

Politieke en bureaucratische onderhandelingsstrategieën

In een sector die voor een groot deel op subsidies vegeteert, zijn politici en ambtenaren de tweede cruciale schakel. Ook hier weer eist men van de zakelijk leider een sensitieve aanpak die enerzijds rekening houdt met een electorale representatielogica en anderzijds met bureaucratische correctheid. Terwijl de ambtenarij de facto enkel binnen de regels functioneert, bepalen beroeps politici juist die regels. De politieke kaste beschikt dan ook over een mobiliserende macht om 'subjectieve' meningen te vertalen in een 'objectief' of formeel wettelijk kader. Deze politici laten in zekere mate flexibiliteit, 'omwegen' en informele beslissingsruimte toe. Het is juist deze ongedefinieerde ruimte der mogelijkheden die politieke lobby tot een te overwegen bezigheid maakt. Binnen de Administratie ligt de speelruimte daarentegen enkel bij de interpretatie van wetten, decreten of ministeriële omzendbrieven. Maar ondanks deze uitvoerende taak, schuilt ook hier nog heel wat beslissingsmacht.

Met het podiumkunstendecreet van 1993 werd aan de beleidsruimte nog een derde actor toegevoegd, namelijk de raden van advies. De zakelijk leider moet tegenwoordig dus met drie *decision-makers* rekening houden. Hij weet in het beste geval hun uiteenlopende interesses te vertalen naar het artistiek project van 'zijn' kunstenaar. Hiervoor zal hij de positie en de slagkracht van zijn tegenspelers moeten inschatten. De *counter-positions* worden in zijn hoofd omschreven zoals in een schaakspel. De zakelijke leiding calculeert en voorspelt met andere woorden hun verlangens. Vervolgens schat ze in welke elementen de tegenspelers kunnen beïnvloeden. In sociologisch vakjargon heet zo iets 'de operationele code van het spel onder de knie krijgen'. Voor de Administratie is dat bijvoorbeeld de regel der bureaucratische correctheid, voor politici de mogelijkheid tot representatie en voor de adviesraad (hopelijk) de artistieke overtuigingskracht.

De drie codes zien we nu netjes gerepresenteerd in het huzarenstuk van de zakelijk leider, namelijk het subsidiedossier. Deze discursieve belofte met het adagio 'als we dit (geld) krijgen, beloven we dat te doen', vormt idealiter de perfecte symbiose tussen artistieke ambities, politieke verantwoording en financiële noden. Het artistieke luik bestaat het best uit zoveel mogelijk overtuigend geloofsmateriaal, zoals symbolische verdiensten (artistieke prijzen, voorname speelplekken en samenwerkingsverbanden, gevolgde opleidingen, gastoptredens,...) ondersteund met discursieve schouderklopjes in recensies en kritieken. Deze worden het liefst bijgestaan door een meer

omvattend essay, ondertekend door een symbolisch gewicht zoals een vooraanstaande criticus, dramaturg of academicus. Naast dit artistiek impression-management moeten de politici van de goede zaak overtuigd worden. Hiervoor speelt de zakelijk leider uiteraard in op de politieke agenda's en ambities. Zo wordt tegenwoordig bijvoorbeeld het woordje 'Belgisch' beter consequent vervangen door de notie 'Vlaams' in het subsidiedossier. Daarenboven moet de artiest met zijn Vlaams geld voldoende zichtbaar aanwezig zijn op eigen bodem. Zo voldoet hij aan de electorale representatielogica van menig politicus. Een eenvoudige speellijst waarop voldoende podia in de regio prijken kan dit onderstrepen. Rest nog de essentie van de subsidieaanvraag, namelijk het punt waar artistieke kwaliteit wordt gekoppeld aan financiële kwantiteit. Een verantwoorde begroting zal vooral de ambtenarij overtuigen. Ze moet dan ook van voldoende technisch en boekhoudkundig inzicht getuigen. De voorgestelde cijfers tonen namelijk meteen de 'realiteitszin' van de artiest en zijn beoogd project. Voor het podiumkunstendecreet gestemd was, werd juist op financieel vlak wel eens een spelletje blufpoker gespeeld. De zakelijk leider vroeg veel meer dan hij werkelijk nodig had. Ervaring met het politiek bedrijf, leerde namelijk dat de som toch op zijn minst halveerde. Tegenwoordig zijn de gevraagde bedragen 'realistischer'. De installatie van adviesraden met veldkenners zal aan deze evolutie niet vreemd zijn. De sensitieve zakelijke entourage moet nu voortdurend op de hoogte blijven van deze verschuivingen. De onderhandelingsconventies kunnen namelijk ook veranderen zonder dat deze expliciet of wettelijk meegedeeld worden.

Bondgenoten

Voor dit uitdagende takenpakket staat de zakelijk leider tegenwoordig niet meer alleen. In het grotere artistieke bedrijf kan hij namelijk rekenen op een schare personeel, zoals een boekhouder, een pers- en promotieverantwoordelijke, een tourmanager, etc. Mocht het gezelschap niet over al te veel geld beschikken, dan kan de handige manager toch nog een 'deskundig' samengestelde raad van bestuur inschakelen. Een raad waarin alleen wat vrienden en familieleden zitten, getuigt vandaag de dag namelijk van weinig zakelijk inzicht. Dat is alleen iets voor beginners. Zo kan men voor Vlaanderen een kleine bestuursradentypologie opstellen waarbij het begint met de vrienden en eindigt met wat politici of bedrijfsleiders. Een tussenstapje kan bestaan uit een samengestelde raad van enkele centrale figuren uit de artistieke sector. De laatste constellatie verankert de artiest alvast in een informeel netwerk

dat eventueel bestaat uit programmatoren, potentiële coproducten, zakelijk leiders van andere gezelschappen, enz. Voor verschillende zakelijk leiders lijkt het zetelen in dergelijke beheersorganen trouwens een hobby. Een cummul van een kleine vijf à zes raden is daarbij niet uit de lucht gegrepen. Dergelijke insidersontmoetingen leiden alvast tot een snelle informatiedoorstroming. De jongste gegevens in verband met subsidies, interessante coproducten, vacante betrekkingen, enz. gaan snel van mond tot mond. Het is hiermee duidelijk dat een raad van bestuur die enkel uit vrienden en familieleden bestaat, heel wat leerzame communicaties laat ontsnappen. De betrokken artiest mist in dat geval nogal eens cruciale informatie waardoor hij of zij in een artistiek isolement dreigt te verzeilen.

Toch kan zo een 'sectorconstellatie' nog niet genoeg zijn. Wanneer de kunstenaar zich van serieuze subsidies wil voorzien, kan hij beter wat politici onder de arm nemen. Indien de artiest zich op de koop toe in enkele grote gebouwen wil vestigen, zetelen in de beheerraad bij voorkeur een paar politieke zwaargewichten. Niets of niemand is voldoende om de zakelijk leider bij zo een cruciale onderhandelingen bij te staan.

Terwijl een strategische beheerraadconstellatie vooral belangrijk is om de individuele artistieke en aanverwante belangen te verdedigen, kunnen de Vlaamse Directies voor Podiumkunsten (VDP) een handje toesteken voor collectieve bekommernissen. Hier voelt de zakelijk leider zich gesterkt door veelal collega-lotgenoten. In samenspraak kunnen de zakelijke leiders dan wat kabinetten afschuimen, 'want dat van Cultuur alleen is al lang niet meer voldoende'. De VDP ontvouwde zich dan ook in de kortste tijd tot een creatief lobbyorgaan van kaliber. Haar praktijk staat niet alleen meer voor een sterk geprofessionaliseerde sector, maar wijst eveneens op een podiumkunstensector die steeds dichter bij de politieke logica aanleunt. Terwijl de zogenaamde artistieke 'avant-garde' van de jaren tachtig zich niet liet politiseren volgens de klassieke politieke cultuur – namelijk via het Cultuurpact – is ze op haar manier wel politiek gaan denken. In die zin kunnen we misschien van een 'politiseren van onderuit' spreken. Ondanks het harde verzet in de jaren tachtig tegen 'politieke bevoogding', is de sector namelijk zelf machtsstrategieën gaan ontwikkelen. Zo werd haar positie vergrendeld. Niet alleen de onderhandelingsaanpak van de VDP getuigt hiervan. De aangestipte samengestelde raad van bestuur wijst op een gelijkwaardig fenomeen.

Deze evolutie wordt voor onze zakelijk leider eveneens geflankeerd door een nieuwe on-