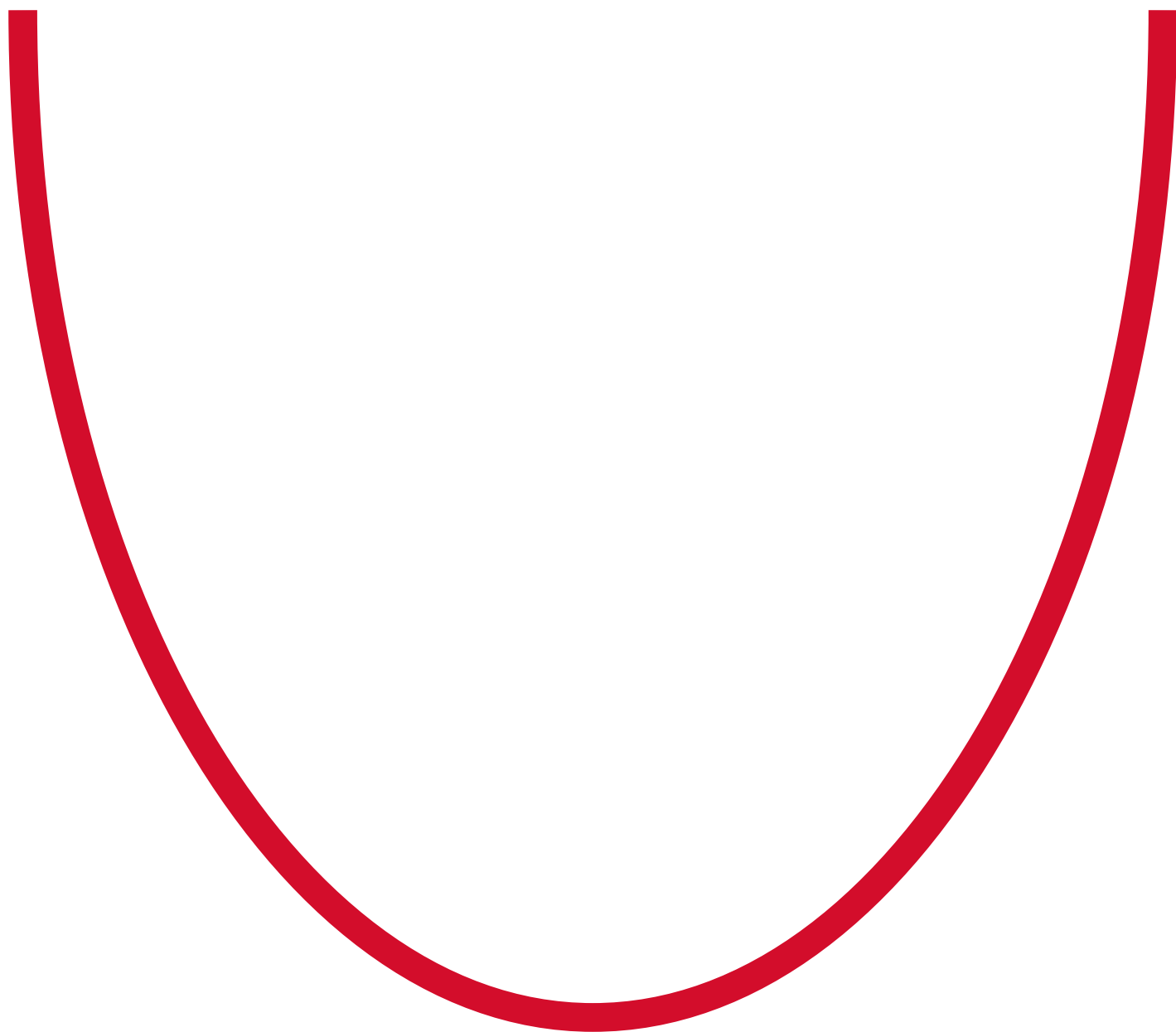


Leiderschap in Kunst en Cultuur



camunico

**Uitdagingen en kansen
voor bestuurders en
toezichthouders in de
culturele sector**

Voorwoord

Het onderzoek van Camunico naar leiderschap in de kunst- en cultuursector moet gezien worden in het kader van algemene ontwikkelingen op het gebied van *corporate governance*. Het toegenomen bewustzijn van het belang van *corporate governance* als zodanig is opvallend. Culturele instellingen zijn net zo kwetsbaar als andere organisaties en worden ook steeds vaker geconfronteerd met snel veranderende omstandigheden. Dit vraagt om tijdige aanpassingen en innovatie. Het vermogen tot aanpassing en innovatie is gerelateerd aan de continuïteit van de organisatie. Van goed leiderschap wordt verwacht dat het deze belangen beschermt. Een goed functionerende raad van toezicht is van vitaal belang voor het toezicht op en de ondersteuning van de directie van de instelling. Om de continuïteit te kunnen waarborgen moet gefocust worden op excellentie en innovatie.

Aan kunst en cultuur, beide beschouwd als een onderdeel van het publieke domein, wordt een groot algemeen belang toegekend. De zichtbaarheid van een succes of een mislukking in deze sector is echter groot en dat beïnvloedt de reputatie van de instelling en de publieke en private bereidheid tot steun. Culturele instellingen zijn, naast publieke financiering, steeds vaker ook afhankelijk van private financiering. Zij worden daarmee afhankelijk van steun van andere partijen, die in ruil daarvoor de nodige eisen zouden kunnen stellen, zoals rapportages, compliance, regulering, integriteit, etc.

Dit resulteert in een veeleisende uitdaging: het combineren van culturele uitmuntendheid met organisatorische en bedrijfsmatige efficiëntie en robuustheid. Ten aanzien van deze eisen kunnen culturele instellingen zich geen uitstel of halve maatregelen veroorloven. Het laten floreren van de organisatie in deze context is een ware uitdaging aan het leiderschap. Geen wonder dat ook aan de kwaliteit van dit leiderschap hoge eisen gesteld worden.

In het onderzoek van Camunico wordt het leiderschap van culturele instellingen daarom terecht beschouwd als een gecombineerde inspanning van zowel directieleden als leden van de raad van toezicht. De kwaliteit van het leiderschap wordt bepaald door hun gezamenlijke (individuele) kwaliteiten. Op basis van ons onderzoek naar en ervaring met *corporate governance* in de private sector, kan inderdaad geconcludeerd worden dat het loont om de interactie tussen de directie en de raad van toezicht te evalueren. Het is dan belangrijk om op drie verschillende niveaus de bepalende krachten en factoren te beoordelen. Ten eerste het systeem (taken, functies, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, procedures, enz.); ten tweede de groep (wat is de onderlinge samenhang tussen de directie en de raad van toezicht, de openheid naar elkaar toe, de kwaliteit van het overleg en de besluitvorming); en ten derde de persoonlijke kenmerken (individuele deskundigheid, persoonlijkheid en stijl, die invloed hebben op het bestuur als geheel).

Net zoals organisaties in de particuliere en publieke sector, zal ook het leiderschap van culturele instellingen moeten investeren in de kwaliteit van hun prestaties en in de interactie tussen directie en raad van toezicht. Dit is vooral belangrijk wanneer de omgeving in snel tempo verandert en de risico's groter worden. Goede bedoelingen alleen voldoen niet langer. Een toezichthoudende functie in de culturele sector betekent zeker niet dat men, naast het dagelijkse werk in bijvoorbeeld een directie of raad van commissarissen, slechts een informele rol in de marge speelt. Het zal af en toe een aanzienlijke, professionele inzet vereisen. Disfunctioneren in een toezichthoudende functie, of als directielid verhinderen dat leden met een toezichthoudende functie goed kunnen presteren, betekent niet alleen een risico voor de culturele instelling zelf, maar ook voor de mensen die deze functies bekleden.

Terugblikkend, zien we dat toezichthoudende functies in culturele instellingen vaak werden vervuld door mensen die zelf een financiële bijdrage aan de instelling leverden, of toegang hadden tot een netwerk van mensen binnen de overheid of het bedrijfsleven die zouden kunnen bijdragen en optreden als sponsor of ambassadeur van de instelling. In de afgelopen tien jaar is, in lijn met de trend in het bedrijfsleven, een sterke nadruk komen liggen op *good governance*. De omvang en het belang van toezichthoudende functies is flink toegenomen, in het bijzonder op organisatorische en financiële controles, audits, risicomanagement en compliance. Deze nieuwe aandachtsgebieden voor toezichthouders kunnen voor een groot deel worden opgepakt door leiders en professionals uit het bedrijfsleven: degenen die ook al een belangrijke rol vervulden in het netwerk. Het behoort vaak tot hun 'natuurlijke' expertise om organisatorische kwaliteiten en financiële vermogens van de culturele instelling te kunnen begrijpen en bewaken. Vanwege de vaak 'schrale' supportstructuur bij culturele instellingen, zijn deze deskundigen geneigd om zich op deze gebieden veel intensiever in te zetten. Soms gaan zij bijna op de stoel van de directie zitten, waardoor de scheidslijn tussen de taak van de directie en die van de toezichthouder vervaagt. Tot op zekere hoogte kan dit onvermijdelijk zijn, maar men moet zich er van bewust zijn op welke wijze dit de interactie tussen directies en toezichthouders kan beïnvloeden, om ervoor te zorgen dat de juiste checks and balances gewaarborgd blijven.

Naast hun netwerkfunctie en de organisatorische en financiële controlefunctie, zijn toezichthouders ook verantwoordelijk om toezicht te houden op de directie en deze te ondersteunen bij de kernactiviteiten: de artistieke en culturele essentie, het product en de strategie. Maar het typerende is dat op dit gebied de directie meestal relatief autonoom te werk gaat, met weinig inmenging van toezichthouders. De toezichthouders, die in de eerste plaats aangezocht zijn voor het vervullen van de netwerk- en controlefuncties, zijn juist geen experts op cultureel gebied. Zij zijn liefhebbers van kunst en cultuur en willen bijdragen aan de ontwikkeling daarvan, maar hun deskundigheid ligt elders. Daarentegen is de directie juist wel de artistiek en cultureel expert. Met als gevolg dat de bijdrage van de toezichthouders vaak niet meer is dan het simpelweg goedkeuren van voorstellen van de directie.

De onderzoeksresultaten van Camunico lijken te weerspiegelen dat zich een scheiding voltrekt tussen aan de ene kant een artistiek en cultureel dominante directie, en aan de andere kant organisatorische, financiële en op netwerk gerichte toezichthouders. Dit kan leiden tot een onevenwichtige situatie. Op het specifieke gebied van artistiek en cultureel beleid, vinden toezichthouders het leveren van een zinvolle bijdrage vaak lastig. De directie wordt daardoor in principe aan haar lot overgelaten. Sommige directeuren vinden dit eigenlijk wel een geruststellend idee. Maar in een steeds complexer wordende wereld, met al maar meer onzekerheid, betwijfelen we of culturele instellingen er echt het meest bij gebaat zijn wanneer er, wat hun kernactiviteiten betreft, geen sterke toezichthoudende functie wordt uitgeoefend. Voor de meeste culturele instellingen zou een versterking van de toezichthoudende functie op het gebied van kernactiviteiten een wijziging in de samenstelling van de raad van toezicht vereisen. Een groter deel van de toezichthouders moet zowel expert zijn op cultureel gebied, als op het gebied van het ontwikkelen van cultureel ondernemerschap.

In deze context betekent het Camunico-rapport voor de culturele sector een belangrijk hulpmiddel om relevante trends in 'cultural governance' te identificeren en te monitoren. Een nog belangrijker aspect is dat de conclusies uit het rapport directies en toezichthouders kunnen stimuleren om na te denken over de wijze waarop zij hun leiderschapsrollen voor hun organisaties en instellingen op een zo goed mogelijke manier kunnen invullen.

Professor Erik van de Loo,
TiasNimbas, INSEAD,
Phyleon Governance & Leadership

Professor Jaap Winter,
Universiteit van Amsterdam,
Duisenberg School of Finance,
Phyleon Governance &
Leadership

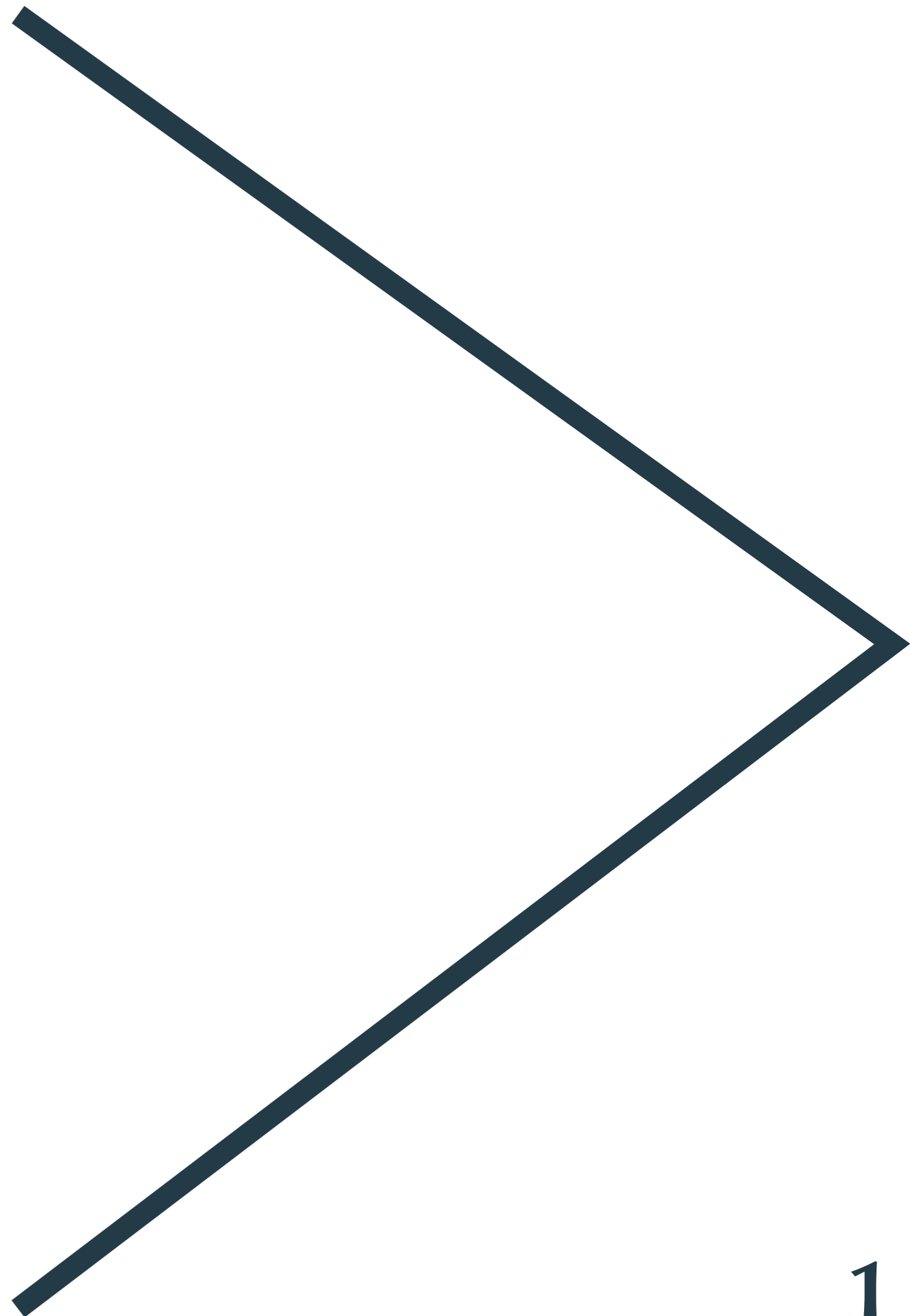
Door belangrijke sociale, politieke en economische veranderingen in de omgeving van de kunst en cultuur ziet het leiderschap van deze sector zich voor grote uitdagingen gesteld.

Om blijvende (sociaal-maatschappelijke) waarde te creëren is het van belang dat instellingen een meer ondernemende cultuur ontwikkelen die beter kan inspelen op veranderingen van buiten af.

Dit vraagt om leiderschap dat de dynamiek en het risicomangement dat hoort bij een dergelijke cultuur begrijpt, er voor waakt dat de (artistieke) kernwaarden van de instelling worden gerespecteerd en er voor zorgt dat er aansluiting is met een brede sociaal maatschappelijke, context.

Uit ons onderzoek blijkt dat raden van toezicht en directies die een sterk inlevingsvermogen hebben ontwikkeld voor elkaar, op basis van wederzijds begrip en respect, beter in staat zijn om succesvol in te spelen op deze veranderingen. De uitdaging is om binnen het leiderschap een grotere diversiteit aan individuen en relaties te ontwikkelen om, met respect en begrip voor het artistieke product en de waarde(n) van de instelling, invulling te geven aan (sociale) innovatie.

Daarnaast zal, veel meer dan tot nu toe het geval is, een integraal strategisch beleid, gericht op *langetermijnkansen* en *-risico's* in zowel de *interne* als de *externe* omgeving, de basis moeten vormen voor innovatieve ontwikkelingen in deze unieke sector.

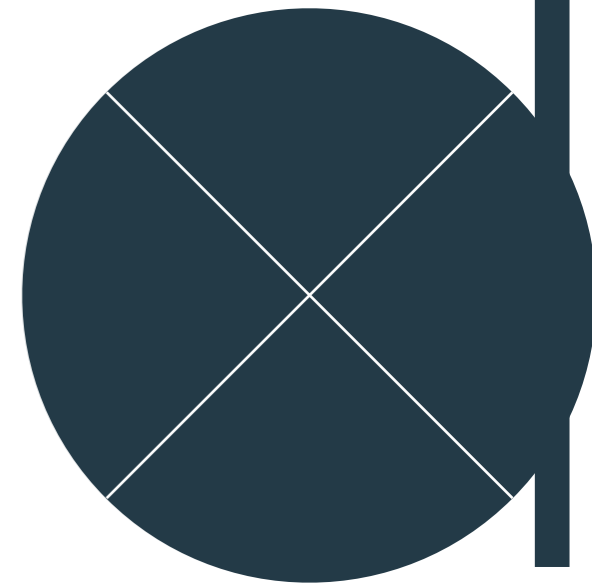
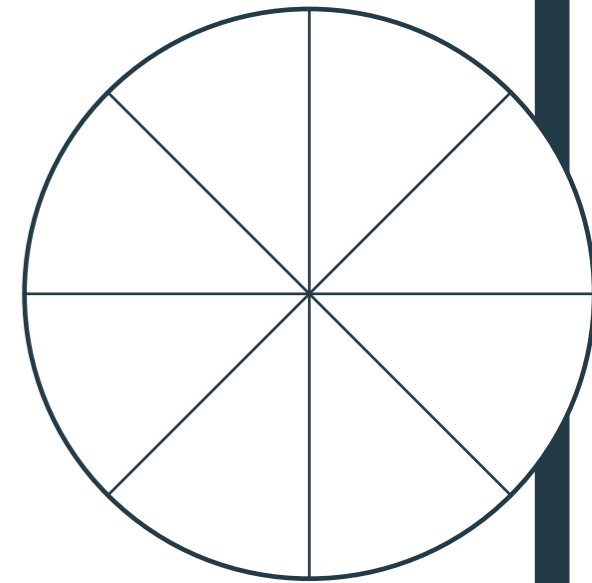


Ook in de kunst- en cultuursector sector ziet het leiderschap zich voor grote uitdagingen gesteld. Voor ondernemende instellingen creëert dit echter ook belangrijke kansen.

In een tijd van financiële crisis, en de daarmee gepaard gaande economische recessie, heeft de Nederlandse regering binnen de sector drastische bezuinigingen doorgevoerd. Voor een aantal instellingen zijn deze uitdagingen onoverkomelijk gebleken. Sommige hebben de deuren moest sluiten, andere moesten fuseren om een levensvatbare 'kritische massa' te behouden. Weer andere instellingen zoeken uit alle macht naar manieren om een nieuw evenwicht te bereiken tussen overheidsfinanciering, private sponsoring en liefdadigheid enerzijds, en de eigen winst anderzijds. Dat betekent dus meer dan alleen het zoeken naar schaarse, traditionele bronnen. Het betekent ook zoeken naar nieuwe financieringsbronnen.

De politiek en de maatschappij verwachten in toenemende mate dat de kunstwereld haar toegevoegde waarde (direct of indirect) op de economie en maatschappij aantoot. Deze verwachting creëert voor ondernemende instellingen ook belangrijke kansen. De noodzaak om creatie van concrete maatschappelijke waarde en relevantie aan te tonen, biedt ook de mogelijkheid om nieuwe financiële bronnen aan te spreken. Daarbij kan gedacht worden aan nieuwe commerciële initiatieven ter ondersteuning van de instelling, of aan innovatieve manieren om het intellectuele en artistieke kapitaal in te zetten voor het creëren van belangrijke maatschappelijke waarde.

Om nieuwe mogelijkheden en kansen te kunnen ontwikkelen en benutten, zijn voor directies en raden van toezicht nieuwe competenties en gedrag vereist die dienen als aanvulling op die waarmee de sector tot nu toe gezorgd heeft voor de rijk gevarieerde, hoge kwaliteit van het Nederlandse culturele leven.

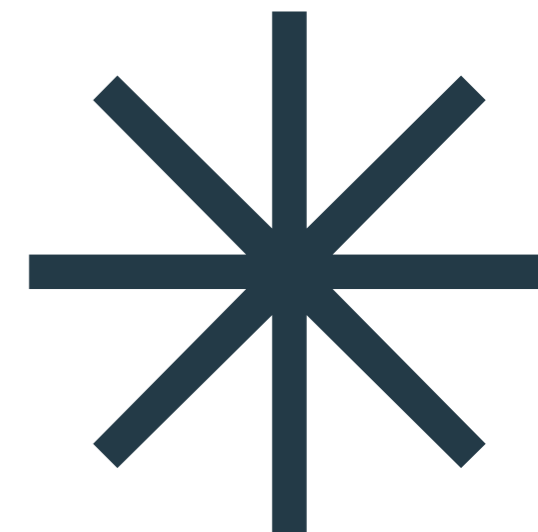


Ons onderzoek heeft als doel om directies en raden van toezicht van culturele instellingen inzichten te verschaffen die kunnen helpen bij het ontwikkelen van veerkrachtige en ondernemende organisaties die beter in staat zijn te anticiperen op omgevingsveranderingen op de lange termijn.

Aanpak en methodiek

In een organisatie heeft de diversiteit aan individuele, diepewortelde patronen van denken, gevoel en gedrag, een grote invloed op de veerkracht van die organisatie. Het doorlopen van de verschillende ontwikkelingsfasen zorgt bij een organisatie steeds voor andere uitdagingen (zie pagina 17 over de ontwikkelingscurve). Op individueel niveau vereisen deze verschuivingen een groot adaptief vermogen; niemand is in staat om overal even effectief in te zijn.

We hebben de diversiteit aan talenten en leiderschapskwaliteiten (zie pagina 17 voor meer uitleg) binnen raden van toezicht en directies geanalyseerd en in direct verband gebracht met het vermogen van die leiderschapsteams om een effectieve bijdrage te leveren aan de strategische uitdagingen die gepaard gaan met de positie op de ontwikkelingscurve. Daarbij hebben we gekeken naar de invloed op de besluitvorming en het risicomanagement bij het inspelen op die uitdagingen. Daarnaast hebben we getracht inzicht te geven in de wisselwerking tussen de twee leiderschapsteams, die ieder op hun eigen niveau inspelen op kansen, strategische besluitvorming, en tijdens de uitvoering daarvan bezig zijn met risicomanagement.



Ons onderzoek kende de volgende onderdelen:

- Een vragenlijst aan alle voorzitters en directeuren om te bepalen waar in de ontwikkelingscurve zij denken dat hun instelling zich momenteel bevindt;
- Een vragenlijst aan alle leden van de raad van toezicht en alle directieleden om voorkeuren te identificeren in denken, gevoel en gedrag, om daarmee te kunnen bepalen waar zij *optimaal* bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie;
- Persoonlijke interviews met de voorzitters en met de directeuren om hun perceptie van strategische en governance kwesties in het huidige sociale en economische klimaat te analyseren.

Voor alle individuele instellingen zijn de conclusies uitgewerkt en met de individuele raden van toezicht en directies besproken. Deze resultaten zijn vertrouwelijk en iedere instelling kan ze naar eigen inzicht gebruiken. In dit verslag worden de gemeenschappelijke bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. Er wordt naar voren gehaald welke uitdagingen aan *governance* en leiderschap gesteld worden, en waar de uitdagingen liggen. Wij hopen dat de inzichten uit deze studie een waardevolle bijdrage zullen leveren aan de instandhouding en verdere ontwikkeling van de (sociaal-maatschappelijke) waarde(n) voor de hele kunst- en cultuursector.

N.B.: Wij spreken in dit rapport over directieteams en raden van toezicht maar hetzelfde geldt voor leiders in andere bestuursmodellen.

Instellingen erkennen dat ze zich moeten aanpassen aan een veranderende sociale, politieke en economische werkelijkheid. Hun gedrag is echter nog niet aangepast op deze nieuwe realiteit.

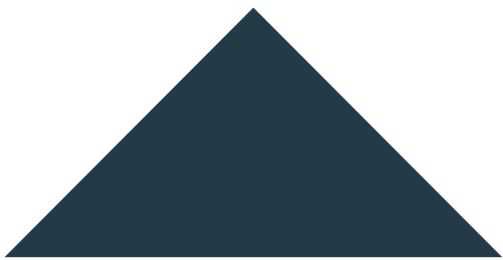
Belangrijkste inzichten uit de ontwikkelingscurve

Uit ons onderzoek blijkt dat alle voorzitters en directeurs van de deelnemende instellingen hun organisatie in de *tweede helft* (vanaf fase 4) van de ontwikkelingscurve plaatsen (zie pagina 16). Bij verschillen in positionering op de ontwikkelingscurve, plaatste de voorzitter de instelling steeds hoger dan de directeur. Dit zou er op kunnen duiden dat deze voorzitters een realistischer besef hebben van zowel de strategische omgeving als van de kwetsbaarheid van de instelling. Het feit dat de visie van de directeur daarvan afwijkt, kan nuttig zijn bij het kritisch bevragen of valideren van plannen voor de instelling.

Sommige instellingen zijn, parallel aan hun bestaande ontwikkelingscurve, begonnen met meer (cultureel) ondernemende initiatieven. Zij bouwen aan nieuwe ontwikkelingen (in fase 1 & 2). De dominante cultuur bij de instellingen die wij hebben onderzocht is echter gericht op *operationele optimalisatie* (fase 4), en minder op *radicale innovatie* (fase 1). Door de veranderende externe omstandigheden wordt de effectiviteit van dit soort denk- en besluitvormingspatronen echter op de proef gesteld.

Slechts één voorzitter heeft uit zijn reacties laten blijken dat hij de noodzaak erkent om over te gaan op een nieuwe ontwikkelingscurve. Bij het vaststellen van deze nieuwe ontwikkelingscurve wil hij teruggaan naar de grondbeginselen van de instelling, om aan de hand daarvan een toekomstgericht organisatiemodel en kernprincipes te zoeken. Het beschermen van de essentie van de instelling en het ondersteunen van nieuwe initiatieven gaan daarbij hand in hand, en dienen om de instelling naar de volgende ontwikkelingscurve te laten bewegen.

Er is een toenemend besef dat de huidige veranderingen ook nieuwe kansen creëren maar om die mogelijkheden te herkennen en te ontwikkelen is meer focus op (sociale) innovatie noodzakelijk



De directie

De directieteams blijken zonder uitzondering zeer betrokken bij hun instelling. Ze hebben een zeer persoonlijke en gepassioneerde band met de visie en het doel van het creatieve product waarvoor de instelling staat. Trouwens, de meeste mensen die werkzaam zijn in culturele instellingen, zijn op een zeer persoonlijk niveau betrokken bij het doel van hun organisatie. Eenzelfde soort betrokkenheid komt ook wel voor bij familiebedrijven, maar veel minder in een *corporate* omgeving. Dit, gecombineerd met de betrekkelijk stabiele omgeving waarin culturele instellingen in de afgelopen decennia hebben kunnen opereren, heeft organisaties gecreëerd die zich vrijwel volledig hebben kunnen concentreren op (de kwaliteit van) de artistieke inhoud. Er is veel minder aandacht geweest voor de veranderende (externe) omstandigheden en de aanpassingen die dat van de organisatie vraagt.

Op basis van onze analyse blijkt dat geen van de organisaties over een directieteam beschikt dat de *ideale* diversiteit aan talenten en leiderschapskwaliteiten heeft die wij nodig achten voor ondernemende organisaties, of ze nu economische of maatschappelijke waarde nastreven.

Als instellingen hierin toch succesvol zijn, komt dat omdat ontbrekende diversiteit wordt aangevuld door leden van de raad van toezicht. Zij doen dit op basis van een sterk inlevingsvermogen en door middel van nauwe samenwerking op basis van wederzijds begrip en respect. Hetzelfde lijkt op te gaan voor kennis en vaardigheden op het gebied van 'business management', zoals marketing, financieel beheer, juridische zaken, human resources, etc.

Meer fundamenteel is echter de bevinding dat directieteams over te weinig mensen beschikken die op krachtige wijze kunnen bijdragen aan *initiatie* van nieuwe ontwikkelingen (fase 1 van de ontwikkelingscurve). Dat zou betekenen dat *creativiteit* in het realiseren van waarde vanuit de bestaande situatie, ten koste gaat van radicale *innovatie*: namelijk de creatie van nieuwe producten en diensten. Wel beschikt een aanzienlijk deel van de directieteams over talenten en leiderschapskwaliteiten die een effectieve bijdrage kunnen leveren aan de *implementatie* van nieuwe ideeën (fase 2 en 3 van de ontwikkelingscurve). Afgezien van enkele uitzonderingen, kunnen de mensen in de door ons uitgevoerde steekproef in twee groepen ingedeeld worden:

- Een groep zeer creatieve mensen die een sterke bijdrage levert aan het optimaliseren van de bestaande situatie;
- En een groep mensen die geneigd is hun energie extern-gericht te gebruiken, en die zich richten op het opbouwen van relaties die hun instellingen ten goede kunnen komen.

De eerste groep zal een grote bijdrage leveren aan het managen of creëren van een kwalitatief hoogstaande inhoud. Deze inhoud blijft van groot belang om de toekomst van de organisatie, op basis van het artistiek-culturele product, veilig te stellen. De tweede groep zal van groot belang zijn voor het opbouwen van relaties met niet-traditionele financieringsbronnen. Zij zijn in staat een coherent verhaal te presenteren met betrekking tot de door hun instellingen gecreëerde (maatschappelijke) waarde en weten dat zo te brengen, dat het ook een breder publiek zal aanspreken. Deze groep staat voor de strategische uitdaging om zich te gaan richten op andere relaties, en tegelijkertijd ook op een passende manier met de traditionele financiers in dialoog te blijven. Het is interessant om te zien dat een aantal recente benoeringen binnen de sector zich meer op de tweede groep is gaan richten, in plaats van op de eerste groep.

Een meer strategische en geïntegreerde benadering van het risicobeheer en het benutten van kansen in alle sociale lagen en groeperingen is essentieel voor de lange termijnontwikkeling van culturele instellingen.



17

De raad van toezicht

Leden van een raad van toezicht zijn vaak erg trots op het feit dat zij een functie bij een culturele organisatie vervullen. Ze zijn zich zeer bewust van het feit dat zij toezicht houden op gemeenschapsgeld en geven ten aanzien daarvan blijk van een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Zij worstelen echter met het ontwikkelen van een goed antwoord op de veranderende politieke en maatschappelijke vraag.

In de voorafgaande, betrekkelijk stabiele, periode konden de raden van toezicht een 'zuiver' toezichthoudende aanpak hantieren, die paste bij volwassen organisaties (vanaf fase 4 in de ontwikkelingscurve). De recente ontwikkelingen hebben echter gezorgd voor een aanzienlijke toename van de hoeveelheid tijd die leden van de raad van toezicht in een organisatie moeten steken. De directieteams worden geconfronteerd met uitdagingen waar zij nog niet eerder mee te maken hadden, waarbij leemtes in vaardigheden, kennis en gedragspatronen binnen de directie vaak aangevuld worden door de raad van toezicht. Dit leidt tot een aanzienlijke taakverzwaring van de raad van toezicht waarbij zij, naast hun formele taken, steeds vaker ook betrokken raken bij (of vragen krijgen uit) de dagelijkse bestuurspraktijk waardoor de grens tussen 'zuiver toezicht' en 'operationele verantwoordelijkheid' aan het vervagen is.

Net als bij de directieteams, blijkt dat geen van de organisaties over een raad van toezicht beschikt die de *ideale* diversiteit aan talenten en leiderschapskwaliteiten heeft die wij nodig achten om goed toezicht te kunnen houden op

ondernemende organisaties, of ze nu economische of maatschappelijke waarde nastreven. Ontbrekende diversiteit bij raden van toezicht wordt aangevuld door leden van de directie. Ook hier lijkt dat op te gaan voor kennis en vaardigheden, maar in het geval van de raad van toezicht zijn het de directieteams die aanvullen op artistieke inhoudelijke kennis.

Wanneer we de raden van toezicht als 'standalone' analyseren, zien we veelal een gebrek aan een robuuste 'advocaat van de duivel'. Hiermee bedoelen wij iemand, met goed gevoel voor interpersoonlijke dynamiek, maar die er tegelijkertijd voor kan zorgen dat er werkelijke maatschappelijke en financiële waarde wordt geleverd. Hiermee willen wij niet suggereren dat dit nu niet zou gebeuren, maar het ontbreekt aan personen met een dergelijk aangeboren gedrag. Personen die zich van nature meer richten op *operationele efficiency* in plaats van *artistieke kwaliteit* en daarmee het natuurlijke gedrag compenseren van de directie, die de neiging heeft het tegenovergestelde te doen.

Net als bij de directies, constateren we dat ook de raden van toezicht over te weinig mensen beschikken die op krachtige manier kunnen bijdragen aan de *initiatie* van nieuwe producten en diensten. Het gaat dan om mensen die directieleden kunnen uitdagen, motiveren en ondersteunen bij het faciliteren van radicale innovatie, waardoor nieuwe financieringsstromen kunnen worden aangetrokken vanuit de overheid, private partijen, liefdadigheid, of vanuit eigen winstgevendheid.

Een van de grootste uitdagingen voor de raden van toezicht bestaat eruit om volledig op de hoogte te blijven van de eisen die aan de organisatie worden gesteld als gevolg van de wijzigende druk van buitenaf. Voor raden van toezicht die niet beschikken over de juiste diversiteit, zowel in termen van tijd, vaardigheden, kennis, talenten en leiderschapskwaliteiten, is het bijna onmogelijk om de complexiteit van (en de verbanden tussen) artistieke inhoud, maatschappelijke waarde en het zeer complexe veld van stakeholders te overzien.

Effectieve samenwerking tussen de directies en raden van toezicht ontstaat daar waar sprake is van werkelijk begrip voor elkaars motivatie en waar erkend wordt dat de creatie van sociaal-maatschappelijke waarde een totaal andere dynamiek met zich meebrengt dan de creatie van economische waarde.

Combinatie raad van toezicht en directie

De raden van toezicht en de directies die hebben deelgenomen aan ons onderzoek zijn vaak zeer complementair zowel in termen van talenten en leiderschapskwaliteiten, als in vaardigheden en kennis; een tekort in het ene team wordt aangevuld door de kracht van het andere team. De mate waarin deze complementariteit effectief wordt benut is echter sterk afhankelijk van het wederzijdse begrip voor verschillen in achtergrond en motivatie.

Er is een belangrijk contrast tussen de motivatie van leden van de raad van toezicht en directieleden. Directieleden zijn er in de eerste plaats in geïnteresseerd om de instelling vanuit een professioneel perspectief te ontwikkelen; zij worden gemotiveerd door *professionele waardering* van collega's, specialisten, kunstenaars en critici. Dit gebeurt op een inhoudelijk niveau, dat door toezichthouders veelal moeilijk begrepen wordt. Toezichthouders daarentegen worden hoofdzakelijk gemotiveerd door de *maatschappelijke waardering* van hun sociale omgeving. Zij hechten wel belang aan de sociale- en culturele betekenis van de instelling, maar beschouwen de rol niet als een essentieel onderdeel van hun eigen professionele ontwikkeling. Zij worden gedreven door hun eigen (in de meeste gevallen niet-professionele) passie voor het creatieve product. Doordat eventuele problemen een nadelig effect kunnen hebben op hun eigen professionele ontwikkeling, kan dit bij raden van toezicht risicomijdend gedrag veroorzaken. Tussen directieleden en leden van de raad van toezicht kan dit verschil in motivatie leiden tot spanningen over een bepaalde aanpak, de bereidheid (meer) risico te nemen en gevoelens van urgentie.

Een ander belangrijk contrast is de kennis en ervaring ten aanzien van de verschillen in het waardecreatieproces. Veel toezichthouders komen uit een commerciële omgeving waarin het proces van waardecreatie bijna uitsluitend is gericht op geld (uitgedrukt in termen als winst, rendement op geïnvesteerd vermogen, rendement op

activa, enz.). Het proces van waardecreatie binnen de culturele sector is bijna geheel gericht op het creëren van sociaal-culturele waarde en hier is geld 'slechts' een middel om dat te bereiken. Deze twee totaal verschillende processen van waardecreatie leiden op hun beurt tot andere manieren van werken, persoonlijke drijfveren en vocabulaire. Het feit dat culturele instellingen opereren in het segment van het 'midden- en kleinbedrijf' (veelal klein, soms midden) komt hier nog als een belangrijk verschil bij. Culturele instellingen werken met een klein en flexibel management dat zorgt voor een heel eigen dynamiek, die niet altijd begrepen wordt door toezichthouders welke vaak uit grotere organisaties afkomstig zijn.

Directieleden willen niet dat toezichthouders op hun stoel gaan zitten, maar door de strategische veranderingen in de wereld waarin de instellingen zich bevinden, en de vaak zeer 'schrane' managementstructuur waarmee deze organisaties zich draaiende moeten houden, is de raad van toezicht vaak een logische en bereidwillige bron van (praktische) hulp. Toezichthouders leveren dan ook vaak een belangrijke toegevoegde waarde die veel verder gaat dan de formele rol van hen vraagt.

Het is echter van cruciaal belang om te realiseren dat beide teams elkaars complementaire bijdragen alleen kunnen benutten als zij een goed begrip ontwikkelen voor deze essentiële, vaak niet direct zichtbare, verschillen. Ook is het van belang om steeds weer goede afspraken te maken, hetzij op verzoek van de directie, hetzij omdat de omstandigheden dit vereisen, over de grens tussen formeel toezicht en praktische hulp. Waar deze grens ligt is bovendien sterk afhankelijk van (het besef van) de positie van de instelling in relatie tot haar ontwikkelingscurve.

Hoe goed beide teams ook van elkaars complementaire bijdragen gebruik maken, het zal het geconstateerde tekort aan mensen in de directie *en* in de raad van toezicht die substantieel kunnen bijdragen aan de *initiatie* van innovatie (fase 1 van de ontwikkelingscurve) niet oplossen.

Culturele instellingen zijn geen commerciële bedrijven. Dit sluit de noodzaak voor het ondernemen van meer sociaal en commercieel gerichte activiteiten echter niet uit.

Conclusies

Wij zien dat veel raden van toezicht en directies, mede door de noodzaak tot reorganisatie en heroriëntatie, nader tot elkaar zijn gekomen en een betere onderlinge verstandhouding en waardering voor elkaar hebben gekregen. We zien een nieuwe generatie directieleden die een opener en efficiëntere interactie met de raad van toezicht voorstaan. Directieleden die meer tijd investeren in de raad van toezicht zijn ook tevredener over de toegevoegde waarde van de raad. Toezichthouders die meer betrokken zijn en van echte passie voor de missie van de instelling getuigen, blijken effectiever te zijn, vooral ten aanzien van de diepgewortelde intrinsieke motivatie van mensen in de culturele sector.

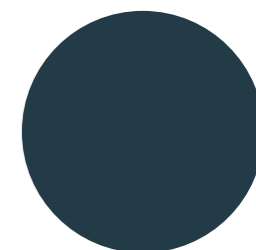
Effectieve samenwerking tussen de directies en raden van toezicht ontstaat waar sprake is van werkelijk begrip voor elkaars motivatie en van erkenning dat de creatie van sociaal-maatschappelijke waarde een totaal andere dynamiek met zich meebrengt dan de creatie van economische waarde. Voor culturele instellingen is het van strategisch belang concrete (maatschappelijke) waarde te creëren met een meer ondernemingsgerichte aanpak om bestaande financieringsbronnen te behouden *en* nieuwe financieringsbronnen te kunnen aanboren.

Voor instellingen die nieuwe (maatschappelijke) toegevoegde waarde willen creëren zal het de uitdaging zijn om, zowel in de raden van toezicht als in de directies, een aantal 'uitvinders' aan zich te binden. Mensen dus, die een substantiële bijdrage kunnen leveren aan de *initiatie* van nieuwe en relevante (sociaal-maatschappelijke) proposities en daarbij de waarde(n) van de instellingen herkennen en ondersteunen.

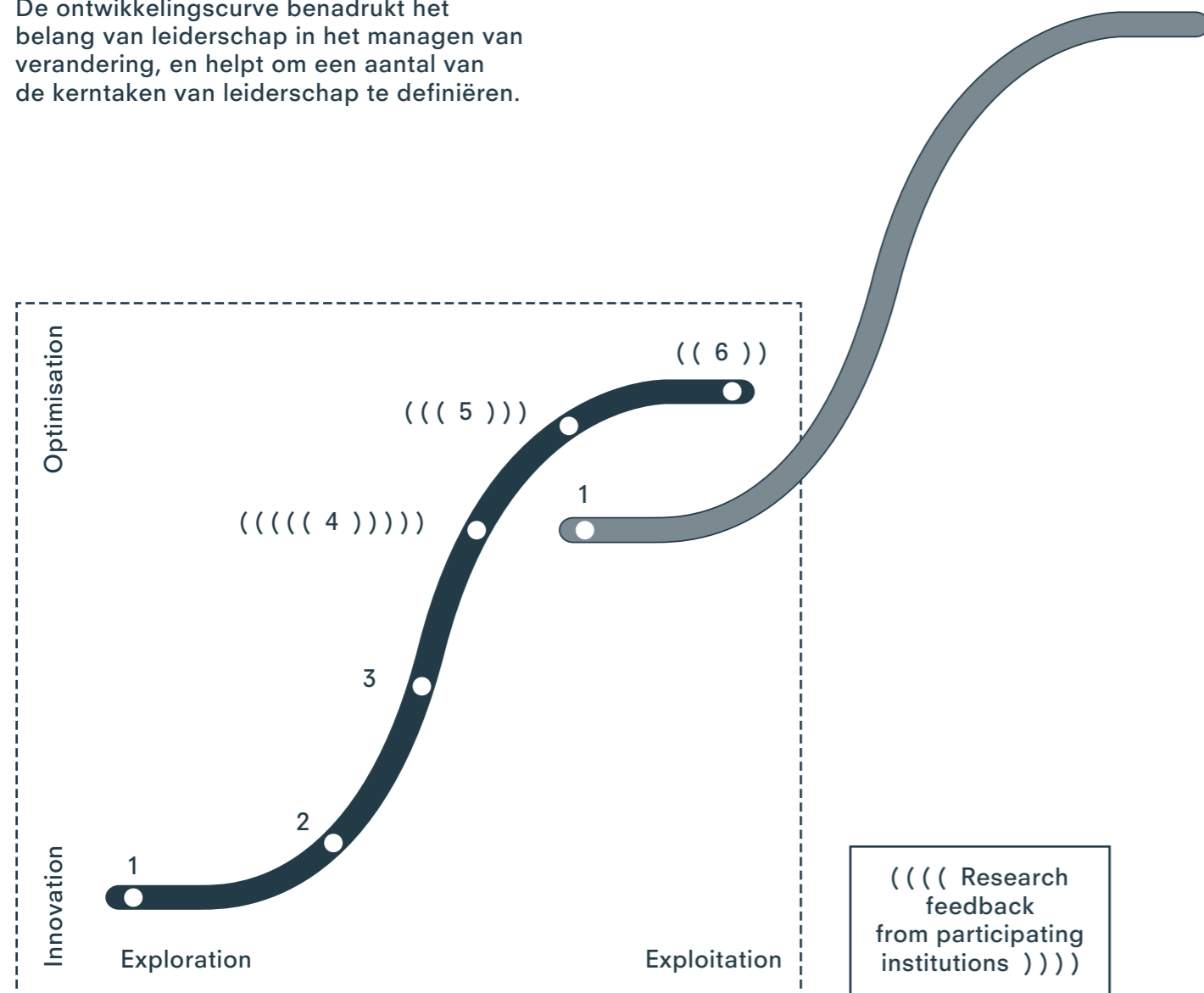
Dergelijke radicale innovatie kan rechtstreeks zorgen voor winst als financieringsbron, of indirect nieuwe sociaal-maatschappelijke waarde creëren. Door dit

laatste zullen nieuwe bronnen van overheidsfinanciering, private sponsoring of liefdadigheid kunnen worden aangesproken. Het is hierbij van belang te onderkennen dat nieuwe sponsors en kapitaalverstrekkers heel andere economische en maatschappelijke verantwoordelijkheden en doelstellingen kunnen hebben dan de meer traditionele kapitaalverstrekkers voor kunst en cultuur.

De toezichthouders doen er goed aan hun kritisch vermogen - het optreden als 'advocaat van de duivel' - te stimuleren. Nieuwe initiatieven moet men ondersteunen, maar overoptimistische ideeën kunnen beter afgeremd worden. Raden van toezicht lijken, eerder dan de directies, ertoe geneigd in te zien dat deze ontwikkelingen zullen moeten plaatsvinden binnen een integrale langetermijnaanpak voor het identificeren en bewaken van risico's en kansen die zowel van binnenuit als van buitenaf op de organisatie afkomen.



De ontwikkelingscurve benadrukt het belang van leiderschap in het managen van verandering, en helpt om een aantal van de kerntaken van leiderschap te definiëren.



Fase 1	Imagineering: Ideatie Ontdekken & Conceptualisatie
Fase 2	Imagineering: Incubatie Funderen & (be)middelen
Fase 3	Operationalisatie: Effectuation Positioneren & Plannen
Fase 4	Operationalisatie: Constitutie Coördinatie & Operationaliseren
Fase 5	Exploitatie: Expansie Verbreding & Synergie
Fase 6	Exploitatie: Extensie Stretchen & Reflectie

Fases in de ontwikkelingscurve

De ontwikkelingscurve

Een fundamenteel inzicht van de bedrijfs-ecologie is dat organisaties levende systemen zijn. Iets dat bedoeld is om te groeien, zal nooit hetzelfde blijven. De ontwikkelingscurve, die geldt in universele processen, zorgt voor een ijkpunt in het beschrijven van het toekomstige verloop van verandering:

Creatie → Ontwikkeling → Groei → Volwassenheid / 'Oogst' → Verval

Dit proces gaat van start bij alles dat ontstaat of tot leven komt. 'Alles' betekent hier dus letterlijk 'alles': van je eigen leven tot het 'leven' van een product, een tentoonstelling of concertprogramma; van de opkomst en ondergang van een bijenkolonie tot die van een heel volk. Het illustreert de groei en het verval van organisaties of van een economie, een markt, een carrière, politieke macht, een ecosysteem, of de hele aarde, of van een relatie.

De ontwikkelingscurve benadrukt het belang van leiderschap in het managen van verandering, en helpt om een aantal van de kerntaken van leiderschap te definiëren. Duurzame organisaties zijn op een goede manier in staat op te merken wanneer hun omgeving verandert. Als dat zo is, zullen ze gaan onderzoeken hoe zij hun bestaande kwaliteiten zo optimaal mogelijk kunnen benutten. Zo creëren ze toegevoegde waarde die geïnvesteerd kan worden in een nieuwe ontwikkeling (de volgende ontwikkelingscurve). Het in stand houden van deze twee ontwikkelingscurves parallel aan elkaar (fasen 5 & 6 van de oude ontwikkelingscurve met fase 1 en 2 van de nieuwe ontwikkelingscurve) zorgt, vanwege de zeer verschillende besluitvormings- en controleprocessen, voor grote uitdagingen voor zowel de raad van toezicht als de directie. Om de effectiviteit van een team of een organisatie te waarborgen, is het dus belangrijk om te weten in welk stadium van de ontwikkelingscurve deze zich bevinden. Dat bepaalt namelijk de strategische context, en daarmee het vereiste soort leiderschap en de mix van leiderschapsbijdragen.

Diversiteit in talenten en leiderschapskwaliteiten

Op basis van de filosofie van bedrijfsecologie, hebben we leiders geanalyseerd op hun verschillende capaciteiten om bij te dragen aan de veranderende eisen van de ondernemingscyclus. Deze analyse gebeurde op drie niveaus: de instinctieve gedrevenheid om banden te ontwikkelen zowel met 'mensen' als 'materie', de neiging tot exploratie en de benadering van complexe problemen. Voor elk van die niveaus werden de individuele voorkeuren op een puntenschaal weergegeven. Die voorkeuren zijn het resultaat van de eigen ontwikkeling en rechtstreeks gerelateerd aan de houding ten opzichte van verandering. Ze hebben daarmee een rechtstreekse invloed op gedrag, hoe we reageren op verandering, en waar we de meeste kans maken om onze belangrijkste bijdrage te leveren.

Voor deze analyse hebben wij gebruik gemaakt van de AEM-cube® van Human Insight Ltd. Daarmee kunnen personen, teams en organisaties:

- Voorspellen waar in de groeicyclus van een bedrijf zij het meest productief kunnen zijn;
- Ontdekken waar zich verborgen of onbekende risico's bevinden, of waar de prestaties achterblijven bij de norm;
- Individuele groei integreren met enerzijds de ontwikkeling van teams, en anderzijds de prestatiebehoeften van een organisatie in het volgen van haar strategie.

Deze uitgave is een productie van Camunico en is uitgevoerd in samenwerking met de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Cultuur, met bijzondere bijdragen van professor Erik van de Loo en professor Jaap Winter.

Wij zijn bijzondere dank verschuldigd aan de Directies en Raden van Toezicht van Koninklijk Theater Carré, Concertgebouw Amsterdam, FOAM, Nederlands Blazers Ensemble, Rijksakademie van Beeldende Kunsten, Rijksmuseum, Rijksmuseum van Oudheden, Museum Speelklok, Stedelijk Museum Amsterdam en het Van Gogh Museum.

De opstellers van dit onderzoeksrapport spreken hun speciale dank uit voor de directe ondersteuning van het onderzoek door Human Insight, INSEAD Non Executive Directors (IN-BOARD) en Symplexity.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met

Camunico
Barbara Strozzilaan 101
1083 HN, Amsterdam
Telefoon: 0202010410
Email: info@camunico.com

© 2013 Camunico B.V. Alle rechten voorbehouden.

Over Camunico

Camunico vindt zijn oorsprong in de kunst en cultuur en is opgericht in de overtuiging dat de mens en zijn (culturele) ontwikkeling de sleutel vormen tot succes. Wij geloven dat het genereren van businesspotentieel en het realiseren van sociaal-maatschappelijke waarde hand in hand gaan. Op basis van een duurzame, maatschappelijk-economische missie helpen wij leiders, ondernemers en investeerders in profit- en non-profitorganisaties bij het ontwikkelen van waardengedreven culturen.

camunico.com