten.

Uit de theorie kennen we twee mogelijke opties om hierover te reflecteren. Dit zijn twee verschillende “mindsets” om om te gaan met spanningen die worden veroorzaakt door uiteenlopende krachten (TABEL 1).

De eerste mindset is de “*of-of*” mindset. Dit is de overtuiging dat er scherpe keuzes gemaakt moeten worden en het onmogelijk is iedereen tevreden te stellen. De voornaamste taak is om schaarse middelen te verdelen en daarom moeten doelen geprioriteerd worden. Leiderschap gaat in dezen dan om compromissen sluiten tussen de diverse partijen en

een middenweg vinden in hun eisen. Er moet ook een duidelijk en consequent geluid komen vanuit de organisatie. Dat gebeurt door het accent te leggen op stabiliteit en de zoektocht naar “best practices”.

Daartegenover staat de “*en-en*” mindset die stelt dat managers tegenstrijdige krachten niet meer als tegenpolen hoeven te zien. Volgens deze overtuiging moeten de keuzes niet als of-of keuzes gezien worden en biedt iedere onverenigbaarheid juist ook kansen. Belangrijk is om te erkennen dat alle partijen allemaal gelijk hebben en in hun recht staan met betrekking tot hun eisen. De hoeveelheid middelen wordt niet gezien als een vast bedrag maar als het menselijke, sociale en organisatorische kapitaal dat vruchtbaar kan zijn voor de creatie van nieuwe waarde. De “oplossing” die leiderschap biedt is dan geen oplossing per se, maar een manier van handelen die de zoektocht naar stabiliteit wat loslaat en de acceptatie van de dynamiek van inconsequentie toelaat.

Tabel 1

De “of-of” en de
“en-en” mindsets

DE “OF-OF” MINDSET	DE “EN-EN” MINDSET
Scherpe keuzes onvermijdelijk	Tegenpolen hebben iets gemeenschappelijks
Onmogelijk iedereen tevreden te stellen	Respect voor de eisen van iedere afzonderlijke groep
Middelen zijn schaars en eindig	“ <i>Grow the pie</i> ” houding; iedereen kan erop vooruit
Compromissen sluiten en onderhandelen	Mensen en netwerken als kapitaal
Consequent gedrag	Acceptatie van inconsequentie
Stabiliteit en “beste werkwijzen”	Dynamiek en innovatie

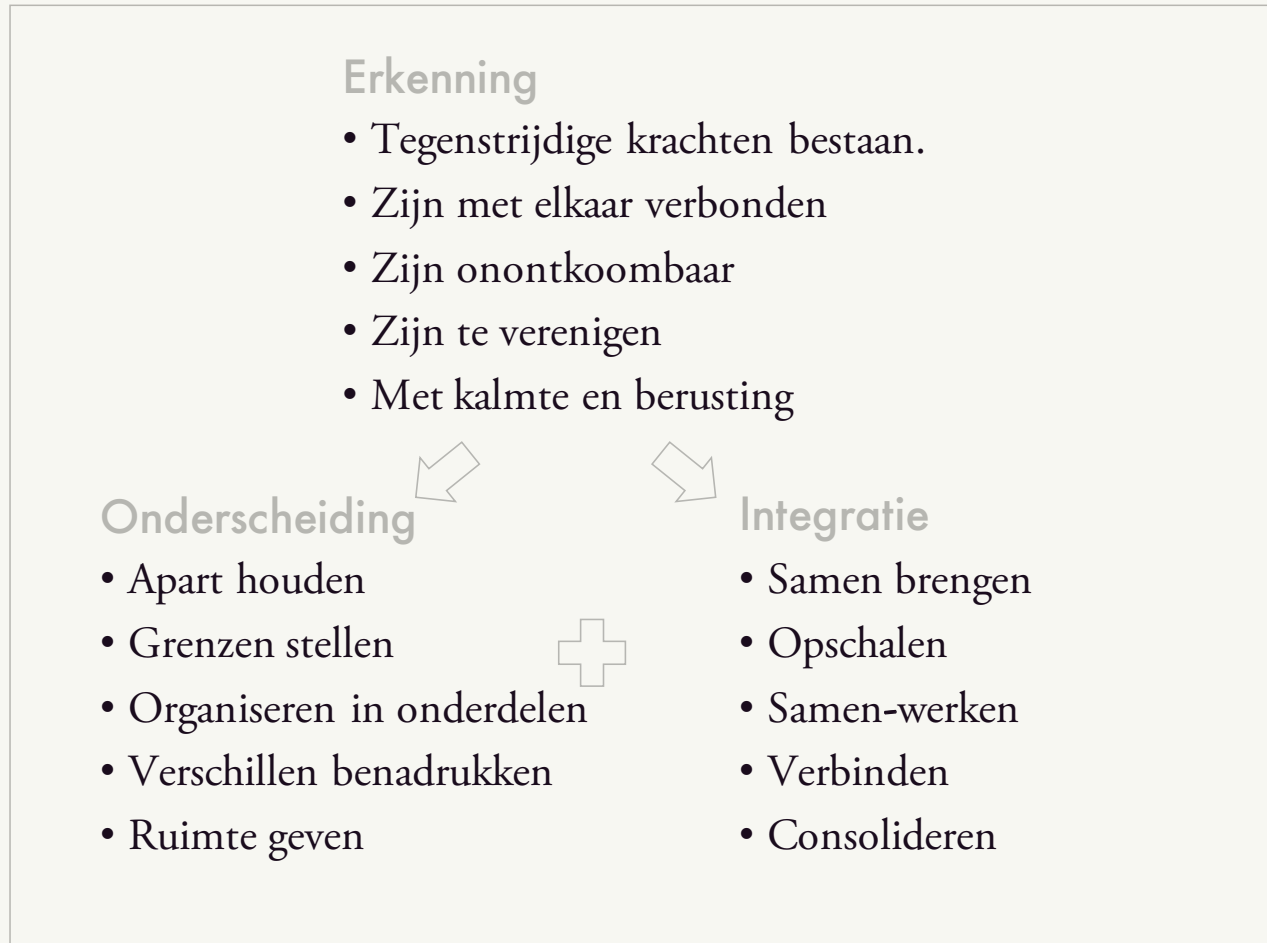
Voor een leider met een “en-en” mentaliteit leidt het oplossen van financiële tekorten die *nu* spelen er bijvoorbeeld toe dat er *later* weer geïnvesteerd kan worden in nieuwe producties. Een leider met een “of-of” mindset legt de prioriteit daarentegen juist bij één van beide, dat wil zeggen óf bij de financiële doelstellingen óf bij de artistieke inhoud. Zo’n leider gelooft er niet in dat de twee even belangrijk zijn.

Met dit onderzoek zijn we nagegaan in hoeverre de “en-en” mindset is doorgedrongen in de theatersector. Om dat te kunnen beoordelen hebben we een model dat uit drie elementen bestaat: erkenning, onderscheiding en integratie (FIGUUR 5).

Volgens de theorie is de aanwezigheid van alle drie de elementen een indicatie van een sterke “en-en” mindset binnen de organisatie.

Figuur 5

Model voor een “en-en” benadering
van tegenstrijdige krachten



Erkenning van de spanningen houdt in dat er een “en-en” *houding* tegenover de spanningen overheerst. Managers accepteren dat er tegenstrijdige krachten bestaan en dat die krachten ook met elkaar verbonden zijn. Deze krachten zijn niet te omzeilen en er is ook een besef dat de mogelijkheid bestaat om ze te verenigen op een productieve manier. In het voorbeeld hierboven kan de financiële prestatie bijvoorbeeld worden gedefinieerd als een *middel* om een artistiek *doel* te bereiken, in plaats van een doel boven of onder het andere doel. Verder is erkenning voor managers niet alleen een manier van denken over de situatie waarin ze zich bevinden, maar heeft het ook te maken met een gevoel van kalmte en berusting ten aanzien van hun taak en hun bijdrage aan de organisatie. Dit laatste zorgt ervoor dat de “en-en” houding niet alleen in gunstige situaties voorkomt, maar zich ook manifesteert op moeilijke en uitdagende momenten.

Onderscheiding en integratie zijn de twee *organisatorische middelen* die ingezet kunnen worden om als organisatie een “en-en” cultuur uit te stralen. Dat laatste is geen gemakkelijke opgave. Al lukt het de leidinggevende om in termen van “en-en” te denken, betekent dat niet automatisch dat de rest van de organisatie, en met name andere beslissers, ook deze houding gaat aannemen. Het is vaak zo dat mensen zich heel sterk identificeren met maar één van de

tegenstrijdige krachten. Dit kan soms tot conflicten leiden. Door deze dynamiek effectief te managen, kunnen leidinggevenden tegelijkertijd onderscheiding en integratie in de organisatie bewerkstelligen.

Onderscheiding zorgt ervoor dat er respect is voor de behoeftes en belangen van iedere groep. Door organisatorisch en soms ook fysiek aparte entiteiten te onderhouden (afdelingen, ruimtes, teams, etc.) kan de organisatie de verschillen erkennen en mensen de ruimte bieden om hun eigen doel na te streven. Dit betekent ook dat er duidelijke grenzen binnen de organisatie gehanteerd worden en dat de autonomie van iedereen gewaardeerd en gewaarborgd wordt. Zo kunnen bijvoorbeeld de makers zich concentreren op de kwaliteit van het kunstwerk, terwijl een bekwame financiële afdeling zorgt voor een stabiele stroom van middelen.

Integratie is minstens even belangrijk als onderscheiding. Dit zorgt er namelijk voor dat de verschillende krachten elkaar ondersteunen en elkaar niet uitsluiten. Dat kan bereikt worden door mensen uit de verschillende groepen en entiteiten bij elkaar te brengen in allerlei verschillende vormen: van tijdelijke constructies zoals een taskforce en afdeling overstijgende commissies, tot gezamenlijke besluitvormingsprocessen bij strategische kwesties voor de organisatie. Integratie en samenwerking kunnen ook extern gezocht worden zodat innovatieve oplossin-

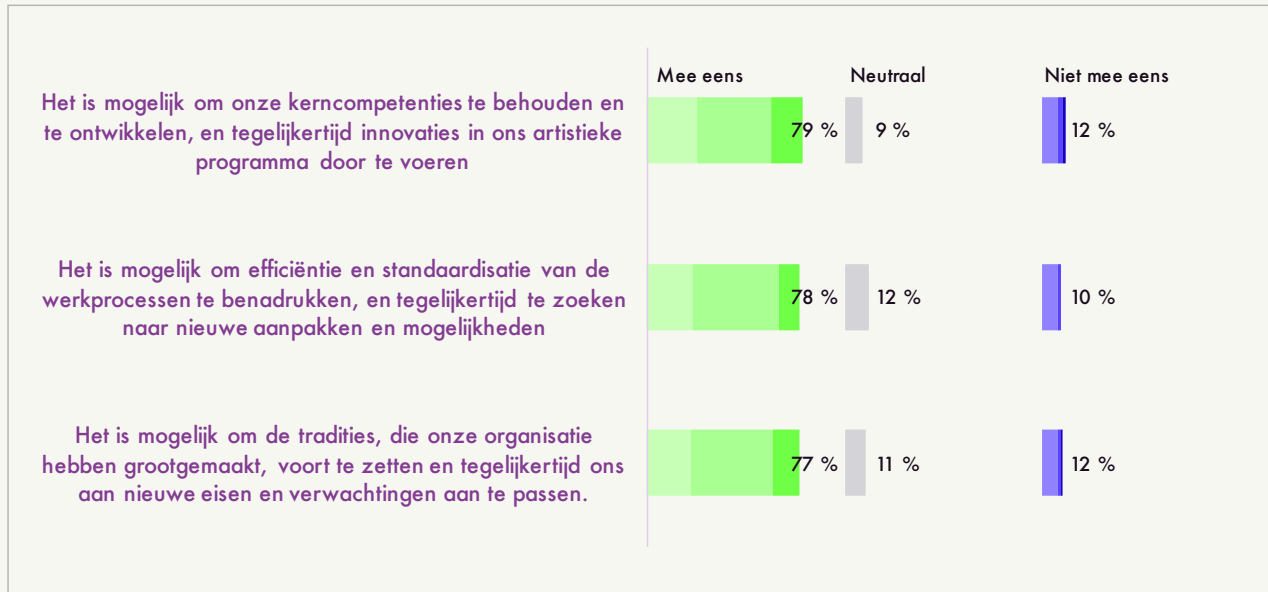
gen gevonden kunnen worden door het gebruik van capaciteiten en kennis die buiten de grenzen van de instelling liggen. Door programmering en horeca tot één functionele beschrijving te combineren kan een theaterorganisatie bijvoorbeeld ervoor zorgen dat de belevenis van het publiek even centraal staat als de inhoudelijke kwaliteit van de getoonde voorstellingen.

In de enquête hebben we geprobeerd een indicatie te geven voor elk van deze elementen naar aanleiding van specifieke vragen.

Erkenning

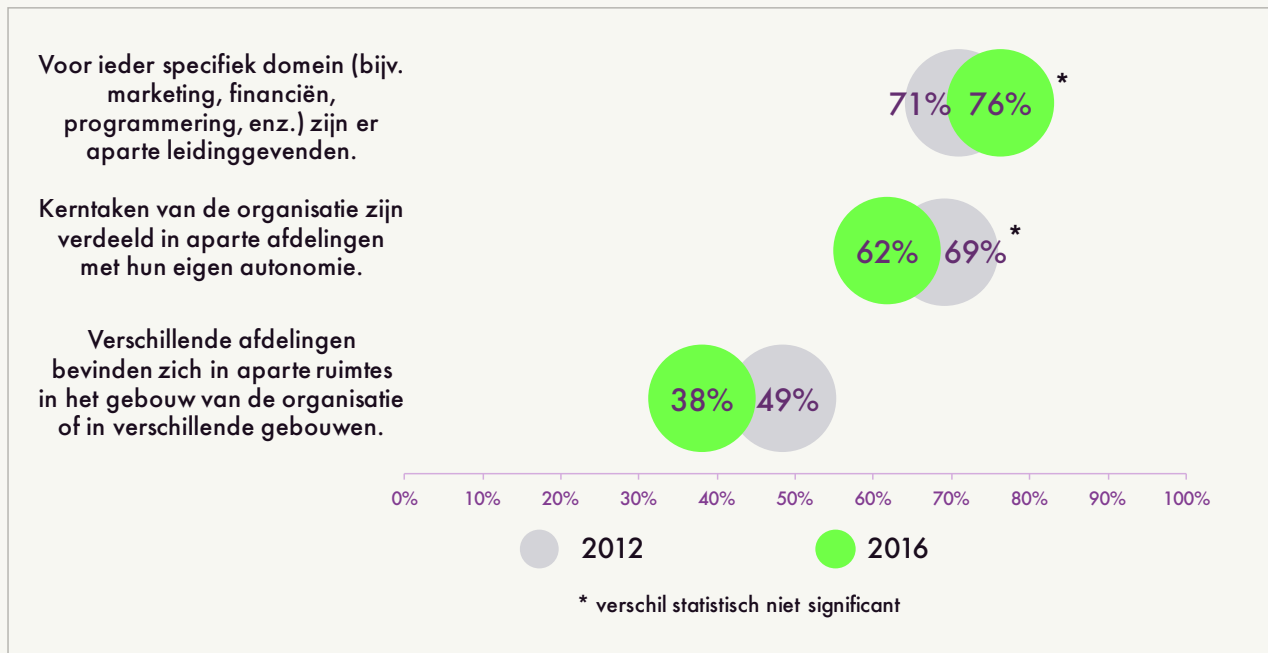
Erkenning en “en-en” denken is onder theaterleidinggevenden wijdverbreid (FIGUUR 6). Ongeveer vier op de vijf respondenten gelooft erin dat het mogelijk is om tegenstrijdige ambities tegelijkertijd na te streven. Dit toont aan dat onder managers uit de sector een brede realisatie bestaat van de noodzaak tot erkenning. Mogelijk heeft dit te maken met de traditionele functie van podia als een kruispunt en ontmoetingsplek van diverse groepen en belangen in de gemeenschap waarin ze zich bevinden. Toch is er een kleine minderheid van ongeveer 10% die het niet eens is met de stellingen (en nog ongeveer 10% die er neutraal tegenover staat). Het “en-en” denken in de

podia sector is groot, maar geen 100%. Deze cijfers kunnen in een toekomstig onderzoek vergeleken worden met het niveau van “en-en” denken binnen andere partijen in de podiumkunsten zoals gezelschappen en producenten.



Figuur 6

Erkenning van tegenstrijdige krachten



Figuur 7

Onderscheiding: identiteiten en ruimte (% mee eens)

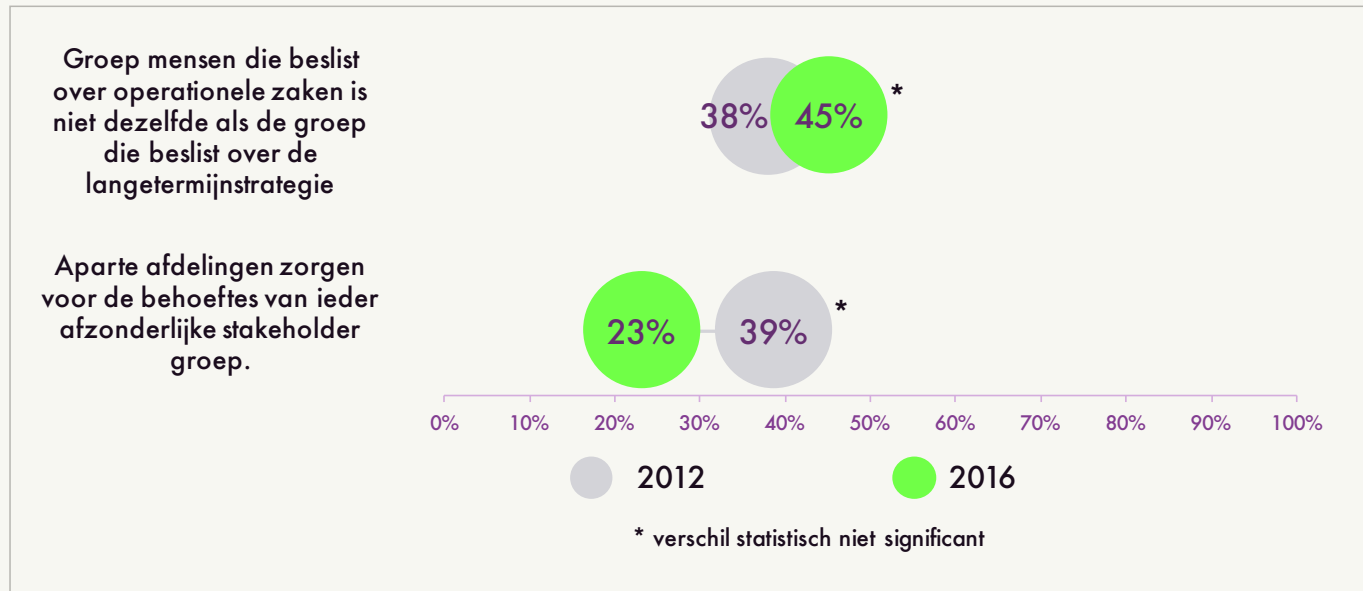
Onderscheiding

Voor de vragen gerelateerd aan de onderscheidings- en integratiethema's vroegen we de respondenten om de huidige situatie in hun instelling te vergelijken met de situatie van vier jaar geleden. De VSCD heeft 2012 uitgeroepen¹ als het jaar waarin de transformatie van Nederlandse podia is begonnen als gevolg van de economische crisis en de doorgevoerde bezuinigingen. In de enquête zien we de mate van verandering binnen de bestudeerde organisaties vanaf dat moment.

De mogelijkheden tot onderscheiding kunnen bij podia van kleinere omvang beperkter zijn dan bij grotere podia. Het niveau van onderscheiding is desalniettemin over het algemeen hetzelfde gebleven als vier jaar geleden of licht afgenomen (FIGUREN 7 T/M 9). Wat betreft identiteiten en ruimte (FIGUUR 7) zien we dat er aparte leidinggevenden zijn voor ieder specifiek domein bij ruim driekwart van de podia. De verdeling van kerntaken over aparte afdelingen is licht afgenomen (statistisch niet significant verschil) en de respondenten uit 62% van de podia waren het met deze stelling eens in 2016. De fysieke afscheiding was in 2012 aanwezig bij 49% van de podia, terwijl dat in 2016 bij 38% zo was.

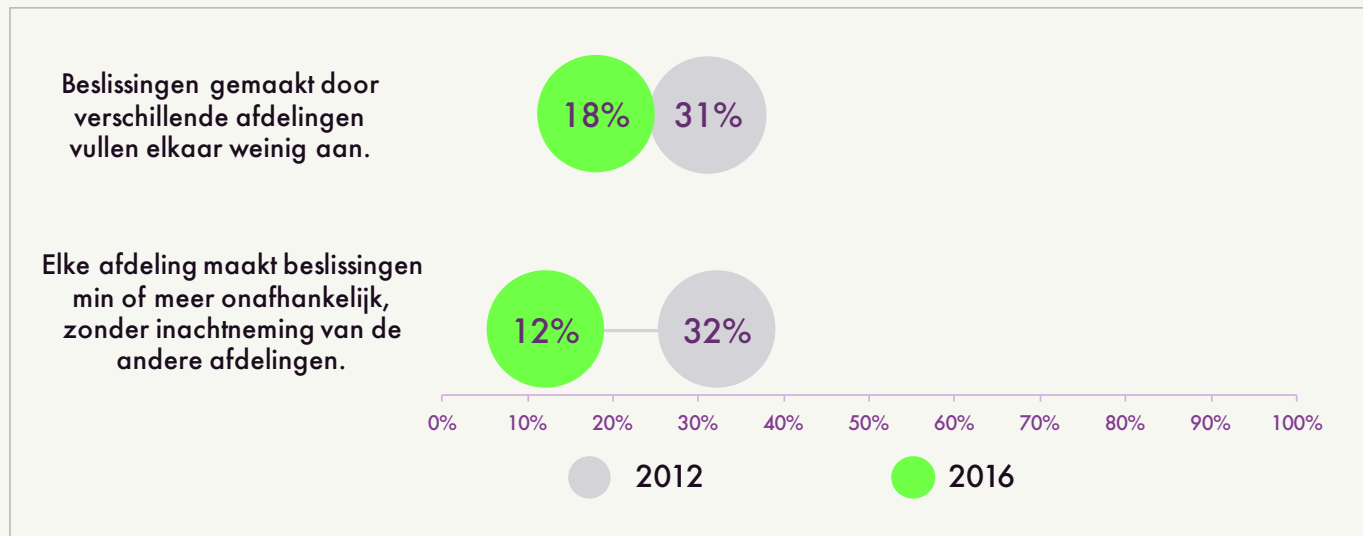
We vroegen ook of er bij de podia waar onze respondenten werken sprake is van onafhankelijkheid in de werking van de verschillende onderdelen van de instelling. De resultaten tonen een beeld van wederzijdse verbondenheid die verder versterkt is in de laatste jaren. De respondenten van slechts 18% van de podia vinden dat de beslissingen door verschillende afdelingen elkaar weinig aanvullen en maar 12% is het eens met de stelling dat iedere afdeling veel vrijheid heeft in de beslissingen die ze maakt, zonder inachtneming van andere afdelingen. Deze trend kan wellicht ook verklaard worden door de personeelskrimp als gevolg van de bezuinigingen van de afgelopen jaren.

¹
VSCD. (2013). Jaarverslag 2012.



Figuur 8

Taken en prioriteiten verdelen binnen de organisatie (% mee eens)



Figuur 9

Onafhankelijkheid in besluitvorming (% mee eens)

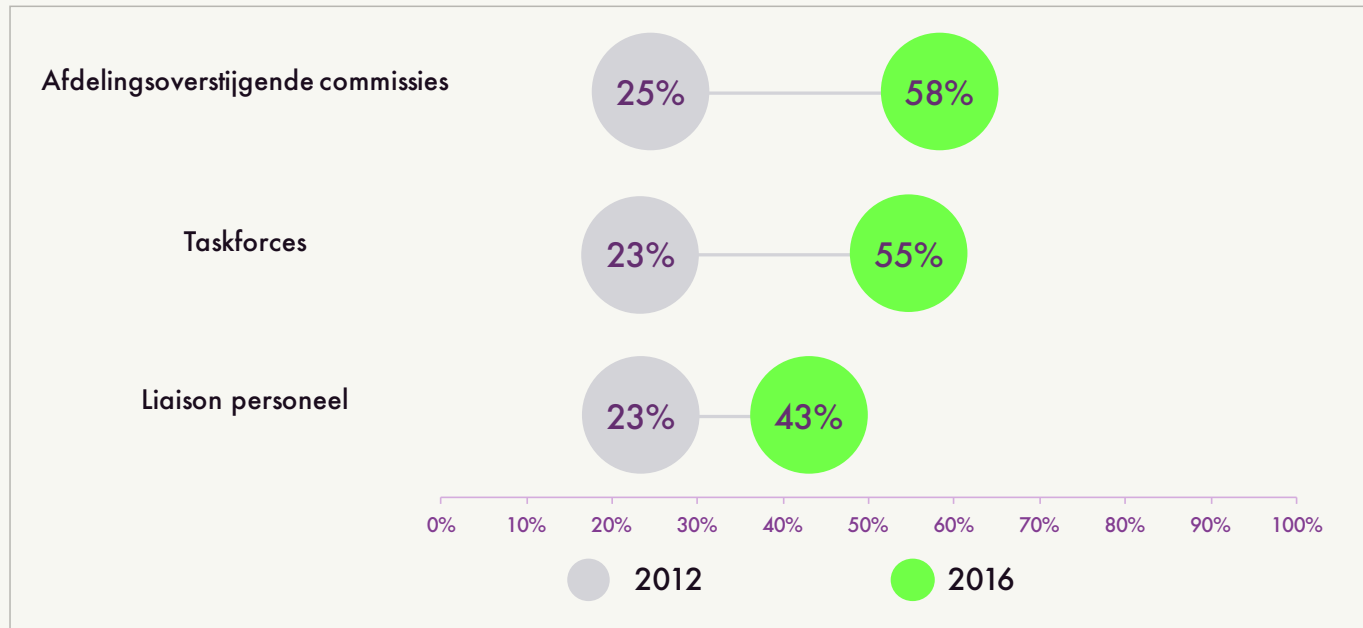
Integratie

In dit onderzoek hebben we verschillende vormen van integratie onder de loep genomen. We hebben gekeken naar de interne integratie met betrekking tot de structuren en de processen in de organisaties en ook de mate van externe integratie. Het algemene beeld ontstaat dat er een enige toename is van diverse vormen van integratie bij Nederlandse podia (FIGUUR 10 T/M 12).

Structurele integratie (FIGUUR 10) kan men herkennen door de aanwezigheid van specifieke organisatorische constructies. Bij 58% van de podia wordt er gebruik gemaakt van afdelingsoverstijgende commissies (ten opzichte van 25% in 2012). Dergelijke commissies zijn samengesteld door leden uit de verschillende groepen of afdelingen binnen de organisatie. Taskforces, oftewel teams met verantwoordelijkheid voor grensoverschrijdende projecten, zijn ook vaker aanwezig in de onderzochte podia (55% in 2016, 23% in 2012). Een verbindende taak kan ook toevertrouwd worden aan liaison personeel. Daar maakte 43% van de podia gebruik van in 2016 en slechts 23% in 2012.

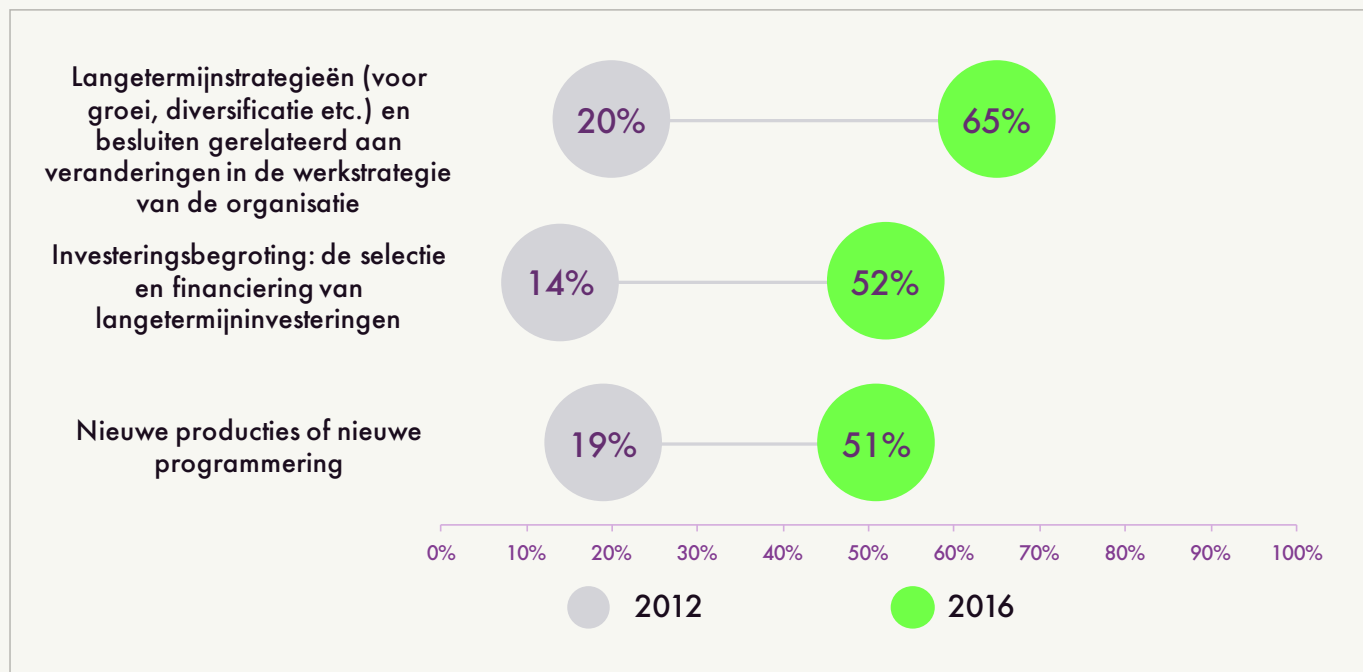
Aan de proceskant (FIGUUR 11) hebben we gekeken naar de mate van gezamenlijke besluitvorming wat betreft belangrijke kwesties voor de organisatie.

In alle categorieën zien we een sterke toename in de 4-jarige periode. De langetermijnstrategieën en de werkstrategieën worden nu gezamenlijk besproken bij 65% van de podia. Cruciale financiële zaken, zoals de investeringsbegroting, zijn onderwerpen die onderling worden afgestemd bij 52% van de podia. Zelfs kwesties rondom nieuwe producties en programmering worden bij 51% van de podia gezamenlijk besproken.



Figuur 10

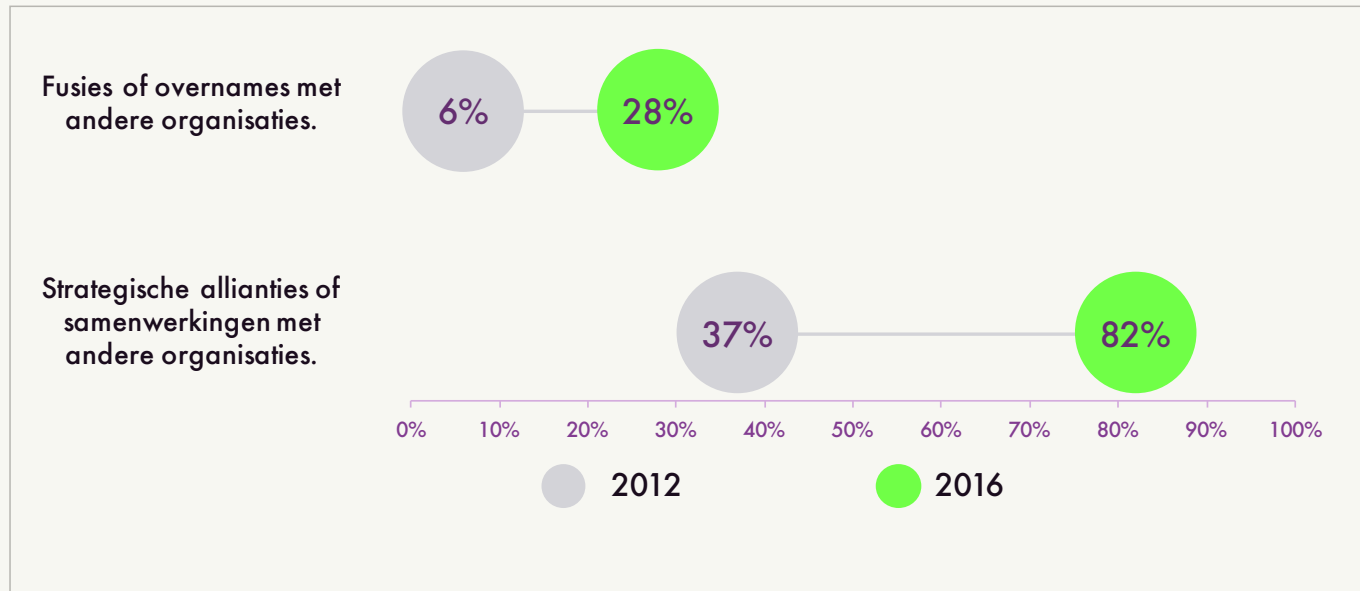
Interne integratie (structuren)
(% in grote mate aanwezig)



Figuur 11

Interne integratie (processen):
samen beslissen over...
(% mee eens)

Terwijl we geen informatie hebben verzameld over de specifieke motivaties voor externe samenwerking en integratie bij de podia in Nederland, is er een zeer duidelijk toenamepatroon te zien (FIGUUR 12). Een aanzienlijk percentage van de podia (28%) heeft een fusie of overname ondergaan. Dit komt mogelijk door een stimulans vanuit bepaalde gemeentes die aansturen op integrale en overkoepelende werkvormen binnen de lokale culturele infrastructuur. Vier jaar geleden had slechts 6% van de instellingen met fusies te maken. De resultaten tonen ook een explosie van samenwerkingsverbanden en strategische allianties. Maar liefst 82% van de bestudeerde podia was onderdeel van dergelijke samenwerkingen, tegenover 37% in 2012. De grote belangstelling voor vormen van integratie en samenwerking verdient nader diepgaand onderzoek. De patronen van motivaties, manieren van samenwerking en behaalde resultaten hiervan kunnen een duidelijker beeld geven over de pogingen van de sector om zich te vernieuwen.

*Figuur 12*

Externe integratie: fusies en
samenwerkingsverbanden
(% in grote mate aanwezig)

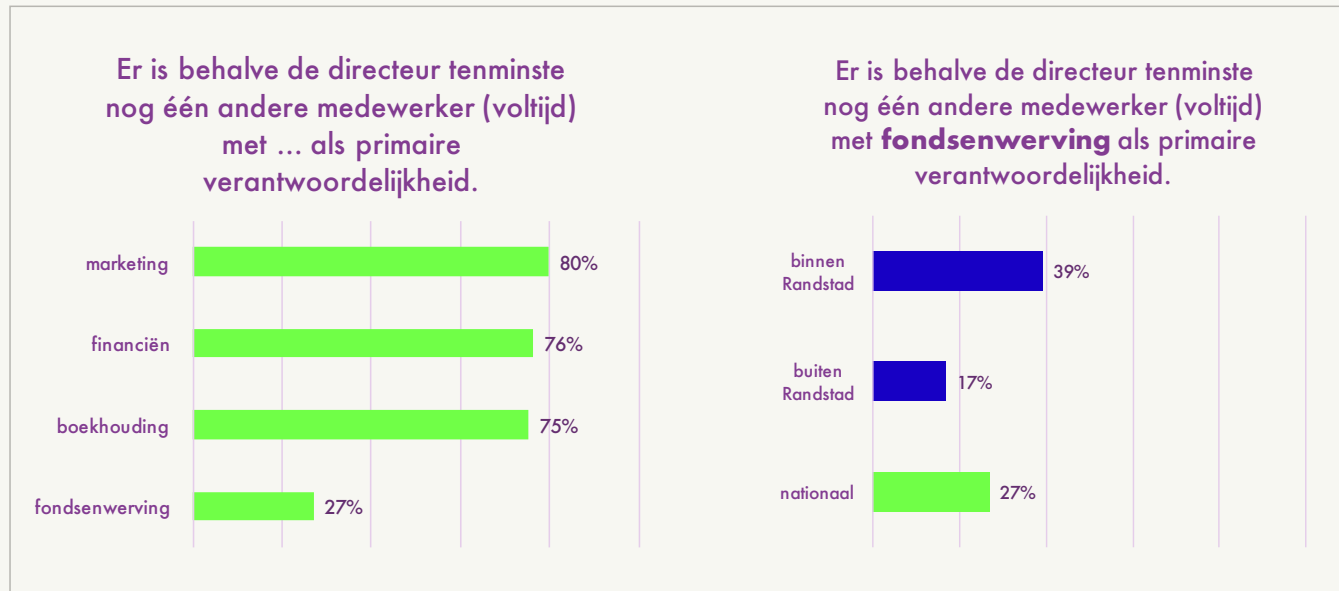
Achtergrond van managers

Uiteindelijk bepalen mensen wat er moet gebeuren binnen organisaties. Daarom waren we geïnteresseerd in de manieren waarop men bij de bestudeerde podia denkt over managementkennis en -achtergrond. We vroegen de respondenten naar de criteria die hun instellingen hanteren bij de selectie van nieuwe managers. Bij slechts 38% van de podia is een management of economische opleiding een significante eis voor leidinggevendenden. We vroegen daarnaast ook naar de principes die worden nageleefd tijdens het strategische besluitvormingsproces van de organisatie. Besluitvorming wordt bij 65% van de podia toevertrouwd op ervaring en gezond verstand en niet op gespecialiseerd personeel met een managementopleiding. De interpretatie van deze statistieken is niet eenvoudig. Een mogelijkheid is het gebrek aan kwalitatieve managementopleidingen die relevant zijn voor de sector (tegenover het aanbod voor commerciële organisaties). Een andere mogelijkheid is slechte kennis van, of een laag vertrouwen in, de potentie van dergelijke opleidingen om managers klaar te stomen voor de uitdagingen van de organisatie.

Verder hebben we gekeken naar de aanwezigheid van specialistische managementfuncties binnen de

organisatie. We onderzochten of er een aparte functie bestaat voor de afhandeling van marketing, financiën, boekhouding en fondsenwerving en of er een managementopleiding genoten was door de mensen die verantwoordelijk zijn voor deze beleidspunten. De eerste drie functies zijn bij driekwart tot 80% van de onderzochte podia vertegenwoordigd binnen de organisatie (vaak financiën en boekhouding samen). Fondsenwerving is daarentegen bij slechts een kwart van de organisaties aanwezig als aparte functie (FIGUUR 13).

Opmerkelijk is het verschil tussen de podia in de Randstad en die buiten de Randstad. Bij de eerste bestaat bij ongeveer 40% van de podia een afzonderlijke fondsenwervingsfunctie (13 van de 33 podia), tegenover 17% bij de laatste (7 van de 41 podia). Dat terwijl de podia in de Randstad gemiddeld niet groter zijn dan die daarbuiten (statistisch is er geen significant verschil in het totaal aantal zitplaatsen per instelling). De nabijheid van hoofdkantoren van grote (internationale) ondernemingen en de aanwezigheid van andere potentiële sponsors is mogelijk een verklaring voor deze tendens. Financiën en marketing worden uitgevoerd door mensen met een managementopleiding bij respectievelijk 62% en 50% van de podia, terwijl voor fondsenwerving en boekhouding dat bij een derde het geval is (FIGUUR 14).



Figuur 13

Aparte functie voor fondsenwerving is zeldzaam (% mee eens)



Figuur 14

Managementopleiding bij specialistische functies (% mee eens)

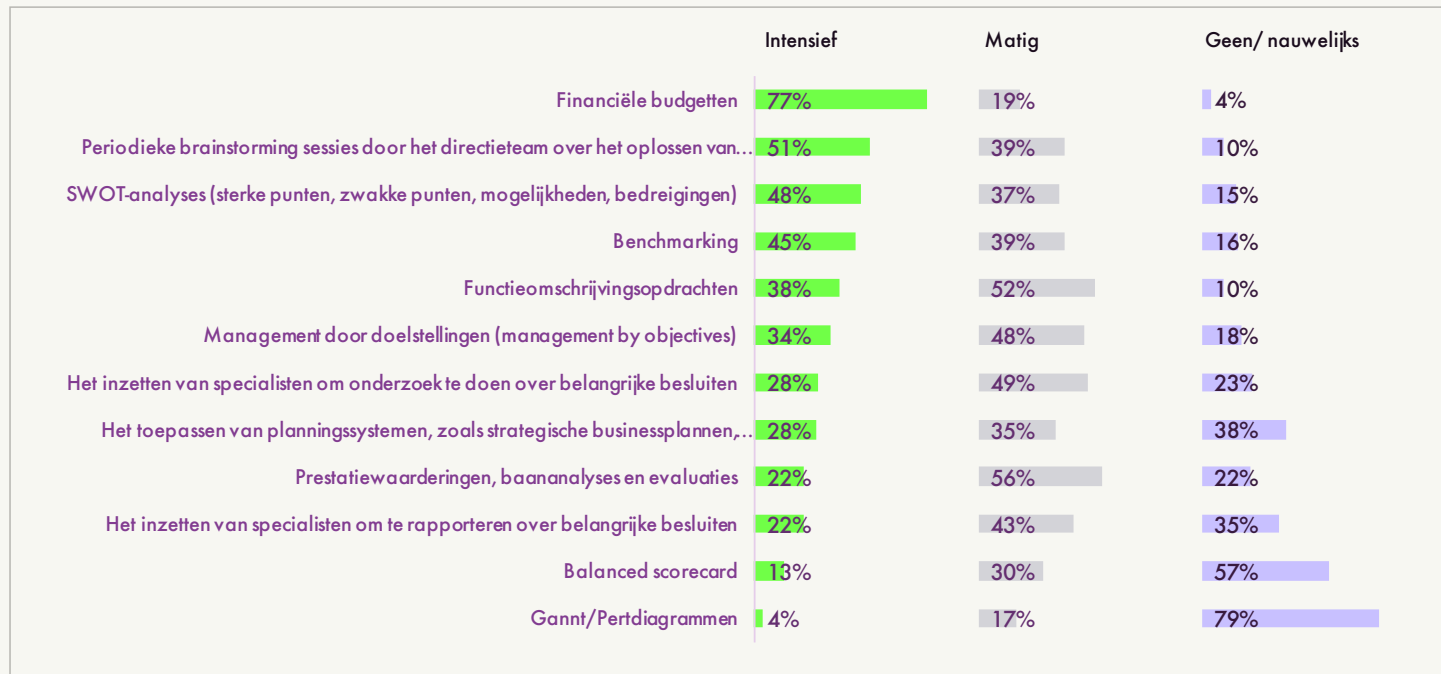
Management tools en deskundige hulp

De complexiteit van managementwerk kan vermindert worden door het gebruik van passende managementtools. Deze tools bieden de mogelijkheid om de aandacht te focussen op relevantere informatie en analytisch om te gaan met de vraagstukken die op tafel liggen. Het gebruik van deskundige hulp is ook vaak een manier om gecompliceerde taken aan te pakken. Adviseurs of specialistische zakelijke dienstverleners kunnen managers bijstaan in hun werk.

We hebben de mate van gebruik van 12 verschillende managementtools gepeild bij de respondenten van de enquête (FIGUUR 15). Financiële budgetten zijn de meest gebruikte tool en worden bij driekwart van de podia intensief gebruikt en bij 20% matig gebruikt. Dit is niet verrassend omdat in de meeste gevallen budgetten een voorwaarde zijn voor de toekenning van subsidies. Een aantal andere tools voor strategische besluitvorming, analyse en planning wordt in verschillende mate ingezet bij de onderzochte podia. Opvallend is dat de *Balanced scorecard*, een tool ontwikkeld om prestaties te meten ten opzichte van diverse stakeholders, weinig wordt gebruikt door managers uit de sector (13% intensief gebruik en 30% matig gebruik).

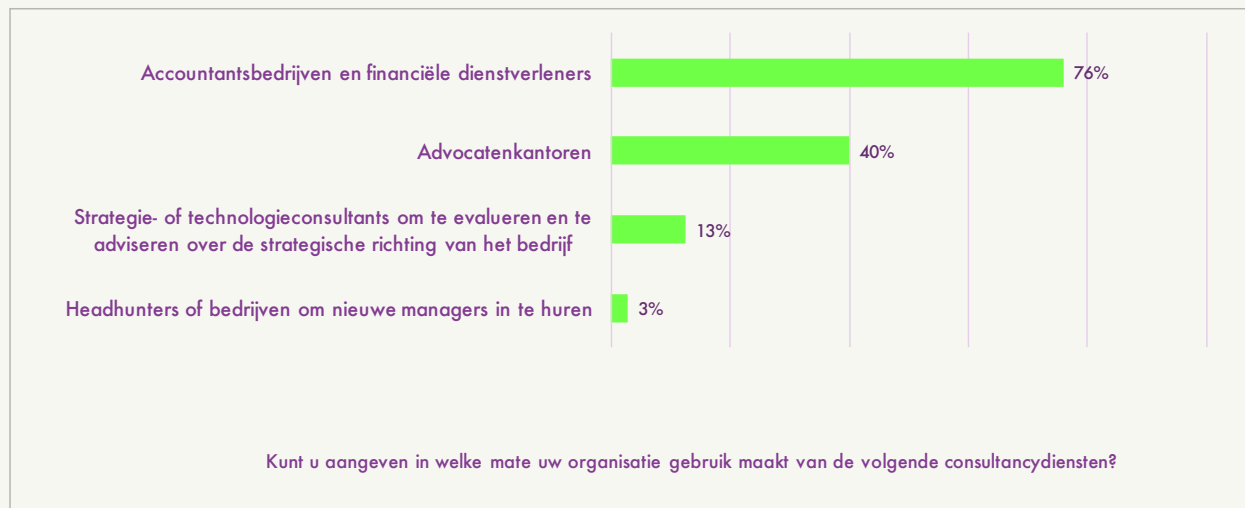
Ook gebruik van *Gantt/Pertdiagrammen*, een roosteringsstool voor projectmanagement, is zeldzaam in gebruik (4% intensief gebruik en 17% matig).

De hulp van zakelijke dienstverleners wordt in verschillende mate ingezet (FIGUUR 16). Accountantsbedrijven en financiële dienstverleners zijn bij driekwart van de organisaties aanwezig. Het gebruik van juridische diensten door advocatenkantoren valt terug te zien bij 40% van de podia. Zelden wordt er hulp gevraagd bij strategie- en technologieconsultants; slechts 13% van de podia is geneigd om dit soort adviseurs te betrekken bij hun besluiten. Niet meer dan 3% van de podia heeft ervaring met headhunters voor strategisch personeel. Deze twee laatste soorten dienstverleners zijn opvallend afwezig in de sector.



Figuur 15

Managementtools in gebruik



Figuur 16

Samenwerking met zakelijke dienstverleners (% in grote mate aanwezig)

Samengevat zijn de conclusies uit het onderzoek de volgende. Negen van de tien Nederlandse podia hebben managers in dienst die een managementopleiding of -training hebben gevolgd. De helft van deze managers heeft ook een artistieke achtergrond. Naast hun managementtaken hebben ze ook vaak verantwoordelijkheden op het gebied van programmering, fondsenwerving, marketing en andere beleidspunten. Ze ervaren de druk in de sector over het algemeen als hoog, maar ze zijn tegelijkertijd optimistisch over de kracht die ze hebben om deze spanningen te lijf te gaan.

Al bestaat er een hoge mate van erkenning van de tegenstrijdige krachten waardoor spanningen worden veroorzaakt, verschilt de manier waarop organisaties een respons formuleren sterk. In de afgelopen vier jaar is het niveau van onderscheiding hetzelfde gebleven of met betrekking tot sommige gebieden licht afgenomen. Hiertegenover staat een sterke toename van het niveau van integratie. Dit toont aan dat de instellingen verschillende processen meer onder controle proberen te krijgen, vaker gezamenlijk besluiten nemen en ernaar streven om de coördinatie en efficiëntie te vergroten. De ruimte voor verschillen blijft grotendeels onveranderd. Onderscheiding is een krachtig middel om makers en andere professionals ruimte te geven voor hun identiteit en hun werk.

Bij de selectie van nieuwe managers wordt er voornamelijk op gezond verstand en ervaring geselecteerd. Een economische of managementopleiding komt hierbij op de tweede plaats. Fondsenwerving is nog steeds niet doorgebroken als aparte functie bij de meeste onderzochte organisaties. Dit verschilt echter bij organisaties in de Randstad waar dit wat geaccepteerder en populairder is. Het repertoire aan managementtools en technieken is gevarieerd en voornamelijk gefocust op het meten en analyseren van financiële gegevens. Er is ook veel ruimte om samenwerking te vergroten met strategische, hr- en technologie adviseurs en dienstverleners.

Het algemene beeld dat dit rapport schetst is dat van een veranderend profiel van het werk van podia-managers. De dynamiek in de sector heeft hierop zijn stempel gedrukt. We zien een tendens waarbij directies pogen om de controle en betekenis in handen te houden in de strijd met de groeiende uitdagingen. Het toont ook dat de middelen die ingezet worden om dit te bereiken nog steeds niet volledig zijn uitgeput. Het rapport biedt de mogelijkheid om stil te staan bij de mogelijke volgende stappen in de ontwikkeling van de branche.

Recente publicaties in internationale management tijdschriften hebben op de groeiende rol van “en-en” leiderschap gewezen. Hieronder twee voorbeelden:

Smith, W. K., Lewis, M. W., & Tushman, M. L. (2016). “Both/And” Leadership. *Harvard Business Review*, 94(5), 62–70.

Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 58–77.

TEKST EN ONDERZOEK

dr. Alexander Alexiev

i.s.m. Isidoro Manzanares Nieto, MSc.

CORRECTIE

Jarron Kamphorst

VORMGEVING

Willem Stapel

MET DANK AAN:

De enquête deelnemers

Aad Hogervorst, Fonds Podiumkunsten

Annelies Dijkzeul, KWINK Groep

Marjo van Schaik

Hans Onno van den Berg

Eline Kleingeld, Theater Lawei

Ieva Rozentale

EEN UITGAVE VAN:

Onderzoekstraject Management
in de PodiumkunstenUniversiteit van Amsterdam
Amsterdam Business School
Sectie Entrepreneurship & Innovation
Plantage Muidersgracht 12
1018 TV Amsterdam
tel: 020 525 4353
e-mail: a.s.alexiev@uva.nl

MAART 2017