

Succesfactoren in netwerkorganisaties

Lessen uit de muziekbusiness

Karin Manuel

Dit artikel laat, aan de hand van zeven casestudy's, zien dat de muziekbusiness als voorbeeld kan dienen voor netwerkorganisaties. Na de inleiding volgt een beschrijving van de scope, aard en aanpak van het onderzoek naar succesfactoren in de Nederlandse muziekbusiness. De resultaten daarvan worden geïllustreerd met relevante uitspraken en observaties. Van daaruit volgt de presentatie van een zestal factoren die van belang zijn om succes in de Nederlandse muziekbusiness te organiseren en managen. Deze zijn gestaafd met relevante literatuur. Het sluitstuk van dit artikel geeft aan wat uit de muziekbusiness te leren valt voor netwerkorganisaties in andere sectoren.

Samenvatting

Inleiding

Een branche waarin de netwerkorganisatie gemeengoed is en succes bij uitstek een must om te overleven, is de muziekbusiness (zie Kimpel, 2000; Xavier e.a, 2004; Hull e.a, 2011). Dit artikel spitst zich toe op het organisatorische verband rondom een artiest binnen de context van de Nederlandse muziekbusiness. Dat verband bestaat uit autonome eenheden of freelancers – elk met een unieke competentie en beperkte functionaliteit – die (tijdelijk) in wisselende samenstellingen samenwerken aan het succes van de artiest. Het organisatorische verband rondom een artiest is derhalve als een netwerkorganisatie te duiden (zie Klinkenberg & Rietveld, 2002).

Door een zevental casestudy's uit te voeren, is gezocht naar wat nodig is om het succes van een artiest in de muziekbusiness te organiseren en te managen. De uitkomsten vormen een indicatie van succesfactoren in netwerkorganisaties in andere sectoren en kunnen daarom van toegevoegde waarde zijn voor de lezers van dit tijdschrift. Immers, om grote organisaties te begrijpen, is het van belang eerst het kleine en buitenissige te bestuderen (Weick, 1974).

*centrale
vraagstelling*

Scope en aard van het onderzoek

Dit artikel is gebaseerd op zeven casestudy's die in de periode 2010-2013 zijn verricht. In het onderzoek heeft de volgende vraag centraal gestaan: welke factoren zijn cruciaal om in de hedendaagse Nederlandse muziekbusiness succes te organiseren en te managen?

Succes is in de eerste plaats vast te stellen aan de hand van objectieve criteria (Jaskolka e.a., 1985; Kaplan & Norton, 1992). Een muzikant is objectief gezien succesvol als dat door anderen is vast te stellen op basis van zijn inkomsten, het aantal verkochte albums, het aantal optredens per jaar of het aantal gewonnen muziekprijzen. Succes heeft echter ook een subjectieve dimensie. In de muziekbusiness hangt succes samen met de status en reputatie van de muzikant (Becker, 1982). Ook de klantbeleving is dus een belangrijke graadmeter voor succes (Kaplan & Norton, 1992).

Per casestudie is het succes van een artiest in de Nederlandse muziekbusiness bestudeerd. Het betreft een soloartiest die op basis van objectieve criteria en klantbeleving nauwelijks succesvol is (-), een soloartiest en een band die redelijk succesvol zijn (+-), een duo en een trio die behoorlijk succesvol zijn (+) en tot slot een soloartiest en een duo die zeer succesvol zijn (++) . Het verrichte onderzoek is kwalitatief van aard en betreft de gedragingen, ervaringen, belevingen en zienswijzen van de artiesten en de mensen waarmee zij werken.

Tabel 1. Omvang en samenstelling netwerkorganisatie per artiest.

Artiest/succes	Solo/++	Duo /++	Trio/+	Solo/+-	Solo/-	Duo/+	Band (4)/+-
Manager(s)	2	2	1	1	1	--	1
Platenmaatschappij	2	2	1	1	1	1	1
Producer(s)	1	1	1	1	2	1	1
Merchandisers	3	3	1	1	--	--	--
Boekingsagent	1	1	1	1	1	1	1
Plugger	1	1	1	1	1	1	1
Pr/communicatie	1	1	1	1	1	1	1
Tourmanager	1	1	1	--	--	--	--
Geluidstechnici	2	2	1	1	--	--	1
Showtechnici	3	3	1	--	--	1	--
Roadmanager	1	1	1	1	--	--	--
Concertorganisator en ondersteuning	4	4	2	--	--	--	2
Bandleiden/concert	7	7	4	--	--	--	--
Ondersteunend personeel	3	3	2	2	--	--	--
Totaal	33	34	22	12	8	8	13

Niet alleen de mensen die formeel in dienst zijn bij de betreffende artiesten, maar ook de mensen die op basis van een andere constructie tot hun organisatorische verband horen, zijn betrokken in het onderzoek. Het begrip ‘organisatie’ is derhalve ruim opgevat en heeft betrekking op alle betrokkenen die tot de netwerkorganisatie van de artiest te rekenen zijn. Tabel 1 illustreert de omvang en samenstelling van de netwerkorganisatie per artiest die is bestudeerd in het kader van dit onderzoek.

Aanpak

Per casestudy is deskresearch verricht, waarbij relevante documenten zijn bestudeerd. Daarbij is gelet op de formele posities van de betrokkenen en hun onderlinge verhoudingen in relatie tot de koers die is ingezet, de strategie die wordt gevolgd en de doorslaggevende factoren daarin. Verder hebben per casestudy (participerende) observaties plaatsgevonden, waarbij is aangeschoven en/of deelgenomen aan relevante overleggen, repetities, optredens, theatertours en concertreeksen. Tabel 2 geeft inzicht in de omvang en aard van de verrichte observaties.

Gedurende de observaties is gelet op de omgang van betrokkenen met elkaar, de zaken waarover overeenstemming dan wel verschil van inzicht bestaat, het verloop van interactieprocessen, de manifestatie van subgroepen, de wijze waarop betrokkenen macht inzetten in relatie tot hun (in)formele positie, de manier waarop betrokkenen hun vak uitoefenen, de wijze waarop zij met elkaar samenwerken en de sfeer waarin dat gebeurt. De observaties zijn concreet schriftelijk uitgewerkt en geverifieerd bij alle betrokkenen via kwalitatieve interviews.

Tabel 2. **Omvang en aard verrichte observaties.**

Artiest/succes	Solo/++	Duo /++	Trio/ +	Solo/+-	Solo/-	Duo/+	Band (4)/+-
Kantoor, management (algemeen)	5	5	5	5	2	--	4
Signeersessies, promotie-activiteiten en persconferenties	3	3	3	3	3	3	3
Opnamen studio	2	2	4	4	4	2	4
Clipopnamen/showtechniek	2	2	2	2	2	2	2
Repetities	4	4	3	1	1	1	2
Optredens radio/tv	2	2	2	2	6	6	6
Concerttours (inclusief aanloop)	8	8	8	2	--	--	2
Specifieke besprekingen en overleggen	2	4	2	2	2	2	2
Totaal	28	30	29	21	20	16	25

In totaal zijn derhalve 130 interviews afgenomen gedurende het onderzoek. Via een open vraagstelling is betrokkenen gevraagd hun werkwijzen en acteren nader toe te lichten en te verduidelijken. De schriftelijke uitwerkingen van de observaties zijn met de informatie uit de interviews aangescherpt en vervolgens aan betrokkenen ter controle voorgelegd. Op- en aanmerkingen van betrokkenen zijn meegenomen in het bronmateriaal dat de basis vormt voor de analyse en conclusie.

Om tot een antwoord op de centrale vraag te komen, is in de casussen gezocht naar antwoorden op de volgende deelaspecten:

- acties van betrokkenen om succes te organiseren en de motieven daarvoor;
- wijze waarop succes wordt behouden en/of uitgebouwd, alsmede de factoren die daar een rol in spelen;
- wijze waarop betrokkenen zich tot elkaar verhouden, wat daarin opvalt en waardoor dat is ingegeven;
- ambitie van betrokkenen en hoe deze wordt nagestreefd en/of gerealiseerd.

In de analyse is een cyclische werkwijze gehanteerd, waarbij dataverzameling en data-analyse elkaar hebben afgewisseld en beïnvloed. De standpunten van betrokkenen zijn derhalve intersubjectief beschreven, met de nadruk op hun bedoeling en betekenis. De praktijkgegevens zijn geanalyseerd door de uitkomsten per case met elkaar te vergelijken en ze te relateren aan de uitkomsten van literatuuronderzoek.

De bevindingen zijn vervolgens ter toetsing voorgelegd aan een viertal kenners van de Nederlandse muziekbusiness en een tweetal kenners van de internationale muziekbusiness. Op deze manier is de reflexiviteit van de resultaten geborgd, waardoor het aannemelijk is dat de bevindingen representatief zijn voor de muziekbusiness in haar algemeenheid.

Resultaten casestudy's

De casestudy's geven inzicht in de wijze waarop een zevental artiesten in de Nederlandse muziekbusiness succes organiseren en managen.

Marktbespeling

Gouden hoofdregel om de top te bereiken, is volgens alle artiesten een goed product: 'De kwaliteit van de song moet goed zijn. Qua sound moet het uniek zijn, maar ook herkenbaar blijven voor de fans als dé sound van de artiest. Doe je dat niet, dan verlies je fans', aldus de manager van een zeer succesvolle artiest. Uit de casestudy's komt naar voren dat betrokkenen stuk voor stuk bewust inspelen op tendensen in de muziekbusiness en de wensen van het publiek. De zeer succesvolle artiesten gaan daarin nog verder en pogen op trends vooruit te lopen. Een manager van een zeer succesvolle artiest: 'Ik wist dat een docusoap van mijn artiest zou aanslaan bij het publiek. De omroep wilde daar

niet aan. Ik heb ze toen een tape gegeven en op een try-out aangedrongen. Het werd een hit met meer dan een miljoen kijkers per uitzending.'

Alle zeven artiesten streven programmering op radio en televisie na. 'Zonder airplay kom je niet aan de top in de muziekbusiness', stelt een plugger van een nauwelijks succesvolle artiest. De behoorlijk en zeer succesvolle artiesten oefenen via hun informele netwerk invloed uit om in de publiciteit te komen. 'Je komt niet op Radio 3FM en Radio 538, als je daar geen persoonlijke contacten hebt', stelt een nauwelijks succesvolle artiest. Pluggen alleen is niet genoeg. 'Het helpt goede contacten te hebben met de media. Je hebt dan meer kans op publiciteit'. De nauwelijks tot redelijk succesvolle artiesten geloven ook in het positieve rendement daarvan, maar beschikken in mindere mate over een relevant netwerk om publiciteit te genereren. De boekingsagent van de redelijk succesvolle band stelt: 'Een band goed wegzetten in de markt vraagt om de juiste connecties.' De manager van een behoorlijk succesvol duo vult aan: 'Dit duo moet het qua naamsbekendheid hebben van muziekfestivals en optredens, aangezien ze nauwelijks airplay hebben.'

Alle artiesten gebruiken sociale media om het contact met hun publiek te onderhouden en nemen stuk voor stuk de tijd om na optredens handtekeningen uit te delen of met fans op de foto te gaan. Een andere manier om als artiest in the picture te blijven, zijn commercials. Drie van de zeven artiesten weten hun naam te verbinden aan bekende merken. Het betreft artiesten met naam en faam, die om die reden ook interessant zijn om als 'gezicht' van bedrijven te fungeren. De manager van een redelijk succesvolle artiest vertelt: 'Het is niet eenvoudig. Ik ben al een jaar bezig om deze artiest het gezicht van een bepaald bedrijf te laten worden. Het zou de carrière een enorme boost geven, maar het betreffende bedrijf gaat niet over één nacht ijs.' Het luistert nauw: 'De "branding" moet kloppen. Een artiest moet zijn naam niet aan ieder willekeurig bedrijf willen verbinden, want dat helpt zijn imago niet. Het moet een win-winsituatie opleveren, een boost geven aan het imago van het bedrijf én aan het imago van de artiest', aldus een communicatieadviseur van een zeer succesvolle artiest.

Management: vertrouwensrelatie met het vizier op de lange termijn
Blijkens de casestudy's komen in de muziekbusiness kansen niet uit de lucht vallen. Bij vijf redelijk tot zeer succesvolle artiesten blijken deze inventief te worden bedacht en georganiseerd. Een manager van een redelijk succesvolle artiest vertelt: 'We hebben twee sporen uitgezet voor deze artiest, die we tegelijkertijd bewandelen: als muzikaal artiest en als televisiepresentator. De twee rollen versterken elkaar qua bekendheid en we hebben een zender gevonden die beide sporen ondersteunt. Loopt het ene spoor spaak qua carrière, dan trekken we het andere spoor verder door.'

De managers van de betreffende artiesten creëren kansen voor hun artiesten, door uiteenlopende belangen zodanig te managen dat ze uitmonden in een win-winsituatie. De manager van een zeer succesvolle artiest: 'Deze artiest is verbonden aan een landelijk kledingconcern, waarvan de modelijn een nieuwe impuls nodig had. Door het gezicht van deze artiest nadrukkelijk te verbinden aan deze keten, trekken de winkels een jeug-

*trend volgen
of waken*

diger publiek aan. Tegelijkertijd levert het deze artiest veel publiciteit op. Zijn kop staat op alle billboards.' De manager van een zeer succesvol duo: 'De carrière van dit duo heeft een flinke boost gekregen, door zitting te nemen in de jury van *The Voice of Holland*. Wij hebben daar stevig op ingezet. De waarde van deze artiest is sindsdien ook flink gestegen. Het opent nieuwe deuren en is op voorhand goed doordacht.'

vertrouwen

De twee artiesten van wie het management het nalaat om kansen te halen uit win-winsituaties, zijn ook minder succesvol. Opvallend is dat de relatie met hun management zakelijk is en de focus van de betreffende managers op kortetermijnsuccessen ligt. Een lid van een redelijk succesvolle band doet een boekje open: 'Onze manager vindt het belangrijk dat wij volgeboekt zijn. Dus staan wij het gehele jaar op feesten en partijen. Wij hebben echter de ambitie landelijk door te breken. Onze manager steunt ons daar niet in. Hij heeft de organisatie van meerdere grote muziekfestivals in handen, maar vertikt het ons te programmeren.'

Bij de andere vijf artiesten is de relatie met het management gebaseerd op een persoonlijke vertrouwensband, met het vizier op langetermijnsuccessen. De manager van een zeer succesvolle artiest legt uit: 'De persoonlijke band moet goed zijn, wil ik überhaupt met iemand in zee gaan. Zaken moeten over en weer in alle eerlijkheid bespreekbaar zijn. Als dat niet mogelijk is, kan ik niet samen met een artiest aan een toekomst bouwen en succes op de langere termijn funderen.'

Gedrevenheid, perfectie en vernieuwing

De casestudy's leggen bloot dat muzikaal talent en gedrevenheid randvoorwaarden zijn voor succes. 'Een goede stem is niet genoeg. De artiest moet continu de beste willen zijn, want de concurrentie is groot', aldus de manager van een behoorlijk succesvolle artiest. Zes van de zeven artiesten laten gedrevenheid zien. De enige artiest die daar nauwelijks blij van geeft, ziet zijn succes tot nu toe ook niet van de grond komen. Zijn plugger

vertelt: 'De zenders zijn terughoudend, door de lange tussenpozen tussen de nummers van deze artiest.' De platenmaatschappij van de zeer succesvolle artiesten werkt alleen met artiesten

Met casestudy's is gezocht naar wat nodig is om het succes van een artiest in de muziekbusiness te organiseren en managen

ten die fulltime met hun vak bezig zijn en het hele jaar beschikbaar zijn voor promotie en optredens. 'De top is anders niet te bereiken in dit vak', aldus de vertegenwoordiger van deze platenmaatschappij.

De drie behoorlijk tot zeer succesvolle artiesten streven perfectie na en stellen hoge eisen aan de mensen met wie ze werken. Een producer van een zeer succesvolle artiest: 'Ik werk net zolang aan een nummer totdat het klopt, tot in de details.' Dat het niet altijd eenvoudig is om aan de kwaliteitseisen van een artiest te voldoen, illustreert het volgende fragment uit een observatieverslag van een voorbereidende concertbespreking van

een zeer succesvol duo. Het duo kijkt nadenkend naar de videocontent van de showtechnicus en een van hen zegt: ‘Een te zomerse “mood” past niet bij dit liedje. Het nummer vertelt juist dat je in elk jaargetijde verliefd kunt worden.’ De showtechnicus belooft meer mengeling in de kleur aan te brengen en vervolgt de demonstratie.

Ook bij het volgende nummer is een zeer kleurrijk content gemaakt. Het duo laat het beeld even op zich inwerken en een van hen vraagt vervolgens: ‘Wat is de gedachte achter het drukke in deze content?’ Dat blijkt het tempo van het nummer te zijn. ‘Het thema in dit nummer is twijfel’, legt de artiest uit. Hij is even stil, kijkt nog eens naar het content en stelt dan: ‘Gezien het thema van het liedje is dit te kleurrijk.’ De concertorganisator mengt zich in het gesprek en grapt: ‘The devil is in the details.’ De manager van het duo vertrekt geen spier en stelt: ‘Alleen het beste is goed genoeg.’

Ook blijkt vernieuwing belangrijk te zijn voor succes in de muziekbusiness. De drie artiesten die daar blijk van geven, hebben hun succes in de afgelopen jaren zien groeien, scoren hit na hit en doen optreden na optreden. De manager van een zeer succesvol duo: ‘Ik voelde dat Nederland toe was aan een duo in dit muziekgenre. We hebben een ander geluid gemaakt, pop- en rockachtig met een vleugje volks. De sound moet herkenbaar, maar wel in ontwikkeling blijven.’

Ook de redelijk succesvolle band weet dat het zo werkt: ‘We moeten in de ska-pop-hoek blijven en een commerciële tekst maken, willen we het succes van ons eerdere nummer evenaren.’ Ondanks verwoede pogingen, lukt dat niet. De plugger van deze band: ‘De liedjes zijn niet vernieuwend genoeg, om aan te slaan bij het grote publiek.’

Vernieuwing moet in het vermogen van de artiest liggen en vereist financiële middelen. Dat laat het volgende fragment uit een observatieverslag van een studio-opname van een nauwelijks succesvolle artiest zien. De artiest zingt een scène in. De producer vindt het niet goed genoeg: ‘Dit is een ritme- en groovekwestie.’ Hij luistert de track terug met de artiest en geeft aanwijzingen. ‘Maak daar een “shout” van!’ De artiest knikt. Hij zingt de scène nogmaals in, maar het gaat niet lekker. ‘Nu ga je moffelen, de timing loopt niet goed’, constateert de producer. De manager van deze artiest reflecteert: ‘Deze artiest is vooralsnog niet winstgevend. Ik probeer hem met een beperkt budget in de markt te zetten en gok op regionale bekendheid. Meer zit er niet in.’

innovatie

Samenwerking met andere vakdisciplines

Uit de casestudy's blijkt samenwerking van doorslaggevende betekenis te zijn voor succes in de muziekbusiness. De wijze waarop een behoorlijk succesvol trio te werk gegaan is, bij de voorbereiding van een theatertour, is een voorbeeld. Een lid van het trio: ‘We zijn open het proces ingegaan. Een tekstidee van ons paste prachtig bij een pianostukje van een bevriende producer. Dit nummer hebben we dan ook met hém opgenomen en niet met onze vaste producer.’ De showtechnicus van dit trio: ‘Ik denk na over de opbouw van de show en de verhaallijn en leg mijn idee vervolgens voor aan de groep. Een ieder geeft zijn mening en denkt mee, totdat we een show hebben staan waar we ons goed bij voelen.’

Bij de nauwelijks succesvolle artiest gaat dit anders: 'De producer maakt een arrangement, de manager zoekt daar een tekstschrijver bij en dan is het aan de artiest om het in te zingen.' Betrokkenen werken naast elkaar werken en niet met elkaar. Ook bij een van de twee redelijk succesvolle artiesten vindt geen samenwerking vanaf de kiem plaats.

samenwerken

De redelijk succesvolle band reflecteert gezamenlijk op hun muzikale werk. Een fragment uit een observatieverslag van de band in de studio: de toetsenist bootst een accordeon na op zijn toetsenbord. Het klinkt statisch en de drummer stelt voor het akoestisch te doen. De toetsenist bespeelt onwennig de accordeon. 'Ik heb maar een enkele keer accordeon gespeeld', verklapt hij. De gitarist beluistert het muziekspel en zegt voorzichtig: 'Het is het nog niet helemaal.' De drummer spreekt zich een stuk ongenueanceerder uit: 'Ik vind het slappe hap. Het moet harder gespeeld worden.' Hij geeft de toetsenist aanwijzingen, die de partij nog een paar keer speelt. 'Het heeft geen intensiteit', vindt de drummer. Na nog wat gehakketak besluit de band een accordeonist te benaderen om het betreffende stukje in te spelen. Opvallend is dat de band niet met buitenstaanders reflecteert op hun werk. 'Wij gaan over de muziek, de anderen hebben een eigen taak', aldus de drummer.

De zeer succesvolle artiesten doen dat juist wel. Een fragment uit een verslag van de generale repetitie van een concert van een zeer succesvol duo: het duo staat op het platform en nummer voor nummer wordt doorgenomen. Het duo stemt tussendoor onderling zelf af en een van hen stemt daarna steeds af met de 'backing vocals', terwijl de ander dat doet met de bandleden. Ook de geluidsmensen, de showtechnici en de lichtmensen geven input. In de zaal staan de tourmanager, roadmanager, cateraars, merchandisers en de concertorganisator continu feedback te geven op het geheel. Er wordt net zolang gerepeteerd, totdat iedereen tevreden is. De twee zeer succesvolle artiesten werken altijd op deze manier. Het levert telkens nieuwe inzichten en verbetermogelijkheden op.

Cultuur

De casestudy's leggen bloot dat vijf van de zeven artiesten nadrukkelijk een eigen stempel drukken op de gang van zaken achter de schermen. Deze artiesten zijn stuk voor stuk redelijk tot zeer succesvol. De tourmanager van een behoorlijk succesvol trio vertelt: 'Deze mannen hebben een gebruiksaanwijzing. Zij doen wat zij willen en zijn niet zo stuurbaar. Ik moet geregeld met hen om de tafel, om de lijn weer duidelijk te krijgen.' Het trio reageert: 'Wij zijn het niet altijd eens met ons management en volgen hen dus niet klakkeloos.'

Het behoorlijk succesvolle duo houdt bewust de touwtjes in eigen handen. 'De ervaring leert dat het nodig is. In het verleden hebben we te vaak gemerkt dat acties uitbleven of te laat werden ingezet. Wij kiezen daarom voor korte lijnen met de mensen met wie we werken en hebben zelf het laatste woord.' Ook het zeer succesvolle duo kiest voor een eigen aanpak en verschilt daarover van mening met de manager: 'Wij varen onze eigen koers met de merchandising, en wat we op die manier aan inkomsten binnenhalen, liegt er niet om.'

De andere zeer succesvolle artiest bespreekt alles met zijn management. Hij stelt: 'Ik heb veel aan mijn manager te danken. Ik was nooit zover gekomen zonder hem en we

spreken alles goed door.’ De manager van deze artiest beaamt dat: ‘We leggen alles op tafel, houden de artiest kansen en risico’s voor. We nemen vervolgens een besluit waar we samen achter staan. Zijn we er niet uit, dan slapen we er nog een nachtje over.’

De overige twee nauwelijks tot redelijk succesvolle artiesten zitten in een collectief keurslijf. De manager van de nauwelijks succesvolle artiest licht toe: ‘Deze artiest heeft structuur en discipline nodig. Ik houd hem dan ook strak aan de teugels.’ De betreffende artiest vaart blind op zijn manager. Hij vertelt: ‘Ik doe precies wat mij wordt verteld. Mijn manager heeft het beste met mij voor en ik vind niet gauw een andere manager.’

De redelijk succesvolle band ervaart het volgende: ‘We zijn afhankelijk van onze manager. Hij kent deze business en heeft her en der ingangen. We lopen er wel tegen aan dat zijn aanpak leidend is. Als we suggesties doen of ideeën aandragen, worden die meteen van tafel geveegd. We zijn niet bij machte dat te doorbreken. We hebben wel eens overwogen naar een ander management over te stappen, maar we vrezen dat het daar ook zo gaat.’ De betreffende manager licht zijn aanpak als volgt toe: ‘Een band in de markt zetten, is andere koek dan bij een soloartiest. Een band zet je niet drie of vier keer op een avond weg. Dat betekent dat de agenda zeer goed gevuld moet zijn, wil een band succesvol aan de weg timmeren. Dat laat minder ruimte om te experimenteren in aanpak. Ik vind dat risico te groot.’

Succesfactoren in de muziekbusiness

Succes is contextgebonden (zie Pettigrew, 1997). Maatschappelijke tendensen hebben de tijd rijp gemaakt voor de waardering van muziek van eigen bodem. Dat draagt zonder twijfel bij aan de huidige populariteit van Nederlandse muzikartiesten. Evengoed lukt het de ene artiest beter dan de andere om succesvol te zijn. Daarin spelen de muzikale begaafdheid en het talent van de artiest uiteraard een rol (zie Maister, 1997).

Maar succes – of het nu in de vorm van financiële prestaties is of in de vorm van een goede reputatie – komt niet vanzelf. Eerder onderzoek wijst uit dat voor een succesvolle carrière in de muziekbusiness vooral een professionele context met een professioneel netwerk van belang is (Zwaan, 2009). De resultaten van de zeven casestudy’s kleuren dat nader in. De analyse daarvan legt zes bepalende factoren bloot om in de muziekbusiness vanuit een professioneel netwerk succes te organiseren en te managen. Deze succesfactoren worden hierna toegelicht en besproken in het licht van relevante literatuur.

Trendsettend zijn in de markt

Uit de resultaten van de casestudy’s volgt dat trendsettend zijn onontbeerlijk is, om het succes van een artiest te organiseren en duurzaam te managen. Vanuit de theorie beschouwd, heeft elke organisatie te maken met algemene invloeden vanuit plaats en tijd, waarop ze inspeelt (Pettigrew, 1997). Organisaties overleven door zich aan te passen aan hun omgeving (Keuning & Epping, 2012; Thuis, 2013).

De resultaten van de casestudy's maken duidelijk dat het voor een artiest van belang is met het muziekgenre, de sound, het imago en de promotie van de artiest goed te (blijven) inspelen op de behoeften van het publiek. Blijkens de casestudy's doen artiesten dat door direct contact met het publiek te onderhouden via alle moderne kanalen. Commercials helpen om als artiest uit te groeien tot een handelsmerk. Artiesten die zichzelf optimaal exploiteren, zijn volgens de literatuur op de langere termijn succesvoller (Xavier e.a., 2004; Passman, 2009; Manuel, 2013).

Op algemene invloeden vanuit plaats en tijd reageren artiesten met gepaste marketingstrategieën en promotiemiddelen. Echter, ook de concurrenten doen dat en komen veelal uit op min of meer dezelfde aanpak (zie Martin, 2004). Het belang om als artiest niet volgend maar trendsettend te zijn, is dan ook groot en draagt bij aan duurzaam succes.

Strategisch management

Strategisch management blijkt cruciaal om succes in de muziekbusiness te organiseren en te managen. Daarvan is volgens de literatuur sprake, als de koers en strategie van een organisatie zijn gebaseerd op de integratie van verschillende vakgebieden (Porth, 2011). De inzet van unieke bronnen – zoals specifieke kennis, vaardigheden en ervaring – bepalen het succes van een organisatie (Penrose, 1959). Indien het resultaat daarvan van toegevoegde waarde is voor klanten, schaars en moeilijk te kopiëren is en bovendien niet op gelijkwaardig niveau door anderen te leveren is, levert dat concurrentievoordeel op (Barney, 1991). De inzet van unieke 'capabilities' is daarbij aan de orde en vormt de basis voor langdurig succes (Van Baalen, 1999).

*strategie:
organizing
opportunities*

De resultaten van de casestudy's bevestigen deze lijn. Ze laten zien dat succes in de muziekbusiness berust op het creëren en organiseren van kansen en het hanteren van een meersporenbeleid. Het effectueren van kansen gebeurt door uiteenlopende belangen zodanig te managen dat ze bij elkaar komen en uitmonden in een win-winsituatie. Daarmee is strategisch management in de muziekbusiness geënt op de kernkwaliteiten 'organizing opportunities' en 'management of disagreement', die het meeste effect hebben als ze hand in hand gaan.

Blijkens de resultaten van de casestudy's is dat voorbehouden aan de artiesten met managers die inzicht hebben in het belangenspel achter de schermen en dat goed weten te (be)spelen. Succes 'frontstage' is het resultaat van de contacten 'backstage' en is vaak ingegeven door belangen die 'under the stage' spelen (zie Bailey, 1977; Van Hees & Verweel, 2006).

Vertrouwensband tussen manager en artiest

In de literatuur wordt de artiestenmanager neergezet als de persoonlijke coach en vertrouweling van de artiest (Allen, 2007). Uit de resultaten van de casestudy's blijkt het belang hiervan. De resultaten tonen aan dat succes in de muziekbusiness wederkerigheid in de relatie tussen manager en artiest vereist. Niet het principe 'voor wat, hoort wat' loont, maar juist de inspanningen die zich pas op langere termijn terugverdienen.

In de literatuur is dit onderscheid geduid als ‘balanced reciprocity’ versus ‘generalized reciprocity’ (Sahlins, 1996).

Dat laatste vraagt om vertrouwen in intenties en werkwijzen. Ook vraagt het dat betrokkenen over en weer goed kunnen omgaan met enige onzekerheid. Het is immers onzeker of alle inspanningen zullen leiden tot het gewenste resultaat (zie Buitendijk e.a., 2008).

Blijkens de resultaten van de casestudy’s werken in de muziekbusiness manager en artiest dagelijks zo close met elkaar, dat wederzijds vertrouwen in zowel zakelijk als persoonlijk opzicht een essentiële randvoorwaarde is voor succes. Valt het vertrouwen weg, dan is het einde van de samenwerking tussen artiest en manager in zicht.

Professionaliteit met drive voor vernieuwing

Het talent en de gedrevenheid van de artiest zijn een must voor succes in de muziekbusiness. Dat vormt ook het uitgangspunt in de literatuur over deze branche (Allen, 2007; Passman, 2009; Zwaan, 2009; Beeching, 2010; Hull, 2011). Ook de algemene literatuur stelt dat een professionele mentaliteit het koren van het kaf scheidt en zich kenmerkt

door onvoorwaardelijke toewijding aan excellente prestaties (Maister, 1997; Cevat, 2000). Voor wat betreft de werkwijze van professionals onderscheidt de literatuur routinematig werkende

professionals van innoverende en improviserende professionals. De laatste categorie komt tot onderscheidende resultaten, de eerste categorie niet (Weggeman, 2007).

Ook uit de resultaten van de casestudy’s blijkt dat succes is terug te leiden op een werkwijze die continu verbetering en/of vernieuwing nastreeft en niet op een routinematige werkwijze. De resultaten van de casestudy’s indiceren dat een routinematige werkwijze kan zijn ingegeven door een gebrek aan ondersteuning en/of financiële middelen. Ook de literatuur onderkent dat welwillende vakbekwame professionals ingeperkt kunnen worden door bijvoorbeeld de organisatie waarvan ze deel uitmaken (Sennet, 2008).

Uit de resultaten van de casestudy’s volgt voorts dat artiesten die de impact van het eigen handelen naar buiten toe onderkennen succesvoller zijn dan de artiesten die daar geen of minder rekening mee houden. Dit wordt niet alleen door de literatuur over de muziekbusiness onderschreven (Xavier e.a., 2004; Allen, 2007; Passman, 2009; Hull, 2011). Ook de algemene literatuur over professionals waarschuwt niet per definitie de interne normen te laten domineren in de performance naar buiten toe (zie Gastelaars, 2006; De Monchy, 2008).

Voor een succesvolle carrière in de muziekbusiness is vooral een professionele context met een professioneel netwerk van belang

Grensoverschrijdende samenwerking

Om in de muziekbusiness tot succes te komen, dat te bestendigen en uit te bouwen, blijkt grensoverschrijdende samenwerking cruciaal te zijn. Dit wordt in de literatuur omschreven als de manier van samenwerken, waarbij professionals met verschillende expertises elkaars invalshoeken benutten en van daaruit tot inzichten komen die de grenzen van het eigen vak overstijgen (Van Staveren, 2007). Grensoverschrijdende samenwerking valt of staat met gezamenlijke reflectie. Dat is de manier om collectief te leren en zo de professionaliteit van zowel het individu als het team te versterken (Senge, 1990; Morgenson en Hofmann, 1999; Dixon, 1999; Van Woerkom, 2003).

*netwerken,
cultuur en
cocreatie*

De resultaten van de casestudy's tonen aan dat de artiesten die vanaf het prille stadium van ideeontwikkeling grensoverschrijdend samenwerken, succesvoller zijn dan de artiesten die overwegend solistisch werken en andere professionals enkel betrekken om het eigen product te vervolmaken. Bij deze laatste samenwerkingswijze borduren betrokkenen voort op elkaars aandeel en ligt het accent op afstemming. Dat wordt interdisciplinaire samenwerking genoemd (Van Delden, 1993).

De resultaten van de casestudy's indiceren dat duurzaam succes in de muziekbusiness is gebaseerd op cocreatie, waarbij elk van de betrokken professionals afwisselend de leiding neemt om tot een integraal resultaat te komen. De literatuur duidt dat als gedeeld leiderschap (Dijkstra & Feld, 2011). Grensoverschrijdende samenwerking zet aan tot gedeeld leiderschap.

Passende cultuur

De resultaten van de casestudy's tonen aan dat het succes van een artiest niet is ingegeven door een vastomlijnde cultuur. Hoewel vanuit het perspectief van de manager een cultuur met een dwingend en voorschrijvend karakter nodig kan zijn voor een betere performance van de artiest, staat deze blijkens de resultaten van de casestudy's niet garant voor succes. Dit staat haaks op de stroming in de literatuur die daar wel van uitgaat (zie Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Schein, 1985; Kunda 2006).

Artiesten die zich voegen in een collectief keurslijf, blijken zich ook in hoge mate afhankelijk te voelen van hun manager. Hun machtsverhouding is niet in balans. Machtsverhoudingen zijn veelal verhuld in de cultuur van een organisatie en bepalend voor de gang van zaken (zie Mintzberg, 1983; Koot, 1994; Parker, 2000; Martin, 2002; Mastenbroek, 2005).

Een cultuur waarin het karakter, de persoonlijkheid en de werkwijze van de artiest goed gedijen, blijkt van belang om tot succes te komen en dat uit te bouwen. Dat impliceert dat de cultuur ruimte laat voor de eigen inbreng van de artiest en hij invloed kan uitoefenen op de gang van zaken. De artiesten die werken vanuit een verband met een cultuur dat zich kenmerkt door samenspel blijken het meest succesvol. Dit sluit aan bij de stroming in de literatuur die ervan uitgaat dat cultuur zich vormt door de interacties binnen de organisatie en dynamisch van aard is (zie Koot, 1994; Tennekes, 1995; Parker, 2000; Boessenkool, 2006; Boonstra, 2013).

In moderne organisaties krijgt cultuur steeds meer bottom-up-vorm. Zij laat zich steeds minder bepalen door formele hiërarchische verhoudingen en wordt steeds vaker dwars door de niveaus binnen de organisatie heen uitgekristalliseerd (Van Hees & Verweel, 2006; Boonstra, 2013).

Tot besluit

Uit de succesfactoren in de muziekbusiness volgt een aantal tips voor het organiseren en managen van succes in netwerorganisaties in ander sectoren.

- Heb oog voor trends in de markt en maatschappij, en wees daarin een voortrekker in plaats van een volger.
- Werk met professionals vanuit verschillende vakdisciplines die gericht zijn op verbetering en vernieuwing. Trendsettend zijn zit er anders niet in.
- Kader de experimenterende werkwijze van de professionals niet te veel in. Faciliteer en stimuleer juist hun samenwerking over de vakdisciplines heen.
- Bouw een vertrouwensband op en streef naar een duurzaam resultaat. Dit geldt voor zowel de manager en de professionals, als voor de professionals onderling.
- Help als manager kansen te creëren en belangen te managen vanuit de achterhoede.
- Schroom invloed van bottom-up niet, want dat is de onderlegger voor succesvolle netwerorganisaties. ■

Literatuur

- Allen, P. (2007). *Artist management for the music business*. Burlington, MA: Elsevier Focal Press.
- Baalen, P. van (1999). Competenties, activiteiten en strategie: over de ontbrekende schakel tussen organisationele en individuele competenties. In F. Buskermolen e.a. (red.), *Het belang van competenties in organisaties* (pp. 157-176). Utrecht: Boom Lemma.
- Bailey, F.G. (1977). *Morality and expediency: the folklore of academic politics*. Chicago: Aldine.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becker, H.S. (1982). *Art worlds*. Berkely: University of California Press.
- Beeching, A.M. (2010). *Beyond talent: creating a succesfull career in music*. Oxford: Oxford University Press.
- Boessenkool, J. (2006). Organizational culture: a concept's strenghts and weaknesses. In B. van Hees & P. Verweel, *Deframing organization conepts* (pp. 70-88). Kopenhagen: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Boonstra, J. (2013). Veranderingen in het denken over cultuurverandering. *M&O Tijdschrift voor Management*, 67, 205-225.
- Buitendijk, D., Hoekstra, P. & Timmerman, V. (2008). Maakbaarheid van vertrouwen in organisaties. *M&O Tijdschrift voor Management*, 62, 281-290.
- Cevat, M.P. (2000). *Hoe krijg je professionals in beweging? Verandermanagement in professionele organisaties*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Deal, T.A. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.

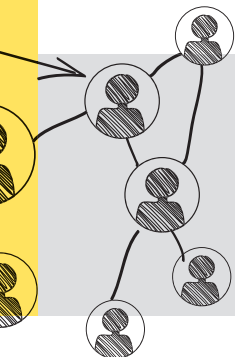
- Delden, P. J. van (1993). Professionalisering als organisatiestrategie. *M&O Tijdschrift voor Management*, 47, 187-199.
- Dijkstra, J. & Feld, P.P. (2012). *Gedeeld leiderschap: veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap*. Assen: Van Gorcum.
- Dixon, N.M. (1999). *The organizational learning cycle: how we can learn collectively*. Hampshire: Gower.
- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: SWP.
- Hees, B. van & Verweel, P. (2006). Modernity and the drive for freedom. In B. van Hees & P. Verweel (red.), *Deframing organization concepts* (pp. 164-184). Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Hull, G.P., Hutchison, T. & Strasser, R. (2011). *The music business and recording industry*. New York/Londen: Taylor & Francis Group.
- Jaskolka, G., Beyer, J.M. & Trice, H.M. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behaviour*, 26, 117-217.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.
- Keuning D. & Epping, D.J. (2012). *Management en organisatie*. Groningen: Noordhoff.
- Kimpel, D. (2000). *Networking in the music business: making the contacts you need to succeed in the music business*. North Hollywood, CA: Mixbooks.
- Klinkenberg, N. & Rietveld, E. (2002). *De knikkers en het spel: ondernemerschap voor managers*. Zaltbommel: Thema.
- Koot, W.C.J. (1994). Ambigüiteit en wisselende identiteiten. *M&O Tijdschrift voor Management*, 48, 113-129.
- Kunda, G. (2006). *Engineering culture*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Maister, D.H. (1997). *Een echte professional*. Schoonhoven: Academic Service.
- Manuel, K. (2013). *Een wereld van succes*. Leiden: Sidestone Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Londen: Sage.
- Martin, J. (2004). Organizational Culture. In N. Nicholson, P. Audia & M. Pillutla (Eds.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*. Oxford: Basil Blackwell.
- Mastenbroek, W.F.G. (2005). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Deventer: Kluwer.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Monchy, C. de (2008). *De florerende professional. Werken vanuit een dynamisch perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- Morgeson, F.P. & Hofmann, D.A. (1999). The structure and function of collective constructs: implications for multi-level research and theory development. *Academy of Management Review*, 24, 249-265.
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity*. Londen: Sage.
- Passman, S. (2009). *All you need to know about the music business*. New York, NY: Free Press.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, NY: John Wiley.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *Excellente ondernemingen: kenmerken van succesvol management*. Utrecht: Veen.
- Pettigrew, A.M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13, 337-348.
- Porth, S.J. (2011). *Strategic management: a cross-functional approach*. New Jersey, NJ: Pearson Learning Solutions.
- Sahlins, M.D. (1996). On the sociology of primitive exchange. In A.E. Komter (Ed.), *The gift: an interdisciplinary perspective* (pp. 26-39). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday Currency.
- Sennett, R. (2008). *The craftsman*. Londen: Penguin Books.
- Staveren, A. van (2007). *Zonder wrijving geen glans*. Assen: Van Gorcum.
- Tennekes, J. (1995). *Organisatiecultuur: een antropologische visie*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Thuis, P. (2013). *Toegepaste organisatiekunde*. Groningen: Noordhoff.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals: niet doen!* Schiedam: Scriptum.

Weick, K.E. (1974). Middle range theories of social systems. *Behavioral Science*, 19, 357-367.

Woerkom, M. van (2003). *Critical reflection at work: bridging individual and organizational learning*. Enschede: Universiteit Twente.

Xavier, M., Frascogna, Jr., & Lee Hetherington, H.L. (2004). *Successfull artist management*. New York, NY: Billboard Books.

Zwaan, K. (2009). *Working on a dream: careers of pop musicians in the Netherlands*. Nederland: Mixes Sources.



Dr. mr. K. Manuel is lector bij het NCOI te Hilversum en werkt tevens vanuit haar eigen adviespraktijk MMCT te Amsterdam.
E-mail: info@mmct.nl.



Auteur