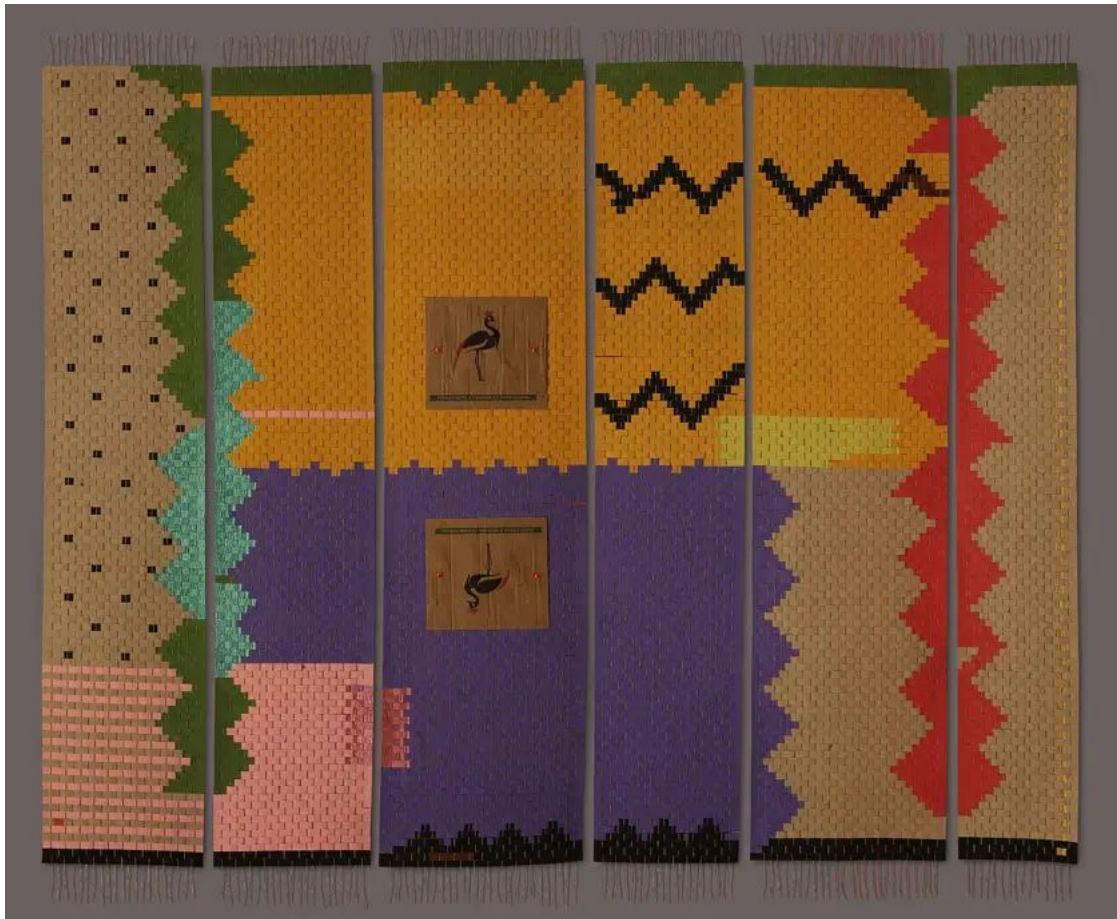


# Veranderingen in het speelveld van de Nederlandse professionele orkesten; een herstructurering van logica's



*Paper Kilim* ~ Gerald Vincenz

# Veranderingen in het speelveld van de Nederlandse professionele orkesten; een herstructurering van logica's

Naam: Karl Johann Vincenz

Studentnummer: 2567563

Masteropleiding: Organisatie, Verandering en Management

Begeleidster: Dr. Noortje van Amsterdam

Tweede beoordelaar: Dr. Maikel Waardenburg



Universiteit  
Utrecht



# Inhoudsopgave

Abstract.....	- 4 -
Voorwoord .....	- 5 -
Leeswijzer.....	- 6 -
Inleiding .....	- 7 -
<i>Aanleiding</i> .....	- 7 -
<i>Probleemstelling</i> .....	- 8 -
<i>Doelstelling en Vraagstelling</i> .....	- 10 -
<i>Relevantie</i> .....	- 11 -
Wetenschappelijke relevantie .....	- 11 -
Maatschappelijke relevantie .....	- 11 -
Theoretisch kader.....	- 12 -
<i>Literatuurreviews</i> .....	- 12 -
<i>Institutionele logica's en complexiteit</i> .....	- 12 -
<i>Hybride professionalisme</i> .....	- 17 -
Professionalisme .....	- 19 -
Managerialisme.....	- 20 -
Methodologie.....	- 23 -
<i>Een kwalitatieve studie</i> .....	- 23 -
<i>Data</i> .....	- 25 -
Documenten.....	- 25 -
De etnografische onderzoeker.....	- 25 -
Interviews.....	- 25 -
Observaties.....	- 26 -
Analyse .....	- 27 -
<i>Kwaliteitscriteria</i> .....	- 27 -
Geloofwaardigheid.....	- 27 -
Overdraagbaarheid .....	- 28 -
Betrouwbaarheid .....	- 28 -
Bevestigbaarheid.....	- 28 -
Achtergrondstudie casuïstiek.....	- 30 -
Resultaten .....	- 33 -
<i>Artistieke hoogwaardigheid</i> .....	- 33 -
Geconcentreerde opleiding .....	- 33 -
Alleen de allerbeste .....	- 34 -
Perfectionisme en zelfdiscipline .....	- 35 -
Samenspel en expertise .....	- 35 -
Diepgang en complexiteit .....	- 37 -
<i>Maatschappelijk kompas</i> .....	- 38 -

Diepgeworteld maatschappelijk kompas .....	- 38 -
Programmeringsbesluit .....	- 38 -
<i>Verhouding tussen het artistieke en het maatschappelijke</i> .....	- 39 -
Een artistiek hoogwaardige kijk op het maatschappelijke blikveld .....	- 39 -
Een maatschappelijke kijk op het artistiek hoogwaardige .....	- 41 -
<i>De invloed van economisch denken en doen</i> .....	- 43 -
Economische invloeden op het maatschappelijke van de programmering .....	- 43 -
Samenwerken met externe partijen.....	- 43 -
Reflectie op het maatschappelijke vanuit een economisch perspectief .....	- 45 -
Economisch redeneren binnen het MO .....	- 46 -
Minder uren, harder werken .....	- 46 -
Efficiënt denken en doen .....	- 47 -
Reflectie op het artistieke vanuit een economisch perspectief .....	- 48 -
Economische invloeden op het artistiek hoogwaardige .....	- 49 -
Economische kansen .....	- 51 -
<b>Discussie en conclusie.....</b>	<b>- 52 -</b>
<i>Dialogoog met de concepten en eerdere empirische studies</i> .....	- 53 -
Artistiek professionalisme .....	- 53 -
Spanningsvelden .....	- 54 -
<i>Methodologische grenzen</i> .....	- 57 -
<i>Vragen en antwoorden</i> .....	- 58 -
Hoe beschrijven de musici en stafleden van het Metropole Orkest het artistieke professionalisme? .....	- 58 -
Hoe verhouden de artistieke hoogwaardigheid en het maatschappelijke kompas zich volgens de musici en stafleden van het Metropole Orkest tot elkaar? .....	- 59 -
Hoe ervaren de musici en de stafleden van het Metropole Orkest de invloed van het economische denken en doen binnen het Metropole Orkest?.....	- 60 -
Wat betekent de hybridisatie van de Nederlandse cultuursector voor de musici en de stafleden van het Metropole Orkest? .....	- 61 -
<i>Relevantie en een vooruitblik</i> .....	- 62 -
<b>Bibliografie .....</b>	<b>- 64 -</b>
<b>Bijlage code boom .....</b>	<b>- 67 -</b>

## **Abstract**

Dit onderzoek gaat over veranderingen in de cultuursector. In dit onderzoek staat het Metropole Orkest als context centraal. Het Metropole Orkest is een professioneel (symfonisch) Jazz- en Poporkest uit Nederland en begeeft zich in een speelveld waarin, als gevolg van maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen, impactvolle veranderingen opgetreden zijn (WRR, 2015). Het Metropole Orkest begeeft zich daardoor in een krachtenveld waarin artistieke, economische en maatschappelijke invloeden bijeenkomen. De doelstelling van dit onderzoek was om ervaringen van musici en stafleden van het Metropole Orkest met dit krachtenveld bloot te leggen en deze toe te passen op de theorie van institutionele logica's en hybride professionalisme om kennis te genereren die eraan bijdraagt dat het Metropole Orkest een duurzame omgangsvorm vindt met de hybridisatie van de Nederlandse cultuursector en een plek krijgt in de wetenschappelijke discussie(s) hierover. Hybridisatie is het bijeenkomen van het professionalisme en het managerialisme. Twee verschillende institutionele logica's uit het (semi) publieke domein en de economie. Institutionele logica's zijn principes uit een veld die het gedrag van mensen en organisaties in dat veld sturen. Een onderzoeksmethode die hierbij past is een etnografie, omdat dit ertoe dient om ervaringen van musici en stafleden van het Metropole Orkest met de situatie in het speelveld van Nederlandse professionele orkest bloot te leggen (Bryman, 2015; Maxwell, 2013). De onderzoeksvraag om dit alles te volbrengen is: wat betekent de hybridisatie van de Nederlandse cultuursector voor de musici en de stafleden van het Metropole Orkest?

De resultaten in dit onderzoek geven weer dat de hybridisatie van de cultuursector uiteenlopende spanningsvelden creëert voor de musici en de stafleden van het Metropole Orkest. Een belangrijke bevinding die hieraan voorafgaat is dat het artistieke professionalisme op zichzelf een kwestie is van institutionele complexiteit, omdat het gaat over artistieke hoogwaardigheid en een maatschappelijk kompas en daarmee om twee verschillende en tegenstrijdende logica's. De invloed van een derde logica, het economische zet de van oudsher bestaande dialoog tussen het artistieke en het maatschappelijke (sterk) onder druk en veroorzaakt problematische spanningsvelden voor de musici en stafleden van het Metropole Orkest.

## **Voorwoord**

Voor u ligt mijn masterthesis. Het is een onderzoek dat gedaan is ter voltooiing van mijn masteropleiding organisatie, verandering en management aan het bestuurs- en organisatiekunde departement van de Universiteit van Utrecht. Het is een onderzoek naar hybridisatie in de cultuursector en is gedaan aan de hand van ervaringen van musici en stafleden van het Metropole Orkest.

Dit onderzoek heeft mij de gelegenheid gegeven om mij te verdiepen in omgeving die voor mij onbekend was. Daar hoort bij dat er mensen zijn die zich openstellen en behulpzaam zijn, omdat het onmogelijk is een onderzoek als dit te kunnen doen in een onbekende omgeving. Hier ben ik dan ook erg dankbaar voor. Dit geldt in het bijzonder voor de musici en stafleden van het Metropole Orkest.

Daarnaast heb ik het geluk gehad om dit onderzoek te kunnen doen na een jaar waarin ik mijzelf voorbereid heb, maar ook voorbereid ben. Mijn dank gaat daarom ook uit naar de hoofddocenten van de masteropleiding: Noortje van Amsterdam, Jeroen Vermeulen en Maikel Waardeburg. In het bijzonder naar Noortje van Amsterdam, omdat zij als begeleidster voor mij een belangrijke rol heeft gespeeld in dit scriptietraject. Ik heb hierin veel vertrouwen ervaren.

Ook wil ik mijn familie en vrienden bedanken, omdat zij tijdens het onderzoek een belangrijke ondersteuning waren.

Graag neem ik u met deze thesis mee in een voor mij bijzonder proces, veel plezier.

Johann Vincenz

20 augustus 2022

## **Leeswijzer**

Dit onderzoek bestaat uit verschillende hoofdstukken. De inleiding beschrijft de aanleiding en problematisering van dit onderzoek. De daaruit voortvloeiende doel- en vraagstellingen belichten de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek en initiëren het theoretische kader en de onderzoeksmethode. Het hierop volgende theoretische kader beschrijft de theoretische concepten en legt een link met de casuïstiek. Vervolgens presenteert het methodologie hoofdstuk de methoden die ertoe dienen om dit onderzoek uit te kunnen voeren. Daarna presenteert het 'achtergrond' hoofdstuk de contextualisatie van de casuïstiek. Vervolgens presenteert het resultatenhoofdstuk de bevindingen, die het discussiehoofdstuk met eerdere empirische onderzoeken bespreekt en op de theoretische concepten toepast. Tot slot presenteert het conclusie hoofdstuk de antwoorden op de hoofd- en deelvragen, een reflectie op de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie, methodologische grenzen en suggesties voor vervolgonderzoek.

# Inleiding

## Aanleiding

Verandermanagement is een onderwerp dat in de management- en organisatiewetenschappen veel aandacht krijgt. In de afgelopen vijftig á zestig jaar is er in toenemende mate interesse ontstaan om door middel van wetenschappelijk onderzoek grip te krijgen op ontwikkelingen en veranderingen die van invloed zijn op organisaties (Caldwell, 2003; Grey, 2003). Perspectieven en opvattingen over organisatie, verandering en management zijn echter sterk uiteenlopend en complex van aard. Een blauwdruk van organisaties over de wijze waarop met verandering omgegaan kan worden is voorlopig dan ook een utopie (Grey, 2003). De behoefte aan kennis en inzicht over hoe om te gaan met grote maatschappelijke veranderingen is echter voor veel organisaties reëel en zal in de toekomst eerder toe- dan afnemen (Böhler, 2014).

In de cultuursector doet de Nederlandse overheid interventies om hoge kwaliteit en toegankelijkheid van kunst en cultuur te waarborgen (Rijksoverheid, 2021). Het gedachtegoed hierachter is dat kunst en cultuur van en voor iedereen zou moeten zijn en dat (financiële) overheidsinterventies daaraan bijdragen. In de afgelopen twee decennia is er echter meer en meer te doen geweest om de Nederlandse cultuursector. Nooit eerder is de publieke opinie over het te voeren cultuurbeleid in Nederland zo versplinterd geweest als in de eerste tien jaar van de eenentwintigste eeuw. De cultuursector is in die periode beschouwd als een van de drie sectoren waarin bezuinigingen plaats zouden moeten vinden, als dit nodig zou zijn. Toen in 2008 de wereldwijde financiële crisis ook Nederland hard raakte, was de cultuursector dan ook de dupe. Naar verhouding heeft de overheid in Nederland in de periode tussen 2008 – 2015 met ongeveer 200 miljoen euro per jaar het meeste bezuinigd op de begroting van de cultuursector (WRR, 2015).

Naar aanleiding van deze ontwikkelingen heeft de Wetenschapsraad voor regeringsbeleid (WRR) in 2015 een grootschalig verkennend onderzoek gedaan naar de Nederlandse cultuursector. Uit dit onderzoek blijkt onder andere dat naast een bezuiniging van ongeveer 20 procent op de algehele cultuurbegroting in de hierboven beschreven periode, ook de hoedanigheid van het cultuurbeleid in Nederland veranderd is.

Opvallend is dat dit zich uit in de doeleinden van het cultuurbeleid in Nederland. Deze zijn in een drietal beleidsvelden gecategoriseerd: 1) artistiek, 2) sociaal-maatschappelijk en 3) economisch. De WRR constateerde dat de kern van deze beleidsvelden na een relatief stabiele periode van meerdere



decennia uitgebreid en veranderd zijn. De artistieke doeleinden van het beleid zijn traditioneel gezien in de kern gericht op het behouden van cultureel erfgoed en het zorgdragen voor kwalitatief hoogstaand en verscheiden aanbod van cultuur. Deze zijn uitgebreid met een focus op het versterken van de verbinding tussen cultuur en de samenleving. Wat door beleidsmakers vertaald is naar een toegenomen belang van meetbare criteria die dit kunnen duiden. De sociale doeleinden van het beleid zijn traditioneel gezien in de kern gericht op het verheffen van lagere standen en het bevorderen van cultuurspreiding en participatie. Deze zijn uitgebreid met een focus op het leveren van een bijdrage aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken via verbinding met andere beleidsterreinen. De economische doeleinden van het cultuurbeleid zijn traditioneel gezien in de kern gericht op het verschaffen van publieke waarde. En, naar verhouding het meest uitgebreid, met een focus op het vergroten van cultureel ondernemerschap in de sector, het plannen van culturele voorzieningen ter versterking van (stedelijke) economische ontwikkelingen en het stimuleren van de creatieve industrie en het creatieve arbeidspotentieel (WRR, 2015).

Verhelderend is dat de wetenschapsraad grote maatschappelijke ontwikkelingen als aanzet van de veranderingen in de cultuursector beschrijft. Zo hebben sociaal-culturele ontwikkelingen de smaak en cultuurparticipatie patronen van de westerse burgers veranderd. Ook hebben economische ontwikkelingen ertoe geleid hebben dat economie en cultuur steeds meer met elkaar verweven zijn, omdat cultuur steeds vaker als bron van economische dynamiek geldt. En hebben politiek-bestuurlijke ontwikkelingen, als *governance*, een steeds dominantere rol aan prestatie en verantwoordingsmechanismen stellen.

Het is verontrustend dat de wetenschapsraad voor het regeringsbeleid in 2015 een herwaardering van het Nederlandse cultuurbeleid bepleitte, omdat het culturele binnen de beleidsdoeleinden onder druk staat. Bovendien is het ook verontrustend dat de WRR beschrijft dat de gevolgen van de bezuinigingen en de veranderde beleidsdoeleinden in de cultuursector (als geheel) amper meetbaar zijn en waarschijnlijk pas op de langere termijn aan het licht zullen komen.

### **Probleemstelling**

Cultuurinstellingen zoals het Metropole Orkest zijn onderhevig aan de hierboven beschreven ontwikkelingen in de Nederlandse cultuursector, omdat zij als gesubsidieerde organisaties geconditioneerd zijn door cultuurbeleid, dat hun organisatorische denken en doen beïnvloedt. Het beleid blijkt op een drietal verschillende 'soorten' doeleinden geconcentreerd te zijn, namelijk: artistiek, sociaal-maatschappelijk en economisch. Dit is vanuit een bestuurs- en organisatiekundig oogpunt problematisch, omdat de wetenschapsliteratuur over institutionele logica's en complexiteit

beschrijft dat er organisatorische problemen ontstaan als er in één context meer dan één institutionele logica bijeenkomt. Bovendien beschrijft de theorie over hybride professionalisme dat dit met name semipublieke organisaties problemen ondervinden, wanneer er naast principes uit het professionalisme ook principes uit het managerialisme bijkomen. Dit is beschreven als hybriditeit en geldt door complexiteit als bron voor conflicterende situaties in de kern van organisaties (Reay & Hinings, 2009; Noordegraaf, 2015; Pache & Santos, 2010).

Institutionele logica's zijn principes die gelden in een veld. Het zijn historisch gegroeide en sociaal geconstrueerde praktijken en patronen die bestaan uit aannames, waarden, overtuigingen en regels. Ze geven vorm, inhoud en betekenis aan het dagelijkse handelen van individuen (Thornton and Ocasio, 1999). Er is sprake van hybriditeit of complexiteit, wanneer er verschillende logica's in één context bijeenkomen en tegenstellingen en contradicties in belangrijke elementen van organisatorisch denken en doen veroorzaken (Reay & Hinings, 2009). Organisaties die complexiteit of hybriditeit ondergaan blijken frictie en conflicterende situaties te ondervinden in: de coördinatie van werkpraktijken, het toekennen van autoriteit en de waarden die actoren binnen een organisatie uitdragen (Noordegraaf, 2015). Het theoretische kader licht dit nader toe.

Een belangrijke constatering voor de probleemstelling van dit onderzoek is dat in de bestuurs- en organisatiekundige literatuur institutionele logica's, complexiteit en hybriditeit veel bediscussieerde onderwerpen zijn, omdat het in de afgelopen vijftig jaar steeds vaker voorkomt dat institutionele grenzen met elkaar verweven zijn geraakt, zo ook die van professionele organisaties. Opvallend is dat er in de wetenschapsliteratuur eenduidigheid heerst over de toename van het fenomeen institutionele complexiteit en hybride professionalisme. Terwijl de normalisering van complexiteit en hybridisatie van contexten ter discussie staat, omdat het gaat over het bijeenbrengen van contracties en tegenstrijdigheden die als 'onnatuurlijk' bestempeld zijn, maar dit toch steeds vaker en langer voorkomt in organisaties (Reay & Hinings, 2009; Smith & Besharov, 2017).

Noordegraaf (2015) beschrijft de normalisatie van institutionele complexiteit met behulp van de conceptualisatie van Hybride professionalisme. Dit betreft de hybridisatie van twee traditionele (tegenstrijdige) logica's, het politiek-bestuurlijke professionalisme en het economische managerialisme. In de praktijk en in de bestuurs- en organisatiekunde literatuur is deze vereenbaring zo veelvoorkomend, dat hybride professionalisme volgens Noordegraaf (2015) een concept op zich is en ertoe dient om onderzoek te doen naar contexten waarin publiek bestuurlijke logica's (professionalisme) en economische logica's (managerialisme) bijeen zijn.

Opvallend is het echter, dat in de bestuurs- en organisatiekundige literatuur amper aandacht uitgaat naar cultuurinstellingen en artistieke professionals. In een onderzoek naar het hierboven beschreven fenomeen, past het concept hybride professionalisme enerzijds dus goed, maar schiet het anderzijds tekort, omdat de cultuursector ten opzichte van de andere professionele velden een 'rare eend in de bijt' blijkt te zijn en in de wetenschapsliteratuur ondervertegenwoordigd is. Kortom, er is in de Nederlandse cultuursector een ontwikkeling geconstateerd, die 'vanuit' de theorie van institutionele logica's problematisch is voor actoren en organisaties in deze context. Een voor deze situatie passend onderzoekconcept - het hybride professionalisme - is echter incompleet, omdat artistieke professionals hierin amper vertegenwoordigd zijn. Daarmee is er dus sprake van een blinde vlek in de wetenschappelijke discussie(s) over (de normalisatie van) institutionele complexiteit en hybride professionalisme.

### **Doelstelling en Vraagstelling**

Het doel van dit onderzoek is dan ook het aan het licht brengen van ervaringen over de hierboven omschreven ontwikkelingen (problematiek van complexiteit) in de cultuursector, met een empirische casusstudie in een cultuurinstelling, om daarmee de artistieke professional een plek te geven in de bestuurs- en organisatiekundige wetenschapsliteratuur, de invloed van bezuinigen en beleidsveranderingen in een organisatorische context bloot te leggen én een organisatie uit te rusten met kennis en inzichten die deze problematiek meer behapbaar maken. De daartoe dienende hoofd- en deelvragen luiden:

Wat betekent de hybridisatie van de Nederlandse cultuursector voor de musici en de stafleden van het Metropole Orkest?

- Hoe beschrijven de musici en de stafleden van het Metropole Orkest het artistieke professionalisme?
- Hoe verhouden de artistieke hoogwaardigheid en het maatschappelijke kompas zich volgens de musici en de stafleden van het Metropole Orkest tot elkaar?
- Hoe ervaren de musici en de stafleden van het Metropole Orkest de invloed van economisch denken en doen binnen het Metropole Orkest?

## **Relevantie**

### **Wetenschappelijke relevantie**

Institutionele complexiteit en professionalisme zijn in de bestuurs- en organisatiekunde veelgebruikte concepten. In de afgelopen 60 jaar passen onderzoekers deze concepten vanuit verschillende invalshoeken op uiteenlopende contexten toe. Dit brengt een ontwikkeling met zich mee, die onder andere tot het ontstaan van het hybride professionalisme heeft geleid (Evetts, 2013; Noordegraaf, 2015). Echter zijn cultuurinstellingen, artistieke of culturele professionals hierin onderbelicht. Door hen centraal te stellen in een bestuurs- en organisatiewetenschappelijke studie, draagt deze studie nieuwe kennis en inzichten aan. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van de concepten institutionele complexiteit en hybride professionalisme. De kennis en inzichten hierover zullen completer zijn.

### **Maatschappelijke relevantie**

In de cultuursector doen zich ontwikkelingen voor die in andere sectoren organisatorische problemen vormen en sinds langere tijd aandacht krijgen. Er heerst ook in de cultuursector een behoefte om betekenis te geven aan de veranderingen, omdat de ontwikkelingen ook gaan over tegenstrijdige principes, contradicties en spanningsvelden veroorzaken. Dit onderzoek draagt bij aan kennis die ertoe dient dat de musici en de stafleden van het Metropole Orkest een meer passende omgangsvorm vinden met de ontwikkelingen. Bovendien zijn cultuurinstellingen en artistieke professionals collectief onderbelicht. Dit onderzoek kan als voorbeeld dienen voor andere cultuurinstellingen uit de cultuursector. Mogelijkerwijs draagt de studie eraan bij dat ook zij beter grip krijgen op dat wat er in het speelveld plaatsvindt.

## **Theoretisch kader**

Dit hoofdstuk presenteert en bespreekt theoretische concepten die als *sensitizing concepts* richting geven aan dit onderzoek. Dit houdt in dat bevindingen die tijdens het onderzoek naar voren komen betekenis krijgen, maar niet definitief in een theoretisch raamwerk terechtkomen. Het zorgt ervoor dat kaders van de theoretische concepten sensitief zijn. Met het oogpunt op 'de blinde vlek' in de bestaande theorie, brengt dit nuance aan in de dialoog tussen de empirische resultaten uit dit onderzoek, de theoretische kennis over de concepten en empirische resultaten uit andere studies naar vergelijkbare situaties (Bryman, 2015).

## **Literatuurreviews**

### **Institutionele logica's en complexiteit**

Institutionele logica's zijn een veelvoorkomend concept in de bestuurs- en organisatiekunde literatuur. De Institutionele theorie gaat over de invloed van een context op het gedrag en de cognitie van actoren en de daarin ingebedde actoren (Thornton et.al., 2012). Het gaat over principes die gelden in een veld. Het zijn historisch gegroeide en sociaal geconstrueerde praktijken en patronen die bestaan uit aannames, waarden, overtuigingen en regels. Actoren geven met logica's vorm, inhoud en betekenis aan hun dagelijkse handelen (Thornton & Ocasio, 1999). De institutionele theorie onderscheidt zich ten opzichte van andere (organisatie- en institutie) structuurtheorieën door naast 'het materiele' in organisaties ook institutionele krachten en symbolen in acht te nemen (DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 2008). Dit zorgt ervoor dat deze theoretische concepten geschikt zijn voor dit onderzoek, omdat het de mogelijkheid biedt om patronen, praktijken, gedragingen en principes te categoriseren en tegen elkaar uiteen te zetten. Dat betekent dat de ervaringen van de deelnemers van dit onderzoek over ontwikkelingen in de cultuursector, die van invloed zijn op het Metropole Orkest meer behapbaar zijn als deze door de lens van institutionele logica's en complexiteit bekeken zijn.

Sinds de jaren 70 van de vorige eeuw speelt institutionele theorie een steeds grotere rol in sociaalwetenschappelijk onderzoek. Een opkomende belangstelling naar legitimiteit van organisatorisch handelen speelt daar een belangrijk rol in, omdat het concept ertoe dient om te onderzoeken of iets voor actoren of organisaties in contexten ertoe doet. Het concept helpt om antwoorden te krijgen op vragen aan actoren en organisaties in contexten die keuzes voor hun denken en doen motiveren (DiMaggio & Powell, 1983). De invloed van contexten op actoren en organisaties zorgt er volgens de institutionele logica theorie voor dat deze zich conformeren en laten leiden door institutionele aannames, waarden, overtuigingen en regels, omdat ze ingebed zijn in de betreffende context en daarmee invloed ondervinden. De mate waarin actoren en organisaties dit doen, is van

invloed op de duurzame aanwezigheid of het duurzame voortbestaan van actoren of organisaties in hun context (Scott, 2008). In andere woorden: actoren of organisaties spelen volgens de spelregels van het veld, of treden eruit. DiMaggio en Powell (1983) beschrijven dat dit eraan bijdraagt dat het voor actoren en organisaties moeilijk is om 'anders' te zijn dan andere actoren en of organisaties in een context, vanwege institutionele kracht en het daaraan inherente conformeren. Dit draagt er volgens DiMaggio en Powell (1983) aan bij dat actoren en/of organisaties in een context naar mate de tijd vordert meer en meer op elkaar gaan lijken.

Opvallend is echter dat binnen de wetenschapsliteratuur over institutionele theorie, vanaf de eind jaren 80 en begin 90 van de vorige eeuw, steeds meer aandacht uitgaat naar verandering, vervaging en complexiteit. Het institutionele staat hierin ter discussie, omdat de afbakening van de context belangrijk is voor de wijze waarop er actoren en organisatie invloed ondervinden (Friedland & Alford, 1991). Traditioneel zijn er een zestal instituties te onderscheiden: familie, religie, de staat, de markt, beroepen en corporaties (Thornton et al, 2012), waartussen de kaders in de afgelopen 30 jaar steeds meer met elkaar verweven zijn en er *multiplicity* van meerdere verschillende logica's in contexten bestaat. Institutionele complexiteit is beschreven als één of meerdere institutionele logica's in een context (Besharov & Smith, 2017). Dit heeft draagt eraan bij dat in deze periode het de aandacht in de literatuur over de institutionele (logica) theorie van isomorfisme en daarmee overeenstemmingen, naar verscheidenheid en verschillen verschuift.

Nuttig is dat Scott (2013) een drietal institutionele theorie pijlers beschrijft, omdat deze binnen onderzoek naar institutionele logica en complexiteit kunnen dienen als analytische constructen. Het helpt organisatorische praktijken en patronen in een institutioneel perspectief te plaatsen en bevindingen in bepaalde institutionele contexten bloot te leggen. De eerste pijler die Scott (2013) beschrijft is de regulatieve pijler en gaat over formele regelgevingen. De regulatieve pijler beïnvloedt actoren en organisaties in contexten, omdat zij zich hier simpelweg aan moeten houden. In de meeste gevallen gaat deze conditionering gepaard met handhaving en sanctionering als gevolg van overtredingen. In andere woorden gaat de regulatieve pijler over opstellen van regelgeving, het naleven en controleren van regelgevingen en het sanctioneren bij overtredingen. Daarmee beïnvloedt de regulatieve pijler toekomstig denken en het doen van actoren in een context. De tweede pijler die Scott (2013) beschrijft is de normatieve pijler. Dit betreft normen en waarden die actoren in een (institutionele) context als belangrijk achten en zo het denken en doen van de in de context ingebedde actoren sturen. Het gaat om 'gewenst' gedrag en is daarmee gerelateerd aan autonomie, status, macht en identiteit. De derde pijler die Scott (2013) beschrijft is de cognitieve pijler. Dit betreft een denkwereld of denkkader die als referentiebron geldt voor interactie tussen actoren en/of organisaties

in een context. Symboliek speelt hierin een belangrijke rol, omdat deze pijler ook gaat over het culturele, sociale en historisch geconstrueerde in instituties.

Besharov en Smith (2014) beamen de hierboven beschreven ontwikkeling, waarin de kaders van instituties meer met elkaar verweven zijn en institutionele ‘veelvoudigheid’ toeneemt. Zij beschrijven dat het bijeenkomen van verschillende logica’s in een context tot een (structureel) conflict kan leiden, maar het niet per definitie ‘volledige’ tegenstrijdigheid impliceert. Daar beschrijven zij een aantal aanjagers voor, die de onderstaande tabel 1 weergeeft. Dit is verhelderend en bovendien nuttig voor dit onderzoek, omdat de tabel stimulators voor variatie tussen centraliteit en verenigbaarheid beschrijft en er mogelijk parallellen zijn met resultaten uit dit onderzoek. Hieronder de betreffende tabel.

<b>Drivers of Variation in Compatibility and Centrality</b>		
<b>Level of Analysis</b>	<b>Factors That Influence Compatibility</b>	<b>Factors That Influence Centrality</b>
Institutional field	Number of professional institutions and relationship between them	Power and structure of field actors (i.e., fragmented centralization)
Organization	Hiring and socialization	Mission and strategy Resource dependence
Individual	Ties to field-level referents Interdependence	Adherence to logics Relative power

Tabel 1 (Besharov & Smith, 2014)

Opvallend is bovendien dat het een model presenteert wat ertoe dient om ‘veelvoudigheid’ van logica’s in organisaties te analyseren. Dit is nuttig voor een onderzoek naar logica’s, omdat het complexe en verweven bevindingen uit een empirisch onderzoek betekenis kan geven. Binnen het model van Besharov en Smith (2014) staan *centrality* en *compatibility* als determinanten centraal. Hieronder een visualisatie van het model in tabel 2.

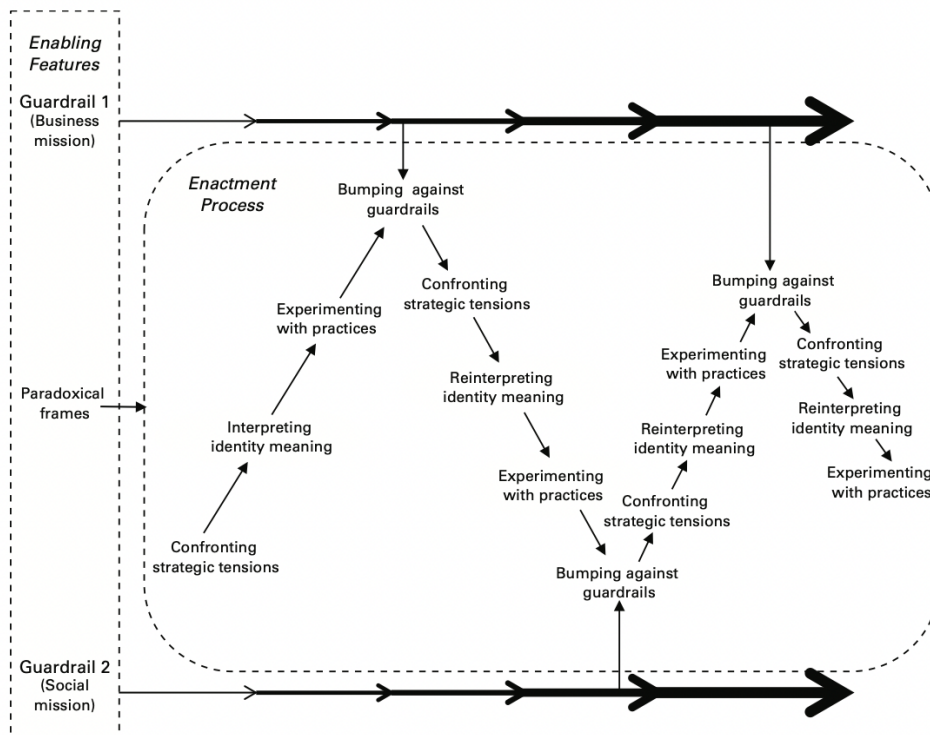
### Types of Logic Multiplicity Within Organizations

<b>Degree of centrality</b>	<b>High</b> Multiple logics are core to organizational functioning	<b>Contested</b> <i>Extensive conflict</i>	<b>Aligned</b> <i>Minimal conflict</i>
	<b>Low</b> One logic is core to organizational functioning; other logics are peripheral	<b>Estranged</b> <i>Moderate conflict</i>	<b>Dominant</b> <i>No conflict</i>
		<b>Low</b> Logics provide contradictory prescriptions for action	<b>High</b> Logics provide compatible prescriptions for action
		<b>Degree of compatibility</b>	

Tabel 2 (Besharov & Smith, 2014)

De eerste determinant, centraliteit, beschrijven Besharov en Smith (2014) als de mate van invloed van een dominante of meerdere logica's op de kern van het organisatorische functioneren, waarin het gaat over de verhouding tussen meerdere logica's in een context en de wijze waarop zij parallel van elkaar de kern van het organisatorische functioneren beïnvloeden. De tweede, verenigbaarheid, beschrijven Besharov en Smith (2014) als de interactie tussen logica's en de tegenstrijdigheid van deze interactie(s). Hierbij gaat het over de coherentie en de wijze waarop interacties elkaar beïnvloeden. Binnen het model staan een viertal kwadranten met daarin *multiplicity types*, namelijk: *Contested*, *Estranged*, *Alligned* en *Dominant*. Elke kwadrant in de tabel representeert een type veelvoudigheid van logica's die in een organisatie (context) voorkomen en de daaraan inherente mate van conflict tussen de logica's door middel van variatie in centraliteit en verenigbaarheid. Dit houdt in dat kernelementen van organisaties, zoals de strategiebepaling, de organisatiestructuur, de identiteit en de belangrijkste beroepspraktijken respectievelijk *extensive conflict* tot *no conflict* impliceren wanneer deze in de hierboven gepresenteerde kwadranten te plaatsen zijn (Besharov & Smith, 2014). Besharov en Smith (2017) presenteren een model met een omgangssystematiek voor organisaties waarin meerdere logica's bijeenkomen. Het betreft een gestructureerde flexibele systematiek met tegenstellende logica's. Dit draagt eraan bij 'de beste fit' na te streven, door grenzen van de verschillende logica's te definiëren, op te zoeken maar ook te respecteren. Hieronder het betreffende model.





Tabel 3 (Besharov & Smith, 2017)

Opvallend is dat ook Reay en Hinings (2009) in een empirische studie de verhouding tussen twee organisaties in een hybride professionele context belichten. Het gaat binnen deze studie om twee partijen die een institutionalisering van twee institutionele logica's ondergaan zijn. Dit onderzoek gaat over het bijeenkomen van twee rivaliserende logica's in een context en beschrijft dat werkprocessen die daaruit voortvloeien ook complementair aan elkaar kunnen zijn. Zoals eerder beschreven is institutionele (logica) theorie een paradigma waarin hybride professionalisme een plek heeft. Reay en Hinings (2009) beschrijven hoe lokale gezondheidsautoriteiten en artsen noodgedwongen met elkaar samenwerkingsprocessen opbouwen. Ondanks dat de gezondheidsautoriteiten vanuit een bedrijfskundige gezondheidszorg-logica redeneren en de artsen vanuit een medische professionalisme-logica. Reay en Hinings (2009) beschrijven een viertal mechanismen die de 'samenwerking' en dus de hybridisatie faciliteren en normaliseren. Het eerste mechanisme is de differentiatie van onderwerpen in besluitvormingsprocessen. De gezondheidsautoriteit is in deze casus (formeel) bevoegd tot het nemen van besluiten, onder andere over de inrichting van het werkproces van artsen. Toch, blijkt dat door middel van gedifferentieerde besluitvorming, waarin ook artsen (redenerend vanuit een rivaliserende logica) betrokken zijn, tot strategische uitkomsten voor beide logica's kan leiden. In eerste instantie is de differentiatie in de besluitvorming geduid als 'medische besluiten' en 'niet-medische besluiten', in loop van tijd normaliseert deze structuur echter en vervagen de kaders. Een factor die hierin een belangrijke rol speelt is onderlinge afhankelijkheid voor

'strategische' uitkomsten (Reay & Hinings 2009). Het tweede mechanisme is informele input voor besluitvormingsprocessen. Dit draagt bij aan de normalisering van besluitvorming waarin rivaliserende logica's gelden, maar is een relatief langduriger proces dan het differentiëren in besluitvorming. Hierin is het essentieel dat de formele besluitvormer zich actief inzet om informele informatie als input te waarderen voor besluitvorming. Het derde mechanisme is het aanwijzen van een gemeenschappelijke tegenstander om die met elkaar 'te bevechten'. De artsen in deze studie uiten tekortkomingen van middelen om hun werkprocessen uit te kunnen voeren en presenteren deze aan de zorgautoriteit. De zorgautoriteit uit deze studie neemt dit ter harte, wat tot een succesvolle lobby bij de regering leidt en voor een aanvulling op de betreffende middelen en betere werksystemen zorgt. Opvallend is bovendien dat de zorgautoriteit uit dit onderzoek de artsen inzicht geeft in de budgettering, middelen en werkprocessen. Dit brengt de partijen volgens het onderzoek dichter bij elkaar gebracht, omdat zij de regering als gemeenschappelijke 'tegenstander' bestempelen. Het vierde mechanisme is het met elkaar innoveren in nieuwe velden. Door nieuwe initiatieven met elkaar op te zetten, leren beide partijen om elkaars krachten te benutten en collectief organisatorisch vermogen op te bouwen. Belangrijk hierin is het om de initiatieven samen op te zetten, maar ook dat beide organisaties hun eigen expertise, formele en praktische onderscheid en onafhankelijkheid bewaren.

### **Hybride professionalisme**

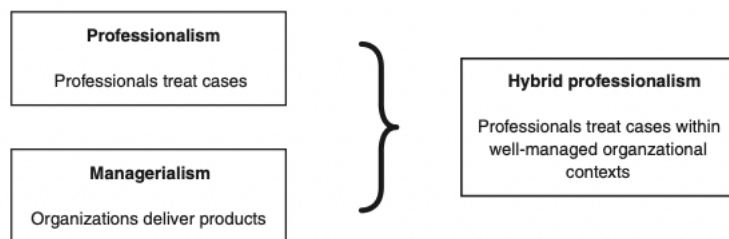
Het professionalisme is in literatuur van de bestuurs- en organisatiekunde een concept dat veel aandacht schenkt aan artsen, academici, advocaten en docenten. Deze actoren krijgen in de wetenschapsliteratuur dan ook vaak de professionals toebedeeld (Evetts, 2013). Wetenschappers gebruiken vaak het concept professionalisme, omdat dit de mogelijkheid biedt om deze actoren in verschillende situaties te onderzoeken. Sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw is het concept professionalisme dominant aanwezig binnen bestuurs- en organisatiekundige onderzoeken (Wilensky, 1964; Noordegraaf 2015). Het concept leent zich ervoor om vanuit verschillende invalshoeken en perspectieven onderzoek te doen naar professionals in uiteenlopende contexten. Dit zorgt voor een groot scala aan wetenschappelijke onderzoeken die in een viertal theoretische paradigma's te categoriseren zijn: sociaal-politieke, institutionele, organisatorische en psychologische onderzoeken (Noordegraaf, 2015).

Het grote scala aan onderzoeken naar professionalisme weerspiegelt de toegankelijkheid van het concept, omdat het daardoor in veel contexten toepasbaar blijkt te zijn. Tegelijkertijd weerspiegelt dit ook de aanleiding voor discussies over het concept, omdat de kaders flexibel, ambigu, vaag en dynamisch zijn (Evetts, 2013). Opvallend is het dat discussies over de waarde die het concept wel of

niet heeft, vrij snel na het ontstaan van het professionalisme opkomen (Wilensky, 1964). Opmerkelijk is dat Wilensky (1964) vrij kort na het ontstaan van het concept het 'misbruikt' van professionalisme beschrijft, omdat ook actoren uit niet-professionele contexten centraal staan in verschillende onderzoeken over professionalisme. Relatief uitgebreide technische en normatieve analyses over de karakteristieken van de 'traditionele' professional dragen uiteindelijk bij aan definiëring en onderscheiding van de term professional en het professionalisme (Wilensky, 1964). Daarna volgt echter een ontwikkeling van ruim zeventig jaar waarin definities van begrippen uit het concept en de inherente kaders verscherpen, maar ook weer vervagen (Noordegraaf, 2015). Parallel daaraan spelen grote maatschappelijke ontwikkelingen als globalisering en de verzelfstandiging van het publieke domein met de kaders van de (onderzoek) contexten waar het concept toe dient, met hierin eveneens herdefiniëringen en vervagingen. De wisselwerking tussen maatschappelijke veranderingen en theoretische onderzoeken draagt in de afgelopen 70 jaar bij doorontwikkelingen in de diepte en in de breedte van het concept (Evetts, 2013; Olakivi & Niska, 2016; Noordegraaf, 2015).

Vrij recent vormen de daaruit voortkomende ideeën besprekingen over hybridisatie van het professionalisme en het hybride professionalisme (Noordegraaf, 2007; Noordegraaf, 2015; McGivern et al., 2015; Smith & Besharov, 2019). Binnen deze doorontwikkeling van het concept professionalisme krijgt het intreden en de normalisatie van invloeden uit het managerialisme op het werk van professionals specifiek aandacht. In Nederland zijn elementen uit het managerialisme sinds de opkomst van het new public management in de jaren 80 en 90 van de twintigste eeuw van grote invloed op de publieke dienstensector en dus ook wetenschappelijke gesprekken. In die periode neemt de realisatie toe dat Nederlandse verzorgingsstaat is zoals deze ooit bedacht is niet langer betaalbaar is en dus de kosten voor de publieke dienstensector omlaag moeten. Het managerialisme is een paradigma uit de bedrijfseconomische wetenschappen waarin economische en bedrijfskundige principes als logica voor het organiseren van werk(processen) gelden. Rendement behalen, (kwantitatieve) beheersing van werkprocessen en streven naar efficiëntie zijn binnen het managerialisme geldende principes. In organisaties uit zich dit in streven naar volledige beheersbaarheid en winstgerichtheid van (alle) werkprocessen door rationalisering, het willen behalen van maximale efficiëntie en het streven naar een zo groot mogelijk marktaandeel (Hvenmark, 2015; Böhler, 2014).

Hieronder een simplistische weergave van hybride professionalisme in het analytische figuur 1 dat Noordegraaf (2015) presenteert als visualisatie.



*Figuur 1 (Noordegraaf, 2015)*

Hybride professionalisme in de publieke dienstensector beschrijft Noordegraaf (2015) gesimplificeerd als: professionalisme plus managerialisme. Dit is opmerkelijk, omdat de onderliggende principes van deze concepten traditioneel gezien van elkaar verschillen en bovendien allerlei contradicties bevatten (Smith & Besharov, 2017). De komende paragraaf presenteert de onderliggende principes van het traditionele professionalisme en de onderliggende principes van het traditionele managerialisme. Dit dient als verheldering van het hybride professionalisme, maar ook als verscherping van de onderliggende principes die daarbij horen. Opvallend is dat deze ontwikkeling in de theorie parallellen heeft met de casuïstiek van dit onderzoek. Het Metropole Orkest is immers als gesubsidieerd orkest, een cultuurorganisatie die in het semipublieke domein van de cultuursector opereert. Daarnaast leggen bezuinigingen en beleidsveranderingen de aandacht op economische invloeden in de sector.

### **Professionalisme**

Professionals zijn actoren die vanuit het traditionele perspectief in een publiek dienstverlenend verband in complexe ‘casussen’ met mensen werken. Deze actoren zijn gekenmerkt door specifieke expertise, ofwel kennis en vaardigheden die vaak in lange (universitaire) opleidingen ontwikkelen. Dit zijn belangrijke kenmerken, omdat het ervoor zorgt dat leken het werk van deze actoren slechts in beperkte mate kunnen beoordelen. Een klassiek voorbeeld hiervan is een patiënt onder behandeling bij een arts. De patiënt kan een ervaring bij de behandeling hebben, maar is niet in staat om in te schatten wat de impact van de behandeling is en of er alternatieve behandelingen zijn, simpelweg omdat de patiënt zelf niet over de kennis en vaardigheden beschikt die nodig zijn om de dienst te beoordelen. Dit geldt logischerwijs niet alleen voor de ontvanger van de dienst in kwestie maar ook voor ieder andere leek. Dit zorgt ervoor dat de professional traditioneel gezien veel autonomie en vrijheid over de invulling van zijn of haar werk heeft en dat leken erop vertrouwen dat zij dit naar eer en geweten doen. Professionals richten traditioneel gezien dan hun werkprocessen grotendeels in op basis van professionele kennis. In professionele contexten gelden expertise, dienstethiek en commitment als legitimiteit voor autoriteit. Daartegenover staat dat in de dienstverlenende werkprocessen van professionals, kwaliteit en menselijkheid als belangrijkste waarden gelden. Vanuit het ‘traditionele’ professionalisme staat de door de professional ingeschatte behoefte van de mens in

diens casus centraal. Dit uit zich in kwalitatief zo hoogwaardig en zorgvuldig mogelijke zorg voor patiënten door artsen, vertegenwoordiging van cliënten door advocaten en onderwijs voor studenten van docenten. Bovendien is een belangrijk element dat professionals nauw in een genetwerkte verbinding staan met universiteiten en de overheid. Professionals zijn van oudsher actoren die rollen met een belangrijk gewaardeerde maatschappelijke functie bekleden, wat met zich meebrengt dat de overheid zich in deze speelvelden mengt (Evetts, 2013; Noordegraaf, 2007, 2015, Wilensky, 1964). Opvallend is dat deze actoren overeenkomsten lijken te hebben met de actoren die deelnemen aan dit onderzoek, omdat zij net als de hierboven omschreven professionals specifieke kennis en vaardigheden in een dienstverlenende wijze inzetten in het semipublieke domein.

### **Managerialisme**

Binnen het traditionele managerialisme hebben organisaties een functie als aanbieder van producten en diensten voor klanten, die zo diens vraag voldoen en er een waarde ruil plaatsvindt. In zulke ‘goed gemanagede’ organisaties hebben medewerkers helder geformuleerde functies met taken en verantwoordelijkheden. Er is sprake van een goed presterende organisatie als deze op een systematische wijze minimale middelen weet om te zetten in maximale opbrengsten. Hiërarchische organisatiestructuren en marktwerking zijn binnen het managerialisme de motor om maximale winst en marktaandeel te behalen. De autoriteit ligt binnen het managerialisme bij het behalen van resultaten en het aantoonbaar maken van een beantwoorde klantenvraag aan aandeelhouders en andere belanghebbenden (stakeholders). Dit toont binnen het managerialisme de legitimiteit van acties en het functioneren van een organisatie aan. Daarom ligt autoriteit in ‘goed gemanagede’ organisaties vanuit de principes uit het managerialisme in de verantwoording van gecontroleerde en berekende acties en roepen regelgevers en controleurs actoren ter verantwoording als zij dit nalaten. De daartoe behorende waarde is dat alle acties, mensen en processen ingericht zijn om resultaten te faciliteren die maximaal effectief en efficiënt zijn, om het resultaat van ingezette middelen te versterken en de winstgevendheid te vergroten. Werkprocessen en prestaties zijn rationeel overwogen acties, die optimaal functioneren in een systeem en het management controleert (Noordegraaf, 2015; Hvenmark, 2016; Bouty & Drucker-Godard, 2018).

Hybridisatie is het bijeenkomen en de normalisatie van de hierboven beschreven ‘zuivere’ varianten van het professionalisme en het managerialisme en is daarmee een verschijningsvorm van institutionele complexiteit (Noordegraaf, 2015; McGivern, et al., 2015; Smith & Besharov, 2019). Dit uit zich onder andere in een drietal organisatorische dimensies, die nauw met elkaar verweven zijn en alle drie de hybridisatie van het professionalisme en het managerialisme weerspiegelen. Noordegraaf

(2015) beschrijft dat de coördinatie, de autoriteit en de waarden kritieke elementen van organiseren zijn in contexten als deze. De volgende alinea licht deze dimensies uit, omdat dit de onderliggende contradicties van de concepten verder belicht en wrijving tussen de principes blootlegt. Dit biedt de mogelijkheid om bevindingen uit deze studie in een theoretisch analytisch perspectief te plaatsen en in een dialoog te voeren met de empirische resultaten in het daartoe behorende hoofdstuk.

Het eerste element dat Noordegraaf (2015) beschrijft is coördinatie. Dit gaat over het organiseren en inrichten van werkvormen en of processen die het doel of de doelstellingen van een organisatie faciliteren. De coördinatie van werkvormen binnen het hybride professionalisme zijn conflicterend, omdat het enerzijds gaat om autonome actoren die, gebaseerd op specifieke kennis en vaardigheden acties uitvoeren en anderzijds om een door marktwerking en hiërarchie gedreven managerialistische functie gaat (Bouty & Drucker-Godard, 2018; Macheridis & Paulsson, 2019). De Bruijn (2007) beschrijft dat het knelpunt van coördinatie terug te leiden is naar prestatiemeting, omdat prestaties van professionals niet of nauwelijks te meten zijn, terwijl het meten van prestatie binnen het managerialisme, omwille van het afleggen van verantwoording aan stakeholders en het maximaliseren van beheersbaarheid, een belangrijk principe is (Putters & Frissen, 2006). Het tweede element dat Noordegraaf (2015) presenteert is autoriteit. Dit uit zich bijvoorbeeld door de hoedanigheid van het begrip autoriteit in hybride professionalisme. Autoriteit binnen het professionalisme gaat over autonomie, expertise en dienstenethiek, waar het binnen het managerialisme gaat over resultaten van acties, controlemechanismen en het naleven van marktmechanismen zoals klantenvraag (De Bruijn, 2007; Olakivi, Antero & Niska, 2016; Fulop, 2012). Het derde element dat Noordegraaf (2015) presenteert is *waarde*, waarbij het gaat om dat wat belangrijk is voor actoren in de betreffende context. Opvallend is dat het binnen het professionalisme blijkt te gaan om intrinsieke motivatie kwalitatief hoogstaande diensten te leveren, met de menselijke maat als uitgangspunt, waar het binnen het managerialisme blijkt te gaan om efficiëntie en winstgedrevenheid (Evetts, 2013; Hvenmark, 2015).

Hieronder tabel 5 die Noordegraaf (2015) presenteert. Hierin staan de drie elementen gecategoriseerd in verschillende 'perspectieven' op professionalisme, hybride professionalisme en 'voorbij' het hybride professionalisme.

	1. Pure professionalism (Pure)	2. Controlled professionalism (Pure)	3. Managed professionalism (Hybrid)	4. Organizing professionalism (Beyond hybridity)
	Protected professionals treat cases	Well-run organizations deliver products	Professionals render services within organizations	Professionals take organizing seriously
<i>Coordination</i>	- Skills - Norms	- Hierarchy - Markets	- Cooperation - Interaction	- Connections - Standards
<i>Authority</i>	- Expertise - Service ethic	- Results - Accountability	- Flexibility - Reliability	- Responsibility - Stakeholders
<i>Values</i>	- Quality - Humanity	- Efficiency - Profitability	- Meaningfulness - Efficient quality	- Multiplicity - Legitimacy

Tabel 4 (Noordegraaf, 2015)

Tabel 5 geeft verschillende vier stadia van hybridisatie van het professionalisme weer. Opvallend is dat Noordegraaf (2015) naast een hybride stadium een *beyond* stadium beschrijft. Dit houdt in dat de hybride condities in een organisaties of contexten zodanig genormaliseerd zijn, dat de verschillende principes in het organisatorische denken en doen opgenomen zijn en duurzaam verenigd zijn.

Opmerkelijk is dat deze literatuur van de bestuurs- en organisatiekunde slechts in zeer beperkte mate aandacht uitgaat naar de context en de actoren die centraal staan in dit onderzoek. Dit is opmerkelijk, omdat artistieke of culturele professionals in Nederland relatief veel overeenkomsten (lijken te) hebben met de actoren die wel veel vertegenwoordigd zijn in de literatuur. Het is dan ook relevant om de theorie van hybride professionalisme en de theorie van institutionele logica in dit onderzoek te bespreken, omdat deze theorie van institutionele logica's als een overkoepelend paradigma van het hybride professionalisme geldt en bevindingen uit dit onderzoek naar *complexiteit* ook vanuit dit concept te benaderen zijn. Het professionalisme is een 'ingekleurd kader' van een institutionele logica en hybriditeit evenzo van institutionele complexiteit. Mogelijk helpen deze concepten om betekenis te geven aan de door de deelnemers van dit onderzoek ervaren veranderingen in de cultuursector en de artistieke professionals binnen het wetenschappelijke debat rondom complexiteit en hybride professionalisme te voegen.

## **Methodologie**

In dit hoofdstuk presenteer ik de methodologie van het onderzoek en beschrijf de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Het hoofdstuk bestaat uit een drietal paragrafen. In de eerste paragraaf staat het onderzoekontwerp centraal, dit gaat over strategische keuzes om de doelstellingen en de onderzoeksvragen van het onderzoek te behalen en te beantwoorden. In de tweede paragraaf staat de data-analyse centraal en in de derde paragraaf de kwaliteitscriteria van het onderzoek. Dit betreft elementen die gaan over de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Ter verheldering allereerst de doelstelling en de hoofd- en deelvragen.

Het doel van deze studie is het aan het licht brengen van ervaringen van actoren die onderhevig zijn aan de eerder beschreven ontwikkelingen in de cultuursector. Dit legt de invloed van bezuinigen en beleidsveranderingen in de cultuursector op actoren in een organisatorische context bloot en geeft de artistieke professional een plek in de bestuurs- en organisatiekundige wetenschapsliteratuur. Tot slot rust het de organisatie in kwestie uit met kennis en inzichten over een uitdagende situatie, die een omgangsvorm ermee mogelijk meer behapbaar maakt. De daarvoor dienende hoofd- en deelvragen luiden:

Wat betekent de hybridisatie van de Nederlandse cultuursector voor de musici en de stafleden van het Metropole Orkest?

- Hoe beschrijven de musici en de stafleden het Metropole Orkest het artistieke professionalisme?
- Hoe verhouden de artistieke hoogwaardigheid en het maatschappelijke kompas zich volgens de musici en de stafleden van het Metropole Orkest tot elkaar?
- Hoe ervaren de musici en de stafleden van het Metropole Orkest invloed van het economische denken en doen binnen bij Metropole Orkest?

### **Een kwalitatieve studie**

In dit onderzoek zijn kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden (Bryman, 2015). Ten opzichte van kwantitatieve onderzoeksmethoden zijn kwalitatieve onderzoeksmethoden passender om de betekenis van een ontwikkeling of fenomeen voor hen die dit ondervinden beter te begrijpen, omdat de onderzoeker in kwalitatief onderzoek thema's, relaties en patronen bloot probeert te leggen die ervaringen van deelnemers van het onderzoek representeren (Boeije, 2015). Om het hierboven beschreven vraagstuk te beantwoorden is er gekozen voor etnografie, omdat het gaat over de betekenis die mensen geven aan hun gedrag, hun ervaringen en



hun acties (Boeijens, 2015). Het onderzoek kent een interpretatieve benadering van de empirische werkelijkheid, omdat het onderzoek in een afgebakende context plaatsvindt en de focus daarin ligt op het observeren en interpreteren van de sociale werkelijkheid. Dit is een onderzoeksmethode uit de epistemologische wetenschapsfilosofie, een wetenschappelijk paradigma waarin de sociale werkelijkheid als een actieve en geconstrueerde realiteit door sociale actoren en hun interacties geldt (Bryman, 2015; Maxwell, 2013).

Om tot de essentie te komen van dat wat voor de deelnemers van dit onderzoek belangrijk is, en flexibiliteit tijdens het onderzoek te bewaren is er voor inductieve en deductieve elementen in de werkwijze gekozen. Dit vertaalt zich erin dat de empirie tijdens het onderzoek leidend is ten opzichte van de theoretische concepten, omdat de wetenschappelijke doelstelling van het onderzoek gaat over het aanvullen van theorie op basis van empirische bevindingen. Bovendien staan hierin de ervaringen van de deelnemers van het onderzoek centraal en bepaalt dat wat voor hen geldt de focus (Boeije, 2015). Toch zijn in het theoretisch kader ook *sensitizing concepts* gepresenteerd, die als ‘bagage van de onderzoeker’ ook richting aan het onderzoek geven. Daartegenover staat dat op voorhand niet duidelijk was wat de context van het onderzoek voor data biedt en wat het analytisch kader daarvoor is, omdat de onderzoekcontext in wetenschapsliteratuur over de theoretische concepten onderbelicht is.

Het onderzoek is uitgevoerd in een afgebakende organisatorische context en betreft daarmee een enkele *casestudy*. Dit dient een diepgaand onderzoek en een analyse van dynamieken, praktijken, patronen en gedragingen in een organisatorische context (Bryman, 2015). In de setting waar het onderzoek gedaan is, manifesteert de problematiek zich omdat het een organisatie is die zich ‘midden in de cultuursector’ bevindt en onderhevig is aan de ontwikkelingen die daarin plaatsvinden. In dit onderzoek speel ikzelf als onderzoeksinstrument ook een rol, omdat het vooraf onduidelijk was waar ik in een onderzoekcontext als deze op stuit en het onzeker was in hoeverre de deelnemers tijdens hun werkzaamheden te observeren zouden zijn en of welwillend zouden zijn om als deelnemers te fungeren. Een voorbeeld uit dit onderzoek is dat een deel van de werkzaamheden van respondenten niet vanzelfsprekend toegankelijk is, zoals besloten vergaderingen van stafleden en musici, maar ook repetities en concerten en de daaraan voorafgaande voorbereidingen en afwerkingen naderhand. In dit onderzoek speelt intuïtie en nieuwsgierigheid dan ook een belangrijke rol, omdat het gaat over het blootleggen van persoonlijke perspectieven, die vertrouwen behoeven. Het is met het oogpunt op het doel van het onderzoek noodzakelijk om in te spelen op ontwikkelingen die zich voordoen tijdens het onderzoek (Boeije, 2015; Maxwell, 2013).

## **Data**

### **Documenten**

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van documenten om de actoren en de organisatie die onderzocht is in een context te kunnen plaatsen. Het betreft documenten en rapporten die publiek beschikbaar zijn. Deze zijn gepubliceerd door de overheid, het Metropole Orkest, de Vereniging van Nederlandse Orkesten, de wetenschapsraad voor regeringsbeleid, de raad voor cultuur en sectorverenigingen. Het gaat hierbij om documenten als (strategische) agenda's, beleidsstukken en jaarverslagen van het Metropole Orkest, maar bijvoorbeeld ook om beleidsplannen van het ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap, sectoranalyses en onderzoeksrapporten over de cultuursector. Hierbij is gekeken naar informatie die gerelateerd is aan *artistieke, sociaal-maatschappelijke* en *economische* doelstellingen. Gedeelten hiervan zijn gerapporteerd in het hoofdstuk *achtergrond casus*.

### **De etnografische onderzoeker**

In etnografisch onderzoek is de onderzoeker min of meer een onderzoeksinstrument, omdat het gaat om subjectieve waarnemen, interpretaties en betekenisgeving in een sociaal geconstrueerde werkelijkheid (Maxwell, 2013). Dit betekent dat ikzelf een onderdeel ben van de methodologie en dus mijzelf in de methodebespreking plaats.

### **Interviews**

Interviewen is een passende methode om ervaringen over een ontwikkeling bloot te leggen en beeld te krijgen over dat wat speelt in een context (Bryman, 2015). De interviews zijn afgenomen bij musici (M) en stafleden (S) van het Metropole Orkest. Er zijn in totaal veertien interviews afgenomen van ongeveer een uur. Ik heb ervoor gekozen om een zo divers mogelijke samenstelling van in de context betrokken actoren deel te laten nemen aan de interviews, omdat dit bijdraagt aan de compleetheid van de data. Het gaat hierbij om een zestal stafleden, met daarin verschillende functies vertegenwoordigd, een tweetal musici uit het orkest mét een formele staffunctie en een zestal musici waarvan er twee actief zijn in de ondernemingsraad en/of artistieke commissie van het Metropole Orkest. Ik heb een doelbewuste selectie van de deelnemers gemaakt, omdat dit ertoe dient deelnemers bij het onderzoek te betrekken die beschikken over ervaring en kennis over de thematiek die centraal staat in dit onderzoek (Boeije, 2015, P. 63). Met het oogpunt op de privacy van de deelnemers van dit onderzoek, zijn alle resultaten gepresenteerd onder pseudoniemen. Er is bij de deelnemersselectie aanspraak gemaakt op de netwerkkenis van de gesproken deelnemers. Om nieuwe deelnemers te kunnen werven is er dus overlegd met eerder gesproken deelnemers. De

interviews zijn op een ongestructureerde wijze gehouden, omdat dit de flexibiliteit van het onderzoeksproces ondersteunt en de gelegenheid biedt om in te spelen op dat wat belangrijk is voor deelnemers (Bryman, 2015). Bovendien passen ongestructureerde interviews goed bij een onderzoek waarbij een bepaald fenomeen of ontwikkeling centraal staat, omdat de flexibiliteit van ongestructureerde interviews de onderzoeker de gelegenheid bieden om verschillende ervaringen en perspectieven over hetzelfde fenomeen te verzamelen. Hierdoor heb ik de generaliseerbaarheid van de bevindingen min of meer ingeruild voor het vergroten van een contextueel begrip (Maxwell, 2013, P. 92). Om te voorkomen dat dit te veel van de thematiek afwijkt heb ik ervoor gekozen om voorafgaand aan de interviews kort toe te lichten wat het onderzoek inhoudt en eventuele vragen daarover te beantwoorden. Vervolgens zijn de interviews telkens begonnen met een open vraag over de werkzaamheden van de deelnemer bij het MO en zijn onderwerpen als veranderingen, bezuinigingen, belemmeringen in het werk, doelstellingen en hierbij ervaren gevoelens gepasseerd. De interviews zijn op verschillende locaties uitgevoerd, waarbij de voorkeur lag bij het houden van interviews bij het Metropole Orkest, omdat dit het perspectief 'door de ogen van de respondent' ten goede komt (Boeije, 2015). Echter is het vanuit praktische overwegingen noodzakelijk geweest om ook op andere locaties interviews te houden. Er is echter geen reden om aan te nemen dat dit de interviews in enige vorm in de weg gezeten heeft.

### **Observaties**

Een andere gebruikte onderzoeksmethode is (participanten-)observaties. Deze hebben plaatsgevonden in (in)formele vergaderingen van de ondernemingsraad, de staf en de artistieke commissie, concerten, repetities en door een parttime aanwezigheid van ongeveer 3 maanden op de werkvloer. Dit draagt eraan bij dat ik inzicht gekregen heb in de alledaagse werkzaamheden van de actoren in kwestie en daarmee een blik op de 'normale' gang van zaken heb. Kortom: het helpt te bestuderen wat mensen doen, wat mensen weten en wat mensen maken (Boeije, 2015, P. 72). Door processen waaraan de participanten van het onderzoek in hun context deelnemen te observeren en concrete aantekeningen te maken van wie wat zegt, denk ik in staat te zijn om waarnemingen en interpretaties te doen in de voor de participanten gebruikelijke context (Maxwell, 2013). Op die manier stelt de onderzoeker zich in staat om de ervaringen van participanten in de hierboven benoemde onderzoeksettingen bloot te leggen. Het gaat hierbij om musici en stafleden, omdat zij de actoren zijn die de onderzoekcontext vertegenwoordigen en het in dit onderzoek gaat over ervaringen van met de veranderde invloeden op het werk in de professionele (symfonie-)orkesten in Nederland (Emerson, Fretz & Shaw, 2001). Een deel van de observaties zijn gedaan in settingen die informatie over de context van actoren en de organisatie blootleggen. Zoals concerten, repetities en alledaagse

kantoorwerkzaamheden. Dit heeft eraan bijgedragen terugkomende onderwerpen waar te nemen en uiteindelijk de thematiek van het onderzoek te definiëren. Een ander deel, is uitgevoerd in settingen waarin de problemen van de thematiek van het onderzoek naar voren zijn gekomen. Dit betreft vooral vergaderingen waarin gesprekken gevoerd zijn over onderwerpen waarin artistieke, sociaal-maatschappelijke en economische elementen van de organisatie bijeenkomen.

### **Analyse**

Alle interviews zijn, met instemming van de deelnemers van het onderzoek opgenomen en getranscribeerd. Dit heb ik gedaan door de geluidsfragmenten (snel) na de interviews terug te luisteren en woord voor woord uit te schrijven, hierbij is alleen informatie die mogelijk als (te) gevoelig kan gelden overgeslagen. Daarna zijn alle interviews gecodeerd. Dit houdt in dat (de opvallende) fragmenten uit de interviews gekoppeld zijn aan een code. In de literatuur is deze eerste vorm van labelen beschreven als *open* code (Bryman, 2015). Deze codes zijn gecategoriseerd als *axiale* codes, welke van tevoren niet vaststonden. Vervolgens heb ik geselecteerd, om thema's te vormen, die uiteindelijk tot de paragrafen in het resultatenhoofdstuk hebben geleid. De observaties zijn parallel van de interviews bijgehouden en gerapporteerd. Dit betreft echter een veel minder 'grote' hoeveelheid data en met name 'notities'. Er is hierbij voor gekozen om een vergelijkbaar codeproces te doorlopen, echter op een veel kleinere en minder gestructureerde schaal.

### **Kwaliteitscriteria**

Maxwell (2013) beschrijft dat kwaliteitseisen van kwalitatief onderzoek met één centrale vraag samengevat kunnen worden, namelijk: op welke wijze kan de onderzoeker het fout hebben? De komende vier alinea's presenteren kwaliteitscriteria en de wijze waarop deze relevant zijn voor dit onderzoek.

### **Geloofwaardigheid**

Geloofwaardigheid gaat in dit onderzoek niet over het aantonen van een absolute waarheid, maar wel over interne validiteit. Het gaat over overeenkomsten en verschillen tussen bevindingen en over de wijze waarop de onderzoeker het onderzoek uitgevoerd heeft. De geloofwaardigheid kan vergroot worden met behulp van triangulatie van onderzoeksmethoden en rapportage van onderzoekspraktijken (Bryman, 2015, P. 392). Dit houdt in dat er vanuit verschillende onderzoeksmethoden en perspectieven naar dezelfde thematiek gekeken is. In dit onderzoek is dit gedaan door de respondentenselectie, de keuzen voor observatiesettingen en door de bevindingen van de gebruikte onderzoeksmethoden met elkaar te vergelijken. Bovendien heb ik tijdens het

onderzoek (met name in de interviews) veel gebruik te maken van controlevragen en is een overgroot deel van het onderzoek 'op papier' uitgewerkt.

### **Overdraagbaarheid**

Overdraagbaarheid gaat over de externe validiteit van het onderzoek. Het gaat over de toepasbaarheid van deze studie in andere contexten. In deze studie gaat dit over de diepte van het onderzoek, meer dan over de breedte (Bryman, 2015, P. 393). In dit onderzoek is een belangrijke rol weggelegd voor de beschrijving van de resultaten, omdat rijke, gedetailleerde en diepgaande bevindingen de diepte van de studie beschrijven en de resultaten discussieerbaar maken voor onderzoeken in andere contexten. In dit onderzoek heb ik geprobeerd om zo helder en gedetailleerd mogelijk de ervaringen van de deelnemers te beschrijven in het resultatenhoofdstuk. Bovendien is er een 'extra' hoofdstuk met achtergrondinformatie over de casuïstiek gepresenteerd, dit nodigt uit tot discussie en draagt bij aan een overwogen oordeel over de toepasbaarheid in andere contexten.

### **Betrouwbaarheid**

'Zekerheid' of 'betrouwbaarheid' gaat over de consistentie van het onderzoek en het vertrouwen dat de onderzoeker de 'juiste' stappen ondernomen heeft om tot valide bevindingen komt (Bryman, 2015, P. 393). Het gaat over inbouwen van controlestukken in het onderzoeksproces, om de mogelijkheid om tot 'dezelfde' resultaten te komen bij herhaling. Dit kan vergroot worden door aantekeningen en bijvoorbeeld een manuscript over het gehele onderzoeksproces bij te houden. Echter, is het in een (kwalitatief) interpretatief onderzoek als dit, geen doelstelling om bij herhaling 'dezelfde' uitkomsten te presenteren omdat het onderzoek geen absolute waarheid nastreeft, maar een verhaal over de ervaringen van de deelnemers presenteert. Toch, is er tijdens het gehele proces veel gedocumenteerd en bieden veldnotities, transcripten, geluidsopnames en 'werkdocumenten' de mogelijkheid tot een dialoog over de betrouwbaarheid (Bryman, 2015).

### **Bevestigbaarheid**

Bevestigbaarheid slaat op de neutraliteit van de onderzoeker en gaat over de objectiviteit van de onderzoeker (Bryman, 2015, P. 393). Het gaat erover hoe een onderzoeker persoonlijke waarden wel of niet laat gelden tijdens het onderzoek. Dit betekent dat het ook gaat over hoe objectiviteit en subjectiviteit zich tot elkaar verhouden en welke rol kwaliteitscriteria hebben. In dit onderzoek is de verhouding tussen de theorie en de empirie hierin een punt van aandacht, omdat de doelstellingen van het onderzoek en daarmee de vraagstelling inductieve en deductieve elementen bevatten. Hieruit is tijdens het onderzoek een persoonlijke neiging ontstaan om de theoretische concepten als 'gids' te laten gelden, omdat etnografie in een 'complexe' context ervoor zorgt dat ervaringen 'moeilijk' van

elkaar te scheiden. Soms was het moeilijk om 'de bomen door het bos' te blijven zien. Dit is met gesprekken, controlevragen, nieuwsgierigheid en intuïtie aangevochten (Bryman, 2015, P. 173). Persoonlijke neigingen over de waarden rondom dit vraagstuk zijn nihil, omdat het in deze studie niet gaat over een ethische kwestie(s) of het goede dan wel foute in of rondom een vraagstuk.

## Achtergrondstudie casuïstiek

Dit hoofdstuk omvat achtergrondinformatie over het Metropole Orkest, omdat dit de resultaten, die gepresenteerd zijn in het volgende hoofdstuk in perspectief plaatst. Het betreft een beschrijving van de organisatie in context. Het gaat hierbij om een beknopte beschrijving van de historie en het ontstaan van de organisatie, dus een globale schets van 'de geschiedenis'. Daarnaast gaat het over veranderingen die de organisatie in de afgelopen tien jaar heeft doorgemaakt, omdat deze relatief groot zijn en een belangrijke contextualisatie voor het resultatenhoofdstuk vormen.

Het Metropole Orkest is een jazz-en poporkest dat sinds 1945 bestaat, omdat de Nederlandse samenleving na de oorlog beschadigd was en muziek als middel voor plezier en verbinding geldt (MO, 2020). De huidige samenstelling van het orkest bestaat uit 51 orkestleden, drie dirigenten en zeventien stafleden. Het Metropole orkest heeft in 77 jaar meer dan 150 albums gepresenteerd en meegewerkt aan duizenden radio- en tv-uitzendingen. Dit komt neer op zo'n 600 arrangementen per jaar en 21 Grammy-nominaties. Vier keer heeft het orkest deze internationale onderscheiding gewonnen. Het Metropole Orkest is een organisatie in de Nederlandse cultuursector met een kleurrijke geschiedenis en wereldwijde erkenning.

Het Metropole Orkest speelt verschillende muziekgenres, waardoor de producties vaak variëren en constant wisselen. Daarmee probeert het orkest een breed en divers publiek aan te spreken. Het muziekpalet bestaat uit: jazz, pop, soul, funk, cabaret, musicals, filmmuziek en wereldmuziek. Daarnaast houdt het Metropole Orkest zich met maatschappelijke activiteiten bezig, zoals bijvoorbeeld muziekeducatie. De organisatie doet onderwijsprojecten voor amateurmusici en scholen in het voortgezet onderwijs. Op die manier deelt het orkest ervaringen met jongeren en draagt de organisatie bij aan ontwikkeling en vernieuwing in de muzieksector. De ambitie is om daarin zo veel mogelijk groepen uit de samenleving aan te spreken (MO, 2020). Ook biedt de organisatie management-, communicatie- en leiderschapstrainingen aan voor het bedrijfsleven. De organisatie biedt daarmee kennis en de kunde van medewerkers aan om financiële middelen te genereren.

Het Metropole Orkest is sinds de oprichting in 1945 tot aan de afsplitsing in 2012/2013 onderdeel van het Nederlandse Muziekcentrum van de Omroep. Door overheidsbezuinigingen in de cultuursector heft de overheid 'het oude Metropole Orkest' in 2012 op. Waarop een aantal orkestleden en de toenmalig orkestmanager door middel van een lobby bij het toenmalige kabinet een regeling treffen, waarbij het Metropole Orkest kort daarna een doorstart als stichting maakt. Via het cultuursubsidiestelsel de Basisinfrastructuur doet het Metropole orkest sindsdien aanspraak op

subsidie voor perioden van vier jaar (MO, 2021). Een van de voorwaarden daarvan is dat het Metropole Orkest sindsdien met vijftig procent van de financiële middelen ten opzichte van de omroeptijd programmeert. Dit heeft ertoe geleid dat de musici van het orkest met de verzelfstandiging voor de keuze gesteld zijn om door te gaan met deeltijdcontracten van 50 procent werk en dus ook 50 procent salaris of te stoppen. Het streven van het Metropole Orkest is sindsdien om dit weer naar het 'oude niveau' te tillen. Vooralsnog is een stijging naar 65 procent echter het hoogst haalbare en staat bijna tien jaar na de verzelfstandiging het salaris van de musici nog steeds hoog op de agenda (MO, 2021). De haalbaarheid van dit streven is echter geen zekerheid en van invloed op een dominantere rol voor economische principes in de organisatie.

Doordat de basisinfrastructuur een periodieke subsidiering is van vier jaar en deze ongeveer 80 procent van het inkomen vormt, is het Metropole Orkest gebonden aan (de koers van) de Raad van Cultuur en het ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De aanvraag van de basisinfrastructuur dienen behoevende organisaties bij het ministerie van OCW in. Het ministerie van OCW beoordeelt de aanvraag vervolgens op volledigheid en tijdigheid. Daarna draagt het ministerie van OCW de aanvraag over aan de Raad van Cultuur, zij analyseren en beoordelen aanvraag. De beoordelingscommissie van de Raad van Cultuur toetst de aanvraag op de beloning van de medewerkers en de gezondheid van bedrijfsvoering van de aanvrager. Daaronder valt een inhoudelijke analyse van de organisatieplanning, waarin de beoordelingscommissie de voorwaarden van de subsidieregeling en de codes toetst. Dit houdt een beschouwing van het profiel van de organisatie in, maar ook diepgaandere analyse over de artistieke kwaliteiten, de vernieuwende werking van de muziek, de beloning van medewerkers, de (financiële) gezondheid van de bedrijfsvoering, de bijdrage aan (muziek) educatie en participatie en de geografische spreiding van de activiteiten van de aanvrager. Als de beoordelingscommissie de aanvraag positief beoordeeld heeft, overhandigt zij deze aan de Raad van Cultuur, die een volledigheidscntrole uitvoert en de aanvrager in kwestie de kans geeft feitelijke onjuistheden te corrigeren. Het ministerie van OCW krijgt vervolgens de gecontroleerde aanvraag met het als positief beoordeelde advies terug. Het is dan aan de minister de aanvraag te honoreren (OCW, 2021). Dit doet de minister met de aanvragen van het Metropole Orkest, sinds de eerste aanvraag dan ook telkens.

In de beoordeling van de artistieke kwaliteiten van aanvragers ligt de focus van de beoordelingscommissie op de inhoud van de programma's. Dit vindt plaats op basis van een tweetal dimensies. Enerzijds kijkt de beoordelingscommissie naar de aanvragers programma's met de vraag: wat zijn de programma's? Anderzijds kijkt de beoordelingscommissie naar het programma met de vraag: hoe speelt de aanvrager de programma's? De eerste vraag beantwoordt de beoordelingscommissie via een viertal pijlers die kaders vormen waarbinnen programma's 'dienen' te



vallen. Deze zijn beschreven als: *Future* (vernieuwend), *Heritage* (erfgoed van lichte muziek), *Welcome* (toegankelijk) en *Global* (alle culturen) (Raad van Cultuur, 2021). Het Metropole Orkest programmeert sinds de verzelfstandiging alles binnen deze vier pijlers (MO, 2021). De tweede vraag is door beoordelingscommissie van de Raad van Cultuur in het vorige advies aan het ministerie van OCW beantwoordt met: de artistieke kwaliteit van het orkest als goed, en met name de kwaliteit van de kopersectie als uitzonderlijk. De betrokken arrangeurs leveren uitstekende arrangementen en in samenwerking met (internationale) solisten presteert het orkest op topniveau'' (Raad van Cultuur, 2021). In het beantwoorden van de 'hoe vraag' is de Raad van Cultuur als overheidsorgaan echter terughoudend. Een aanleiding hiervoor is verhouding die kunst en cultuur met de overheid hebben, omdat de overheid slechts in beperkte mate over inhoud en kwaliteit van kunst en cultuur kan en mag oordelen. Het achterliggende gedachtegoed is dat kunst en cultuur een beschouwende functie hebben tegenover de maatschappij en daarmee onder andere ook als criticus op de overheid te beschouwen zijn. Daarbovenop komt dat de inhoud en kwaliteit van kunst en cultuur voor de 'normale mens' nauwelijks op kwaliteit te beoordelen is.

De bezuinigingen die tot de verzelfstandiging van het Metropole Orkest hebben geleid, brengen voor het orkest veel veranderingen teweeg. In de huidige situatie is net als voorheen de overheid als subsidie-aandragers de grootste 'klant' van het Metropole Orkest, maar door de aard van de 'nieuwe relatie' zijn de producties, programma's en werkzaamheden meer divers dan dat zij voor de verzelfstandiging waren. Tegelijkertijd staat daartegenover dat het Metropole Orkest dit met ongeveer de helft van de financiële middelen moet waarmaken. Ter illustratie: voorafgaand aan de verzelfstandiging speelde het orkest één à twee verschillende programma's in een werkweek. Nu komt het voor dat dit het dubbele is, met ongeveer een halvering van de financiële middelen (MO, 2021). Om de overheid als enige aanstichter voor deze ontwikkeling aan te wijzen is te kort door de bocht en bovendien weinig constructief. Er zijn maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen aan voorafgegaan. Het speelveld van professionele (symfonie) orkesten in Nederland heeft nieuwe condities gekregen en het Metropole Orkest past zich daarop aan om ook in de toekomst als professioneel orkest lichte muziek te kunnen blijven presenteren. Het volgende hoofdstuk presenteert de resultaten van dit onderzoek, welke onder andere beschrijven hoe musici en stafleden deze condities ervaren.

## **Resultaten**

Het resultatenhoofdstuk is opgebouwd uit een drietal thema's en presenteert de empirische data van dit onderzoek. Ieder thema presenteert ervaringen van deelnemers over het betreffende thema. Het eerste thema is artistieke hoogwaardigheid, het tweede thema is het maatschappelijke kompas en het derde thema is het economische denken en doen. Deze drie thema's tezamen helpen de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden.

Allereerst presenteert dit hoofdstuk ervaringen over de artistieke hoogwaardigheid en ervaringen over het maatschappelijke kompas van de musici en de stafleden van het MO, omdat dit het artistieke professionalisme beschrijft. Daarna presenteert het hoofdstuk ervaringen over de wijze waarop het artistieke en het maatschappelijke zich volgens deelnemers tot elkaar verhouden. Het hoofdstuk presenteert als laatste ervaringen over het thema economisch denken en doen. Het gaat hierbij om ervaringen die de invloed van economisch denken en doen op het artistieke en het maatschappelijke beschrijven, omdat dit de mogelijkheid biedt om de verhoudingen tussen het artistiek hoogwaardige, het maatschappelijke en het economische bloot te leggen. De namen in dit hoofdstuk zijn pseudoniemen en de letters **S** en **M** geven de rollen van de deelnemers weer. **S** staat voor staflid en **M** staat voor musicus.

### **Artistieke hoogwaardigheid**

Het doel van dit thema is om bevindingen uit het onderzoek te presenteren die blootleggen wat het voor de musici van het MO inhoudt om artistieke hoogwaardigheid na te streven. Dit thema presenteert eerst verschillende elementen uit alledaagse bestaan van professionele musici.

#### **Geconcentreerde opleiding**

Een eerste opvallende bevinding gaat over de opleiding die musici voorafgaand aan een mogelijke carrière ondergaan. Bobby (M) beschrijft dat een musicus zich op jonge leeftijd moet committeren aan een strikte levensstijl. Hij beschrijft dat een musicus vanaf kinds af aan, dag in dag uit zichzelf moet perfectioneren door een specifieke bekwaamheid te bestuderen en te beoefenen. In de 'opvoeding' tot professioneel musicus draait alles erom om zo goed mogelijk te worden. Alleen als een musicus de beste is in wat hij of zij doet is er ook volgens Guus (M/S) en Kai (M) een kans op een carrière als professioneel musicus bij een organisatie als het MO. Een opleiding aan een conservatorium is daar volgens Kai (M) ook in veel gevallen een onderdeel van.

## **Alleen de allerbeste**

De sollicitatieprocedure bij het MO is een weerspiegeling van de basis die de ‘opvoeding’ van musici legt. Deze beroepspraktijk gaat enkel over het meten van de kwaliteit van de presentatie die een musicus die solliciteert levert. Het proefspel bestaat uit een aantal ronden voor een proefspelcommissie die bestaat uit vakspecialisten of in (hoge) uitzondering op uitnodiging door de proefspelcommissie met een proefperiode binnen het orkest. De essentie van beiden is dat de sollicitant aantoont dat hij of zij de beste is in wat hij of zij doet. Guus (M/S) beschrijft dat het proefspel echter alleen iets zegt over het talent wat iemand voor een instrument heeft en hoe goed hij of zij gefocust is op zichzelf én dat instrument. Robin (M/S) voegt hieraan toe dat een musicus het proefspel alleen wint als hij of zij 10.000 uur in ‘dat hokje’ doorbrengt. Het proefspel blijkt voor musici dan ook een veelzeggende beroepspraktijk te zijn. Beau (M) deelt zijn ervaring van intussen 35 jaar geleden hierover. Hij is toen door zijn toenmalige muziekleraar over een proefspel bij het MO getipt.

“Het is zo’n beetje de beste tip geweest uit mijn leven. Ik heb toen gelijk klassiek klarinetles genomen en heb mij toen drie jaar lang helemaal suf gestudeerd daarop, want ik wilde die baan heel graag. Toen werd ik een tijdje later gebeld en toen kwam er een proefspel en toen heb ik dat gewonnen! ... ja, zo’n baan win je dan eigenlijk.” (Beau, 2022)

Opvallend is dat dit citaat weerspiegelt dat een proefspel voor een musicus een waardevolle erkenning is. De aanstelling bij het MO maakt Beau (M) trots. Ted (M) en Robin (M) beamen deze ervaring door hun aanstelling bij het MO als winnen te omschrijven en te benadrukken dat zij trots zijn onderdeel van het MO te kunnen zijn. Interessant is het om deze beroepspraktijk ook vanuit een andere invalshoek te belichten, omdat dit de keerzijde belicht.

“Ja trots en passie voor het vak. Mijn ergste ervaring is ook met proefspellen en audities. Ik heb er X gedaan ofzo. Mijn laatste proefspel heb ik gedaan voor Y. Toen zaten daar ineens alle collega’s van de andere orkesten, nou ik ben wel tienduizend doden gestorven dat was echt verschrikkelijk!” (Ted, 2022)

Hier geeft Ted (M) aan dat proefspellen voor musici een ernstige beroepspraktijk zijn en dat de aanwezigheid van collega musici een extra lading met zich meebrengt. Opvallend is bovendien dat musici beschrijven dat zij dit bij reguliere presentaties ook ervaren. Het presenteren van deze professie blijkt gepaard gaan met veel druk, de voorbereiding is daarom volgens Moos voor musici belangrijk.

“Je voelt je gewoon echt in je nakie zitten als je een slecht concert speelt. Er hebben mensen een kaartje gekocht, dus je wil ook een goed product afleveren. Het is ook gewoon slecht voor het orkest. Dan krijg je een recensie: oh het MO was zo slecht nog nooit. Dat kan gewoon echt niet, het moet gewoon goed voorbereid zijn!” (Moos, 2022)

Musici beschrijven er alles aan te willen doen om zo goed mogelijk voor de dag te komen tijdens presentaties. Volgens Robin (M/S) leidt dit ertoe dat dit vaak het eerste is waar hij aan denkt als hij in

de ochtend opstaat. Het heeft volgens Robin (M/S) te maken met respect hebben voor het publiek, met perfectionisme maar ook met angst voor kritiek van erkende critici.

### **Perfectionisme en zelfdiscipline**

Interessant is het dan ook het ethos van musici te belichten, omdat dit weerspiegelt wat musici doen om het hierboven geïllustreerde in goede banen te laten lopen. Moos (M) beschrijft dat het nergens formeel beschreven staat dat musici perfectionistisch moeten zijn, maar dat deze verwachting wel degelijk een rol van betekenis speelt. Verhelderend is dat Beau (M) muziek als een taal beschrijft en als iets is waarin je nooit uitgeleerd bent. Daarom studeert zij in haar vrije tijd iedere dag door boeken over muziek te lezen en haar instrument te beoefenen. In een interview beschrijft ook Robin (M/S) wat hij in een normale week doet om op fysiek en inhoudelijk 'op niveau' te blijven.

“Als ik dag in dag uit in het orkest speel. Dan ben ik best wel vaak om half acht hier 's ochtends en dan studeer ik. Inhoudelijk, maar ook om in vorm te blijven, dus echt conditietraining en uithoudingsvermogen en flexibiliteit...Ja, ik weet niet beter he. In een week dat we niet spelen, kost me dit een uur of twaalf ofzo. Beetje, afhankelijk. In zeven dagen iets meer dan dat.”  
(Robin, 2022)

'Binnen de muren' van het MO vindt de voorbereiding en het studeren plaats in repetities. Robin (M/S) beschrijft dat thuis studeren en voorbereiden een voorwaarde is om daar te kunnen functioneren. Tegelijkertijd beschrijft hij dat dit enkel de basis te zijn voor het beoogde samenspel in het orkest, wat hij als veel intensiever beschrijft, omdat de routine en de belasting anders zijn dan bij het individuele spel. Ted (M) beschrijft dat dit te maken heeft met de concentratie die musici moeten hebben tijdens het spelen. Het vraagt vaak urenlang een 'hyperfocus' op het eigen instrument, de eigen bladmuziek, het spel van het orkest en de aanwijzingen van de dirigent. Daarnaast beschrijft Moos (M) dat het geluidsniveau wat er vrijkomt tijdens het spelen een fysieke belasting is die eraan bijdraagt dat zij op sommige momenten met oorsuizen in bed ligt. Het ethos van musici blijkt te gaan over zelfdiscipline, concentratie, doorzettingsvermogen. Musici willen en doen binnen en buiten de organisatie zo veel als ze nodig achten om het niveau van het spelen zo hoog mogelijk te krijgen en te behouden.

### **Samenspel en expertise**

Een daaropvolgende interessante bevinding komt voort uit ervaringen rondom het samenspel van musici in een orkest. Het is een ervaring van een aanvoerder van een sectie, deze heeft de verantwoordelijkheid dat diens sectie in harmonie speelt met de andere secties om zo het geheel te doen functioneren.

“Dan bepaal ik de taal die gesproken wordt zoals die gesproken wordt op het podium. In lekentaal betekent dat ongeveer dat ik bepaal of we Amerikaans of Brits-Engels spreken. Dus dan hoor je dat iemand op een bepaalde manier articuleert en dan zeg je: nee jongens, we doen het niet op die manier het moet op die manier. Dat is een beetje mijn taak om iedereen zo ver te krijgen dat die dezelfde articulatie aanhoudt en binnen de sounds valt.” (Kai, 2022)

Dit citaat is interessant omdat het de precisie en nauwkeurigheid die in het samenspel beoogd is weerspiegelt. Opmerkelijk is dat de eerder beschreven ervaring met kritiek ook binnen het samenspel een rol speelt, omdat het een gevoelige kwestie blijkt te zijn. Er blijkt een soort taboe te heersen op het uiten van kritiek op elkaars muzikale functioneren. Ted (M) beschrijft dan ook dat het ‘not done’ is om over het spel van collega musici te oordelen, of eigenlijk dat te uiten. Pas bij frequente informele interactie ervaart hij de ruimte om te bespreken wat de een van het spel van de ander vindt. Kai (M) beaamt dit, en beschrijft dat het ‘intussen’ goed gaat om collega’s tijdens repetities van feedback te voorzien en aan te sturen. Opvallend is dat hij beschrijft dat er binnen het MO muzikaal maar weinig mensen zijn die keuzes voor hem maken, omdat er geen vaste chef-dirigent is. Interessant is het volgende citaat, over expertise, hiërarchie en de machtsverhoudingen in het orkest.

“Je moet het je zo voorstellen: een dirigent heeft heel veel verstand van heel veel dingen. Maar, wij hebben verstand van één ding en daar hebben wij écht heel veel verstand van. Dus in de praktijk merk je dat ik iets op een bepaalde manier wil spelen bijvoorbeeld en dat een dirigent zegt: nee, we gaan het anders doen. Dat je bij jezelf denkt: dat is verschrikkelijk. Maar ik heb toen eigenlijk vrij snel besloten: het is eigenlijk heel simpel, als een dirigent zegt zo doen we het dan doen we het zo.” (Kai, 2022)

Hieruit blijkt dat er een legitimeringsgrondslag voor commentaar en kritiek ligt in de kwalitatieve expertise. Interessant is dat Kai (M) beschrijft dat het orkest steeds vaker onder tijdsdruk staat en hij daarom sneller keuzes maakt, die niet altijd ‘het beste’ zijn voor het spel. Alleen, omdat daar geen tijd voor is. Opvallend is bovendien dat hij beschrijft dat het hem na zijn aanstelling op de ‘leiderschapsfunctie’ van aanvoerder, ongeveer drie jaar kostte om er comfortabel bij te zijn collega’s te corrigeren. Hiërarchie, kritiek en commentaar blijken binnen voor musici een gevoelige kwestie te zijn die op expertise en vertrouwen berust. Orkestrale muziek blijkt te gaan over details en musici zijn perfectionistisch. Zij dragen zelfstandig de verantwoordelijkheid van het spel met zich mee. Er heerst gevoeligheid op kritiek en commentaar op elkaars functioneren. Dit zorgt bij de mensen die gestuurd moeten worden, maar ook bij de mensen die moeten sturen, voor ongemak.

## Diepgang en complexiteit

Een ander interessant onderwerp is het artistiek hoogwaardige product, omdat de muziek een belangrijk onderdeel is van dat waar de musici de hierboven beschreven ethos voor naleven. Musici hebben verschillende opvattingen over artistieke hoogwaardigheid. Bevindingen hierover beschrijven hoe complex dit is en wat dit complex maakt.

“Het heeft helemaal met hoe een muziekstuk is opgebouwd te maken. Uhm. Zoals je naar een schilderij kijkt van Rembrandt. Je kijkt naar kleur, je kijkt naar contrast, je kijkt naar... Je kijkt naar wat voor pincelen heeft hij gebruikt, hoe heeft hij het opgebouwd? Hoeveel lagen heeft het? Dat heeft muziek ook: je hebt lagen, je hebt akkoorden, je hebt schema's, je hebt contrasten en niet allemaal gewoon rechttoe recht aan.” (Moos, 2022)

Beau (M) licht dit verder toe door te beschrijven dat het te maken heeft met de compositie die als basis geldt voor de arrangementen die het orkest speelt. De compositie is inhoudelijk goed als er sprake is van harmonie. Als de melodie, de groove en het ritme met elkaar rijmen. Dat draagt eraan bij dat het ook voor musici interessant blijft om naar te luisteren. Belangrijk is dat het verassend blijft en dat het musici tijdens het spelen zelf ook inspireert. Beau (M) beschrijft dat er naast het orkest een drietal elementen belangrijk zijn: de compositie, het arrangement en de solist. De compositie (het stuk) moet een boeiend verhaal zijn met een kop en een staart. Dit moet goed omgeschreven zijn naar het arrangement, de compositie op bladmuziek passend gemaakt voor het orkest. Daarnaast is de solist waar het orkest mee samenspeelt ook belangrijk. Opvallend is bovendien dat deze complexiteit ook een afstand creëert tussen musici en 'leken'. Het is voor een leek niet mogelijk om dit alles uit een artistiek hoogwaardige muziekpresentatie te halen, omdat hij of zij zich dit alles niet realiseert door een inzicht- en kennisachterstand.

“Uiteindelijk is het misschien een beetje arrogant om te zeggen. Kijk die mensen in het orkest die hebben jaren, uren, dagen ingezet dag in dag uit met het ontwikkelen van muzikale smaak en zo goed mogelijk worden in een bepaalde richting. En mensen die naar een concert gaan, die denken gewoon van oh naja ik wil een leuke avond hebben he.” (Beau, 2022)

Dit betekent echter niet dat musici het onbelangrijk vinden of het publiek geniet en wat zij ervaren. Kai (M) beschrijft dat het publiek een belangrijke rol bekleedt, omdat een blij publiek iets is wat het vak als musicus voor hem leuk maakt. Noah beaamt dit en beschrijft dat het haar gelukkig maakt om mensen met elkaar te kunnen verbinden en blij te kunnen maken door middel van muziek.

## **Maatschappelijk kompas**

Het doel van dit thema is om bevindingen uit het onderzoek te presenteren die blootleggen hoe de stafleden en musici van het MO 'het maatschappelijke kompas' binnen het MO ervaren. Dit is betreft een selectie van ervaringen rondom de programmering van het orkest, omdat het MO met een 'diverse en brede' programmering een zo groot mogelijk deel van de maatschappij tracht aan te spreken én te vertegenwoordigen, en dit typerend is voor maatschappelijk denken en doen.

### **Diepgeworteld maatschappelijk kompas**

Een eerste opvallende bevinding is dat Jip beschrijft dat de maatschappelijke rol van het MO diepgeworteld zit, omdat het orkest bij de oprichting een taak meegekregen heeft. Jip (M) beschrijft dat hij vindt dat het MO dit moet nakomen.

“Het oorspronkelijke idee van het MO is het brengen van lichte, verlichtende, opbeurende muziek aan de inwoners van Nederland. Dat was het concept idee van het MO, dat wij lichte muziek maken voor mensen zodat ze weer moed en energie krijgen om het land op te bouwen. Dus daar moeten we iets mee.” (Jip, 2022)

Dit citaat is interessant omdat Jip (M) een verantwoordelijkheidsgevoel voor de Nederlandse maatschappij beschrijft. En, dat het MO deze verantwoording na kan komen door 'lichte muziek' te presenteren, een verzamelnaam voor verschillende muziekgenres die het MO ook vandaag de dag nog in de programmering benoemt. Het volgende citaat geeft hier een inhoudelijke toelichting over. Hierin verteld Kai (M) over jazzmuziek, een muziekgenre wat het MO van volgens hem van oudsher karakteriseert en onder de verzamelnaam lichte muziek valt.

"We spelen sowieso jazzmuziek, dat is de Afro-Amerikaanse samensmelting met de West-Europese zestiende/zeventiende -eeuwse muziektheorie. Dat is al een soort van samensmelting van culturen." (Kai, 2022)

Respondent Moos (M) beschrijft dat lichte muziek in het bijzonder geschikt is voor een maatschappelijk ingestoken programma's, omdat het de mogelijkheid faciliteert om verschillende muziekgenres te presenteren en door middel van combinaties nieuwe stijlen te ontwikkelen. Guus (M/S) beschrijft dit genre als toegankelijk voor 'iedereen'.

### **Programmeringsbesluit**

Een tweede deel van het maatschappelijke blikveld gaat over de programmering van het MO en het besluitvormingsproces wat daaraan voorafgaat. Het initiatief voor de inhoud van de programmering ligt volgens Charlie (S) namelijk bij stafleden uit de artistieke productieafdeling te liggen. Opvallend is echter, dat Charlie (S) beschrijft dat ook andere staf- en orkestleden ideeën aandragen voor de

programming. Dit vindt volgens haar plaats in formele en informele bijeenkomsten. Interessant is dat uit een observatie bij zo'n vergaderingen van de artistieke commissie blijkt dat er relatief pittige discussies plaatsvinden over de programming van het MO. Orkestleden zijn van mening dat de muzikale voorkeuren van het orkest zwaarder moeten wegen in dit besluitvormingsproces (AC vergadering, 2022). Opvallend is bovendien dat Luca (S) beschrijft dat er ook externe partijen zijn die het MO benaderen voor samenwerkingen. Hieruit blijkt volgens hem dat de programming van het MO tot stand komt in een besluitvormingsproces waarin ideeën van de binnen- en buiten de organisatie bijeenkomen. Dit is opvallend, omdat de programming volgens Charlie (S) wel degelijk min of meer gedefinieerde kaders heeft, zowel inhoudelijk als op grond van beschikbare middelen.

“Op basis van die pijlers maken we onze eigen programming ... We komen met een idee met een solist of een concept en denken eigenlijk meteen binnen de BIS, daar staan onze ambities in beschreven en we moeten werken vanuit dat wat in elk hokje past, dat is onze opdracht” (Charlie, 2021)

Uit het activiteitenplan van het MO blijkt bovendien dat de gehele programming van het MO sinds de eerste toetreding tot de basisinfrastructuur 2017 binnen de kaders geplaatst is (Activiteitenplan, 2021-2024, 2022). Dit betreft de inhoudelijke kaders voor de programming van het MO. Het volgende deel presenteert ervaringen over de verhouding tussen het artistiek hoogwaardige en het maatschappelijke.

### **Verhouding tussen het artistieke en het maatschappelijke**

Het is interessant om ervaringen te belichten die gaan over de relatie tussen het artistiek hoogwaardige en de maatschappelijke aard van de programming van het MO, omdat dit de relatie blootlegt en de verschillen in perspectieven benadrukt. Dit werkt twee kanten op, omdat het enerzijds gaat over ervaringen die vanuit het maatschappelijke perspectief iets over het artistiek hoogwaardige zeggen en anderzijds gaat over ervaringen die vanuit het artistiek hoogwaardige perspectief iets over het maatschappelijke zeggen.

### **Een artistiek hoogwaardige kijk op het maatschappelijke blikveld**

Een eerste opvallende bevinding over het spanningsveld tussen het artistiek hoogwaardige en het maatschappelijke beschrijft Beau (M) met het volgende citaat over een programma dat het MO in het verleden gepresenteerd heeft.

“Dan komen daar heel veel mensen op af, goeie publiciteit, de minister heeft daarop ook gezegd: oh wat goed jullie bereiken ook jonge mensen. Allemaal heel belangrijk, maar de muziek die wij daar spelen is toch vaak: doef, doef doef doef... Een soort loepjes en kleine



veranderingen die erin zitten. Dat is soms best aardig gedaan, maar dan zit ik een hele avond lange noten te spelen. De harmonie is beperkt, de melodie is beperkt en het ritme is vaak monotoon. Dus dan denk ik eerlijk gezegd: waarom zou je dat met een orkest doen? Uhm... laten we zeggen uhm... ja vanwege de reden dat er jonge mensen op af komen en die een orkest zien, maar vanuit een muzikale reden zie ik dat niet zo.” (Beau, 2022)

Het citaat weerspiegelt een contradictie tussen het artistieke en het maatschappelijke, omdat het maatschappelijke een kwestie is van breed en divers bereik binnen het programma en dit niet altijd rijmt met het artistiek hoogwaardige. Waar dit ervaren verschil onder andere in zit, beschrijft Moos (M) met het volgende citaat:

“Kijk de muziek van X, je trekt er een hele hoop mensen mee. Maar het is simpel, simpele muziek, simpele liedjes. Hier zitten allemaal mensen die op het conservatorium gezeten hebben en de diepgang bijgebracht is. Diepgang in hun studie. Het is alsof je zou zeggen: zou je een boek van Jan Siebelink of Nijntje willen voorlezen? Maar als je Nijntje voorleest aan een kleuter, dan word je er blij van. Dus als je X speelt voor dertigduizend man publiek, dan kun je daar best blij van worden.” (Moos, 2022)

Hieruit blijkt dat musici een contradictie tussen het maatschappelijke en het artistieke ervaren, omdat het brede en diverse onder andere gepaard blijkt te gaan met simplisme, en het artistieke met complexiteit en diepgang. Opvallend is de rol die het publiek blijkt te spelen in deze ervaring, omdat het publiek de ervaring van ongenoegen min of meer compenseert. Interessant is bovendien dat in een observatie in de vergadering van de artistieke commissie deze balans ter discussie staat. De balans tussen deze het artistieke en het maatschappelijke blijkt voor de gemoederen binnen het orkest belangrijk blijkt te zijn. Noah (M) beschrijft dat het voor musici belangrijk is om dat te doen waar zij goed in zijn, omdat dit laat zien waar het orkest toe in staat is en het de musici zelf ook inspireert (Aantekeningen observatie AC, 2022). Opvallend is dat het volgende citaat ook beschrijft dat musici het gevoel hebben dat dit, het ‘van binnen naar buiten’ brengen van artistiek hoogwaardige kwaliteit, ook aan de behoefte van publiek kan voldoen.

“Aan de andere kant geloof ik toch ook wel heel erg. Dat als je iets doet vanuit je eigen kracht, en je voelt dat een orkest daarachter staat dan heeft dat iets heel authentieks en dat heeft ook aantrekkingskracht. Uhm... tsja...” (Beau, 2022)

Daarnaast beschrijft Beau (M) dat er bij musici het gevoel heerst dat de maatschappelijke oriëntatie van de programmering, ten opzichte van het artistieke, leidend is in de programmering van het MO.

“Maar ik zie dan wel vaak dat de argumenten die dan daarvoor gebruikt worden zijn dan wel de niet-muzikale argumenten. Zo van, maar we hebben daar wel dertigduizend tweets mee gekregen of zoveel hits op YouTube of noem het maar op. En, ehm. Dan is dat dus kennelijk leidend om dat te doen. Daar zit natuurlijk ook dat wat je van het ministerie meekrijgt in, de

voorwaarden voor subsidie. Het bereiken van een bepaald publiek een bepaalde hoeveelheid mensen.” (Beau, 2022)

Beau (M) beschrijft bovendien dat dit gevoel al langer bij hem heerst en het hem heeft doen besluiten na twintig jaar te stoppen met zijn rol binnen de artistieke commissie, omdat het hem frustrereert om in een commissie het artistieke binnen de programmering te vertegenwoordigen en dat daar gevoelsmatig steeds minder gehoor aan gegeven kan worden.

### **Een maatschappelijke blik op het artistiek hoogwaardige**

Het is bovendien interessant om de verhoudingen ‘andersom’ te belichten, dus ervaringen waarin deelnemers op het artistiek hoogwaardige reflecteren vanuit een maatschappelijk perspectief, omdat ook dit het spanningsveld tussen de thema’s blootlegt. In het komende deel zijn ervaringen belicht over de rol die het belang van artistieke hoogwaardigheid speelt binnen de maatschappelijke georiënteerde programmering. Een eerste opvallende bevinding is beschreven in een citaat dat voortkomt uit een interview met Guus (M/S). Het beschrijft een paradoxale relatie tussen artistieke hoogwaardigheid en het maatschappelijke karakter van de programmering van het MO.

“Wij zijn er voor iedereen en iedereen komt daardoor in aanraking met kunst van een hoog niveau, he. En een hoog niveau tilt anderen naar een hoog niveau. Dat is tegelijkertijd een soort van spagaat. Spagaat tussen aan de ene kant het artistiek hoogwaardige en aan de andere kant het brede. Maar als je een van die benen weghaalt, is dat ook niet goed. Als je bijvoorbeeld alleen het artistieke overhoudt zitten we elke avond voor honderdvijftig mensen te spelen. Dat is ook niet wat je wil. We moeten die andere kant ook bewaren.” (Guus, 2022)

Opvallend is echter dat Luca (S) in een interview beschrijft dat de essentie van deze contradictie niet terug te leiden is naar de verhouding tussen artistieke hoogwaardigheid en het maatschappelijke karakter van de programmering, omdat een goede arrangeur en de kwaliteit die de producenten en musici binnen het MO hebben het ‘vaak wel lukt’ om een maatschappelijk ingestoken programma artistiek ook interessant te maken. Een ophelderende reflectie hierop komt voort uit een interview met Guus (M/S).

“We doen wel veel. Dat hebben we altijd gedaan en doen het op een hoog niveau. En we proberen er altijd iets bijzonders van te maken. Het heeft altijd het Metropole Orkest sausje. Dat is ons product, dat maakt het sterk. Aan de andere kant maakt het brede je ook weer kwetsbaarder, zwakker dan wanneer je minder bedient.” (Guus, 2022)

Beau (M) licht dit toe door te beschrijven dat het artistieke ook een kwestie van subjectiviteit is en dit een rol speelt in de ervaringen mensen over de programmering hebben, omdat een vanuit het maatschappelijke oogpunt interessante productie, voor de één ook artistiek interessant kan zijn terwijl

dit voor de ander niet zo hoeft te zijn. Dit blijkt binnen het besluitvormingsproces van de programmering tot onbegrip en discussies te leiden.

“Ik heb dan ook soms wel eens moeten zeggen: wat jij vindt doet er echt helemaal niks toe. Sorry. We zijn hier niet voor jou, we zijn hier voor het orkest. Oh, maar dat is toch gewoon heel slecht, of helemaal niet leuk. Ja, dat vind jij, prima. Maar ten eerste, misschien vindt iemand anders dat wel leuk. En ten tweede, misschien is het wel in het belang van het orkest.” (Guus, 2022)

Hieruit blijkt dat het maatschappelijke karakter van de programmering met de artistieke hoogwaardigheid kan wrijven, maar dat niet dat dit per definitie zo is. Enerzijds blijkt de subjectiviteit van artistieke hoogwaardigheid daar een rol in te spelen, anderzijds blijkt een maatschappelijke programmering met ‘de juiste’ middelen ook met artistieke hoogwaardigheid samen te kunnen. Bovendien blijkt dat de ruimte voor input en dialogen een potentieel podium is waarop discussie en onenigheid plaatsvinden, over een onderwerp waar zowel financiële als inhoudelijke kaders voor beschreven zijn. Dit brengt positieve en negatieve ervaringen met zich mee volgens Robin (M/S):

“Het kader waarop wij een project zouden moeten beoordelen, zou eigenlijk moeten zijn: dit is de afspraak die we met het OCW hebben, dit is waarom we ons geld krijgen. En op basis daarvan een mening zouden moeten vormen. Dat spanningsveld is heel ingewikkeld. Dat spanningsveld is waar keer op keer aandacht aan moet worden gegeven. Vind ik het mooi versus is dit wat we aan het doen moeten zijn.” (Robin, 2022)

Opvallend is dat respondent René (S) in een interview beschrijft dat het MO met een strakke en relatief beperkte financiële begroting programmeert en dus werkt. Relatief, omdat dit volgens Moos (M) in verhouding een stuk minder is dan voor de verzelfstandiging, terwijl daar meer programma's tegenover staan.

“Aan het begin van het jaar krijgt de productieafdeling een bedrag door. Daar kun je in schuiven omdat je daar een artistieke reden voor hebt of projecten vervallen bijvoorbeeld of juist nieuwe ... dit schuift eigenlijk bijna dagelijks, omdat projecten constant veranderen en er constant nieuwe projecten bijkomen” (René, 2022).

Echter, benadrukt René dat het MO een maatschappelijke organisatie is waarin het om publiek geld gaat en het er financieel gezien om gaat dat de balans op '0' uitkomt. Dit betekent dat er geen (grote) overschotten en of tekorten kunnen ontstaan, omdat dit erop duidt dat de financiering het maatschappelijk doel voorbijgaat of andersom. Interessant is dat voor de programmering ideeën en behoeften van binnen en buiten het MO bijeenkomen, waarin verschillende perspectieven en begrenzingen een rol spelen. Nu het artistiek hoogwaardige perspectief op het programma gepasseerd is, volgen ervaringen van stafleden en musici over de invloed van economisch denken en doen, omdat

dit een belangrijke conditionering is voor het artistiek hoogwaardige én het maatschappelijke binnen het MO.

## **De invloed van economisch denk en doen**

### **Economische invloeden op het maatschappelijke van de programmering**

Het is interessant om ervaringen over samenwerkingen van het MO voor de programmering te belichten, omdat dit de rol van economisch denken en doen in relatie tot het maatschappelijke blikveld blootlegt. Een verhelderend onderdeel hiervan is terug te leiden naar de relatie met partijen die samenwerkingen met het MO aangaan. Dit betreft solisten of andere ensembles voor concerten of opnames, maar bijvoorbeeld ook zalen, theaters en podia.

### **Samenwerken met externe partijen**

Een eerste opvallende bevinding dat het MO op hoge uitzondering na, zich niet 'alleen' presenteert, maar in samenwerking met andere partijen. Dit betekent dat het programma wat het MO aanbiedt, gerelateerd is aan dat van anderen. Dit maakt het interessant om bevindingen over 'de markt' van aanbieders te belichten. Luca (S) beschrijft dat de netwerken van het MO een belangrijke rol spelen, omdat potentiële samenwerkingspartijen zich vooral binnen netwerken van conservatoria, zalen, solisten, muziekscholen en andere ensembles bewegen. Hij beschrijft dat binnen deze netwerken onder andere informatie over opkomende musici stroomt. Luca (S) voegt daaraan toe dat deze 'aanbiedersmarkt' in de afgelopen 30 jaar veranderd is, omdat in deze sector (net als elders) digitalisering en globalisering opgetreden is. De mogelijkheden om (jonge) musici van andere culturen en uit andere maatschappelijke groepen met elkaar te verbinden is daardoor volgens hem toegenomen, omdat iedereen zichzelf online kan profileren en zichzelf op de markt kan zetten en vindbaar is voor eventuele samenwerkingsprojecten. Dit draagt er volgens hem aan bij dat 'kruisbestuivingen' met verschillende genres en culturen makkelijker te initiëren zijn. Desondanks, beschrijft Charlie (S) dat het MO dit naar haar inschatting beter kan doen, omdat zij vindt dat het MO zich te veel binnen verouderde en statische netwerken begeeft.

“We hebben als collectief een blinde vlek. Dus bijvoorbeeld als ik mijn collega's vraag ken je X? Dan kent niemand hem. Hij heeft twee keer Ziggo Dome uitverkocht nu. Dus ja, je blinde vlek is een heel groot ding, heel bepalend omdat je het niet weet.” (Charlie, 2022)

Bovendien beschrijft Charlie (S) dat dit voor de programmering van het MO een belangrijk element is, omdat het missen van een specifiek moment in de opkomst van een artiest betekent dat het MO een samenwerking kan vergeten. Charlie (S) legt uit dat samenwerkingspartners van een bepaalde populariteit moeten zijn om een samenwerking mee te kunnen initiëren, omdat er anders (grote)

financiële eisen ontstaan vanuit de gevraagde partij en het MO dit op een gegeven moment niet meer kan betalen.

Opvallend is dat uit een interview met Robin (M/S) naar voren komt dat het muzikale landschap dynamisch is. Volgens Robin (M/S) is het voor het MO heel belangrijk om 'de muziek van morgen' te programmeren. Enerzijds omdat dit belangrijk is voor de ontwikkeling van de muziek in Nederland. Anderzijds omdat opkomende artiesten weerspiegelen wat er speelt in de maatschappij, omdat zij kennelijk iets raken bij het publiek. Digitale media bieden volgens hem een kans voor het MO om daar 'op het juiste moment' bij aan te haken. Dit betekent volgens Robin (M/S) onder andere dat het MO ook met 'kleinere' (onbekendere) musici samenwerkt en hen een podium biedt. Echter beschrijft hij ook dat dit een ingewikkelde kwestie is, omdat de uitkomst van zo'n samenwerking onzeker is en het om relatief grote financiële investeringen gaat als het orkest een 'innovatief' project opzet. Hij beschrijft het programmeren van samenwerkingen met opkomende musici als een weloverwogen gok, die echter belangrijk is voor het MO en voor de Nederlandse muziekindustrie. Daarnaast beschrijft hij dat er het MO naar zijn inschatting meer moet doen met de 'digitale markt', maar ook dat tijd en met name geld dat momenteel nog vaak tegenspreken.

Deelnemer Luca (S) beschrijft dat het belangrijk is dat er in het eerste stadium van een potentieel project, bij het ontstaan van een idee al onderzoek plaatsvindt of er 'markt' voor is. Dit betekent dat er zalen of podia moeten zijn die voor potentiële samenwerkingen een podium bieden, omdat zij in veel gevallen concerten afkopen en zelf vermarkten aan het publiek. Zalen werken volgens Charlie (S) net als het MO met maatschappelijke budgetten en kaders voor programmeringen, daar moet het MO en de potentiële samenwerking dus binnen passen.

"Daar ga ik het dan met X over hebben en kijken naar de budgetteringen. Vervolgens gaan we het een beetje polsen bij relaties en pitchen bij zalen. Voor idee X hebben dus bijvoorbeeld vier of vijf zalen ja gezegd. Dat is heel leuk." (Charlie, 2022)

Opvallend is dat Charlie (S) beschrijft dat zalen over marketinggegevens van het publiek beschikken, omdat het publiek bij de zalen kaarten van het MO koopt. Dit draagt eraan bij dat de relatie met de zalen een gevoelige aangelegenheid is, zo blijkt onder andere ook uit het volgende citaat:

"Wij moeten altijd een soort gevoel hebben met die zalen en een soort vertrouwen. Sommigen zeggen: kom maar op, wat heb je in de aanbieding? Bij anderen is het heel ingewikkeld omdat ze veel meer willen weten. Daar moet je echt pushen en trekken en aantonen dat stukken goeie recensies hebben gehad en wat dan ook. Dus de relatie met die zalen is wel degelijk van groot belang." Charlie (2022)

Zij maken volgens Charlie (S) op basis van die kennis een inschatting of het rendabel genoeg is of niet om een programmering aan te nemen. Opvallend is dat de kennis over publiek en diens behoeften en voorkeuren bij de zalen blijkt te liggen. Het MO heeft via de netwerken en in het verleden opgedane ervaringen min of meer inzicht in 'succesvolle' programma's, maar feitelijke gegevens over het gedrag en voorkeuren van het publiek is iets waar het MO, maar ook anderen in de sector volgens Puck (S) nog niet echt mee bezig zijn.

### **Reflectie op het maatschappelijke vanuit een economisch perspectief**

Interessant is het om ervaringen te belichten over het maatschappelijke brede blikveld, vanuit een economisch perspectief, omdat dit de ertussen relatie blootlegt. Een opvallende bevinding komt voort uit een interview met Puck (S), zij beschrijft dat het MO, op gebied van marketing met name van 'binnen naar buiten' werkt. Volgens haar heeft het MO te weinig inzicht en kennis over het gedrag- en de behoefte van het potentiële publiek, omdat het denken vanuit de markt niet bij het MO past. Dit maakt het volgens haar moeilijk om in te kunnen spelen op behoeften. Bovendien beschrijft Puck (S) dat de organisatie niet ingericht is om programma's op te zetten die voortkomen uit een specifieke behoefte van publiek.

"Dat heeft het denk ik te maken met het artistieke aspect van de organisatie. Het feit dat het je missie is om toegankelijk te zijn voor een groot publiek en iets op de podia te brengen voor een groot publiek." (Puck, 2022)

Bovendien is het opvallend dat Puck (S) beschrijft dat zij soms het gevoel heeft dat er geen ruimte is om vanuit een marketingperspectief ideeën aan te dragen, omdat het marktperspectief het volgens haar aflegt tegen artistieke en maatschappelijke argumenten voor de programmering. Opvallend is dat Guus (M/S) beschrijft dat niet alleen binnen de muren van het MO een niet-economische *mindset* heerst, maar ook bij externe partijen die, zoals eerder beschreven, een belangrijke rol spelen voor het MO.

"Daar komt bij dat ook bij partners, uhm vaak ook bij zalen programmeurs vaak geen zakelijke maar een puur artistieke achtergrond hebben. Dus zelfs bij onderhandelingen met zalen dat de programmeurs zakelijk gezien niet heel sterk zijn." (Guus, 2022)

Opmerkelijk is dat Guus (M/S) beschrijft dat een zakelijke omgangsvorm met zulke partners, voor onbegrip zorgt en dat het dus moeilijk is om deze houding aan te kunnen nemen, omdat de partners een zo belangrijke rol voor het MO spelen.

"Dus dan stuur ik een mail van joh, we hebben dit en dit afgesproken dus wij krijgen nog een x bedrag. Dan heb ik ook wel eens een mail teruggekregen van: joh dit is niet een toon die wij gewend zijn in deze sector. Wat denken jullie wel niet?!" (Guus, 2022)

Interessant is dat Guus (M/S) hierover toelicht dat stafleden van het MO zich in veel gevallen hierop aanpassen en er soms een soort speciale omgangsvorm is voor externe partijen. Enerzijds gaat het er dan om dat een omgangsvorm het artistieke en maatschappelijke vertegenwoordigd en anderzijds één die het zakelijke vertegenwoordigd. Hij beschrijft dit als een *'good cop, bad cop'* methode.

### **Economisch redeneren binnen het MO**

Het doel van dit thema is om bevindingen te presenteren over het economisch denken en doen binnen het MO, omdat deelnemers veel ervaringen hebben die een economische grondslag hebben en dit een belangrijk thema binnen het MO is. De paragraaf is presenteert eerst een deel met ervaringen over geld bezuinigen en verdienen, omdat het MO de ambitie heeft om de contracten van musici uit te breiden en dit een verandering in de verhouding tussen inkomsten en uitgaven impliceert. Charlie (S) beschrijft met het volgende citaat dat de economische situatie van het MO sinds de verzelfstandiging een impactvolle rol speelt op de staf- en orkestleden van het MO.

“Daar moeten we nog steeds van bijkomen, dat is nog steeds een probleem. Aan de andere kant leidt het feit dat we zo weinig geld hebben er wel toe dat we heel dynamisch zijn. Iedereen weet dat je eigenlijk meer moet doen dan dat er van je verwacht kan worden.” (Charlie, 2022)

### **Minder uren, harder werken**

Een eerste interessante bevinding over financiële lasten binnen het MO komt voort uit een interview met René (S). Zij belicht de grootste kostenpost van het MO en licht toe dat door bezuinigen de contracturen van musici en stafleden gereduceerd zijn, omdat het product orkestrale muziek bestaat uit manuren.

“Op vaste dingen kun je niet sturen, dat hebben we destijds gedaan door te zeggen de orkestleden en de staf gaan naar beneden met hun contracturen en krijgen een parttime percentage, dat is een stuurmiddel voor financiën. De grootste kostenpost zijn de salariskosten, dus als je echt moet snijden, dan moet je daar zijn. Maar je kan natuurlijk niet alleen snijden in de mensen, je moet dan ook snijden in kantoorkosten en dingen. Kosten gaan van groot naar klein en met stip staat bovenaan: het salaris. De mensen zijn het product. Bezuinigen is daarom op andere kosten ook lastig omdat die veel minder zijn.” (René, 2022)

Opvallend is het echter dat dit de verhouding van de kosten en baten binnen de werkuren, de productiviteit, onbelicht laat. Verhelderend is het daarom dat Moos beschrijft dat het werk als musicus zwaarder geworden is, omdat zij in de huidige situatie meer moet werken in minder tijd.

“Sommigen denken: nou ik ben blij dat we nog werk hebben en in deze tijd een vaste baan hebben. En uhm. Anderen zeggen van nou ja, de werkomstandigheden zijn best wel slechter,

zwaarder geworden. Laten we het zo zeggen, en dan is het bij voorbaat al slechter voor de meeste mensen. Langere dagen, voor niet meer salaris. Meer op pad, veel meer reizen, vermoeiender. De arbeidsvoorwaarden zijn zeg maar wel echt zwaarder geworden ten opzichte van twintig jaar geleden.” (Moos, 2022)

Hieruit blijkt dat naast de inperking van de contracten en de daaraan gekoppelde uren, ook de verhouding van het te verrichten werk bij musici veranderd is. Een praktijk waarin dit tot uiting komt zijn de repetities. Interessant is dat Robin (M/S) toelicht dat er ‘gespeeld’ is met de uren van de repetitiedagen en dat deze volgens hem nu effectiever dan voor de verzelfstandiging ingericht zijn. Hij beschrijft dit als een positieve ontwikkeling, omdat er eerder nooit stilgestaan is bij de effectiviteit van het repeteren. Het komt volgens hem dan ook voor dat er onnodig veel, of juist veel te weinig tijd is tijdens de repetities. Opvallend is dat ook de stafleden een vermindering in arbeidsuren ondergaan hebben en dat ook zij een hoge werkdruk ervaren.

“Daar moeten wij ook echt nog aan werken. Het is... we zitten denk ik soms... zeker als het zo druk is als nu, met te weinig mensen... Zo hard te werken, dan denk ik soms ik zou alles nog wel wat beter willen. Maar ja...” (Max, 2022)

En, ook:

“De staf is toe aan meer vet op de botten. Dus meer mensen, je ziet dat er zodra er iemand ziek is of er gaat iets mis. Dat het gewoon niet houdbaar is, dan ontstaat er heel veel stress in het team.” (Luca, 2022)

### **Efficiënt denken en doen**

Interessant is dat Max (S) beschrijft dat werkervaring haar heeft geholpen het werkproces te optimaliseren, omdat ze kritisch kijkt naar dat wat zij nodig heeft om te kunnen doen wat er voor haar werk nodig is. Ook René (S) beschrijft dit, zij probeert constant haar werk efficiënter in te richten, omdat haar dit de volgende keer dan minder tijd kost. Echter is het opvallend, dat Ted (M) beschrijft dat het optimaliseren van het operationele proces van het orkest moeizaam is, omdat de focus ligt op kwaliteit. Het komt voor dat er verbetertrajecten binnen het orkest plaatsvinden, maar deze zijn gericht op het verbeteren van het muzikale spel. Kai (M) beaamt dit, hij beschrijft dat de facetten die het operationele proces van het orkest goed doen verlopen, sterk afhankelijk zijn van geld. Als voorbeeld beschrijft hij dat een goedkoper en in veel gevallen daardoor minder arrangement ervoor zorgt dat het operationele proces moeizamer gaat, meer tijd kost en frustraties oplevert bij musici. Hij beschrijft dat dit op termijn mogelijk zelfs paradoxaal werkt op de kosten, omdat het (kostbare) operationele proces vertraagd is door een goedkopere ‘bouwsteen’. Daarnaast beschrijft hij als aanvoerder tijdens repetities sneller keuzes maakt en minder ruimte heeft om met collega's te



overleggen, omdat er minder tijd is om het spel te perfectioneren. Toch beschrijven beiden ook dat hun analyse niet rijkt tot het gehele muzikale groepsproces. Het is dus niet duidelijk wat ervoor nodig is om dit als geheel te optimaliseren. Hieruit blijkt dat de kostenreductie vertaald is naar arbeidsuren van orkest- en stafleden. In beide afdelingen ervaren respondenten geen ruimte dit verder te reduceren. Echter is het opvallend dat blijkt dat de stafleden een kritische houding hebben tegenover de efficiëntie van het eigen werkproces en dat de kritische houding binnen het orkest gericht is op de kwaliteitsverbetering.

### **Reflectie op het artistieke vanuit een economisch perspectief**

Een volgende reflectie betreft ervaringen op het artistiek hoogwaardige, vanuit een economisch perspectief. Opvallend hieraan is dat orkestrale muziek volgens Robin (M/S) een uitermate kostbaar proces is en product is, omdat het om een groot aantal mensen gaat met een 'relatief' goed uurloon aan een uitermate complex 'product' werken. Bovendien is het product pas 'af', wanneer de kwaliteit van een bepaald (zo hoog mogelijk) niveau is. De vraag naar dit kostbare product blijkt niet aan te sluiten op de kosten die ertegenover staan. Het artistiek hoogwaardige en het economische blijken niet te rijmen.

“Daar zit altijd een gekke verhouding tussen. Dat houdt in dat hoe beter de muziek, niet meteen betekent dat je daar meer geld voor kan krijgen. Mensen betalen niet meer voor betere muziek.” (Beau, 2022)

Een opvallende bevinding die hierop aansluit, is dat het MO een X aantal werkuren van musici dekt met subsidie, omdat de som van die werkuren en de inkomsten negatief blijkt te zijn.

“Je hebt een beperkt aantal dagen dat het orkest kan spelen. In principe, de vaste kosten je personeelskosten worden betaald uit subsidie. Na honderd dagen is dat potje eigenlijk leeg.” (Puck, 2022)

Opvallend is bovendien dat het MO hierom aangepaste cao-afspraken heeft, waarin de uurlonen lager zijn, omdat het artistieke product dan tegen een voor de markt meer toegankelijke prijs beschikbaar is en dit het mogelijk maakt dat het MO aan orkestrale muziek naar verhouding meer geld verdient dan het uitgeeft. Vanuit een economisch perspectief zorgt dit voor een gunstigere verhouding tussen uitgaven en inkomsten van het MO, zo beschrijft ook Sam (S):

“Wat daarom fijn is, is dat we een meerwerkregeling hebben kunnen treffen. Dus dat we boven op de contracten extra werk kunnen aannemen tegen een lager loon van de musici dan dat ze normaal volgens de CAO verdienen om daarmee te kunnen kijken of we extra werk extra speeldagen, extra inkomen voor de musici kunnen genereren.” (Sam, 2022)

Deze economische werkwijze biedt bovendien de mogelijkheid voor musici om tegen een lager salaris extra werk aan te nemen en daarmee extra inkomen te generen, echter valt dit dus lager uit dan het 'normale' uurloon. Een opvallende bevinding hierover komt voort uit een interview met Guus (M/S). Hij beschrijft dat een economische benadering van de producties van het MO presenteert niet rijmt met de artistiek hoogwaardige overtuiging die binnen het MO heerst, omdat musici de muziek niet op een economische wijze waarderen.

"Als X zegt dat iets is afgeketst, omdat het zakelijk gewoon onder de maat is. Ja dan hoeft ie dat bij het orkest niet te verkopen hoor. 'Iedereen wil toch graag met ons spelen?' 'Iedereen wil toch dat wij komen? Hij zit daarin tussen allerlei belangen.'" (Guus, 2022)

### **Economische invloeden op het artistiek hoogwaardige**

Dit deel van het thema bestaat uit ervaringen van musici en stafleden die vanuit het perspectief van artistieke hoogwaardigheid reflecteren op economische invloeden binnen het MO. Het betreft ervaringen over de voorbereiding die musici binnen en buiten het MO treffen om het artistiek hoogwaardige na te leven en de rol die de daartoe beschikbare middelen hierin hebben.

Een opvallende bevinding komt voort uit een interview met Jip (M). Hij beschrijft dat hij het gevoel heeft dat het artistieke binnen het MO het tegen het economische aflegt, omdat de grenzen van dat wat het artistieke vraagt volgens hem ongedefinieerd en flexibel zijn. Terwijl de grenzen van het daarvoor beschikbare, de financiële middelen en de tijd, wel degelijk gedefinieerd zijn en daar niet op aansluiten. Interessant is dat Jip (M) dit toelicht door te beschrijven dat het proces vanaf een eerste idee voor een programma tot de presentatie een aaneenschakeling is van elementen met daaraan verbonden voorwaarden en dat dit een complex proces is, omdat het om een grote hoeveelheid schakels gaat met verschillende soorten voorwaarden. Jip (M) beschrijft dat dit proces niet geschikt is voor de 'economische behandeling' die het volgens hem steeds vaker krijgt. Hij beschrijft het gevoel wat hij hierbij heeft in het volgende citaat:

"Ik vind dat wij dan behandeld worden als een soort automaat, waarvan de gedachte heerst dat de musici zo verschrikkelijk goed zijn dat je een kwartje erin gooit en er dan goeie muziek uitkomt." (Jip, 2022)

Bovendien is het opvallend dat Jip (M) beschrijft dat dit hem privé belast, omdat de drang om een bevredigende presentatie op het podium te leveren diepgeworteld zit, maar de daarvoor nodige middelen niet (altijd) beschikbaar blijken te zijn. Hij beschrijft dat hij dan worstelt met de gedachte of hij het is die niet langer geschikt is voor dat wat het MO door de huidige condities van musici en

stafleden vraagt, of dat het de vraag is die buiten proportie is. Moos beschrijft haar ervaring hierover met het volgende citaat:

“Ik vind het moeilijk. Van mijn kant gezien denk ik soms: jongens jullie mogen best wel wat strenger zijn naar opdrachtgevers en wat milder naar ons. Wat meer voor ons staan in plaats van continu, ja is goed, ja nee doen we. In plaats daarvan gewoon af en toe zeggen: nee we doen het gewoon niet, we kunnen het niet, we willen het niet of wat dan ook. Waarschijnlijk zijn ze ook bang om dan projecten te verliezen, of een slechte naam te krijgen dat weet ik allemaal niet.” (Moos, 2022)

Een tweede opvallende bevinding komt voort uit een gesprek tijdens een observatie in de bus naar een concert. Hier vertelt Bobby (M) dat het artistieke het tegen het economische aflegt en dat dit ook buiten ‘de muren’ van het MO gevolgen voor hem heeft. Dit legt hij uit door te beschrijven dat hij als gevolg van de bezuinigingen en dus de inperking van de contracten van de musici een tweede baan heeft, omdat hij zijn levensonderhoud anders niet kan betalen. Hij beschrijft dat de bezuinigingen een afbrekende impact op de musici van het MO hebben, omdat het geld er niet is voor een volledig salaris en hij daardoor privé de tijd en energie niet meer voor heeft om zijn spel te onderhouden zoals hij dat artistiek gezien zou willen en moeten. Bovendien beschrijft Bobby (M) dat musici er naar zijn inschatting niet voor zijn opgeleid, om zich op iets anders te richten dan het optimaliseren van het muzikale spel. Hij beschrijft dat musici moeite ervaren om buiten het orkest alternatieve inkomsten te genereren. Bobby (M) beschrijft dat zijn spel onder de huidige omstandigheden lijdt en dat hij niet anders kan dan zijn motivatie te temperen. Jip (M) beschrijft met het volgende citaat het gevoel wat hij ervaart wanneer de voorwaarden voor het artistieke niet voldoen aan dat wat hij nodig acht.

“De vraag is wat ervoor nodig is om onze taak uit te voeren, en als het te vaak voorkomt dat dit er voor mij niet is. Dan ga ik eronder lijden. Moreel ook onder lijden. Mentaal in mijn hart en qua liefde voor het vak. Daar is het nooit begonnen en daar mag het daarom ook niet eindigen.” (Jip, 2022)

Uit deze ervaringen blijkt dat de motivatie van musici eraan bijdraagt dat zij ondanks een ervaren gebrek aan middelen en of tijd, een drang hebben om dat te doen wat voor een goede presentatie nodig is. Opvallend dat het ongedefinieerd is wat er precies voor nodig is om tot een goede presentatie te komen. Wel is duidelijk dat musici het gevoel hebben dat ‘hun’ kant van dit getouwtrek meer ‘flexibel’ is dan dat het daarvoor beschikbare dat is.

## Economische kansen

Daaruit volgt dat het relevant is om de andere kant van het economische denken en doen te belichten. Dit deel gaat over ervaringen over geld verdienen, omdat dit de andere kant van de 'economische vergelijking' betreft. Een interessante bevinding gaat over het gedachtegoed binnen het MO om (eigen) geld te verdienen. Robin (M/S) beschrijft dat dit voor het MO, maar ook andere organisaties nieuw is.

“Podiuminstellingen hebben in die zin nooit echt nagedacht over hun rol ook in een corporate omgeving, over dat wat ze met die waarde die ze hebben nog meer kunnen dan enkel publiek bereiken. MO verzelfstandigde met de helft van het budget wat ons noopte tot creatief zijn en uhm zakelijk creatief zijn. Ik denk dat dat heel goed is geweest! Tegelijkertijd is de basis daarvoor momenteel te smal. De huidige basis is te smal. Het is bezopen dat dit orkest met 3,7 per jaar dit produceert terwijl andere orkesten gewoon echt op subsidieniveau opgeteld op 11 á 12 zitten.” (Robin, 2022)

Opvallend is het opportunisme van Robin (M/S), omdat Guus (M/S) juist beschrijft dat het volgens hem niet zeker is of het MO daadwerkelijk over iets beschikt wat in een corporate omgeving zo gewaardeerd is, dat het tot een vergroting van het eigen geld kan leiden.

“Maar, je hebt ook mensen die zeggen ja: maar commercieel doe je het helemaal niet goed. Als je met die en die organisatie zou gaan praten krijg je tonnen binnen... Dat is natuurlijk niet reëel. Zo werkt deze sector niet. Ga maar na, als wij een opname maken. Dan ga je die niet voor tonnen verkopen, meestal.” (Guus, 2022)

Interessant is dat de ervaringen onenigheid weerspiegelen en dit zich blijkt te uiten in onderzoek. Enerzijds door middel van een intern onderzoek, naar waarde proposities van het MO en mogelijkheden voor het MO om inkomen te genereren. Anderzijds bijvoorbeeld door een onderzoek waarin het MO in samenwerking met de andere professionele orkesten in Nederland, de impact van de orkestrale sector op de Nederlandse maatschappij tracht bloot te leggen. Met als uitgangspunten: de waarde van het MO definiëren, om in de toekomst inkomsten te kunnen legitimeren en of te genereren (Impactmodel, 2022; Value canvas model 2022). Opvallend is bovendien dat Robin (M/S) beschrijft dat het volgens hem belangrijk is dat 'men elkaar gaat vertrouwen' binnen het MO, omdat hij het gevoel heeft dat het voor velen onaangenaam is om je te begeven in iets nieuws, iets wat het orkest niet kent. Terwijl dit volgens hem voor een duurzaam voortbestaan van het MO van groot belang is. Andersom beschrijft ook Max (S) dat zij behoefte ervaart naar het bijeenkomen van collega's met verschillende opvattingen. Sam (S) voegt hieraan toe dat het opbouwen van een stabiel (eigen) inkomen belangrijk voor het MO is, omdat de organisatie nu afhankelijk is van politieke ontwikkelingen en het voortbestaan daardoor geen zekerheid is. Bovendien beschrijft Sam (S) dat de ambitie van het

MO om de musici weer een voltijd contract te bieden, wat hem betreft de belangrijkste doelstelling is, omdat het alle

## **Discussie en conclusie**

Dit hoofdstuk presenteert een toepassing van het theoretische kader en de daarbij horende concepten hybride professionalisme, institutionele- logica's en complexiteit. Hierin gaat aandacht uit naar de theoretische concepten, maar ook naar empirische bevinding uit eerdere studies waarin deze concepten centraal staan. Daarna presenteert dit hoofdstuk antwoorden op de hoofd- en deelvragen met behulp van de eerder gepresenteerde resultaten. Tot slot presenteert het hoofdstuk een reflectie met een terugkoppeling naar de methodologische beperkingen, de maatschappelijke relevantie en de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek.

### **Dialog met de concepten en eerdere empirische studies**

De aanleiding voor dit onderzoek zijn verschillende ontwikkelingen in de cultuursector. Vanuit een bestuurs- en organisatiekundig perspectief zijn deze als problematisch te bestempelen, omdat de literatuur over hybride professionalisme en institutionele logica's beschrijven dat (professionele) organisaties in de kern problemen ondervinden als andere logica's zoals het managerialisme zich tot de context voegen. Cultuurinstellingen blijken echter ondervertegenwoordigd te zijn in deze literatuur. Daarom staan in dit onderzoek de ervaringen van artistieke professionals in een cultuurinstelling uit de Nederlandse cultuursector centraal. Het resultatenhoofdstuk presenteert deze ervaringen. Dit hoofdstuk zet de resultaten van dit onderzoek tegen de concepten hybride professionalisme en institutionele logica's uiteen, omdat dit de resultaten theoretische betekenis geeft en de verenigbaarheid van deze empirie en de theorie beschrijft. Bovendien presenteert het hoofdstuk vergelijkingen met eerder gepubliceerde empirische studies naar deze thematiek.

### **Artistiek professionalisme**

De resultaten geven weer dat de deelnemers van dit onderzoek sterke overeenkomsten hebben met professionals in de wetenschapsliteratuur (Evetts, 2013). Dit uit zich onder andere in de opleidingen, de specifieke expertise, het dienstverlenende karakter van het werk en de actoren, de kwaliteit gerichtheid, de autonomie processen zelf in te richten en menselijkheid als kernwaarde (Noordegraaf, 2015). Het is dan ook gepast om deze actoren als artistieke professionals tot de discussie(s) over hybride professionalisme en institutionele complexiteit te voegen (Olakivi & Niska, 2016). Opvallend is echter dat de resultaten van dit onderzoek weergeven dat (het pure) artistieke professionalisme te maken heeft met meerdeligheid van logica's en op zichzelf al hybriditeit en complexiteit impliceert, omdat het artistieke professionalisme een kwestie is van artistiek hoogwaardige én maatschappelijke regels, normen en denkwerelden (Noordegraaf, 2015; Scott, 2013). De resultaten uit dit onderzoek geven weer dat dit karakteristiek de verschillen met professionals uit de literatuur samenvat. Het is

terug te leiden naar de autonomie die artistieke professionals hebben ten opzichte van de in de literatuur beschreven professionals. De autonomie om de hoedanigheid van de casusbehandeling te beslissen ontbreekt bij de deelnemers van dit onderzoek.

Deelnemers beschrijven bovendien dat zij steeds meer een contradictie ervaren tussen wat er vanuit het artistiek hoogwaardige perspectief te prefereren is en wat de maatschappij vandaag vraagt (Noordegraaf, 2015). Deelnemers duiden deze ervaring door te beschrijven dat het artistieke professionalisme conflicterend kan zijn, omdat het artistiek hoogwaardige en het maatschappelijke en verschillende principes hebben. Opvallend is echter dat deelnemers tegelijkertijd een verandering in de hoedanigheid van het artistieke professionalisme beschrijven. Het maatschappelijke in de huidige context gaat over een zo breed en divers mogelijke (vernieuwende) blik en het artistiek hoogwaardige gaat over concentratie, diepgang, complexiteit en perfectionisme. Deelnemers geven aan dat de ruimte om het artistiek hoogwaardige en het maatschappelijke met elkaar te verenigen in is volgens de deelnemers teruggelopen.

De resultaten geven dan ook weer dat de artistieke professionals in het verleden meer autonomie ervoeren, om naar eigen inschatting de casuïstiek in te richten en te presenteren. Opvallend is dat de resultaten beschrijven dat leken niet in staat zijn het functioneren van de artistieke professional naar kwaliteit te beoordelen, omdat in de huidige situatie het beleid de hoedanigheid van de behandeling toch sterk beïnvloedt. Tegelijkertijd geven de resultaten weer dat het economische in de hierboven beschreven constatering een belangrijke rol speelt. In het 'traditionele' artistieke professionalisme is er ruimte voor een dialoog tussen artistieke hoogwaardigheid en de maatschappelijke functie die dit orkest heeft. In het hedendaagse artistieke professionalisme verstoren principes uit het managerialisme de dialoog tussen artistieke hoogwaardigheid en het maatschappelijke. Net als in andere semipublieke contexten ervaren ook het artistieke professionals in een toenemende mate invloeden uit het managerialisme (Noordegraaf 2015). In deze context betekent dit echter dat er artistiek hoogwaardige, maatschappelijke en economische logica's bijeenkomen (Scott, 2013). De volgende paragraaf bespreekt spanningsvelden uit de resultaten en zet deze uiteen met theoretische en empirische bevindingen over complexiteit uit eerdere onderzoeken.

### **Spanningsvelden**

Het komende deel presenteert resultaten waarin wrijvingen tussen de verschillende thema's en theoretische implicaties hierover.

De resultaten geven weer dat het te presenteren programma wrijving tussen de verschillende thema's ontstaat. Allereerst tussen het maatschappelijke en het artistiek hoogwaardige, omdat deelnemers beschrijven dat het besluitvormingsproces over het programma een praktijk is waarin onenigheid en discussie ontstaat. Aan de ene kant staan artistiek hoogwaardige ambities en aan de andere kant staat maatschappelijk bereik. Macheridis en Paulsson (2019) beschrijven met een empirische studie in een hybride professionele context dat er frictie plaatsvindt in de coördinatie van de professie, omdat er enerzijds *governance* regels zijn die de coördinatie sturen en anderzijds de professionele norm waarin expertise de leidraad vormt. Zij beschrijven dat een open dialoog tussen actoren hierover de vereenbaring van logica's ondersteunt. Opvallend is dat deelnemers beschrijven dat met een dialoog tussen het artistieke en het maatschappelijke de coördinatie van de programmering plaatsvindt en ook hedendaags min of meer verenigbaar is, omdat 'de juiste componenten' eraan bijdragen dat ook maatschappelijk ingestoken programma's artistiek interessant kunnen zijn. Daarnaast beschrijven deelnemers dat dit spanningsveld gebruikelijk is voor het MO, omdat het er altijd geweest is en het bij het MO hoort om dit in balans te brengen. In andere woorden: de hybridisatie van twee logica's en een beschrijving van het artistieke professionalisme (Smith & Besharov, 2017). Olakivi en Niska (2016) beschrijven dit als de ambiguïteit van tegenstellingen in verschillende logica's en presenteren vergelijkbare ervaringen in hun empirisch onderzoek naar hybride professionalisme. Net als de resultaten in dit onderzoek, beschrijven Olakivi en Niska (2016) dat de actoren omwille van intrinsieke motivatie hun 'cliënten' te helpen de best mogelijke compromissen nastreven. Opvallend is echter dat de resultaten ook weergeven dat deelnemers tegelijkertijd het gevoel hebben dat het artistiek hoogwaardige het in de dialoog over de programmering het steeds vaker aflegt tegen andere keuzes binnen de programmering en dat het wat hen betreft ontbreekt aan voldoende autoriteit voor de artistieke professionals. Dit maakt het interessant om in te gaan op ervaringen op de context waar het MO en externe partijen in opereren, omdat dit sterk gerelateerd is aan de programmering en de dialoog weerspiegelt.

### **Complexiteit in het veld**

De resultaten geven weer dat het MO afhankelijk is van relaties met andere cultuuraanbieders uit 'de markt' en daar ook spanningsvelden tussen de verschillende thema's ervaren zijn. Deelnemers beschrijven dat het voor het MO vanuit een maatschappelijk oogpunt belangrijk is vernieuwende muziek in de programma's op te nemen, omdat dit de Nederlandse muziekindustrie vooruithelpt. Echter beschrijven deelnemers ook dat digitalisering op de markt inspeelt en de dynamiek in het veld toeneemt. Deelnemers beschrijven ook dat de tijdsspan waarop het MO met externe partijen samen kan werken verkort is en het MO daarom meer kennis over de markt behoeft. Bovendien beschrijven deelnemers dat daar risicovolle investeringen voor nodig zijn en deze maatschappelijke opdracht



financiële risico's met zich meebrengt die niet bij een semipublieke organisatie passen (Hvenmark, 2016). Dit tezamen legt bloot dat het MO zich op dit gebied in een complexe context bevindt, omdat artistieke, maatschappelijk en economische logica's in de samenwerkingen met externe partijen bijeenkomen (Besharov & Smith, 2017; Blomgren & Waks, 2015; Olakivi & Niska, 2016). Interessant is bovendien dat deelnemers beschrijven dat de omgang met externe partijen heel verschillend is en bovendien ingewikkelde omgangsvormen met zich meebrengt. De resultaten geven verschillende omgangsvormen met externe partijen weer. Deelnemers beschrijven dat zij frustratie en weerstand ondervinden als zij met 'een verkeerde toon' of een andere institutionele waarde zoals winstgedrevenheid externe partners benaderen. Opvallend is dat deelnemers dit ook beschrijven over het MO zelf, omdat het ook intern frustratie en weerstand oplevert als er een samenwerking afketsen door een economische overweging, die vanuit een artistieke motivatie of maatschappelijk perspectief interessant zijn. Noordegraaf (2015) beschrijft dat frustraties als deze voortkomen uit tegengestelde waarden tussen intrinsieke motivatie naar kwaliteit uit het professionalisme en winstgedrevenheid uit het managerialisme. Opvallend is dat Reay en Hinings (2009) hun empirische onderzoek naar een hybride context in de gezondheidszorg ook beschrijven dat actoren differentiëren in besluitvorming en omgangsvormen. Dit draagt er volgens hun bevindingen aan bij om orde te kunnen scheppen in een complexe context, omdat het in complexe contexten niet altijd helder is welke omgangsvorm geprefereerd is. Deelnemers uit dit onderzoek beschrijven dit ook, maar spreken niet van een gestructureerde methodiek van differentiatie tussen omgangsvormen voor verschillende logica's.

### **Tegenstrijd**

Een andere opvallende uiting van een spanningsveld tussen het economische en het artistiek hoogwaardige beschrijven deelnemers rondom dat wat ervoor nodig is artistiek hoogwaardigheid te kunnen presenteren en de economische waarde die daartegenover staat. Deelnemers beschrijven het artistiek hoogwaardige als iets wat onuitputtelijke inspanning vergt, omdat het complex, gedetailleerd, diepgaand en perfectionistisch is. Tegelijkertijd beschrijven deelnemers dat zij niet altijd ervaren dit te kunnen naleven. Hvenmark (2016) beschrijft dat managerialisme gaat over effectiviteit en efficiëntie van inspanning en dat het een kwestie is van het onderzoeken en leveren wat dat wat interne en externe belangspartijen willen om financiën te legitimeren en te genereren. Dit is opvallend, omdat de resultaten weergeven dat dit ook binnen het MO speelt en de ervaringen van de deelnemers in perspectief plaatst. Bovendien beschrijven deelnemers uit de staf, dat zij juist efficiëntie en effectiviteit nastreven, omdat dit het werk vanuit de principes van het managerialisme verbetert. Opvallend is echter dat deelnemers uit het orkest beschrijven te lijden onder de begrensde ruimte die de beschikbare middelen bieden, omdat de drang artistiek hoogwaardig te presenteren zo diepgeworteld

zit. Besharov en Smith (2014) beschrijven dat er in contexten waarin meerdere logica's bijeenkomen, er elementen zijn die meer en minder conflicterend zijn. De determinanten hiervoor beschrijven zij als de centraliteit en de verenigbaarheid van de logica's. De deelnemers uit dit onderzoek beschrijven dat het economische het artistieke professionalisme binnen het MO in de kern raakt, dat de daarachterliggende principes haaks op elkaar staan en dus omvangrijke conflicten veroorzaken (Beharov & Smith, 2014). Interessant is dat Reay en Hinings (2009) beschrijven dat uit hun empirische studie naar voren komt dat onder andere informele informatie-uitwisseling eraan bijdraagt dat de conflicterende belangen als minder zwaarwegend ervaren zijn. Opvallend is echter dat deelnemers ook onbegrip beschrijven over 'de andere' logica's en dat onderlinge (informele) communicatie over tegenstrijdige logica's zich vaak in een strijdtoneel uit en bij vlagen helemaal ontbreekt.

### **Methodologische grenzen**

Zoals ieder onderzoek kent ook dit onderzoek methodologische grenzen en daarmee validiteit-en betrouwbaarheidsbeperkingen. De centrale vraag hierachter beschrijft Maxwell (2013) als: op welke wijze kan de onderzoeker het fout hebben? De geloofwaardigheid van dit onderzoek gaat over de wijze waarop verschillende methoden en perspectieven zich over de thematiek ontfermen (Bryman, 2015). De keuze om deelnemers bij dit onderzoek te betrekken met verschillende rollen binnen het MO draagt eraan bij om dit criterium te waarborgen. Bovendien helpen de verschillende methoden en uitwerkingen van de data daar ook bij. Dit beschrijft Bryman (2015) als triangulatie. Toch, is hier ook altijd een blinde vlek, omdat er bijvoorbeeld meer musici en stafleden niet gesproken zijn dan wel. Hetzelfde geldt voor de theoretische (wetenschap) literatuur, omdat het hierbij gaat om een selectie van artikelen die een relatief klein deel van een groter geheel vertegenwoordigen, bovendien is ook de tijd voor dit onderzoek begrenst. Het tweede criterium, de overdraagbaarheid is erg discutabel, omdat het enerzijds gaat over de rijkheid van de bevindingen en anderzijds over de wijze waarop de bevindingen in andere contexten overeenstemmingen dan wel verschillen kunnen betekenen. Dit onderzoek is met name gericht op het eerste, omdat het een kwalitatieve interpretatieve onderzoek benadering heeft en zich richt op deze specifieke context (Bryman, 2015). De details van de resultaten dragen bij aan potentiële discussie(s) in volgende onderzoeken, omdat de deelnemers hun ervaringen op een 'rijke' wijze beschrijven en dit met behulp van het transcript en de theoretische concepten relatief helder te rapporteren blijkt. Bovendien dragen uiteenlopende observaties en documenten bij aan de contextualisatie en bevestiging dan wel ontkenning van interpretaties in het onderzoek. Het derde criterium is de betrouwbaarheid van het onderzoek (Bryman, 2015). Dit gaat over de wijze waarop de onderzoeker het onderzoek uitvoert en eraan bijdraagt dat bij een tweede onderzoek vergelijkbare bevindingen aan het daglicht komen. De rapportage van dit onderzoek is rijk, omdat er

tijdens het onderzoek aantekeningen, opnames en uitwerkingen gemaakt zijn. Echter, zijn er in ieder onderzoek situaties waarbij één paar ogen tekortschieten, ‘het notitieblok’ ontbreekt en het geheugen te begrensd is, zo ook in dit onderzoek. Een laatste criterium is de neutraliteit van de onderzoeker. Dit gaat over persoonlijke waarden, objectiviteit en subjectiviteit (Bryman, 2015). In dit onderzoek speelt de verhouding tussen de empirie en de theorie daarin een belangrijke rol, omdat de empirie leidend maar ook overweldigend en complex is. De neiging en het risico om de theorie als ‘routekaart’ te gebruiken is dan ook een wezenlijke. Daartegenover staat de intrinsieke motivatie om tot de essentie van het vraagstuk te komen en het vertrouwen dat de empirie daartoe leidt.

### **Vragen en antwoorden**

Dit onderzoek tracht antwoord te geven op de volgende hoofdvraag en deelvragen: Wat betekent de hybridisatie van de Nederlandse cultuursector voor de musici en de stafleden van het Metropole Orkest?

- Hoe beschrijven de musici en de stafleden van het Metropole Orkest het artistieke professionalisme?
- Hoe verhouden de artistieke hoogwaardigheid en het maatschappelijke kompas zich volgens de musici en de stafleden van het Metropole Orkest tot elkaar?
- Hoe ervaren de musici en de stafleden van het Metropole Orkest de invloed van het economische denken en doen binnen het Metropole Orkest?

### **Hoe beschrijven de musici en stafleden van het Metropole Orkest het artistieke professionalisme?**

De resultaten geven weer dat artistieke professionals zich op jonge leeftijd committeren aan een levensstijl, die de basis vormt voor artistieke hoogwaardigheid. Bovendien, beschrijven deelnemers ‘een opvoeding’ met een concentratie en perfectionisme van een specifieke bekwaamheid, ondanks dat er geen zekerheid is voor een carrière als musicus. Deelnemers beschrijven het proefspel als een beroepspraktijk die deze kenmerken benadrukt. Deelnemers beschrijven grote spanningen bij proefspellen te ervaren, maar trots te zijn wanneer zij ‘winnen’. Bovendien beschrijven deelnemers er trots op te zijn om hun passie binnen het MO te kunnen beoefenen. Ondanks dat door deelnemers dit als erkende bevestiging van niveau beschrijven, beschrijven zij ook dat presentaties in hun discipline gepaard gaan met (grote) spanning en prestatiedrang. Opvallend is dat deelnemers beschrijven dat het samenspel binnen het MO gaat over details, vergelijkbaar met het articuleren van gesproken taal. Bovendien valt het op dat deelnemers beschrijven dat het bekritisieren van het spel van collega’s ‘not done’ is. De gevoeligheid waar het samenspel op berust, blijkt ook een rol te spelen in de omgang. Aanvoerders, belast met de taak om het orkest te sturen, ervaren dan ook moeilijkheden met bekritisieren. Vertrouwen, informeel contact en ‘elkaar goed kennen’ dragen eraan bij dit ongemak te

overkomen. Opvallend is bovendien dat deelnemers het artistiek hoogwaardige presentatie als een complex en discutabel 'goed' beschrijven. Deelnemers beschrijven verschillende van elkaar afhankelijke en gevoelige componenten, die eraan bijdragen dat er een bepaalde afstand is tussen 'leken' en artistieke professionals. De resultaten geven weer dat musici en stafleden van het Metropole Orkest het als normaal ervaren om te programmeren voor de gehele maatschappij, omdat dit een onderdeel is van hun artistieke professie. Opvallend is dat deelnemers beschrijven dat dit sinds de oprichting van het Metropole Orkest een belangrijke rol speelt en het hun verantwoordelijkheid is. Bovendien, beschrijven deelnemers dat het muziekgenre wat het Metropole Orkest presenteert, 'lichte muziek' toegankelijk is en dus geschikt is om dit doel na te leven.

### **Hoe verhouden de artistieke hoogwaardigheid en het maatschappelijke kompas zich volgens de musici en stafleden van het Metropole Orkest tot elkaar?**

De resultaten geven weer dat dat het maatschappelijk georiënteerde programma van het MO, vanuit een artistiek hoogwaardig perspectief een spanningsveld creëert. Deelnemers beschrijven dat alle musici muzikale diepgang is bijgebracht en dit in bepaalde programma's niet altijd voorkomt. Deelnemers beschrijven dat het doel om een groot publiek te bereiken, vanuit een muzikaal oogpunt niet per se logisch is. Bovendien beschrijven deelnemers het verschil hierin met behulp van componenten in een stuk. Het blijkt onder andere te gaan over het ritme, de harmonie en de melodie. Deelnemers zetten vraagtekens bij de toegevoegde waarde om 'zo'n productie' orkestraal op te voeren, ondanks dat dit het grote publiek aanspreekt. Opvallend is dat deelnemers beschrijven dat zij het gevoel hebben dat het artistieke het aflegt tegen het maatschappelijke in de besluitvorming voor de programmering.

Opvallend is dat het besluitvormingsproces voor de programmering 'open' lijkt en er veel actoren bij betrokken zijn, die van binnen en buiten de organisatie invloed op de besluitvorming uitoefenen. Echter, begrenzen inhoudelijke- en financiële kaders dit proces en vormt dit tezamen een podium waarop musici en stafleden dialogen en discussies over de programmering voeren. Opmerkelijk is het dan ook dat de resultaten weergeven dat deelnemers het als 'een soort spagaat' ervaren zijn om het brede van de programmering te verenigen met artistieke hoogwaardigheid. Tegelijkertijd blijkt, dat dit altijd al een uitdaging vormt voor het Metropole Orkest, maar dat de 'juiste' componenten en de kwaliteit van het orkest het mogelijk maakt om deze doeleinden te verenigen. Toch blijkt ook dat deelnemers onenigheid ervaren over de besluitvorming rondom de programmering, omdat artistieke hoogwaardigheid een ongedefinieerde smaakwestie is en de ernst van de inhoudelijke kaders van de basisinfrastructuur en de financiële begrenzingen soms miskent zijn.

### **Hoe ervaren de musici en de stafleden van het Metropole Orkest de invloed van het economische denken en doen binnen het Metropole Orkest?**

De resultaten geven weer dat deelnemers beschrijven dat het MO voor de programmering sterk afhankelijk is van externe partijen en dus de 'aanbiedersmarkt' van de cultuursector, omdat het MO zelden alleen presenteert en altijd op externe podia. Interessant is dat deelnemers beschrijven dat deze markt verandert. Deelnemers beschrijven dat MO van oudsher samenwerkingen aangaat die voortkomen uit een netwerk van conservatoria, solisten, zalen etc. en dat de relaties hiermee (heel) belangrijk zijn. Echter, beschrijven deelnemers ook dat deze 'aanbiedersmarkt' gedigitaliseerd en geglobaliseerd is. Deelnemers beschrijven dit als positief, omdat het potentieel biedt voor diversiteit en vernieuwing in het programma. Toch beschrijven deelnemers ook dat vernieuwing een (economisch) risico is en dit een spanningsveld vormt tussen maatschappelijk belang en economische mogelijkheden. Bovendien beschrijven deelnemers dat de veranderde markt verschillende omgangsvormen vraagt. Enerzijds de (oude) netwerkmethod, omdat een deel van de partners daar nog op ingesteld is. Anderzijds de digitale markt, omdat vooral nieuwe aanbieders daarop opereren. Deelnemers beschrijven dat tijd en geld hen beperkt in het opereren op de dynamische digitale markt, maar dit een ontwikkeling is voortgaat.

Daarnaast geven de resultaten weer dat de economische ambitie van het MO gaat over geld bezuinigen- en verdienen. Deelnemers beschrijven dat de loonuren teruggebracht zijn, maar ook dat het te verzetten werk in de overgebleven loonuren meer is dan voor de verzelfstandiging. Over het algemeen beschrijven deelnemers dit als negatief voor de musici, omdat de werkdagen langer zijn, de musici meer op pad zijn en het orkest vaker reist. Toch blijkt het economische ook positieve ervaringen met zich te brengen. Deelnemers beschrijven bijvoorbeeld dat de repetities 'effectiever' ingericht zijn, omdat er geschoven is met de daarvoor beschikbare uren. Bovendien valt op dat deelnemers ook beschrijven dat de staf in de huidige situatie 'te weinig vet op de botten heeft', omdat de werkdruk hoog is en er geen 'ruimte' is voor fouten of absentie. Interessant is dat deelnemers uit de staf beschrijven zij hun werkzaamheden analyseren, omdat zij de behoefte hebben om het werk efficiënter in te richten. Terwijl musici het efficiënter inrichten van hun werk meer als een onoverkomelijk gevolg van de situatie beschrijven. De behoefte tot werkoptimalisatie blijkt voor musici te gaan over muzikale aspecten. Bezuinigingen zijn vertaald naar een inperking van loonuren en het uitbreiden van werkzaamheden. Opvallend is dat de andere kant van 'de economisch vergelijking', het geld verdienen, ingewikkelder is. Dit is een nieuw gedachtegoed binnen het MO, wat opportunisme met zich

meebrengt maar ook scepsis. Er is onenigheid over de mogelijkheden voor het MO om (eigen) geld te verdienen of subsidie te legitimeren.

Opvallend is bovendien dat het brede blikveld van het MO eraan bijdraagt dat deelnemers het gevoel hebben dat het MO met een hoge concurrentie te maken heeft. Omdat, er veel culturele alternatieven zijn maar ook 'normale' avondjes weg als concurrentie gelden. Bovendien is het opvallend dat blijkt dat deelnemers het gevoel ervaren dat zij niet helder hebben wie potentiële klanten van het MO precies zijn of hoe wat de voorkeuren van het huidige publiek zijn. Deelnemers beschrijven dat zij het gevoel hebben dat het MO meer van 'binnen naar buiten' redeneert, omdat het artistieke en maatschappelijke in de organisatie als belangrijker wordt gezien. Bovendien is het opvallend dat deelnemers beschrijven dat de externe partijen uit het speelveld, waar het MO mee samenwerkt, veelal een artistieke en of maatschappelijke achtergrond hebben. Deelnemers beschrijven dat zij hierdoor voorzichtig moeten zijn om hen op een 'economische' wijze te behandelen, omdat zij dit niet kennen en bovendien afkeuren.

Opvallend is dat het artistieke hoogwaardige, vanuit een economisch perspectief 'niet uit kan'. Deelnemers beschrijven een verhouding waarbij mensen niet per se meer betalen voor artistiek hoogwaardige producten. Deelnemers beschrijven dat het MO, mede daarom een meerwerkregeling in de CAO opgenomen heeft. Dit draagt eraan bij dat het orkest tegen een lager uurloon en dus lagere kostprijs zichzelf op de markt kan plaatsen. Deelnemers beschrijven dit als positief voor het MO, omdat het eraan bijdraagt dat het MO meer kan spelen, meer mensen het MO zien en de musici een kans hebben 'extra' te werken en bij te verdienen. Toch, beschrijven deelnemers ook een economische omgang met het artistieke van het MO voor musici onbegrijpelijk is. Deelnemers beschrijven bovendien dat zij het gevoel hebben dat het artistieke professionalisme het aflegt tegen het economische, omdat zij steeds minder het gevoel hebben dat te kunnen doen wat zij nodig achten om hun werk te kunnen beoefenen. Deelnemers beschrijven dat zij lijden als ze het gevoel hebben dat zij hun taak niet meer naar behoren uit kunnen voeren, als gevolg van ingeperkte middelen. Deelnemers beschrijven dat hen dit tijdens het werk maar ook privé belast, omdat de financiële inperking invloed heeft op het werk en de privé situatie(s) en de liefde voor het vak groot is.

### **Wat betekent de hybridisatie van de Nederlandse cultuursector voor de musici en de stafleden van het Metropole Orkest?**

Musici en stafleden beschrijven dat binnen belangrijke organisatorische praktijken het Metropole Orkest artistieke, maatschappelijke en economische logica's bijeenkomen. Daarmee beschrijven de

deelnemers de hybridisatie van de artistieke- en maatschappelijke dienstverlening. Dit betekent ook dat deelnemers ervaringen beschrijven die spanningsvelden duiden, tussen het denken en doen wat gepaard gaat met de verschillende thema's. Uit dit onderzoek komt naar voren dat deze spanningsvelden op verschillende plekken in de organisatie voorkomen en verschillende ervaringen met zich meebrengen. Het spanningsveld tussen het artistiek hoogwaardige en het maatschappelijke beschrijven deelnemers als beladen maar 'normaal', omdat dit is wat het MO volgens deelnemers van oudsher doet. Opvallend is dat deelnemers situaties vooral als problematisch beschrijven, als het economische zich tot de andere logica's voegt. Als er dus sprake is van het bijeenkomen van de drie thema's. De ervaringen hierover blijken echter afhankelijk te zijn van de plek waar dit zich voordoet en is ook afhankelijk van de wijze waarop de thema's zich tot elkaar verhouden. De hybridisatie van de Nederlandse cultuursector betekent dat de musici en de stafleden van het Metropole Orkest zich in een structurele en dynamische verstrengeling tussen verschillende logica's en tegenstrijdigheid begeven.

### **Relevantie en een vooruitblik**

Dit onderzoek heeft wetenschappelijke relevantie, omdat het een context belicht die in de wetenschapsliteratuur onderbelicht is. Het onderzoek voegt empirische data tot de theoretische discussie(s) over het hybride professionalisme. De theorie van institutionele logica's speelt als overkoepelend paradigma en kleurloos kader in dit onderzoek een belangrijke rol, omdat het de mogelijkheid biedt om de ervaringen theoretische betekenis te geven en te bespreken met eerdere onderzoeken. De actoren in dit onderzoek scheppen de term artistieke professional, omdat zij op sterke overeenkomsten hebben de in de literatuur omschreven professionals. Dit schept een nieuw perspectief van het professionalisme en zet de discussie(s) rondom de hybridisatie van het professionalisme in een ander daglicht, omdat de artistieke professionals net als andere professionals hybridisatie ondervinden, maar vanuit een ander vertrekpunt komen. De theorie van institutionele logica's draagt eraan bij om dit te duiden en bovendien bevindingen over spanningsvelden in het Metropole Orkest betekenis te geven. De theorie over intentionele logica's en complexiteit neemt met dit onderzoek ook aan kennis, inzicht en perspectieven toe, ondanks dat het in dit onderzoek een meer dienende functie heeft.

De maatschappelijke en praktische relevantie van dit onderzoek is terug te leiden naar de maatschappelijke rol die het Metropole Orkest bekleedt. Het onderzoek beschrijft ervaringen die deelnemers als ingebedde actoren met grotere ontwikkeling hebben. Het duiden van deze ervaringen met een wetenschappelijk onderzoek draagt eraan bij dat een (maatschappelijke) cultuurorganisatie meer inzicht heeft in alledaagse problemen. Het onderzoek legt met de beschrijving van

spanningsvelden tussen logica's situaties bloot die daarmee meer behapbaar zijn. Dit draagt eraan bij dat de musici en stafleden met verhelderde en bewustere blik met de spanningsvelden om kunnen gaan. Daarnaast beschrijft dit onderzoek dat het Metropole Orkest niet alleen staat in deze problematiek, maar dat het om een grotere maatschappelijke beweging gaat die ook in andere (semipublieke) omgevingen plaatsvindt. Door deze context tot het wetenschappelijke debat hierover te voegen is de artistieke professional een onderdeel van een groter geheel en neemt de deel de discussie(s) over hybridisatie en institutionele complexiteit en een stap dichterbij een duurzame normalisering van een uitdagend fenomeen.

Dit onderzoek draagt naast inzichten en kennis ook nieuwe vragen aan, omdat het onderzoek beschrijft dat het artistieke professionalisme hybridisatie ondergaat en deelnemers spanningsvelden tussen verschillende logica's ervaren. Toch laat het onderzoek ook elementen onderbelichten. De tijdschaal, de grootte en de methode van het onderzoek schieten tekort om diepgaandere en bredere analyses te kunnen doen. Bijvoorbeeld over andere niet aan het daglicht gestelde logica's. Het is goed mogelijk dat er naast de besproken logica's veel meer 'onderscheidingen' aan te brengen zijn in deze context. Het is mogelijk dat er meer problematische spanningsvelden zijn, maar bijvoorbeeld ook complementaire velden zijn. Het is dan ook interessant om dieper in te gaan op de context dan dit onderzoek doet en dieperliggende inzichten te genereren. Daarnaast is het interessant om de context breder te trekken, omdat logica's voorbijgaan aan de grenzen van de casuïstiek en de thema's ook op andere plekken in de cultuursector een rol spelen. Beide 'uitbreidingen' zouden een verlengstuk van dit onderzoek zijn en zijn daarmee suggesties voor vervolgonderzoek.



## Bibliografie

- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, 39(3), 364-381.
- Blomgren, M., & Waks, C. (2015). Coping with contradictions: hybrid professionals managing institutional complexity. *Journal of Professions and Organization*, 2(1), 78-102.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (3de editie). Boom Lemma
- Böhler, D. (2014). *On the Nature of Distributed Organizing*. Springer.
- Bouty, I., & Drucker-Godard, C. (2019). Managerial work and coordination: A practice-based approach onboard a racing sailboat. *Human Relations*, 72(3), 565–587.
- Bovens, M. A. P., 't Hart, P., van Twist, M. J. W., van den Berg, C. F., van der Steen, M. A., & Tummers, L. G. (2017). *Openbaar Bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. (9 ed.) Wolters Kluwer.
- De Bruijn, J. A. (2007) *Managing Performance in the Public Sector*, 2nd edn. London: Routledge.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of management Studies*, 40(4), 983-1004.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp.147-60.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1991. Introduction. In Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press. pp.1-38.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2001). Participant observation and fieldnotes. *Handbook of ethnography*, 352-368.
- Evetts, J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current sociology*, 61(5-6), 778-796.
- Fulop L. (2012). Leadership, clinician managers and a thing called "hybridity". *Journal of health organization and management*, 26(4-5), 578–604.
- Friedland, R. & Alford, R.R., 1991. Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional and Organizational Contradictions. In Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press. pp.232-66.
- Grey, C. (2003). The fetish of change. *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, 2(2).
- Hvenmark, J. (2016). Ideology, practice, and process? A review of the concept of managerialism in civil society studies. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2833-2859.
- Lehikoinen, Kai. (2018). Setting the context: expanding professionalism in the arts – a paradigm shift?.

- Macheridis, N., & Paulsson, A. (2019). Professionalism between profession and governance: how university teachers' professionalism shapes coordination. *Studies in Higher Education, 44*(3), 470-485.
- McGivern, G., Currie, G., Ferlie, E., Fitzgerald, L., & Waring, J. (2015). HYBRID MANAGER–PROFESSIONALS'IDENTITY WORK: THE MAINTENANCE AND HYBRIDIZATION OF MEDICAL PROFESSIONALISM IN MANAGERIAL CONTEXTS. *Public Administration, 93*(2), 412-432.
- Maxwell, J. A. (2015). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage publications.
- Noordegraaf, M. (2007). From “Pure” to “Hybrid” Professionalism: Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains. *Administration & Society, 39*(6), 761–785.
- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond:(New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of professions and organization, 2*(2), 187-206.
- Ocasio, W., & Thornton, P. H. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology, 105*(3), 801-843.
- Olakivi, Antero & Niska, Miira. (2016). Rethinking managerialism in professional work: From competing logics to overlapping discourses. *Journal of Professions and Organization*.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review, 35*(3), 455-476.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Smith, W. K. & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly, 64*(1), 1-44.
- Stichting het Metropole Orkest. (2021, 01) *Activiteitenplan*. Geraadpleegd van: <https://www.mo.nl/content/uploads/2021/11/Activiteitenplan-2021-2024.pdf>
- Stichting het Metropole Orkest. (2021, 01) *Jaarverslag 2020*. Geraadpleegd van: <https://www.mo.nl/downloads/Jaarverslag2020.pdf>
- Thornton, P.H., Ocasio, W. & Lounsbury, M., 2012. Defining the Interinstitutional System. In Thornton, P.H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: University Press. pp.50-74.
- Wetenschappelijke raad voor het overheidsbeleid. (2015, 03) *Cultuur herwaarderen*. Geraadpleegd op 01 april 2021, van: <https://www.wrr.nl/publicaties/verkenningen/2015/03/05/cultuur-herwaarderen>
- Wilensky, H. L. (1964). The Professionalization of Everyone? *American Journal of Sociology, 70*(2), 137–158.

Raad voor Cultuur. (2020, 04,06) *Advies Metropole Orkest*. Geraadpleegd op:

<https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2020/06/04/orkesten>

Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization studies*, 30(6), 629-652.

Rijksoverheid. (2021,01) *Uitgangspunten cultuurbeleid 2021-2024*. Geraadpleegd

van:<https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2019Z11670&did=2019D24044>

Vereniging van Nederlandse orkesten. (2021,01) *Visie op 2030 & strategische agenda 2021-2025*.

Geraadpleegd op: <http://www.vvno.nl/>

# Bijlage code boom

