

macrosociale systemen. Toch is er helemaal geen sprake van een eenduidige spiegelverhouding. Zo vindt men binnen podiumkunstenorganisaties in de regel een artistieke en een zakelijke leiding, met daaronder een kleine of grote schare van artistieke respectievelijk administratieve en technische medewerkers. Dit lijkt de evidentie zelve, maar is het niet. De genoemde tweedeling wijst er op dat kunstorganisaties de complexiteit van de maatschappelijke omgeving tot een polariteit reduceren. De zakelijke pool neemt dan alle niet-artistieke honneurs waar, van budgettering en boekhouding over mediapromotie tot politieke lobbying. Er treden gewoonlijk echter nog andere vereenvoudigingen op. Deze simplificaties hebben veel, zoniet alles te maken met de wijze waarop kunstorganisaties zichzelf observeren of beschrijven in het licht van het onderscheid tussen artistieke en zakelijke leiding.

Men zou kunnen verwachten dat een kunstorganisatie haar welslagen en carrière in de eerst plaats aan de hand van strikt interne artistieke criteria afmeet. Dat kan natuurlijk ook wel het geval zijn. In de regel wordt deze interne evaluatie evenwel gesecondeerd, vaak zelfs gedomineerd door een beroep op externe beoordelingen. De betrokken kunstorganisatie observeert dan hoe anderen de eigen artistieke productie of distributie observeren. Of in de taal van de neo-cybernetica: ze doet aan tweede-orde-observatie. Die geobserveerde anderen zijn niet iedereen en niemand. In de regel wordt immers tamelijk tot zeer blindelings koers gevaren op de in onze maatschappij toonaangevende observatoren of commentatoren – op de massamedia, inderdaad. De organisatie observeert dan de massamediale communicatie over de artistieke communicatie die ze zelf mede heeft mogelijk gemaakt (en daarom zichzelf toerekent). Dat is alweer een simplificatie, zij het ook een erg functionele. Het is een vereenvoudiging, want de organisatie, artistieke leiding inclusief, reduceert het vele gebabbel over haar 'producten' in foyer of theatercafé tot een handvol persstemmen. Ze kan echter moeilijk anders, want functionele alternatieven zoals publieksenquêtes zijn duur, ja onbetaalbaar.

Maar deze vereenvoudiging van zeg maar het artistieke prestige tot pers-aanzien volstaat niet. De interne polaire structuur, dus het onderscheid tussen artistieke en zakelijke pool, maakt dat de meeste kunstorganisaties zichzelf met een dubbele bril observeren en, daarmee samenhangend, van het eigen doen en laten twee simplificerende beschrijvingen aanmaken. De zakelijke simplificatie komt er dan inderdaad op neer dat de organisatie zich als een quasi-bedrijf beschouwt. Of het zakelijk goed gaat, valt af te lezen aan het jaarlijkse

omzetcijfer, aan het aantal verkochte kunstwerken of producties, en aan andere kwantitatieve parameters, zoals bijvoorbeeld... de totale som aan binnengerijfde overheids subsidies. Als de cijfers goed tot zeer goed ogen, weet alvast de zakelijke pool zich in haar bestaansrecht bevestigd en gelegitimeerd. De balans van het artistieke prestige moet echter wel enigszins gelijke tred houden met de feitelijke boekhouding. En hier kan het organisatorisch schoentje natuurlijk beginnen te wringen. Theater- of dansgezelschappen, kunstcentra of musea blijven namelijk altijd ook *kunst*organisaties. Een toenemende kloof tussen artistiek en zakelijk succes zal daarom op lange termijn de eigen organisatie als het ware laten imploderen. Wat na deze implosie overblijft, is een bedrijf *tout court*, géén kunstorganisatie. Misschien stuiten we hier overigens al direct op een taak voor de overheden die kunstorganisaties bevoelagen; misschien moeten zij onder meer het altijd spanningsgeladen evenwicht helpen bewaken tussen de artistieke en de zakelijke pool binnen kunstorganisaties. Misschien – ik stel een nadere positiebepaling nog even uit.

### III

Het is ontegenzeggelijk zo dat de kunstbedrijvigheid zich tijdens de voorbije jaren van langzaam meer als een bedrijf heeft leren beschrijven. En vooral raakte ze eraan gewend naar deze beschrijving te handelen. Dat heet dan verzakelijking of professionalisering. Deze trend valt echter in de eerste plaats af te lezen aan de toenemende rol van kunstorganisaties als zodanig. Een beetje kunstenaar opereert tegenwoordig in organisatorisch verband, met een zakelijk leider of manager als welhaast onvermijdelijke secondant. Amateurisme kan niet langer, ook niet trouwens in de ogen van subsidiërende overheden, die almaar dikkere en betere, van zakelijk professionalisme getuigende dossiers verlangen. Theatermakers of choreografen die het alsnog op hun eentje willen blijven doen, zoeken daarom een voorlopig onderdak, of op z'n minst steun, bij een al bestaande organisatie, zoals een kunstencentrum. Organisaties worden kortom de voornaamste actoren binnen de diverse kunstsectoren.

Organisatie is synoniem met planning, met vooruitzien, met berekening ook. Een organisatie dient immers het handelen van diverse soorten mensen en instellingen onderling te coördineren. Ze moet dat bovendien ook nog eens op technische, financiële en andere beperkingen afstemmen. Daarom zijn ook theater- en dansgezelschappen, kunstcentra of festivals voortdurend aan het plannen (en dus ook: aan het vergaderen...). De toekomst is voor hen een liever vandaag dan morgen te

fixeren horizon geworden. Vooruitzien is de boodschap, want anders loopt het mis. Jaarplannen worden vlotjes gecombineerd met meerjarenplannen, en in functie daarvan worden engagementen aangegaan of herzien, wordt geïnvesteerd in komende kunstwerken, in bouwen en infrastructuur, enzovoorts. Van de artiest-werknemer eist de organisatie eenzelfde toekomstgerichte instelling, op straffe van een interne chaos met talrijke negatieve externe effecten. We kijken er daarom al lang niet meer van op dat bij voorbeeld dirigenten thans al weten welke partituur ze met welk orkest in pakweg oktober 2003 zullen aanpakken. De Vlaamse overheid vindt het zelfs evident dat een theatergezelschap haar tegen uiterlijk 3 november 1999 een algemeen beleidsplan voor de periode 2001-2005 overhandigde. Voor een artiest betekent deze zo langzamerhand vanzelfsprekend bevonden organisatorische gang van zaken een stevige beknotting van de eigen handelingsvrijheid. Flexibiliteit en wendbaarheid, zelfs inventiviteit en creativiteit, moeten voor organisatorische loyaliteit plaatsmaken.

Er dreigt dus zo stilaan een situatie te ontstaan waarin de organisatorische realiteit zelfstandig tegenover de kunstproductie, en dat terwijl de eerste de laatste zou moeten mogelijk maken. Deze tendens wordt nog versterkt door het feit dat ook kunstorganisaties almaar meer in groeitermen denken, niet in het minst omdat het van hen wordt verwacht door subsidiegevers of sponsors. Juist op dit punt toont zich ook de toenemende invloed van wat eerder een zakelijke zelfbeschrijving werd genoemd. Als een kunstorganisatie zich als een quasi-bedrijf observeert, ligt het immers voor de hand dat een louter kwantitatieve expansie een legitiem doel is. Waarom trouwens anders al die inspanningen van de kant van de zakelijke leiding en haar administratieve staf? Voorwaarts dus de toekomst in, ook als dat misschien het risico op een artistiek achterwaarts inhoudt. Wie overigens niet zelfstandig kan 'doorgroeien', heeft alsnog de mogelijkheid om de bedrijfsschaal te vergroten via samenwerkingsverbanden, fusies of regelrechte overnames. Het kan thans allemaal ook in de kunstsector, de podiumkunstensector voorop. Zoals gezegd wordt het van overheidswege zelfs expliciet aangemoedigd.

Officiële subsidiegevers honoreren inderdaad steeds meer een zakelijke instelling. Zo zal conform het nieuwe Vlaamse podiumkunstendecreet van 18 mei 1999 de subsidiëring aan de hand van een dubbele evaluatie gebeuren. De beoordelingscommissies voor 'Nederlandstalige dramatische kunst', voor dans, voor de kunstcentra en voor het muziektheater schalen de aanvragende organisaties artistiek