

“The Future of Museums: Visitors Become Users. How Dutch Private Art Museums Engage their Audiences.”

A thesis presented

by

Pienk de Gaay Fortman

6547559

In partial fulfilment of the requirements

For the degree of

Master of Arts

In the subject of

Arts and Society

Utrecht University

Utrecht, The Netherlands

January 15th, 2020 – Final Version

First Reader: Dr. Toine Minnaert

Second Reader: ...

Abstract

This thesis offers insight into how museums in the twenty-first century facilitate a relationship between art objects and their audiences. Initially, museums have displayed exhibitions for visitors to passively consume. With the rise of the internet, the need for museums to create interactive experiences both online as well as on-site has increased. Nowadays, visitors are considered as active producers who contribute to programs and activities of the museum in the form of co-production and co-creation. This interactive development is defined as the participatory museum.

For this research, two Dutch private art museums are selected to discover to which extent Lisser Art Museum and Museum No Hero respond to the need for visitor-oriented experiences by involving their visitors before, during and after the museum visit. Using Visual Discourse Analysis, both case studies were analyzed. The main conclusion is that Lisser Art Museum and Museum No Hero apply various digital (social media and interactive tours) and physical (customer-journey and well-prepared hosts) tools that facilitate participatory museum visits. In addition, both museums are examples of how learning and fun could be combined, resulting in accessible, inclusive visits.

However, this does not imply that visitors enjoy full agency. Lisser Art Museum and Museum No Hero actively mediate between visitors and art works in order to make interactive visits possible. Instead of describing the museum visit as either free-choice learning or a compulsory classroom setting, these museums could be defined as open-minded meeting places where visitors and hosts actively contribute to the continuity of both museums, while at the same time the back-office staff actively shapes the visitor journey. For a long time, the oppressive and misleading power of museums as knowledge institutions has been emphasized. This research provides a new starting point, namely that museums could use their power in a positive way to create appealing visitor-centered experiences.

Key words: Participation, Visitor-Centered Museum Experiences, Future of Museums, Emancipation of the Visitor, Constructivism, Critical Pedagogy, Visual Discourse Analysis.

TABLE OF CONTENTS

ABSTRACT	2
1. INTRODUCTION.....	4
1.1. THESIS STATEMENT.....	4
1.2. STRUCTURE	7
1.3. METHODOLOGY.....	8
2. FROM A TRADITIONAL INSTITUTION TO A PARTICIPATORY PLATFORM	10
2.1. CONSTRUCTIVIST THEORY AND THE EMANCIPATION OF THE VISITOR.....	10
2.2. THE EMANCIPATIVE TURN IN PRACTICE.....	14
2.2.1. <i>The Participatory Museum</i>	14
2.2.2. <i>The Core of Participation: Hostmanship</i>	17
2.3. THE POWER OF THE MUSEUM OR THE POWER OF THE VISITOR?.....	18
2.4. CONCLUSION THEORETICAL FRAMEWORK AND STARTING POINT CASE STUDIES	21
2.4.1. <i>Relevance of Theories</i>	21
2.4.2. <i>Structure Case Studies</i>	22
2.4.3. <i>Introduction Lisser Art Museum</i>	23
2.4.4. <i>Introduction Museum No Hero</i>	25
3. CASE STUDY LISSER ART MUSEUM	27
3.1. BEFORE THE VISIT – DIGITAL TOOLS AS SUBSTITUTIONS OF CLASSICAL MEDIA.....	27
3.2. DURING THE VISIT – EXPERIMENTAL AND AUTHENTIC APPROACH.....	29
3.3. AFTER THE VISIT – THE MUSEUM VISIT AS A ROUTINE.....	32
3.4. CONCLUSION – AN INNOVATIVE AND STUBBORN MUSEUM	34
4. CASE STUDY MUSEUM NO HERO	35
4.1. BEFORE THE VISIT – BUILDING A BRAND	35
4.2. DURING THE VISIT – CHOOSE YOUR PREFERRED LEARNING STYLE.....	37
4.3. AFTER THE VISIT – COMMUNITY BUILDING	40
4.4. CONCLUSION – DYNAMIC ORGANIZATION	42
5. CONCLUSION	43
6. RESEARCH SUGGESTIONS.....	46
APPENDICES.....	47
CODING CYCLE 1 – LISSER ART MUSEUM, HEAD COMMUNICATION FROUKJE BUDDING	47
CODING CYCLE 2 – LISSER ART MUSEUM, HEAD COMMUNICATION FROUKJE BUDDING	58
CODING CYCLE 1 – MUSEUM NO HERO, PRESS OFFICER BORIS DE MUNNICK	63
CODING CYCLE 2 – MUSEUM NO HERO, PRESS OFFICER BORIS DE MUNNICK	82
CODING CYCLE 1 – MUSEUM NO HERO, DIRECTOR GEMMA BOON	86
CODING CYCLE 2 – MUSEUM NO HERO, DIRECTOR GEMMA BOON	101
BIBLIOGRAPHY	107
ENDNOTES.....	110

1. Introduction

1.1. Thesis Statement

Museums must either grasp the opportunities offered by our changing society or lose relevance within a generation. They must redefine their roles and discover ways, through engaging with their users, not only to reposition their offer but also to open up new funding streams. (Black 2012, 7)

According to Graham Black, the last couple of decades the discussion has arisen that if museums want to remain relevant, they should shift their focus towards their public. Twenty-first century developments such as digitalization, democracy and interactivity stimulate museums to redefine their role of how to relate to their visitors. Black defines museum visitors not as one group, but rather as social ‘users’ who have the freedom to discuss and share their museum experiences. Furthermore, by defining the visitors as users, a long-term relationship between art works, visitors and museum staff is facilitated instead of a one-off visit. In other words, a museum of the twenty-first century is an institute which engages with its users “who see themselves as active partners in the work of the museum.” (Black 2012, 15) Only then are museums able to compete with other leisure time activities and combine learning with fun. (Falk and Dierking 2016, 44) Eilean Hooper-Greenhill has addressed the need for change in museums long before Black. She states that societal developments have always forced museums to rethink their position in society. In her opinion, “museums are changing from being static storehouses for artefacts into active learning environments.” (Hooper-Greenhill 1994, 1) Museums are not only ‘looking inward’ to their collections, but also ‘looking outward’ in a sense that audiences are both valued and researched. Hooper-Greenhill suggests that museums of the future combine these roles. (Hooper-Greenhill 1994, 1)

How museums function is closely linked to political, technological, economic and social developments. According to Hooper-Greenhill, the end of the twentieth-century marks a new era, a ‘knowledge-based age’, in which the production of ideas is the most important. Hooper-Greenhill continues: “As the importance of knowledge and information grows, how can museums play a genuine part in the production and dissemination of knowledge?” (Hooper-Greenhill 1994, 6). This question embodies a sharp prediction of a new information era by the author. Digitalization has given the museum visit a completely different twist.

According to Black, the rise of the internet has turned museum visitors from mere consumers to users who actively produce and share knowledge before, during and after their visit. (Black 2012, 6-10) An author who has elaborated on this active role of audiences is Nina Simon. Her answer to how museums could make themselves more relevant and essential is what she defines as ‘the participatory museum’. A participatory museum is “an audience-centered institution in which visitors construct their own meaning and where the users’ voices can inform and invigorate projects and programs.” (Simon 2010, ii-iv) ‘Visitors first’ seems to have become the main motto in the museum landscape. Thus, visitors are not only users, but their presence is necessary for the existence of museums.

Another development in the cultural field, which Black describes as “new funding streams”, seems to be the increasing popularity for the foundation of private museums. According to research by Larry’s List and the Art Market Monitor of Artron (AMMA), private museums are increasingly initiated worldwide. Remarkably, over 70% of these museums were founded after 2000. (Bouchara, Bossier 2016, 11) Individuals with big private collections decide to open a museum to display their collections. Whereas a public museum serves the national interest in exchange of subsidies, a private museum has a different point of departure, namely the financial resources of the initiator and the mission and vision of designated museum director. While some private museums give free access, others consider that admission prices are an important source of income. For the latter, it is even more important to provide distinctive, appealing experiences that meet the needs of visitors.

This thesis combines two developments, the emergence of private museums and the need for participatory experiences. Therefore, two Dutch private art museums, Museum No Hero (Delden) and Lisser Art Museum (Lisse), are selected to answer the following research question: “How do Dutch private art museums relate to their audiences, specifically when it comes to engaging their visitors in participatory activities?” Both Museum No Hero as well as Lisser Art Museum were founded by wealthy individuals who, in addition to their business activities, decided to share their private art collections in the form of a public accessible museum. The two museums are selected because they present their museums as innovative and unconventional institutions while criticizing traditional museum approaches. First of all, the organizations share their non-hierarchical structure, consisting of small teams that do not need to legitimize their policy towards a governmental body, except for the museum’s management and initiator. Secondly, because of this freedom in policy, the teams behind Lisser Art Museum and Museum No Hero have the possibility to experiment with curatorial, educational and marketing strategies. Thirdly, although each organization has its own target

audience, the museums share the ideology to create an accessible environment where everyone, regardless of the visitors' prior knowledge, is welcome. The ability to act independently of bureaucracy, the non-hierarchical structure and the mindset of accessibility empowers both museums to listen to their visitors. It is assessed whether these museums meet the requirements of what Black defines as the 'engaging twenty-first century museum'. (Black 2012, 6-10) At the end of this research, it becomes clear if and how Lissier Art Museum and Museum No Hero respond to the need for participatory practices. After all, museums are societal institutes and this requires going along with twenty-first century developments. Tim Ambrose and Crispin Paine address this in a publication for the International Council of Museums (ICOM): "Museums are for people, and the successful museum recognises the opportunities that participation and involvement can bring to its work and the need to engage people ever more closely with the services it provides." (Ambrose and Paine 2012, 26-27) Thus, when the world outside the museum changes, the museum itself must change. Consequently, Lissier Art Museum and Museum No Hero are valuable case studies to testify the sustainability, success and implementation of participatory and constructivist principles. Most importantly, by looking at the "how", this research brings depth and nuance about the theories into practice. In other words, this thesis is not purely descriptive, but also normative by recognizing the interaction between theory and practice.

1.2. Structure

The second chapter provides a theoretical framework and literature overview. Chapter 2.1, “Constructivist Theory and the Emancipation of the Visitor”, gives the reader an impression of authors who have plead for a shift from the authoritarian voice of the museum towards a visitor-centered perspective. These authors have often been inspired by constructivist theory. Constructivism is a psychological theory in which learning is considered “as an interpretive, recursive, nonlinear building process by active learners interacting with their surround – the physical and social world.” (Fosnot and Perry 2005: 34) The views of Eilean Hooper-Greenhill and George Hein who applied this theory to museum practices are discussed. Chapter 2.2, “The Emancipative Turn in Practice – The Participatory Museum”, elaborates on a more recent developed concept by Nina Simon which she defines as ‘the participatory museum’. In case study chapters 3 and 4, an analysis is given of how these theories could be expanded based upon practices of Museum No Hero and Lisser Art Museum. However, these theories are not taken for granted. Before we can test how much some characteristics of the constructivist museum (Hein 1998), critical pedagogy (Hooper-Greenhill 1999) and the participatory museum (Simon 2010) are embedded in those museums, a few comments are made. This criticism focuses primarily on the naive view of the visitor who actively contributes to the museum. Therefore, in 2.3 a balance is found between apparently two conflicting notions.

The two case studies, which form the core of the research, are analyzed in chapter three and four. Each case study is divided into three sections: before, during and after the museum visit. (Falk and Dierking 2016)ⁱ Prior to the museum visit, three questions are researched. Firstly, it is studied which target audiences the museum staff aims to reach. Secondly, an answer is provided on the question which media are used to approach potential visitors. Thirdly, a conclusion is drawn about how museum hosts are trained and informed about upcoming exhibitions and, in general, how to fulfill their tasks in the museum. During the museum visit, it is observed how the hosts behave towards their visitors and each other. Another analyses focuses on the visual strategies that are used to convey messages in the exhibition spaces. Furthermore, the forms of participation that take place in or outside the museum walls are discussed. After the visit, it is researched if and whether other facilities such as a restaurant contribute to participatory experiences. The final part of the analyses focuses on the strategies which are used to stimulate visitors to revisit the museum. Chapter 2.4 offers the reader an idea of how the theories are applied in practice, including an introduction of Lisser Art Museum and Museum No Hero.

1.3. Methodology

Within this research literature studies, case studies, semi-structured interviews, participatory observations and visual discourse analysis have been combined in order to research which strategies Dutch private art museums use to involve their audiences. Literature studies have proven to be crucial to use the other methods with a certain framework in mind. Case studies enabled the researcher to connect theories with cultural practices. In addition, two perspectives have been combined to draw more accurate conclusions of the outcomes of participation in the two museums. The first perspective is aimed at gaining an impression of the institutional voice. Therefore, semi-structured interviews have been conducted with the Director and Press Officer from Museum No Hero, and one interview with the Head of Communication, Press and Marketing from Lissert Art Museum. However, because a policy framework is insufficient – after all, participation takes place between visitors, art and staff – an institutional framework is combined with the researchers' own observations. This second perspective consists of two methods. One of these is participative observation which enabled the researcher to retain a certain distance while simultaneously merge into an organization to create a better understanding of the dynamics. Respectively, this combination of being an in- and outsider is defined as *emic* and *etic* perspective. Another method that allows a critical look from the outside is Visual Discourse Analysis. In the context of this research, museums are considered to be active actors who try to attract audiences with the use of marketing, educational and curatorial strategies. Authors behind this theory are Gillian Rose and Stephanie Moser who argue that museums actively use visual strategies such as layout, architecture, light, scent and text to influence the visitors' experience. (Moser 2010, Gillian 2005) As an external researcher without any specific interests within the organizations, Visual Discourse Analysis made it possible to reveal hidden ideological messages. By combining these methods, differences and similarities between policies versus experiences on the museum floor have been discovered. Thus, the two perspectives, and this applies to all methods, reinforce each other.

After each visit, the observations were written down in the form of ethnological field notes. Museum No Hero has been first visited on March 8th 2019, which formed an orientation visit followed by an interview with Press Officer Boris de Munnick. On May 8th 2019, a second participative observation took place, including a follow-up interview with Director Gemma Boon. On October 12th 2019, the museum was visited and the first edition of Museum night Enschede, in which No Hero participated, was attended.ⁱⁱ On November 9th 2019, a visit was undertaken to finalize this case study. Thereafter, the researcher was present

at a lecture about the *Yves Saint Laurent, Une Histoire d'Amour* exhibition that was given by fashion- and art historian Birthe Weijkamp.ⁱⁱⁱ During the same period, Lisser Art Museum was visited on March 1st 2019 to gain a first impression. This orientation enabled the researcher to complete an interview with the Head of Communication, Press and Marketing Froukje Budding on March 14th 2019. Since one of the core products of Lisser Art Museum are school visits, the researcher participated twice on October 9th and October 30th 2019. During the final participative observation moment, a school visit was combined with a regular visit.

The semi-structured interviews have provided insight into the strategies which the museum staff used before, during and after the museum visit. The interviews have been transcribed using 'descriptive coding', a qualitative research method. (Saldaña 2013, 87-91) Two cycles have been added per interview. In the first cycle, the researcher has placed categories next to each transcription. In the second cycle, an analysis per interview theme has been given. The interviews have been conducted in Dutch but the codes and analysis are written in English. Every interviewee has given permission to publish his or her name. The interview scripts can be found in the appendices.

2. From a Traditional Institution to a Participatory Platform

2.1. Constructivist Theory and the Emancipation of the Visitor

This paragraph clarifies how constructivism – a psychological theory in which learning is considered as an active, interpretive and non-linear process – has been applied to museums by several academics. (Fosnot et al. 2005, 34) One of them is George Hein, who proposes a new cultural institution that he defines as ‘The Constructivist Museum’. Another author, Eilean Hooper-Greenhill, suggests applying ‘critical pedagogy’ to museums. Already in the 1990’s, these authors have been aware that only if museums shift their focus towards the visitor, the future of museums can be guaranteed.

In 1998, George Hein published *Learning in the Museum*. Hein’s research is aimed at providing answers about the meaning that visitors make of their museum experiences. Inspired by John Dewey, Hein describes museums as “extraordinary places where visitors have an incredible range of experiences.” (Hein 1998, 2) Before further explaining why museum education is valuable, Hein criticizes the historical functions of museums. In the eighteenth-century, public museums were built to enlighten and entertain their public without including their visitors’ wishes. Another critique that the author mentions is that, although museums are positioned as educational institutions, they are not accessible to the whole population but instead an elitist, exclusive tradition. (Hein 1998, 5-6) In response to the exclusive and elite status of museums, Hein proposes a new institutional form which he calls ‘The Constructivist Museum’. The core concept of The Constructivist Museum contains the following view as described by the author himself:

I believe that focusing on visitors, the meanings they attribute to their experiences, and their understandings, is the most useful way to develop exhibitions and programs that will allow visitors to have satisfying museum experiences and allow museums to maximize the inherent potential of objects to contribute to human growth and learning.
(Hein 1998, 12-13)

The educational view of the Constructivist Museum is the conviction that “visitors make meaning in the museum, they learn by constructing their own understandings.” (Hein 1998, 179) The visitor has the freedom to add meaning to the content of what is displayed. However, it is equally important that museum professionals think about how and what they

communicate while guiding their visitors through exhibitions. In the end, it is the responsibility of the museum staff to curate an environment in which all visitors – despite of gender, age and health – are able to enjoy their visitors’ experience simultaneously. (Hein 1998, 179)

Hein mentions a list of characteristics of the Constructivist Museum. Firstly, the Constructivist Museum acknowledges that prior knowledge is essential in the learning process of the museum visitor. Hein is convinced that people always make associations with familiar categories, since none observation is neutral. “The Constructivist Museum [therefore] makes a conscious effort to allow visitors to make connections between the known and the new.” (Hein 1998, 157) One of these connections is related to what Hein calls ‘associations with place’, meaning one of the first encounters that visitors have before entering the building. Too often museum architecture is associated with governing institutions such as law courts, police stations and other “repressive agents of social control” which results in a less accessible status of the institute. (Hooper-Greenhill in: Hein 1998, 158) Alternatively, Hein suggests, the public building presents a desirable place for learning and enjoyment for everyone. A second aspect that makes visitors comfortable with their surroundings is related to ‘orientation’. To achieve this, the Constructivist Museum offers “means to let the visitors know where they are, where all the services are, and where the rest of their group is likely to be.” (Hein 1998, 161) Signs, maps, color codes, graphics and ideograms can facilitate the visitors’ experience. Most effectively, employees who act as welcoming and understanding hosts guide visitors. (Hein 1998, 161) Finally, Hein describes the Constructivist Museum as a place of ‘intellectual comfort’, meaning “the ability to associate the content of the museum exhibit with prior knowledge, with what is already known.” (Hein 1998, 161) For example, curators decide to present a prehistorically object such as a brick oven next to a contemporary version. This approach helps visitors to make connections between familiar and strange categories and therefore increases the intellectual comfort, Hein states. (Hein 1998, 161-162)

Secondly, the Constructivist Museum applies different learning styles that meet the preferred learning method of the individual visitor. Hein problematizes the lack of accessibility by stating that: “The need to compensate for the limitations in visitors’ ability to use one sensory mode usually results in the addition of material – audio, tactile or other – that makes the exhibition not only minimally accessible to one select group, but more accessible to all.” (Hein 1998, 166) In order to solve this problem, the author argues that providing a multi-sensory museum experience helps to achieve a broad audience. Hein’s thought is inspired by the multiple intelligence theory by Howard Gardner. (Gardner 1983) Convinced

that intelligence comes in all forms and seizes, varying from logical-mathematical to linguistic, musical, spatial, bodily-kinesthetic, interpersonal and intrapersonal intelligence, “(...) museum staff should consider multiple ways to involve their audience by exploiting all the senses (...) as well as other learning capabilities.” (Hein 1998, 165) Another theory which Hein mentions is ‘universal design’, an approach that aims to create “(...) environments and artifacts that work well for *everyone*, including people with disabilities.” (Hein 1998, 168) Concrete strategies to accomplish this goal are provided by the author. For instance, layered texts for children as well as adults could be offered. Combining audio and written information could also help, Hein argues, and adding drama or other live interpretation to the exhibition space. (Hein 1998, 166-168)

Thirdly, Hein emphasizes that a successful Constructivist Museum offers a variety of resources such as a computer space, open storage areas and library. Often, Hein argues, these additional facilities are underappreciated, while ideally they “become part of the museum experience as a whole.” (Hein 1998, 170) Fourthly, the Constructivist Museum collaborates with libraries, between museums and other educational institutions. These collaborations increase the visitor’s experience because “(...) the Constructivist Museum will make available to the visitor a much larger array of materials and objects than would be possible using only the objects of the exhibition.” (Hein 1998, 171) Fifthly, Hein argues that visitors get the best out of their experience if they take the time to learn so that they engage with the exhibited content. Museum staff could extend visitor time by providing enough visitor comfort, for example by offering sufficient seating availability. (Hein 1998, 171-172) Lastly, the Constructivist Museum is a place in which social interaction is facilitated. On the hand, students bring their unique prior-knowledge and interpretations to the exhibition but on the other hand, collaborating with other students and exchanging thoughts lead to rich discussions, Hein states. The Constructivist Museum therefore offers a place in which individual experiences and social interaction are combined. (Hein 1998, 172-174)

Eilean Hooper-Greenhill also applies the constructivist view “that people construct their own worlds, through their interpretation of their experience”. (Hooper-Greenhill 1999, 23) Since people have different perceptions of the world, the authors share that museums ideally use different learning styles based upon individual preferences. Another similarity is that they criticize the one-sided communication in museums in which merely one authoritarian voice is presented. As an alternative, Hooper-Greenhill suggests to apply ‘critical pedagogy’ in museums, inspired by constructivist theory of Henry Giroux. Critical pedagogy is “concerned with the way that students actually construct meaning, what the categories of meaning are,

and what beliefs and values students bring to their encounters.” (Hooper-Greenhill 1999, 22) Hooper-Greenhill continues that museums facilitate a site of mutual respect and polyphony with ‘interpretative communities’ who exchange different perspectives. (Hooper-Greenhill 1999, 22) At first, this vision on learning as both an individual and social activity seems to correspond with Hein’s view. However, Hein writes about individual pre-knowledge whereas Hooper-Greenhill emphasizes the importance of a collective reference frame. Hooper-Greenhill reminds the reader “knowledge is always concerned with relationships between power, language, imagery, social relations and ethics.” (Hooper-Greenhill 1999, 22) In other words, socio-cultural backgrounds such as gender, ethnicity, level of education and class position influence the meaning that visitors make out of their museum experience. (Hooper-Greenhill 1999, 23) In her opinion, museums are not fixed places, but rather sites of “multiple and heterogeneous contact zones (...) amidst diverse relations of power and privilege.” (Hooper-Greenhill 1999, 22) Despite that the museum is a power institute, it is important that museum organizers offer a comfortable space where different with room for different interpretations.

This section has made clear that authors rethink museums’ position in society. Although these are only two theories, many museum organizers have incorporated constructivism into their practices. To give a complete picture of Hein’s futuristic vision, all characteristics have been mentioned. Only two of them, whether and how Lissier Art Museum and Museum No Hero use multiple learning styles, and whether their exhibitions include familiar and unfamiliar ideas, are analyzed in the case study chapters. In comparison with Hooper-Greenhill, Hein offers concrete guidelines. Therefore, more attention has been paid to Hein’s theory. Nevertheless, Hooper-Greenhill’s publication is valuable because it has a realistic view on the concept of knowledge that is formed in relations of power. Yet Hein and Hooper-Greenhill seem to contradict each other. While Hein points out that the museum experience is intended for everyone, Hooper-Greenhill acknowledges that visitors with different backgrounds visit the museum. Therefore, the following choice can be presented: does the museum offer the same visitor experience regardless of the target group or does the museum offer personalized programs? All in all, Hein and Hooper-Greenhill are one of many, yet leading authors, who present alternative museum concepts that meet new visitor needs. Similar to these authors, Lissier Art Museum and Museum No Hero are criticizing dominant conventional approaches such as the elitist and exclusive status of museums by replacing it with accessible and inclusive strategies. Chapters three and four will elaborate on how this resistance and innovation works in their museum practices.

2.2. The Emancipative Turn in Practice

With her concept of ‘the participatory museum’, Nina Simon has taken the visitor-centered perspective to a higher level. The different categories of participation are outlined, as well as two examples. The final paragraph is concerned with the physical interactions that take place during the museum visit. It will further zoom in on the tangible and intangible services that make museums not only a place for objects, but mostly for people. Despite that digital means have given participation a boost, physical participation in the form of interactions between visitors and hosts remains for many authors the most important factor. Therefore, it is relevant to research both digital and physical participation at Lissier Art Museum and Museum No Hero.

2.2.1. The Participatory Museum

A recent phenomenon is the addition of a computer component to a gallery. Computer screens have generally been found to attract visitors. Their holding power is less clear, especially if the computer is slow, there is no place to sit, or the screen is difficult to read. But computer sources can offer much greater options than are usually associated with exhibitions. (Hein 1998, 169)

When Hein designed the concept, which has become known as the Constructivist Museum, digital technologies were not yet implemented within museum practices. Today, computers and other digital technologies are impossible to ignore from museums and generally from our daily lives. This twenty-first century is known for its ‘convergence culture’ in which anyone has the opportunity to appropriate cultural artefacts for their own purposes. (Jenkins and Deuze 2008) To go along with this digital development, Nina Simon proposes a new concept in the museum scene, which she defines as ‘the participatory museum’. Whereas a traditional institute presents exhibitions that visitors can consume, the participative museum aims to serve as a platform where visitors take on different roles such as content creators, distributors, consumers, critics and collaborators. (Simon 2010, 2-3) Instead of guiding the visitors in a strict and strained manner through the exhibition, participants gain what Simon defines ‘participatory power’ in which they choose what to reveal and explore. (Simon 2010, 37) Participation has different meanings, including museum attendance, the use of an interactive exhibit, voting via an online forum, co-creation and co-production. (McSweeney and Kavanagh 2016, 7) With the last two definitions, participation takes place at a deeper level,

“in which stakeholders and audiences partner and collaborate with museums in a far more in-depth way.” (McSweeney and Kavanagh 2016, 17) For Simon, co-creating with visitors means that museums invite outside participants or vice-versa to work on a project that benefits the institution and its visitors. (Simon 2010, 263)

An exhibition titled *Change the System* from October 2017 until January 2019 at Museum Boijmans van Beuningen in Rotterdam serves as an illustration of co-creation. Fifty (inter)national designers and artists displayed their works related to three present-day topics: scarcity, polyphony and conflict. Four challenges were set up to engage visitors with this project, of which each challenge was related to an artist or designer. One of these challenges was “Plastic Junk Becomes a New Product” by designer Dave Hakkens, who asked visitors to take their old, unused plastic to the museum, so that the artist and visitors jointly made second-hand objects by using a recycling machine. In another challenge “What If We No Longer Talk to Each Other?” artist Manon van Hoeckel invited visitors to take their laundry to the museum in which washing machines were installed. Since the laundry functioned as a meeting place, Van Hoeckel challenged the visitors to start a conversation with a stranger in- or outside the building. (Museum Boijmans van Beuningen 2018) *Change the System* clarifies how visitors could take on the role of contributors by bringing personal objects and creative works to the exhibition space. (Simon 2010, 203) Before the visit, the visitors made the necessary preparations by taking their laundry or plastic with them. They could inform themselves about the projects in the museum or by following Boijmans on social media. During their visit, visitors became involved in the creative process of the artists. After the visit, they were stimulated to upload their experiences on social media, using the hashtag ‘#ChangeTheSystem’ and tagging the museum account ‘@boijmans’. In this way, visitors were encouraged to actively engage with various themes instead of passively processing art. The organizers wanted to demonstrate that each individual could make a difference by taking small steps – a task that is not only reserved for artists but every individual. Therefore, the concepts of both ‘supplemental contribution’ –visitor’s participation is used to enhance the museum project – as well as ‘educational contribution’ – providing visitors with skills or experiences that are mission relevant – are applicable. (Simon 2010, 207)

Another form of museum participation is called co-production, which Simon describes as ‘collaborative projects’, meaning “institutionally driven-partnerships in which staff members work with community partners to develop new programs, exhibitions, or offerings.” (Simon 2010, 231) According to Simon there are two categories related to collaborative projects. One of these is ‘co-development projects’, in which museums collaborate with

participants to produce new exhibitions and programs. (Simon 2010, 235) An example of this category of co-production is the annually held Art Competition for Schools in which children from Scottish nursery, primary, secondary and special education schools send in their work to the National Galleries of Scotland, the executive public body of three national museums. “The aim of the competition is to encourage school children to interact with, and be inspired by, artworks in the National Galleries of Scotland’s collection”, it is explained.^{iv} (National Galleries Scotland 2019) In 2019, 53 art works have been selected out of 8600 entries that are displayed in the national museums. (National Galleries Scotland 2019) As a result, the participants are both consumers as well as producers who built on their national heritage by making art. However, in comparison with the Change the System project, the children are not explicitly taking part in the creation process within the museum walls. Instead, they produce art individually in their spare time. Furthermore, participation takes place in both virtual as well as physical space, since the winning pieces are displayed in the three National Galleries of Scotland museums, as well as available in an online database. Similar to Change the System, there is a social interest attached to the project. Especially the Boijmans van Beuningen exhibition is an example of how museums respond to twenty-first century developments, in this case a reflection on human’s impact on the planet.

Both examples clarify how digital tools have made it possible for visitors to engage and contribute during, before and after the visit. As a result, visitors become cultural participants who post, exchange and comment on art content with social media applications. (Kidd 2014; Oonagh 2016; Russo et al. 2008; Simon 2010) Digital participation, the “active engagement mediated by digital technologies”, forms a new reality in the arts. (Oonagh 2016, 107) According to Oonagh there are many ways in which the visitor could participate digitally, varying from sharing, commenting and exchanging to creating and editing: “For some visitors, this means a quick snap on their phone, the addition of a funny comment, a physical response such as copying the pose in a painting, or editing a work of art using digital filters or text overlay, while for others participation can be more sophisticated, longer-term, and strategic, from dedicated blogs to websites and apps.” (Oonagh 2016; 118) Consequently, these “past visitors become co-creators of the museum experience for future visitors.” (Falk and Dierking 2016, 65) Meanwhile, every cultural institution has various social media accounts to interact with previous or potential visitors, which could be described as ‘scaffolding’ (Simon 2010) or ‘content management’ (Russo et al. 2008).

2.2.2. The Core of Participation: Hostmanship

Despite new possibilities of digital participation, what remains most valuable are the physical interactions that take place between visitors, cashiers, security guards, educators and greeters. (Simon 2010, 55) Many authors agree that, since the twenty-first century museum provides visitor-centered experiences, museum staff have a crucial task to make their visitors feel welcome. (Black 2012; Falk and Dierking 2016; Hein 1998; Hooper-Greenhill 1994; Simon 2010) As introduced by Jan Gunnarson he defines hostmanship as “the art of making people feel welcome, as customers, partners and colleagues.” (Gunnarsson 2019) Applied to the context of museums, Black describes hostmanship as followed:

It does not matter how good the collections are, how well they are displayed, or even how clean the restrooms are. The visitor experience will be detrimentally affected by an ill-trained, unhelpful or even rude member of staff; it will be substantially enhanced by a friendly, knowledgeable gallery assistant. (Black 2012, 63)

Thus, participation starts with the staff members – their behavior embodies the values and goals of the institution since “the front-line staff and volunteers (...) are the face and voice of cultural institutions to the vast majority of visitors.” (Simon 2010, 55) Nevertheless, many authors elaborate on constructivist principles by stating that not the front-line staff but the visitors themselves are in charge of the museum experience. (Ambrose and Pain 2012; Black 2012; Falk and Dierking 2016) “Museums are educational institutions, and the public does learn from them, but museums are not like compulsory classrooms; they are free-choice learning settings.” (Falk and Dierking 2016, 107) Although museum staff could facilitate the visit by offering physical orientation and a sense of feeling welcome, eventually the participants create their own experiences. (Black 2012, 69) After centuries of control which is exercised by museums, this requires an enormous consideration. This struggle between the power of the museum versus the power of the visitor is discussed in the following chapter.

2.3. The Power of the Museum or the Power of the Visitor?

In the previous paragraphs, the theoretical framework of this research is outlined. However, before these theories could be applied in the case study chapters, it is necessary to make a few comments. Firstly, it is explored how two conflicting notions, the museum as a power institute versus the participatory power of the visitor, could be reconciled. Secondly, authors behind participation and constructivist learning theories seem to underestimate the diversity of audiences by generalizing visitors as active participants. This critical discussion will place the theories in a broader perspective and make it possible to draw more accurate conclusions from Lissier Art Museum and Museum No Hero in the case study chapters.

Hein, Hooper-Greenhill and Simon have inspired many museum professionals who have incorporated constructivist and participatory principles when creating museum experiences. (Stylianou-Lambert 2010, 137) Theopisti Stylianou-Lambert describes the dominance of public participation in museum education as the ‘spectacle/performance paradigm’. (Abercrombie and Longhurst 1998, 159-179) Visitors are considered as “active interpreters who selectively construct meaning based on their personal experiences, associations, biases, fantasies, and sense of identity.” (Stylianou-Lambert 2010, 136) David Carr, for example, considers the ‘museum as an open work’ in which users “(...) are free to perform and communicate individual and collaborative experiences of objects and situations according to their own design.” (Carr 2001, 180) Similar to Hooper-Greenhill, Carr argues that visitors make individual reflections and set personal goals when visiting a museum. Similar to Simon, Carr rather writes about ‘users’ to emphasize the participatory power of the museum visitors. The democratic ideal that visitors are able to create their own museum experience seems to be accomplished. (Stylianou-Lambert 2010, 138)

However, the active role which is allocated to museum visitors, should not be mistaken with the word ‘powerful’. (Stylianou-Lambert 2010, 136) A visitor-centered perspective “might guarantee a physically active audience but not necessarily an audience engaged in critical reflection.” (Stylianou-Lambert 2010, 139) Ideology and hegemonic structures are still forces which are (un)consciously used by museum professionals in relation to their public, a view which could be placed in the ‘incorporation/resistance paradigm’. Stylianou-Lambert concludes that:

Museums (or media) are not monolithic or passive institutions. On the contrary, they are proactive and innovative organizations which are constantly guided by missions, goals, and ideologies. Museums also operate within a certain political and economic environment. (Stylianou-Lambert 2010, 140)

Sylianou-Lambert is aware that museums are institutions of power that communicate ideological messages. Many authors who have written about this topic, agree that museums function as disciplining machines, which use institutional strategies through their architecture and displays to exert power. (Bennett 2005, Rose 2005, Duncan 2005, Moser 2010) These notions of museums as ideological institutions are a complex statement since it contradicts with the idea that visitors have the freedom to interpret and participate in exhibitions. The author herself, Stylianou-Lambert, who combines the spectacle/performance with the incorporation/resistance paradigm, gives a solution. On the one hand, she recognizes the importance of public participation, but on the other hand, she believes that this approach should not result in an ‘all interpretations are right’ mentality. (Stylianou-Lambert 2010, 140-141) Since museums are knowledge-based public institutions and therefore possess a certain power towards their visitors, museums have the “responsibility for the messages presented and the messages not presented.” (Stylianou-Lambert 2010, 140) According to Stylianou-Lambert, museums have the task to be aware of their ideological position and carry responsibility towards their visitors. However, the question arises whether it is justified to expect full responsibility of museums. Eventually, visitors can use their common sense and critical view when visiting an exhibition. This vision is in line with Hooper-Greenhill, who considers visitors as active agents in the meaning making process. Meanwhile, she stresses that museums create ideological messages “through exhibitions, displays, events, posters, leaflets and other forms of communication.” (Hooper-Greenhill 1994, 3) Carr also argues for the balance between the power of the visitor and the power of the museum. Although he is criticized by Stylianou-Lambert, Carr does seem to realize that museums as well as visitors are in positions of power:

Not only is the museum a place for the construction of meanings and their integration into one’s knowledge and experience; the museum itself is a construction of meanings. Nothing is there by accident, and neither are its users. (Carr 2001, 173)

According to Carr, not only do museum employees construct meaning to the public, the visitors themselves construct their own reality during a museum visit – a constructivist vision that Greenhill and Hein could endorse. In comparison with Stylianou-Lambert, Carr approaches the power of museums and their visitors in a positive manner. On the one hand, there is the museum that has ‘immanent possibilities’ which make it possible to inform and transform the visitor. On the other hand, the visitor has the space for imagination because art can evoke memories, resonances and mysteries. Both actors have the opportunity to respectively communicate stories or interpret information. To clarify this, Carr describes the museum visit as a ‘woven fabric’. The visitor uses his or her own associations, while simultaneously the museum uses textual and visual patterns. As a result, visitors and the museum staff bring the fabrics together in their own way. (Carr 2001, 175-178) Based upon Carr’s and Stylianou-Lambert’s reasoning, this research assumes that museums offer their visitors the possibility to process information in their own critical way, but this is always accompanied by the political-social agenda of the museum.

Chapter 2.2 and 2.3 have provided several insights that are relevant for the case study chapters. First, it has become clear that participation is a broad concept. It covers both online and offline, inside and outside the museum, short or long term, sending or receiving and autonomous or collaborative production processes. Moreover, it is not only applicable to visitors, but as well to hosts and other museum staff who, for example, manage social media accounts. A second insight is that digitization has led to an increase in participation. Because museum’s exhibit their collection online or because visitors take their own photos results in ‘digital appropriation’. (Oonagh 2016, 113) It ensures that museums no longer have control over what content is in circulation. According to Oonagh, if there is a possibility to exercise control, museum organizers may ask the following question: “Do they encourage open-ended participation or scaffold a more participatory model of facilitated visitor engagement?” (Oonagh 2016, 125) The author raises the following solution: “The challenge is to create an open culture and to work with various voices rather than simply a self-appointed guild or geeks.” (Oonagh 2016, 113) In other words, if the emphasis is too much on superficiality, it is important that the museum has an active role by facilitating more substantive projects of participation. Although there is criticism of the museum as a power authority, it is crucial that in a world characterized by individual, commercial and corporate voices, information flows from the museum are reliable, Russo et al. argue. (Russo et. al 2008, 23) Ultimately, Oonagh, Russo et. al. and Stylianou-Lambert agree that museums can use their power in a positive way by entering into an equal relationship, physically as well as digitally, with their users.

2.4. Conclusion Theoretical Framework and Starting Point Case Studies

2.4.1. Relevance of Theories

In the previous theoretical chapters, an impression has been given of three valuable developments. One of these developments is constructivism, which Hein and Hooper-Greenhill have applied to the context of museums. These authors have argued for an equal relationship between museum organizers, art objects and visitors. (Hein 1998; Hooper-Greenhill 1999) Hein has summed up six characteristics of the 'Constructivist Museum'. Two of these will be tested in the case study chapters with the following questions in mind: "Do these museums stimulate visitors to make connections with the known and the new?" and "Do these museums apply different learning styles by giving visitors the ability to involve with the content in their way?" These questions are in essence what constructivism is about, namely the shift of the museum as a complex, elitist and exclusive body to a more accessible and inclusive reputation.

The second development, which could be considered as a continuation of constructivism, is participation. Simon has introduced 'the participatory museum', an institution that serves as a platform for its visitors. (Simon 2010) The study of this theory has clarified that there are many definitions of participation, including 'museum attendance', 'the use of an interactive exhibition', 'voting via an online forum', 'co-production' and 'co-creation'. (McSweeney and Kavanagh 2016) As the examples in chapter 2.2 have shown, participation is not limited to a, nor to merely one attitude. The way in which participation takes place is meaningful, because it implies how much freedom museum organizers are willing to give to their visitors.

This relates to a third development, the concept of 'the museum as an open work' by Carr, who considers visitors to be free agents who actively interpret and create their museum experience. (Carr 2001) This vision is described as the 'spectacle/performance paradigm'. (Abercrombie, and Longhurst, 1998) However, according to Stylianou-Lambert, the idea that visitors enjoy complete freedom is a misconception. Since museums are institutions of knowledge, the organizers always have a certain power towards their visitors, defined as the 'incorporation/resistance paradigm'. (Abercrombie, and Longhurst, 1998; Stylianou-Lambert 2010) In the case studies chapters, it is discussed how and which of these paradigms apply to Museum No Hero and Lisser Art Museum. These theories provide a framework, but this does not mean that they are unchanging. On the contrary, the museums will provide instructive insights as an extension of this theoretical framework.

2.4.2. Structure Case Studies

Each case study is divided into three sections: before, during and after the museum visit. This structure is inspired by John Falk and Lynn Dierking, who have conducted research into the totality of the museum experience from a visitors' point of view. "Why do visitors go to museums?" and "What do they do there?" are their main research questions. (Falk and Dierking 2016, 13) However, in the light of this research, these questions are replaced by "What kind of policy do museum organizers make?" and "Does the museum practice correspond with the constructed policy?" In other words, it is not the demand side of visitors that forms the focus point, but rather the supply side of museum staff – if and how they intend to create participatory relationships with their visitors.

Before the visit, the target audience of each museum is discussed, including the media that are used to approach potential visitors, with an emphasis on digital marketing strategies. In addition, since many authors give value to the function of hosts, it is researched how they are prepared for their role. During the visit, the outcome of this preparation of the front-office staff is observed. Furthermore, an analysis is made of the forms of participation that take place within the context of each museum. Visual strategies such as light, scent and text are tools to reinforce participation, which is another sub question. After the visit, the digital and physical strategies that are used to stimulate visitors to revisit the museum are discussed. Finally, the presence of a restaurant, workshop area and other facilities is researched, since additional facilities enable museums to participate in 'hosted participation' such as late-night parties that could "help to see the museum as a fun venue for social experience". (Simon 2019, 287)

These sub questions are answered in two ways. The first is from the perspective of institutional voices, namely the policy that has been set up by the staff behind each organization. Therefore, three interviews have been conducted with Boris de Munnick (March 8th 2019, Museum No Hero), Director Gemma Boon (May 8th 2019, Museum No Hero) and Froukje Budding (March 14th 2019, Lisser Art Museum). The second perspective is based upon participative observations while visiting the museums between March 1st and November 9th 2019, including spontaneous conversations with hosts (who remain anonymous) and Dorien Laan, Head Activation and Development (October 9th and 30th 2019, Lisser Art Museum).

2.4.3. Introduction Lisser Art Museum

In 2008, supermarket entrepreneur Jan van den Broek initiates the Van den Broek Foundation that stimulates arts and culture activities for a young audience. Together with Director Sietske van Zanten, who has been working for the Foundation as a curator and conservator since 2012, Van den Broek decided to combine his artistic and culinary interests by building an art collection around the theme ‘food and consumption’. Since then, Director Van Zanten has been responsible for the concept and the collection of the museum. After the idea arose to set up a museum, the collection was shaped and then Lisser Art Museum was built in Lisse, a village known for its tulip bulb region. (Budding 2019, 24-25) This approach allowed the museum to optimally deploy and furnish all kinds of aspects such as the concept, collection, building and staff.

After a try-out period, tickets to the museum became available in February 2019. Lisser Art Museum is convinced that every visitor receives a VIP-treatment when visiting the museum. Therefore, the founders of Lisser Art Museum have chosen not to announce openings, because they associate these events as exclusive gatherings for the cultural elite. Instead, the museum wants to form an inclusive, accessible culture by attracting new audiences. The main target group of Lisser Art Museum are therefore young families. (Budding 2019, 16+37+46+56) One of the ways to succeed in this is related to the price policy. Visitors either pay €7,50 euros or let their ticket be sponsored. As a result, families could pay half or none of the admission fee which, according to the initiators, attracts new audiences even more. In an interview, Van Zanten shares: “In my ideal world, making the choice to visit a museum becomes as easy as visiting a swimming pool or bar.” (Smalenburg 2019) This positive price discrimination is meant to lower the threshold for the not yet reached audiences to visit Lisser Art Museum.

Director and Conservator Sietske Van Zanten has set up new curatorial and educational strategies and therefore gives the museum visit a completely different twist. (Budding 2019, 33+69) Part of this experimental and authentic approach is stimulating the audience to look by not displaying any wall texts. “We therefore hope that you watch first and create a relationship with the art works.” (Budding 2019, 20) Furthermore, Lisser Art Museum strives to create an atmosphere of non-hierarchy, for both young and old, art connoisseur and amateur, who start at the same level. (Budding 2019, 17+18) According to Van Zanten, this is possible due to the lack of wall texts. For example, no parent can quickly scan information and therefore be ahead of their child. (Budding 2019, 15-20) This is the third innovative aspect, namely the open-minded experience that the organizers aim to create. It

does not matter how much pre-knowledge someone has, each visitor could start a connection with the works by simply looking at them. In addition to looking at art works, visitors have the option to consult a tour on their Smartphone for additional information. These strategies hopefully contribute to a transforming museum visit. Froukje explains: “Our goal is to attract new audiences and to make them enthusiastic about art. We always want to remain flexible and attentive in order to reach this goal.” (56-57) An example of this flexibility is the try-out period before the museum was opened. The museum invited people to sign up so that they could test the services of the museum. This strategy is a form of ‘design thinking’, in which a product is presented to a potential audience in order to test and improve the museum experience. (Heuvelmans 2017) During this pilot, Lisser Art Museum received feedback on everything, including the disabled toilet and the cloakroom capacity. The organizational team also discovered that some functions of the tour only worked on an iPhone. These are just a few examples of feedback that made it possible to optimize Lisser Art Museum for future visitors. (Budding 2019, 5-7) Furthermore, this is a form of co-creation since the visitors gain ‘participatory power’ because their input is valuable for the continuation of the museum. (Simon 2012: 37-38)^v

The mission and vision of the museum could be related to the audience research of Letty Ranshuysen who conducted research into the participation, motivation and requirements of existing and potential Dutch and Flemish museum audiences between 1990 and 2005. Museums often have a negative connotation which Ranshuysen defines as financial, time, information, knowledge and social thresholds that prevent people from visiting a museum. (Ranshuysen 2005, 19-22) Especially from the perspective of the not yet reached museum audience (‘the non-public’), Ranshuysen states that this audience perceives the museum as an elitist, boring and unfriendly institute that is only focused on higher-educated people. (Ranshuysen 2005, 19) As visitor surveys have pointed out, people with higher levels of education and socio-economic status are attending art events more than those with lower levels of education and fewer financial means. (Black 2012, 21; Stylianou-Lambert 2010, 140) As a result, neither the museum public, nor the museum organizations are representative of the whole community. (Ten Thije 2017, 65-69) The initiators of Lisser Art Museum are well aware of this tendency and therefore aim to create a positive first encounter with art for this non-public. However, the employees emphasize that everyone is welcome in the museum, whether visitors have much or few pre-knowledge of arts. (Budding 2019; Smallenburg 2019)

2.4.4. Introduction Museum No Hero

Art collector and initiator Geert Steinmeijer and Director Gemma Boon set up the mission and vision. Steinmeijer gained his wealth of Hartman Tuinmeubelen, a company that produces garden furniture. Because of his passion for art, he has created a collection consisting of art from five continents and five centuries. Therefore, his collection could be best described as 'eclectic art' because Steinmeijer's collection policy is not related to one medium, nor one period. Neither does the collector want to place himself on the foreground. This is where the title 'No Hero' stems from. (de Bunnick 2019, 16) In the past, Steinmeijer provided art loans and curated exhibitions at Rijksmuseum Twenthe, where he met Boon. This collaboration between the initiator and Director led to the opening of Museum No Hero in April 2018. Museum No Hero is situated in a village in the East of the Netherlands named Delden. The museum forms a niche in this district. Besides Rijksmuseum Twenthe, there are no other visual art museums situated.

The mission and vision of No Hero is to foster happiness by means of three values: connection, usefulness and growth. What distinguishes this museum from others, is what Boon and de Munnick describe as the 'No Hero Vibe', meaning the room to experiment with curatorial, educational and marketing strategies. For example, Museum No Hero organized the exhibition *#metoo*, referring to nude in art. With this exhibition, Museum No Hero aimed to address the societal debate by stimulating visitors to think of the following questions: "What is the function of nudity in art?" and "Has our view on this phenomenon been changed?" Another distinction of the museum is related to the small organization. In comparison with large subsidized museums, Director Boon argues, Museum No Hero is known for its non-hierarchical structure, consisting only of a Director, Floor Manager, Head Publicity and a cook. For Boon, this enables her to carefully listen to the wishes of the volunteers and visitors. Boon explains the benefit of working in a small team: "Our advantage is that we don't need to develop a vision with different colleagues such as conservators, curators, directors, and etcetera. Instead, I am making the mission and vision, and that is the power here. I only need to convince the management and initiator. Simultaneously, I want to enthuse the staff, volunteers and visitors to perform ideas and think along." (Boon 2019, 130-132) On the one hand, Director Boon considers various interests. On the other hand, it is important to realize that she makes the final choices. There is indeed hierarchy, but the Director also works closely with volunteers and employees, for example by relinquishing certain tasks. (Boon 2019, 61-63) In addition, the 'Museum No Hero vibe' refers to how the museum is not purely a place to observe art, but mostly for people to interact. In the media,

Museum No Hero is often described as ‘the happiness museum’ that aims “(...) to create a sense of community, facilitate human interactions, value the individuality of the uniqueness of each visitor and guide them into a self-introspective journey.” (Drubay 2018) Steinmeijer and Boon are convinced that humans live in a time of narrowness and conflict. Since art is universal and reflexive, art has the power to bring people together, for example by exchanging opinions.

Museum No Hero’s mission and vision could be placed in a broader socio-cultural perspective. The conviction that museums play an important role in shaping happiness for their visitors, volunteers and staff is increasingly being discussed. In 2011, The Happiness Project was founded “with a vision to challenge museums to use their position in society to promote well-being, sustainability and resilience.” (Jennings n.d.) The staff behind the Happiness Project describe two reasons why museums have the potential to facilitate happiness. Firstly, the authors argue that museums are about providing immaterial experiences in the form of understanding and enjoyment. Since psychologists have proved that materialism makes people dissatisfied, unhappy and mental-ill, museums could offer a comfortable social space. Secondly, museums create stories out of their collections in the form of exhibitions. These displays often confront visitors with other ideas, values and cultures. Therefore, museums offer a space where thoughts are exchanged and mutual understanding could be increased. (Thompson et al. 2011, 4-5) Thus, Museum No Hero fits in with this happiness trend, which, according to the organizers of The Happiness Project, maintains the museum institute.

3. Case Study Lisser Art Museum

3.1. Before the Visit – Digital Tools as Substitutions of Classical Media

Online marketing tools such as Instagram and Facebook are used to attract new audiences.

“These days, both young and old are active online which makes it a logical and efficient choice to attract audiences.” (Budding 2019, 34) Budding considers the internet as the ideal tool, because “if you meet the visitor online, the transition to the online ticket is made easier.” (Budding 2019, 35) Via the website, visitors not only have the possibility to buy tickets, but they could also inform themselves about current activities that take place. Other media which are used to stimulate visits are Instagram, Facebook and newsletters. This digital content provides a preview of what to expect when (re)visiting the museum. Consequently, the relationship between the museum and its visitors already begins in the virtual space, which could be described as ‘digital participation.’ (Oonagh 2016, 107) Several definitions of participation, as formulated by McSweeney and Kavanagh, are visible prior to the museum visit. Firstly, the installations of artworks by Kim Habers, Merijn Bolink and Raquel van Haver are announced. Users can watch a video of the newly installed works via the website or on Lisser Art Museum’s Facebook, including an interview with the artists. As a result, ‘museum attendance’ in the form of a first encounter between visitors and art, takes place prior to the visit. Merijn Bolink’s work of a monkey, the museum writes, is the only piece that visitors are allowed to touch. This initiates the idea of ‘the use of an interactive exhibit’, a second form of participation. Thirdly, Lisser Art Museum has been regularly nominated for certain prizes such as the Dutch Creativity Award and the Rijnlandse Architectuurprijs. This can be considered as ‘voting via an online forum’ since the museum uses digital content to stimulate visitors to vote for Lisser Art Museum. Users thus become what Simon describes critics who actively contribute to the perception of the museum. (Simon 2010, 2) This form of ‘co-creation’, the fourth definition, also occurs when the museum retweets pictures on their Instagram account which are taken by its visitors. Lastly, the museum often collaborates with other institutions online, for example, when the museum refers to exhibitions in other Dutch museums that present works of Lisser Art Museum’s collection. This phenomenon could be described as ‘co-production’. Participation for Lisser Art Museum mainly consists of digital interaction, specifically by bringing the environment of the museum, previous visitors and artworks close by. The museum regularly places photos of the beautiful green surroundings, of visitors looking at art works and it posts art works from its collection related to King’s, International Women’s and Valentine’s Day. Art relates to our everyday world and is not that

complicated, the museum seems to communicate. Summing up, Lisser Art Museum uses the possibilities of the internet to attract potential audiences. In this era of digitalization, visitors could gain a first impression of the art collection online. Once visitors have informed themselves digitally, they enter the museum with different expectations, goals and interests.

In addition to digital marketing, the training of the hosts is a crucial part before the visit. “The staff of public service is selected based upon their social skills, curiosity and enthusiasm. We rather want them to know not that much about art because there is the risk that the employee will give [art historical] lectures.” (Budding 2019, 11) Instead, the office team wants the hosts to actively engage with their visitors and start open conversations. (Budding 2019, 11+12) Each fifteen minutes, only eight visitors are allowed. Simultaneously, a host is present in one of the five exhibition rooms, resulting in great attention between the hosts and their visitors. This is what Lisser Art Museum defines as a ‘VIP-treatment’ – the museum has the financial privilege to focus on the quality of the experience rather than the quantity of its visitors. (Budding 2019, 49). Few museums have such a luxury position to keep the visitor numbers low instead of increasing them. Once the hosts have been hired, they receive a policy document with guidelines and explanations of the museum in order to prepare the hosts for their tasks in the museum. Furthermore, new colleagues are regularly introduced on the website, so that visitors could become acquainted with the staff. In other words, Lisser Art Museum values hostmanship by training its staff to become personal and hospitable hosts towards visitors. Many authors agree that this mindset, by Simon described as ‘putting personalization to work’, is crucial if museums want to create the best possible experiences. (Black 2012; Falk and Dierking 2016; Simon 2010, 48-55)

3.2. During the Visit – Experimental and Authentic Approach

The researcher has participated in two primary school visits and two regular visits to discover how the museum facilitates an encounter between the visitors and art objects. Lisser Art Museum has an exclusive offer for schools, by giving free one-hour tours when no other visitors except for pupils, teachers and parent-companions are present. This relates to the VIP-treatment that Lisser Art Museum wants to carry out towards young audiences. To give an impression of the hostmanship skills and visual strategies, some observations from the school and regular visits are analyzed in the following paragraphs.

A first conclusion concerning the museum's curatorial and educational policy is that it is mainly focused on much interaction, learning how to look and stimulating one's fantasy. On October 9th and October 30th 2019, Lisser Art Museum welcomes primary school classes from the sixth grade. The educational program consists of five assignments in five exhibition rooms where one host per room is present. During each tour, the most frequently asked question by the guide is: "What do you see?" To clarify this, two examples are given during a tour on October 30th. A female host who is also Floor Manager, guides the pupils to a contemporary photograph of a family in the kitchen. "What do you see here?" is followed by answers of what the children observe, such as "unhealthy things", "a smoking person" and "a family. "What do you see that has not been mentioned yet?" the guide continues. "Potato peels", "a pack of cigarettes, but that is not allowed" are some of the answers. The third question is: "Do you also see text?" A girl who responds quickly says: "*Zoals de Ouden Zongen, Zo Piepen de Jongen.*" It refers to the 17th century painting by the Dutch artist Jan Steen. Then, the hostess shows this golden age piece on her mobile phone. The children are encouraged to find similarities. She asks a final question: "Do you ever take photos of your dining room?" A child immediately responds that she certainly does, because her family recently bought a new table from which they took a picture. Then, the hostess takes the group to a base with an empty display case. The active girl from the previous viewing assignment is designated as an artist. Her drawing of another assignment during the tour ends up in the showcase. "Is this art?" the hostess asks. "Yes, because you see more" and "depends on the angle" are several answers. The tour guide seems satisfied and gives the message that it is always important to keep your own critical opinion.

Although these are a few examples, it is illustrative of the outcome of Lisser Art Museum's educational policy. The purpose of the various assignments is to let the students look at art and the world in a refreshing way, both in and outside the museum. Furthermore, there is no right or wrong answer. This concept is closely linked to constructivism. Firstly,

because art is subject to interpretation. The empty display case stimulates children to use their fantasy. Most of all, by placing something in a different context, the children look at an everyday object in a different way. This relates to the second aspect of constructivism, because viewers are stimulated to make connections with everyday life situations when, for example, the children have negative associations with cigarettes by labelling it as “unhealthy” and “not-allowed”. Thirdly, because the children interpret together, art is considered as a social experience, a method that Hein describes. In addition, two forms of participation take place. First, Lisser Art Museum offers an interactive exhibition where students physically (proximity to art) and mentally (dialogues) interact with art works. Secondly, the assignments transform the pupils into co-artists and co-storytellers. Therefore, the children become co-creators of the museum.

A second conclusion is that Lisser Art Museum is as much focused on staff members as it is on visitors. Similar to visitors who interpret the art objects, hosts give shape to the tour in a personal way. Although in general the staff shares a similar attitude, there are several differences between each tour guide. For example, while some guides give lots of personal attention to the visitors by mentioning the children by name, other guides leave the reactions to the children’s own initiative. Another element that stands out is the difference between approving each answer as ‘right’ versus guides who dare to refute that, for instance, juice instead of wine is depicted. In addition, some guides take the time to ask many viewing questions about the art works, while others seem to not have the same patience or experience for this. Finally, the way in which a tour guide involves parents within the group differs. It is not problematic that there is a difference in guiding visitors around, as long as it fits within the museum’s policy. This seems to be the case, because what the guides have in common is their enthusiasm to engage in conversations about art and to not place themselves above visitors. What is also worth mentioning with regard to the role of the hosts is that the team – consisting of Head Activation and Development Dorien Laan and five employees – meets before and after the tour. Before the visit, Laan provides information about the expected school group and special details. During this preparation, employees have the space to divide the assignments based upon their preferences. Afterwards, the process of the tour is evaluated where colleagues get a platform to express their experiences, without any strict hierarchy between the Head Activation and Development and hosts. This testifies to a constructive view of the future through continuous improvement of the educational program. But most of all, it makes clear that hosts also get participatory power because their voices count. As a result, Lisser Art Museum builds a strong community of both staff and visitors.

A third conclusion is that it is more difficult for one visitor than for another to deal with the new curatorial set-up. Guided tours with children are more controlled because there are specific assignments per room within a certain time frame. With regular visits, the atmosphere is much more casual. Visitors can walk around freely or consult the Smart tour. There are also more different target groups in the museum at the same time. During a conversation with art student and hostess Paula on 1st March 2019, she shares that she has noticed a difference between visitors with or without art historical knowledge. Visitors with little prior knowledge produce more open conversations with her, while roughly art connoisseurs adopt a more closed attitude by filling in the knowledge themselves instead of engaging in dialogues. Moreover, Paula indicates that she has not yet studied everything by herself. “That is the whole point, you keep discovering new things and that is fine.” This situation of hierarchy occurred on October 30th 2019. Four visitors, of whom two men (50+), a mother (70+) and a daughter (50+) arrive in the first exhibition space. Paula and I standing in front of Fabio Viale’s art work when the two men approach us. “What do you think of this?” asks Paula while pointing to the marble white supermarket crate. “I do not think it is that interesting”, one of them responds. Remarkably, he does go through his knees to study the artwork in detail. “But we are still looking at this for a while”, the hostess attempts. “That is because you talk to us about it,” the same man responds. His fellow visitor who is standing next to him points to another piece: “Is that the work of Tobias Schalken?” Paula shares that it is from another artist named Ron Mueck. A couple of minutes later the critical man who turns out to be an artist, stands in front of a golden lettuce work of art: “Is this from Guido Geelen?” Paula looks for the answer on the Smart tour and confirms his guess. The visitor indicates that he finds it a confronting test without wall texts, “but I have no pretension whatsoever to interpret it correctly.” This is not an honest statement, since these two visitors clearly test their knowledge by turning their heads to Paula. Thus, Lisser Art Museum experimental strategies are often accompanied by a certain inconvenience. Nevertheless, the hosts are committed to provide comfortable, personalized art experiences.

3.3. After the Visit – The Museum Visit as a Routine

As mentioned before, Lisser Art Museum has the financial privilege to focus on the quality of the experience rather than the quantity of its visitors. The same philosophy counts when it comes to the duration of the visit. Froukje explains that the museum aims to create short visit experiences, so that visitors can come back as much as they prefer. In addition, the museum aims to create a first positive encounter with people who are not (completely) known with art. Therefore, Froukje hopes that visitors also plan visits to other museums. (Budding 2019, 29) “We hope that museum visits become part of your daily life, similar to visits to a bar, in a sense that you plan a one-hour visit to Lisser Art Museum.” (Budding 2019, 105) A strategy that helps to accomplish this goal is by giving away LAM-experts passes to children who have visited the museum with their class. With these life-long valid passes, they can bring their parents and others to the museum and guide them around. As a result, children become ambassadors of the museum and feel empowered to connect with art. Again, children are co-creators of Lisser Art Museum.

Since the end of the twentieth century, museums are beginning to realize that such strategies help to reach family audiences. (Hooper-Greenhill 1994, 101) In order to manage such large numbers of school groups, this also means that enough facilities must be provided. Hooper-Greenhill argues “(...) these include sufficient toilets for the numbers expected, spaces in which to eat lunch, cloakrooms and spaces where groups of ten or so can meet in the display areas.” (Hooper-Greenhill 1994, 106) However, the facilities that Hooper-Greenhill mentions are not all present in Lisser Art Museum. Apart from toilets, seating, an elevator and a cloakroom there is no museum restaurant available. (Budding 2019, 86) Since the museum displays art around the theme of food and consumption this is remarkable. Although seating is available in many of the exhibition spaces, one could imagine that visitors would like to exchange their impressions afterwards in a museum café. Currently, there is Café Tussenstation on car distance and restaurant De Hofboederij on walking distance, but the first contradicts with the accessible reputation that the museum wants to represent and the latter is often closed. However, it does fit within the museum’s principle of providing short one-hour visits with the idea that visitors could visit the museum frequently. During the interview, Froukje explains that the museum team is prepared to think of solutions for the future. (Budding 2019, 67+72+90) Lisser Art Museum is in touch with its neighbors and is willing to strengthen existing develop potential partnerships. For every adjustment, such as opening hours and partnerships counts: only if this achieves the museum’s goals. Since Lisser Art Museum was recently opened in February 2019, the institute is continuously re-inventing

itself. Froukje is well aware of this position. (Budding 2019, 59+63+70+85+88) In an ideal future, several activities could be easily combined, resulting in an all-inclusive experience. Froukje explains: “I really believe in the museum visit as an all-in-one experience. It starts with easily parking your car, that toilets are clean, that lockers are available. That you feel comfortable and welcomed by hosts and that you are not thirsty.” (Budding 2019, 91-92) The organization highly values physical and mental accessibility, but this is currently not the case on every level. Especially when it comes to offering a culinary social space, adjustments are necessary to make Lisser Art Museum more facility-inclusive, whether in- or outside the museum walls.

In addition to offering facilities who lengthen the visit on-site and LAM-expert passes that stimulate children to revisit the museum, there are other strategies that could contribute to second, third, and fourth visits to Lisser Art Museum. However, in comparison with other museums, that are aiming for as much publicity as possible, the organization is not concerned with great publicity. New exhibitions are not organized, but rather constantly new installations with subtle or less subtle changes. Furthermore, newspapers and magazines are declined. Froukje argues that: “The papers are of course important, but it reaches a classical audience, namely museum audiences. Yes, they are welcome but it is not our main audience.” (Budding 2019, 36-40) However, this entails a dilemma. Lisser Art Museum focuses on word-of-mouth advertising, the best way to get a different audience. By attracting a low-threshold audience, the museum is on the one hand inclusive, but by rejecting other visitors and media, it is in fact exclusive. Thus, the staff has an active policy by welcoming some and kindly distancing other visitors. This could be considered as the power of the museum, which fits the incorporation/resistance paradigm. (Stylianou-Lambert 2010, 140) The questions arises, how Lisser Art Museum is able to attract new audiences while keeping the classical media at distance. Social media offer a solution for this, where many young and older target groups are active. This digital participation not only includes following the social media accounts, but users also have the option consult the Smart tour at home where they can add their favorite works during the visit. As described earlier, there is a possibility that the relationship between the visitor and art could begin before the visit, but digital content is also a way to extend visitors’ connection with the museum. Whether the museum succeeds in completing the circle (before, during and after) by maintaining and enlarging audiences, public research will provide answers in the future.

3.4. Conclusion – An Innovative and Stubborn Museum

In many ways, Lisser Art Museum could be described as a cutting-edge yet unconventional museum. Lisser Art Museum aims to be a museum that is as accessible as possible. Because its collection theme is food and consumption, this reinforces the “low-threshold” reputation that the museum strives for. Before the visit, the museum aims to reach the non-public with the aim of its financial policy, social media accounts and word of mouth promotion. For the latter counts that hospitable attitudes of the front-office staff are crucial, since they represent the museum. In addition, the museum offers free guided tours to primary school pupils. In this way, it hopes to reach its main target group of young families.

During the visit, strategies such as the lack of wall texts and the choice of a smart tour contribute to an experimental environment. Everyone is welcome, whether with or without art historical knowledge. Furthermore, learning is mostly considered as a social activity, since hosts are trained to enter into dialogues with their visitors. These conversations take place in the context of assignments for schoolchildren or spontaneously during regular visits. During these conversations, visitors are stimulated to look and make connections with their own realities. Consequently, art becomes a vivid, understandable experience where visitors become storytellers of the exhibited art objects. This comes together in another conclusion, namely that fun and learning go together which enables the museum to compete with other leisure time activities.

After the visit, the museum uses physical and digital strategies to sustain a relationship with its visitors. Although the museum is convinced that each visitor deserves a VIP-treatment, children get a special treatment because they receive LAM-expert passes that give lifelong access to Lisser Art Museum. Unfortunately, there is only one restaurant on walking distance of the museum that is often closed. Since the museum is recently opened, it will continue to improve the museum as an all-inclusive visit by cooperating with institutions in the district. Nevertheless, Lisser Art Museum forms a welcoming place where an accessible encounter with art is offered, among other things due to the playful nature of activities and the pleasant attitude of the employees. This not only applies when primary schools visit the museum, but also during regular visits.

4. Case Study Museum No Hero

4.1. Before the Visit – Building a Brand

Since the opening of the museum in April 2018, people from the district of Twente have committed themselves to the institution as volunteers. According to Director Gemma Boon, they form the first and most important layer of Museum No Hero because she calls them ‘ambassadors’ and ‘allies’. (Boon 2019, 1-2) The volunteer community exists of one hundred people, which is a great number for a small organization. As the museum runs on the contribution of these volunteers, Boon is aware that a good preparation of this front-office staff is needed. Therefore, a course has been given by a philosopher/theater maker Linda van Denderen who has created an internal guide for the volunteers. It is a practical guide that is on the one hand focused on dealing with visitor behavior such as complaints, and on the other hand it provides tools on how to interact with visitors about art. The latter goal is explicitly inspired by a program of the Museum of Modern Art (MoMA), named ‘Visual Thinking Strategies’.^{vi} It helps volunteers to engage in subtle dialogues with visitors. Connecting with visitors is one of the core values of the museum. “Not by approaching people very intrusively, but by answering practical questions, such as what the function of the building is. That can be a reason for a volunteer to start a conversation.” (Boon 2019, 34-35) Such interactions could lead to valuable feedback that enables Museum No Hero not only to improve their services in the future, but also to provide an unusual museum experience.

In addition to building up a well-prepared volunteer community, Museum No Hero uses different media to approach potential visitors. Physically, the museum aims to stimulate people for visits by offering memberships. Normally a ticket costs €10 euros, but if visitors pay €7,50 euros extra, they get access for the upcoming year. Boon explains the motivation behind this as: “I choose to bind a small community of people who are close to the museum, instead of non-regular widespread audiences.” (Boon 2019, 101-104) This ‘small community’ consists mainly of fifty-sixty-year-old people who have an affinity with museums and live in the district of Twente. Furthermore, during Museum Night Enschede 2019, Museum No Hero gave away discount tickets after three pop-up catwalks of fashion items from their *Yves & Catherine, Une Histoire d’Amour* exhibition. This collaboration with Museum Night, a form of co-production, is aimed at bringing potential audiences to the museum.

Digitally, Museum No Hero actively brands its organization with newsletters, Facebook, Instagram and a website. A special designer from Bureau Word Lenig creates the website. Facebook is an important tool to reach senior audiences. According to Boon, Instagram

expresses the No Hero vibe the most. (Boon 2019, 145) As formulated by McSweeney and Kavanagh, all five definitions of participation are visible on the Instagram page of Museum No Hero. For example, the museum has set up three digital competitions. One of these is 'Visitor's Friday' where visitors are invited to post their favorite photo of their visit. Each Friday, Museum No Hero selects one photo that the museum retweets on their Instagram page. Another competition is 'guess the art work' questions of objects from current exhibitions where visitors could digitally respond. Lastly, with *Love or Hate?* visitors are stimulated to share their opinion by commenting on pictures of this exhibition. These contests meet multiple definitions of participation including 'voting via an online forum', 'the use of an interactive exhibit' and 'co-creation'. Furthermore, these competitions offer potential visitors a first impression of the museums' collection, activities and employees. 'Museum attendance', a fourth definition of participation, begins prior to the physical visit. 'Co-production', the fifth definition of participation is applicable when Museum No Hero devotes posts to its collaborations with the film institution Concordia and Museum night Enschede. It is striking that, in this case, participation for Museum No Hero equals digital interaction. Through the viewing questions, the museum tries to continue a relationship with previous visitors. At the same time, the content can be an incentive to actually visit the museum. For example, Director Gemma Boon and Floor Manager Justin stand on a picture with chocolates for the museum's one-year anniversary. They look friendly and enthusiastic and share "Your last chance to visit Museum No Hero free of charge!" Summing up, the Instagram account of Museum No Hero is actively used to involve visitors before and after the museum visit. The museum not only pays attention to art, interactions with visitors and upcoming activities, but also introduces the employees behind it. Thus, hostmanship plays an essential role on Museum No Hero's social media. For both digital and physical marketing strategies counts that it takes time to build a brand. In March 2019, Museum No Hero was merely opened for ten months. De Bunnick argues: "Rijksmuseum exists 219 years, Mauritshuis exists 200 years and Kröller-Müller Museum exists 100 years. Building a brand with a low budget is an enormous challenge." (De Bunnick 2019, 151-154) Despite the financial challenges and small organization, Museum No Hero constructively uses the possibilities of the internet to increase visibility.

4.2. During the Visit – Choose Your Preferred Learning Style

Gemma Boon has a clear vision on how she aims to facilitate the visit. The Director created three curatorial strategies: simply looking at the art works, consulting an audio tour or the use of handouts. The first layer is for visitors who want to look at art without extra information, apart from the wall texts which present an introduction of the exhibition or formal information (artists, year, material, collection etc.) related to each artwork. The second layer gives visitors the possibility to consult an audio tour that is offered at the front desk. Also part of this strategy is the choice to participate in external programs such as dinners and workshops. The final and third layer consists of handouts that are placed in the exhibition rooms if visitors would like to get a profound understanding of the collection. “Instead of transmitting information with the concept of ‘we know the story’ it is more about giving visitors the possibility to look for themselves and decide which level of learning they prefer.” (Boon 2019, 8-10) For all these layers count that accessibility is key and that visitors enjoy the freedom to choose their preferred learning style. This vision relates to Gardner’s ‘multiple intelligence theory’. (Gardner 1985 in: Hein 1998, 166-168) For the exhibition *Yves & Catherine, Une Histoire d’Amour* Museum No Hero has furnished an exhibition space in Moroccan atmospheres. From 1966, the fashion designer Yves Saint Laurent regularly visited Marrakech. One of his favorite places was the Jardin Majorelle public garden, which he bought in 1980 with his partner Pierre Bergé. Often his designs are inspired by the Moroccan dress, which he transformed into haute couture fashion pieces. Therefore, the visitor sees a picture of the garden on the wall and various items of Yves Saint Laurent clothing inspired by Moroccan culture. Besides, attributes have been added such as a velvet sofa on which visitors are allowed to sit and a table with wine, fruit and cigarettes. Above the fireplace, the visitor can find Moroccan decorations and trays filled with aniseed that spread an odor into the room. Next to this room is the museum restaurant located, where the visitor can get fresh mint tea that, although it does not immediately evoke the association with this culture, is originally a Moroccan spice. In short, each visitor has a variety of options to process this exhibition space. The visitor could decide to simply smell and look, listen to the audio tour or read more information in the curatorial newspaper. If the visitor chooses to combine all of this, there is a multi-sensory experience where sight, touch, hearing, smell and taste come together in two spaces. Furthermore, these visual strategies ensure that the visitor relates to the objects in an interactive way, which is one of the core definitions of participation. (McSweeney and Kavanagh 2016; Simon 2010)

In addition to offering multiple learning strategies, the audio tour of Museum No Nero is worth mentioning because it provides multiple perspectives to its visitors. “We like to relate different perspectives to the art works, because there is not one perspective.” (De Bunnick 2019, 103) Four tours are available on the Smartify app between September 2019 and January 2020: *Yves and Catherine: Une Histoire d’Amour* and *Love or Hate?* recorded by Director Boon, *Through the Glasses of the Collector* by Steinmeijer and a *Youth Tour* by an art student intern. Instead of hiring an external company, internal employees are involved who wrote their own script, which makes the tours not only personal but could also be considered as community sense. Except for the children’s audio, each tour relates to one exhibition that offers a different perspective in relation to the other exhibitions, but there are not multiple perspective per exhibition. The reason for this is not explicitly known, but a low budget and time management could be an explanation. It would be more of a community sense if the volunteers give shape to the audio tours.

Once the visitors have chosen the tour, they can select which art works they want further background information about. Furthermore, each tour consists of interactive questions or assignments that stimulate the visitor to observe the art works differently and to form their own opinion. In the exhibition *Love or Hate?* Gemma Boon asks which artwork the visitor prefers most. The following words are spoken: “What attracts you? Where do you want to go? What do you like most? Just have a look. Do you want to stand or lie? What makes you think this is such a nice place?” By raising such questions, Museum No Hero stimulates visitors to actively think and observe. The same applies to the children’s tour, where art is used to make a connection with daily life situations. For example, while standing in front of a nude female portrait titled *Eve’s Daughter* (around 1905) by Albert Penot, children are asked what they would think of this work if their mother or teacher would be portrayed. This provocative vibe of Museum No Hero is meaningful because it stimulates children to make a connection between the known and new, which relates to Hein’s theory of constructivism. Altogether, Museum No Hero uses various curatorial strategies that enables the visitor to actively engage with the exhibition content. The audio tours are aimed at giving the visitor the freedom to form his or her own opinion. Yet this form of participatory power is always accompanied by institutional voices, defined as ‘storytelling’. (Simon 2010, 37) This is not a negative form of power in which the visitor passively receives information, but rather the power to help the visitor to look at art in an active way where no right or wrong answer exists.

Despite good organizational intentions, the question is whether the digital audio tour is the right tool. Visitors regularly seemed to have difficulties with Smartify, which already started during the installation of this app. The intention is not to engage in age discrimination, but it might have to do with the target group, namely seniors, who are mainly present in the museum. One of the volunteers acknowledges this technical challenge. During a conversation with Louise on October 12th 2019, she honestly shares her dissatisfaction concerning the Smartify tour. Nevertheless, if she sees one of the guests having trouble with the app, she tries to connect this confused visitor with another visitor who seems to know how the audio tour functions. Besides, Louise tries to be present in several rooms per shift, so that she can assist visitors where possible.

Another good example of hostmanship occurred when there was no audio tour involved. On March 8th 2019, hostess Johanna started a conversation about Tu Feng's work *Cry* (2005) in one of the exhibition spaces. Johanna noticed that I had been looking at it for a while. She asked for my interpretation. I replied that I found the artwork very confronting, as if I was standing face to face with dozens of sculptural heads that seemed to suffocate. The heads, I interpreted, seemed to be based on one person. That suggestion was made because all the mouths were open. A form of emptiness and fatigue seemed to be communicated. Then, Johanna indicated what she herself knew about the artwork. The work was created by a Chinese artist who captured his father in multiple sculptures 32 weeks before his death, comparable to the mass graves of old Emperors. Clearly, Johanna found an opportunity to approach me while I was not using an audio tour. Moreover, by starting this conversation, she enabled me as a viewer to carefully look and interpret the artwork while providing me some information about the artwork. The method was obviously based on Visual Thinking Strategies, because she asked open questions and therefore facilitated between the artwork and my interpretations. Although Director Gemma Boon described three curatorial layers, there could be one added to this, namely the role of the hosts who, by engaging in dialogues with visitors, offer information. Boon and De Bunnick are well aware that training these hosts who provide customer journeys are necessary if Museum No Hero wants to keep attracting audiences. (Boon 2019, 18-22; De Bunnick 2019, 92-96)

4.3. After the Visit – Community Building

Several strategies are used to lengthen the museum experience for visitors. Physically, visitors have the option to consume food and drinks in the museum restaurant. There are even visitors who leave out the exhibition and head directly to the restaurant, de Bunnick states. “During the summer, the terrace is completely full and many people only visit for lunch. We think that is fine too.” (De Bunnick 2019, 72) In general, visitors are looking for an all-inclusive visit, especially during the holidays. De Bunnick explains: “In the summer, Twente is a typical quality time destination. You spend a day in a farm or hotel. (...) And then you drink a cup of coffee, you watch the exhibition, have lunch and broaden your horizons.” (De Bunnick 2019, 35-36) In the past, Museum No Hero organized events where art and food are combined such as the cherish blossom dinner (*Women of Japan*) and American Night dinner (*Andy Warhol – Forever Young*). During these dinners, visitors could enjoy the art works in the museum restaurant. Vice versa, walk-in dinners were organized in the art spaces. (De Bunnick 2019, 78-80) This is Steinmeijer’s freedom as a private collector. (De Bunnick 2019, 123-125) Currently these dinners are not possible due to the safety rules that apply to art loans.

Digitally, visitors are able to consult the Smartify tour on their Smartphones at home. This gives visitors the opportunity to retrieve information or, for example, get a digital preview of new exhibitions. Other ways in which visitors can lengthen their visit are social media. As mentioned earlier, Museum No Hero sets up various competitions on their Instagram page to keep the visitors actively interested after their visit. Often, photos are shared of restaurant employees, the Director, initiator and volunteers. By presenting the people in the museum digitally, personal attention takes place not only within the museum but also in the virtual space. In this way, Museum No Hero attempts to enter into a long-term relationship with visitors, who could rather be called ‘users’. In addition, these users, whether volunteers, members or (inter)national audiences, commit themselves as followers to Museum No Hero’s digital museum.

The future of Museum No Hero depends on the participation of two participants. One of these are the volunteers. Director Gemma Boon is eager to receive feedback from this front-office staff and while listening to them, she is not only able to strengthen the museum experience, but by letting their voices be heard, volunteers become co-producers of the museum. For example, although Boon does not prefer physical tours because of the authoritative character, visitors appeared to have an interest in tours. Therefore, she gave volunteers the opportunity to create physical tours for children. The volunteers decided to make an interactive tour where children could choose which artwork they preferred to talk

about. Unfortunately, this experiment did not succeed because no young visitors came to this event. (Boon 2019, 64-72) Trial and error is part of this small organization. From the beginning, Boon is aware that Museum No Hero has its imperfections. At least, Boon gives volunteers the space to develop new concepts. Furthermore, volunteers could participate in a briefing about upcoming exhibitions, so that they become involved with the content of exhibitions. These forms of polyphony can be seen as an important form of participation. By investing in the volunteers' attitude and knowledge, who play a crucial intermediate role, the connection with the visitors could be maintained and improved.

The second category of participants who contribute to the future of Museum No Hero are visitors. As mentioned before, the museum aims to bind a community of members to the museum with a stimulating entrance fee. In addition, volunteers hand out vouchers during external events that gives discount on a visit to Museum No Hero. Other strategies that are used stimulate audiences to (re)visit the museum, are the changes of exhibitions and the inclusion of art loans from well-known collections that could increase the quality and therefore interest of upcoming exhibitions. For example, with the *Yves & Catherine, Une Histoire d'Amour* exhibition, Museum No Hero displayed objects from Rijksmuseum Amsterdam, Museum of Bags and Fashion Museum Hasselt. (De Bunnick 2019, 137-140) Another way to stimulate visits is by actively listening to visitors' feedback. For example, volunteers have been regularly observed and informed that the use of the Smartify app is difficult for many visitors. Furthermore, both visitors and volunteers regularly point at the type of errors that appear on the exhibition signs. Since Boon does not have the time and financial resources for profound research, errors on (wall) texts occur. "From the beginning I have been aware that this museum will never be flawless. This sounds strange, but this is one of the core concepts which are unacceptable for many museums." (Boon 2019, 134) This means that the Director is not always able to fulfill the volunteers or visitors' expectations. (Boon 2019, 136-140) Based on a number of conversations with volunteers who defended the interests of visitors, Boon could include the visitor and volunteer community more by arranging feedback sessions about practical and curatorial issues. This will strengthen the community that Boon aims to build even more. After all, Museum No Hero is a place that facilitates happiness and the feeling that visitors and volunteers' voices are heard contributes to this happiness.

4.4. Conclusion – Dynamic Organization

Museum No Hero forms a meeting place between art objects, visitors, volunteers and other staff, thereby contributing to the happiness of these participants. The exhibitions are not specifically related to one theme, but covers different media, eras and styles. In addition to the non-hierarchical structure of the collection, this applies to the initiator Steinmeijer who does not want to place himself on the foreground. According De Bunnick and Boon, the most important actors are the visitors. Therefore, before the visit, volunteers are trained to interact with visitors concerning practical matters and the exhibition content. Visitors are stimulated to visit Museum No Hero with the aim of physical (membership, vouchers) and digital (newsletters and social media) tools. A combination of online content, advertising material and face-to-face interactions invite visitors to the museum.

During the visit, visitors have the opportunity to choose one of the three curatorial strategies that have been set-up. Visitors could simply look at art works (first layer), consult audio tours (second layer) or use handouts (third layer). The audio tours are recorded from three point of views. While visitors consult this Smartify tour, interactive questions and assignment are set-up that stimulate visitors to make connections between the known and new. The audio tour serves as a good illustration of how Museum No Hero applies different learning styles, offers multiple perspectives and stimulates visitors to bring art close to their personal world. Some tours are more informative with art historical information, while others are performative, subjective and interactive. This corresponds to Hein and Hooper-Greenhill's vision that learning processes are non-authoritative. (Hein 1998; Hooper-Greenhill 1994). In addition, hosts are an important point of contact who are available for practical questions and willing to engage into art based Visual Thinking dialogues.

After the visit, Museum No Hero offers extra facilities such as a museum shop and restaurant that lengthen the visit. (Black 2012; Falk and Dierking 2016; Hein 1998) Ultimately, Museum No Hero attracts visitors through memberships. Furthermore, a high-quality visit is only possible due to the input of volunteers. Director Gemma Boon, who is the main developer of visions, carefully listens to these hosts. As a result, volunteers have the opportunity to co-create the visitor experience. In short, Museum No Hero could be described as a dynamic organization that aims to build a strong volunteer, staff and member community.

5. Conclusion

This thesis has elaborated on authors who have described and therefore contributed to the emancipation of the museum visitor. Furthermore, an analysis has been given of how this emancipation – described as ‘the participatory museum’ by Nina Simon – evolves in practice by conducting in-depth research into two Dutch private museums. Interviews with employees and critical observations in those museums have extended and nuanced notions of participation. One of the main conclusions is that, although Lisser Art Museum and Museum No Hero offer digital tools such as Smartphone tours to make their exhibitions interactive, what really matters is the context that hosts provide while engaging in dialogues with visitors about art. Thus, participation not only relates to visitors, but also to volunteers of Museum No Hero and employees of Lisser Art Museum. Physical interactions with hosts play an important role in connecting visitors to artworks. They encourage visitors to collaboratively look at art in detail, stimulate their fantasies with open questions and offer room for interpretations. Investing in their attitude and knowledge is valuable because they form the front-office staff of the organizations. The feedback that they have or receive from visitors is taken seriously by the back-office staff. Therefore, participation is not only visitor-focused, but also volunteer-centered.

Other critical observations have been made while exploring the practices of Lisser Art Museum and Museum No Hero, of which five conclusions follow. Firstly, this research has made it clear that participation takes place at two levels. The first level is digitally, whereby Lisser Art Museum and Museum No Hero use tours on visitors’ Smartphones to involve them. The second level is physical, which means that hosts are deployed to engage in open conversations with visitors about art. These forms of participation, and that is a second conclusion, can take place spontaneously or in the context of an educational program, such is the case with the school visits to Lisser Art Museum. This refers to the third conclusion, namely that participation can take place both inside and outside the museum. Museum No Hero, for example, co-produced – a form of participation according to Simon - with Museum Night Enschede, where the museum showed pop-up catwalks from fashion pieces of one of its exhibitions. Fourthly, digitalization has strengthened participatory relationships between museums and their visitors. Before the visit, an encounter with Museum No Hero or Lisser Art Museum can already take place online. Afterwards, the museum visit can be extended once visitors follow the social media accounts of the museum. Another option is that users consult the tours of Lisser Art Museum and Museum No Hero at home. As a result, museum

attendance, one of the sub definitions of participation as formulated by McSweeney and Kavanagh, appears to apply not only during a museum visit, but also before and after. This makes it possible for visitors to get a detailed impression of the museum building and its surroundings, the composition of the collection, the staff and facilities in advance. Both Museum No Hero and Lisser Art Museum have marketing staff who actively shape social media platforms to interact with potential or previous visitors. The final sub conclusion is that art objects are not so much interactive, for example that visitors are allowed to touch many artworks, but rather the way in which visitors are offered curatorial and educational tools. The objects that are exhibited in Lisser Art Museum are based upon the theme food and consumption and are positioned in a way that visitors are stimulated to come closer. The viewing questions and anecdotes that are communicated by hosts or in the smart tour can enhance this effect of participation in the form of curiosity and proximity. Furthermore, Director and Curator Sietske Van Zanten has selected art works that stimulate the imagination or help visitors to make a connection between art and daily life. In other words, Lisser Art Museum selects specific works that stimulate interactions and combines this with interactive viewing questions. Museum No Hero has a different approach that presents art from five ages and five continents with different dimensions, themes and materials. Visitors could choose one of the three learning styles: simply looking, viewing a tour or reading handouts. If visitors opt for deepening, they will receive a combination of autobiographical stories and art-historical information. There are also more interactive tours that encourage critical and creative thinking. Summing up, Museum No Hero provides sufficient context to the visitor that reinforces interactive visits, but the collection policy is so diverse that it is not aimed at exhibiting interactive artworks.

All these phenomena of participation make it clear that these museums work hard to become participatory museums that are aimed at building strong communities. They break with traditional museum concepts by initiating multilateral communication, by offering different learning strategies that match with visitors' preferences and by actively training and involving hosts. Because of the subtle attitude of hosts who are approachable, they transform visitors during these interactions into co-storytellers of the museum. Metaphorically, the hosts can be seen as an extension of curators who enter into open dialogues in a non-hierarchical manner. The use of an interactive exhibit, a form of participation as defined by McSweeney and Kavanagh, acquires a different meaning. In theory, it is focused on how visitors interact with art works. In practice, it refers to the interactions that takes place between employees, volunteers and visitors while talking about art. Despite differences in their mission and vision,

Museum No Hero and Lisser Art Museum use the space for experimentation to develop a personal relationship with visitors.

Thus, it is an illusion to state that these museums give visitors complete freedom as theories about the emancipation of the visitor might suggest. It is important to realize that this power of the visitor is facilitated. This remains a way of intervention by the organizational staff of these museums who use curatorial, educational and marketing strategies to interact with visitors. Alternatively, it is more likely to write of a 'collective power' in the form of an open-minded learning setting in which Lisser Art Museum and Museum No Hero are open to feedback from members of their communities. There is an academic discussion about how visitors relate to museum experiences. On the one hand, the museum is considered as an ideological power institute that uses visual strategies to actively influence the visit, called the incorporation/resistance paradigm. On the other hand, authors believe in the spectacle/performance paradigm, by stating that the museum functions as an open work, where visitors give meaning to exhibitions themselves. This research has clarified that there is a balance, namely a combination of active visitor-centered policies by museum staff with giving visitors the space to interpret art with their own frame of reference. For museums, when they collaborate more intensively with visitors, this requires trust and relinquishing control. For visitors, it requires gratitude and input when museums facilitate participatory projects. After all, without the museum's efforts, the relationship between visitors and art objects would not even exist. Museums face this paradox today, as the need for interactive, social and enjoyable quality time experiences increases.

The main message to Lisser Art Museum and Museum No Hero and museums in general, is that building and exhibiting art objects are not the only tasks of a museum. In the end, a museum revolves around visitors, volunteers and whoever is involved with the institution. The advice is therefore to keep investing in these communities by stimulating them to participate in museum practices. Let visitors and hosts think along, dare to listen and set up joint projects. As a result, they are transformed into users who can make a societal contribution to the museum. The museum is a place for and by people and this means that museum organizers collaborate with other staff, visitors, individuals, initiators, municipalities, funds and other parties, in order to respond to new developments and needs from societies. Participation in the form of community engagement is the future of this eighteenth-century European invention.

6. Research Suggestions

Researches such as these are the result of selection processes. Different or multiple perspectives could be explored in the future. First, the supply side – how museums use strategies to engage their visitors before, during and after the museum visit – has been the focus. In a follow-up study, attention could be paid to the demand side. A way to do so is by conducting semi-structured interviews with visitors about if and how they experience participatory practices. In Lisser Art Museum, for example, visitors are allowed to be present when installing new works. It would be very valuable to start conversations with visitors and observe how they experience this co-presence. By juxtaposing visitors and institutional perspectives, more accurate conclusions about the outcomes of participation could be drawn.

This relates to the second research suggestion, namely that the emphasis has mainly been on three methods: literature review, case studies and interviews. Now that the theoretical and policy framework is clear, it is advisable to place extra emphasis on participatory observation and visual discourse analysis in the future. This suggestion not only applies to Lisser Art Museum and Museum No Hero, but to every museum that will be researched. Thirdly, the choice of two private museums has led to generalizations being made. To add more nuance, it is therefore advisable to include more case studies while conducting new research related to this topic. In this thesis, the choice was made to investigate two relatively similar organizations in terms of history, scale and remote location. Since the main conclusion is that a personal approach of hosts is a crucial form of participation, the question arises how feasible this strategy is in large international museums such as Tate Modern.

In addition to recommendations, comments could be placed. For the results of this research, it applies that some perspectives are highlighted and others are not. The interviews were conducted with one Director and two communication employees, while the collectors were not interviewed. Interviewing collectors does not primarily fit in with this research, because this research is about those who facilitate a relationship between visitors and art and not about the contemporary state of private collectors. With regard to the interviews, it is necessary to realize that the interviewees function within the framework of the museum. This means that there are always interests that, despite the attempt to remain critical, cannot be fully disclosed. After all, study processes were researched from the outside and a long-term involvement behind the scenes was not included. This is not so problematic, but it is important that readers always realize that the visions of the interviewees are anything but neutral.

Appendices

Coding Cycle 1 – Lisser Art Museum, Head Communication Froukje Budding

Interview met hoofd Communicatie, Pers & Marketing Froukje Budding, werkzaam bij het recent geopende particuliere museum LAM in Lisse. In een interview met Master student Arts&Society Pienk de Gaay Fortman licht ze het experimentele karakter van het museum toe.

Locatie: Museum LAM, Lisse

Datum: 14 maart 2019

F = Froukje Budding (Hoofd Communicatie, Pers & Marketing, LAM)

P = Pienk de Gaay Fortman (MA-student Arts&Society)

F: Eerder had een student in haar onderzoek wat citaten door elkaar gehusseld, daarom altijd fijn om het eindresultaat na te lezen.

P: Ja tuurlijk, dat is de win-win uit deze situatie – dat ik niet een onderzoek verricht en het gesloten houd, maar ook jullie feedback ontvang. Zoals met het Merkenboek, daar heb ik al wat zaken uitgehaald, omdat ik dat toch een betere bron vond dan de website. Ik kan je dat ook gewoon laten lezen.

F: Dat is wel prettig inderdaad, want soms zit ik ook te zoeken naar woorden. Hardop te denken. Het is belangrijk dat de woorden in een goede context woorden geplaatst. En soms bedoel ik het misschien net iets anders dus dan vind ik het wel fijn om het even te lezen.

P: Ik heb je LinkedInpagina bekeken en zo te zien heb je behoorlijk veel ervaring in de kunst. Zo heb je een Bachelor Cultuurwetenschappen in Amsterdam afgerond. En toen iets met Economie.

F: Ja precies. Dus de studie is Algemene Cultuurwetenschappen en in het laatste jaar heb ik de master Cultural Economics gedaan. Dat is de economie van de kunst en cultuursector. Je kunt meer de sociologische, journalistieke of economische kant opgaan. Ik ben altijd voor de economische richting gegaan omdat ik het samenspel tussen economie en kunst heel interessant vind.¹

¹ Study background

P: En daar staat Rotterdam om bekend, dat daar de focus op ligt. Nog steeds of...?

F: Nog steeds staat Rotterdam daar om bekend, maar destijds had je ook alleen die richting daar in Rotterdam. Rotterdam is van oudsher meer een economische universiteit met een grote studie Bedrijfskunde. Daarnaast: ik kom uit Haarlem en ik dacht, iedereen gaat naar Amsterdam, laat ik maar een andere richting op gaan.²

² Study background

P: Even een uitstapje...

F: Al heb ik wel echt gekozen voor de studie, maar ik vond het ook leuk dat het een andere stad was.

P: Dat gaat altijd samen, je stad en de interesse. En dit is een heel recent geopend museum. Dus hoe lang ben je hier betrokken? Vast een jaar voor de opening wel?

F: Ik werk hier precies een jaar.³ Het museum is in februari vier vaste dagen per week opengegaan. En daarvoor hebben we een testperiode gehad.⁴ Dan konden mensen zich inschrijven, deden we de deuren open en keken we of het werkte zoals we het bedacht hadden.⁵ Of en waar we onszelf konden optimaliseren.

³ Involvement LAM
⁴ Experimental and authentic approach
⁵ Pilot

P: Dat lijkt me wel heel waardevol dat je er concreet achter komt wat de praktische uitdaging voor sommige mensen zijn als ze hier rondlopen.

F: Inderdaad, dat was bijvoorbeeld met heel praktische zaken zoals feedback op de inrichting van het invalidetoilet, of de kapstokcapaciteit. Maar ook voor de optimalisatie van onze digitale tour was het nuttig. Dan bleek iets bijvoorbeeld wel op een iPhone te werken, maar niet op een Samsung.⁶ Het testen leverde veel op. Natuurlijk is het een luxe dat je dat zo uitgebreid kan doen, dat je dat kan permitteren. Van die bijzondere positie hebben we dan ook dankbaar gebruik van gemaakt.⁷

⁶ Pilot
⁷ Financial privileges

P: Ik weet eigenlijk niet of andere musea dat ook doen, maar het lijkt me een goede insteek om je bezoekers te leren kennen.

F: Zeker, en ook voor de medewerkers was het zinvol. De mensen op de museumvloer waren allemaal nieuw en we verwachten van hen meer dan anders, we vragen best iets bijzonders van ze. Dus dat was ook goed om dat te proberen.⁸

⁸ High expectations

P: Omdat het hier net allemaal een beetje anders gaat, "een eigenwijs nieuw museum", zo worden jullie in Trouw en het NRC neergezet. Wat ik heel positief vind overigens.

⁹ Pride

F: Zo profileren we ons ook, we zijn er heel blij mee dat dat ook zo opgepikt wordt.⁹

P: Terugkomend op de samenstelling van het personeel. Ik sprak een student Kunsttherapie.

¹⁰ Involvement LAM

F: Maartje als ik het zo hoor.¹⁰

P: Maartje dus. En zij vertelde dat er heel bewust een hele mix is van mensen die wel iets met kunst hebben en mensen die er minder mee hebben maar er wel voor openstaan. Kan je daar wat meer over vertellen?

¹¹ Attitude of the hosts

F: De medewerkers Publiekservice worden geselecteerd op sociale vaardigheden, nieuwsgierigheid en enthousiasme.¹¹ We willen liever dat ze

niet zoveel van kunst weten dan wel. Het gevaar is dat zodra je veel van kunst weet, je colleges gaat houden. Maar wij willen juist dat de medewerkers een proactieve houding hebben, dat ze praatjes gaan maken, dat ze in contact komen. Dat ze samen met de bezoekers naar kunst gaan kijken en meer prikkelen en een kijkrichting geven dan vertellen wat een kunstwerk kunsthistorisch gezien is.¹²

¹² Non-hierarchical, open-minded and collaboratively looking

P: Niet iets voorkauwen.

F: Nee, je wil niet het klassieke model van zenden en luisteren. Je wil juist interactie en actief kijken.¹³

¹³ Non-hierarchical, open-minded and collaboratively looking

P: Dat is steeds meer op komst in het museumlandschap. Dat de suppoost niet eens meer suppoost wordt genoemd maar gastheer en gastvrouw en dat zij interacties aangaan. Dus ik vond dat interessant van Maartje om te horen dat er een mix van achtergronden is. Zij handelde er zelf naar door met mij een dialoog aan te gaan. Zij vertelde ook heel kritisch dat zij zich niet boven mij zou willen plaatsen omdat zij meer zou moeten weten. Dat zij ook zelf nog heel veel kunstwerken te ontdekken heeft.

F: Dat klopt helemaal. En als ze het niet weten, zeg dan gewoon eerlijk dat je het niet weet. En als je iets lelijk vindt, mag dat benoemd worden. Je mag ook je eigen persoonlijkheid erin door laten schemeren.¹⁴

¹⁴ Attitude of the hosts

P: Het is niet om kritisch te zijn, maar het was ook mooi om van een medewerker om mij heen te horen: "Ik weet het eigenlijk niet. Ik zal dit nog wel opzoeken." Dus daarmee blijft iemand de interesse tonen. Dus dat vond ik echt bijzonder aan het museumbezoek, de interactie tussen alle bezoekers. Daarover gesproken, dat heeft veel te maken met dat jullie laagdrempelig willen zijn, dus niet elitair kunst op een voetstuk bekijken. Kan je iets meer vertellen over de term "instapmuseum" en waarom het LAM dat voor jullie is?

F: Als je rondvraagt bij vrienden en kennissen die niet in de culturele sector werken, dan hoor je vaak: "Nee, kunst dat is niks voor mij hoor." Of: "Ik weet er niets vanaf." Veel mensen voelen een drempel om bij een museum naar binnen te gaan.¹⁵ Omdat de bezoekers niet weten wat ze kunnen verwachten of omdat ze te weinig kennis hebben. En wij willen laten ervaren dat kunst voor iedereen heel waardevol is.¹⁶ We proberen vooral het plezier van het kijken naar kunst en het kijken in het algemeen te stimuleren. Kunst kan de luiken in je hoofd openzetten en een frisse wind door je hoofd laten gaan, waardoor je op nieuwe ideeën komt en je blik verruimt.¹⁷ Dat proberen we hier aan te wakkeren en daar heb je geen kennis voor nodig. Dus we proberen te zorgen dat het gaat om het kijken. Daarin is iedereen gelijkwaardig, dus volwassen zijn niet beter dan kinderen. Door bijvoorbeeld geen tekstbordjes neer te hangen is het niet zo dat de ouder snel kan lezen wat er staat. Je kijkt gelijkwaardig, je begint op hetzelfde niveau.¹⁸

¹⁵ Criticizes dominant approach of museums

¹⁶ Not classic but new audiences

¹⁷ Experimental and authentic approach

¹⁸ Non-hierarchical, open-minded and collaboratively looking

P: Ik dacht dat de tekstbordjes meer bedoeld waren om te vermijden om snel te kijken wie de kunstenaar is, het jaartal en materiaal. Het heeft dus ook een soort van weghalen van een onbekende en bekende kunstenaars gedachte maar ook tussen de bezoekers en de hiërarchie? Een ouder kan dat heel snel scannen en een kind kan dat minder snel.

F: Dat heb je heel mooi gezegd, dat werkt inderdaad op verschillende niveaus. Een tekstbordje is vaak ook een bevestiging van een kunstenaar die je kent, en dat neemt dan jouw frisse blik weg. Dan heb je al een bepaalde kijkrichting. En voor de niet-kenner is dat vervelend, die ziet een bordje en krijgt bevestigd dat hij of zij het niet weet. Dat voegt niks toe.¹⁹ We hopen daarom dat je eerst gaat kijken en een relatie met het werk krijgt, dat je zin krijgt om het verder te onderzoeken en als je dan denkt dat je er meer over wil weten, dan is er de digitale tour. We geven geen informatie of we geven heel veel informatie, want die tour geeft heel veel context.²⁰

¹⁹ Criticizes dominant approach of museums

²⁰ Experimental and authentic approach

P: Je kan heel veel verschillende onderdelen bij een kunstwerk selecteren. Ik moet zeggen, als oud student Cultuurwetenschappen en nu Arts and Society in Utrecht, ik ben een van degenen die denkt: "Verdorie, ik wil toch wel de kunstenaar, de titel, het jaartal en materiaal leren kennen." Al ben ik niet kunsthistorisch maar meer kunstsociologisch opgeleid. Ik had daar wel een struggle mee. Ik ben begonnen met de voorgeselecteerde tour van vijf kunstwerken, maar ik had al snel een nieuwsgierigheid van niet-geselecteerde kunstwerken waardoor ik de vrij rondlopen tour heb geselecteerd. Wat ik wel interessant hieraan vind is, heb je zelf een vergelijkbare visie op de kunstwereld? Dus wat is je affiniteit met het werk hier en het idee dat een museum laagdrempelig is?

F: Je bedoelt een voorbeeld?

P: Je kan het concreet maken met een voorbeeld.

F: Ik werk hier een jaar.²¹ En museumdirecteur Sietske van Zanten is al zeven jaar betrokken bij het museum. Ik ben erin gestapt, ik heb de visie omarmt en ik draag hem uit, maar alle credits gaan naar haar en de Foundation. Zij hebben het concept bedacht en uitgewerkt.²²

²¹ Involvement LAM

²² Loyal to the organization

P: Samen met Van den Broek?

F: Jan van den Broek heeft de stichting opgericht en toen is Sietske aangetrokken. Zij heeft het concept in nauwe samenwerking met de VandenBroek Foundation bedacht en uitgewerkt.²³

²³ History

P: Als een soort kunstadviseur heeft zij ook gezorgd voor de aankopen en het opzetten van een concept?

F: De collectie is echt aangekocht voor het museum. Meestal heb je een rijke particulier met een verzameling die vervolgens een museum bouwt, maar hier was het andersom. Er was er het idee van een museum en daarna is de kunst aangekocht. Sietske heeft dat helemaal gedaan.²⁴

²⁴ History

P: Speciaal aangekocht dus. Maar die Foundation bestaat sinds?

F: Die bestaat sinds 2008. En zij financieren ook muziekprojecten en bijvoorbeeld een deel van de Teekenschool in het Rijksmuseum. Dus de Foundation stimuleert kunst en cultuur voor een jong publiek, zowel het maken als consumeren van kunst.²⁵

²⁵ History

P: Dus er bestaan allerlei initiatieven naast het museum. Opmerkelijk is dat de afgelopen twee jaar veel nieuwe particuliere musea zijn geopend zoals MORE in Gorssel, No Hero in Delden, jullie museum en Voorlinden in Wassenaar. Het aantal private musea neemt wereldwijd sterk toe, je ziet die hele trend. Hoe denk je dat dat te verklaren is?

F: Vanuit de bezoeker of vanuit de stichter bedoel je?

P: In dit geval de stichter, maar je mag daarnaast op de bezoeker ingaan. Het gaat nu over aanbod.

F: Ik weet niet of ik daar iets zinnigs over kan vertellen, want ik heb er nooit een studie naar gedaan. In dit geval van het LAM, was die stichting er al om kunst en cultuur te stimuleren onder jonge mensen.²⁶ Het LAM wil een aanvullend museum zijn. Wat wij doen, is hetgeen wat er volgens ons nog ontbreekt in het culturele veld.²⁷ Om terug te komen op het instapmuseum, het idee is dat je hier welkom voelt zonder de drempels²⁸, je hier jouw eerste positieve kunstijk ervaring hebt en denkt: "Dit is te gek, wat leuk" en je daarna nieuwsgierig wordt naar andere musea. Dat je ook naar het Stedelijk en Boijmans wilt gaan.²⁹ We proberen echt...

²⁶ History

²⁷ Criticizes dominant approach of museums

²⁸ Accessible

²⁹ Transformative museum visit

P: Dat is eigenlijk de niche. Dat wordt veel over particuliere musea gezegd, dat die zich richten op een bepaalde doelgroep of thema, voedsel en consumptie in jullie geval. Het past wel erg bij het experimentele karakter van deze musea.

F: Precies. En dat is natuurlijk als particulier museum heel fijn, dat je de ruimte en luxe hebt om te experimenteren. Als je afhankelijk bent van subsidies dan kun je niet hele gekke sprongen gaan maken want als je je subsidie kwijtraakt dan is het gedaan.³⁰ Dat is het mooie aan particuliere musea, die kunnen de niches opzoeken, het net anders doen en iets toevoegen. Ik denk dat particuliere musea niet zozeer onderling of met de klassieke musea concurreren, maar iets toevoegen.³¹ Zo zijn wij een instapmuseum, een trappetje of brug naar een volgend museum.³²

³⁰ Financial privileges

³¹ Pride

³² Accessible

P: Dat is de ruimte voor experiment en daarmee nemen jullie een maatschappelijke rol op jullie om de drempel voor een kunstbezoek te verlagen. Nou, we hebben het over van alles gehad. Nu wil ik het graag hebben over hoe musea vandaag de dag inspelen op digitalisering. Jullie hebben een heel mooi overzichtelijke Instagram profiel en Facebook en de website. Kan je meer vertellen over waarom jullie je focussen op de nieuwe media?

F: Dat heeft natuurlijk heel erg met de doelgroep te maken, we richten ons op families³³, zowel jongeren als ouderen, die steeds meer online zijn te vinden dus dat is een logische en efficiënte manier om je publiek te bereiken.³⁴ Online kun je natuurlijk vrij makkelijk je specifiek richten op bepaalde groepen. Verder werken we met online tickets dus als je de bezoeker online treft is de overgang naar het online ticket makkelijker gemaakt.³⁵

³³ Target audiences
³⁴ Online marketing tools
³⁵ Accessible

P: Dat klinkt als een logische keuze inderdaad.

F: En verder zijn we vrij zuinig met pers aandacht. Er zijn weliswaar een paar grote artikelen verschenen maar we hebben ook wat op afstand gehouden. En dat heeft ermee te maken dat we heel bewust kunnen kiezen waar we mee in zee gaan.³⁶ De kranten zijn natuurlijk heel belangrijk maar het bereikt wel een klassieke doelgroep, namelijk museumpubliek.³⁷ Die zijn hier van harte welkom³⁹ maar het is niet de doelgroep waar we ons echt op richten. We willen er ook voor waken dat we straks niet door toch daarin mee te gaan alleen maar klassieke museumbezoekers binnen krijgen, want dan wordt het heel lastig om die eigenheid te behouden.⁴⁰

³⁶ Few publicity
³⁷ Not classic but new audiences
³⁹ Inclusive
⁴⁰ Experimental and authentic approach

P: Ja dat snap ik wel, ik snap ook wel dat dat een dilemma kan zijn. Je wil natuurlijk ook niet mensen buitensluiten, maar door bepaalde media wel en niet in te zetten zorg je dat je de ene doelgroep wel en de andere niet bereikt. In 2005 verscheen er een onderzoek van Letty Ranshuysen. Zij constateert dat er vaak te klassieke media worden gebruikt om museumbezoekers aan te trekken. Dat vond ik aansluiten op het artikel in TROUW waarin letterlijk stond: “Op publiciteit zitten ze ook niet echt te wachten. Zo opende het museum in stilte de deuren zonder feesttoeters en bellen.” Dat vond ik wel een interessant citaat. Volgens mij moeten jullie ook toestemming geven om te publiceren, maar dit was ook wel opmerkelijk dat je in een krant laat zetten dat je niet te veel publiciteit wil.

⁴¹ Inclusive
⁴² Comparative
⁴³ Criticizes dominant approach of museums

F: Het is misschien ook wel leuk om op die opening in te haken. Kijk, we zijn een museum voor iedereen⁴¹ en openingen⁴² zijn eigenlijk heel exclusieve bijeenkomsten.⁴³

P: Dat was niet het geval dus?

F: Nee, voor iedereen⁴⁴ is het elke dag een opening en iedereen wordt hier als een vip behandeld.⁴⁵ We willen niet een heel speciale opening voor een heel kleine groep die niet de doelgroep is.⁴⁶ Nee, iedereen die krijgt hier dagelijks de vipbehandeling.

⁴⁴ Inclusive
⁴⁵ VIP-treatment
⁴⁶ Not classic but new audiences

P: Over die vipbehandeling gesproken, zo wordt ook eigenlijk jullie tijdsbeleid geformuleerd. Dus je kan maximaal met zijn achten per kwartier naar binnen?

F: Klopt.

P: Dat is best wel een spannende keuze, dat heb ik niet met andere musea specifiek meegemaakt. Vanwaar die keuze om dat in etappes te doen?

F: Onze doelstelling is niet gerelateerd aan de kwantiteit, dus we proberen niet duizenden bezoekers per week binnen te halen.⁴⁷ Juist omdat we de luxe en de ruimte hebben om op kwaliteit te zitten⁴⁸, willen we liever impact op de bezoekers maken die in kleine groepen het museum bezoeken en zorgen dat die verbluft, verwonderd en enthousiast naar buiten gaan⁴⁹, dan veel mensen binnen te halen die het wel oké vonden.⁵⁰

⁴⁷ Quality above quantity
⁴⁸ Financial privileges
⁴⁹ Transformative museum visit
⁵⁰ Quality above quantity

P: Dus je wil inspelen op de kwaliteit en minder de kwantiteit van het aantal bezoekers?

F: Ja. En dat kunnen wij ons permitteren. Als je afhankelijk bent van subsidies dan moet je op de aantallen gaan zitten.⁵¹ Natuurlijk wil ik daarmee niet zeggen dat zij [publieke musea] geen kwaliteit leveren. In tegendeel.⁵² We hebben relatief veel medewerkers met relatief weinig bezoekers wat erin resulteert dat bezoekers veel aandacht krijgen⁵³ van de medewerkers waardoor je bezoek, vinden wij, verrijkt wordt.⁵⁴ Je haalt er dus meer uit.⁵⁵

⁵¹ Financial privileges
⁵² Comparative
⁵³ VIP-treatment
⁵⁴ Transformative museum visit
⁵⁵ Pride

P: Het is een mooi initiatief in die zin dat je vaak, zoals bij het Rijksmuseum dat er twintig andere mensen zijn die je blik vernauwen doordat ze voor je zijn. Dat is zo jammer, jullie willen die blik juist verrijken. Al jullie gedachtes sluiten heel goed op elkaar aan moet ik zeggen. Wat ik mij verder afvraag over de openingstijden, is wat je vaker ziet gebeuren na vijven geopend zijn, juist omdat musea ook moeten concurreren met andere vrijetijdsbestedingen. Dat er bijvoorbeeld dansprogramma's 's avonds plaatsvinden. Is dat iets wat jullie in de toekomst willen doen?

F: We hebben het er nog niet concreet over gehad. Ons doel is om een nieuw publiek aan te trekken⁵⁶ en hen enorm enthousiast te maken voor kunst.⁵⁷ We willen altijd flexibel en scherp blijven hoe we dit doel gaan bereiken. Nu gaat het ontzettend goed en merken we dat mensen enthousiast naar buiten gaan en dat we mensen trekken die niet zo vaak musea bezoeken.⁵⁸ Als blijkt dat het verlengen van de openingstijden een manier is om dat te bereiken, dan staan we daar voor open. Dan gaan we dat zeker onderzoeken.⁵⁹

⁵⁶ Not classic but new audiences
⁵⁷ Transformative museum visit
⁵⁸ Satisfied
⁵⁹ Solution oriented

P: Als ik het zo hoor dan is het allemaal stapsgewijs en je bent net geopend, dan kan je wel hoge ambities hebben. Ik heb juist het idee dat het in het persoonlijke en kleinschalige zit dan dat het een grote impuls zou moeten geven.

F: Daar komt bij dat het natuurlijk leuk is om een avondje uit in het museum te bieden, maar dat gaat niet altijd over kijken naar kunst.⁶⁰ We proberen niet koste wat het kost jongeren naar binnen te krijgen.⁶¹ We willen dat zij naar kunst kijken op een actieve manier en dat het wat met ze doet.⁶²

⁶⁰ Quality above quantity
⁶¹ Target audiences
⁶² Transformative museum visit

P: Echt een grote mooie missie.

F: * Telefoon gaat *, ik moet heel even opnemen hoor. * Gaat een conversatie aan met haar collega met wie ze een sportafpraak zou hebben maar die afzegt. Het gesprek wordt vervolgens hervat. * We hadden het over de avondopenstellingen...

P: Jullie staan daar zeker voor open.

F: Als daarmee het doel bereikt wordt, denk ik dat we dat kunnen gaan doen.⁶³ Maar ik twijfel of dat echt de kunstijkervaring gaat geven die wij willen bieden.⁶⁴

⁶³ Solution oriented
⁶⁴ Skeptical

P: Dat moet nog allemaal blijken. Het grappige is, er is een bruggetje met je hardloop ambities, naar überhaupt de omgeving. Het is hier zo'n mooie locatie, vooral op natuurlijk vlak heeft het heel veel te bieden. Op de website wordt er ook nadrukkelijk verwezen naar de accommodaties zoals de wandel- en fietsroutes. Mijn vraag is hoe jullie samenwerken met alle voorzieningen die hier omheen liggen?

F: We proberen mensen hier te stimuleren om naar kunst te kijken en kort maar krachtig naar het museum te gaan. We hebben daarom liever dat mensen vaker terugkomen zodat mensen fris en fruitig naar buiten kunnen gaan.⁶⁵ Ga lekker het bos in, over het landgoed wandelen of ga fietsen langs de tulpenvelden of langs de kinderboerderij... Het idee is ontstaan doordat het landgoed weer een culturele buitenplaats wilde worden waar architectuur, het groen en het goud van de kunst wordt gecombineerd.⁶⁶ In dat concept geloven wij en daardoor stimuleren wij mensen om al die elementen te beleven. We hebben heel veel contact met de Keukenhof en staan open voor allerlei partners maar er zijn nog geen echte vaste samenwerkingsacties.⁶⁷

⁶⁵ Quality above quantity
⁶⁶ Combining surrounding activities
⁶⁷ Future plans

P: Nee precies, maar ook dat is iets waarvan het balletje later nog kan gaan rollen. Ik denk dat daar ook nog veel winst te halen valt, als je de krachten bundelt. Door bijvoorbeeld combi deals aan te bieden kan dat de drempel nog meer verlagen.

F: Meestal zijn er acties om meer mensen binnen te krijgen, dat is niet ons streven⁶⁸, maar als er families⁶⁹ kunnen worden bereikt dan staan we daar zeker voor open.⁷⁰

⁶⁸ Quality above quantity
⁶⁹ Target audiences
⁷⁰ Solution oriented

P: Mikken jullie op Nederlands of ook wel internationaal publiek?

F: We willen zeker ook een internationaal merk worden. We hebben veel internationale kunst en willen niet per se binnen de grenzen blijven. Ook denken we dat we de potentie hebben om de harten en hoofden van mensen uit het buitenland te veroveren.⁷¹ Daar zijn we momenteel mee bezig.⁷² En een deel van het Keukenhof publiek gaat hier naartoe komen...⁷³

⁷¹ Target audiences
⁷² Future plans
⁷³ Pilot

P: Want als je inderdaad al die bussen hier loost, dat lijkt met inderdaad ook weer niet de bedoeling.

F: Nee precies. Dat is niet onze ambitie.⁷⁴ Dus je zou daar een specifiek deel van verwelkomen⁷⁵ maar we willen dat een beetje aftasten hoe dat nu we deze eerste lente geopend zijn, gaat verlopen.⁷⁶

⁷⁴ Quality above quantity
⁷⁵ Target audiences
⁷⁶ Pilot

P: Het is überhaupt spannend wat voor dynamiek er gaat ontstaan.

F: Precies. Dat gaan we allemaal ervaren en dat is ook heel spannend om te gaan ontdekken. Maar de hoeveelheid bezoekers van de Keukenhof kunnen we bij lange na niet aan.⁷⁷

⁷⁷ Challenging

P: Ik vraag het doordat jullie Instagram account in het Engels is.

F: Voor een groot deel wel ja.

P: Vandaar de vraag of jullie een internationaal publiek willen bereiken.

F: Daar heb ik wel mee geworsteld. Je wil natuurlijk toegankelijk⁷⁸ zijn maar het helpt dan niet als je dat account in het Engels gaat doen.⁷⁹ Ik heb daarom besloten dat Facebook in het Nederlands is en Instagram beter in het Engels kan omdat daar veel internationale volgers tussen zitten. En als het Nederlands gerelateerd is...⁸⁰

⁷⁸ Accessible
⁷⁹ Language distinction
⁸⁰ Online marketing tools

P: Zoals laatst de ... dag

F: Ja, de stakingsdag van morgen bijvoorbeeld. Dat vind ik dan een beetje overdreven om in het Engels te doen.⁸¹

⁸¹ Language distinction

P: Stel je zelf die posts samen of is er iemand die jou daarbij helpt?

F: Wij doen eigenlijk alles zelf. Ik doe dan de sociale media, de nieuwsbrief en binnenkort komt er een internationale nieuwsbrief.⁸²

⁸² Online marketing tools

P: Op welke kanalen wordt die nieuwsbrief dan verspreid?

F: Die nieuwsbrief benadert internationale kunstenaars van het LAM. Er komt een splitsing tussen een Nederlandse en Engelstalige nieuwsbrief.⁸³

⁸³ Language distinction

P: Echt spannend om zo aan het vertrekpunt van een museum bezig te zijn. Nou, we zitten inmiddels al ietsje over de dertig minuten. Maar goed, het enige... Ik had nog eigenlijk de vraag over het restaurant. Dus paradoxaal genoeg gaat het hier helemaal over eten en consumptie maar toch...

F: Ga je met honger naar huis, ja.

P: Ik ging met best wel trek het museum in en ik had helemaal geen tussendoortje ofzo. Maar ik kon helaas niet bij de Hof boerderij terecht. Lig daar nog een ambitie of willen jullie dit nadrukkelijk niet?

F: Het gaat om het totaalconcept dus je hebt het museum, je gaat het landgoed op en dan heb je de Hofboerderij.⁸⁴ Het was wel het idee dat de Hof boerderij vaker open zou gaan. Nu gaat het wel open wanneer het Keukenhof seizoen geopend is, maar nu de boerderij niet vaak geopend is zijn we op zoek naar oplossingen.⁸⁵ We hebben hier bijvoorbeeld een foodtruck espressobar voor de deur gehad, daar zijn we wel mee bezig. Want precies wat je zegt, als je met honger binnenkomt...⁸⁶

⁸⁴ Combining surrounding activities

⁸⁵ Solution oriented

⁸⁶ No museum restaurant

P: En je honger nog meer wordt aangewakkerd...

F: Ja ja precies! Maar dat belemmert⁸⁷ je dan wel in het kijken dus dat vind ik wel een punt. Je hebt gelukkig wel 900 meter verderop café Tussenstation.⁸⁸

⁸⁷ Challenging

⁸⁸ Solution oriented

P: Is dat op het landgoed zelf?

F: Met de auto kan je daar het best komen.⁸⁹ Het is net een stap te ver dus we zijn ermee bezig hoe we dat het beste kunnen aanpakken.⁹⁰

⁸⁹ Accessibility

⁹⁰ Future plans

P: Het lijkt een minionderdeel, maar ik probeer ook mee te denken. Ik wil niet de zeikerige, hongerige bezoeker uithangen maar ik denk dat het de positieve ervaring nog meer kan verbeteren.

F: Zeker. Ik geloof er echt in dat het een totaalbelevens⁹¹ is en het begint er al mee dat je je auto gemakkelijk kwijt kunt. Dat toiletten fris en schoon zijn, dat er lockers zijn en hoe je welkom geheten wordt, dat je geen dorst hebt en lekker in je vel zit doordat het niet te warm of koud is...⁹²

⁹¹ Combining surrounding activities

⁹² Basic facilities

P: Het lijkt allemaal vanzelfsprekend, maar dat zijn bewuste stappen die je als medewerkers allemaal "moet" zetten. In ieder geval denk ik dat er heel wat vragen kunnen worden afgevinkt, dat we het nu wel kunnen afronden. Ik had wel nog een vraag over hoe het zit met hoe jullie tentoonstellingen gaan wisselen.

F: Daar kan ik nog kort iets over zeggen. We gaan geen klassieke tentoonstellingen maken⁹³, dat doen al heel veel andere musea en dat doen ze fantastisch.⁹⁴ Wat wij doen is constant wisselen. Dus elke week is er wel weer iets veranderd. Er is bijvoorbeeld een extra kunstwerk bijgekomen, iets hangt op een andere plek⁹⁵ zodat je op een andere manier gaat kijken.⁹⁶ En we proberen ook, net zoals een muziekstuk of een liedje, daar kan je duizend keer naar luisteren zonder dat het er slechter op wordt. We geloven dat dat ook met kunst kan.⁹⁷ Dat wordt een uitdaging omdat je publicitair gezien geen nieuwe tentoonstellingen hebt⁹⁸, maar we gaan ook dat pionieren en proberen.⁹⁹

⁹³ Criticizes dominant approach of museums

⁹⁴ 94+

⁹⁵ Experimental and authentic approach

⁹⁶ Transformative museum visit

⁹⁷ Quality above quantity

⁹⁸ Few publicity

⁹⁹ Challenging

P: Ja, want dat is de vraag, dan kan je dus niet aankondigen dat er een nieuwe opening is. Dit wist ik dan nog niet, maar je wil eigenlijk wel als bezoeker weten dat er iets wisselt, al is het subtiel door een kunstwerk wekelijks te verplaatsen.

F: Precies. Ik wil niet communiceren dat we geen tentoonstellingen hebben¹⁰⁰, maar wij hebben constant leven in de brouwerij.¹⁰¹ Echt elke week wordt er wel iets toegevoegd of iets wat anders staat waardoor je opeens anders naar de andere kunstwerken gaat kijken.¹⁰² Er is altijd levendigheid maar geen klassieke tentoonstellingen. Normaal krijg je als museum grote persaandacht omdat je een bijzondere aankoop doet of nieuwe tentoonstellingen hebt¹⁰³, dus dat wordt onze grootste uitdaging.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Loyal to the organization
¹⁰¹ Pride
¹⁰² Transformative museum visit
¹⁰³ Comparative
¹⁰⁴ Challenging

P: Ook dat sluit weer aan op het niet-klassieke, nieuwe museum wat jullie presenteren.

F: Ja, en we hopen ook dat het museum een onderdeel van je dagelijks leven wordt, net zoals je een keer per week naar de kroeg gaat, dat je een uurtje naar het LAM gaat om kunst te kijken.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Competing with leisure time activities

P: Dat heeft inderdaad Sietske ook mooi verwoord, van idealiter bezoek je het museum net zo graag als de kroeg of dat je naar het zwembad gaat. Ik denk dat vandaag de rol van musea best wel op scherp staat. Je zit met de hoge en lage kunst discussie waar we het nu niet expliciet over hebben. Het gaat over het algemeen over de kritiek op het autoritaire gedeelte en de eenzijdige manier van communiceren van musea. Jullie spelen daar heel erg op in, niet door je nadrukkelijk af te zetten maar iets nieuws, een alternatief te presenteren. Heel erg bedankt voor al je nieuwe inzichten en ik zal het interview uittypen en naar je sturen zodat je op je eigen gedachten kunt terugblikken. En ik zal je ook inzicht geven in het onderzoeksproces en wat ik citeer. Dan kan jij zeggen of iets in de juiste context is verwoord.

F: Ja, dat is heel fijn. Ik dacht ik pak dit er nog even bij * pakt een A4'tje *. Ik gebruik dit zelf voor de communicatie, het is telkens mijn vertrekpunt. Op het moment dat ik op een splitsing sta dan pak ik het document erbij en weet ik hoe het LAM erin staat en waar het naartoe gaat.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Loyal to the organization

P: Dus altijd even een rode draad waar je aan vast kan houden.

F: Leuk dat je het ook goed voorbereid had, dat is altijd even afwachten.

Coding Cycle 2 – Lisser Art Museum, Head Communication Froukje Budding

Themes	Codes	Analysis
Auto biography	Study background: 1+2 Involvement LAM: 3+10+21 Pride: 9+31+55+101 Loyal to the organization: 22+100+106 High expectations: 8 Criticizes dominant approach of museums: 15+19+27+43+93 Comparative: 42+52+103 Satisfied: 58 Skeptical: 64	<p>The interview starts off with a conversation about the study background of the interviewee. Since Froukje has been interested in the interconnection between art and economics, she completed her Master Cultural Economics. After several jobs, she became involved with Lisser Art Museum in March 2018. During the interview it becomes clear that Froukje is proud of working for this museum for several reasons. Firstly, news papers described their museum as “stubborn” in a positive way, and Froukje expresses that she “is very happy that media are writing about it from that perspective.” (9). Secondly, “private museums are not competing with each other or classical museums but they really add something” (31), clarifies how she considers her work as a valuable job. However, this pride is always presented in comparison with other classical museum approaches (42+52+103). Although she emphasizes that “classical” institutes do have a right to exist, she does criticize the dominant approach of museums by presenting LAM’s approach as a refreshing alternative in many ways. The way in which the interviewee speaks about the organization testifies her loyalty and passion for her work as Head Communication, Press and Marketing.</p>
Mission/vision LAM	History: 23+24+25+26 Target audiences: 33+61+69+71+75 Experimental and authentic approach: 4+17+20+40+95 Attitude of the hosts: 11+14 Financial privileges: 7+30+48+51 Pilot: 5+6+73+76 Accessible: 28+32+35+78 Challenging: 77+87+99+104	<p>When Froukje explains the mission and vision of the organization she takes a modest stand by stating that the two main initiators of the museum, art collector Jan van den Broek and Director Sietszke van Zanten, are responsible for the concepts. (22+100+106) Unlike other museums, first the building was designed and afterwards the art collection was shaped. (24) However, the history starts before the museum project in 2008, when Jan van den Broek initiated his own Van den Broek Foundation. (25)</p>

		<p>The main target audience of LAM are families, both young and old. LAM aims to be an accessible museum that rather attracts new and not what the interviewee defines as “classic audiences”. (16+37+46+56)</p> <p>Their financial privileges enables them to attract “low-threshold” audiences. One of the ways to succeed in this, is related to their price policy. Visitors either pay €7,50 or let their ticket be sponsored. As a result, families could pay half of the admission fee. Another example of their financial privilege is that the museum set up a pilot which resulted in valuable feedback. (5-7)</p> <p>Not only before the visit, but also during the visit, strategies are used to make the museum attractive to everyone, which is discussed at the theme “during the visit” below.</p>
<p>Before the visit</p>	<p>Not classic but new audiences: 16+37+46+56</p> <p>Few publicity: 36+98</p> <p>Online marketing tools: 34+80+82</p> <p>Inclusive: 39+41+44</p> <p>Quality above quantity: 47+50+60+65+68+74+97</p> <p>Language distinction: 79+81+83</p> <p>Attitude of the hosts: 11+14</p>	<p>Other strategies to attract new audiences are, in Froukjes opinion, online marketing tools. “These days, both young and old are active online which makes it a logical and efficient choice to attract audiences.” (34)</p> <p>Froukje considers the internet as the ideal tool, because “if you meet the visitor online, the transition to the online ticket is made easier.” (35)</p> <p>Remarkably, LAM strives to be an inclusive museum, while they have a Dutch Facebook and English Instagram account. (79+81+83) Viewed from both languages, you miss out target groups.</p> <p>Despite that LAM is active online, the organization is not concerned with great publicity. New exhibitions are not announced and news papers are declined. Froukje argues that: “The papers are of course important, but it reaches a classical audience, namely museum audiences. Yes, they are welcome but it is not our main audience.” (36-40)</p> <p>In addition to digital resources, the training of the hosts is crucial when shaping museum experiences. Although the</p>

		<p>interviewee shortly talks about this, it is worth to mention. (11+14) “The staff of public service are selected based upon their social skills, curiosity and enthusiasm. We rather want them to know not that much about art because there is the risk that the employee will give [art historical] lectures.” Instead, Froukje wants the hosts to actively engage with the visitors and start open conversations. (11+12) Each fifteen minutes, only eight visitors are allowed. Simultaneously, a host is present in each exhibition room, resulting in offering great attention for the visitors. This “VIP-treatment” (45+53) could be described as “quality above quantity”. (47+50+60+65+68+74+97) Not many museums have such a luxury position to keep the visitor numbers low instead of increasing them.</p>
<p>During the visit</p>	<p>VIP-treatment: 45+53 Quality above quantity: 47+50+60+65+68+74+97 Attitude of the hosts: 11+14 Future plans: 67+72+90 Non-hierarchical, open-minded and collaboratively looking: 12+13+18 Basic facilities: 92 Transformative museum visit: 29+49+54+57+62+96+102</p>	<p>The two initiators Van Zanten and Van den Broek set up a new curatorial and educational approach and therefore give the museum visit a completely different twist. (33+69) Part of this “experimental and authentic approach” is stimulating the audience to look by not displaying any wall texts. “We therefore hope that you watch first and create a relationship with the art works.” (20) Furthermore, LAM strives to create an atmosphere of non-hierarchy, for both young and old, art connoisseur and amateur, who start at the same level. (17+18) According to Van Zanten and Van den Broek, this is possible due to the lack of wall texts. For example, no parent can quickly scan information and therefore be ahead of their child. (15-20) This is the third innovative aspect, namely the open-minded experience that the organizers aim to create. It does not matter how much ‘cultural capital’ someone has, each visitor could start a connection with the works by simply looking at them. In addition to this open-minded strategy, visitors have the option to consult a tour on their Smartphone for extra background information.</p>

		<p>These strategies hopefully contribute to a transforming museum visit. Froukje explains: “Our goal is to attract new audiences and to make them enthusiastic about art. We always want to remain flexible and attentive in order to reach this goal.” (56-57)</p>
<p>After the visit</p>	<p>Transformative museum visit: 29+49+54+57+62+96+102 Future plans: 67+72+90 Combining surrounding activities: 66+84+91 No museum restaurant: 86 Solution oriented: 59+63+70+85+88 Competing with leisure time activities: 105 Quality above quantity: 47+50+60+65+68+74+97 Challenging: 77+87+99+104</p>	<p>As mentioned before, LAM has the financial privilege to focus on the quality of the experience rather than the quantity of its visitors. (49) The same philosophy counts when it comes to the duration of the visit. Froukje explains that LAM aims to create short visit experiences, so that visitors can come back as much as they prefer. In addition, the museum aims to create a first positive encounter with people who are not (completely) known with art. Therefore, Froukje hopes that visitors also plan visits to other museums. (29) “We hope that museum visits become part of your daily life, similar to visits to a bar, in a sense that you plan a one-hour visit to LAM.” (105) To sum up, LAM’s ambition is to make new audiences comfortable with art and stimulate them to incorporate it in their daily lives.</p> <p>One characteristic that has not been described yet, is the lack of certain facilities. Apart from toilets, seating, an elevator and a cloakroom there is no museum restaurant available. (86) For Graham Black this facility is important since it lengthens the visit, which is considered as the ultimate museum goal. However, it fits within the LAM’s principle of quality above quantity. Nevertheless, Froukje is prepared to think of solutions for the future. (67+72+90) For example, there is a restaurant on car distance called “Café Tussenstation”. Unfortunately, this contradicts with the museum’s accessible reputation. LAM is in touch with its neighbors and is willing to develop new partnerships. For every adjustment (opening hours, partnerships) counts: only if this achieves the museum’s goals. Since LAM was recently opened in February</p>

		<p>2019, the institute is continuously re-inventing itself. Froukje is well-aware of this position. (59+63+70+85+88) In an ideal future, several activities could be easily combined. Froukje explains: “I really believe in the museum visit as an all-in-one experience. It starts with easily parking your car, that toilets are clean, that lockers are available. That you feel welcomed by hosts, are not thirsty and feel comfortable.” (91-92) In other words, physical and mental accessibility are highly valued. Despite many challenges, Froukje looks with a constructive view on the future.</p>
--	--	--

Coding Cycle 1 – Museum No Hero, Press Officer Boris de Munnick

Gedurende het eerste museumbezoek aan No Hero, wordt er een oriëntatie interview afgenomen met Persvoorlichter Boris de Munnick. Hij geeft onder andere een indruk van de zogenoemde 'No Hero vibe', inclusief de verzamelaarsstijl van de oprichter Geert Steinmeijer. Ook deelt de Munnick hoe hij terugblijkt op de ontwikkeling van het museum sinds het recent geopend is.

Location: Museum No Hero, Delden

Date: March 8th, 2019

B = Boris de Munnick (Press Officer)

J = Justin Veld (Floor Manager)

P = Pienk de Gaay Fortman (Master student Arts&Society)

B: Ben je op het eind van je studie?

P: Ja. Het is een eenjarige Master, wat ik eigenlijk fijn vind omdat ik mijn Bachelor Cultuurwetenschappen in drie jaar heb gehaald.

B: En dan zet je daar een Master Arts&Society bovenop?

P: Ja, omdat ik eigenlijk kunst en cultuur nog steeds heel maatschappelijk en breed benader. Ik had ook voor Museumstudies kunnen gaan, ben daar toegelaten, maar ik ben ook benieuwd wat er allemaal gebeurt op beleidsmatig vak in de kunstsector. En nu schrijf ik mijn scriptie deze maanden over particuliere musea...

B: Dus je kijkt ook naar MORE en Voorlinden?

P: Nou, MORE was om een of andere reden niet bereid mee te werken, dat moest worden voorgelegd aan een hoger bestuur persoon. Dat is misschien al een teken dat ze minder met laagdrempeligheid willen worden geassocieerd.

B: Oké. Met wie heb je contact gehad?

P: Met de Marketing...

B: Ellen van Slagmaat?

P: Ja, Ellen en Fleur die samenwerken.

B: Ik ga nog wel even met Ellen koffiedrinken.

P: Want heeft zij een drukke agenda?

B: Je kan toch wel een uurtje koffie met elkaar drinken? Ik vind het zelf altijd leuk om studenten te helpen. Voorlinden doe je wel?

P: Dat overweeg ik nog. Ik wou het klein houden en mij specifiek op twee musea richten dus jullie museum en Museum LAM.

B: Lisser Art Museum ja.

P: Voedsel en consumptie is hun onderwerp, heel interessant. Ik ben er laatst geweest.

B: Nou hier is het toch anders. *Leest voor*: "Kunnen jullie een nadere toelichting geven op het Manifest dat Museum No Hero hanteert?" In het begin dat was vooral de directeur Gemma Boon...

P: Hoe is zij aangesteld? Want zij zat bij het Rijksmuseum Twente.

B: Geert heeft drie tentoonstellingen gehad in Rijksmuseum Twente. Hij verwerft heel veel. Hij is rijk geworden met Hartman Tuinmeubelen. En tegenwoordig, en dat is een maatschappelijk fenomeen, dat zie je wereldwijd, dan denkt een collectioneur, ik wil een eigen museum. Ze poppen wereldwijd overal op. En dat wij in het Oosten van Nederland Ruurlo, MORE en No Hero hebben is al vrij bijzonder.¹ Maar goed, Geert werd op een dag wakker en dacht, ik wil een eigen museum. Hij is een Twentenaar en heeft zo'n grote collectie dat hij dat voor een groot publiek tentoon wou stellen. Maar Geert wou het museum niet leiden.² Hij kende Gemma vanuit het Rijksmuseum en zo is het ontstaan.³ Gemma zei vervolgens dat ze een museum wou hebben dat anders is dan andere musea. Museum No Hero faciliteert geluk.⁴ Dat zie je ook op de website...

¹ Niche

² Geert's vision

³ Collaboration

Director and initiator

⁴ The happiness museum

P: Dat is echt Geerts visie geweest?

B: Geert en Gemma. Ik zeg altijd: ze zijn niet getrouwd maar voor de rest doen ze alles samen.⁵ Wat zij hebben geconstateerd is dat we leven in een tijd van gezichtsvernaauwing en kunst verbindt. Geert zegt⁶ heel duidelijk dat hij geen Nederlandse kunst verzamelt, want dat bestaat er in het Nederlandse museumlandschap al genoeg. Hij verzamelt vijf eeuwen van vijf continenten en koopt wat hij mooi vindt.⁷ En wij zeggen dus dat het een museum is dat kunst verbindt met elkaar, kunst is universeel en zo is dat manifest gekomen.⁸ Gemma zegt⁹ dat kunst moet verwonderen en verbinden en dat het niet erg is als je niet precies weet wie de kunstenaar is of wat er wordt afgebeeld. Het gaat niet om de kunsthistorische achtergrond maar om de sociale-culturele-menselijke achtergrond.¹⁰ Je mag van kunst genieten, vandaar "kunst is niet moeilijk" en het "verruimt je blik" in tijden van nationalisme.¹¹

⁵ Collaboration

Director an initiator

⁶ Geert's vision

⁷ International eclectic collection

⁸ Art connects

⁹ Gemma's vision

¹⁰ Art connects

¹¹ Art is universal and reflexive

P: Nationalisme gaat tegelijkertijd samen met globalisering.

B: Ik ben een *globalist*, maar er zijn heel veel mensen die geïnspireerd door Trump zeggen dat ze hun eigen grenzen en cultuur willen. Geert koopt daarom alleen internationale kunst omdat het bij een globale wereld past.¹²

¹² International eclectic collection

P: Er zit dus geen enkel Nederlands stuk in?

B: Hij houdt ook heel erg van Haagse school. Hij koopt wat hij mooi vindt zoals de recente aankoop van de Yves Saint Laurent jurken.

P: Als ik het zo hoor, dat sluit ook bij mijn visie van kunst aan, wat je ziet bij LAM Lisse is dat het niet zo kunsthistorisch is en dat alle conventies zoals naambordjes niet worden gebruikt.

B: Dat doen wij wel.¹³

¹³ Curatorial strategies

P: En vanwaar die keuze – of moet ik mij dan tot Gemma richten?

B: Kijk, je wil uiteindelijk wel een naambordje zien. Als je helemaal geen naambordje hebt, dan weet je ook niet wat je ziet. Dus er is wel een keuze gemaakt omdat het anders wel heel onduidelijke kunst wordt, dan wordt het haast meer een gadget, een object. En wij hebben straks ook een tentoonstelling van foto's van Andy Warhol. Hoe heet dit kunstwerk bijvoorbeeld * kijkt naar het kunstwerk dat aan de muur in het restaurant hangt * *Kyoto Couple*.¹⁴ Hier zie je dus een traditionele vrouw met een vette Japanner die duidelijk niet meer alleen rijst eet. Dus de titel en de maker zegt ook iets over het werk.¹⁵

¹⁴ Art in the restaurant and vice versa

¹⁵ Curatorial strategies

P: Maar wat dan bij het LAM wordt gedaan, is dat de informatie wordt vervangen door een audiotour.

B: Maar dat zijn keuzes.

P: Dat zijn keuzes ja. Maar interessant om te horen hoe maatschappelijk bewust deze organisatie is.

B: We zeggen ook "We zijn een museum voor mensen" dus de mens, de bezoeker staat centraal en niet de kunst.¹⁶ Je vraagt dan ook * kijkt naar de topic list * "Wie zijn de initiatiefnemers? * dat zijn dus Geert en Gemma. "Hoe sluiten jullie aan bij of onderscheiden jullie je in het regionale, nationale en internationale kunstlandschap?" Nou, internationaal vind ik dat wel heel ingewikkeld. In Oost-Nederland zijn wij wel echt bijzonder want we hebben MORE wat een iets traditioneler museum is.¹⁷ Wij hebben bijvoorbeeld gender-neutrale wc's. Als zzp'er was ik in Amsterdam, daar werd ik gebeld door de krant Tubantia die mij vertelde dat wij het eerste museum in Twente zijn dat gender-neutrale wc's heeft.¹⁸ In Amsterdam is dat bijvoorbeeld normaler, maar we hebben dan net een *edge* die wat anders is.¹⁹

¹⁶ Visitor first

¹⁷ Comparing with other museums

¹⁸ Niche

¹⁹ No Hero vibe

P: Hoe zou je die *edge* omschrijven?

B: We hebben een internationale kunstcollectie.²⁰

²⁰ International eclectic collection

P: Jullie richten je ook niet op een specifieke stroming zoals modern-realisme in MORE?

B: Nee. Als je vraagt waar wij ons op richten, dan is dat alles.

P: Heeft dat ook te maken met het experimentele karakter van een particulier museum?

B: Sinds 2007 is de No Hero Foundation opgericht waar de collectie in is onder gebracht en van daaruit zijn ook de drie tentoonstellingen in het Rijksmuseum Twente georganiseerd. Een was Desert Storm en de andere Nieuwe Smaak. En Geert sluit aan²¹ bij een trend van verzamelaars om meer eclectisch te verzamelen.²² Je weet wat eclectisch is?

²¹ Geert's vision

²² International eclectic collection

P: Hmm...

B: Van alles en nog wat. Dus een eclectisch interieur is een Afrikaans beeld, een moderne bank, een oude meester en Frans porselein uit de achttiende eeuw. Vroeger waren de grote verzamelaars gericht op alleen porselein of oude meesters. En een oude meester verzamelaar kocht nooit modern en andersom. Tegenwoordig zijn verzamelaars meer een mix van tijden en stijlen gaan verzamelen. Vandaar de tentoonstelling de Nieuwe Smaak.

P: Wat vind je van dat idee dat kunst in allerlei vormen, materialen en tijden wordt verzameld?

B: Dat is een nieuwe manier van verzamelen, daar is niks fout of goeds aan. Vroeger had een verzamelaar een expertise, maar nu, zoals dat bij Geert het geval is, huurt hij kunstadviseurs in om zijn collectie uit te breiden. Het is met vijf eeuwen kunst uit vijf continenten onmogelijk om daar alles van te weten. Het is een verandering, het is een sociologisch fenomeen.²³

²³ International eclectic collection

P: Aan de andere kant, met de kabinetsoptellen had je ook verschillende materialen zoals dode opgezette dieren in combinatie met botten, stenen, noem maar op.

B: Dat was niet kunst, maar meer een rariteitenkabinet waarin je liet zien dat je een struisvogelei en een haaiantand had. * Wil je nog een kopje koffie? *

P: Even kijken hoor, een kopje thee graag. Maar, vandaar dus de naam No Hero omdat Geert zichzelf als initiatiefnemer niet op de voorgrond wil plaatsen.

B: Nee inderdaad, dat hoeft hij niet.²⁴ Het was de Foundation No Hero die hij al had opgericht... * Mag de dame nog een kopje thee en ik een cappuccino? * We hadden het over de titel. Ik was daar in een vroeg stadium bij betrokken en toen ik hier kwam heette het Museum Richter van Delden, want dit pand is eeuwenlang een rechtbank geweest.²⁵ Chinese kunst en Richter van Delden dat werkt niet met het internationale karakter, dus toen bedachten we om er Museum No Hero van te maken.²⁶

²⁴ Geert's vision

²⁵ History museum building

²⁶ Branding

P: Nee inderdaad. Je ziet dus hoe cruciaal het is vanuit de branding van een museum. Je ziet dat bijvoorbeeld met *I Amsterdam*, hoe simpeler hoe beter.

B: Wat dacht je bijvoorbeeld van *MORE - Museum of Modern Realism*.²⁷ Dan heb je toch een andere *vibe*. Gemma houdt zich heel erg aan de *No Hero vibe*. Wij doen dingen net iets anders dan anderen. Aan de andere kant zijn we geen supergroot privaat museum, we zijn toch Delden, maar we zeggen dus "verruim je blik, begin in Delden".²⁸

²⁷ Comparing with other museums
²⁸ No Hero vibe

P: Dus eigenlijk doen jullie het andersom: in plaats van het richten op internationaal publiek met een nationale collectie, willen jullie internationale kunst tonen aan een lokaal publiek.

B: Nee, het is geen *reason to travel*. Daar hebben we geen potentie. Quirine ter Haar (regionale marketing Visit Twente) zorgt wel dat Nederlanders naar Twente komen, met wie ik regelmatig communiceer.²⁹ Maar die ambitie om een internationaal publiek naartoe te halen is te groot. We zijn ook pas net geopend. Een merk³⁰ moet je opbouwen, dat doe je niet binnen tien maanden.³¹

²⁹ Partnerships

³⁰ Branding
³¹ Realistic

P: Ik las in de Tubantia dat No Hero wel het aantal museumbezoeken in de regio sterk heeft gestimuleerd.

B: Twente heeft weinig cultuurmusea, we hebben het Rijksmuseum als enig kunstmuseum. Je hebt het Zoudmuseum... * Drankjes worden geserveerd. Oh wat lekker, dankje * Je hebt natuurlijk Zwolle, maar dat is geen Twente en Arnhem, maar daartussen zit eigenlijk niks.³² Dus wij zijn een vrij vreemde eend in de bijt. Je hebt MORE maar dat is geen Twente.³³

³² Comparing with other museums

³³ Niche

P: De mensen die ik bijvoorbeeld tegenkwam toen ik het museum inliep, die komen uit deze streek en die weten het museum hier wel te vinden.

B: Uit de omgeving ja, we hebben opvallend veel oosterse bezoekers. Dat komt denk ik doordat we erg seizoen gericht zijn.³⁴ In de zomer is Twente een typische uitjes bestemming. Je gaat een dagje in een boerderij verblijven of in een hotel en dan wil dit publiek³⁵ * kijk achter je naar de leeftijd * is dit dus de 50/60+er die een dagje uitgaat. En dan drink je een kopje koffie, bekijk je een tentoonstelling, je gaat lunchen en verruimt je blik.³⁶ Dit is echt een weekendbestemming, nog niet eens voor de Twentenaar...

³⁴ Target audience

³⁵ Partnerships
³⁶ All-inclusive facilities

P: Mensen die dus speciaal naar deze omgeving komen om alles te ontdekken?

B: Ja.

P: Nou dat klinkt wel als een goede niche in de regio.

B: Er zijn dus weinig kunstmusea. * Leest voor * "Wat zijn de reacties op de naam No Hero?" We leggen dit de bezoekers vaak uit.

P: No Hero klinkt dubbelzinnig maar als je je erin verdiept dan wordt er een goed statement gemaakt, het is in ieder geval een reactie op de kunstwereld, op particulieren die zichzelf als verzamelaars op de voorgrond plaatsen. Maar

wat ik opmerkelijk vond aan de ticketbalie met de merchandise is dat er ook T-shirts hingen met *No Heroine*.

B: Dat is dus de *edge*.³⁷ Een ander museum zou zeggen, ik doe bijvoorbeeld een klus in het Mauritshuis in Den Haag...

³⁷ No Hero vibe

P: Dat is toch een behoorlijke stap die je maakt.

B: Jazeker, want "No Heroine" is namelijk ook het Engelse woord van heldin.

P: Vanwaar dat jullie dat provocerende hebben?

B: Dat hoort bij No Hero, daar let Gemma erg op als 30+ er. Die houdt net die *edge*. Zo hebben we "New York, Parijs, Delden" op een T-shirt staan.³⁸

³⁸ Provocative

P: Dat is eigenlijk een soort van humor.

B: Wij zijn natuurlijk piepklein. Je ziet heel erg dat we verder geluk faciliteren³⁹, verbinden⁴⁰, dat komt allemaal terug. Wij noemen het altijd de *No Hero vibe*. We doen audiotours waarbij de kunst wordt bekeken vanuit zowel een verzamelaars- als kind perspectief.⁴¹ We hebben hier dus de 50'ers en 60'ers.⁴²

³⁹ The happiness museum

⁴⁰ Art connects

⁴¹ Curatorial strategies

⁴² Target audience

P: Wat is jullie doelgroepenbeleid?

B: We hadden hiervoor een tentoonstelling genaamd #metoo, refererend naar het naakt in de kunst. Er zat een meneer in met een heel groot zwart geslachtsdeel. In tegenstelling tot een ander museum, die dat wellicht minder snel doet, doen wij dat wel. We willen even ingaan op die discussie.⁴³ Naakt in de kunst is heel gewoon, tegenwoordig mag er niks meer.⁴⁴

⁴³ Provocative

⁴⁴ Prudish

P: Nee precies, want die hele discussie waaide op. Met Egon Schiele volgde ik dat bijvoorbeeld.

B: Egon Schiele inderdaad. Je hebt bijvoorbeeld een schilderij in het Guggenheim gehad wat een hele rel was geweest. Naakt in de kunst is heel normaal, dat is al eeuwen en nu mag het opeens niet meer.⁴⁵

⁴⁵ Prudish

P: Moet je toch niet iets meer op de context inzoomen door bijvoorbeeld te kijken naar de intentie van de schilder of de relatie die hij of zij had met het afgeschilderde subject?

B: Maar nu mag het allemaal niet meer. We hadden *posts* op Facebook van schilderijen die werden geweigerd.⁴⁶ Dan denk ik: jongens waar zijn we nou mee bezig?!

⁴⁶ Provocative

P: Ook dat is interessant aan het digitale tijdperk, mannen mogen wel met blote borst en vrouwen niet op sociale media.

B: Dat kan heel mooi zijn, dat het kunst is en niet grof. Je hebt het beroemde *L'Origine du Monde* van alleen een vagina. Hoe dan ook, wij hebben dat soort kunst gepresenteerd. Het publiek moet dan wel even slikken, maar toch waardeert men dat omdat kunst mensen aan het denken zet.⁴⁷ Dat is precies wat No Hero wilt. Dat vind ik ook leuk met Erwin Olaf, dan zie je ook vrij heftige werken. Maar kunst moet je aan het denken zetten of je het nou mooi of lelijk vindt. Om jouw vraag te beantwoorden, de doelgroep blijft natuurlijk 50 en 60 plus.⁴⁸ Dat vinden we niet erg.

⁴⁷ Art is universal and reflexive

⁴⁸ Target audience

P: Mikken jullie ook niet op families?

B: Iets minder, want voor families met kinderen moet je ook een kinderprogramma hebben. En dat hebben we nog niet.⁴⁹ We organiseren wel activiteiten voor scholen. Justin die de koffie bracht is de Floor Manager, ik doe de publiciteit, we hebben een kok en Gemma.⁵⁰

⁴⁹ No educational program

⁵⁰ Small organization

P: Dat is het.

B: En 120 vrijwilligers die we in no time hebben verworven.⁵¹ Het grappige is, je kan je wel heel erg richten op die twintigers en dertigers, maar die hebben andere dingen.⁵²

⁵¹ Volunteer community

⁵² No ambitions for non-public

P: Ik denk dat je daar je ambities wat hoger mag leggen.

B: Maar het is moeilijk hoor. Je moet daar een uitgebreid educatief programma voor hebben. Toevallig hebben we wel een rondleiding voor kinderen. Om echt kinderen met families aan te trekken moet je op een bepaalde manier adverteren, laat staan met scholen.⁵³ Toch hebben we hier scholen uit de omgeving, maar we kunnen het als team niet aan om een heel pakket uit de grond te stampen. Het budget van het museum is ook niet gigantisch hoog, dat zou je niet denken maar dat is dus niet het geval. Het museum moet zichzelf bedruipen, maar dat lukt never nooit niet. Dat zeg ik ook altijd tegen Geert.⁵⁴

⁵³ No educational program

⁵⁴ Financial challenges

P: Ik denk dat het wel een goede deal is dat je member kan worden.

B: De mensen die hier zitten die komen uit de buurt, komen naar de tentoonstelling, drinken een kopje koffie en bekijken cultuur⁵⁵.

⁵⁵ All-inclusive facilities

P: Het is ook begrijpelijk dat het team zo klein is. Je hebt personeel nodig om zo'n kunsteducatief programma op te zetten.

B: Per april/maart komen hier de dagjes mensen, zoals kampeerders. Je kunt heel erg zitten op kinderen, maar kinderen vinden musea over het algemeen saai.⁵⁶ Maar de gemiddelde 50/60-plusser gaat hier lekker lunchen, koopt wat in de museumwinkel en daar richten wij ons op. En als er families meekomen is dat prima en scholen hebben wij sowieso. We werken altijd met een vrijwilliger-stagiair. Daar komen wel allerlei personeelskosten bij kijken, daar moet je budget voor hebben en een goed pakket voor hebben.⁵⁷

⁵⁶ No ambitions for non-public

⁵⁷ Financial challenges

P: Het aanbod is heel belangrijk vanuit het museum, dat je een museumbezoek faciliteert.

B: En dat is moeilijk.

P: Nou, waar zijn we nu gebleven?

B: * Leest voor * "Welke sociale media zetten jullie in?" Instagram, Facebook en websites doen we aan. Vooral de website besteden we veel aandacht aan, daar hebben we een speciale ontwerper voor in dienst genomen van het Bureau Wordt Lenig in Enschede.⁵⁸ * Leest voor * "Varieert het van lokale, internationale en regionale media? * Internationaal doen we niet, voor nationale media heb ik heel weinig budget⁵⁹ maar we doen wel Ster&Cultuur voor de tentoonstelling Women of Japan. Veel van de promotie is free publicity maar ik merk dat dat moeilijk is want een Amsterdammer die uit Delden komt... Maar om mensen vervolgens voor een tentoonstelling weer terug te krijgen. Yves Saint Laurent gaat wel lukken in september, maar het is moeilijk hoor. De concurrentie is heel groot.⁶⁰ De journalisten maken natuurlijk overuren, zo heb ik zelf vijf openingen in één week. En er wordt bezuinigd bij kranten op kunst. Dus waar kranten vroeger verschillende functies hadden voor allerlei journalisten (een oude kunstjournalist, een nieuwe kunstjournalist, muziek journalist enzovoorts) valt dat nu onder slechts één journalist.⁶¹

⁵⁸ Marketing policy

⁵⁹ Financial challenges

⁶⁰ Competition

⁶¹ Media austerity

P: Ook dat is weer wat je ziet bij de verzamelaar, dat is dat expertise verloren gaat en dat mensen hun interesse breder inzetten.

B: Precies. En dat zie je terug in de journalistiek. We zetten dus vooral in op regionale en gedeeltelijk nationale media. We hebben nu net een vrijwilliger⁶² die Facebook doet.⁶³

⁶² Volunteer community

⁶³ Marketing policy

P: Ik denk dat daar ook wel veel potentie ligt. Mijn Bachelor docent zei bijvoorbeeld: "Cultuur bereikt via de digitale media een groter en diverser publiek dan ooit tevoren." Ik heb zelf een stage op dat gebied gedaan en ik denk dat Facebook ook wel het 50-plus publiek is, maar als je jongeren wilt bereiken gaat dat via Instagram met goeie afbeeldingen.

B: Maar nogmaals, we zitten eigenlijk op het laaghangend fruit om eerst de vijftigers naar het museum te trekken.⁶⁴ Als we langer open zijn kunnen we ons op andere doelgroepen richten.⁶⁵ En wat betreft sociale media, ik werk in het Mauritshuis waar ze twee sociale mediamedewerkers hebben, dat hebben we hier niet.⁶⁶ Ik zit wel op sociale media maar ik ben geen sociale media crack. Dus wil je dat echt met Insta *boosts* en *stories* doen dan moet je daar een eigen medewerker voor hebben, daar heb ik geen tijd voor.⁶⁷

⁶⁴ Target audience

⁶⁵ Branding

⁶⁶ Comparing with other museums

⁶⁷ Small organization

P: Waar zijn we nu? * In koor * Het financiële beleid.

B: * Leest voor * "Hoe belangrijk zijn de prijzen voor de continuïteit van het museum?" Heel belangrijk, maar een museum als deze leidt verlies.⁶⁸

⁶⁸ Financial challenges

P: Noodgedwongen eigenlijk?

B: Je hebt personeelskosten en huurkosten. De members zijn daarbij heel belangrijk.⁶⁹ En dan hoop je uit de kosten te komen, maar dat is ontzettend moeilijk. Ik heb tegen Geert gezegd: *it's not gonna happen*.⁷⁰

⁶⁹ Member community
⁷⁰ Realistic

P: Maar de member card biedt de bezoeker de mogelijkheid om een jaar lang toegang te hebben voor €20 euro.

B: Dan heb je dus gratis toegang. En dat komt doordat je niet in het restaurant komt zonder kaartje. Anders moet je weer €12,50 betalen en op deze manier halen mensen de kosten er snel uit.⁷¹ In de zomer zit het terras dus bomvol en dan komen mensen puur om te lunchen en dat vinden we ook prima.⁷²

⁷¹ All-inclusive facilities
⁷² Member community

P: En hoe bekend was dit landgoed voor de opening van dit museum?

B: Het landgoed is acht eeuwen oud, het was een rentmeesters woning. Dit pand was niet bekend.⁷³

⁷³ History museum building

P: Dus het heeft een boost gekregen door de opening van het museum. En het restaurant werd tegelijkertijd voor het eerst geopend?

B: Het was een rentmeesters huis. De ene kant was kantoor, de andere kant was een woning. Geert heeft het fantastisch verbouwd. En doordat alles hier zijn kunst is, kan hij zoals we hier zien gewoon kunst in het restaurant hangen.⁷⁴ Dat is leuk, daar heb ik zin in, zegt hij dan.⁷⁵

⁷⁴ Art in the restaurant and vice versa
⁷⁵ Geert's vision

P: Ik heb het idee dat hij telkens behoefte aan vernieuwing en verfrissing heeft.

B: Ja, hij [Geert] zegt heel duidelijk: traditionele musea hebben we al genoeg en ik ben in de omstandigheid om het anders aan te pakken.⁷⁶

⁷⁶ Niche

P: En even dus over het restaurant, dat is onderdeel van het museum en de Foundation?

B: Het restaurant is inderdaad onderdeel van het museum. We hebben geen uitbater.

P: Bij MORE heb je bijvoorbeeld Loetje.

B: Nee, we hebben een eigen kok Hidde. En Marije is de vaste medewerker.⁷⁷ Geert zegt daarom⁷⁸ dat het restaurant en de winkel belangrijke onderdelen zijn van de museumervaring.⁷⁹ In het museum worden ook diverse activiteiten georganiseerd zoals de Amerikaanse avond en het Japanse kersenbloesem diner. Er worden dus verschillende culturele evenementen georganiseerd, dat is een gigantisch programma.⁸⁰

⁷⁷ Small organization
⁷⁸ Geert's vision
⁷⁹ All-inclusive facilities
⁸⁰ External programs

P: We zijn nu bij... * denkt na over de vraag over de verschillende programmaonderdelen *

B: Wacht even, wacht even hoor. * Leest voor * "De museumjaarkaart is (nog) niet geldig. Waarom zijn jullie van plan deze door te voeren?" De museumkaart zijn we nog mee bezig.⁸¹

⁸¹ Dutch Museum card

P: Wat gaat dat jullie voor voordelen bieden als museum?

B: Dat hangt er een beetje van af. Een deel van je prijs gaat natuurlijk naar de museumvereniging. Het gaat wel concurreren⁸² met onze membership. Dat membership loopt heel goed, maar er zijn een heleboel mensen die de museumkaart hebben.⁸³ Dus dat gaat leiden tot een kostenderving maar het levert wel meer bezoekers op. Plus meer bezoekers gaan broodjes eten.

⁸² Competition
⁸³ Member community

P: Dan is het een verschuiving van de inkomsten naar het restaurant.

B: En er zullen minder members zijn. Dat vind ik wel jammer.⁸⁴

⁸⁴ Disappointment

P: Dat wordt nog besloten.

B: Wij zijn op maandag en dinsdag gesloten omdat we eerst wilden kijken hoe druk het zou zijn. Woensdag is meestal een goede dag, donderdag rustiger, vrijdag en zaterdag oké en zondag is het hier bomvol.⁸⁵ Dat hebben we gedaan omdat zodra we dagelijks geopend zijn, wij onvoldoende de kosten dekken.⁸⁶ De oorspronkelijke idee was van Geert was om alleen in de zomer open te zijn. Ik heb tegen hem gezegd dat hij gek is, want mensen gaan juist in de kerstvakantie bijvoorbeeld naar musea.⁸⁷ Afgelopen kerstvakantie waren we dicht, maar dat doen we nooit weer. Kinderen en opa's en oma's trekken dan het museum in. We hebben ook veel evenementen na 17:00 uur wat we commercieel verhuren.⁸⁸ * Leest voor * "Hoe worden de werknemers geïnformeerd om de bezoeker te benaderen?" Wat bedoel je daar precies mee?

⁸⁵ Opening hours
⁸⁶ Financial challenges
⁸⁷ Realistic

⁸⁸ External programs

P: Deze vragen hoeven niet per se nu te worden beantwoord.

B: Nee, ik kan het even snel doen. We hebben gastvrouwen en gastheren waarbij we het leuk vinden als het publiek in conversatie raakt met onze beveiligers. We hebben geen officiële beveiligers, dit zijn vrijwilligers.⁸⁹ Discussie op zaal is leuk, hoeft niet, maar mag wel. We willen niet dat er een dialoog wordt opgedwongen, dus een zekere terughoudendheid is belangrijk.⁹⁰ We hebben in totaal 120 vrijwilligers. Bij de inschrijving, waar ik zelf bij was, bleek er verbazingwekkend veel animo voor te zijn. De gemiddelde vrijwilliger is 60-plus, pensioonaar, kinderen de deur uit, heeft wat meer tijd. Men kan dus thuis zitten en niks doen maar mensen vinden het erg leuk om onderdeel te zijn van een museum.⁹¹

⁸⁹ Volunteer community
⁹⁰ Attitude hosts

⁹¹ Job fulfillment

P: Wat mensen natuurlijk aanspreekt, om door kunst omringd te worden. Ik wil nog even nader inzoomen op de verschuiving in het museumlandschap, waarin publieksgerichtheid heel belangrijk is. En niet geforceerd zoals je net toelichtte, maar wel een soort aangename spontane interactie. Ik ben zo zelf via mijn bijbaan bij een theater opgeleid dat je mensen een prettig, welkom gevoel geeft.

B: Dat heet de *customer journey*, dat is heel belangrijk.⁹² Het is allemaal veel publieksgerichter. Op zaal wordt er in plaats van "Uh uh, u mag niet aan het kunstwerk komen" zegt de gastheer of vrouw "Mag ik u vriendelijk verzoeken om een stapje terug te gaan?". Dus het is veel meer een open houding⁹³, dat vinden Geert en Gemma heel belangrijk.⁹⁴ Natuurlijk, je mag geen tas meenemen of aan kunst zitten. Maar je zegt "Wordt deze laagdrempeligheid toegepast op alle tentoonstellingen?". We hebben eigenlijk geen *blockbusters*, we hebben wel kleine en grote tentoonstellingen en de houding is heel open. We geven altijd voorafgaand aan de tentoonstelling een briefing aan de medewerkers bijvoorbeeld met de verhalen die achter *Women of Japan* schuilgaan.⁹⁵ In andere musea worden algemene instructies gegevens zoals "Morgen gaat de tentoonstelling open, zorg dat ze niet aan de kunst zitten". Ook in het Mauritshuis wordt de beveiliging op de hoogte gebracht van waar de tentoonstelling over gaat. Het is net iets meer dan jij moet je mond houden en daar staan.⁹⁶

⁹² Visitor first

⁹³ Attitude hosts

⁹⁴ Collaboration
Director and
collector

⁹⁵ Attitude hosts

⁹⁶ Comparing with
other museums

P: Dus je ziet de rol van de suppoost veranderen. Dat zei een docent van mij een paar dagen terug, dat het woord suppoost niet eens meer van toepassing is maar dat het eerder gastheer of gastvrouw wordt genoemd.

B: Nou is het een verschil met het Rijksmuseum waar ik heb gewerkt.⁹⁷ We zijn hier een klein museum dus je kent elkaar allemaal.⁹⁸ Je bent sowieso meer gastvrouw.⁹⁹ In het Rijksmuseum is het...

⁹⁷ Comparing with
other museums

⁹⁸ Small organization

⁹⁹ Attitude hosts

P: Massaal, anonimiteit...

B: Daar komen twee miljoen mensen per jaar en het is hier natuurlijk veel kleiner. Maar het gastheer en gastvrouw schap heeft vanaf het begin hoog in het vaandel gestaan.

P: Dat blijkt inderdaad ook uit de toelichting die je hebt gegeven. Dat past ook denk ik...

B: In de nieuwe trend. Dat zie je bij vele musea.

P: Toch vraag ik mij af omdat ik zelf in een kleine streek als Putten ben opgegroeid, waarom veel regionale musea een persoonlijk karakter hebben doordat het aansluit op de kleinschaligheid van de streek.

B: Een vrijwilliger vindt het leuk om hier te werken. Als jij een vrijwilliger bent in het Rijksmuseum dan is dat gewoon je baan. Een beveiliging staat elke dag op zaal. En hier doe je *shifts* van drie uur, mensen vinden het leuk om dit te doen.¹⁰⁰ Maar overall wordt de *customer journey* steeds belangrijker.¹⁰¹ Eigenlijk heb je alleen gastheren en gastvrouwen en dat zie je terug in winkels. Een brand wordt pas onderscheidend door... Je kent Vroom&Dreesmann? Het was een winkelketen die een paar jaar geleden failliet is gegaan. Dan was er een klant die zei: "Heeft u ook schoenzolen?". "Nou als het er niet ligt dan hebben we het niet" * nonchalante toon *.

¹⁰⁰ Job fulfillment

¹⁰¹ Visitor first

P: Dus heel nonchalant, niet geïnteresseerd. Verschrikkelijk. Wat vreemd dat het even niet bekend voor mij is.

B: En die winkels gaan allemaal failliet. Want je moet steeds weer onderscheidend zijn. Een museum is altijd onderscheidend.¹⁰²

¹⁰² Niche

P: En die lopen vaak achter qua digitalisering omdat deze geen webshop hebben. Dus dat gaat over de branding.

B: * Leest voor * "Vanwaar jullie keuze voor de audiotour?". Wij vinden het leuk om verschillende perspectieven op kunstwerken te hebben, want er is niet één perspectief. Het kind heeft een perspectief, een verzamelaar heeft een perspectief, een moeder met kinderen heeft een ander perspectief.¹⁰³ Daarvoor zijn de audiotours bedacht.¹⁰⁴

¹⁰³ Multiple perspectives
¹⁰⁴ Curatorial strategies

P: Waarom is die meerstemmigheid belangrijk, hoe sluit dat op het internationale karakter aan?

B: Omdat er niet één visie is op kunst.¹⁰⁵ Als jij zegt ik hou meer van Rembrandt en de ander meer van Van Gogh, dan is dat prima. Het sluit wel aan op het eclectische. Je hebt low art en high art.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Multiple perspectives
¹⁰⁶ International eclectic collection

P: Toch bestaat dat nog wel.

B: Jawel, maar dat gaat steeds meer in elkaar over. Wat is het meest geboekte uitje in Amsterdam?¹⁰⁷

¹⁰⁷ Distinction high and low art vanishes

P: Nu?

B: Iemand komt uit de provincie, een Nederlander, komt naar Amsterdam. Degene doet overdag iets en 's avonds iets. Raden.

P: Overdag gaan ze high art naar het Rijks omdat daar ook op de laagdrempeligheid wordt ingespeeld en dat is een welbekend museum.

B: En wat doen ze 's avonds?

P: 's Avonds bezoeken zij eventueel een Toppers concert of gaan de kroeg in.

B: Je zegt het heel goed. 's Avonds de musical Hazes. Je ziet dus dat high en low art steeds meer in elkaar overlopen. Vroeger verzamelden je porselein en Afrikaanse kunst was *far below your dignity*. Tegenwoordig is kunst verzamelen veel inclusiever.¹⁰⁸ Je kunt evenzeer houden van de Toppers en wat is daar fout aan?¹⁰⁹

¹⁰⁸ International eclectic collection
¹⁰⁹ Distinction high and low art vanishes

P: Dat heeft ook een academische term, dat heet namelijk "culturele omnivoor". En ik vind mijn ouders daar ook een groot voorbeeld van want die hebben enerzijds een heel dure hoge kunstsmaak en anderzijds staan zij in de popcultuur. Mijn moeder is bijvoorbeeld heel erg fan van Joan Armatrading.

B: Vroeger ging de bourgeoisie, de *upper class*, alleen naar tentoonstellingen in het Rijksmuseum. Ik hou van Mireille Mathieu en Corry Brokke maar ook van Barbara Streisand. Je kunt naar jazz luisteren en tegelijkertijd van oude meesters houden. Dat is een nieuwe wereld...¹¹⁰ Ik heb de oude wereld nog meegemaakt en mijn oude ooms en tantes kenden dat allemaal niet eens. Dat eclectische is de wereld van nu. Dit museum is daar wel een mooi symbolisch voorbeeld van.¹¹¹

¹¹⁰ Distinction high and low art vanishes

¹¹¹ Niche

P: Tegelijkertijd wordt er wel geconstateerd dat de sociaaleconomische gelijkheid toeneemt en dat er steeds meer een kloof tussen verschillende klassen ontstaat.

B: Vroeger was het inderdaad zo dat de ene klasse absoluut niet kennis maakte met de culturele uitingen van een andere klasse. De muziek van Andre Hazes Senior is inmiddels geaccepteerd. Maar mijn generatie... Kunst is universeel.¹¹²

¹¹² Art is universal and reflexive

P: Precies. Dit illustreert wel heel goed hoe hoge en lage kunst steeds meer in elkaar overgaan inderdaad.

B: Dat zie je in deze tentoonstelling ook wel. Geert doet¹¹³ foto's, 3D, vazen, toegepaste kunst. Hij verzamelt alles.¹¹⁴

¹¹³ Geert's vision
¹¹⁴ International eclectic collection

P: Hij is daar dus een groot voorbeeld van?

B: Helemaal. Brunches en diners... * Kijkt op de topic list *

P: We hebben al heel wat onderwerpen besproken ja.

B: ... Een museum met restaurant is absoluut cruciaal.¹¹⁵

¹¹⁵ All-inclusive facilities

P: Maar, het interessante is dat toen ik het LAM bezocht nabij de Keukenhof, dat er geen restaurant voorziening was. Er is in het museum zelf geen intern restaurant.

B: Als communicatieman zou ik zeggen dat dat heel dom is, want je reist van ver. Kijk hier, het is wel grappig want Delden is eeuwenlang een pleisterplaats geweest. Als je vanuit Berlijn met de koets kwam, dan was hier de eerste stop in het historische Nederland. Dus we hebben hier het Witte Paard, het Zwaantje, het Wapen van Delden en Carelshaven.¹¹⁶

¹¹⁶ Partnerships

P: Dat zijn brasseries?

B: Restaurants, hotels. En in het LAM waar eet je dan?

P: Nou, ik kwam daar dus bij een restaurant op het landgoed terrein aan en het was gesloten. Toen kwam speciaal een meneer naar buiten die mededeelde dat het restaurant vanaf het Keukenhof seizoen weer heel de week geopend is maar nu slechts voor de weekenden.

B: Maar goed, je wilt toch een kopje koffiedrinken? En hier zit dus een restaurant.

P: En is daar ook een directe samenwerking mee?

B: Ja, we hebben arrangementen.

P: Dus om het zo te formuleren, bepaalde combi deals?

B: Overnachting in het Zwaantje, een ticket hier.¹¹⁷ En dat vinden mensen leuk, want dat is de *experience* die je hebt.¹¹⁸

¹¹⁷ Partnerships
¹¹⁸ All-inclusive facilities

P: En dat is een win-win voor het museum en het restaurant?

B: * Zegt gedag tegen andere restaurantbezoekers * Dat is een vrijwilligster. * Leest voor * "Werken jullie verder met andere voorzieningen samen in de omgeving, zoals restaurants, fietsverhuurders en hotels?" Jus! Mag ik je even iets vragen?¹¹⁹

¹¹⁹ Interaction with Floor Manager

J: Ja, ik kom er zo aan. Altijd!

P: Gaat het over de accommodaties?

B: Ja. We hebben toch ook arrangementen met hotels en restaurants hier he?

J: Ja, met het Zwaantje, Carelshaven, het Witte Paard, camping Mooi Delden en het Wapen van Delden.¹²⁰

¹²⁰ Partnerships

B: En dan bestaat het arrangement uit een nachtje slapen en een ticket?¹²¹

¹²¹ Interaction with Floor Manager

J: Dat ticket is €10 euro.

B: Een discount dus? En doe jij dat nu?¹²²

¹²² Marketing policy

J: Ja. Het hotel neemt tickets van ons af en zodra het hotel hier een ticket verzilvert, dan sturen wij een factuur.

P: Maar dan is het dus in plaats van €12,50 in dit geval €10 euro?

B: Pienk die schrijft een scriptie over privémusea.

P: Met alles wat daarbij komt kijken. Dus het zou ook zijn dat ik tijdens een vervolgbezoek wat vragen richting jou spontaan heb. Maar dit is in ieder geval goed om te weten dat er arrangementen worden aangeboden.

J: Ja. En we organiseren hier regelmatig diners.¹²³ Wat vrij bijzonder is.¹²⁴

¹²³ External programs
¹²⁴ Art in the restaurant and vice versa

P: Wel 's avonds?

B: Ja. En voor het kersenbloesem diner moet je je inschrijven want er is geen plek voor honderd man in dit restaurant.

J: En we zijn gewoon heel afhankelijk van het weer. Als het heel mooi weer is kan ik hier tachtig man kwijt, maar met minder mooi vijftientig. Hiervoor konden we ook de tentoonstellingsruimtes gebruiken,¹²⁵ maar dat kan nu niet meer door bruiklenen.¹²⁶

¹²⁵ Art in the
restaurant and vice
versa
¹²⁶ Art loans

P: Daar hangen of staan nu kunstwerken in plaats van dat je er...

B: Er hingen wel eerst kunstwerken maar die waren allemaal van Geert en die vond het prima om ze daar in een restaurant setting te plaatsen. Maar we hebben nu kunstwerken uit het Rijksmuseum, dan mag je niet eten op zaal.

¹²⁷ Geert's vision
¹²⁸ Art loans
¹²⁹ Restrictions

J: We hebben bijvoorbeeld in december een walk-in diner gehad voor negentig personen.¹³⁰ Die gingen dus door elke zaal heen langs alle kunst met een bijpassend gerecht per zaal.¹³¹

¹³⁰ External
programs
¹³¹ Art in the
restaurant and vice
versa

B: Geweldig!

P: Dat is eigenlijk het experiment van een particulier museum dat dat soort keuzes kunnen worden gemaakt.

B: Precies, maar tegenwoordig willen we voor de tentoonstellingen bruiklenen presenteren¹³² en de bruikleengever stelt eisen.¹³³ Jij staat de te wankelen * richt zich tot Justin die vervolgens wegloopt *. * Leest voor * "Hoe zorgen jullie dat bezoekers terugkomen?" Dat is vooral met de *membership*.¹³⁴ En herhaalbezoeken zijn nieuwe tentoonstellingen, dus we communiceren met het publiek of er opkomende tentoonstellingen zijn. Dan denkt men: "No Hero heeft een nieuwe tentoonstelling, daar gaan we heen!"¹³⁵

¹³² Art loans
¹³³ Restrictions

¹³⁴ Member
community
¹³⁵ Changing
exhibitions

P: Hoe vaak wisselen jullie van tentoonstellingen?

B: *Women of Japan* is de eerste tentoonstelling die we nu hebben na de start tentoonstelling.

P: Grappig, want ik had het er toevallig met een van de gasten erover en die zei dat er maar liefst twee tentoonstellingen aan voorafgingen.

B: Nee, we begonnen met *Ich bin ein Berliner*, *Living Colors* en *Outside*. En we hadden en hebben de vaste collectie.¹³⁶

¹³⁶ Changing
exhibitions

P: En nu is *Living Colors*, *Women of Japan* en *VOC Japan - Nederland*.

B: Dat klopt, maar dat was allemaal van Geert zelf.

P: Vanwaar de keuze voor bruiklenen en samenwerkingen met andere collecties?

B: Omdat het het spannender maakt als je een kimono uit het Rijksmuseum hebt. Geert kan moeiteloos tentoonstellen met zijn eigen collectie, maar je wordt een volwassen museum als je foto's uit het Stedelijk Museum hebt en bruiklenen van privéverzamelingen.¹³⁷ Dat gaan we met Yves Saint Laurent ook doen.¹³⁸

¹³⁷ Better display quality
¹³⁸ Art loans

P: Je wilt toch wel iets neerzetten.

B: Want dan kun je het tegenover elkaar zetten. We hebben nu bijvoorbeeld kimono's, Geert heeft zelf kimono's gekocht, maar de mooiste kimono komt toch uit het Rijksmuseum. Hij heeft Yves Saint Laurent gekocht maar dan wil je ook sieraden, schoenen of tassen uit Museum Hendrikje eraan presenteren. Je kunt ook zeggen om slechts je eigen spullen tentoon te stellen. Maar voor de meeste musea geldt dat ze aan bruiklenen doen waardoor het samen meer gaat leven. Als je schilderijen naast elkaar plaatst, dan gaan die metaforisch gezien met elkaar praten.¹³⁹

¹³⁹ Better display quality

P: En ik denk dat de bezoeker nog niet heel bewust denkt van: "Oh dit komt uit een andere collectie".

B: Ik kan het wel communiceren via een persbericht. Als je als museum kan zeggen dat bruiklenen hebt uit het Stedelijk en Rijksmuseum Amsterdam dan geeft dat een bepaald niveau aan.¹⁴⁰ Dan dat je zegt...

¹⁴⁰ Marketing policy

P: Dus het heeft ook iets met de kwaliteit en de inhoud te maken?

B: Je gaat natuurlijk niet zeggen van ik wil iets hebben maar ik kan niet zeggen waarom.

P: En het moet dan iets bijdragen aan het verhaal - story telling.

B: Story telling. We hebben nu kopjes uit de collectie van Geert enzovoorts, dat wordt dat na een tijdje hetzelfde.

P: Want hoeveel werken zijn er nu in het bezit van Geert?

B: 600. En hij koopt regelmatig aan. * Leest voor * "Op welke manier blikken jullie terug op het opbouwen van publiek in de korte periode dat jullie geopend zijn?" Nou wij zijn buitengewoon verrast. We hebben 20.000 bezoekers gehad, we hebben zo'n 1.700 members.¹⁴¹ Toen we dit museum openden zei Geert¹⁴²: "Tja, misschien komt er wel helemaal niemand?" Want er was niets.¹⁴³

¹⁴¹ Retrospection
¹⁴² Geert's vision
¹⁴³ Low visitor expectations

P: Maar ik denk dat er ook veel mond of mondreclame is geweest.

B: We hebben natuurlijk krantenartikelen en advertenties gehad.¹⁴⁴ Ik vond het moedig van hem, want hij zei: "Als er niemand komt, dan sluiten we de boel wel weer."¹⁴⁵

¹⁴⁴ Marketing policy
¹⁴⁵ Low visitor expectations

P: Maar toch om zo'n stap te ondernemen...

B: Het is best wat, want hij heeft dit verbouwd, hij heeft Gemma aangesteld.¹⁴⁶ Gelukkig komen er wel bezoekers.

¹⁴⁶ Collaboration
Director and
collector

P: Je moet ook realistisch zijn natuurlijk maar aan de andere kant... Jullie hebben toch zo'n goed concept neergezet.

B: Toch weet je het niet. Er zijn ook stillere dagen hier, dagen waarop het heel druk is. We hebben ook een programma met Japanse films, Japans eten.¹⁴⁷ Je weet nooit hoe het loopt. Het is *trial and error*.¹⁴⁸ Bij sommige evenementen moet je accepteren dat het minder loopt. Het is ook uitproberen. Ik vind dat wel moedig van Geert en Gemma. Nou is gelukkig het merk museum wel bekend, maar wij doen dat wel met een *edge*.¹⁴⁹ Tot nu toe vind ik het persoonlijk een geslaagd experiment waarbij we soms tegen elkaar zeggen: "Dit loopt niet" of "dat moeten we anders doen."¹⁵⁰

¹⁴⁷ External
programs
¹⁴⁸ Realistic

¹⁴⁹ No Hero vibe
¹⁵⁰ Retrospection

P: Zolang je dat maar blijft communiceren intern lijkt het me dat je telkens weer nieuwe stappen onderneemt.

B: Soms zijn er stillere dagen en dan zeg ik: "Jongens, we bestaan ook pas tien maanden".¹⁵¹ Het Rijksmuseum bestaat 219 jaar. Het Mauritshuis bestaat 200 jaar, het Kröller-Müller 100 jaar.¹⁵² Soms roep ik: "Wacht nou even, het opbouwen van een merk¹⁵³ met een gering budget is een hele uitdaging."¹⁵⁴ Museum MORE heeft bijvoorbeeld een enorm marketingbudget – die staan nu overal in.

¹⁵¹ Realistic
¹⁵² Comparing with
other museums
¹⁵³ Branding
¹⁵⁴ Financial
challenges

P: Museumtijdschrift ja, elke editie, vaak op de voorpagina.

B: En dat mag ik niet want ik krijg er geen budget voor.¹⁵⁵

¹⁵⁵ Disappointment

B: Nou, *did I do a good job?*

P: Stel, je zou een groter budget hebben, wat zijn dan je ambities binnen dit museum?

B: Ik zou wat meer willen adverteren. Ook zou ik meer abri rondjes willen doen. Voor Women of Japan doen we nu out-door campagnes. Ik zou wat meer een commercial op radio 1 en 4 willen verspreiden. Dus: "Women of Japan, een nieuwe tentoonstelling in Museum No Hero".¹⁵⁶

¹⁵⁶ Marketing wishes

P: Wat ook wel een goeie is, je hebt bijvoorbeeld in de trein tegenwoordig heel veel kunstadvertenties. Ik weet niet hoeveel dat is...

B: Dat is te duur.¹⁵⁷ En mijn idee is dat je als reiziger teveel overweldigd wordt, dan schiet je met hagel. Wij richten ons nu eerst op de 50-plusser.¹⁵⁸ Geert wil op radio 5, dat is de jongere doelgroep en popmuziek. Radio 4 luisteren 40.000 mensen per dag naar maar is wel exact je doelgroep. Wat ik wil is dus een combinatie van radio, outdoor, beperkte print en uiteraard online.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Financial
challenges
¹⁵⁸ Target audience
¹⁵⁹ Marketing wishes

P: Dat klinkt alsof je genoeg ambities hebt maar dan is de uitdaging om de financiële middelen ervoor te hebben.

B: Ik zeg dan ook: "Dat komt wel".¹⁶⁰

¹⁶⁰ Priorities

P: Ik denk dat er ook veel potentie ligt in het werven van nieuw publiek, van andere doelgroepen. En het is heel goed om zo te beginnen, maar op het moment dat je meer budget zou hebben en een kunsteducatie afdeling kan vormen...

B: Vraag dat maar aan Gemma¹⁶¹, maar zei zegt: "First things first".¹⁶²

¹⁶¹ Gemma's vision

¹⁶² Priorities

P: Ja tuurlijk, prioriteiten stellen.

B: We kunnen niet alles doen, dat gaat gewoon niet. Ik wil graag de website in het Engels hebben. We hebben besloten om dat nog niet te doen. Ik zou ook graag advertenties in het Duits willen hebben, maar het grensgebied is vooral leeg en zonder cultureel publiek.¹⁶³ Dat begint pas vanaf Münster en Dusseldorp. Gemma zegt¹⁶⁴ ook dat we eerst moeten zorgen dat we intern een sterk team zijn en dat we eerst het museumpubliek van de 50-plusser trekken. Museumtijdschrift, Collect bijvoorbeeld.¹⁶⁵ Dus daar heeft ze wel gelijk in.

¹⁶³ Marketing wishes

¹⁶⁴ Gemma's vision

¹⁶⁵ Target audience

P: Museumtijdschrift is wel een breed publiek.

B: Ik wil daar inderdaad ook een stuk in publiceren. Dat is een hele goeie, ik moet iemand nog even iets sturen. Nou, ik moet ervandoor.

P: Heel erg veel dank.

B: Graag gedaan, als je nog vragen hebt dan kun je Justin en Gemma per email bereiken.

P: Als ik Gemma zou kunnen bereiken dan zou dat fantastisch zijn.

B: Dan zeg je dat je mij hebt gesproken. Ik heb zelf altijd een zwak voor studenten want die moeten ook ergens beginnen. En als MORE nee zegt vind ik dat doodzonde.

P: Ik denk ook dat ze daar iemand met een externe blik wel kunnen gebruiken die van toegevoegde waarde kan zijn. Daarnaast heb ik een afwijzing gehad van museum Belvédère. Dat leek me ook heel interessant. Het was het idee om zeker drie casestudies te hebben maar momenteel heb ik er twee en dat geeft mij de mogelijkheid om mij beter op deze twee te focussen.

B: Je hebt natuurlijk Voorlinden ook...

P: Dat overweeg ik nog, maar eerst wil ik kijken of ik voldoende onderzoeksmateriaal heb van No Hero en het LAM.

B: En wij vinden het natuurlijk leuk om jouw scriptie te lezen en te kijken of je aanbevelingen voor ons hebt.

P: Het is wel allemaal in het Engels.

B: Dat is prima, dat lees ik.

P: Nou, gelukkig.

B: Maar pas op dat je niet te makkelijk zegt dat No Hero families met jonge kinderen moet bereiken, met het idee om een educatieve afdeling in het leven blazen.¹⁶⁶ Je bent dus een klein museum¹⁶⁷ en je hebt daardoor een beperkter budget.¹⁶⁸ Dus pas op met die aanbevelingen want dan zeggen we ja, daar kunnen we niks mee.¹⁶⁹

¹⁶⁶ No educational
program
¹⁶⁷ Small
organization
¹⁶⁸ Financial
challenges
¹⁶⁹ Realistic

P: Dus dan moet ik dat altijd in de context van het budget zien. Super, dankjewel!

Coding Cycle 2 – Museum No Hero, Press Officer Boris de Munnick

Themes	Codes	Analysis
Mission/Vision No Hero	<p>Collaboration Director and collector: 3+5+94+146</p> <p>The happiness museum: 4+39</p> <p>Art is universal and reflexive: 11+47+112</p> <p>International eclectic collection: 12+20+22+23+106+114</p> <p>Gemma’s vision: 9+161+164</p> <p>Art connects: 8+10+40</p> <p>Provocative: 38+43+46</p> <p>Prudish: 44+45</p> <p>Visitor first: 16+92+101</p> <p>No Hero vibe: 19+28+37+149</p> <p>Geert’s vision: 2+6+21+24+75+78+113+127+142</p> <p>History museum building: 25+73</p> <p>Comparing with other museums: 17+27+32+66+96+97+152</p>	<p>Press Officer Boris de Munnick emphasizes that he is not the inventor of the museum principles. The mission and vision are set up by art collector and initiator Geert Steinmeijer and Director Gemma Boon. Steinmeijer became rich of Hartman Tuinmeubelen, a company that produces garden furniture. In the past, Steinmeijer shared his art collection with Rijksmuseum Twenthe, where he met Boon. This collaboration between the initiator and Director resulted in the opening of Museum No Hero in April 2018.</p> <p>De Bunnick often refers to the ‘No Hero vibe’, meaning the edge of the museum. Steinmeijer and Boon are convinced that humans live in a time of narrowness and conflict. Since art is universal and reflexive, art has the power to bring people together. Therefore, Museum No Hero aims to provide a meeting place for visitors with different socio-cultural backgrounds. (5-11) “We therefore say, ‘We are a museum for people’, so the visitors are central and not the art.” (16) Later in the interview, de Munnick mentions the importance of the ‘customer journey’ in the museum. (92) In other words, Museum No Hero strives to be a visitor-centered place that focuses on the connection between people using art. Other ways in which the museum distinguishes itself from others, is the collection policy of Steinmeijer. Steinmeijer collects five ages from five continents. As a result, different art styles and periods are displayed all together. Besides this new collecting and displaying strategy, the content of what is exhibited is distinctive. In the past, Museum No Hero organized the exhibition ‘#metoo’ referring to nude in art. De Bunnick regrets that people have become prudish about this phenomenon, while nudity in art is natural. With such initiatives, the museum shows its edge by addressing the societal debate.</p>

<p>Before the visit</p>	<p>Niche: 1+18+33+76+102+111 Branding: 26+30+65+153 Realistic: 31+70+87+148+151+169 Target audience: 34+42+48+64+158+165 No ambitions for non-public: 52+56 Comparing with other museums: 17+27+32+66+96+97+152 Marketing policy: 58+63+112+140+144 Competition: 60+82 Media austerity: 61 Small organization: 50+67+77+98+167 No educational program: 49+53+166 Financial challenges: 54+57+59+68+86+154+157+168 Opening hours: 85</p>	<p>Museum No Hero is situated in a small village in the East of the Netherlands named ‘Delden’. The museum forms a niche in this district. Besides Rijksmuseum Enschede, there are no other visual art museums in the district of Twente. (32-33) The remote location makes the flow of visitors a challenge, de Bunnick explains. For him, it is a matter of being realistic. It is, for example, not realistic to reach young families and non-public. According to de Munnick, the main target group is determined by the location. These are fifty-sixty years old people who have an affinity with going to museums.</p> <p>While discussing the marketing policy with de Munnick, he often compares No Hero’s position with other Dutch museums. Such as the smart branding of MORE, the Museum of Modern Realism (27), which has an enormous marketing budget that de Bunnick could dream of. (155) However, he is aware that it takes time to build a brand. In comparison with old institutions such as Rijksmuseum, Mauritshuis and Kröller-Möller, Museum No Hero exists for only ten months. (151-154)</p> <p>Despite the financial challenges, competition and the small organization, Museum No Hero actively brands its organization with Facebook, Instagram and a website. The website is created by a special designer from Bureau Wordt Lenig. (58) And a volunteer helps with No Hero’s Facebook page.</p>
<p>During the visit</p>	<p>Curatorial strategies: 13+15+41+104 Multiple perspectives: 103+105 Visitor first: 16+92+101 No Hero vibe: 19+28+37+149 Comparing with other museums: 17+27+32+66+96+97+152 Volunteer community: 51+62+89 Member community: 69+72+83+134</p>	<p>Although de Bunnick is not responsible for the curatorial strategies, he shares the motivations behind some. No Hero uses name plates because without these art works “become more or less a gadget or object”. (14) And the use of audio tours brings multiple perspectives, that of a collector’s and child’s. (41) De Munnick explains: “We like to relate different perspectives to the art works, because there is not one perspective.” (103)</p> <p>De Bunnick indicates that Museum No Hero is a precursor compared to other large urban museums. Since the museum is build around a</p>

	<p>Attitude hosts: 90+93+95+99 Job fulfillment: 91+100 Distinction high and low art vanishes: 107+109+110</p>	<p>volunteer community, there are no official guards but rather volunteers who run the front-office of the organization. (89) These volunteers are trained as hosts and not as strict supervisors. De Bunnick clarifies: “In exhibition spaces, the host or hostess ‘Kindly asks the visitor to take a step back?’ instead of saying ‘No, no, you cannot touch the art work’”, resulting in an open attitude. (93) Another difference is that these volunteers who are mostly retired, are eager to become involved in a museum. For instance, Museum No Hero invites volunteers to a briefing about upcoming exhibitions. According to de Bunnick, traditional museums do not involve guards on such levels. And this ‘customer journey’ is needed when museums want to keep attracting their audiences. (92-96)</p>
<p>After the visit</p>	<p>All-inclusive facilities: 36+55+71+79+115+118 Marketing policy: 58+63+112+140+144 Competition: 60+82 Media austerity: 61 Member community: 69+72+83+134 Art in the restaurant and vice versa: 14+74+124+125+131 External programs: 80+88+123+130+147 Dutch museum card: 81 Changing exhibitions: 135+136 Art loans: 126+128+132+138+ Restrictions: 129+133 Better display quality: 137+139 Retrospection: 141+150 Low visitor expectations: 143+145 Marketing wishes: 156+159+163</p>	<p>Whatever time suits, visitors have the option to consume food and drinks in the museum restaurant. There are even visitors who leave out the exhibition and head directly to the restaurant. “During the summer, the terrace is completely full and many people only visit for lunch. We think that is fine too.” (72)</p> <p>But in general, visitors are looking for an all-inclusive visit, especially during the holidays. De Bunnick explains: “In the summer, Twente is a typical quality time destination. You spend a day in a farm or hotel. (...) And then you drink a cup of coffee, you watch the exhibition, have lunch and broaden your horizons.” (35-36) The museum even organizes events where art and food are combined such as the cherish blossom dinner, which relates to <i>The Women of Japan</i> exhibition. (78-80) During these dinners, visitors could enjoy the art works in the museum restaurant. Vice versa, a walk-in dinner was organized in the art spaces. This is Steinmeijer’s freedom as a private collector. (123-125) Currently, these dinners are not possible due to the rules which apply to art loans.</p> <p>Besides external programs and the restaurant facility, other strategies are used to stimulate visitors to return. Museum No Hero offers</p>

		<p>memberships for €7,50 euros above the entrance fee, which is valid for one year. Furthermore, changing exhibitions helps visitors to come back often. (135-136)</p> <p>Another strategy is the inclusion of art loans from well-known collections which could increase the quality and therefore interest in exhibitions. (137-140)</p> <p>De Bunnick positively looks back on the development of Museum No Hero. Since April 2018, the museum has welcomed 20.000 visitors and 1.700 members. “Until now, I find the museum a successful experiment where we frequently communicate with each other: ‘This does not work’ or ‘We should do that differently.’” (150)</p> <p>Nevertheless, de Bunnick’s realism is accompanied by optimism. He believes in the potential of the museum by sharing his marketing wishes, despite its financial challenges.</p>
--	--	--

Coding Cycle 1 – Museum No Hero, Director Gemma Boon

Interview met de directeur van het recent geopende Museum No Hero in Twente. Tijdens een open gesprek met Master student Pienk de Gaay Fortman wijst zij op de innovatieve kracht van het museum en de alledaagse praktijken die bij het runnen van dit museum komen kijken.

Location: Museum No Hero, Delden

Date: May 8th, 2019

G = Gemma (Director of Museum No Hero)

P = Pienk de Gaay Fortman (Master student Arts&Society)

P: Nogmaals heel fijn dat je de tijd hebt om dit interview met mij af te nemen. Boris vertelde mij al dit je er hoogstwaarschijnlijk open voor zou staan.

G: Dat is ook participatief he? Wij vinden dat heel belangrijk, zeker.

P: Nou, je zei het al. De vrijwilligers zijn een belangrijk onderdeel binnen jullie organisatie. Kan je daar meer over vertellen?

G: Ik noem ze eerder een 'kring' dan vrijwilligers.¹ We hebben een kring in meerdere lagen. De eerste schil rondom het museum zijn de vrijwilligers, die ook wel als bondgenoten en ambassadeurs omschreven kunnen worden. Dat zijn mensen die ons ontzettend veel helpen.² Onze missie is uiteindelijk om het geluk te bevorderen en daar zijn drie elementen erg belangrijk voor: verbinding, nut en groei.³ En die verbinding en nut komen ook heel goed tot uiting in die eerste schil. Dat zijn mensen die over het algemeen in Twente wonen die hier vrijwilliger zijn. En we proberen dus verbinding met de medewerkers⁴ onderling maar ook met de museumbezoekers faciliteren.⁵

P: Dus jullie willen een soort gemeenschap opbouwen?

G: Absoluut. Een hele sterke community hebben we van honderd mensen, wat een grote groep is voor een klein museum als dit.⁶ Aan het begin van hun werktijd bij ons hebben wij een cursus met een filosoof gegeven, ook vrij uniek denk ik⁷, om het gesprek met bezoekers aan te gaan, maar ook om de bezoekers zelf te laten vertellen wat zij voelen, denken en zien.⁸ In plaats van dat wij informatie zenden van "zo zit het",⁹ gaat het hier in eerste instantie om zelf kijken en zelf mogen beslissen op welk niveau de bezoekers dat doen.¹⁰ Ik ga je heel veel informatie geven hoor, dus je moet mij vertellen als het teveel is.

¹ Volunteer community

² Gratefulness

³ The happiness museum

⁴ Volunteer community

⁵ Connecting with visitors

⁶ Gratefulness

⁷ Preparation course
volunteers

⁸ Connecting with visitors

⁹ Criticizes traditional
approaches museums

¹⁰ Freedom of the visitor

P: Oh nee, hartstikke goed. Ook als het veel in korte tijd is, heel fijn, dat kan ik zeker goed gebruiken.

G: Ik ben heel snel, dus hou me tegen als het te snel gaat. (2:13)

P: Dat scheelt me veel type tijd.

G: Ik ken het verhaal goed, dus dat scheelt veel. De vrijwilligers hebben een cursus gevolgd.¹¹ Bij ons kan je de tentoonstelling op drie niveaus globaal bekijken. De eerste is het meest laagdrempelige, namelijk op gevoel door de tentoonstelling gaan. Dus welke beelden spreken je aan, alleen maar door het beeld in je op te nemen, zonder informatie.¹² Daarin kan de vrijwilliger een rol in spelen door te zeggen een gesprek aan te gaan door vragen te stellen als: “waar denk je aan?” en “wat voel je erbij?”.¹³ Dit is geïnspireerd op een programma in het MoMa, die door deze filosoof als uitgangspunt zijn genomen. Ik kan deze naar je sturen.¹⁴

¹¹ Preparation course
volunteers

¹² Curatorial strategies

¹³ Connecting with
visitors

¹⁴ Transparency

P: Even een tussenvraag: hoe ben je bij deze filosoof gekomen?

¹⁵ Personal network

G: Ik ken haar uit mijn netwerk, we hebben samen havo frans gedaan.

P: Lang geleden.

G: En zij is theatermaker geweest en zij heeft zich de laatste jaren vooral op kinderfilosofie gestort. Ik wist dat ze bij Boijmans al diverse projecten deed en kende haar natuurlijk zelf als vriendin.

¹⁶ Personal network

P: Ze kon dus het filosofische met het museale verbinden?

G: Ik heb haar verteld over het museum en heb haar gevraagd of zij er een cursus format voor zou kunnen bedenken. Vervolgens heeft zij dat uitgewerkt, ik zou je het kunnen sturen.¹⁷ Het is enerzijds een praktische handleiding: hoe ga je om met klanten die ontevreden zijn en hoe ga je om met klanten die niet je instructies opvolgen? Anderzijds gaat het over hoe je omgaat met bezoekers, hoe je hen zelf laat denken, voelen etc. Zij heeft daar een methode voor en die methode passen wij toe binnen het museum.¹⁸ Dus dat is de verbinding met de bezoekers.¹⁹ Daarnaast is er de tweede laag van de tentoonstelling en dat is dat je wil groeien als mens en dat doe je bijvoorbeeld door meer kennis op te nemen. Je kunt ook een workshop koken origami vouwen bij ons doen. Maar om meer te leren over kunst en kunstenaars bieden wij de mogelijkheid van een audiotour, waarbij je op een vrij laagdrempelige²⁰ manier leert.²¹ En als je er dan nog dieper in wil, dat is dan de derde laag, dat is voor mensen die het prettig vinden om zoveel mogelijk informatie in zich willen opnemen. Voor deze doelgroep bieden we de hand-outs aan.²² Wij hebben deze drie lagen bewust gekozen. Zodra je helemaal niets pakt, dan is dat prima. Er wordt ook geen boekje in je handen geduwd.²³

¹⁷ Transparency

¹⁸ Preparation course
volunteers

¹⁹ Connecting with
visitors

²⁰ Accessibility

²¹ Curatorial strategies

²² Curatorial strategies

²³ Freedom of the visitor

P: Zodat je niet gedwongen wordt om een strategie te kiezen.

G: Nee. Je mag helemaal vrij zijn. Bij de balie krijgen mensen de vraag of zij een audiotour willen.²⁴ Je hebt grofweg mensen die graag een audiotour nemen en je hebt mensen die nooit een audiotour nemen. En de mensen die dat nooit doen, hebben daar vaak goede redenen voor doordat zij bijvoorbeeld zelf goed willen kijken of experts zijn.²⁵

²⁴ Curatorial strategies

²⁵ Freedom of the visitor

P: Precies. (5:6)

G: Voor al die lagen is laagdrempelig ingezet.²⁶ De tentoonstelling is zo opgesteld dat het niet *in-your-face* is.²⁷ We hadden eerst een boekje maar we merkten dat het wat opdringerig was, dus we wilden het nog vrijer houden.²⁸ Met een boekje denk je meteen dat je een taak hebt, dat je iets moet lezen, en dat wilden we niet.²⁹

²⁶ Accessibility

²⁷ Criticizes traditional approaches museums

²⁸ Feedback staff

²⁹ Freedom of the visitor

P: Het gaat heel erg om het optionele. Dat je een keuze hebt. Dat gaat in tegen de autoriteit die musea in het verleden maar misschien ook nog in het heden kunnen uitstralen, van "wij hebben de informatie in pacht en zo zit het".

G: En zo zit het. En dat is heel bewust waar dit museum niet over gaat.³⁰ Dat is dus een stroom, dat wij het anders doen, en ik denk dat wij dat goed doen.³¹ Maar aan de andere kant heb je een stroom van bezoekers die daar wel behoefte aan hebben. We zijn inmiddels een jaar onderweg en ik heb steeds meer geleerd van hoe we zowel voor mensen die het prettig vinden en mensen die het minder gewend zijn uit hun comfort zone te duwen. Hoe kunnen we aan de andere kant mensen die behoefte hebben aan houvast, toch op een laagdrempelige manier³² zover krijgen dat het meer over hun eigen beleving gaat?³³ Dat effect kunnen we bereiken door de vrijwilligers.³⁴ Niet door heel opdringerig op mensen af te stappen,³⁵ maar door het beantwoorden van praktische vragen, zoals wat de functie van het gebouw is. Dat kan een aanleiding zijn voor de vrijwilliger om een gesprek te beginnen.³⁶

³⁰ Criticizes traditional approaches museums

³¹ Confidence

³² Accessibility

³³ Reference frame visitors

³⁴ Volunteer community

³⁵ Freedom of the visitor

³⁶ Connecting with visitors

P: Dus dan gaat het meer om het vormen van een dialoog. Wat ook goed zou zijn is misschien om een stapje terug te doen. Is er behoefte aan door zelf als vrijwilliger een dialoog te beginnen? Ik heb tijdens het vorige bezoek een lange interactie gehad met de medewerker op zaal en vandaag niet. Dus het is ook iets persoonlijks, wat helemaal verschilt per vrijwilliger.

G: Wat bedoel je met de dialoog aangaan?³⁷ Daar hebben we het met elkaar over gehad, maar dat kan men ook als opdringerig ervaren. Mensen gaan zeker een dialoog aan, maar dat is wellicht op een andere manier dan die jij voor ogen hebt. Dat is subtieler dan je denkt.³⁸

³⁷ Assaulted

³⁸ Connecting with visitors

P: Nou ik zag het gebeuren hoor. En ik heb zelf de behoefte om op mensen af te stappen. Zo ben ik bijvoorbeeld host geweest bij een theater en wanneer ik merkte dat mensen helemaal niet zo nieuwsgierig waren, dan liet ik het gesprek voor wat het was.

G: Misschien straal je vandaag iets anders dan de vorige keer. Het was je tweede keer,³⁹ dus het zijn allemaal componenten waar we geen grip op hebben. En het is ook geen perfect museum, wat ook niet mijn wens is.⁴⁰

³⁹ Assaulted
⁴⁰ Acknowledges museum's imperfections

P: Wat jullie ook zeggen "het is een museum voor en door mensen".

G: Dus het wisselt ook elke dag. Het is een heel wisselend museum, zowel de bezoekers als de vrijwilligers.⁴¹ En dat werkt goed voor ons.⁴² Een andere vorm die wij hebben gekozen is dat je snel verandering kan aanbrengen.⁴³

⁴¹ Acknowledges museum's imperfections
⁴² Confidence
⁴³ Dynamic organization

P: Op welke manier?

G: Bijvoorbeeld wat wij presenteren kan binnen drie weken een andere presentatie zijn dan dat we hadden verwacht, in plaats van een langere doorlooptijd bij andere musea. Maar ook in wat we doen aan activiteiten.⁴⁴ Omdat we een kleine organisatie zijn, maar ook omdat we heel goed luisteren naar het publiek,⁴⁵ kiezen we er vaak voor om dingen anders te doen.⁴⁶

⁴⁴ Dynamic organization
⁴⁵ Connecting with visitors
⁴⁶ Room for experiment

P: En hoe gaat het luisteren naar het publiek eraan toe? Wat voor eigen interacties heb je op de museumvloer?

G: Onze vrijwilligers⁴⁷ zijn onze oren en ogen, ik moet nou eenmaal vaak ergens anders zijn.⁴⁸ Altijd als ik vrijwilligers tegenkom, dan pols ik of het gaat en of er feedback is.⁴⁹

⁴⁷ Volunteer community
⁴⁸ Setting priorities
⁴⁹ Feedback staff

P: Zij zijn echt een doorgeefluik. (9:25)

G: Inderdaad.⁵⁰ Maar los daarvan heb ik mij altijd voorgenomen om zelf regelmatig rond te lopen en te kijken wat mensen vinden en denken.⁵¹ En ik merk dat mensen mij ook heel benaderbaar⁵² vinden, dus ik ben regelmatig in het restaurant. Ik heb nu ook alle audiotours ingesproken.⁵³

⁵⁰ Transparency
⁵¹ Involvement front-office
⁵² Accessibility
⁵³ Involvement front-office

P: Dat dacht ik al, al kende ik je stem nog niet. Grappig!

G: Ik merk dat dat echt een verschil maakt⁵⁴ en dat ik benaderbaar ben.⁵⁵

⁵⁴ Confidence
⁵⁵ Accessibility

P: En daar zit ook iets non-hiërarchisch in, dat je je onder de mensen bevindt en zelfs de audiotour inspreekt. Je hebt natuurlijk een superdrukke agenda.

G: Dat valt ook wel mee, ik kies er bewust voor om het niet te druk te hebben.⁵⁶ Dat is ook een generatie kwestie denk ik omdat ik realiseer hoe belangrijk het is om ruimte te hebben zodat nieuwe ideeën kunnen ontstaan. Het is dus heel belangrijk om tijd vrij te maken voor andere dingen. Ik ben in principe elke dag bij het schoolhek voor mijn zoon om halfdrie.⁵⁷

⁵⁶ Setting priorities

⁵⁷ Work-life balance

P: En jij woont hier in de buurt?

G: Ik woon in Enschede. Het is ook zonde van je tijd om veel onderweg te zijn.⁵⁸ Het is heel makkelijk om elke week een drukke planning te hebben, maar ik kies ervoor om het niet te druk te hebben, al loopt het soms uit de hand.⁵⁹

⁵⁸ Setting priorities
⁵⁹ Work-life balance

P: En dan doe je wat stappen terug.

G: Ja. Maar ik doe heel bewust dingen niet.⁶⁰ Bovendien heb ik heel veel vertrouwen in het team⁶¹, ik micro-manage niet.⁶²

⁶⁰ Setting priorities
⁶¹ Volunteer community
⁶² Confidence

P: Ik denk dat dat ook goed leiderschap is, dat je durft los te laten, uit handen te geven.

⁶³ Criticizes traditional approaches museums

G: Ook aan de vrijwilligers. Dat is een vertrouwenskwesitie, die ik vaak bij musea mis.⁶³ Laatst hadden vrijwilligers⁶⁴ een kinderrondleiding voorbereid waar helaas niemand op af kwam, dat was niet succesvol.⁶⁵ We kiezen wel bewust voor geen rondleiding in het museum.⁶⁶ Ik hou daar niet van omdat het heel duidelijk gaat om iemand die vertelt en anderen die luisteren.⁶⁷ Bij de audiotour kan je ervoor kiezen wel of niet naar iemand te luisteren.⁶⁸ Ik ervaar rondleidingen als heel naar. Dat is ook afhankelijk van hoe je het doet, maar het past niet bij mijn visie.⁶⁹ En er was toch vraag vanuit het publiek⁷⁰ om rondleidingen te hebben, dus toen hebben vrijwilligers het opgepakt.⁷¹ Zij hebben een methode gebruikt met het idee dat kinderen zelf het kunstwerk konden kiezen waarover ze in gesprek wilden gaan.⁷²

⁶⁴ Volunteer community

⁶⁵ Acknowledges museum's imperfections

⁶⁶ No tour guides

⁶⁷ Personal influence on policy

⁶⁸ Freedom of the visitor

⁶⁹ Personal influence on policy

⁷⁰ Connecting with visitors

⁷¹ Conflicting interests

⁷² Room for experiment

P: Dat zei Boris al, het is een kwesitie van vallen en opstaan. Hij had het vaak over de No Hero vibe, waar je in het begin van het gesprek op bent ingegaan. Hoe zie je dat in de praktijk of via de gesprekken met de vrijwilligers terugkomen?

G: Wat je net zelf al noemde, het is vrij non-hiërarchisch. Je bent echt onderdeel van een team en je hoopt dat iedereen de vrijheid voelt om mij aan te spreken. Ook wat betreft de keuze voor de activiteiten die we organiseren, is mijn aanpak wat frisser dan je bij andere musea ziet. Het is vooral een overweldigend gevoel van blijdschap wat ik voel bij mensen. Dat had ik laatst toen ik een vrijwilliger sprak over de Andy Warhol tentoonstelling. Zij vertelde hoe blij ze was om hier elke keer weer te zijn, dat het voor haar een punt in de week is waar ze naartoe leeft. Als je dit terugkrijgt, dan is dat het moment dat je denkt, "hier doe ik het voor". Dat is niet wanneer ik vervelende enquêtes voor de overheid moet invullen.

⁷³ Accessibility

⁷⁴ Personal influence on policy

⁷⁵ Feedback staff

⁷⁶ Gratefulness

⁷⁷ Bureaucratic procedures

P: Of wanneer jullie bruiklenen aanvragen.

G: Ja, dat is een ingewikkeld proces. Je hebt allerlei gemeentelijke toestanden en geldzaken, dat zijn niet de dingen waar je warm voor loopt.⁷⁸ Dat zijn de gesprekken.⁷⁹ Een ander ding is dat je niet altijd hoort wat je wil horen, want ze voelen zich vrij genoeg om te zeggen wat ze niet goed vinden.⁸⁰

⁷⁸ Bureaucratic procedures

⁷⁹ Feedback staff

⁸⁰ Conflicting interests

P: Dan kan je je daar als museum in verbeteren.

G: Ja. En soms ook niet. Bijvoorbeeld dat vrijwilligers al een jaar van tevoren het programma vast willen hebben staan.⁸¹ Dat gaat mij niet lukken.⁸² De vorm die wij hebben is flexibel.⁸³

P: Met het idee van zekerheid?

G: Ja, en om zich goed kunnen voor te bereiden, ondanks dat kennis hier niet het belangrijkste ding is. Dat betekent dat het soms lastig is.⁸² Maar ik weet vandaag letterlijk nog niet wat mijn tentoonstelling⁸³ wordt in juni. Dat komt doordat ik samenwerk met een privéverzamelaar die een wispelturige maar geweldige man is, maar niet iemand die een half jaar van tevoren gaat vastpinnen.⁸⁴

P: Het verschilt natuurlijk ook per persoon. Je hebt de verzamelaar van Voorlinden die heel secuur is en alles precies uitstippelt, zo werd hij ook in de kranten omschreven. Versus Geert die voor mij heel *chill, out-going* en met het eclectische element daardoor vernieuwend en prettig overkomt.

G: En alle sterke punten hebben een valkuil. Dus hij is in voor mijn nieuwe ideeën, die ik heel spannend en leuk vind en ergens anders niet had kunnen uitvoeren. Het nadeel is wel dat hij zomaar kan beslissen dat het geen Amerikaanse tentoonstelling wordt maar een over Vietnam. Dat vind ik tegelijkertijd leuk, dat maakt mijn werk spannend en boeiend.⁸⁵ Van Yves Saint Laurent weet ik bijvoorbeeld al maanden dat die op de planning staat en ik heb kleine tentoonstellingen die “hap-snap” geregeld worden.⁸⁶ Zodra ik geen enkel bordje of informatie heb, doet dat er voor hem ook totaal niet toe.⁸⁷ En dan is het mijn zaak voor het publiek om achtergrondinformatie uit te zoeken.⁸⁸ (17:33)

P: Ik vind het wel een mooie gedachte dat niet alles binnen een vast stramien zit, dat er bijvoorbeeld een bepaalde tijd tussen oude en nieuwe tentoonstellingen zit.

G: Als wij het idee hebben dat we iets nieuws nodig hebben, dan zetten we dat op. We hadden bijvoorbeeld bij de tentoonstelling "Ich bin ein Berliner" het gevoel dat het iets te lang duurde.⁸⁹

P: Heel intuïtief dus?

G: Ja, dat moet wel. In theorie dachten we dat we twee keer paar jaar zouden gaan wisselen, maar dat blijkt nu eens in de twee tot drie maanden te zijn.⁹⁰

P: Of dat er een aantal kunstwerken zoals bij "Living Colors" tussentijds werden vervangen.

⁸¹ Conflicting interests

⁸² Acknowledges museum's imperfections

⁸³ Dynamic organization

⁸² Acknowledges museum's imperfections

⁸³ Personal influence on policy

⁸⁴ Mutual pendency initiator and staff

⁸⁵ Exciting yet challenging collaboration

⁸⁶ Dynamic organization

⁸⁷ Mutual pendency initiator and staff

⁸⁸ Artistic final responsibility

⁸⁹ Dynamic organization

⁹⁰ Dynamic organization

G: Zeker. Bij "Living Colors" was het minder het geval trouwens. Het was vooral bij de "Italië - Den Haag" kunst, daar zaten super veel wisselingen in.⁹¹ Dan vond Geert de Italianen interessant en dan had hij net een Italiaans werk gekocht op de veiling en daar geef ik hem ook ruimte in. Dat is zijn speelveld. Ten slotte financiert hij hier de boel⁹². Dus ik heb mijn dingen waar ik mij op focus en ik geef hem daarnaast de ruimte om een aantal zalen in te richten. Hij heeft daar goed gevoel voor door bijvoorbeeld kleur, vorm en ritme te creëren. Het enige is dat hij praktisch gezien mij en mijn team nodig heeft om een tentoonstelling te maken.⁹³

⁹¹ Dynamic organization

⁹² Conflicting interests

⁹³ Mutual pendency initiator and staff

P: Hij kan het niet alleen, maar hij heeft wel zijn eigen visie.

G: Absoluut. Hij geeft mij een concept van werken die hij wil tonen. Soms geeft hij en soms geef ik een titel⁹⁴ en dan maak ik vervolgens een verhaal.⁹⁵

⁹⁴ Mutual pendency initiator and staff

⁹⁵ Artistic final responsibility

P: Dus jij bent de story teller.

G: Ik ben altijd de story teller ja.⁹⁶ Dat is mijn kracht.⁹⁷

⁹⁶ Artistic final responsibility

⁹⁷ Confidence

P: Ik heb de audiotour net gedaan. Het woordgebruik en de opbouw van het verhaal was wel heel erg interessant.

G: Fijn.

P: Maar, we hebben het over heel veel gehad. Wat ik ook interessant vind is hoe jullie het museumbezoek breder te trekken door bijvoorbeeld jullie restaurant. Zo hebben jullie vrijdag American Night.

G: We hebben 7 juni de opening van "Abstract USA" waar we de American Night mee combineren. Dit zijn wel intieme avonden, want er passen maar 24 man in het restaurant.⁹⁸ Wat belangrijker is⁹⁹ om te benoemen is dat naast onze eerste schil van vrijwilligers er een tweede schil is van members. We hebben in een jaar tijd 2000 mensen die geëngageerd zijn aan het museum.¹⁰⁰

⁹⁸ Extra programs

⁹⁹ Sudden change of subject

¹⁰⁰ Member community

P: Ik ben net ook member geworden.

G: Ah wat goed. Je betaalt dus maar €7,50 meer om extra toegang te hebben.¹⁰¹ Ik kies er dus voor om eerder een kleine community¹⁰² te hebben van mensen die echt dichtbij je staan, dan maar om wijdverspreid wat te schieten.¹⁰³ Dat is een nieuw idee wat vrij uniek is.¹⁰⁴

¹⁰¹ Marketing policy

¹⁰² Member community

¹⁰³ Quality over quantity

¹⁰⁴ Room for experiment

P: Dus kwaliteit boven kwantiteit. Veel grote musea richten zich op een internationaal publiek met allerlei subdoelgroepen. Wat ik van Boris begreep is dat jullie doelgroep 65+ plussers zijn en dat hij het iets te ambitieus vond om voor jongeren, kinderen of scholieren te gaan.

G: Nou, ambitieus is niet het goede woord. Ik denk ook niet dat het een keuze is om voor 65+ plussers te gaan, maar eerder een realiteit.¹⁰⁵ Zeker in Twente is de gemiddelde doelgroep hoger dan Amsterdam.¹⁰⁶ Dat betekent niet dat onze programmering alleen afgesteld is op een bepaalde doelgroep, dat moet je in deze tijd loslaten. Wij maken geweldige, vooruitstrevende tentoonstellingen waar toevallig deze doelgroep zich in bevindt.¹⁰⁷ Ik vind bovendien dat leeftijdsdiscriminatie nergens op slaat, het hele oude idee van dat je personen hebt die op een bepaalde manier bereikt kunnen worden.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Assaulted
¹⁰⁶ Frustration with environmental restrictions
¹⁰⁷ Target audience
¹⁰⁸ Criticizes traditional approaches museums

P: Dan begin je te stigmatiseren.

G: Precies. Waarom we ook van alles voor gezinnen doen hoort bij onze missie en visie dat iedereen welkom is in het museum.¹⁰⁹ Dat betekent niet dat hordes gezinnen het hier platlopen¹¹⁰, maar ik merkte wel dat de gezinnen die hier kwamen...

¹⁰⁹ Accessibility
¹¹⁰ Frustration with environmental restrictions

P: Nouja, ik heb zeker wel wat kinderen gezien met oma's en opa's of eigen ouders. (23:53)

G: En eerlijk gezegd, dat is ook geen grote marketinginspanning. De tentoonstelling wordt gemaakt voor de museum doelgroep, de museum liefhebber.¹¹¹ Onze ambitie is alleen niet om mensen die nooit naar het museum gaan naar het museum te krijgen.¹¹²

¹¹¹ Target audience
¹¹² No ambitions for non-public

P: Want dat maakte, moet ik eerlijk zeggen, dat ik jullie museum heb gekozen. Ik was nog niet bekend met jullie museum, maar toen ik erop stuitte dacht ik dat het zeker in het plaatje paste toen ik het manifest las dat "kunst niet moeilijk" is. Ik dacht daarom dat jullie ook een non publiek wilden bereiken.

G: Dat wil ik wel, maar dat is iets anders dan dat ik er mijn marketing euro's aan ga besteden. Dat is een lastig verschil voor sommige mensen.¹¹³ Ja, het is een missie dat iedereen welkom is in het museum, ook degenen die nooit naar het museum gaan maar liever een wijntje op het terras drinken. Er zijn er genoeg die dat doen, die hier een member worden om hier wijntjes te drinken. Die willen ook niet de hand-outs lezen, dat is prima.¹¹⁴ Het is wel belangrijk dat deze groep zich welkom voelt.¹¹⁵ Maar ik heb maar een klein marketingbudget, dus die ga ik niet aan deze doelgroep besteden, dat is zonde van mijn geld. Mijn budget gaat naar de museumkaart groep die graag in het weekend naar het museum gaat¹¹⁶. Opvallend is dat de members ook helemaal uit Amsterdam en andere plaatsen komen. Waarschijnlijk komt dat doordat er 'hunketukkers' naar het museum komen, iemand die uit Twente komt maar verhuisd is vanwege zijn of haar studie en carrière. Dat merk je, dat er mensen langskomen die Twente leuk vinden of hier familie hebben wonen.¹¹⁷

¹¹³ Frustration with environmental restrictions
¹¹⁴ No ambitions for non-public

¹¹⁵ Accessibility

¹¹⁶ Marketing policy

¹¹⁷ Target audience

P: Dan horen ze via hun familie en vrienden dat er een museum is.

G: Dat vermoedde ik¹¹⁸ toen ik zag dat er veel niet-Twentse bezoekers naar No Hero gaan. En zeker, je museum moet laagdrempelig zijn¹¹⁹, maar het is tegelijkertijd niet mijn missie om een soort kunst apostel te zijn¹²⁰.

118 Assumption
119 Accessibility
120 No ambitions for non-public

P: Dat is te normatief kun je zeggen.

G: Ook dat. Een mooie metafoor is wellicht dat je niet mensen bekeert die helemaal niet van vis houden, maar juist de mensen laat komen die wel al van vis houden.¹²¹ En die paar die ook in die *slip stream* het museum willen ontdekken, heel graag.¹²²

121 Target audience
122 No ambitions for non-public

P: Iedereen is welkom zonder een geforceerde focus naar het non publiek, maar eerder een focus op degenen die interesse hebben vanuit deze streek of verder.

G: Want weet je wat er gebeurt in musea, dat is dat mensen worden gedwongen om allerlei non publiek binnen te halen, waar relatief veel budget naar gaat. Dat vind ik zonde, omdat de grote groep aan hun lot worden overgelaten. Die krijgen wel de hiërarchische presentaties te horen.¹²³ Ik investeer liever voor het grote publiek, zodat zij zelf aan het denken worden gezet zonder dat ze per se hoeven te weten in welk jaar een kunstenaar is geboren.¹²⁴ Dat verschilt met No Hero omdat ik geen subsidie instituut ben. Dat is een grote rijkdom.¹²⁵

123 Criticizes traditional approaches museums
124 Acknowledges museum's imperfections
125 Room for experiment

P: Dat is de ruimte voor experiment als museum.

G: Ik heb veel ervaring met subsidies aanvragen.

126 Bureaucratic procedures

P: Want je hebt bij het Rijksmuseum Twenthe gewerkt, een gesubsidieerde instelling.¹²⁶

G: Die doen het heel goed, maar je merkt dat je ook aan de voorwaarden van het formulier moet voldoen. Als je het geld wil, zal je moeten benadrukken wat je bijvoorbeeld doet aan samenwerking.¹²⁷ (30:31)

127 Bureaucratic procedures

P: Een bepaald jargon ja. Ik vind het bijvoorbeeld bijzonder dat je experimenteert door te wijzen op dat kunst verbindt en geluk faciliteert. Dat kan je ook terugzien in een gesubsidieerd museum.

G: Geen enkel museum¹²⁸ van formaat zou durven wat ik hier doe.¹²⁹

128 Room for experiment
129 Confidence

P: Wat is het lef? Hoe zou je dat omschrijven?

G: Ons geluk is dat we niet met verschillende collega's zoals conservatoren, curatoren, directeuren etc. tot een visie moeten komen. Ik ben degene die de missie en visie maakt, dat is de kracht hier.¹³⁰ Ik hoef alleen mijn bestuur en mijn verzamelaar overtuigen dat dat een goed idee is.¹³¹ En het personeel, de vrijwilligers en alle bezoekers wil ik enthousiasmeren en de ruimte bieden om ideeën uit te voeren en de mogelijkheid geven om mee te denken.¹³² Dat je dat met zo'n kleine organisatie kan doen is uniek.

130 Personal influence on policy
131 Mutual pendency initiator and staff
132 Feedback staff

P: Ik denk dat bepaalde conservatieve kunsthistorici zich kunnen verzetten dat er eeuwenoude kunst naast een hedendaags werk wordt geplaatst.

G: Ik kan geen enkele reden bedenken waarom dat niet zou kunnen, maar zij wel. Ik denk eerder dat de hoeveelheid fouten die worden gemaakt bijvoorbeeld bij het opstellen van teksten zal irriteren.¹³³ Vanaf het begin af aan ben ik me al bewust dat dit museum nooit foutloos zou worden. Dat klinkt raar, maar dit is een van de basisconcepten die voor veel musea ontoelaatbaar zijn. Dat je teksten publiceert met fouten, bordjes hebt met fouten.¹³⁴

¹³³ Criticizes traditional approaches museums
¹³⁴ Acknowledges museum's imperfections

P: Ik zag handgeschreven bordjes bijvoorbeeld, aan het begin van de Andy Warhol tentoonstelling.

G: Dat is het. Een museum heeft over het algemeen een collectie of bruiklenen van musea waar alles goed gedocumenteerd is. Ik heb daarentegen met een privéverzamelaar te maken waarbij regelmatig de informatie over de kunstwerken ontbreekt.¹³⁵ Vaak heb ik de data dus niet¹³⁶ en daarnaast heb ik geen tijd om jarenlang onderzoek te doen¹³⁷, dus komt er weleens een foutje in.

¹³⁵ Mutual pendency initiator and staff
¹³⁶ Acknowledges museum's imperfections
¹³⁷ Setting priorities

P: De klassieke kunsthistoricus zou het verschrikkelijk vinden.

G: Dat moet je loslaten, dat kan niet hier.

P: Kan je dat, om een kritische vraag te stellen, wel maken naar het publiek, vooral in een tijd van nep nieuws? Het is namelijk belangrijk dat er een bepaalde transparantie is naar het publiek toe.

G: Dat zou moeten, maar ik heb er simpelweg de tijd niet voor.¹³⁸ Vaak is dat dus een kwestie van een inschatting maken omdat ik slechts een week de tijd heb om het uit te zoeken. Dat is niet alleen tijdgebrek, maar ook een bewuste keuze om juist niet alles perfect te doen, los van dat het onmogelijk zou zijn.¹³⁹ Er kwam net bijvoorbeeld iemand naar mij toe die deelde dat op een tekstbordje 'kropie' in plaats van kopie staat. Dat gebeurt gewoon.¹⁴⁰

¹³⁸ Setting priorities
¹³⁹ Work-life balance
¹⁴⁰ Acknowledges museum's imperfections

P: Heel mooi dat je hier zo eerlijk over praat. Eigenlijk komt het erop neer dat het een museum voor en door mensen is, en dat het niet zo foutloos is. Het andere is dat wanneer je de vrijwilligers de ruimte geeft tekstbordjes uit te werken, dat dat een mooie gedachte is dat je hier een gemeenschap opbouwt. Ik wil graag nog op iets anders inzoomen. In mijn scriptie heb ik het ook over The Digital Museum. Digitale fora zijn een manier om publiek te bereiken, maar ook te behouden door een duurzame relatie aan te gaan. Ik heb door jullie Instagram profiel gescrolled en heb daar interpretaties aan toegevoegd. Wat je ziet is dat er participatieve elementen online plaatsvinden zoals Visitor's Friday. Dat lijkt goed te lopen. Ook dat jullie op de seizoenen inspelen door een Koningsdag portret te plaatsen op deze feestdag. Ik weet dat daar een vrijwilliger aan werkt.

G: Nee, dat gebeurt niet, er is namelijk een Marketingmedewerker die daaraan werkt.

P: Oh dan heb ik mij vergist.

G: In dit geval niet. Deze vrijwilliger is een oud-stagiaire die kunstgeschiedenis heeft gestudeerd en hem daarbij helpt. Bij Rijksmuseum Twente hadden we het beleid dat degene die het meest weet over het opkomende evenement of iets dergelijks, zelf meedenkt om iets prikkelends te communiceren. Daar geloof ik ook in.¹⁴¹

¹⁴¹ Marketing policy

P: Overleggen jullie dat?

G: Altijd zelf plaatsen. Dat is onze filosofie. Instagram posts zijn in het Engels.¹⁴²

¹⁴² Marketing policy

P: Terwijl jullie je niet richten op een internationaal publiek?

G: Er is wel bewust voor gekozen omdat er museumliefhebbers zijn wereldwijd die Instagram in de gaten houden. We worden vaak "the happiness museum" genoemd.¹⁴³

¹⁴³ The happiness museum

P: Dan ben je wel geslaagd in wat je uit wil dragen.

¹⁴⁴ Social media audiences

G: Ja, dat is erg leuk. Ik word ook uitgenodigd voor allerlei congressen omdat ze het interessant vinden wat wij hier doen. Dus voor deze doelgroep is het ook bedoeld. Facebook is vooral voor 65+ plussers.¹⁴⁴

P: Ik heb mij daarom niet echt op Facebook gefocust.

¹⁴⁵ Social media audiences

G: Terwijl onze doelgroep daar wel echt naar kijkt voor events en andere dingen. Maar als het gaat om de No Hero vibe, dan is het Instagram.¹⁴⁵

P: Goede toelichting. Digitalisering maakt het mogelijk om een publiek vast te houden en te bereiken, daar gaat mijn analyse over.

¹⁴⁶ Previous digital research project

G: Weet je dat ik het onlinemuseum heb georganiseerd bij het Rijksmuseum?¹⁴⁶

P: Ja, dat las ik.

¹⁴⁷ Critical

G: Ik heb wel veel kritische kanttekeningen¹⁴⁷ nadat ik mij daar drie jaar in heb verdiept. De waarschuwing die ik je wil meegeven is dat er een groot verschil is tussen top stukken en museum kindjes uit depots. Het is een mooie gedachte maar niet kloppend dat online schilderijen en andere werken per se een toegevoegde waarde hebben voor je museum. Dat is alleen maar zo wanneer je al top stukken van top kunstenaars in huis hebt. Kunstwerken die in een depot staan, komen niet opeens als geliefd stuk naar buiten omdat je het online hebt geplaatst.¹⁴⁸ (41:46)

¹⁴⁸ High versus low art influences amount of participation

P: Nee, ik bedoel het ook niet vanuit een kunsthistorisch perspectief, dus zijn er top stukken die een boost kunnen geven aan de collectie, maar vanuit een bezoekersperspectief door te kijken hoe bezoekers online agency kunnen hebben.

G: Maar dat doen musea alleen maar¹⁴⁹ met top stukken of dingen die heel Instagram waardig zijn, dat wordt tegenwoordig “Instagram art” genoemd.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Critical
¹⁵⁰ Superficial art posts

P: Een studiegenoot van mij heeft daar haar Thesis over geschreven, maar dit is niet de invalshoek die ik wil hebben. Bij mij gaat het om het participatieve element, dus hoe bezoekers online worden betrokken.

G: Nee precies. Het is echt een illusie dat zodra je alles online presenteert, dat mensen massaal onbekende schilderijen online gaan delen. Ooit heb ik wel die droom gehad met het idee dat mensen hun eigen voorwerpen met kunst afdrucken kunnen maken zoals kussenhoezen, wat de Rijksstudio doet. Mensen willen uiteindelijk alleen maar de Rembrandts, en dat is de tragische waarheid.¹⁵¹

¹⁵¹ High versus low art influences amount of participation

P: Het verschil tussen hoge en lage cultuur is er gewoon nog.

G: Ja absoluut. En dan heb je de Instagram waardige kunst die nooit zonder het digitale hip was geworden.¹⁵²

¹⁵² Superficial art posts

P: Voorlinden heeft ook wel heel fotowaardige kunst.

G: Dat kiezen ze heel bewust, dat zwembad bijvoorbeeld, daar is niks inhoudelijks over te zeggen. Probeer daar maar een tekst over te schrijven.¹⁵³

¹⁵³ Comparing with other museums

P: Binnen mijn onderzoek gaat het ook over hoe jullie museum en het LAM Lisse zich tot hun publiek verhouden en een dialoog stimuleren.

G: Maar volgens mij kan je er niet omheen, om het kunsthistorische. Als je het hebt over publieksparticipatie hebt kan je er niet omheen dat het ene werk meer uitnodigt om te participeren dan het andere.¹⁵⁴

¹⁵⁴ High versus low art influences amount of participation

P: Goed dat je zo kritische noot plaatst, ik ga erover nadenken wat een oplossing daarvoor zou kunnen zijn.

G: LAM Lisse is ook goed bezig online he? Ik heb de directeur Sietske van Zanten ook laatst op bezoek gehad.¹⁵⁵

P: Ik heb haar niet gesproken.

G: Ze is serieus, maar een heel vriendelijke dame. Zij hebben een heel actief Instagram beleid, terwijl ze eigenlijk niet gericht zijn op bezoekers. Ze zijn volgens mij officieel nog niet open.¹⁵⁵

¹⁵⁵ Comparing with other museums

P: Hun verhaal is ook heel bijzonder, namelijk dat zij niet aan openingen doen. Nieuwe tentoonstellingen worden niet heel bewust aangekondigd, er vinden subtiele wisselingen plaats in de ruimtes.

G: Maar heel lang was het niet toegankelijk voor het publiek. Het was een kantoor en toen uit de hand gelopen.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Confusion

P: Ze hebben een proefperiode gehad, mede door hun particuliere positie. Na deze proefperiode hebben ze zoveel mogelijk aanpassingen gedaan. Conventioneel gezien is het museum niet geopend, er zijn publicaties in Trouw en NRC geweest, dat wel.

G: Het is best een contrast. Aan de ene kant zijn ze super actief op Instagram maar aan de andere kant heb ik nooit een nieuwsbrief van ze gehad.¹⁵⁷

¹⁵⁷ Confusion

P: Zij gaan heel erg tegen het hiërarchische principe van kunst in, ook door zich op families en non publiek te focussen.

G: Op het moment dat je eten als onderwerp kiest, leent dat zich ook voor deze missie.¹⁵⁸

¹⁵⁸ Envy

P: Ik denk dat de formule wel werkt en dat je heel duidelijk de missie en visie terugziet in hoe ze cureren.

G: Maar de vraag is, wat willen ze bereiken? Je zegt dat het werkt.

P: Wat ze willen bereiken is dat kunst een laagdrempelig publiek bereikt.

G: Maar hoeveel mensen krijgen ze daar? En hoeveel hadden ze gehad als ze het anders hadden gedaan? Wat ik heb begrepen is dat het niet hun wens is om zoveel mogelijk mensen te hebben, het wordt zelfs een beetje tegengehouden.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Critical

P: Ze willen niet het klassieke publiek aantrekken, maar juist een nieuw publiek. Elke bezoeker willen ze een vipbehandeling geven door elk kwartier/halfuur aan time slots te doen. Enerzijds presenteren ze zich als heel inclusief, maar er zit dus ook een exclusief randje aan. Ik ben er alleen nog niet uit hoe ik mijn conclusies ga trekken.

G: Het is heel interessant, maar wat echt een luxe is waar elk museum van zou willen dromen, is dat het museum bepaalt dat er een maximumaantal bezoekers is toegestaan.¹⁶⁰ Aan No Hero moet ik echt elke dag trekken om voldoende bezoekers binnen te krijgen. Als ik dit museum had geplaatst in de randstad dan had ik vijf keer zoveel mensen gehad.¹⁶¹

¹⁶⁰ Envy

¹⁶¹ Frustration with environmental restrictions

P: Het is een gewaagde stap inderdaad om precies op deze locatie iets te openen.

G: Geen enkel museum heeft de luxe om te zeggen, “liever niet te veel”.

P: Wat ik nog niet helemaal begrijp, is dat jullie enerzijds ruimte hebben voor experiment anderzijds niet helemaal door een tekort aan financiële middelen.

G: Het hangt ervan af wat je wil. Wat wij willen is niet alleen een museum voor onszelf maken. Geld is niet altijd het probleem. In ons geval met een klein museum ga je niet tien euro uitgeven aan marketing per bezoeker, terwijl een kaartje €12,50 euro kost, dan lukt het niet om de elektriciteit te betalen. Dat zijn de afwegingen die je maakt.¹⁶² In vergelijking met andere musea die ervoor kiezen om een miljoen te investeren zonder daar grote inkomsten uit te halen, kiest dit museum ervoor om de kosten niet te veel uit de klauwen te laten lopen. Je hebt altijd een gat tussen wat het kost en wat het oplevert.¹⁶³ (51:17)

¹⁶² Marketing policy

¹⁶³ Comparing with other museums

P: Alles wordt in feite gefinancierd door Geert? Niets wordt gesubsidieerd?

G: En uit publieksinkomsten.¹⁶⁴ Maar als ik een aanvraag doe bij subsidiegevers, dan moet ik precies doen wat zij willen voor een relatief klein bedrag, dus dat is niet interessant voor mij.¹⁶⁵ Daardoor laat ik van alles van mijn eigen missie en visie gaan.

¹⁶⁴ Marketing policy

¹⁶⁵ Bureaucratic procedures

P: Dat is het niet waard.

G: Met een verzamelaar als deze is dat niet te doen. Hij koopt bijvoorbeeld een paar dagen voor de tentoonstelling een nieuw werk van Yves Saint Laurent aan.¹⁶⁶

¹⁶⁶ Mutual pendency initiator and staff

P: Dan moet je dus heel flexibel zijn.

¹⁶⁷ Dynamic organization

G: Continue.¹⁶⁷ En dat lukt minder goed met subsidiegevers.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Bureaucratic procedures

P: Ik ben zelf nog niet bekend met die procedure.

G: Ik ben ook geen expert, maar als je bekijkt wat de voorwaarden op Mondriaanfonds.nl zijn...

P: Ik heb zelf een tentoonstelling in Venetië georganiseerd in 2017. Toen heb ik een summer course gevolgd, dat was super verrijkend. Op een gegeven moment werd de groep in subgroepen opgesplitst zodat elk groepje ging werken aan een curatorial plan. Ons groepje heeft toen gewonnen en we hebben dat concept in aanzienlijk korte tijd doorgezet. Naast mijn studie, stage en Honours program heb ik dat alles gecombineerd. Toen kwam ik er ook achter hoe inflexibel sommige subsidiesystemen zijn omdat je geen last-minute noodaanvraag kan doen. Vervolgens heb ik een crowdfunding actie opgezet en daardoor is het mij gelukt om het geld binnen te krijgen.

¹⁶⁹ Bureaucratic procedures

G: Daar zeg je iets. Als je weet dat je over twee jaar een tentoonstelling wil openen en precies weet met welke kunstenaars en met wie je wil samenwerken en welke objecten, dan kom je een eind met subsidiegevers.¹⁶⁹ Maar dat lukt ons niet met de vorm die we hebben. Bovendien bestaan we slechts één jaar.¹⁷⁰

¹⁷⁰ Dynamic organization

P: Als ik je verhaal zo hoor dan gaat het te veel ten koste van de inhoud en visie.

G: Niet per se, maar ik ben daar wel bang voor dat ik te veel in kaders moet denken. Maar dat is wel een vooroordeel, omdat het systeem hier en daar is veranderd de laatste jaren. Het gaat mij niet zozeer over geld in het laatste, maar onze missie is dat we dit niet alleen voor onszelf kunnen doen, maar vooral om het te delen met het publiek.¹⁷¹ Op het moment dat het publiek niet komt, dan ben ik niet geslaagd in mijn missie en visie. Het gaat er mij niet zozeer om dat mensen een kaartje kopen, dat is ook fijn omdat mijn begroting anders niet uitkomt¹⁷², maar het belangrijkste is dat we het voor de bezoeker doen.¹⁷³

¹⁷¹ Connecting with visitors
¹⁷² Marketing policy
¹⁷³ Connecting with visitors

P: Maar uiteindelijk is het belangrijkste is dat je de bezoekers een stukje geluk mee kan geven.

G: Ja, dus dat de bezoekers die komen, geluk krijgen. Maar als er niemand langskomt, dan krijgt ook niemand geluk. Dat is anders dan LAM Lisse die daar blijikbaar prima mee kunnen leven.¹⁷⁴

¹⁷⁴ Envy

P: Ik denk dat ze zich realiseren dat ze een succesformule hebben. Ook doordat ze een groot talentenfonds, de Van den Broek Foundation, hebben.

G: De exclusiviteit is belangrijk voor hen. Tegelijkertijd denk ik dat de vorm die ze hebben gekozen, boven die van ons uitkomt. Zij hebben de potentie op die plek om meer bezoekers te ontvangen.¹⁷⁵ Wat ik al zei, als ik daar een museum had geopend, dan had ik vijf keer zoveel mensen gehad.¹⁷⁶ Dan had je veel meer mensen kunnen bereiken. Mijn missie en visie vind ik zo mooi dat ik hoop meer mensen te bereiken dan ik nu doe, absoluut.¹⁷⁷ Zo ambitieus ben ik wel.¹⁷⁸

¹⁷⁵ Comparing with other museums
¹⁷⁶ Frustration with environmental restrictions
¹⁷⁷ Confidence
¹⁷⁸ Transparency

P: Nou, ik ben heel benieuwd hoe dit alles zich gaat ontwikkelen. Jullie museum staat in volle bloei waar groeien, vallen en opstaan bij komt kijken. Heel veel dank dat je alles hebt gedeeld, het was super inzichtelijk. En ik zal nadenken hoe ik met het digitale onderdeel omga. Heel erg bedankt voor je tijd!

G: Ja, heel veel succes! En wat is je planning om dit af te ronden? Je hebt dus twee musea in detail bekeken? (57:09)

Coding Cycle 2 – Museum No Hero, Director Gemma Boon

Themes	Codes	Analysis
Autobiography	Gratefulness: 2+6+76 Volunteer community: 1+4+34+47+61+64 Freedom of the visitor: 10+23+25+29+35+68 Personal network: 15+16 Confidence: 31+42+54+62+97+129+177 Transparency: 14+17+50+178 Involvement front-office: 51+53 Work-life balance: 57+59+139 Personal influence on policy: 67+69+74+83+130 Conflicting interests: 71+80+81+92 Setting priorities: 48+56+58+60+137+138 Sudden change of subject: 99 Artistic final responsibility: 88+95+96 Feedback staff: 28+49+75+79+132	<p>Since the opening of the museum in April 2018, people from the district of Twenthe have committed themselves to the institution as volunteers. According to Director Gemma Boon, they form the first and most important layer of Museum No Hero since she calls them ‘ambassadors’ and ‘allies’. (1+2) The volunteer community exists of hundred people, which is a great number for a small organization. Boon is very grateful for their contribution. (2+6+76) The Director aims to be involved with this front-office staff (51+53) and regularly engages in dialogues with the volunteers, resulting in valuable feedback. (28+49+75+79+132)</p> <p>On the one hand the Director is open for feedback from volunteers, but on the other hand she has a clear vision on what the museum stands for. This personal influence on policy affects the museum experience. One of her visions, for example, is that she values the freedom of the visitor. (10+23+25+29+35+68) Therefore, Boon offers optional audio tours and not guided tours. She argues: “We deliberately choose to not give guided tours. I do not like it because clearly someone sends messages and others listen. On the contrary, with audio tours you can choose whether you would like to listen or not.” (66-68)</p> <p>Although Boon takes the time to connect with the volunteer community of the museum, there are many other tasks that require priority. She explains: “Our volunteers are our ears and eyes, but I often need to be somewhere else.” (47+48) However, these priorities are not always work related. She consciously chooses not to be too occupied so that Boon could develop new ideas. Despite her business responsibilities, she aims to create a pleasant work-life balance. (57+59+139)</p>

		<p>In addition to being open about her work-life balance, Boon also indicates that she has to deal with conflicting interests, both with the initiator as well as the volunteers. Whereas the volunteers would prefer to be well-prepared for future exhibitions, the initiator Geert Steinmeijer could make last-minute decisions. (71+80+81+92) Dealing with these different desires is a challenge for the Director. In the end, what is most important to Boon is her artistic final responsibility towards the visitors, by providing sufficient background information. (88+95+96)</p>
<p>Mission/Vision No Hero</p>	<p>The happiness museum: 3+143 Volunteer community: 1+4+34+47+61+64 Gratefulness: 2+6+76 Accessibility: 20+26+32+52+55+73+109+115+119 Criticizes traditional approaches museums: 9+27+63+108+123+133 Personal influence on policy: 67+69+74+83+130 Bureaucratic procedures: 77+78+126+127+165+168+169 Room for experiment: 46+72+104+125+128 Acknowledges museum's imperfections: 40+65+82+124+134 Dynamic organization: 43+44+83+86+89+90+91+167+170</p>	<p>As described in the previous topic, Gemma Boon's ideas strongly affect the policy of Museum No Hero. The Director argues: "Our advantage is that we don't need to develop a vision with different colleagues such as conservators, curators, directors etc. Instead, I am making the mission and vision, and that is the power here. I only need to convince the management and the initiator. Simultaneously, I want to enthuse the staff, volunteers and visitors to perform ideas and think along." (130-132) It is therefore important to realize that the mission and vision are embedded in mainly one individual, the Director of the museum.</p> <p>The main mission of Museum No Hero is to foster happiness by means of three values: connection, usefulness and growth. The added value, Boon explains, is its unconventional approach – which forms a reaction upon traditional strategies in the museum field. First of all, Boon criticizes how museums generally communicate messages. "Instead of transmitting information with the concept of "we know the story" it [Museum No Hero] is more about giving visitors the possibility to look for themselves and decide which level of learning they prefer." (8-10)</p> <p>Secondly, Boon approaches leadership in a different way. According to her, many museums have too hierarchical and authoritative structures. Therefore, the Director does not micro-manage, but</p>

		<p>relinquishes control by giving tasks to the staff and volunteers. (61-63)</p> <p>Thirdly, Boon questions the common strategy of museums that divide their audiences in target groups, which she defines as ‘age discrimination’. (107-108) No Hero’s biggest audience is 65+ art lovers who (have) live(d) in the district of Twenthe. According to Boon this is rather coincidental, since it depends on the museum’s location. (107) Furthermore, she criticizes the tendency of museums to attract a non-public. “I rather invest in the big audience.” (124) One of the reasons behind this is that Boon has to deal with a low marketing budget. (113) Another reason is that she does not want to be too normative, by imposing art on people. Nevertheless, the Director emphasizes that everyone is welcome in the museum.</p> <p>And lastly, in comparison with other museums where a team profoundly researches the collection, Boon does not have the time and financial resources to do so. As a result, information on (wall) texts have errors. “From the beginning I have been aware that this museum will never be flawless. This sounds strange, but this is one of the core concepts which are unacceptable for many museums.” (134)</p> <p>In sum, within Museum No Hero, there is room for experiment in many ways. And this does not imply that the museum is perfect, on the contrary, it is a dynamic organization with imperfections that contribute to the unique character of No Hero. (40+65+82+124+134)</p>
<p>Before the visit</p>	<p>Volunteer community: 1+4+34+47+61+64 Personal network: 15+16 Connecting with visitors: 5+8+13+19+36+38+45 +70+171+173 Preparation course volunteers: 7+11+18</p>	<p>Since the museum runs on the contribution of volunteers, the preparation of this front-office staff is important. Therefore, a preparation course has been given for the volunteers. Gemma Boon has asked her friend, a philosopher and theater maker, to create an internal guide for the volunteers. It is a practical guide which is on the one hand focused on dealing with visitor behavior such as complaints, and on the other hand it provides tools on how to interact with visitors</p>

	<p>Freedom of the visitor: 10+23+25+29+35+68</p> <p>Mutual pendency initiator and staff: 84+87+134+166</p> <p>Exciting yet challenging collaboration: 85</p> <p>Artistic final responsibility: 88+95+96</p> <p>Target audience: 107+111+117+121</p> <p>No ambitions for non-public: 112+114+120+122</p> <p>Assumption: 118</p> <p>Setting priorities: 48+56+58+60+137+138</p> <p>Marketing policy: 101+116+141+142+162+164+172</p> <p>Member community: 100+102</p>	<p>about art. The latter goal is inspired by a program of MoMA, named ‘Visual Thinking Strategies’ by Philip Yenawine. It helps volunteers to engage in dialogues with visitors. This “connecting with visitors” corresponds with the core values of the museum. (5+8+13+19+36+38+45+70+171+173)</p> <p>In addition to training volunteers to connect with visitors, No Hero uses another marketing strategy to attract visitors on its side. Normally, a ticket costs €10 euros, but if visitors pay €7,50 euros extra, they get access for the upcoming year. The motivation behind this is that: “I choose to bind a small community of people who are close to the museum, instead of non-regular widespread audiences.” (101-104) Thus, when it comes to binding visitors, the principle of quality over quantity counts.</p>
<p>During the visit</p>	<p>Curatorial strategies: 12+21+22+24</p> <p>Accessibility: 20+26+32+52+55+73+109+115+119</p> <p>Freedom of the visitor: 10+23+25+29+35+68</p> <p>Connecting with visitors: 5+8+13+19+36+38+45+70+171+173</p> <p>Criticizes traditional approaches museums: 9+27+63+108+123+133</p> <p>Confidence: 31+42+54+62+97+129+177</p> <p>Reference frame visitors: 33</p> <p>Acknowledges museum’s imperfections: 40+65+82+124+134</p> <p>Dynamic organization: 43+44+83+86+89+90+91+167+170</p>	<p>Gemma Boon has a clear vision on how she wants to facilitate the visit. The Director created three curatorial strategies. The first layer is for visitors who want to look at art without extra information, apart from the wall texts which present an introduction of the exhibition or formal information related to each art work.</p> <p>The second layer gives visitors the possibility to consult an audio tour which is offered at the front desk. Also part of this strategy is the choice to participate in external programs such as workshops.</p> <p>The final and third layer consists of hand outs that are placed in the exhibition rooms if visitors would like to get a profound understanding of the art. (12+21+22+24) For all these layers count that accessibility is key and that visitors enjoy the freedom to choose their preferred learning style.</p> <p>In the past, No Hero offered exhibition booklets, but the staff figured that visitors considered it as intrusive. And this limiting of</p>

	<p>Room for experiment: 46+72+104+125+128 Involvement front-office: 51+53 No tour guides: 66</p>	<p>the visitor is precisely what the museum staff does not want. Apart from these strategies, volunteers are stimulated to make a connection with the visitor. “Not by approaching people very intrusively, but by answering practical questions, such as what the function of the building is. That can be a reason for a volunteer to start a conversation.” (34-35) Such interactions could lead to valuable feedback which enables No Hero not only to improve their services in the future, but also to provide an unusual museum experience.</p> <p>Again, what is worth mentioning here, is the Director’s involvement with the front-office. For example, Boon has recorded the audio tours of several exhibitions and often helps in the museum restaurant. “I notice that it makes a difference and that people find me approachable.” (54-55) With such choices, Boon does not become a distanced Director figure, but rather someone who keeps the connection with her audiences and staff. Consequently, Boon is not only a Director, but also a marketing employee, curator and host, which is uncommon in most museums.</p>
<p>After the visit</p>	<p>Extra programs: 98 Target audience: 107+111+117+121 Volunteer community: 1+4+34+47+61+64 Member community: 100+102 Frustration with environmental restrictions: 106+110+113+161+176 Quality over quantity: 103 No ambitions for non-public: 112+114+120+122 Feedback staff: 28+49+75+79+132 Marketing policy: 101+116+141+142+162+164+172</p>	<p>The continuation of the museum depends on the participation of both members and volunteers. Boon is open for feedback and while listening to these parties, she is able to strengthen the museum experience. “Another thing is that you do not always want to hear what you would like to hear, because they [the volunteers] feel free enough to express themselves.” (80) However, sometimes Boon is not able to fulfill the volunteers’ or visitors’ expectations. Ultimately, Museum No Hero is a museum for and by people which does not make it perfect.</p> <p>Besides, Museum No Hero wants to keep and attract members and volunteers by using social media. Facebook is an important tool to reach the 65+ art lover audience. Instagram, on the contrary, expresses the No Hero vibe the most. Boon shares that Instagram is also internationally oriented because art lovers</p>

	Social media audiences: 144+145	worldwide follow the account. Furthermore, the Instagram account stimulates online visitors to invite the Director to congresses.
Digital participation	<p>Previous digital research project: 146</p> <p>Critical: 147+149+159</p> <p>High versus low art influences amount of participation: 148+151+154</p> <p>Superficial art posts: 150+152</p> <p>Comparing with other museums: 153+155+163+175</p> <p>Marketing policy: 101+116+141+142+162+164+172</p> <p>Confusion: 156+157</p> <p>Envy: 158+160+174</p>	<p>With the previous theme, it was the intention to gain insight into the social media strategies that contribute to digital participation. However, this conversation took a different turn. Boon mentioned a past project that she worked on during her time at Rijksmuseum Twenthe. When she wanted to create a digital database to open up the collection for audiences, she discovered that only high and well-known art encourages online participation. She also appears to be critical of Instagram art, which makes no substantive contribution to museums. Boon critically refers to other private art collections and their online marketing policy. This comparing and jealous attitude seems to stem from a frustration about her own museum, for which she works hard to make it a success. Nonetheless, the Director seems to be looking forward to the future of the museum with enthusiasm and confidence. She ends the interview with the following statement: “I think my mission and vision are beautiful and I hope to reach more people in the future. I am that ambitious.” (177-178)</p>

Bibliography

- Abercrombie, Nicholas, and Brian Longhurst. 1998. *Audiences: A Sociological Theory of Performance and Imagination*. London: SAGE.
- Ambrose, Tim, and Crispin Paine. 2012. *Museum Basics. Heritage*. London: ICOM in association with Routledge.
- Bennett, Tony. 2005. *The Exhibitionary Complex. Thinking About Exhibitions*. New York/London: Routledge.
- Black, Graham. 2012. *Transforming Museums in the Twenty-First Century*. Oxon/New York: Routledge.
- Boon, Gemma. "In Conversation with Gemma Boon, Director at Museum No Hero." Interview by Pienk de Gaay Fortman, May 8th, 2019. Audio, 57:09. Saved on external hard drive and iTunes.
- Bouchara, Claire, Max Bossier e.o. 2016. *Private Art Museum Report*. Oxford/New York: Modern Arts Publishing.
- Budding, Froukje. 2019. "In Conversation with Froukje Budding, Head Communication, Press and Marketing at Lisser Art Museum." Interview by Pienk de Gaay Fortman. March 14th, 2019. Lisse, the Netherlands. Audio, 44:01. Saved on external hard drive and iTunes.
- Carr, David. 2001. "A Museum is an Open Work." *International Journal of Heritage Studies* 7 (2): 173-183.
- De Bunnick, Boris. 2019. "In Conversation with Boris de Bunnick, Press Officer at Museum No Hero." Interview by Pienk de Gaay Fortman, March 8th, 2019. Audio, 70:25. Saved on external hard drive and iTunes.
- Drubay, Diane. 2018. "Is Happiness the New Business of Museums? ". Medium, Predict. Last modified August 19th, 2018. <https://medium.com/predict/is-happiness-the-new-business-of-museums-90fdcd0f522d>
- Duncan, Carol. 2005. *Civilizing rituals: Inside public art museums*. London/New York: Routledge.
- Ellfers, Anna, and Emilie Sitzia. "Defining Participation: Practices in the Dutch Art World." In: McSweeney, Kayte, Jen Kavanagh. 2016. *Museum Participation. New Directions for Audience Collaboration*. Edingburgh/Cambridge: MuseumsEtc.
- Fosnot, Catherine Twomey, and Randall Stuart Perry. 2005. "Constructivism: A Psychological Theory of Learning." In: Fosnot, Catherine Twomey. *Constructivism: Theory, Perspectives and Practice*. London/New York: Teachers College, Columbia University.

Gardner, Howard. 1985. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.

Gunnarsson, Jan. 2019. "The power of hostmanship." <http://jangunnarsson.com/hostmanship/>

Hein, George E. 1998, ProQuest Ebook 2002. *Learning in the Museum. Museum Meanings*. London: Routledge.

Heuvelmans, Pauline. 2017. "Publieksparticipatie in de cultuursector: twee inspirerende cases." Last modified May 30th, 2017. <https://www.cultuurmarketing.nl/publieksparticipatie-twee-inspirerende-cases/>

Hooper-Greenhill, Eilean. 1994. *Museums and Their Visitors*. New York/London: Routledge. ProQuest Ebook Central.

Hooper-Greenhill, Eilean. 1999. *The Educational Role of the Museum*. New York/London: Routledge.

Jenkins, Henry and Mark Deuze. 2008. "Convergence Culture." *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 14 (1): 5-12.

Jennings, Hilary. n.d. "Values for stronger communities – new resource." Accessed December 6th, 2019. <http://happymuseumproject.org/new-resource-museums-troubled-times/>

John H. Falk, and Lynn D. Dierking. 2016. *The Museum Experience Revisited*. California: Walnut Creek.

Kidd, Jenny. 2014. *Museums in the New Mediascape: Transmedia, Participation, Ethics*. Farnham, Surrey, England: Ashgate. ProQuest Ebook Central.

Lisser Art Museum. Merkboek. *LAM. Het leukste kunstmuseum in het groen voor alle leeftijden*. Lisse: 2019.

McSweeney, Kayte, Jen Kavanagh. 2016. *Museum Participation. New Directions for Audience Collaboration*. Edinburgh/Cambridge: MuseumsEtc.

Moser, Stephanie. 2010. "The devil is in the detail: museum displays and the creation of knowledge." *Museum Anthropology* 33 (1): 22-32.

Museum Boijmans van Beuningen. 2018. "Let's Change the System." Accessed October 5th, 2019. <https://www.boijmans.nl/lets-change-the-system>

National Galleries Scotland. 2019. "National Galleries of Scotland Art Competition for Schools." Accessed October 5th, 2019. <https://www.nationalgalleries.org/art-and-artists/features/national-galleries-scotland-art-competition-schools>

Oonagh, Murphy. "Rethinking Participatory Practices in a Web 2.0 World." In: McSweeney, Kayte and Jen Kavamagh. 2016. *Museum Participation. New Directions for Audience Collaboration*.

Ranshuysen, Letty. 2005. *Onzichtbare Drempels: Een Analyse Van Het Publiekspotentieel Voor Nederlandse Musea in Het Kader Van Het Project Museale Strategie*. Rotterdam: Onderzoeksbureau Letty Ranshuysen.

Rose, Gillian. 2005. *Visual methodologies: an introduction to researching with visual materials*. London: Sage.

Russo, Angelina, Jerry Watkins, Lynda Kelly, and Sebastian Chan. 2008. "Participatory Communication with Social Media." *Curator: The Museum Journal* 51 (1): 21–31.

Saldaña, Johnny. 2013. *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage.

Simon, Nina. 2010. *The Participatory Museum*. California: Museum 2.0.

Smallenburg, Sandra. "Een radicaal eigenwijs nieuw museum." *NRC Handelsblad*, January 24, 2019.

Steven, Thijs ten. 2017. "The Emancipated Museum. Essay 012 Mondriaan Fonds." Amsterdam: Mondriaan Fonds.

Stylianou-Lambert, Theopisti. 2010. "Re-conceptualizing Museum Audiences: Power, Activity, Responsibility." *Visitor Studies* 13 (2): 130-144.

The Happiness Museum. 2019. "What we do." Accessed December 6th, 2019. <https://www.museumofhappiness.org/>

Thompson, Sam., Jody Aked, Bridget McKenzie, Chris Wood, Maurice Davies, and Tony Butler. 2011. *The Happy Museum: A tale of how it could turn out all right*. London: The happy museum, February 2011. Accessed on December 6th, 2019. http://www.happymuseumproject.org/wpcontent/uploads/2011/03/The_Happy_Museum_report_web.pdf

Endnotes

ⁱ Already in 1992, Falk and Dierking conducted research into visitor's motivations when visiting a museum. Twenty years later the authors realized that they did not take digitalization and other new developments into account. Therefore, they renewed their research and published *The Museum Experience Revisited* in 2016, which is used for this research.

Although this division – before, during and after the visit – is inspired by these authors, there is an important difference. Falk and Dierking are known for conducting qualitative audience research, whereas this research focuses on the supply side of museums by conducting semi-structured interviews with employees.

ⁱⁱ Museum Night Enschede is an art festival in which various museums, theaters and art academies open their doors to the public in the city of Enschede. The purpose of this event is to introduce people to art in a pleasant way by combining it with fun activities, drinks and music. Museum No Hero has collaborated with this event by showing fashion pieces of its Yves Saint Laurent exhibition at Rijksmuseum Twenthe and Concordia's visual art location. The first edition on October 12th 2019 proved to be a success. A second edition of the festival will take place on November 7th 2020 in Enschede.

ⁱⁱⁱ The Vrije Academie (Free Academy) is a Dutch organization that offers lectures, tours and trips related to arts and culture. In the context of the *Yves Saint Laurent: Une Histoire d'Amour* exhibition, fashion and art historian Birthe Weijkamp, who is committed to the Vrije Academie, held two lectures. Although Museum No Hero formed the theme and location of these lectures, no team members of No Hero were involved. It is therefore not a very clear example of co-production as described by Nina Simon.

^{iv} The National Galleries of Scotland is an executive non-departmental public body which “cares for, develops, researches and displays the national collection of Scottish and international art and, with a lively and innovative programme of activities, exhibitions, education and publications, aims to engage, inform and inspire the broadest possible public.” The National Gallery of Scotland, the Royal Scottish Academy, the Scottish National Portrait Gallery, the Scottish National Gallery of Modern Art and Dean Gallery are part of the National Galleries of Scotland. See: <https://www.nationalgalleries.org/about-us>. Last visited October 18th, 2019.

^v An organization that helps museums with creating visitor-centered experiences is the Design Thinking for Museums, which is aware that “museum visitors increasingly expect programs, services, and experiences that are intuitive, responsive, and well-designed”. For more

information and examples of design thinking in museums see the following link:

<https://designthinkingformuseums.net/what-is-design-thinking/>. Last visited November 12th, 2019.

^{vi} Visual Thinking Strategies is a method that has been developed by Philip Yenawine, in the early 1990's Head of Communication of the Museum of Modern Art New York. In collaboration with Professor of Art Education Abigail Housen, they discovered that museums can offer more meaningful experiences when the teacher, host or guide engages in dialogues with their students or visitors. During these conversations, participants learn to look closely at art and exchange their thoughts. Yenawine's insights are published in: Yenawine, Philip. 2017. *Visual Thinking Strategies*. Cambridge: Harvard Education Press. Housen and Yenawine also launched a website where more information can be found:

<https://vtshome.org/>. Last visited on January 5th, 2020.