

organizational health

creativity, communication & relationships

By/De JANE MARSLAND

For nearly forty years, I've been privileged to meet and work with many different arts organizations. I've been asked to assist these organizations because of my many years of experience as an arts manager as well as an arts consultant who specializes in organizational development. More specifically, my work focusses on how to help arts organizations achieve their artistic visions in the healthiest possible way. I've been trying to understand how arts organizations function when things are working really well and to apply those findings to how we structure and design healthier and more balanced arts organizations.

Relationships are fundamental

One of the most important things I've learned over the years is that all healthy living systems work cooperatively, not competitively, in networks of relationships where each depends on the other. We understand such complex living systems by understanding these relationships. An organization of people is no different, and is best looked at through the quality of its relationships, not the structure of its organizational chart. This is particularly true in the performing arts, where relationships are fundamental to the creative process, and where the creative process is fundamental to the culture of the organization.

Unfortunately, we live in a society that firmly believes all living things are in competition for scarce resources. We've created organizational structures in the arts based on a hierarchical chain of command and control in order to be considered accountable. The non-profit structure places the board at the top of the organization chart and then has all the staff positions reporting up to the board. This means that in the board-staff relationship, we often think in terms of an employer/employee dichotomy, which, in terms of relationship, is one of master/servant. However, in situations where the artistic vision is developed by a creative leader "on staff", this hierarchical relationship is counter-intuitive. Is it any wonder that there is often much confusion about the roles and relationships between the board and staff in arts organizations?

Match-making

People serving on the boards of arts organizations join for many reasons, but the same impulse generally animates them: they want to make a meaningful contribu-

la santé de l'entreprise

créativité, communication et relations

Pour près de quarante ans, j'ai eu le privilège de rencontrer de nombreux différents organismes artistiques et de travailler pour eux. J'ai été appelé à les aider parce que j'ai une grande expérience de gestionnaire dans les arts et de consultante en arts spécialisée en développement de l'entreprise. Plus précisément, j'aide les organismes artistiques à trouver comment réaliser leur vision artistique de la façon la plus saine possible. Depuis quelque temps, j'essaie de comprendre comment les organismes artistiques fonctionnent lorsque les affaires roulent très bien et d'appliquer ces trouvailles à la structure et à la conception d'organismes artistiques sains et équilibrés.

La base : les relations

Une des découvertes les plus importantes que j'aie faite au fil des années, c'est que tout système vivant en santé fonctionne en coopération, non en compétition, dans un réseau de relations où chacun dépend de l'autre. Nous comprenons un système vivant complexe en comprenant les relations qui le composent. Un organisme de personnes ne fait pas exception ; nous examinons la qualité des relations plutôt que la structure de l'organigramme pour bien le comprendre. Cela s'avère particulièrement pour les arts de la scène, où les relations sont à la base du processus de création et le processus de création est à la base de la culture de l'organisme.

Nous vivons malheureusement dans une société qui croit fermement que tous les êtres vivants sont en compétition pour des ressources maigres. Nous avons créé des structures organisationnelles basées sur une hiérarchie de direction afin d'être considérés imputables. La structure de l'organisme sans but lucratif place le conseil d'administration en tête ; tous les employés répondent au conseil. Ainsi, dans la relation entre le conseil et les employés, nous envisageons souvent la dichotomie employeur/employé, donc, en ce qui a trait à la relation, le modèle maître/serviteur. Toutefois, lorsque la vision artistique est mise en œuvre par un directeur créatif « employé », cette relation hiérarchique est contraire à l'intuition. Est-ce surprenant que la confusion entoure les rôles et relations entre le conseil et les employés dans un organisme artistique ?

Le bon parti

Les administrateurs se joignent à un conseil d'orga-

tion. However, if they don't fully understand what they are contributing toward, that very impulse can become distorted. What is the organization's purpose and vision? What are its values and beliefs? And most importantly, what is its culture – that is, what is the core nature of the relationships that make up the organization?

The most critical role the professional leadership plays in maintaining a healthy relationship with the board is providing them with a clear and articulate description of the artistic and philosophic centre of the organization. Why does it exist? What ideas and concerns guide its direction? Why does the creative director select or create the particular work that is performed or presented? How does the range and scope of its artistic programs and services reflect the vision? In effect, the answers to these questions provide an artistic and philosophical framework that can and should anchor the organization in all its decision-making processes.

Since the central reason for the existence of an arts organization is the creative work and its attendant quality, then every person connected to the organization must be connected to that vision. It is vital that board members have a deep personal interest in and conviction for the creators and their work. No one should join the board of directors of an arts organization unless they have seen the creative work and are deeply touched by it.

Finding board members through "match-making" organizations that connect interested individuals with non-profit groups can provide the first point of entry for a new board member, but the process must ensure that someone is not formally invited to join the board until they have seen the creative work. Board members serve as community partners and help position the organization and tell its story to their personal network, make community connections and build good community relationships. They cannot do this part of their role unless they have a compelling story to tell that comes from their own point of view: why this work is very important to me.

Discuss **organizational relationships** in our online forum Dance Management and Administration: Organizational Relationships at www.thedancecurrent.com/forum.cfm

For a strong partnership relationship to exist between the organization's professional leadership and the board of directors, both parties must have a deep and shared understanding of and commitment to the same artistic and philosophic framework.

Communication and exchange

The responsibility of fostering excellent relationships between board and staff cannot simply be a one-sided affair where the board is expected to find the resources to support the vision of the creative director and yet have

nisme artistique pour différentes raisons mais ils sont souvent animés par la même impulsion : contribuer de façon significative. S'ils ne comprennent pas complètement l'objet de leur contribution, l'impulsion peut se biaiser. Quels sont le mandat et la vision de l'organisme ? Quelles sont ses valeurs ? Et, avant tout, quelle est sa culture – c'est-à-dire, quelle est la nature des relations qui composent l'organisme ?

Le rôle le plus critique de la direction professionnelle dans le maintien d'une relation saine avec un conseil, c'est de leur fournir une description claire du noyau artistique et philosophique de la compagnie. Quelle est sa raison d'être ? Quelles idées orientent la direction ? Selon quels critères le directeur artistique choisit-il ou crée-t-il le travail interprété et diffusé ? Comment les programmes et services artistiques reflètent-ils la vision ? Les réponses à ces questions fournissent effectivement un cadre artistique et philosophique qui peut et devrait ancrer le processus décisionnel de l'organisme.

Puisque la raison d'être fondamentale d'un organisme artistique est le travail créatif et la qualité de celui-ci, chaque personne liée à l'organisme doit y être attaché. Il est impératif que chaque administrateur s'intéresse aux créateurs et à leurs œuvres, et qu'il y croie profondément. Seul celui qui voit le travail créatif d'un organisme et qui est vivement touché devrait se joindre au conseil d'administration de cet organisme.

Un nouvel administrateur pourrait passer par l'entremise d'une société de « jumelage » qui apparie des personnes intéressées avec des sociétés à but non lucratif. Cependant, une personne ne devrait pas être invitée à se joindre au conseil avant d'avoir vu le travail créatif. L'administrateur sert de partenaire dans la communauté ; il aide à positionner l'organisme, il en parle à son réseau personnel, il crée et maintient des liens dans la communauté. Il ne peut remplir ces fonctions que s'il a une histoire prenante à raconter de son point de vue : pourquoi le travail créatif lui tient-il à cœur ?

Pour qu'il y ait une bonne liaison entre la direction professionnelle et le conseil d'administration d'un organisme, ils doivent s'accorder à tous égards sur le concept du cadre artistique et philosophique, et partager un engagement envers lui.

La communication et l'échange

La responsabilité de soutenir une bonne relation entre conseil et employés n'incombe pas uniquement à un des partis. Nous ne pouvons, par exemple, s'attendre d'un conseil qu'il trouve les ressources pour appuyer la vision du directeur artistique sans avoir mot à dire sur le caractère réaliste de cette vision. Une relation est un échange. Chaque partenaire doit sentir qu'il offre quelque chose et qu'il reçoit quelque chose en retour. Si la réciprocité n'est pas permise ou possible, la relation devient insatisfaisante et impraticable. D'une part, un organisme dans lequel les professionnels des arts pré-

no say in how realistic that vision is. A relationship is an exchange and each partner has to feel that they have something to offer and something to gain in return. If one of the partners is not allowed or able to reciprocate, the relationship is ultimately unsatisfying and unworkable. An organization in which the arts professionals have a sense of entitlement, assuming that the board exists only to generate the resources to support their vision, will soon find themselves in a dysfunctional relationship. On the other hand, a situation in which the board considers themselves in ultimate control of the vision because they oversee the finances is also likely to become untenable. The most effective way to maintain excellent relationships between board and staff is through open and trusting communication that ultimately expresses a shared care and concern for the vision of the organization.

What can the partners do together that they can't do alone? This is the main reason an artist needs an organization and, with it, a board. And, it is also the main reason an individual wants to be part of an organization as a board member. It is impossible to put forward creative work, particularly in the performing arts, without the help and resources of a team of people.

Developing an interactive framework for governance

There is an enormous amount of information available on non-profit board models and governance. Despite government funding agencies' belief that the foundation model for non-profit governance is the only option for arts organizations, there is, in fact, no consensus about a single or ideal model of governance. That there is no single model to fit all arts organizations reflects the fact that we are working in a very volatile, rapidly changing environment of ever increasing complexity. It is for this very reason that we need to use the artistic and creative process that animates the soul of our organization to figure our way through the challenges and reach our goals. We need to let go of what we think a board should look like and do in order to create the structure and relationships we need for a healthy and balanced arts organization.

The professional leadership has the responsibility to carefully and honestly define and describe the reality and condition of the organization. Together, the professional leadership and the board must assume the authority as well as the accountability and responsibility for the health of their organizations. The board's role in the enterprise is to collaborate with the professional leadership to cultivate relationships in the community and help secure resources – human and financial – for the organization. Then everyone in the organization must work together creatively, positively, strategically and collaboratively to solve problems and achieve goals.

Creating a single organizational culture

All artists are entrepreneurs: they are usually people with great ideas or products and insufficient resources to make them a reality. All arts organizations must maintain this

sument que le conseil existe uniquement pour générer les ressources nécessaires à la vision artistique se trouve vite en difficulté. D'autre part, la situation dans laquelle le conseil se considère l'autorité suprême de la vision artistique puisqu'il surveille les finances est tout aussi apte à devenir intenable. Le moyen le plus efficace de maintenir une bonne relation entre conseil et employés est la communication ouverte, en confiance, soutenue par un souci partagé de la vision de l'organisme.

Que peuvent accomplir les partenaires ensemble qu'ils ne peuvent accomplir seuls ? Voilà la raison principale pour laquelle un artiste a besoin d'un organisme, et ainsi, d'un conseil. C'est aussi la raison principale pour laquelle une personne veut faire partie d'un organisme en tant qu'administrateur. Il est impossible de faire avancer un travail créatif, particulièrement dans le cas des arts de la scène, sans l'aide et les ressources d'une équipe.

Le cadre interactif pour la gouvernance

Il y a une vaste quantité d'information disponible sur les modèles de conseil et de gouvernance pour la société à but non lucratif. Malgré que les organismes subventionnaires gouvernementaux croient que le modèle de la fondation est la seule option pour les organismes artistiques, il n'y a pas de consensus sur un modèle de gouvernance unique ou idéal. L'absence de modèle adapté à tout organisme artistique révèle la volatilité et le changement incessant de notre environnement de travail qui se complexifie à perpétuité. Ainsi, nous devons nécessairement recourir aux processus artistique et créatif qui animent l'âme de nos organismes pour relever les défis et atteindre nos objectifs. Nous devons nous départir d'une préconception d'un conseil d'administration afin de créer les structures et les relations nécessaires pour maintenir la santé et l'équilibre d'un organisme artistique.

Il revient à la direction professionnelle de définir et de décrire soigneusement et honnêtement la condition de l'organisme. Ensemble, la direction professionnelle et le conseil assument l'autorité autant que l'imputabilité de la santé de la compagnie. Le conseil collabore avec la direction professionnelle pour cultiver les relations dans la communauté et assurer les ressources, humaines et financières, nécessaires au fonctionnement. Ensuite, toutes les personnes de l'organisme doivent travailler de concert de façon créative, positive et stratégique pour résoudre les problèmes et atteindre les objectifs

La culture organisationnelle unique

Tous les artistes sont entrepreneurs. Souvent, ce sont des personnes qui ont de grandes idées et de bons produits mais qui manquent de ressources pour les réaliser. L'organisme artistique doit maintenir l'esprit entrepreneur pour demeurer vif, sain et s'adapter à l'environnement toujours changeant. Pourtant, nombre

entrepreneurial spirit if they are to remain energetic and healthy and be flexible and creative in response to a rapidly changing environment. However, many board members come from the for-profit world and have beliefs and values that reflect that culture. In that context, the board of directors sets the vision and strategic plan and directs the staff of the organization in its implementation. In an arts organization, however, the entrepreneurial creative director sets the vision and, ideally, the board works in collaboration with the staff to bring that vision to life.

Misunderstandings arising from the presence of this tension – between for-profit versus not-for-profit culture – can compromise an organization's ability to function. In practice, an approach that is grounded in the unique culture of the organization is the most effective. Therefore, in order to prevent conflict in the organizational relationship, arts professionals need to take the time to ensure that everyone understands and shares their organization's unique values and beliefs, which inform the working culture, whether in the studio, the office or on the board.

In my experience, in organizations where the relationship has broken down, the energy drain on the individuals involved is immense and the problem usually seems insurmountable. On the other hand, in healthy arts organizations with exceptionally good internal relationships between board and staff, there is incredible vitality and collective will to realize the creative vision. ~

So much of my thinking about boards has been informed through a long association with George Thorn and Nello McDaniel of Arts Action Research. Their book, Leading Arts Boards, provides extensive knowledge and insight into what arts leaders need to know about developing quality relationships between board and staff.

Learn more | Pour en savoir plus >> www.artsaction.com

d'administrateurs proviennent du secteur à but lucratif ; leurs valeurs reflètent cette culture. Dans ce secteur, le conseil crée la vision et le plan stratégique, dont il assure la mise en oeuvre en dirigeant les employés de la compagnie. Au contraire, dans le milieu artistique, le directeur entrepreneur créatif crée la vision d'un organisme artistique et, idéalement, le conseil travail en collaboration avec les employés pour donner vie à cette vision.

Les malentendus qui découlent de la présence de cette tension, entre la culture à but lucratif et celle à but non lucratif, peuvent compromettre le fonctionnement de l'organisme artistique. En pratique, une approche ancrée dans la culture unique de l'organisme est la plus efficace. Donc, afin de prévenir le conflit dans la relation organisationnelle, les professionnels des arts doivent s'assurer que tous comprennent et partagent les valeurs propres à l'organisme. Celles-ci informent la culture de travail, soit en studio, en affaires ou au sein du conseil.

Dans mon expérience, une relation précaire dans un organisme abrutit complètement les personnes engagées et le problème paraît souvent insurmontable. À l'inverse, dans l'organisme épanoui où la relation prospère entre le conseil et les employés, la vitalité et la volonté collective de réaliser la vision créative sont incroyables. ~

Mes réflexions sur le conseil d'administration s'appuient en grande partie sur ma longue association avec George Thorn et Nello McDaniel d'Arts Action Research. Leur livre, Leading Arts Boards, fournit de l'information exhaustive sur les connaissances nécessaires à la direction artistique pour développer des relations de qualité entre conseil et employés.

Flexible Management Models
<http://tinyurl.com/ym6xyz>

Modèles de gestion souple
<http://tinyurl.com/ybkmm4>

on the web

www.thedancecurrent.

com

reviews

posted and upcoming

Toronto: Kalanidhi International
Dance Festival

By NOVA BHATTACHARYA

Vancouver: Mozaico Flamenco

By KAJIA PEPPER

Regina: Tedd Robinson

By GREGORY C. BEATTY

**discussion
forums**

public dialogue about dance art and culture
select a topic or post your own

**stay current,
get e~current**

It's our monthly email update. Read it in 10 seconds flat!
Simply send an email to editor@thedancecurrent.com
with the subject line "send me e-current" and we'll add
you to our list.

plus

Short Waves Online

Catch the headlines and the details

**Performance Calendar &
Professional Marketplace**

Advertising Details

Subscription & Renewal Forms