

# Publieksparticipatie: *ja/nee\**

*hoe de participerende kunstconsument het handelen van een professional beïnvloedt*

\*doorhalen wat niet van toepassing is voor uw culturele organisatie

Anke Asselman

Masterthesis Kunstbeleid en –management, 22-10-2010

**Student**

A. Asselman

Europaplein 136  
3526 WD Utrecht

[ankeasselman@gmail.com](mailto:ankeasselman@gmail.com)

06 - 24 70 36 66

**Universiteit Utrecht**

Faculteit Geesteswetenschappen

Master Kunstbeleid en -management  
Cursusjaar 2009/2010

**Afstudeerbegeleider**

Dr. Philomeen Lelieveldt

Muntstraat 2a  
3512 EV Utrecht  
[P.Lelieveldt@uu.nl](mailto:P.Lelieveldt@uu.nl)

030 - 253 65 19

## Inhoud

Voorwoord .....	5
Inleiding.....	6
Methode.....	8
Empirisch onderzoek .....	9
Indeling.....	10
1 De relatie tussen culturele organisatie en consument .....	11
1.1 What Would Google Do?.....	11
1.2 Spagaat in de publieke sector .....	12
1.3 Marketingvalkuil in de culturele sector.....	14
1.4 Spagaat in de culturele sector .....	16
1.5 Organisatie en consument bij nieuwe mediaplatform SETUP .....	18
1.5.1 Het SETUP-aanbod .....	18
1.5.1.1 SETUP: Externe evenementen.....	19
1.5.2 De SETUP-consument.....	20
1.5.3 Relatie tussen organisatie en consument .....	21
1.5.3.1 Openheid en samenwerking.....	21
1.5.3.2 SETUP: ‘wild child’ of voorbeeldig kind? .....	22
1.5.3.3 Subsidie: sturend of bevrijdend?.....	23
1.5.3.4 Marketing en publieksonderzoek.....	24
1.6 Samenvatting.....	25
2 Publieksparticipatie .....	26
2.1 Toeschouwen en participeren.....	26
2.1.1 Kunstparticipatie .....	28
2.1.2 Organisatieparticipatie.....	29
2.1.2.1 Crowdfunding.....	31
2.1.3 Online participatie.....	32
2.1.4 Vormen van participatie .....	33
2.2 Waarom participeren en laten participeren?.....	34
2.2.1 Publiek .....	35
2.2.2 Kunstenaar.....	35
2.2.3 Organisatie .....	36

2.3 Publieksparticipatie bij nieuwe media platform SETUP .....	36
2.3.1 Kunstparticipatie: panda's breien .....	36
2.3.2 Organisatieparticipatie: vrije radio zonder radio .....	37
2.3.3 Online participatie: dialoog of monoloog?.....	39
2.3.4 Grensvervaging door publieksparticipatie .....	41
2.3.5 Voor- en nadelen van publieksparticipatie .....	42
2.4 Samenvatting.....	44
3 De programmeur in de culturele sector.....	45
3.1 Gatekeeper .....	45
3.2 Culturele intermediair .....	47
3.2.1 Kenmerken, vaardigheden en beperkingen .....	48
3.3 Profiel van de programmeur .....	49
3.4 De programmeur in de praktijk.....	50
3.4.1 Doelgroep en missie .....	51
3.4.2 Kwantiteit of kwaliteit? .....	51
3.4.3 Inhoud .....	52
3.4.4 Maatschappelijke en financiële verantwoording.....	52
3.5 Theorie en SETUP-praktijk.....	53
3.5.1 Theorie en SETUP-praktijk: verantwoordelijkheden .....	54
3.5.2 Theorie en SETUP-praktijk: professionaliteit en grensvervaging .....	56
3.6 Programmeur en participierend publiek.....	57
3.7 Samenvatting.....	60
4 De vier p's: publiek, participatie, programmeur, en professionaliteit.....	61
4.1 Reflectie.....	65
Nawoord.....	68
Literatuur.....	69
Andere bronnen .....	71
Bijlagen .....	72
Bijlage 1 – extra informatie over SETUP.....	73

*'The never ending scriptie'*

*Omdat onderzoek doen raakvlakken heeft met het maken van kunst:  
een oneindig proces, het kan altijd beter, anders en mooier. Ik zet de streep op 22-10-2010, 12.00 uur.*

*Voor wie dit leest en gaten, verbeteringen of toevoegingen ziet:*

*Feel free to participate!*



De Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Netherlands Licentie is van toepassing op dit werk. Ga naar <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/nl/>

## Voorwoord

Twee factoren zijn de aanleiding geweest voor dit onderzoek: nieuwe media platform SETUP Utrecht en het boek 'What Would Google Do?' Maart 2010 kwam ik in aanraking met SETUP<sup>1</sup>, een nieuwe media platform met een aanbod variërend van lezingen en workshops tot exposities. Ik heb hier drie maanden stage gelopen en van dichtbij ervaren hoe de organisatie te werk ging. Wat mij het meest opviel bij SETUP was de relatie tussen de organisatie en het publiek waarbij werd gestreefd samenwerking en minder hiërarchie. Publieksparticipatie speelde een belangrijke rol bij SETUP: een deel van de evenementen vroeg om een actieve bijdrage van het publiek en SETUP-publiek kon zelf een voorstel doen om evenementen te organiseren en te produceren. Het SETUP-publiek was in deze gevallen niet enkel publiek, maar in feite producent of 'medeorganisator' en SETUP besteedde op die manier een deel van haar programmering uit aan het publiek. De wisselwerking tussen participerend publiek en culturele organisatie is het vertrekpunt geworden van dit onderzoek.

De tweede factor is theoretisch van aard en betrof het boek 'What Would Google Do?' (ook wel 'WWGD') van Jeff Jarvis. Dit boek las ik tijdens mijn stageperiode en ik zag overeenkomsten tussen benaderingen uit het boek en de SETUP-praktijk. In 'WWGD' staat de relatie tussen organisatie en consument in de hedendaagse maatschappij centraal; een maatschappij waar internet en digitale dialoog aan de orde van de dag zijn en waar de consument dag en nacht zijn mening kan geven via bijvoorbeeld sociale media en blogs. Bij de relatie tussen producent en consument gaat het volgens Jarvis vooral om luisteren naar de consument (in plaats van tegen ze te praten), te denken in netwerken en links, samenwerking en openheid. Volgens Jarvis moeten bedrijven actief een dialoog aangaan met de consument, vertrouwen hebben in kennis en kunde van de consument, de consument mee laten doen en denken en hem als partner te zien. Hoewel het boek zich voornamelijk richt op de commerciële sector biedt het een interessant frame om naar (kunst)consumenten en de dialoog daarmee te kijken, omdat ook in de culturele sector een neiging is naar een meer vraaggerichte werkwijze. Ook in de culturele sector wordt de vraag en wens van de consument als belangrijk ervaren en ligt de focus niet alleen op het aanbod.

Jarvis' visie over de relatie tussen organisatie en consument en SETUP's omgang met publiek raken elkaar bijvoorbeeld wat betreft openheid, cocreatie, vertrouwen en netwerkgerichtheid. Met Jarvis in mijn achterhoofd en SETUP op de voorgrond ben ik begonnen aan dit onderzoek naar de relatie tussen een culturele organisatie en participerend publiek.

---

<sup>1</sup> Hoewel SETUP direct en indirect een vrij grote rol speelt in deze thesis en in alle hoofdstukken fungeert als praktijkvoorbeeld, is het onderzoek niet in opdracht van de organisatie geschreven.

## Inleiding

Deze thesis is geschreven door één persoon. Door mij: een masterstudent Kunstbeleid en -management. Uiteraard zijn er een aantal personen waardevol geweest door te adviseren of te sturen en met wie ik mijn gedachten heb gedeeld, maar het uiteindelijke schrijven heb ik zelf gedaan. Stel dat hetgeen voor u ligt, was geschreven door twee, drie, tien of honderd personen. Personen met verschillende achtergronden, expertises, werkwijzen en visies. Waarschijnlijk was dit onderzoek dan heel anders verlopen en wellicht was het vollediger geworden. Ik had de keuze kunnen maken om mensen te laten participeren en cocreëren. Maar welke implicaties had dat gehad voor mijn werkwijze? Op basis waarvan had ik moeten selecteren en hoe had de relatie er tussen mij en de participerende mensen eruit gezien? Was ik de spin geworden in een web van ideeën? Wie had ik toegelaten en wie uitgesloten? Hoe hadden de participanten mijn handelen beïnvloed?

De vragen die ik hierboven stel, zijn ook van toepassing op bepaalde professionals in het culturele veld die werken met participierend en cocreërend publiek. Publieksparticipatie wordt vaak in verband gebracht met kunstenaars die toeschouwers laten meewerken aan een kunstwerk. Naast kunstenaars kunnen echter ook culturele organisaties publiek laten participeren in de organisatie, zoals in het geval van SETUP waar het publiek taken van de programmeur overneemt en een directe invloed heeft op het aanbod. Dit type 'organisatieparticipatie' staat centraal in dit onderzoek. Het is een vorm van participatie waarbij de lijnen tussen publiek en organisatie worden verkort, waarbij vraag en aanbod niet zondermeer gescheiden gebieden zijn en het is een vorm die belangrijker is geworden in het culturele veld. Er is een tendens ontstaan naar een vraaggerichte werkwijze waarbij het publiek meer wordt betrokken bij de organisatie en waar participatie geen uitzondering meer is.

Bij participatie leveren externen een bepaalde bijdrage aan een product of dienst of ze participeren door hun mening te uiten of mee te denken. Publieksparticipatie is geen nieuw fenomeen, maar het lijkt de laatste jaren weer meer naar de voorgrond te verschuiven, wat te maken kan hebben met een verschuiving van een aanbod- naar vraaggerichte werkwijze<sup>2</sup> en/of met digitalisering<sup>3</sup>. Publieksparticipatie wordt namelijk vaak in een adem genoemd met digitalisering en met termen als user-generated content, Web 2.0 en crowdsourcen. Met de komst van het internet is er een ideaal en laagdrempelig online platform ontstaan waar mensen hun mening kunnen ventileren en kunnen participeren (denk aan YouTube en MySpace).

Maar ook in 'real cultural life' wordt geparticipeerd. We kennen bijvoorbeeld al langer toneelvoorstellingen waarbij de toeschouwer wordt betrokken in het spel, of de oude vertrouwde

---

<sup>2</sup> Hierover meer in paragraaf 1.2 Spagaat in de publieke sector.

<sup>3</sup> Hierover meer in paragraaf 2.1.3 Online participatie.

jamsessies in ontelbare cafés en podia. Bij publieksparticipatie wordt de grens tussen consument en producent – tussen vraag en aanbod – minder scherp, want is een participerende consument nog steeds consument of is hij producent?

Er kan makkelijk gezegd worden dat culturele instellingen publiek moeten laten cocreëren en participeren, maar ik kan me indenken dat een organisatie graag meer informatie wil over de gevolgen van werken met een participerend publiek en hoe dit het handelen van de professional beïnvloedt. In het bijzonder is het interessant om te focussen op de programmeur van een culturele organisatie. De programmeur staat tussen vraag en aanbod en tussen aanbieder en publiek in en heeft daardoor een directe relatie met het (participerende) publiek. De keuze om publiek te laten participeren in een organisatie hangt (indirect) samen met een meer vraaggerichte werkwijze waarbij hiërarchie tussen organisatie en publiek afneemt. Bij een vraaggerichte werkwijze staan wensen en behoeften van de consument meer centraal (Jarvis 2009, Tonkens 2003, Boorsma 2006a-b). De programmeur moet hierbij beslissen in hoeverre hij deze wensen en behoeften het programma laat beïnvloeden.

SETUP fungeert als praktijkvoorbeeld omdat bij dit nieuwe media platform een actieve interactie is tussen programmeur en publiek en het publiek op diverse manieren participeert in het programma. Publieksparticipatie en actieve interactie vloeien bij SETUP voort vanuit een achterliggende ideologie over openheid, open source gedachtegoed en een meer horizontale relatie met het publiek in plaats van een hiërarchische verhouding. SETUP als nieuwe media platform wijkt qua aanbod en werkwijze wellicht af van veel andere, meer traditionele culturele organisaties, maar er bestaan ook overeenkomsten. SETUP biedt – net als andere podia – een podium voor culturele activiteiten waarbij aanbod en publiek bij elkaar worden gebracht. Net als andere podia heeft SETUP te maken met een culturele aanbod met een intrinsieke waarde en zijn commerciële doelstellingen niet het belangrijkste.

Doel van dit onderzoek is om andere culturele organisaties te laten zien welke implicaties werken met een participerend publiek heeft voor het handelen van de professional in de organisatie en om ideeënvorming over publieksparticipatie te stimuleren. Middel om dit doel te bereiken is enerzijds een theoretisch verhaal over de relatie tussen organisatie en consument, over publieksparticipatie en over de programmeur van een culturele organisatie. Anderzijds moet een situatieschets van SETUP helpen dit doel te bereiken, want ervaringen van SETUP kunnen bruikbaar zijn voor organisaties in het culturele veld. Het onderzoek heeft daarnaast een bijkomend, meer academisch doel: het wil benaderingen over de programmeur en over publieksparticipatie (en indirect over organisatie en publieksparticipatie) bij elkaar brengen en uitbreiden door de relatie tussen beiden te beschrijven.

Eerder werd aangegeven dat de programmeur de spil is tussen vraag en aanbod, maar als vraag en aanbod naar elkaar toekomen, wat gebeurt er dan met de programmeur? Welke positie neemt hij<sup>4</sup> in bij zo'n verschuiving? Deze kwestie brengt mij tot de kern van dit onderzoek waarbinnen de volgende vraag centraal staat:

*Hoe beïnvloedt werken met een participerend publiek het handelen van een programmeur in een culturele organisatie?*

Antwoord op deze hoofdvraag wil ik verkrijgen door de volgende deelvragen te beantwoorden:

1. Wat kenmerkt de relatie tussen organisatie en vraag in de culturele sector?
2. Wat is publieksparticipatie en welke vormen zijn te onderscheiden?
3. Wat is een programmeur en wat kenmerkt zijn handelen?

## **Methode**

Drie begrippen staan in dit onderzoek centraal: vraag en aanbod, publieksparticipatie en de programmeur. Binnen het theoretische discours over vraag en aanbod heb ik ervoor gekozen om benaderingen vanuit de commerciële, publieke en culturele sector naast elkaar te zetten, waarbij een algemene tendens naar vraaggerichtheid naar voren komt. Benaderingen vanuit de verschillende sectoren hebben zowel overeenkomsten als verschillen en juist die verschillen zijn interessant voor dit onderzoek.

Wat betreft het discours over publieksparticipatie valt te zeggen dat verschillende soorten termen door elkaar heen worden gebruikt. Met name door de komst van internet, een platform waar publieksparticipatie en cocreatie aan de orde van de dag zijn, zijn er steeds meer begrippen bijgekomen zoals user-generated content, do-it-yourself, Web 2.0, crowdsourcing. In essentie hebben deze termen verschillende betekenissen, maar ze worden geregeld door elkaar heen gebruikt zonder te definiëren. Om verwarring te voorkomen, heb ik mij in dit onderzoek voornamelijk beperkt tot het begrip publieksparticipatie. Ik bespreek enkele opvattingen over publieksparticipatie en aan de hand daarvan onderscheid ik vijf participatievormen<sup>5</sup>.

Wat betreft het discours rondom de werkwijze van de programmeur heb ik gekozen voor theorieën over gatekeepers (Rifkin, Alexander en De Roeper) en culturele intermediairs (Rifkin, Negus, Bovone), omdat deze begrippen elkaar goed aanvullen. De laatste wordt vooral gebruikt in

---

<sup>44</sup> Hij kan uiteraard ook een zij zijn. Gemakshalve hanteer ik in dit onderzoek *hij*.

<sup>5</sup> Zie hoofdstuk 2.



het kader van (actor-) netwerktheorieën en lijkt meer van deze tijd. De culturele intermediair wordt ook wel de nieuwe gatekeeper genoemd (Rifkin 2001, 182), maar omdat beide begrippen raakvlakken met elkaar hebben en ik bij theorie over gatekeeperschap ook interessante perspectieven ben tegengekomen, wilde ik dit niet uitsluiten in dit onderzoek.

### *Empirisch onderzoek*

Omdat de gebruikte theorieën niet altijd getest zijn in de praktijk, wilde ik in dit onderzoek naast een theoretisch ook een empirisch kader bieden. Mede doordat literatuur over gatekeepers en culturele intermediairs vrij weinig vertelt over de relatie met een publiek en al helemaal niet over de relatie met een participerend publiek. Zoals gezegd fungeert SETUP Utrecht als casus. Bij SETUP heb ik op verschillende manieren informatie verzameld. Allereerst door daar mee te werken, observeren en analyseren. Bij SETUP ben ik tijdens een onderzoeksstage werkzaam geweest in het onderzoeksteam. Dit team functioneerde relatief los van de andere onderdelen en functies in de organisatie. Hierdoor heb ik met een kritisch oog naar de rest van de organisatie kunnen kijken. Naast mijn werkzaamheden in het onderzoeksteam heb ik algemene vergaderingen bijgewoond waar onder andere de programmeur wekelijks verslag deed over het programma en eventuele knelpunten. Opmerkelijke zaken heb ik genoteerd. Daarnaast heb ik een gesprek gevoerd met de artistieke leider over zijn werkwijze en over het programma. Dit gesprek was semi-gestructureerd en bestond uit open vragen. Daarna zijn er via e-mail nog een aantal vragen gesteld. In dit onderzoek heb ik verder gebruik gemaakt van twee enquêtes. Het waren allebei publieksonderzoeken. De eerste betrof een onderzoek waarbij het onderzoeksteam (via Facebook, Twitter en de SETUP-nieuwsbrief) SETUP-volgers en -bezoekers hebben gevraagd om een online enquête in te vullen. Het ging hierbij dus om een publiek dat al geïnteresseerd was in SETUP en al eens een SETUP-evenement had bijgewoond. Toen we een respons hadden van 48 personen hebben we om tijdstechnische redenen de enquête stopgezet. De pilotfase van SETUP duurde slechts drie maanden en in die maanden hebben we verschillende soorten (publieks)onderzoek opgezet en uitgevoerd. Dit kostte meer tijd dan we van tevoren hadden ingeschat en hierdoor waren we beperkt in de tijd om data te analyseren. De enquête bestond enerzijds uit vragen die meer inzicht gaven in demografische gegevens van de bezoekers (naast de demografische gegevens die bijvoorbeeld al op Facebook te vinden zijn) en daarnaast is gevraagd naar de ervaringen van de respondenten met SETUP en de website. Tot slot zijn er vragen gesteld over wensen van het publiek voor de toekomst van SETUP. De meeste vragen waren multiple choice met als extra mogelijkheid voor de respondenten om opmerkingen toe te voegen. In eerste instantie hadden we alleen open vragen en dat gaf soms weinig respons, omdat bij een enquête niet doorgevraagd kan worden in tegenstelling tot bijvoorbeeld een diepte-interview.

De tweede enquête is verspreid onder de externe organisatoren van evenementen. Dit betrof ook een online vragenlijst, met name over hoe deze organisatoren het hebben ervaren om een evenement bij SETUP te organiseren, wat hun motieven waren, wat ze waardevol vonden en wat er beter kon. De vragenlijst bestond uit twaalf open vragen en werd door zeventien respondenten ingevuld. Beide enquêtes zijn niet specifiek opgesteld voor dit onderzoek, maar boden wel bruikbare en interessante uitkomsten.

## **Indeling**

Dit onderzoek start met een hoofdstuk over de relatie tussen een organisatie en de consument; tussen organisatie en vraag. In zowel de commerciële als publieke (of zorg)sector en culturele sector is een tendens naar vraaggerichtheid zichtbaar. Deze tendens hangt samen met een consument die mondiger is geworden en die het handelen van de professional heeft beïnvloed door zelf meer macht te krijgen, zo blijkt uit onderzoek van Evelien Tonkens. In hoofdstuk 1 wordt tevens gekeken welke implicaties een vraaggerichte werkwijze heeft voor een culturele organisatie aan de hand van onderzoek van Miranda Boorsma (over kunstmarketing en de marketingvalkuil) en Nina Möntmann (over zogenaamde ‘wild child’ organisaties en openbaarheid).

Hoofdstuk 2 staat in het teken van publieksparticipatie. Wat is eigenlijk publieksparticipatie en welke vormen zijn er? Er worden een aantal opvattingen over participatie naast elkaar gezet en vijf verschillende participatievormen beschreven: mentale participatie, amateurkunstparticipatie, kunstparticipatie, organisatieparticipatie en online participatie. In dit hoofdstuk wordt duidelijk dat de grenzen tussen producent en consument (Ritzer en Jurgenson 2010, 14 en Schäfer 2009, online) en tussen professional en amateur vervagen (aan de hand van Schechner 1971 en Tonkens 2003). Motieven van organisaties en participanten om te (laten) participeren, komen aan bod in een situatieschets van het nieuwe media platform SETUP.

Het derde hoofdstuk beschrijft de werkwijze van een programmeur: de koppeling tussen aanbod en vraag; tussen producent en consument. Theorieën over gatekeepers (Alexander, Rifkin en De Roeper) en culturele intermediairs (Rifkin, Negus en Bovone) maken duidelijk hoe en op basis waarvan een programmeur handelt. Het tweede deel van dit hoofdstuk maakt een terugkoppeling naar publieksparticipatie door te kijken hoe de relatie tussen programmeur en participierend publiek eruitziet. Dit wordt gedaan door theoretische benaderingen over beide naast elkaar te zetten en te kijken naar praktijkvoorbeeld SETUP.

In hoofdstuk vier worden de lijnen uit de eerdere hoofdstukken samengebracht. Het bevat de conclusies van het onderzoek en aanbevelingen voor nader onderzoek.

# 1 De relatie tussen culturele organisatie en consument

Bij een onderzoek naar hoe werken met een participierend publiek het professionele handelen van een programmeur beïnvloedt, staat de relatie tussen programmeur en consument centraal. Om die connectie te kunnen beschrijven, is het goed om te beginnen met de relatie tussen organisatie en consument. Dit hoofdstuk laat benaderingen zien vanuit de commerciële, publieke en culturele sector en toetst deze opvattingen in de praktijk aan de hand van nieuwe mediaplatform SETUP Utrecht.

## 1.1 What Would Google Do?

Het boek 'What Would Google Do?' (ook wel 'WWGD') door de Amerikaanse auteur en professor Jeff Jarvis is een uitgesproken verhaal over de relatie tussen organisatie en consument en is in de commerciële sector een populair managementboek. Jarvis beschrijft welke veranderingen internet heeft veroorzaakt in cultuur en maatschappij, maar vooral ook in de commerciële sector en hij geeft regels voor hoe een organisatie dient om te gaan met die veranderingen. Jarvis benoemt bedreigingen, maar vooral ook kansen die het internettijdperk – en de daaruit voortkomende internetgeneratie – biedt. Hij typeert het als een tijdperk waarin de consument – bijvoorbeeld via sociale media – constant zijn mening kan uiten en die van andere consumenten kan lezen. Jarvis gebruikt Google als voorbeeld om te laten zien hoe organisaties de relatie met hun consument kunnen vormgeven en onderhouden. Jarvis benoemt de toegenomen macht van de consument door internet. Mensen kunnen via internet makkelijk contact met elkaar (en met organisaties) leggen, zich groeperen en makkelijk zelf dingen creëren of toevoegen (bijvoorbeeld via YouTube, Flickr en MySpace) (Jarvis 2009, 239-239). Over de (ideale) relatie tussen organisatie en consument heeft Jarvis onder andere de volgende – voor dit onderzoek meest relevante - opvattingen:

- De relatie met de consument is een *partnership* (Jarvis 2009, 24).
- Hoe meer *controle* je overdraagt aan de consument, hoe meer vertrouwen je ervoor terugkrijgt (Jarvis 2009, 82).
- *Vertrouwen* werkt twee kanten op. De klant moet niet alleen vertrouwen hebben in de organisatie, maar de organisatie ook in de klant. Vertrouwen hangt samen met jezelf *openstellen* en *luisteren* naar anderen (de consumenten) (Jarvis 2009, 82).
- Een organisatie moet ervan uitgaan dat het publiek wijs is, daarom is het goed om naar ze te luisteren (Jarvis 2009, 88).

- Samenwerking is de hoogste vorm van interactie, maar deze samenwerking moet op tijd worden aangaan, voordat een product is ontwikkeld. Je moet al vroeg in het proces op de hoogte zijn van de wensen van de consument en de consument al in een vroeg stadium laten meewerken (Jarvis 2009, 98).

Jarvis pleit voor een werkwijze waarbij de mening van de consument een meer prominente rol speelt en waar samenwerken met de consument het uitgangspunt is. Hij gaat uit van een vraaggerichte werkwijze en van Web 2.0 marketing<sup>6</sup>. 'WWGD' kan inspirerend zijn voor bijvoorbeeld organisaties die meer aanbodgericht werken, maar er zijn een paar kanttekeningen. Zo doet Jarvis voorkomen dat de relatie tussen consument en organisatie gelijkwaardig is en dat het makkelijk is om een (probleemloze) dialoog aan te gaan met de consument. Verder bevat het boek veel herhalingen: het tweede deel heeft inhoudelijk veel overeenkomsten met het eerste deel. Het bruikbare aspect van dit boek voor dit onderzoek zit met name in het benoemen van een werkwijze waarin de consument meer centraal is komen te staan en waarbij internet belangrijk is om contact met de consument te krijgen en behouden. Verder vind ik de populariteit, vooral in de businesssector, van het boek interessant. Die populariteit kan te maken hebben met de opvallende titel (gebaseerd op 'What Would Jesus Do?') of wellicht omdat Google het onderwerp is, maar er lijkt ook een algemene tendens<sup>7</sup> te zijn naar een vraaggerichte werkwijze waarbinnen de consument meer centraal staat en waar de consument mondiger lijkt te zijn.

## 1.2 Spagaat in de publieke sector

De tendens naar een vraaggerichte werkwijze waarbij de wens en vraag van de consument het uitgangspunt is, wordt ook beschreven vanuit de publieke sector door sociaal-wetenschappelijk onderzoeker Evelien Tonkens in het boek 'Mondige burgers, getemde professionals: marktwerking, vraagsturing en professionaliteit in de publieke sector'. Volgens Tonkens worden termen als vraaggericht werken en vraagsturing in de zorg- en welzijnsector te pas en te onpas gebruikt en altijd in positieve context en als waarde waar eigenlijk niemand tegen kan zijn (Tonkens 2003, 27). In haar

---

<sup>6</sup> Web 2.0 is de opvolger van Web 1.0. Bij Web 1.0 was de eigenaar van een internetsite degene die de inhoud van de site bepaalde en de bezoeker kon daar in principe niets aan toevoegen of veranderen. Bij Web 2.0 is het juist de bezoeker die content toevoegt en speelt interactie een grotere rol. ([http://nl.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://nl.wikipedia.org/wiki/Web_2.0)) Web 2.0 marketing gaat uit van interactie tussen organisatie en consument en laat de consument zelf content toevoegen. Marketing via sociale media is daarvan een voorbeeld.

<sup>7</sup> In het bedrijfsleven komen steeds meer boeken op de markt over de macht die de consument heeft en hoe je daar als bedrijf mee om moet gaan. Bijvoorbeeld het nieuwe boek 'Empowered' door Forrester Research, waarbij de toegenomen macht van de consument (door internet) centraal staat.

boek probeert ze kanttekeningen te plaatsen bij dit vraaggerichte en marktdenken en zoekt ze naar een oplossing voor de problemen die het oplevert.

De oorzaak van een verschuiving naar vraaggericht werken, is de democratiseringsgolf in de jaren zeventig. Democratisering, zelfontplooiing en *mondigheid* werden belangrijke waarden voor consumenten/cliënten en professionalisme en paternalisme hadden daaronder te lijden; er werd getwijfeld aan de goede bedoelingen van professionals, aan hun (monopolistische) positie en aan de meerwaarde van hun kennis (Tonkens 2003, 14-20). Hoewel deze democratiseringsgolf positieve gevolgen heeft gehad, benoemt Tonkens ook nadelen. Ze geeft aan dat mondigheid tegenwoordig vaak onttaardt in 'grote mondigheid' (Tonkens 2003, 20) en dat er vaak alleen positieve kanten van zelfredzaamheid en keuzevrijheid worden genoemd terwijl hier ook keerzijden aan kleven. Er zijn bijvoorbeeld nog steeds een groot aantal 'niet-mondige' burgers en keuzevrijheid kan juist ook leiden tot ongenoegen en stress, doordat sommige burgers niet goed weten wat ze moeten kiezen. Te mondige burgers kunnen soms denken alle rechten van de wereld te hebben en stellen eigen belangen boven alles.

Tonkens beargumenteert dat professionals in de zorg- en welzijnsector niet alleen te maken hebben met mondige burgers, maar ook met verantwoording tegenover de financiers, zoals de overheid die van de door haar gesubsidieerde instellingen verwacht dat ze zich als ondernemer in de markt zetten (Tonkens 2003, 43). Tonkens is van mening dat enerzijds de mondigheid van de burger en de afkeer van paternalisme en anderzijds de verantwoording die professionals moeten afleggen aan financiers, hebben geleid tot de 'getemde professional' (Tonkens 2003, 23); een professional die zijn kennis, relevantie en meerwaarde moet verdedigen en die soms onder wordt gesneeuwd door de grote mondigheid van de burger. De professional staat in een spagaat (Tonkens 2003, 139).

Tonkens pleit in het boek voor aandacht voor minder mondige burgers (want die zijn er uiteraard ook nog steeds) en voor professionals die wel getemd, maar niet tandeloos zijn. Professionals die luisteren, maar ook tegenspreken en het soms beter weten (Tonkens 2003, 23). Het gaat volgens Tonkens in de (vernieuwde) relatie tussen hulpverlening en cliënt niet om vraag en aanbod, maar om een goede verstandhouding en een kwalitatief goede *dialog*, waardoor de professional beter inzicht krijgt in wat een cliënt echt wil; in wat een spontane oppervlakkige behoefte is en wat diepere wensen zijn (Tonkens 2003, 39). Jarvis pleit in 'WWGD' ook voor een dialoog, maar Tonkens legt de nadruk op een kwalitatief goede dialoog die alleen kan ontstaan als de professional zijn eigen meerwaarde erkent. Jarvis en Tonkens benoemen allebei de mondige burger die graag zijn mening geeft en van zich laat horen.

Wat Tonkens onderzoek interessant maakt, is dat de spagaat die ze beschrijft niet alleen van toepassing is op de zorgsector, maar op de culturele sector. Ook in de culturele sector heeft men te maken met de mondige burger enerzijds en met verantwoording tegenover financiers anderzijds.

Tonkens' boek geeft een interessante kijk op de verschuiving van aanbod- naar vraaggericht werken en de gevolgen daarvan voor de professional in de non-profit sector en dat is in de kern ook waar dit onderzoek over gaat: de relatie tussen een participerend (en mondig) publiek en een (professionele) programmeur. Een interessante vraag is of professionals in de culturele sector de spagaat net als hun collega's in de publieke sector als knellend ervaren.

### 1.3 Marketingvalkuil in de culturele sector

Een benadering over de relatie tussen organisatie en vraag die specifiek gericht is op de culturele sector komt van Miranda Boorsma. Boorsma doet onderzoek naar de relatie tussen culturele organisaties en kunstconsumenten en heeft zich gespecialiseerd in kunstmarketing en in de artistieke ervaring van kunstconsumenten. Door meer inzicht te krijgen in hoe consumenten kunst en cultuur ervaren, kan een organisatie beter inspelen op hun wensen en toegevoegde waarde geven aan de kunstervaring (Boorsma 2006b, 88). Volgens Boorsma zijn er twee soorten kunstinstellingen (Boorsma 2006b, 87): "organisaties die hun eigen artistieke keuzes vooropstellen en organisaties die in de eerste plaats een functie vervullen voor een bepaald verzorgingsgebied of een bepaalde doelgroep." Ze benoemt hier een onderscheid tussen aanbod- en vraaggerichtheid. Boorsma is onder andere van mening dat consumenten en artiesten een even grote rol dienen te spelen in het totale kunstproces en dat een organisatie zich dus evenveel op de vraag als op het aanbod dient te richten (Boorsma 2006a, 97). In het culturele discours is lange tijd de opvatting geweest – en soms nog – dat vraaggerichtheid afbreuk doet aan de kwaliteit van het aanbod. Vraaggerichtheid wordt vaak gekoppeld aan entertainment en aan het bevredigen van de wens van het massapubliek (Wesseling 2004, 10). Boorsma pleit dan ook voor klantgerichtheid in plaats van vraaggerichtheid: als organisatie moet je je op de klant richten, maar niet enkel zijn vraag of wens centraal stellen. Boorsma stelt dat *kunstgerichtheid* op een zinvolle manier met *klantgerichtheid* is te integreren in een 'overkoepelende visie'. Kunstmarketing kan daar volgens haar een belangrijke rol in spelen, maar Boorsma wijst wel op het gevaar van de 'marketing pitfall' (Boorsma 2006a, 74). Die marketingvalkuil kan ontstaan bij een zakelijke en consumentgerichte marketing indien er vooral wordt gekozen voor veilige en consumentgerichte producties die uiteindelijk juist niet zullen zijn wat de consument nodig heeft. Door een publiek precies te geven wat het wil (of beter gezegd denkt te willen), is het bijvoorbeeld moeilijk een publiek te verrassen of met iets nieuws in aanraking te laten komen.

Kunstmarketing moet meer inzicht geven in de ervaring van de consument en aan de hand daarvan worden wensen van de consument zichtbaar. De culturele organisatie moet echter wel oppassen voor een te vraaggerichte werkwijze waarbij doelen van de organisatie (van de professional) ondergeschikt raken aan (spontane) wensen van de consument. Boorsma geeft vier

richtlijnen voor kunstmarketing die een culturele organisatie moeten behoeden voor die marketingvalkuil. Kunstmarketing moet volgens Boorsma (Boorsma 2006a, 85-87):

1. de kunstconsument beschouwen als coproductent en niet als co-ontwerper<sup>8</sup>: de kunstconsument speelt een cruciale rol als coproductent doordat hij betekenis geeft aan het kunstwerk. Kunstmarketing moet deze co-creatieve rol faciliteren. De kunstenaar moet om zijn artistieke vrijheid te behouden de consument echter pas in het artistieke proces toelaten wanneer het artistieke idee zijn uiteindelijke vorm heeft gevonden. Een co-ontwerper heeft al eerder in het proces toegang en werkt inhoudelijk mee.
2. de esthetische ervaring beschouwen als de belangrijkste waarde voor de klant: de esthetische ervaring van de consument is de beloning voor het vervullen van een co-creërende rol. Cocreatie moet daarom gestimuleerd en gefaciliteerd worden waarbij communicatie (tussen bijvoorbeeld consument en artiest) belangrijk is.
3. de selectie van kunstconsumenten laten steunen op artistieke kerndoelen: de waarde van een consument hangt af van de mate waarin hij in staat is bij te dragen aan doelstellingen van een organisatie. De culturele organisatie moet zich echter niet alleen richten op de consument die al ervaring en kennis heeft op gebied van kunst, maar juist ook op nieuwe doelgroepen, omdat deze een brug vormen tussen kunst en 'general culture' (Boorsma 2006a, 87). Om geschikte kunstconsumenten te bereiken en binnen te halen, zouden culturele organisaties hun communicatie moeten aanpassen (want nieuw publiek is vaak niet bekend met artiestennamen en kunstjargon) en daarnaast onderzoek moeten doen naar kunstconsumentengedrag, vooral met betrekking tot het nemen van beslissingen (naar welke voorstelling gaan ze en waarom?). Educatieve programma's moeten onervaren kunstconsumenten helpen bij hun cocreërende rol.
4. 'performance measurement'<sup>9</sup> relateren aan het bereiken van artistieke doelstellingen en waarden: kunstmanagement moet het bereiken van artistieke doelstellingen laten meewegen, omdat dit indirect gaat over de tevredenheid van de consument. De focus moet niet enkel liggen op financiën en bezoekersaantallen. Artistieke ervaringen zijn echter moeilijk meetbaar. Kunstmarketing zou via onderzoek naar deze ervaringen de meetbaarheid kunnen verbeteren (waardoor legitimatie van kunst en intrinsieke ervaringen makkelijker wordt).

---

<sup>8</sup> Over de concepten coproduceren en co-ontwerpen meer in paragraaf 2.1.

<sup>9</sup> Het beoordelen van het presteren van de culturele organisatie. Dit kan op verschillende gebieden gebeuren, bijvoorbeeld op financieel gebied, mate van efficiëntie of bezoekersaantallen.

Boorsma's opvattingen onderscheiden zich van die van Jarvis en Tonkens doordat Boorsma een extra dimensie van kunst centraal stelt: de artistieke waarde. Kunstinstellingen hebben niet alleen te maken met de consument en de financier, maar hebben ook een artistieke, intrinsieke doelstelling waarmee de culturele sector zich onderscheidt van andere sectoren. Het gaat bij een culturele instelling niet voornamelijk om geld verdienen (Jarvis) of om goede zorg te verlenen aan de cliënt (Tonkens), maar om artistieke doelen na te streven.

Net als Tonkens benoemt Boorsma keerzijden van een vraaggerichte werkwijze. Tonkens doet dit in de metafoor van een spagaat, Boorsma noemt het een marketingvalkuil. Beide auteurs wijzen op het gegeven dat consumenten naast een soort spontane wens/vraag een diepere onderliggende behoefte hebben. Om erachter te komen wat die behoefte is, is het nodig je te verdiepen in de consument. Dat kan door het aangaan van een kwalitatieve dialoog. Bij Tonkens is die dialoog meer in de vorm van een één op één gesprek (tussen hulpverlener en cliënt) en Boorsma adviseert kunstmarketing met daarin een specifieke vorm van publieksonderzoek (waarbij de artistieke ervaring van de consument centraal staat) als middel om die verdieping te bereiken. Hoewel kunstmarketing een ander gegeven is dan een één op één gesprek tussen hulpverlener en cliënt, zie ik als een vorm van dialoog: de marketingafdeling communiceert tussen organisatie en consument. Het probeert de ervaringen en behoeften van de consument te vertalen naar een artistiek verantwoord programma dat aansluit bij doelstellingen van de organisatie en communiceert dit aanbod vervolgens weer naar de consument.

#### **1.4 Spagaat in de culturele sector**

In de vorige paragraaf werd al benoemd dat een kunstinstelling door de intrinsieke waarde van kunst zich onderscheidt van een commerciële organisatie of zorginstelling. Volgens Nina Möntmann (curator, criticus en auteur) is een kunstinstelling niet slechts een uitvoerend orgaan zoals veel andere instituties, maar een instituut met een individueel, veranderlijk profiel, moeilijk te controleren en met meer speelruimte en subversieve potentie (Möntmann online 2008). In het artikel 'Playing the Wild Child. Kunstinstituties in een nieuwe publiek sfeer' schrijft Möntmann dat hoe officiëler<sup>10</sup> een kunstinstutie is, hoe meer deze in de openbaarheid staat en des te breder en gevarieerder het publiek is. Dit type organisaties kiest voor het grote, brede publiek door een toegankelijk aanbod te programmeren. Daar tegenover staan 'Wild childs': instituties die buiten de gebaande paden treden en ervoor kiezen niet het grote publiek te entertainen, maar om een

---

<sup>10</sup> Met officieel bedoelt ze de mate waarin een instituut leeft naar de regels en eisen van de overheid of financier. Met openbaarheid bedoelt ze de mate waarin de organisatie open (voor het brede publiek) en transparant is, openstaat voor kritieken en wensen. Openbaarheid wordt gelinkt aan algemeen openbaar belang (maatschappelijke relevantie).



kritische en experimentele houding aan te nemen (en daarmee vaak doelstellingen te hebben die afwijken van wat eventuele financiële stakeholders zouden willen.)

Möntmann signaleert in het culturele veld een tweedeling: kiest een instelling enerzijds voor “brede maatschappelijke waardering met recensies in de grote kranten en de daaruit voortvloeiende budgettaire zekerheden” of anderzijds voor “het pionierswerk, het experimenteren met modellen om de samenleving te veranderen en alternatieve publieke sferen te produceren”? (Möntmann online 2008) Net als Tonkens in de zorgsector signaleert Möntmann een ‘corporate wending’ in de kunstsector: financiers zien kunstinstituten als merk, organisaties worden geprofessionaliseerd en bezoekersaantallen en winst worden belangrijker, verantwoording tegenover financiële stakeholders (zoals sponsors of overheden/politici) wordt noodzakelijker (Möntmann online 2008). Enerzijds heeft een culturele organisatie een duidelijke publieke en maatschappelijke (of maatschappijkritische) taak in haar verantwoordelijkheid tegenover de consument en het aanbod. Anderzijds is er de controle van en verantwoording tegenover de financiële stakeholders. Möntmann vindt dat wanneer een kunstinstituut de maatschappelijke en artistieke taak beter wil volbrengen, de openbaarheid in eerste instantie moet afnemen zodat in kleine kring het discours kan plaatsvinden. Op die manier kan de instelling ‘ontsnappen’ aan de eisen en wensen van de financier en kritiek van het brede publiek, en kan ontkomen worden aan “kritiek van bovenaf en censuur van onderaf” (Möntmann, online 2008). Vervolgens is een bredere discussie wel mogelijk, maar in eerste instantie is het goed om “binnen de coulissen een verborgen speelruimte” te ontwikkelen waar controle en verantwoording de inhoud van de kunst niet beïnvloeden (Möntmann, online 2008). Het openstellen van kunstorganisaties en iedereen mee laten doen is dus uiteindelijk niet wat de kunsten nodig hebben en wat het publiek nodig heeft. Een organisatie moet als het ware bemiddelen tussen het ‘algemeen openbaar belang’ en de particuliere belangen van de groep die de organisatie wil bereiken of aantrekt. Indien een culturele organisatie kritisch wil zijn en een experimentele en pioniersfunctie wil vervullen, is afscherming in de eerste fase beter. Het nadeel van deze afscherming is dat veel financiële stakeholders (met name sponsors) daar (in eerste instantie) minder belang bij hebben, omdat hoge bezoekersaantallen bij ‘wild child’ organisaties niet het doel zijn.

Möntmann benoemt dat experimentele en maatschappijkritische kunstorganisaties eigenlijk financieel worden gedwongen om een groot publiek aan te spreken terwijl ze juist in kleine kring een betere rol kunnen vervullen tegenover hun publiek. Het nadeel van het artikel is echter dat de auteur geen oplossing aanreikt voor dit knelpunt. Hoe deze organisaties als ‘wild child’ kunnen overleven, wordt niet verteld. Verder is het belangrijk om op te merken dat Möntmann niet vanuit een specifiek Nederlands perspectief schrijft. Ze is zelf Duits, noemt in het artikel Britse en Amerikaanse instituties en gebruikt als casus een museum in Barcelona. In Nederland bestaat – in tegenstelling tot

bijvoorbeeld Amerika – een (tot nu toe) subsidiestelsel dat zogenaamde ‘wild childs’ ruimte biedt om te experimenteren en waar hoge bezoekersaantallen niet het belangrijkste criterium is.

Möntmanns artikel is onder andere bruikbaar, omdat ook hier een soort spagaat wordt genoemd. Een ‘wild child’ organisatie wil enerzijds tegemoetkomen aan een algemeen publiek belang (als kunstorganisatie heb je een publieke taak te vervullen) en heeft anderzijds te maken met specifieke belangen van de doelgroep die ze aantrekt. Een ‘wild child’ kunstorganisatie kan haar algemeen openbare taak (bijvoorbeeld maatschappijkritisch zijn en experimenteren) beter op indirecte wijze vervullen, door zich juist eerst terug te trekken en het debat in kleine kring te voeren waar ze ‘ontkomen’ aan kritiek van het brede publiek en censuur van financiële stakeholders. Dergelijke ‘kleine kringen’ zijn echter minder interessant voor bepaalde financiële stakeholders zoals sponsoren.

### **1.5 Organisatie en consument bij nieuwe mediaplatform SETUP**

Nadat er vanuit verschillende sectoren theoretische benaderingen over de relatie tussen organisatie en consument (en financiers) zijn genoemd, is het goed om in de praktijk van de culturele sector te bekijken hoe die relatie er uitziet en om overeenkomsten en verschillen tussen theorie en praktijk te beschrijven. Gekozen is voor SETUP Utrecht (een in april 2010 opgericht platform voor nieuwe media kunst en cultuur), omdat deze organisatie een (maatschappij)kritische rol wil vervullen, streeft naar actieve interactie met het publiek en het publiek laat participeren. SETUP was in eerste instantie een drie maanden durende pilot om te ondervinden hoe groot het draagvlak voor een Utrechts medialab is, hoe de organisatie eruit moest komen te zien, welk aanbod er moest komen en welke samenwerkingen wenselijk en mogelijk zouden zijn.<sup>11</sup> SETUP heeft als doel zich te profileren als hét centrum voor technologieën en nieuwe media in Utrecht. Vanaf 2011 wil SETUP een permanent centrum zijn.<sup>12</sup>

#### *1.5.1 Het SETUP-aanbod*

Alvorens in te gaan op de relatie tussen organisatie en consument bij SETUP is het goed eerst wat informatie te geven over het aanbod van deze organisatie. SETUP organiseerde in 2010 verschillende soorten evenementen waarvan lezingen en workshops het merendeel vormden. Daarnaast waren er onder andere exposities en netwerkbijeenkomsten. De organisatie en totstandkoming van de evenementen is onder te verdelen in drie categorieën: intern, extern en samenwerking. Interne

---

<sup>11</sup> De informatie over en analyses van SETUP in dit onderzoek zijn ook gebaseerd op deze drie maanden durende pilot.

<sup>12</sup> Extra informatie over de organisatie, visie en missie van SETUP is te vinden in bijlage 1.

evenementen zijn de evenementen die door SETUP-medewerkers zelf werden aangedragen en georganiseerd. Over het algemeen werd dit gedaan door de artistiek en algemeen leider en programmeur van SETUP, Tijmen Schep. De externe evenementen werden aangedragen en georganiseerd door mensen van buiten SETUP, bijvoorbeeld het SETUP-publiek, kunstenaars of andere geïnteresseerden. Samenwerkingsevenementen zijn een combinatie van in- en extern: in samenwerking met een externe partij organiseerde SETUP het evenement (of omgekeerd). Qua vorm en thema kunnen interne, externe en samenwerkingsevenementen gelijk aan elkaar zijn. Het is bijvoorbeeld niet zo dat alle interne evenementen workshops waren en alle externe evenementen exposities.

Het aanbod van SETUP had 'nieuw(st)e media'<sup>13</sup> als grootste gemene deler: alle evenementen moeten iets met nieuwe media te maken hebben en het liefst een vernieuwende invalshoek hebben.<sup>14</sup> SETUP zag het programma als middel om haar missie<sup>15</sup> en doel te bereiken. SETUP's zakelijk leider (Koen van Lier) verwoordde dit als volgt: "De events zijn een middel, geen doel. Daarom kan het SETUP-aanbod verschillende vormen aannemen, afhankelijk van de wijze waarop het doel het best bereikt kan worden. Momenteel organiseren we vooral events, maar in de toekomst kunnen het ook andere producten zijn."

#### 1.5.1.1 SETUP: Externe evenementen

Zoals gezegd organiseerde SETUP interne, externe en samenwerkingsevenementen. Bij de externe evenementen participeerde het SETUP-publiek door zelf een evenement te organiseren en produceren, waardoor er veel interactie met de organisatie ontstond. Meer dan de helft van alle SETUP-evenementen werd door externe partijen, het publiek, georganiseerd en geproduceerd. Hoe kwamen deze evenementen tot stand?

- Op [www.setuprecht.nl](http://www.setuprecht.nl) konden SETUP-bezoekers een 'proposal' doen voor een evenement. Er stonden geen voorwaarden of regels vermeld.
- Het voorstel kwam binnen bij inhoudelijk leider en programmeur Schep. Hij bepaalde welk evenement doorging en welke niet.<sup>16</sup>
- De evenementen die Schep goedkeurde, mochten worden georganiseerd door de externe organisator. Schep benaderde de persoon die het voorstel had gedaan, overlegde met hem of haar wat het idee precies was en er werden gedachten en ideeën uitgewisseld.

---

<sup>13</sup> Nieuwe media onderscheiden zich van 'oude media' doordat ze digitaal, virtueel of interactief zijn.

<sup>14</sup> Zie ook bijlage 1.

<sup>15</sup> SETUP's missie bestaat uit vijf delen: connect, grow, create, expose en excite. Connect is de belangrijkste. Zie ook bijlage 1.

<sup>16</sup> Meer informatie over de criteria op basis waarvan het programma wordt samengesteld, wordt beschreven in paragraaf 3.4.

- De externe organisator bepaalde relatief zelfstandig hoe het evenement eruit moest komen te zien. Indien nodig was er contact met Schep. De organisator mocht ook zelf beslissen, al dan niet in overleg, of en welke entreprijs gevraagd werd. In alle gevallen was er contact met de productie leider over productionele zaken, zoals geluid, zitplaatsen en benodigdheden. Ook was er contact tussen de organisator en het marketingteam. Er was een algemeen protocol voor promotie van de evenementen. Dit werd overlegd met de externe organisator en soms werd er daarnaast een evenementspecifieke aanpak in touw gezet.
- Het evenement vond plaats en werd in principe geleid door de initiatiefnemer of door iemand die daarvoor was gevraagd door de initiatiefnemer. SETUP hield zich hier inhoudelijk afzijdig. Productie en horeca werden door SETUP verzorgd, tenzij anders afgesproken.
- Vaak waren er een of meerdere mensen van SETUP bij het evenement aanwezig, die naderhand even met de organisator(en) spraken. Het onderzoeksteam heeft externe organisatoren na afloop van het evenement een evaluatieformulier laten invullen met vragen over onder andere hun ervaringen. Dit zou in de toekomst gehandhaafd kunnen worden.

Er zijn tijdens de afgelopen drie maanden meer proposals binnengekomen dan er plaats was. Sommige proposals zijn daarom geweigerd door programmeur en artistiek leider Schep. In paragraaf 3.4 wordt beschreven op basis waarvan de programmaselectie bij SETUP is gemaakt.

#### 1.5.2 De SETUP-consument

SETUP wilde zich in eerste instantie op vier doelgroepen richten:

- *Makers*: de specialisten zoals mediakunstenaars, softwareprogrammeurs en academici. Het gaat niet alleen om 'maken', maar ook om conceptueel beschouwen en verhelderend;
- *Coöperators*: bedrijven en instituten die wegwijs gemaakt willen worden in het nieuwe media landschap;
- *Wider audience*: het grote culturele en uitgaanspubliek;
- *Lovers*: mensen die gefascineerd zijn door de wisselwerking tussen technologie en maatschappij. Bij wie nieuwe media belangrijk deel uitmaken van alledaagse leefwereld en identiteit.

Deze doelgroepbepaling was nog weinig concreet. Na de zomer gaat SETUP een strategie bepalen voor 2011. De doelgroepen zullen dan verder gespecificeerd worden. Uit publieksonderzoek<sup>17</sup> bleek

---

<sup>17</sup> Zie bijlage 2 voor meer uitkomsten van dit onderzoek, onder andere demografische gegevens van de bezoekers.

dat er toch voornamelijk 'makers' en 'lovers' op de evenementen afkwamen en dat het moeilijk bleek aansluiting te vinden bij 'wider audience' en 'coöperators'.

Naast het onderscheid in doelgroepen is het SETUP-publiek onder te verdelen in twee categorieën: een *bezoekend* en een *organiserend* publiek. De eerste groep betreft het publiek dat als bezoeker afkomt op de evenementen (ongeacht of het een intern, extern of samenwerkingsevenement is). De tweede groep is het publiek dat zelf (de externe) evenementen organiseert en produceert. Bezoekend publiek kan naast toeschouwen ook participeren, bijvoorbeeld in debatten en workshops. In paragraaf 2.4 wordt meer verteld over het SETUP-publiek en publieksparticipatie.

### *1.5.3 Relatie tussen organisatie en consument*

Van SETUP kan gezegd worden dat ze zowel aanbod- als vraaggericht te werk ging. Enerzijds keek SETUP welk aanbod er op nieuwe mediaterein aanwezig is en probeerde minder toegankelijk en meer kritisch aanbod bij een publiek te brengen. Ze wilde dit aanbod echter niet klakkeloos voorschotelen aan het publiek, maar probeerde het te vertalen en kritisch te benaderen, opdat het beter aansloot bij de vraag van het (bredere) publiek. De vraaggerichtheid bleek ook uit de mogelijkheid voor het publiek om zelf evenementen te organiseren. De actieve dialoog die SETUP met haar publiek aan wilde gaan, sluit daarop aan: SETUP luisterde naar de mening van de ('mondige') consument en vond het belangrijk om te weten wat de consument bezighoudt en wat zijn behoeften zijn.

#### 1.5.3.1 Openheid en samenwerking

SETUP streefde ernaar een 'open' instelling te zijn. De medewerkers hadden vrijwel allemaal affiniteit met open source gedachtegoed, Web 2.0 en Do It Yourself. De openheid uitte zich bijvoorbeeld in de rol die samenwerking speelde bij SETUP, zowel intern als extern. Intern was er een relatief horizontale bedrijfsstructuur waardoor medewerkers vaak direct met elkaar te maken hebben en waardoor regelmatig overleg plaatsvindt. Externe samenwerking vond plaats tussen SETUP-medewerkers en SETUP-publiek (waaronder de externe organisatoren). Beide partijen zagen en spraken elkaar; nieuwe contacten werden snel gelegd en expertise en ideeën uitgewisseld. SETUP stond open voor deze (externe) ideeën en expertise en was zich ervan bewust dat intern soms niet alle kennis aanwezig was. Daarnaast was SETUP zich ook bewust van de kennis die ze wel in huis had en wat ze daarmee te bieden had aan 'buitenstaanders'.

De openheid en samenwerking werden gestimuleerd door de fysieke locatie van SETUP (in elk geval als het publiek de weg naar SETUP al heeft gevonden): het kantoor stond in directe en open verbinding met het 'podium'. En dit 'podium' waar de evenementen plaatsvonden was niet verhoogd: publiek en artiest/lezer stonden op dezelfde hoogte.

SETUP vertoont overeenkomsten met Jarvis' visie over hoe een organisatie moet omgaan met haar consument: SETUP streefde ernaar samen te werken met en te luisteren naar de consument. De organisatie probeerde de dialoog aan te gaan bijvoorbeeld via het internet (blogs en sociale media)<sup>18</sup> en ook tijdens evenementen. Het samenwerken kwam vooral naar voren bij de 'externe' evenementen en bij gesprekken die gevoerd werden met publiek dat kennis heeft over bepaalde zaken zoals strategische beslissingen. In 'WWGD' wordt de dialoog en relatie tussen organisatie en consument beschreven als een makkelijk en relatief soepel proces, maar bij SETUP is zichtbaar dat het niet altijd makkelijk is om de juiste kanalen te vinden voor de dialoog en dat als het kanaal gevonden is, het de vraag is hoe ze het beste gevoerd kan worden. De keerzijde en moeilijkheden van dit samenwerken worden verder uitgewerkt in paragraaf 2.3.5 over voor- en nadelen van publieksparticipatie.

#### 1.5.3.2 SETUP: 'wild child' of voorbeeldig kind?

SETUP is een zogenaamde 'wild child': ze wilde experimenteren, maatschappijkritisch zijn en buiten de gangbare paden treden. In paragraaf 1.4 werd aan de hand van Möntmann duidelijk dat kunstorganisaties in principe "een algemeen openbaar belang" hebben, maar dat 'wild child' organisaties vaak kleinere publieksgroepen trekken door hun experimentele en kritische aard. Om echter ook op breder maatschappelijk niveau van waarde te zijn, is het juist goed dat dergelijke wild childs eerst in kleine kring opereren en het debat aangaan, want in dergelijke kleine kringen is druk van buitenaf (bijvoorbeeld kritiek van het brede publiek en censuur van financiële stakeholders) nog niet aanwezig en krijgen experiment en innovatie de kans zich te ontwikkelen om vervolgens kennis te maken met het brede publiek (waar het algemeen openbare belang bediend kan worden). Tegemoetkomen aan een algemeen openbaar belang is dus niet synoniem aan dat een organisatie ook letterlijk de deuren voor iedereen moet openstellen. Bij SETUP lijkt dit wel een beetje de denkwijze te zijn. Omdat de organisatie subsidie ontving van de gemeente en provincie Utrecht vond ze dat ze een maatschappelijke verantwoordelijkheid had (vergelijkbaar met het algemeen openbare belang genoemd door Möntmann). Deze maatschappelijke verantwoordelijkheid uitte zich bij SETUP hoofdzakelijk op twee manieren: ze wilde een kritische reflectie leveren op theorieën en tendensen in de nieuw(st)e media en dit toegankelijker maken voor het bredere publiek en

---

<sup>18</sup> Zie ook paragraaf 2.3.3.

daarnaast wilde ze letterlijk de deuren voor iedereen openzetten en in principe iedereen de mogelijkheid geven om mee te doen (te laten participeren) bij SETUP. De organisatie wilde anders te werk gaan dan conventionele kunstinstellingen waarbij de afstand tussen organisatie en publiek vaak groot is; SETUP wilde dicht(er)bij het publiek staan.

SETUP wilde dus enerzijds een algemeen openbaar belang dienen en een breed publiek aantrekken, maar anderzijds een kritische en experimentele rol vervullen en 'wild child' zijn. Om een algemeen openbaar belang te dienen, is het echter niet nodig om ook een breed publiek te trekken en de deuren voor iedereen te openen, want zoals Möntmann al liet blijken, is het tegemoetkomen aan een algemeen publiek belang niet hetzelfde als je letterlijk openstellen voor iedereen. Hoewel die gedachte wel bestond bij SETUP, ervoer de organisatie zelf in de praktijk dat door de deuren voor iedereen open te stellen niet automatisch een breed publiek wordt aangetrokken. Vooral niches (kleine, specifieke publieksgroepen) vonden makkelijk de weg naar SETUP terwijl het brede publiek de weg naar deze 'open organisatie' moeilijker leek te vinden.

Net als Möntmann beschreef, merkte SETUP in de praktijk dat hoe hoger het 'wild child' gehalte van het aanbod was, hoe minder breed het publiek dat erop afkwam. SETUP probeerde daarom een balans te creëren tussen zowel het toegankelijke als minder toegankelijke aanbod<sup>19</sup>

Het complexe bij een organisatie als SETUP met ideologieën over open source, het openstellen van deuren en publiek betrekken in de organisatie, is dat de 'openbaarheid' juist onderdeel is van het kritische en experimentele 'wild child' karakter. Zichtbaar is echter dat wanneer een organisatie zich voor iedereen wil openstellen en iedereen de kans wil geven om mee te doen, het juist ook de andere kant op kan werken: juist niches voelen zich aangetrokken en het bredere publiek heeft meer stimulans nodig om mee te doen. Meer over deze paradox in paragraaf 2.1.2.

#### 1.5.3.3 Subsidie: sturend of bevrijdend?

Tonkens beschrijft nadelen van een vraaggerichte werkwijze voor de publieke sector. Ze benoemt net als Möntmann een corporate wending: organisaties die steeds meer eigen inkomsten dienen te vergaren, meer commercieel moeten denken en zich moeten verantwoorden tegenover financiers.

---

<sup>19</sup> Dit dwingt SETUP zich in de toekomst af te vragen of het een 'wild child' wil zijn. Wil ze experimenteren en het debat aangaan in kleine kring, daarmee een vertrekpunt bieden voor een breder maatschappelijk aanbod en op die (indirecte) manier tegemoetkomen aan een algemeen openbaar belang? Of kiest SETUP ervoor een breed publiek te trekken met een toegankelijk aanbod, waarmee ze mogelijk afbreuk doet aan haar 'wild child' status en wellicht juist minder bijdraagt aan het zogenaamde algemeen openbare belang.

Tonkens zegt dat financiers meer eisen zijn gaan stellen en dat instellingen steeds meer verantwoording moeten afleggen over wat ze doen en hoe ze dingen doen. Deze tendens wordt door SETUP bevestigd: door subsidies aan te nemen, voelt SETUP een verantwoordelijkheid tegenover de financier en ook tegenover de gemeenschap. SETUP heeft financiële middelen ontvangen om in drie maanden te laten zien waartoe de organisatie in staat is en wat het draagvlak is. Drie maanden is een korte periode om je als nieuwe organisatie te bewijzen. De financiers legden op die manier een druk op de organisatie, want als die drie maanden niet succesvol worden geacht, heeft SETUP minder kans op verdere financiering. SETUP moest tegenover de financiers verantwoorden wat er deze drie maanden is gebeurd, hoe het draagvlak was, welke projecten werden georganiseerd, wat de waarde daarvan was en vooral ook hoe SETUP in de toekomst verder wil gaan (in een uitgebreid beleidsplan).

Subsidie is een onzekere bron van inkomsten, vooral omdat overheidssteun minder vanzelfsprekend wordt. Om aanspraak te maken op subsidies (en om deze te behouden) dient een organisatie aan bepaalde voorwaarden te voldoen. SETUP wil in de toekomst een 'gezonde' organisatie zijn door zelf eigen inkomsten te vergaren en niet afhankelijk te zijn van overheidsgelden. Om helemaal te kunnen bestaan op basis van eigen inkomsten moet de organisatie echter een meer commerciële visie ontwikkelen en producten aanbieden die buiten het huidige aanbod liggen. Zo heeft SETUP overwogen om werkplekken te verhuren of om te gaan werken met freelancers die in naam van SETUP buiten de deur lezingen en workshops geven (bijvoorbeeld in het bedrijfsleven of onderwijs). Het nadeel hiervan is dat dit niet bereikt kan worden met de huidige middelen en mensen en dat de mogelijkheid bestaat dat deze nieuwe producten het huidige aanbod gaan overheersen. Door te werken met subsidies kan SETUP zich ontwikkelen in haar huidige koers en hoeft ze minder commercieel te denken. Hoewel subsidies enerzijds zorgen voor een afhankelijkheidsrelatie ten opzichte van de financiers geven ze juist ook ruimte om een eigen koers te varen.

#### 1.5.3.4 Marketing en publieksonderzoek

In paragraaf 1.3. werd erop gewezen dat het gevaar van vraaggerichtheid is dat door als organisatie louter de vraag van de consument te beantwoorden, onderliggende 'echte' behoeften juist niet vervuld worden (marketingvalkuil). Door middel van kunstmarketing en publieksonderzoek gericht op de artistieke ervaring van de consument kan een organisatie erachter komen wat de klant echt wil (in plaats van wat hij denkt te willen). SETUP ervoer dat het moeilijk te bepalen is wat het publiek echt wil. De organisatie probeerde dit te achterhalen door verschillende soorten evenementen uit te proberen (door te spelen met het aanbod) en door publieksonderzoek te doen. Dit publieksonderzoek kostte behoorlijk veel tijd, ook omdat de onderzoeksmedewerkers nog niet veel ervaring hadden met dergelijk onderzoek. Er werd een enquête afgenomen onder mensen die al



geïnteresseerd waren in SETUP. Het nadeel van enquêtes is dat niet doorgevraagd kan worden en dat de artistieke (of inhoudelijke) ervaring van de consumenten niet diepgaand onderzocht wordt. En dat is juist het soort onderzoek dat daarvoor nodig is (zie Boorsma 2006a, 85-87). SETUP is zich er – net als veel andere culturele organisaties – van bewust dat kunstmarketing belangrijk is, maar is nog op zoek naar een precieze invulling van dit facet. SETUP ziet marketing op dit moment nog vooral als publiciteit, terwijl het idealiter ook gaat om bijvoorbeeld prijsbepaling en productbepaling (Verhage 2004, 38).

### **1.6 Samenvatting**

Dit hoofdstuk keek naar de relatie tussen organisatie en consument. Zowel in de commerciële, publieke als culturele sector is een vraaggerichte tendens waarneembaar. Deze vraaggerichte tendens heeft met name in de publieke en culturele als gevaar dat de consument uiteindelijk juist niet in zijn behoefte wordt voorzien. In de culturele sector is Boorsma's term klantgerichtheid beter op zijn plaats dan vraaggerichtheid, omdat hierbij de diepere behoefte van de consument het uitgangspunt is in plaats van een meer oppervlakkige wens. Duidelijk werd dat de relatie tussen organisatie en consument complex is. In de culturele sector staat een organisatie tussen publiek, financier en artistieke doelstellingen in en probeert alle balletjes omhoog te houden. De artistieke doelstellingen maken dat een culturele instelling zich onderscheidt van bijvoorbeeld een commerciële instelling en maken de relatie met de consument complexer.

## 2 Publieksparticipatie

Dit onderzoek wil te weten komen hoe werken met een participierend publiek het professionele handelen van een programmeur beïnvloedt. Het vorige hoofdstuk gaf inzicht in de complexe relatie tussen organisatie en consument. In dit hoofdstuk staat publieksparticipatie in de culturele sector centraal en wordt antwoord gegeven op de volgende vraag: wat is publieksparticipatie en welke vormen zijn te onderscheiden? Er wordt onder andere beschreven wat een publiek passief dan wel actief of participierend maakt en wat voor- en nadelen van publieksparticipatie zijn voor (bepaalde facetten van) een organisatie.

### 2.1 Toeschouwen en participeren

De term participatie wordt lang niet altijd op dezelfde wijze gebruikt. Wanneer er wordt gesproken over publieksparticipatie, wordt in elk geval wel uitgegaan van een relatief grote mate van activiteit van de cultuurconsument. Maar wanneer is een publiek actief en bestaat er wel zoets als passief publiek? Noties over passief en actief publiek hebben een tijd lang tegenover elkaar gestaan:

“Over the last 40 years of theory and research, a kind of theoretical tug-of-war<sup>20</sup> has emerged. On one end of the rope we find the active audience: individualistic, "impervious to influence," rational, and selective. On the other end, we have the passive audience: conformist, gullible, anomic, vulnerable, victims.” (Biocca 1988, 51)

De notie van het passieve publiek is terug te vinden in de eerste theorieën over massamedia, waarbij de massaconsument in eerste instantie als dom, passief en beïnvloedbaar werd beschouwd. Het actieve, autonome publiek bestond uit kunstconsumenten van de zogenaamde hoge kunsten (Adorno en Eisler 2003, 25). Ook de Raad voor Cultuur benoemt deze ‘klassieke’ tweedeling in het advies ‘Innoveren, participeren!’, maar vult aan dat deze tweedeling geleidelijk plaatsmaakt voor een “gedifferentieerd beeld van culturele participatie, uitwisseling en interactiviteit” (Raad voor Cultuur 2007, 13). De notie van een passief publiek lijkt steeds meer achterhaald en wordt genuanceerd, onder andere door Miranda Boorsma in haar artikel ‘De consument als coproducent van kunst’:

“Een werk is pas een kunstwerk als het in de ervaring van gebruikers als kunst werkt. Daarmee veranderde de kunstconsument van een passieve recipiënt in een actieve

---

<sup>20</sup> getouwtrek

participant. Hij is coproducteur in het totale kunstproces en speelt een cruciale rol bij de realisatie van de artistieke doelen.” (Boorsma 2006b, 88)

In deze benadering van de kunstconsument als coproducteur is publiek altijd actief zodra het naar een kunstobject kijkt of luistert en bestaat er eigenlijk geen passief publiek<sup>21</sup>. Participatie in dit geval gaat vooral over het toekennen van een betekenis aan een kunstproduct door de consument. Participatie zoals Boorsma het hier gebruikt, vindt in principe in het hoofd van de kunstconsument plaats en hoeft niet perse fysiek tot uiting te komen, daarom noem ik het *mentale participatie*. Een consument die als toeschouwer in de concertzaal zit en relatief weinig interactie heeft met de musici is in die zin ook participant.

Boorsma onderscheidt twee soorten van participatie: cocreatie en co-ontwerpen<sup>22</sup> (Boorsma 2006a, 85). Bij cocreatie gaat het om het afronden van een artistiek proces: de kunstconsument wordt pas in de laatste fase van het artistiek proces ingeschakeld als de kunstenaar het artistieke idee al heeft uitgedacht. De consument rondt het artistiek proces af door betekenis te geven aan het kunstwerk. Co-ontwerpen is een vorm van participatie waarbij de kunstconsument al eerder door de kunstenaar in het artistieke proces wordt betrokken en invloed heeft op het ontwerp van een kunstwerk. Boorsma prefereert de eerste vorm van participatie (cocreatie), omdat bij deze vorm de kunstenaar volgens haar zijn artistieke vrijheid behoudt en dit bij co-ontwerpen niet/minder het geval is, doordat de kunstconsument zich bemoeit met het ontwerp. Het behouden van artistieke vrijheid is volgens Boorsma belangrijk, omdat het voorkomt dat een organisatie in een marketingvalkuil<sup>23</sup> belandt (Boorsma 2006a, 85).

Boorsma's benaderingen over participatie zijn in deze context vooral interessant, omdat ze aansluiten bij een breder cultureel discours waarbinnen de kunstconsument niet meer als passief wordt beschouwd omdat hij degene is die betekenis toekent aan een kunstwerk en daarmee het kunstwerk bevestigt. Ook wordt het belang van artistieke vrijheid en waarde benadrukt, een extra en belangrijke dimensie waarmee een organisatie rekening dient te houden. Het is een waarde die de culturele sector doet onderscheiden van andere sectoren en die om een specifieke aanpak vraagt. Een ander interessant aspect is het onderscheidt tussen cocreatie en co-ontwerpen, waarbij de fases waarin men het publiek laat participeren van elkaar verschillen.

---

<sup>21</sup> Deze opvatting heeft overeenkomsten met bijvoorbeeld de veelgenoemde theorie van Stuart Hall over encoding en decoding: een kunstenaar 'encodeert' een bepaalde boodschap in het kunstwerk en de ontvanger, de kunstconsument decodeert deze boodschap en geeft een *eigen* betekenis aan het werk. De nadruk bij deze opvatting ligt op het actieve interpretatiewerk van de ontvanger, die niet zomaar klakkeloos de geëncodeerde betekenis overneemt (Hall in Alexander 2003, 184).

<sup>22</sup> Zie ook paragraaf 1.3.

<sup>23</sup> Idem.

### 2.1.1 Kunstparticipatie

Volgens Boorsma is een kunstconsument door betekenis te geven aan een kunstwerk altijd participant in het werk van de kunstenaar. Er zijn echter ook vormen van participatie waarin de consument meer is dan alleen toeschouwer doordat hij ook een zicht- of hoorbare bijdrage levert aan een kunstproduct of programma. Een dergelijke participatievorm wordt beschreven door Richard Schechner, professor in performance studies. Schechner heeft diverse studies verricht naar publieksparticipatie in performance kunst. In zijn artikel 'Audience participation' schrijft Schechner dat participatie in theatrale evenementen al zeer lang bestaat en in een brede context, bijvoorbeeld zingend publiek bij een kerkdienst. Participatie in theatervoorstellingen is volgens hem echter enkele eeuwen lang negatief ontvangen onder andere omdat de toeschouwers professionele acteurs verwachtten te zien, terwijl er bij publieksparticipatie amateurs worden geïntegreerd in het stuk. Dit werd lang niet altijd geaccepteerd.

Schechners opvatting van participatie is dat het verder gaat dan alleen empathie en 'involvement with the mind and feelings.' Volgens hem gaat het om concrete fysieke actie van het lichaam (Schechner 1971, 73): de cultuurconsumenten participeren en cocreëren zichtbaar en/of hoorbaar in een kunstwerk of voorstelling. Deze vorm van publieksparticipatie noem ik *kunstparticipatie*. Een voorbeeld hiervan is het publiek dat bij een toneelvoorstelling het podium op wordt getrokken en waar de toeschouwer gaat deelnemen aan de voorstelling die door kunstenaars is gemaakt. Professionals en amateurs gaan hier samen het podium op en werken deels samen.

Hoewel Schechners artikel bijna veertig jaar oud is, is het in dit onderzoek om twee redenen relevant. Allereerst sluit Schechners benadering van participatie als meer actieve en fysieke deelname beter aan bij de vorm van participatie die in dit onderzoek uiteindelijk centraal staat dan Boorsma's benadering waarbij in principe alle kunstconsumenten participant zijn. Ten tweede benoemt Schechner een interessant onderscheid tussen amateurs en professionals. De kunstenaar is de professional, de cultuurconsument de amateur en bij participatie werken professional en amateur samen aan een kunstwerk of in voorstelling.

Dit samenkomen van professional en amateur onderscheidt Schechners vorm van participatie van amateurkunst. Amateurkunst staat in dit onderzoek niet centraal, maar omdat het niet zelden in een adem wordt genoemd met participatie is het goed om deze vorm van participatie even kort te benoemen. Het Fonds voor Cultuurparticipatie noemt deze vorm van cultuurbeleving waarbij "mensen in de vrije tijd zelf kunstzinnige of culturele activiteiten ontplooiën" *actieve cultuurparticipatie* (Fonds voor Cultuurparticipatie 2010, 23). Bij amateurkunstparticipatie is er in principe geen interactie tussen professional en amateur, zoals bij de participatievorm die Schechner beschrijft.

### 2.1.2 Organisatieparticipatie

Bij veel benaderingen over publieksparticipatie zoals die van Schechner gaat het over participeren van een publiek in een kunstwerk of voorstelling; participatie waarbij kunstenaar en kunstconsument samenwerken. Er is ook een vorm van participatie waar minder over geschreven is en waarbij er meer sprake is van samenwerking tussen een (deel van een) organisatie en consument dan tussen kunstenaar en consument. Een voorbeeld van dergelijke ‘*organisatieparticipatie*’ was aanwezig bij SETUP Utrecht (zie ook het vorige hoofdstuk) waar het publiek zelf evenementen kon organiseren en uitvoeren en waar de mate van interactie tussen organisatie en publiek relatief groot was. In het geval van SETUP werden sommige consumenten zelf bedenker van het artistieke (of inhoudelijke) proces in plaats van de kunstenaar en werden ze (tot op bepaalde hoogte) deel van de organisatie.

Een vergelijkbaar voorbeeld van organisatieparticipatie is vrije en open radio: een drie decennia oude vorm van radio waarbij idealen als open toegang en participatie uitgangspunt vormden en die met name in de jaren zeventig tot negentig populair was (Lelieveldt en Van Leeuwen 2008, 3). Bij dergelijke radio werd gestreefd naar een non-hiërarchische organisatiestructuur en kon het publiek zelf programma’s samenstellen en presenteren. Kenmerkend voor dergelijke radiostations was de illegaliteit en subversiviteit en met name niches en minderheden vonden er hun plek. De radiostations beoogden open toegang en participatie voor iedereen, maar dit leek te botsen met het illegale en daardoor minder toegankelijke karakter van de meeste stations.

Hoe werkte publieksparticipatie bij open radio? De programmamakers kregen vrijheid in muziekkeuze en mochten zelf weten hoe en wat ze presenteerden. De programmamakers waren vaak (hoorbaar) amateurs (Lelieveldt en Van Leeuwen 2008, 16). Hoewel open radio stond voor volledige vrijheid voor de programmamakers, waren de participanten nog wel aan bepaalde regels gebonden zoals op tijd in de studio aanwezig zijn of geschikte vervanging zoeken, geen racistische uitingen en zodra muziek commercieel werd, moest de programmamaker een andere niche zoeken (Lelieveldt en Van Leeuwen 2008, 17). Verder was er soms meer animo dan zendtijd, waardoor programmamakers geweigerd moesten worden en de beoogde open toegang minder open werd (Lelieveldt en Van Leeuwen 2008, 17).

Over het open ideaal was ook te lezen in paragraaf 1.4 van dit onderzoek over zogenaamde ‘wild childs’ door Möntmann. Als dergelijke organisaties een maatschappelijke functie (algemeen openbaar belang) willen vervullen, kunnen ze zich in eerste instantie beter ‘terugtrekken’ in kleine kring en daar het discours starten zonder ‘censuur’ van financiers en kritiek van het brede publiek. Van daaruit kan vervolgens de openbaarheid opgezocht worden om aansluiting te vinden bij een breder publiek. Vrije radio streefde ook naar openbaarheid, maar trok vooral niches aan. Dat kan te wijten zijn aan de illegaliteit van de stations of ermee te maken hebben dat het brede publiek zich

minder aangesproken voelt door open idealen. Druk van financiers speelde bij vrije radio geen grote rol, omdat het een meer amateuristisch karakter had en de medewerkers uit principes niet betaald werden (en juist een financiële bijdrage leveren om gebruik te mogen maken van de faciliteiten). De zenders voelden daardoor geen druk om te voldoen aan eisen van financiers en voelden wat dat aangaat ook geen noodzaak om aansluiting te vinden bij bredere publieke doelgroepen. Dat maakte dat ze 'vrije' en 'autonome' stations werden genoemd.

Bij de vorm van participatie bij vrije radio heeft de consument in principe meer autonomie dan bij kunstparticipatie en kan hij zelf een programma bedenken en uitvoeren. Waar bij Schechners vorm van participatie de kunstenaar de touwtjes in handen heeft en het artistieke en inhoudelijke plan heeft bedacht, neemt bij organisatieparticipatie de consument meer zelfstandig beslissingen en kan hij zijn eigen plan maken. De consument is in principe amateur, maar vervult een rol die elders door professionals wordt vervuld: hij maakt zelf een radioprogramma. Maar hier ligt ook een connectie met amateurkunst, zoals een schilderclub waar amateurs zelf kunst<sup>24</sup> maken. Het verschil is wellicht dat organisatie of instelling voor amateurkunst als voornaamste doel heeft om de amateurschilder te faciliteren, zodat deze zichzelf kan ontwikkelen en ontplooien. Bij open radio was het bieden van een platform waar amateurradiomakers hun talenten kunnen ontwikkelen niet het doel maar meer een middel om bepaalde ideologieën vorm te geven. Bij open radio ging het in eerste instantie om open toegankelijkheid, het bieden van een aanbod dat de commerciële en publieke zenders niet haalde, ruimte bieden voor idealen en engagement. Voor de participanten of deelnemers hoeft er geen verschil te zijn. Zowel amateurkunstbeoefenaars als open radiomakers willen in beide gevallen wellicht hun passie uitoefenen, zich uiten, kennis delen of talenten ontwikkelen.

Vrije radio en SETUP Utrecht zijn twee voorbeelden van organisatieparticipatie die vrij extreem zijn, omdat het publiek zelf hele programma's mag bedenken en uitvoeren. Er zijn ook andere vormen van organisatieparticipatie waarbij de rol van de participant beperkter is of een ander deel van de organisatie beslaat. Een voorbeeld is Incubate, een 'indiecultuur' festival met muziek, dans, kunst en cultuur. Incubate laat het publiek op verschillende manieren participeren bijvoorbeeld door op [www.incubate.org](http://www.incubate.org) biografieën van artiesten door de consument zelf te laten schrijven. Andere bezoekers kunnen reageren op de informatie, deze aanvullen of bijwerken en foto's of video's bijvoegen. Bij deze participatie neemt de consument de taak over van bijvoorbeeld de webmaster of publiciteitsafdeling.

Een meer gematigde versie van organisatieparticipatie is de dialoog tussen organisatie en publiek in meer brede zin. Een voorbeeld hiervan is een organisatie die een Facebook-, Hyves- of

---

<sup>24</sup> Ik noem het hier kunst, maar er bestaan discussies over de vraag of amateurkunst wel kunst genoemd kan worden. Deze discussie laat ik hier verder buiten beschouwing.

LinkedIn-profiel heeft en via die webpagina een gesprek aangaat met de bezoeker. Het moet dan echter wel gaan om een dialoog in plaats van een monoloog. Het gaat dus niet alleen om het plaatsen van een evenementenagenda of digitale flyers, maar bijvoorbeeld om het stellen van vragen aan het publiek en reageren op reacties en suggesties van het publiek. Een organisatie kan bijvoorbeeld vragen welke artiest de consument het volgende seizoen zou willen zien of horen en of mensen suggesties hebben voor een leuk festival. Op die manier gaat de stem van de consument er toe doen (mits de organisatie er ook daadwerkelijk iets mee doet) en krijgt deze het gevoel dat de organisatie naar hem luistert. Een dergelijke vorm van participatie kan ook via bijvoorbeeld offline publieksonderzoek, maar in paragraaf 2.1.3 wordt duidelijk dat het internet een laagdrempelig medium is om te participeren.

#### 2.1.2.1 Crowdfunding

Een speciale vorm van organisatieparticipatie is crowdfunding. De term crowdfunding is afgeleid van het begrip crowdsourcen. Crowdsourcen betekent dat werkzaamheden die normaal door werknemers van een organisatie worden uitgevoerd, onbetaald worden uitbesteed aan de consument (Dell 2008, online). Bij crowdfunding wordt een product vooraf gefinancierd door de consument. In principe gebeurt dit op vrijwillige basis: waar normaal gesproken een product (of dienst) te koop is voor een vooraf vastgestelde prijs kan bij crowdfunding de consument regelmatig zelf bepalen hoeveel hij wil bijdragen. Een voorbeeld van crowdfunding is SellaBand.com. Op deze website worden consumenten en muzikartiesten zonder platencontract bij elkaar gebracht. De consumenten kunnen aandelen van deze artiesten of bands kopen en zodra een artiest genoeg aandelen heeft, kan hij een plaat maken. De eventuele uiteindelijke opbrengsten van deze plaat worden verdeeld onder de artiest, SellaBand.com en de investerende consument (de 'believer') (Dell 2008, online).<sup>25</sup> Een ander voorbeeld van crowdfunding bij een Nederlandse culturele organisatie is WORM in Rotterdam, een 'instituut voor avantgardistische recreatie' (het aanbod bestaat overigens voornamelijk uit muziek). WORM gaat binnenkort een nieuwe locatie betrekken in het centrum van Rotterdam, maar kan dat zelf financieel niet trekken. Daarom roept ze de hulp in van haar consumenten en/of sponsors. Belangstellenden kunnen op twee manieren bijdragen: ze kunnen een vrijwillige donatie doen of 'aandeelhouder'<sup>26</sup> worden. Op het moment van schrijven is nog niet bekend of deze manier van fondsenwerving succesvol is.

---

<sup>25</sup> SellaBand.com werd februari 2010 failliet verklaard. Een dag later werd echter een doorstart gemaakt doordat een Duits bedrijf besloot te investeren.

[http://www.nrc.nl/kunst/article2490658.ece/Doorstart\\_van\\_Sellaband\\_na\\_faillissement](http://www.nrc.nl/kunst/article2490658.ece/Doorstart_van_Sellaband_na_faillissement)

<sup>26</sup> De 'aandeelhouder' wordt in dit geval niet echt eigenaar van aandelen, maar wordt beloond in de vorm van bijvoorbeeld cd's, toegang tot evenementen en recht om aandeelhoudersvergaderingen bij te wonen.

Dergelijke verdienmodellen als bij SellaBand.com en WORM lijken populairder te worden. Een logische oorzaak voor de muziekindustrie kan zijn dat organisaties financieel te lijden hebben onder de downloadcultuur en zich genoodzaakt ziet om alternatieve verdienmodellen te bedenken. In het culturele veld wordt het – met een terugtrekkende overheid – ook steeds belangrijker om eigen inkomsten te genereren en ook dat kan een motivatie te zijn voor organisaties om de mogelijkheden van crowdfunding te bestuderen. In deze vorm van organisatieparticipatie levert de consument dus niet zozeer een mentale of fysieke, maar vooral een financiële bijdrage. Belangrijk hiervoor is wel dat de consument zelf ook iets terugkrijgt, bijvoorbeeld in de vorm van aandelen. Een ander belangrijk aspect is de ‘gunfactor’<sup>27</sup>: de consument moet de artiest of organisatie waarin hij investeert iets gunnen bijvoorbeeld omdat het product de consument erg aanspreekt of omdat de consument een bepaalde relatie heeft opgebouwd met de artiest of organisatie.

### 2.1.3 Online participatie

Als we schrijven over participatie waarbij de consument meedoet in een voorstelling of een actieve, fysieke bijdrage levert aan een kunstwerk vervaagt de grens tussen maker en toeschouwer. Cultuurpubliek bestaat in eerste instantie uit consumenten – met name als het gaat om een toeschouwend publiek – maar hoe meer de consument participeert, hoe meer hij zelf producent wordt. De producerende consument wordt ook wel prosumer genoemd. Prosumeren is geen nieuw fenomeen, maar is de laatste jaren meer centraal te komen staan door sociale veranderingen en technologische ontwikkelingen, vooral veranderingen gerelateerd aan internet en Web 2.0 (Ritzer en Jurgenson 2010, 14). Nieuwe mediatheoreticus Mirko Tobias Schäfer beschrijft deze ‘internetrevolutie’ en vertrekt vanuit Henry Jenkins’ term ‘participatory culture’: een cultuur die onder andere wordt gekenmerkt door een laagdrempelige mogelijkheid tot artistieke expressie en maatschappelijk engagement, support voor zelf creëren en delen van creaties met anderen en informeel ‘mentorship’ (weinig hiërarchie, kennis van experts wordt gedeeld met anderen). Binnen zo’n cultuur heerst het geloof van de deelnemers dat hun bijdrage ertoe doet en voelen ze zich in bepaalde mate sociaal verbonden met de andere(n) (Schäfer 2009, online).<sup>28</sup> Dat internet het ook in de culturele sector makkelijker maakt voor de consument om te participeren en om zijn ‘mening te ventileren’, benoemt de Raad voor Cultuur in het advies ‘Innoveren, participeren!’:

---

<sup>27</sup> een term die vooral in de commerciële sector gebruikt wordt.

<sup>28</sup> Ook Jef Jarvis beschrijft dat door internet waarin makkelijker te participeren valt (zie paragraaf 1.1). Hij schrijft over een mondige internetgeneratie waar je als bedrijf beter mee kan samenwerken en de dialoog moet aangaan.



“Digitalisering en medialisering hebben een maatschappelijk proces op gang gebracht dat diep ingrijpt in de manier waarop mensen zich tot elkaar verhouden. Cultuurconsumenten worden steeds vaker cultuurproducenten. Digitalisering maakt nieuwe vormen van cultuurparticipatie mogelijk.”(Raad voor Cultuur 2007, 9)

De Raad voor Cultuur stelt dat waar meer traditionele vormen van communicatie vrij hiërarchisch van aard zijn, kennis en informatie bij digitale communicatie horizontaler worden gedeeld en dat het er minder toedoet van wie de informatie afkomstig is (de aanbieder is anoniemer en de interactie vaak niet face to face). Internet biedt een dynamisch en interactief netwerk, dat meer mogelijkheden biedt om actieve cultuurparticipanten zelf aan de slag te laten gaan met content die een organisatie aanbiedt (Raad voor Cultuur 2007, 18).

Nieuwe technologieën (en dan met name internet) hebben deuren geopend, drempels verlaagd en de stem van het publiek meer zichtbaar gemaakt. Het is voor publiek makkelijker geworden om te participeren en voor organisaties om de consument te laten participeren. Deze vorm van participatie noem ik *online participatie*. De consument hoeft er de deur niet voor uit, maar kan thuis vanachter de computer meedoen. Vaak zijn er geen kosten aan verbonden en wellicht voelt de consument zich anoniemer en daardoor vrijer om te participeren. Online participatie kan op verschillende manieren gebeuren. Er kan sprake zijn van online kunstparticipatie (de consument participeert op internet door een bijdrage te leveren aan een online kunstwerk), online amateurkunstparticipatie (de consument maakt op het internet amateurkunst, bijvoorbeeld een YouTube-filmpje) of online organisatieparticipatie (de consument gaat online een dialoog aan met een kunstorganisatie). De wijze waarop de consument online participeert hangt af van het concept of de initiatiefnemer van het project.

#### 2.1.4 Vormen van participatie

In de vorige deelparagrafen zijn vijf vormen van participatie voorbij gekomen die ik heb aangeduid met de begrippen mentale participatie, amateurkunstparticipatie, kunstparticipatie, organisatieparticipatie en online participatie. Hieronder herhaal ik deze vormen nog even met daarbij een korte uitleg.

- a. *Mentale participatie*: participatie waarbij het publiek slechts toeschouwer is en geen fysieke bijdrage levert. Bij deze vorm van participatie levert de toeschouwer een bijdrage door betekenis te geven aan een kunstwerk en op die manier het kunstwerk ‘af te maken’. (paragraaf 2.1, Boorsma)

- b. *Amateurkunstparticipatie*: amateurs maken zelf kunst en zijn zelf (grotendeels) verantwoordelijk voor bedenken van het artistieke concept. Ze zijn relatief autonoom. (paragraaf 2.1.1, Fonds voor Cultuurparticipatie)
- c. *Kunstparticipatie*: participatie waarbij de consument (fysiek) meedoet in een voorstelling of meewerkt aan een kunstwerk en waar de kunstenaar grotendeels verantwoordelijk is voor bedenken van het artistieke concept. De consument levert een bijdrage aan een kunstobject en interactie vindt vooral plaats tussen kunstenaar en publiek. (paragraaf 2.1.1, Schechner)
- d. *Organisatieparticipatie*: participatie waarbij de consument in eerste instantie een meer overkoepelende invloed heeft en waar er meer sprake is van samenwerking tussen organisatie en consument in plaats van tussen kunstenaar en consument. De bijdrage van de consument is meer op organisatorisch niveau dan op kunstobjectniveau. (paragraaf 2.1.2, vrije radio en SETUP) Een speciale vorm van organisatieparticipatie is *crowdfunding*. Hierbij levert de consument vooral een financiële bijdrage.
- e. *Online participatie*: participatie op het internet bijvoorbeeld via sociale netwerken of de website van de culturele organisatie. Bij deze vorm van participatie kan de consument participeren in een kunstwerk, maar ook in de organisatie. Samenwerking kan dan ook zijn tussen respectievelijk consument en kunstenaar of tussen consument en organisatie. Amateurkunstparticipatie is ook online mogelijk, maar dan is geen sprake van deze twee samenwerkingen. (paragraaf 2.1.3)

In dit onderzoek ligt de nadruk op organisatieparticipatie. Kunstparticipatie wordt ook regelmatig genoemd, omdat hier meer onderzoek naar is gedaan en omdat het overeenkomsten heeft met organisatieparticipatie (bij beide vormen van participatie vervagen grenzen: tussen maker en consument, aanbod en vraag of professional en amateur). De eerste twee vormen van participatie (mentale en amateurkunstparticipatie) worden in principe buiten beschouwing gelaten tenzij expliciet wordt aangegeven dat deze vormen worden bedoeld. Online participatie wordt steeds interessanter voor organisaties en zal daarom ook uitgebreider behandeld worden in de loop van dit onderzoek.

## **2.2 Waarom participeren en laten participeren?**

Om meer inzicht te krijgen in het participatieproces en daarmee ook over de relatie tussen organisatie en participierend publiek is het nodig kort iets te zeggen over motivaties van publiek om te participeren en van kunstenaars en organisaties om te laten participeren.

### 2.2.1 Publiek

Wat zijn voor het publiek mogelijke redenen om te participeren? In de vorige paragraaf noemde Schäfer al een aantal motivaties: de consument voelt zich sociaal verbonden met anderen en vindt het prettig om zijn mening te uiten. Vilde Schanke Sundet (mediaonderzoeker) en Espen Ytreberg (professor aan Universiteit van Oslo) hebben in het artikel 'Working Notions of Active Audience' empirisch onderzoek gedaan naar de vraag waarom mensen participeren. Ze komen uit op drie hoofdmotieven: emotionele betrokkenheid, socialisatie en experiment. Emotionele betrokkenheid wordt gevoeld wanneer er sprake is van identificatie en herkenning van bijvoorbeeld basisemoties als haat, liefde, verdriet en vreugde (Schanke Sundet & Ytreberg 2009, 386). Socialisatie gaat om de mogelijkheid om met anderen te interageren. Het gaat over deel uitmaken van een gemeenschap en ergens bij horen. Experiment heeft te maken met het ontdekken van een nieuwe wereld. Deze nieuwe wereld kan betrekking hebben op bijvoorbeeld nieuwe services of technologieën (Schanke Sundet & Ytreberg 2009, 387).

Uit hoofdstuk 1 over de relatie tussen organisatie en consument kan worden afgeleid dat de consument meer behoefte heeft om de dialoog met een organisatie aan te gaan. Dit kan komen doordat internet die interactie makkelijk en laagdrempeliger heeft gemaakt en/of doordat de burger mondiger is geworden zoals Tonkens beschrijft. De mondige consument wil niet meer alleen toekijken en professionals laten vertellen hoe dingen werken en wat goed voor ze is, maar wil zelf zijn mening geven en meebeslissen. Participatie kan worden gezien als een vorm van mondigheid die de consument in staat stelt zelf een bijdrage te leveren aan een kunstwerk of organisatie.

### 2.2.2 Kunstenaar

Een kunstenaar kan meerdere redenen hebben om publiek te laten participeren. Hij kan het doen om de grens tussen kunstenaar en publiek opzettelijk te laten vervagen, waardoor gespeeld wordt met het onderscheid tussen fictie en werkelijkheid (Jackson en Lev-Aladgem 2004, 211). Dit kan vervreemdend werken en de ervaring van de participant intensiveren. Ook was participatie een tijd in de mode (jaren zestig en zeventig), omdat het een speels, open en sociaal karakter had waarbij het verloop van een voorstelling niet op voorhand al vaststond (Jackson en Lev-Aladgem 2004, 207). Verder kan een kunstenaar publiek laten participeren omdat hij de onvoorspelbaarheid belangrijk vindt voor het artistieke proces, voldoening haalt uit de interactie met de consument, de consument werk uit handen kan nemen of buiten gebaande paden wil treden.

### 2.2.3 Organisatie

Tot slot kan afgevraagd worden waarom organisaties publiek laten participeren. Hoofdstuk 1 liet zien dat er verschillende sectoren een vraaggerichte tendens is waar de consument meer centraal is komen te staan. Door publiek te laten participeren in de organisatie haalt men de consument letterlijk dichterbij en is het makkelijker om een dialoog aan te gaan. Jarvis zegt dat hoe meer controle een organisatie overhandigt, hoe meer vertrouwen ze ervoor terugkrijgt (Jarvis 2009, 82). Participatie zou dus kunnen bijdragen aan het versterken van de band tussen klant en organisatie. Met name bij Jarvis liggen er commerciële motieven ten grondslag aan het laten participeren van de consument. Het gaat over inspelen op de vraag van de consument, om de consument te binden aan een bepaald product of merk en om daarmee uiteindelijk de omzet te verhogen.

## 2.3 Publieksparticipatie bij nieuwe media platform SETUP

Net als in het eerste hoofdstuk fungeert in dit hoofdstuk SETUP als praktijkvoorbeeld, want publieksparticipatie speelde een belangrijke rol speelt bij dit nieuwe media platform. Het SETUP-aanbod was uiteenlopend en vroeg om verschillende bijdragen van het publiek. Zo waren er veel evenementen waarbij de consument kon zitten, kijken en luisteren en waar relatief weinig actie werd gevraagd. Bij deze evenementen was vooral sprake van mentale participatie<sup>29</sup>. Er waren ook evenementen die vroegen om een meer actieve participatie en deelname van de bezoekers, bijvoorbeeld in de vorm van brainstormsessies, workshops en discussies. En dan waren er nog de externe evenementen waarbij de consument zelf konden organiseren en produceren en er dus sprake was van zogenaamde organisatieparticipatie. Tot slot heeft SETUP ook online participatie gestimuleerd. In de volgende deelparagrafen wordt dieper ingegaan op deze verschillende participatievormen en worden voor- en nadelen van publieksparticipatie benoemd.

### 2.3.1 Kunstparticipatie: panda's breien

Bij sommige evenementen werd de toeschouwer gevraagd om te participeren, door bijvoorbeeld de discussie aan te gaan met andere consumenten of door zelf mee te werken aan een kunstwerk. Een voorbeeld hiervan was het evenement 'Unity Panda' door kunstenaar Jonnet Middleton. Middleton laat mensen over de hele wereld meebreien aan honderden panda's. Haar doel is om sociale interactie te creëren bij de deelnemers die samen aan het breien slaan. Ze noemt het 'Web 2.0 breien', omdat iedereen kan meewerken en zich kan aansluiten. Hoewel ze niet rechtstreeks iets doet met nieuwe media besloot Schep 'Unity Panda' op te nemen in het programma, omdat

---

<sup>29</sup> Zie paragraaf 2.1.

Middleton zelf nadrukkelijk de link legt met nieuwe media door het 'Web 2.0 breien' te noemen. Ze buigt een concept dat toepassing heeft op het internet juist weer om naar de 'offline wereld'. Middleton laat zien hoe internetconcepten als Web 2.0 ook buiten het internet om in de maatschappij doorklinken en SETUP vond dit doordringen van nieuwe mediaconcepten in de offline wereld een interessante ontwikkeling.

Het pandaproject vroeg om een zicht- of hoorbare bijdrage van het SETUP-publiek. De bezoekers kregen breinaalden en wol en een patroon van een pandaonderdeel, zoals een oor of een poot. De bezoekers zaten bij elkaar te breien aan elk een eigen onderdeel en uiteindelijk heeft Middleton de losse delen aan elkaar gezet en er panda's van gemaakt. Er was interactie tussen de consumenten onderling en tussen de kunstenaar en de consument. Het is de vorm van participatie beschreven door Schechner in paragraaf 2.1.1 en die ik kunstparticipatie heb genoemd. Bij SETUP was bij deze participatievorm echter niet altijd sprake van een samenspel tussen professional en amateur (zoals Schechner opmerkt), want bij de zogenaamde externe evenementen werkten amateurs in het publiek samen met de amateur die het evenement had georganiseerd en geproduceerd (de externe organisator); amateurs werken samen met amateurs.

Bij sommige evenementen kwam de beoogde kunstparticipatie niet goed uit de verf. Dit kon meerdere redenen hebben, bijvoorbeeld doordat de organisator niet veel ervaring had en het publiek minder goed wist te enthousiastmeren, doordat het format (denk aan de opstelling van de zitplaatsen of de discussievorm) van het evenement niet werkte, doordat de opkomst laag was of doordat de consumenten onderling qua kennis of verwachtingen niet op één lijn zaten. Er waren echter ook evenementen waarbij de participatie uitstekend ging. Een voorbeeld daarvan was het evenement 'Mash up the Battle' waarbij een debat werd gevoerd aan de hand van stellingen die werden geprojecteerd op een groot scherm. Toeschouwers konden deelnemen aan het debat door plaats te nemen in een boksring en in korte rondes met elkaar een verbaal gevecht aan te gaan. De snelle afwisseling en bijzondere setting maakten het een dynamisch debat wat het interessant maakte voor de toeschouwers die zelf ook enthousiast werden om te participeren in de boksring. SETUP wil in de toekomst dergelijke goedwerkende formats verder uitwerken en professionaliseren.

### *2.3.2 Organisatieparticipatie: vrije radio zonder radio*

Een bijzondere vorm van participatie bij SETUP is 'organisatieparticipatie'. Bij SETUP werd deze vorm met name ingevuld door de externe organisatoren. Deze consumenten waren vaak amateurs: de meeste studeerden of hadden een baan die losstond van hun evenement. De externe organisatoren

deden een voorstel voor een evenement en organiseerden en produceerden deze zelf<sup>30</sup>, al dan niet met behulp van programmeur en artistiek leider Schep. Deze organisatoren namen (deels) taken over van de projectredacteuren en de programmeur (van de professionals) en kwamen rechtstreeks in contact met de organisatie van SETUP.

Het organiserende SETUP-publiek had verschillende motivaties om te participeren. Via een enquête heb ik aan een deel van de externe organisatoren gevraagd wat SETUP voor hen en het evenement heeft betekend. De antwoorden waren uiteenlopend, maar sommige aspecten kwamen meerdere malen terug. Het meest genoemd werden het 'netwerkaspect' en 'ontmoeting van mensen met dezelfde interesses' (en andere achtergronden) alsmede factoren die daarmee samenhangen zoals 'discussie', 'netwerkplaats', 'nieuwe contacten en ideeën', 'delen van kennis'.

"SETUP is a place where things happen. You can learn, organize, get people together, work together. It has an inviting atmosphere."

De motieven van het SETUP-publiek om te participeren, kwamen deels overeen met de motieven genoemd in paragraaf 2.3. Met name socialisatie (ontmoeten en netwerken) was voor SETUP-bezoekers belangrijk evenals experiment (nieuwe ervaringen opdoen of nieuwe kennis vergaren). Het motief van emotionele betrokkenheid (waaronder identificatie en herkenning) kwam niet duidelijk naar boven, maar dit antwoord zal niet snel in een enquête worden genoemd aangezien in een enquête niet diep kan worden ingegaan op de ervaring van de participant. Ook is het mogelijk dat emotionele betrokkenheid vooral van toepassing is op kunstparticipatie, omdat een artistieke ervaring wellicht sneller leidt tot herkenning en identificatie. Bij de externe organisatoren kwam een extra motief om te participeren naar voren: zelfontplooiing en persoonlijke groei. Dit motief kan toegevoegd worden aan de drie die werden genoemd door Schanke Sundet en Ytreberg in paragraaf 2.3.

De wijze waarop SETUP haar publiek liet participeren en de achterliggende ideologieën van de organisatie vertonen veel overeenkomsten met vrije radio (beschreven in paragraaf 2.1). Net als vrije radio streefde SETUP naar openbaarheid en minder hiërarchie en gaf ze consumenten de vrijheid zelf een 'programma' te ontwikkelen en uit te voeren. Vrije radio kampte met een aantal 'problemen' en tegenstrijdigheden: er was nog steeds sprake van hiërarchie doordat bepaalde mensen meer kennis of ervaring hadden, de illegaliteit schrok het brede publiek af, er waren meer mensen die programma's wilden maken dan er plek was, de programmamakers moesten zich aan bepaalde regels houden en vooral niches werden aangetrokken. SETUP is niet illegaal, maar toch was daar het brede publiek ook minder makkelijk te trekken dan bepaalde niches. Het is moeilijk te

---

<sup>30</sup> In paragraaf 1.5.1.1 een meer uitgebreide beschrijving van de totstandkoming van deze events.

zeggen waardoor dit komt. Wellicht was het aanbod niet toegankelijk genoeg, was het de open ideologie die het juist minder toegankelijk maakt en/of lag het aan de positionering of het imago van SETUP. Belangrijk is wel dat dit imago deels wordt bepaald door de mensen die participeren, vooral bij organisatieparticipatie. Dat dit soms problematisch kan zijn wordt verder uitgewerkt in paragraaf 2.4.4.

SETUP denkt erover na om in de organisatiestructuur een programmaraad op te nemen met mensen van buiten de organisatie. Deze programmaraad moet gaan bestaan uit personen uit het SETUP-publiek, dus uit 'amateurs'. Ze zullen met die raad een klein stuk van de organisatie vormen en de programmeur of artistiek leider adviseren over het aanbod. Ook op die manier probeert SETUP de lijnen met het publiek kort te houden en beter op de hoogte te zijn van wat er leeft onder de doelgroep(en). De organisatie wil niet alle hiërarchie laten verdwijnen, maar streeft wel naar een meer horizontale aanpak waarbij het publiek dicht bij de organisatie staat. Ook in de afgelopen periode is hiernaar gestreefd: er was interactie tussen beide partijen en de stem van het publiek werd gehoord en verwerkt in het beleid. SETUP voerde gesprekken met bepaalde mensen uit het publiek over de strategie van SETUP, als de organisatie het gevoel had dat deze mensen met hun kennis een bijdrage konden leveren. Dit leverde inspirerende gesprekken op, maar zorgde nu en dan ook voor 'verwarring', want naar wie moet je wel of niet luisteren en waarom? In hoeverre laat je 'buitenstaanders' de koers bepalen en in hoeverre hoe je vast aan eigen idealen en strategieën? SETUP heeft ondervonden dat hiërarchie soms belangrijk en noodzakelijk is; dat de organisatie soms boven de participant dient te staan, want uiteindelijk moet de organisatie zelf beslissingen nemen, knopen doorhakken en vasthouden aan de eigen koers. In hoofdstuk 3 wordt hier verder op ingegaan.

### *2.3.3 Online participatie: dialoog of monoloog?*

Volgens auteurs als Jarvis en Schäfer maakt internet het makkelijk om te participeren en om als consument de dialoog aan te gaan met een organisatie of met elkaar. Op welke wijze zette SETUP internet in om deze dialoog aan te gaan en hoe werkte dat in de praktijk? De website van SETUP was een van de belangrijkste communicatiekanalen (net als bij veel andere (culturele) organisaties). Hier stond bijvoorbeeld het programma op, informatie over en verslagen van de evenementen en informatie over de organisatie. Ook konden bezoekers hier aangeven of ze naar een evenement zouden gaan en konden ze reageren op verslagen en blogs, al werd van deze 'commentaarfunctie' relatief weinig gebruikgemaakt. SETUP werkte veel met de sociale media Facebook en Twitter. Bezoekers konden hier SETUP-fan worden (Facebook) of follower (Twitter). Op Facebook plaatste SETUP voornamelijk foto's van en nieuws over evenementen, nieuws over de organisatie en

aankomende evenementen werden gepromoot. Bezoekers konden aangeven dat ze fan waren van SETUP, zelf berichten plaatsen of reageren op de berichten van SETUP waardoor een dialoog kon ontstaan. Toch was Facebook in het geval van SETUP in eerste instantie een kanaal om te informeren en enthousiastmeren en was er minder sprake van dialoog. Een klein percentage van de bezoekers reageerde op berichten die de organisatie plaatste, er was relatief weinig interactie tussen organisatie en publiek. SETUP heeft gemerkt dat het tijd kost om dit kanaal bij te houden en vooral om het dynamisch te houden. Wat het beste werkte, was het plaatsen van foto's en video's van evenementen. De bezoekers van deze evenementen bekeken naderhand de foto's en konden zichzelf 'taggen' (aangeven dat ze op de foto staan), Facebook-vrienden van de getagde personen zagen vervolgens in de 'News Feeds' dat hun vriend getagd was op een foto en als ze daarop klikten, kwamen ze in het fotoalbum van SETUP, waardoor ze zelf ook in aanraking komen met de SETUP-pagina.

Het SETUP-onderzoeksteam heeft Facebook, Twitter en LinkedIn gebruikt voor het publieksonderzoek. Bij Facebook stuurde het team de SETUP-fans eerst een persoonlijk bericht naar SETUP-fans met de vraag of ze een (online) enquête in wilden vullen. Dit kostte veel tijd en de respons was relatief laag. Er is gekozen om geen herhalingsbericht te sturen, omdat dit als spam over zou kunnen komen. In plaats daarvan heeft SETUP op Facebook een evenement aangemaakt met als naam 'Publieksonderzoek' en aangegeven dat mensen tot een bepaalde datum en tijdstip een bijdrage konden leveren aan SETUP door deze enquête in te vullen. De respons hierop was veel hoger en de benadering was 'vriendelijker' doordat het meer vrijblijvend en minder opdringerig was. Aannemelijk is echter dat vooral mensen die al een positieve connectie hadden met SETUP de moeite namen om mee te werken aan het onderzoek. De groep mensen die niet of minder geïnteresseerd was, heeft waarschijnlijk niet deelgenomen waardoor interessante informatie onbekend blijft. Ook via Twitter zijn links van het online onderzoek gepost en ook hier kwam een goede respons op. Via LinkedIn heeft SETUP enkele onderzoeksvragen van het algemene onderzoek de groep ingegooid met de hoop dat het publiek met een interessante bijdrage en andere invalshoeken zou komen. De respons hierop was erg laag. Gemerkt werd dat om meer respons te krijgen, vragen sterk vereenvoudigd moesten worden en kort beantwoordbaar moesten zijn. Het nadeel hiervan is dat vaak slechts de oppervlakte van een dieper vraagstuk wordt beantwoord en de antwoorden daardoor minder interessant worden.



#### *2.3.4 Grensvervaging door publieksparticipatie*

In paragraaf 2.1.3 werd een grensvervaging tussen consument en producent benoemd: door te participeren is de consument niet meer alleen toeschouwer, maar wordt hij zelf ook producent. Deze vorm van grensvervaging is te zien bij het eerder genoemde SETUP-evenement 'Unity Panda' (het publiek breide verschillende stukjes van een patroon van een pandaknuffel, de kunstenaar zette de stukjes vervolgens aan elkaar en de panda's die af waren, werden tentoongesteld). Het publiek nam taken over van de kunstenaar en werd zelf ook maker (producent) in plaats van enkel toeschouwer (consument). Toch was de grensvervaging hier beperkt, vooral omdat de kunstenaar breipatronen aan het publiek gaf, waardoor de consument zelf weinig tot geen artistieke vrijheid had en de kunstenaar de touwtjes in handen hield. De kunstenaar had bij dit project overigens niet direct de intentie om grenzen tussen haar en het publiek te vervagen. Zij had vooral als doel om grenzen tussen de consumenten onderling te vervagen; om interactie tussen de deelnemers te creëren.

Bij publieksparticipatie kan ook een andere vorm van grensvervaging optreden, namelijk tussen amateur en professional. In paragraaf 2.1 van dit hoofdstuk werd Schechner aangehaald die beschreef hoe bij publiekparticipatie in een theatervoorstelling amateurs op het toneel samenwerkten met professionals. Het samenkomen van professional en amateur zagen we ook in het eerste hoofdstuk voorbijkomen in het onderzoek van Evelien Tonkens over mondige burgers en getemde professionals in de publieke sector, waarbij de professional zich van de burger onderscheidt door onder andere zijn opleiding, kennis en ervaring. De professional dreigt soms het 'hulpje' van (te) mondige cliënten te worden en heeft dan meer moeite om goed zijn werk te kunnen doen. Tonkens beschrijft dat in de publieke sector de mondige burger een product is van de democratiseringsgolf van de jaren zeventig en dat er sindsdien een tendens is ontstaan naar een vraaggerichte werkwijze waarbij de behoefte en zelfontplooiing van de consument centraal staat. In hoofdstuk 1 was te zien dat ook in de culturele sector een verschuiving is te zien van een aanbodgerichte naar meer vraaggerichte werkwijze waarbij de wens van de consument belangrijker is geworden. Ook hier komen amateur (het publiek) en professional met elkaar in aanraking en werken ze samen, vooral wanneer het publiek kan participeren. Wie bij deze interactie de professional is, hangt af van de participatievorm. Het kan de kunstenaar zijn, maar ook de programmeur of publiciteitsmedewerker van de organisatie. De uiteindelijke vraag in dit onderzoek is wat er gebeurt met de positie van deze professional wanneer hij werkt met een participierend (amateur)publiek en een bijkomende vraag is of hij ook de druk voelt die Tonkens beschrijft (een knellende spagaat met de mondige burger enerzijds en financiers anderzijds).

### 2.3.5 Voor- en nadelen van publieksparticipatie

Bij SETUP werden voor- en nadelen van werken met een participerend publiek zichtbaar. Programmeur Schep gaf aan dat het grootste voordeel van publieksparticipatie is dat je buiten je eigen netwerk komt. Als je externe organisatoren laat mee-organiseren, brengen ze met hun aanbod een eigen publiek mee, waardoor nieuwe publieksgroepen binnenkomen die anders misschien niet bereikt zouden worden. Het laten participeren en mee-organiseren van de consument nam (zoals soms wordt gedacht) niet automatisch werk uit handen. Schep gaf aan dat je als organisatie nog steeds bezig bent met ondersteunen van de vaak minder ervaren organisatoren. Soms koste dat alleen maar meer tijd. Wel kon het tijd schelen in het bedenken van onderwerpen en evenementen, omdat het publiek hier zelf mee aan kwam zetten en nieuwe ideeën inbracht.

Een heel belangrijk voordeel van publieksparticipatie was dat de lijnen met het publiek kort waren. Er was veel interactie tussen organisatie en publiek en door het publiek een deel van het aanbod te laten bepalen, wist de organisatie snel wat er leefde onder het publiek. Hierbij gaat het over de dialoog die daardoor ontstaat en die (zoals al te lezen was in hoofdstuk 1) waardevol kan zijn. Tonkens wees echter op het belang van een kwalitatief goede dialoog die alleen kan bestaan als de professional zich niet laat 'ondersneuwen' door een te mondige burger. Hoewel participerend publiek niet automatisch hetzelfde is als een te mondige burger, is participatie voor de consument wel een middel om mondigheid te kunnen uiten.

SETUP is tegen verschillende knelpunten aangelopen, bijvoorbeeld dat het platform soms meer een faciliterende dan inhoudelijke rol speelt (zie ook paragraaf 2.4.2: vloeit voort uit 'open filosofie'). Meerdere organisatoren benoemden in de enquête de faciliterende functie van SETUP als positieve factor. Ze gaven bijvoorbeeld aan dat ze het fijn vonden een plek te hebben waar ze de mogelijkheid kregen iets te organiseren. Naast de locatie werden ook andere faciliteiten zoals geluid, horeca en personeel genoemd. Sommige participanten gaven aan dat het ze tijd en geld heeft gescheeld, waardoor ze zich op het evenement zelf konden richten in plaats van op productionele zaken. Service-elementen waren dus belangrijk bij deze vorm van organisatieparticipatie.

Hoewel SETUP enerzijds gezien kan worden als faciliterende partij, gaven de organisatoren anderzijds aan dat SETUP ze meer bood dan enkel een (goedkope) locatie. Het ging ze om het algehele plaatje met ontmoeting en netwerk als belangrijkste factoren. De vraag is ook in hoeverre andere podia, zoals muziekcentra, een faciliterende rol spelen. Veel van deze centra hebben alleen een 'extern aanbod' (ze hebben zelden een eigen orkest of popgroep) en doen veel aan zaalverhuur. De centra zorgen voor goede faciliteiten en doen vaak zelf het grootste deel van de promotie. In die zin is SETUP juist meer inhoudelijk bezig, omdat het probeert een extra dimensie toe te voegen

bijvoorbeeld door netwerken te stimuleren. Zodra een culturele organisatie een fysieke locatie heeft waar externe producenten kunnen optreden of produceren, is er in principe sprake van faciliteren. Een belangrijk onderscheid is echter wel dat de externe organisatoren bij SETUP vooral amateurs zijn en bij veel andere podia zijn het professionals. Bij SETUP is de kans dat als mensen alleen participeren om facilitaire voordelen SETUP meer een organisatie voor amateurkunst en –cultuur wordt. Als SETUP geen instituut voor amateurkunst wil zijn, zal ze niet alleen een faciliterende rol moeten spelen, maar bijvoorbeeld ook een inhoudelijke meerwaarde bieden en professionals in het aanbod blijven houden.

SETUP heeft als belangrijkste uitgangspunt het stimuleren van samenwerking, connectie en netwerken, maar is daar ook kritisch in. Tijdens de afgelopen SETUP-periode werd duidelijk dat mensen bij elkaar brengen niet automatisch zorgt voor een meerwaarde. SETUP wil in de toekomst verder onderzoeken wanneer netwerken werkt en wanneer minder of niet en hoe het gestimuleerd kan worden. Net als dat in de vorige paragraaf duidelijk werd dat participatie in de voorstelling of evenementen niet altijd flexibel loopt. Ook hier zou een organisatie meer onderzoek kunnen verrichten om het te verbeteren en professionaliseren.

Een belangrijk knelpunt bij publieksparticipatie is het bereiken en handhaven van een kwaliteitsstandaard. Voor veel van de externe organisatoren was het de eerste keer dat ze iets dergelijks organiseerden en uitvoerden en dan is het op voorhand moeilijk te bepalen hoe kwalitatief een evenement gaat zijn. Dit risico kan enerzijds ingeperkt worden door te werken met thema's of formats, door minder (onbekende) externe organisatoren toe te laten of door meer begeleiding te bieden, maar anderzijds hoort het risico ook bij het karakter van SETUP en wil de organisatie juist ook amateurs de kans bieden die dat elders niet krijgen. Publieksparticipatie betekent interactie met amateurs en met consumenten waarvan je van tevoren niet weet wat ze in huis hebben of gaan brengen. Enerzijds kan dit nieuwe creativiteit en verrassing met zich meebrengen en anderzijds kan het leiden tot tegenvallende resultaten.

Een laatste belangrijk punt waarmee Schep en SETUP geconfronteerd werden, was het identiteits- en imagovraagstuk. SETUP bood plaats aan veel externe partijen. Maar ook alle externe events werden onder de vlag van SETUP gepromoot en vonden plaats op het SETUP-podium. Het publiek koppelde events aan SETUP en minder snel aan de externe organisator. Vooral wat betreft kwaliteit dient SETUP hiermee rekening te houden, want externe (amateur) organisatoren bieden minder kwaliteitsgarantie en slechte kwaliteit wordt gekoppeld aan de naam van SETUP. De vraag is ook hoe je een sterke eigen identiteit opbouwt als je een aanzienlijk deel van je evenementen door de consument laat organiseren. Het ideaal om open te zijn kan wringen met het streven naar een 'sterke eigen identiteit', want SETUP kiest eigenlijk voor een 'kameleon identiteit': een identiteit die steeds verandert doordat het wordt bepaald door externe organisatoren met elk een eigen stempel.

Als SETUP daarvoor kiest, wordt de faciliterende factor belangrijker en kan SETUP wellicht beter een koers kiezen als instituut voor amateurkunst.

#### **2.4 Samenvatting**

In dit hoofdstuk werden een aantal opvattingen over publieksparticipatie naast elkaar gezet. De voor dit onderzoek meest relevante vorm van participatie is organisatieparticipatie: een vorm waarbij het publiek interageert met (een bepaalde afdeling van) de organisatie. Bij participatie kunnen grenzen tussen maker en toeschouwer en tussen amateur en professional vervagen wat de dialoog tussen organisatie en participant ten goede lijkt te komen al ontstaat deze dialoog niet vanzelf en is ze niet automatisch van goede kwaliteit. Aan de hand van praktijkvoorbeeld SETUP werd duidelijk dat er naast voordelen, ook nadelen kleven aan participatie waaronder een onvoorspelbare mate van kwaliteit en een moeilijker te sturen imago.

### 3 De programmeur in de culturele sector

Dit hoofdstuk werpt een blik op een professional in een culturele organisatie die te maken heeft met publieksparticipatie om vervolgens de relatie tussen beide in beeld te brengen. Omdat er in een culturele organisatie vele verschillende soorten professionals werkzaam zijn – uiteenlopend van een productiemedewerker tot algemeen directeur – en het onmogelijk is om bij al deze functies te onderzoeken hoe ze beïnvloed worden door publieksparticipatie, heb ik voor één specifieke professional gekozen: de programmeur<sup>31</sup>. De programmeur heeft rechtstreeks te maken met zowel vraag als aanbod en staat zeer dicht bij de (participerende) consument. De vraag die in het eerste deel van dit hoofdstuk centraal staat is: wat is een programmeur en wat kenmerkt zijn handelen? Het tweede deel bekijkt hoe dit handelen zich verhoudt tot publieksparticipatie (met de nadruk op organisatieparticipatie).

#### 3.1 Gatekeeper

De programmeur bepaalt welke voorstellingen of kunstobjecten het publiek te zien krijgt en welke het podium niet halen. De programmeur maakt een selectie<sup>32</sup> en zijn keuzes zijn doorslaggevend voor het programma van een culturele organisatie. Hij fungeert als filter van het culturele aanbod: als *gatekeeper*. Volgens Jeremy Rifkin – auteur van onder andere ‘Age of Access’ en ‘The European Dream’ – is de term *gatekeeper* in 1947 geïntroduceerd door de maatschappelijk psycholoog Kurt Lewin. Lewin wilde meer inzicht verkrijgen in hoe bij een ‘gate’ beslissingen worden genomen. Hij onderzocht wie binnen een familie degene was die besloot welke boodschappen er werden gedaan, waarom juist die persoon (de *gatekeeper*) daarvoor verantwoordelijk was en op basis waarvan die persoon keuzes maakte. Lewin was van mening dat ‘gatekeeping een fundamenteel proces is en dat inzicht in dit proces meer informatie bood over de wijze waarop mensen hun leven en instituties vormgeven (Rifkin 2000, 180)’. Rifkin geeft aan dat sindsdien de term *gatekeeper* op verschillende

---

<sup>31</sup> Dit kan ook de artistieke of inhoudelijk leider zijn. Soms is één persoon zowel programmeur als artistiek leider. Om eventuele verwarring te beperken, hanteer ik in dit onderzoek de term programmeur, maar de uitkomsten kunnen ook op een artistiek leider van toepassing of interessant zijn.

<sup>32</sup> Kunstsocioloog Pascal Gielen heeft veel geschreven over de wijze waarop artistieke keuzeprocessen tot stand komen en heeft een model gemaakt met daarin vier argumentgroepen die artistieke keuzeprocessen beïnvloeden (Gielen 2005). Gielen richt zich alleen op artistieke factoren (zoals invloed van het artistieke veld, inhoudelijke aspecten van een kunstwerk, achtergrond van de kunstenaar, etc.) en niet op bijvoorbeeld sociale, technologische ontwikkelingen of op wensen van het publiek. Dat maakt het voor dit onderzoek minder relevant, maar ik wil Gielen wel even noemen, omdat zijn benaderingen interessant zijn voor mensen die meer willen lezen over op basis waarvan programmeurs keuzes maken.

manieren is gebruikt, maar dat het vaak betrekking heeft op bijvoorbeeld netwerken en 'virtual realities'<sup>33</sup>:

“Gatekeepers refer to the institutions and individuals who determine the rules and conditions of admittance and control who gains access and who is shut out of a network-based society.” (Rifkin 2000, 178)

Het gaat hierbij om 'inclusion' en 'exclusion', om wat er binnen en buiten netwerken en het sociale proces wordt gehouden (Rifkin 2000, 178,180). Rifkin noemt het concept in relatie tot de ge(inter)netwerkte samenleving in het algemeen.

Een meer op kunst en cultuur toegespitste benadering komt van kunstsociologe Victoria D. Alexander. Volgens Alexander is gatekeeping een belangrijk aspect in het distributiegebied tussen productie en receptie van kunst. Een gatekeeper filtert volgens haar producten of mensen die in of uit een systeem gaan (Alexander 2003, 76). Ze zegt dat een gatekeeper geen directe invloed heeft op de inhoud van de kunstobjecten, maar dat hij cruciaal is in het beslissingsproces waar wordt bepaald wat het publiek wel of niet te zien krijgt van al het aanbod dat vervaardigd wordt. Alexander noemt Howard S. Becker, die zegt dat kunstenaars hun werk wellicht aanpassen aan de wens van de gatekeeper, waardoor de gatekeeper wel een indirecte invloed kan hebben op de inhoud van het aanbod (Alexander 2003, 90).

De uitleg van Rifkin en Alexander van het begrip gatekeeper gaat vooral over het filteren van aanbod. Julie de Roeper<sup>34</sup> geeft een wat bredere invulling aan de term gatekeeper en gaat dieper in op het handelen van programmeurs van culturele organisaties. De Roeper schreef in 2008 het artikel 'Serving Three Masters: The Cultural Gatekeeper's Dilemma'. In dit artikel beschrijft ze verantwoordelijkheden van de gatekeeper tegenover drie verschillende groepen en hoe die verantwoordelijkheden met elkaar kunnen botsen. De gatekeeper heeft volgens haar verantwoordelijkheden tegenover:

1. de kunstenaar<sup>35</sup>
2. het publiek

---

<sup>33</sup> Omgevingen die gesimuleerd zijn door een computer ([http://nl.wikipedia.org/wiki/Virtual\\_reality](http://nl.wikipedia.org/wiki/Virtual_reality)). Het is een veel gebruikte term in de nieuwe mediawereld.

<sup>34</sup> De Roeper is een Brits-Australische academicus met een bachelor diploma in sociologie en geschiedenis en een PhD in Kunst en –cultuurbeleid. Haar onderzoek richt zich voornamelijk op het narratief in de hedendaagse Australische samenleving en de rol van hedendaagse technologieën daarin. De Roeper richt zich in haar onderzoek op thema's als kunst- en cultuurbeleid, media-diversiteit, globalisatie en identiteit, film en televisie.

<sup>35</sup> Want de kunstenaar is in staat bepaalde ideeën en kwesties (die heersen in de maatschappij) publiek te uiten en onder de aandacht te brengen (De Roeper 2008, 60).

### 3. de financiële stakeholders (bijvoorbeeld fondsen of publieke investeerders)

Volgens De Roeper heeft de culturele gatekeeper een belangrijke sociale verantwoordelijkheid om te bemiddelen tussen soms conflicterende belangen van kunstenaar (1) en publiek (2) en heeft hij daarnaast een verantwoordelijkheid tegenover de financiële stakeholders (3) (De Roeper 2008, 52-53). Tevens vinden gatekeepers het belangrijk om deze verantwoordelijkheden met elkaar in balans te brengen: aan de intenties van de kunstenaar moeten tegemoet gekomen worden, het publiek moet toegang krijgen tot de (door hun gewenste) kunstervaring en er moet een financiële balans zijn (De Roeper 2008, 66).

Voor dit onderzoek is het in eerste instantie interessant om te kijken waar de verantwoordelijkheid richting het publiek volgens De Roeper op gebaseerd is. Een gatekeeper moet het publiek 'refreshen': het publiek een stukje uit de comfortzone halen en uitdagen. Mensen in het publiek willen enerzijds uitgedaagd worden, maar zoeken anderzijds herkenning en identificatie. De rol van de gatekeeper is om uitdaging te combineren met een gevoel van vertrouwdheid. Verder moet de gatekeeper weten welk publiek hij voor zich heeft en moet hij anticiperen op nieuwe trends in plaats van bestaande smaken reflecteren. Het voorspellen van toekomstige trends en potentiële behoeften is volgens de Roeper dan ook een belangrijke voorwaarde voor succesvol gatekeeperschap (De Roeper 2008, 65). In De Roepers bredere benadering van de gatekeeper is de programmeur niet meer alleen iemand die een aanbod selecteert, maar treedt hij op als bemiddelaar; hij is meer een intermediair dan 'portier'. Het (oorspronkelijke) begrip gatekeeper zoals beschreven door Alexander en Rifkin benadrukt vooral de filterfunctie van de programmeur en geeft een beperkt beeld van de verschillende factoren die het handelen van een programmeur beïnvloeden.

### 3.2 Culturele intermediair

De meer klassieke invulling van het begrip gatekeeper (als filter) vormt weliswaar een goede ingang om de relatie tussen vraag en aanbod te bestuderen, maar is niet compleet zoals ook bleek in de vorige paragraaf. Musicoloog en socioloog Keith Negus wijst op deze tekortkoming: hij vindt dat het concept gatekeeper doet veronderstellen dat culturele producten simpelweg aan een 'gate' verschijnen en daar worden toegelaten of geweigerd. Gatekeeping gaat volgens hem bijvoorbeeld voorbij aan het feit dat er actief wordt gezocht naar aanbod en dat er een proces aan ten grondslag ligt waarbij meerdere actoren betrokken zijn (Negus 2002, 510). Daarom gaat zijn voorkeur uit naar het begrip 'culturele intermediair', afkomstig van Pierre Bourdieu in zijn boek 'Distinction'. Bourdieu verwees hiermee naar de 'new petite bourgeoisie'. Binnen deze 'nieuwe kleine burgerij' vervaagden

oude tegenstellingen zoals die tussen hoge en lage kunst en vrije tijd en werk. Culturele intermediairs werken volgens Bourdieu in beroepen gekenmerkt door presentatie en representatie en het verschaffen van symbolische goederen en services (Negus 2002, 502-503). Het begrip culturele intermediair heeft van oorsprong dus betrekking op een heel breed scala aan beroepen en functies waar het beroep van de programmeur ook onder geschaard kan worden aangezien kunst gezien kan worden als een symbolisch goed (kunst is niet zomaar een product, maar er zit een symbolische, intrinsieke waarde achter wat het bijzonder maakt) en de programmeur zich bezighoudt met (re)presentatie van symbolische goederen; hij bepaalt welk aanbod gepresenteerd wordt en soms ook op welke wijze dit gebeurt. Net als gatekeeping wordt ook het concept culturele intermediair op verschillende manieren geïnterpreteerd en toegepast, maar volgens Keith Negus is de centrale notie van de term dat het een nadruk legt op de personen die *tussen* creatieve artiesten en consumenten staan; die een connectie of articulatie leggen tussen productie en consumptie (Negus 2002, 503).

Rifkin ziet de culturele intermediair als de nieuwe gatekeeper. De gatekeeper was volgens hem meer van toepassing in een maatschappij waar producten en bezit de economische markt domineerden. De culturele intermediair vervult de rol van de gatekeeper in het contemporaine tijdperk waar toegang en beleving belangrijker zijn dan product en bezit. Het tijdperk van bezit heeft plaatsgemaakt voor een 'Age of Access'. Waar bij de gatekeeper de focus over het algemeen meer ligt op het aanbod dan op de vraag, zit de culturele intermediair tussen beide in (Rifkin 2001, 182). De intermediair maakt als het ware een vertaalslag tussen vraag en aanbod, tussen consument en producent. Behoeften van verschillende partijen worden bekeken en er wordt getracht beide bij elkaar te brengen. Maar hoe doet de culturele intermediair dat?

### 3.2.1 Kenmerken, vaardigheden en beperkingen

De culturele intermediair wordt gekenmerkt door een aantal eigenschappen en vaardigheden. Rifkin noemt kennis, creativiteit, artistieke gevoeligheid, impresario vaardigheden, professionele expertise en marketing vaardigheden (Rifkin 2001, 182). Ook Laura Bovone (professor communicatiesociologie) noemt creativiteit als kenmerk van een culturele intermediair en geeft aan dat deze creativiteit vaak ligt in het vermogen om culturele producten te verduidelijken en consumeerbaar te maken voor het (bredere) publiek (Bovone 1990). Hieruit blijkt de actieve rol van de culturele intermediair, die niet alleen ja of nee zegt tegen aanbod, maar het aanbod ook bewerkt. Waar Alexander aangaf dat de invloed van de programmeur op het kunstproduct vooral indirect is (doordat kunstenaars rekening houden met de werkwijze van de gatekeeper), beweert Bovone dat er sprake is van een directe inhoudelijke invloed.



Negus zegt dat veel theoretici beweren dat de culturele intermediair beschikt over eigenschappen als creativiteit, reflexiviteit en actief handelen. Hij vraagt zich echter af of deze vooronderstellingen wel overeenkomen met het daadwerkelijke handelen van de culturele intermediair (Negus 2002, 509). Hij denkt dat intermediairs vaak handelen uit gewoonten en routines en dat ze minder zelfbewust en actief handelen dan wordt beweerd (Negus 2002, 509). Om dit te testen heeft Negus empirisch onderzoek gedaan naar strategieën van intermediairs in de Britse muziekindustrie. Hij concludeert dat veel culturele intermediairs hun keuzes (onbewust) baseren op reeds aanwezige trends binnen de industrie. Reeds bestaande sociale hiërarchieën en (traditionele) grenzen van toegang en uitsluiting beïnvloeden de keuzes regelmatig (Negus 2002, 512-513). Dit onbewuste handelen kan als iets 'negatief' geïnterpreteerd worden; als iets waarop de programmeur geen controle over heeft en dat buiten zijn kwaliteiten ligt. Er kan echter ook beargumenteerd worden dat dit onbewuste handelen juist een professionele programmeur kenmerkt. Een professional (een expert) onderscheidt zich van een leek door onder andere zijn opleiding, kennis, ervaring en voortdurende verdieping daarvan (Tonkens 2003, 145). Deze kennis en ervaring van een professional kunnen mijns inziens niet los gezien worden van routine. Juist onervaren programmeurs (die professioneel te werken willen gaan) zullen wellicht meer bewust hun keuzes onderbouwen en besluiten maken, omdat zij nog niet over die routine beschikken.

### 3.3 Profiel van de programmeur

De programmeur kan zowel gatekeeper als culturele intermediair worden genoemd, gezien de brede invulling van de termen, al doet het begrip culturele intermediair meer recht aan de diversiteit van de relatie tussen het aanbod en de consument zoals ook Negus aangeeft. Wanneer we eigenschappen van beide concepten bij elkaar zetten, kunnen we een vereenvoudigd 'profiel' schetsen van de (professionele) programmeur:

- De programmeur bepaalt regels en voorwaarden bij een ingang en bepaalt wie wel of geen toegang krijgt. Hij filtert producten of mensen die in of uit een systeem gaan. (Alexander, Rifkin)
- De programmeur heeft een indirecte invloed op kunstproducten doordat kunstenaars hun werk kunnen aanpassen aan de eisen van de programmeur. (Alexander) De invloed van de programmeur op een kunstobject kan ook direct zijn, doordat hij producten kan (laten) verduidelijken en aanpassen. (Negus, Bovone)

- De programmeur heeft verantwoordelijkheden tegenover de artiest, het publiek en de investeerder en wil deze drie verantwoordelijkheden met elkaar in balans brengen. (De Roeper)
- Verantwoordelijkheden richting publiek: uitdaging combineren met een gevoel van vertrouwdheid, potentiële trends en behoeften voorspellen in plaats van bestaande smaken reflecteren. De programmeur moet zijn publiek kennen. (De Roeper)
- De programmeur beschikt over vaardigheden als creativiteit, gevoel voor artistieke, impresario vaardigheden, professionele expertise, marketing vaardigheden, actief handelen en reflexiviteit. (Rifkin) Creativiteit ligt in het vermogen om culturele producten te verduidelijken en consumeerbaar te maken voor het (brede) publiek. (Bovone)
- Het handelen van de programmeur gebeurt ook vaak onbewust en onkritisch op basis van gewoonten en routines. Bestaande tradities en hiërarchieën hebben invloed op de keuzes van de programmeur. (Negus)
- Als de programmeur meer handelt als gatekeeper, richt hij zich meer op de aanbodzijde. Als hij meer als culturele intermediair werkt, staat hij tussen vraag en aanbod in.

Zoals Negus al aangaf, kunnen bij bepaalde veronderstelde eigenschappen vraagtekens worden gezet. Ook is het logisch dat niet alle programmeurs hetzelfde te werk gaan. Wel vormt bovenstaande opsomming een vertrekpunt om in de praktijk van SETUP te kijken hoe een programmeur werkt en om het geschetste profiel eventueel aan te passen of aan te vullen.

### **3.4 De programmeur in de praktijk**

Aan de hand van een vraaggesprek met programmeur en artistiek leider Tijmen Schep en een analyse van zijn handelen, wordt duidelijker op basis waarvan de artistieke en inhoudelijke keuzes in de praktijk van SETUP gemaakt werden en ook hoe de relatie tussen dit handelen en (participerend) publiek eruitzag.

Schep was verantwoordelijk voor het aanbod van SETUP, maar handelde niet volledig autonoom. SETUP hield wekelijks een algemene vergadering waarbij alle vaste medewerkers aanwezig zijn. Het programma was een van de vaste onderdelen van deze vergadering. Tijdens dit onderdeel legde Schep aan de rest van de organisatie het programma voor en benoemde eventuele problemen en successen. Andere medewerkers konden hier hun mening geven over het programma. Naast het uiten van hun mening konden ze ook zelf voorstellen doen voor evenementen en deze organiseren en produceren. Schep organiseerde en produceerde zelf ook evenementen. Schep legde

verantwoording over zijn keuzes af aan de rest van de organisatie, maar had wel het artistiek primaat.

Om het SETUP-aanbod (zowel interne als externe en samenwerkingsevenementen) samen te stellen, moest Schep keuzes maken. De volgende deelparagrafen tonen criteria op basis waarvan Schep die filterkeuzes maakte.

#### *3.4.1 Doelgroep en missie*

Schep gaf aan dat hij bij bepaling van het programma meer (bewust) rekening hield met de doelgroepen dan met de vijfdelige missie connect, grow, create, expose, excite. Zo werd na ongeveer anderhalve maand duidelijk dat het 'wider audience' te weinig bij SETUP kwam; dat er teveel 'nerds' kwamen. Schep heeft toen een aantal evenementen geprogrammeerd die toegankelijker waren, zoals Chatroulette. Hoewel Schep zich meer bewust op de doelgroepen richtte, is SETUP's missie – al dan niet bewust – wel belangrijk geweest in de keuzes die Schep heeft gemaakt. De rode draad in het programma werd namelijk gekenmerkt door 'connect' en 'grow' en het onderliggende doel van evenementen was vaak om mensen bij elkaar te brengen en het debat met elkaar aan te gaan. Dit blijkt ook uit de opmerking<sup>36</sup> van Van Lier die zegt dat het aanbod een middel is om het doel te bereiken. Tevens heeft Schep zelf ook aangegeven dat de kracht van SETUP vooral ligt in het 'connecten'; het samenbrengen van personen en doelgroepen. Hij denkt dat SETUP dit in de toekomst meer bewust moet gaan uitbouwen. Dus bewuster ingaan op deze functie en kijken hoe connecten het beste gefaciliteerd kan worden. Schep wil daarom toewerken naar een 'netwerkformat' en stelt zichzelf vragen als: hoe werken netwerken, is netwerken wel echt zo waardevol als wordt gedacht en hoe kan netwerken het beste gestimuleerd en gefaciliteerd worden?

#### *3.4.2 Kwantiteit of kwaliteit?*

Schep vond kwaliteit belangrijk, maar koos in eerste instantie vooral ook voor kwantiteit. Hij wilde tijdens deze drie maanden durende pilot zoveel mogelijk voorstellen toelaten en evenementen programmeren om te laten zien wat SETUP in huis had, om zoveel mogelijk (externe) organisatoren een kans te geven om te organiseren en om een grote diversiteit aan evenementen te laten zien en uit te proberen. Een andere motivatie was om een zo groot mogelijk netwerk op te bouwen. Schep gaf wel aan dat SETUP in de toekomst het aantal evenementen moet terugbrengen. Onder andere omdat de werkdruk te hoog werd waardoor de kwaliteit van evenementen onder druk kwam te staan. In de laatste fase van de pilot besloot Schep om in de toekomst minder evenement te

---

<sup>36</sup> Zie paragraaf 1.5.1.

programmeren om de kwaliteit op te kunnen schroeven, al bleek kwaliteit lastig garanderen wanneer je het publiek evenementen laat organiseren (zie ook paragraaf 2.4.4). Veel van de externe organisatoren waren relatief onervaren en dan is het afwachten waar een evenement op uitdraait. Ze waren vaak nog op zoek naar een goede workshop- of discussievorm; regelmatig waren het experimenten. Schep wil in de toekomst meer kwaliteitsgarantie bereiken door te werken met formats en thema's, bijvoorbeeld een themaweek of een maandelijks terugkerend concept georganiseerd door een vaste persoon of groep. Daardoor weet SETUP van te voren beter wat er komen gaat en met welke organisator ze te maken heeft. Dit zorgt – naast meer kwaliteitsgarantie – voor meer overzicht en maakt daarnaast binding met het publiek makkelijker.

Kwaliteit hangt samen met vertrouwen. De programmeur gaf aan dat hij erop moest kunnen vertrouwen dat een externe organisator goed zijn werk zou doen en een goed evenement zou neerzetten. Als dat vertrouwen er op voorhand niet was, ging het evenement niet door. Wel vertelde Schep dat als dit (kwaliteits)vertrouwen bij onervaren organisatoren minder was, het soms gecompenseerd kon worden door hun inzet en enthousiasme.

### 3.4.3 Inhoud

Belangrijke reden om sommige proposals te weigeren waren inhoudelijk van aard. Zo hadden bepaalde aanvragen volgens Schep te weinig draagvlakken met nieuwe media. Het eerste criterium van Schep om een proposal toe te laten, was dan ook of het evenement voldoende raakvlakken heeft met nieuwe media<sup>37</sup>. Daarnaast keek Schep welke inhoud beter aansloot bij bredere doelgroepen (het zogenaamde 'wider audience') en welke bij nieuwe media niches. Andere inhoudelijke criteria waren kwaliteit, vernieuwing, intellectuele diepgang, kritische en reflexieve benadering en actualiteit.

Door organisatie en initiatief over te laten aan het publiek, bestaat het risico dat de organisatie een meer faciliterende dan inhoudelijke rol speelt (zie ook paragraaf 2.4.2). Sommige externe organisatoren wilden vooral een event organiseren bij SETUP omdat ze een locatie nodig hadden. Dat hoefde niet altijd een probleem te zijn, maar als het evenement inhoudelijk niet aansloot bij SETUP, heeft Schep het niet toegestaan.

### 3.4.4 Maatschappelijke en financiële verantwoording

Omdat SETUP gemeenschapsgeld ontving in de vorm van subsidie, voelde Schep een maatschappelijke verantwoordelijkheid. SETUP vertaalde die verantwoordelijkheid in openheid en

---

<sup>37</sup> Nieuwe media onderscheiden zich van 'oude media' doordat ze digitaal, virtueel of interactief zijn.

transparantie en in het willen aanbieden van een breed toegankelijk aanbod dat niet alleen voor een bepaalde niche aantrekkelijk was. Publieksparticipatie was ook onderdeel van deze open houding; je als organisatie letterlijk voor iedereen openstellen (in de vorige hoofdstukken, waaronder in paragraaf 1.5.3 was echter te lezen dat deuren letterlijk openen juist afbreuk kan doen aan het behartigen van een algemeen openbaar belang). Maatschappelijke verantwoordelijkheid uitte zich tot slot in de vertaalslag die de organisatie wilde maken en de kritische houding die ze wilde aannemen: Schep vond het de taak van de artistiek leider om maatschappelijke vraagstukken en ontwikkelingen om te zetten in (behapbaar) aanbod en wilde daarnaast trends zoals sociale media kritische benaderen.

Als SETUP in 2011 een permanente plek wordt, zullen meer eigen inkomsten vergaard moeten worden en zullen zakelijke belangen een grotere rol gaan spelen. Dit kan door andere 'producten' aan te bieden, bijvoorbeeld zaalverhuur, werkplekken, 'verhuren' van freelancers. De afgelopen maanden was dit echter nog niet aan de orde.

### **3.5 Theorie en SETUP-praktijk**

Hoe verhoudt de praktijk zich tot theoretische benaderingen over het programmeerschap? Rifkin en Alexander vertellen dat een gatekeeper een filterfunctie heeft en besluit welk aanbod wel of niet binnen een poort wordt gelaten. Uit benaderingen van onder andere Negus en Rifkin blijkt dat de culturele intermediair een meer bemiddelende, verbindende en inhoudelijke invloed heeft. SETUP maakte zichtbaar dat een programmeur zowel gatekeeper als culturele intermediair kan zijn. Schep filterde het aanbod, maar had daarnaast een inhoudelijke en bemiddelende invloed. Onder andere door zelf ook evenementen te organiseren en uit te voeren en ook door met (externe) organisatoren overleg te voeren over het door hun geïnitieerde evenement. Wel gaf Schep veel ruimte aan die organisatoren en bestond zijn invloed vooral als de organisator daarnaar vroeg. Schep gaf aan dat de kwaliteit van (met name de externe) evenementen op voorhand moeilijk te bepalen was. Door tijdens de voorbereidingen meer en gedetailleerdere afspraken te maken met de organisatoren en daarmee de inhoudelijke invloed te vergroten, zou de programmeur meer controle kunnen krijgen over de kwaliteit van het eindproduct. De paradox is dan echter dat het evenement meer intern dan extern wordt; meer kwaliteitsgarantie betekent minder autonomie voor de externe organisator.

Ook de bemiddelende eigenschap van de culturele intermediair is zichtbaar in de praktijk. Schep zag connecten en netwerken als belangrijkste doel van SETUP. Hij wilde graag verschillende doelgroepen bij elkaar brengen om zo een meerwaarde te creëren voor het publiek. In de praktijk bleek dit echter niet vanzelf te gaan. Netwerken gebeurde bijvoorbeeld niet automatisch en soms lagen belangen van verschillende groepen te ver uit elkaar. Het kost tijd en kennis om de juiste

groepen bij elkaar te brengen en om samenkomst te transformeren tot een ontmoeting met meerwaarde. Schep wil in de toekomst zijn rol als culturele intermediair uitbreiden en versterken door connecten en netwerken bewuster tot stand proberen te brengen via 'netwerkformats'.

### *3.5.1 Theorie en SETUP-praktijk: verantwoordelijkheden*

In paragraaf 3.1 noemde ik benaderingen van Julia de Roeper: een programmeur wil publiek, kunstenaar en financiers tevreden stellen en hun (soms botsende) belangen met elkaar in evenwicht brengen. Bij SETUP werden deze verantwoordelijkheden ook gevoeld, om te beginnen met die tegenover het publiek. Schep wilde een programma bieden dat aansloot bij de doelgroepen die SETUP wilde aanspreken. Indien een bepaalde doelgroep minder werd bereikt, paste Schep het aanbod aan. Ook vond Schep het SETUP's verantwoordelijkheid om een minder toegankelijk aanbod toegankelijker te maken voor het brede publiek en om het publiek in aanraking te laten komen met kritische benaderingen op maatschappelijke kwesties. De verantwoordelijkheid tegenover het publiek hangt dan ook deels samen met de maatschappelijke verantwoordelijkheid en dat is ook te zien in de open houding van SETUP. SETUP vond dat iedereen toegang moest hebben tot het platform, omdat de organisatie werkte met gemeenschapsgeld. Die openbaarheid uitte zich onder meer in het laten participeren van het publiek.

Zoals benoemd in paragraaf 1.5.2 had SETUP te maken met twee soorten publiek: toeschouwend en organiserend publiek. Het organiserende publiek bestond uit de externe organisatoren. Schep wilde deze organisatoren vrijheid geven om te doen wat ze wilden, maar merkte dat dit kon leiden tot kwalitatief minder goede producties. Dat strookte niet met zijn verantwoordelijkheid tegenover het toeschouwende publiek, want hij wilde dit publiek namelijk (tot op bepaalde hoogte) kwaliteitsgarantie leveren. Schep wilde enerzijds experiment de kans geven en publiek laten participeren, anderzijds wilde hij de toeschouwers niet afschrikken. Schep had verantwoordelijkheden tegenover twee soorten publiek en dit kon botsen.

In paragraaf 2.1 werd een soortgelijk probleem benoemd aan de hand van Schechner: publiek kan moeite hebben met publieksparticipatie, omdat amateurs het podium betreden terwijl de toeschouwer een professional wil zien of horen. In het geval van SETUP bestaat het risico dat toeschouwend publiek teleurgesteld was in het verloop van een evenement, omdat ze een professional verwachtte en in plaats daarvan te maken kreeg met een amateur die het evenement organiseerde en leidde. Op de website van SETUP werd echter duidelijk aangegeven dat in principe iedereen een voorstel kon doen om een evenement te organiseren en bij de omschrijving van een evenement werd op voorhand vermeld wie de organisator was. Het publiek wist tot op bepaalde hoogte wat ze kon verwachten en zal daardoor wellicht minder snel teleurgesteld raken.

Verondersteld kan worden dat hoe uitgebreider de toeschouwer op voorhand geïnformeerd wordt, hoe minder groot de teleurstelling zal zijn, maar de kans op verrassing<sup>38</sup> kan daarmee ook afnemen.

Het voorspellen van potentiële trends is ook bij een nieuwe media platform een belangrijke taak. Doordat het nieuwe media veld dynamisch is en snel verandert, moet een organisatie ervoor zorgen dat ze zich middenin deze sector beweegt en connecties heeft met nieuw(st)e medianiches. SETUP deed dit onder andere door korte lijnen met het publiek te hanteren, waardoor ze snel op de hoogte was van nieuwe ontwikkelingen (uit verschillende niches) en kon ze deze ontwikkelingen vertalen voor het (bredere) publiek. Naast het voorspellen van deze trends, zag SETUP het als haar taak om ze met een professionele en kritische blik te benaderen en minder professioneel en minder kritisch publiek te confronteren, na te laten denken en een veelzijdig beeld te geven over bepaalde kwesties. Het voorspellen van trends heeft raakvlakken met diepere behoeften van het publiek bevredigen in plaats van gehoor te geven aan meer oppervlakkige wensen (zie ook Tonkens en Boorsma in hoofdstuk 1). Een organisatie moet niet alleen een aanbod voorschotelen waarvan mensen weten dat ze het willen, maar juist ook een programma bieden waar verrassingen inzitten en dat nieuwe inzichten of voorkeuren losmaakt.

De verantwoordelijkheid tegenover financiële stakeholders werd in het vorige hoofdstuk benoemd: Schep was zich bewust van eventuele verwachtingen van de financiers (en het geval van SETUP de gemeente Utrecht en provincie Utrecht en in de toekomst wellicht ook fondsen). De paradox van subsidies was dat de financiers enerzijds ruimte boden om een eigen (niet of minder commerciële) koers te varen en dat ze anderzijds een indirecte invloed hadden op deze koers, doordat SETUP rekening wilde houden met bepaalde verwachtingen van deze financiële stakeholders.

De door De Roeper genoemde verantwoordelijkheid tegenover de kunstenaar ligt bij SETUP iets ingewikkelder, allereerst omdat het SETUP-aanbod grotendeels bestaat uit lezingen, workshops, debatten en in mindere mate uit kunst in de conventionele zin. Bij de SETUP-evenementen stonden vaker wetenschappers, moderators<sup>39</sup> en sprekers met uiteenlopende belangen centraal in plaats van kunstenaars. Toch konden die 'makers' een zelfde soort functie vervullen als kunstenaars: ze konden ook bepaalde (maatschappelijke) ideeën en kwesties onder de aandacht brengen en uiten. Schep voelde indirect een verantwoordelijkheid tegenover deze 'kunstenaars'. Dit is te zien doordat hij externe organisatoren een kans geven om een evenement op poten te zetten en om hun creativiteit en kennis te laten delen met een publiek. Het toelaten van externe organisatoren kan gezien worden als een verantwoordelijkheid tegenover het publiek, maar ook tegenover kunstenaar, aangezien deze

---

<sup>38</sup> Verrassing is een van de elementen die een culturele programmeur volgens De Roeper aan het publiek zou moeten bieden.

<sup>39</sup> Personen die een debat of meeting inleiden, leiden en afronden.

organisatoren zowel consument als producent zijn. een nieuwe media aanbod dat vaak niet verder komt dan een kleine niche onder de aandacht wil brengen bij een groter en breder publiek. Bij organisaties als SETUP is deze verantwoordelijkheid tegenover de kunstenaar of de maker minder makkelijk te definiëren, omdat het aanbod anders (en meer uiteenlopend) is dan een conventioneel kunstenaarbod en omdat sommige makers zelf ook publiek zijn.

### *3.5.2 Theorie en SETUP-praktijk: professionaliteit en grensvervaging*

Rifkin noemt actief en bewust handelen en reflexiviteit als kenmerken van het handelen van een programmeur. Negus stelt dat dit bewust handelen overschat wordt en dat een programmeur vaak onbewust handelt vanuit bijvoorbeeld sociale tradities en hiërarchieën. Aan de hand van Tonkens heb ik in paragraaf 3.2.1 beargumenteerd dat dit onbewuste handelen juist kenmerkend kan zijn voor een professionele programmeur die handelt op basis van opleiding, kennis en ervaring. Hoe meer ervaring en kennis, hoe meer routine, hoe minder bewust het handelen. SETUP-programmeur Schep heeft veel inhoudelijke nieuwe mediakennis, heeft onder andere ervaring als docent (Hogeschool van Amsterdam, Willem de Kooning Academie), adviseur en maker van nieuwe mediatoepassingen (Pineapplejazz) en als organisator van festivals en workshops (NetNiet.org). Met name bij NetNiet.org<sup>40</sup> heeft Schep ervaring opgedaan als programmeur, maar deze ervaring is minder groot dan bijvoorbeeld een programmeur van een groot podium die tien jaar lang deze functie vervult. Schep handelt zowel bewust als onbewust en kan een beginnend professional worden genoemd. Schep ging reflexief te werk en probeerde zijn handelen aan te passen aan zijn SETUP-ervaringen.

Waarin SETUP verschilde van veel andere organisaties is dat relatief veel van de 'artiesten'/makers amateurs waren (vooral de externe organisatoren). Een programmeur van bijvoorbeeld een muziekcentrum werkt met voornamelijk professionele artiesten en gezelschappen die zelf ervaren zijn, weten wat ze willen en waarvan tot op bepaalde hoogte bekend is welke kwaliteit ze zullen brengen. Schep werkte bij SETUP met vaak minder of onervaren 'artiesten' waarvan – zoals eerder gezegd – minder tot niet bekend was welke kwaliteit ze zullen leveren.

Schep liet publiek participeren en een stukje van zijn taken uit handen nemen door het publiek evenementen te laten bedenken en uitvoeren. Wel was hij uiteindelijk degene die beslist of een evenement door kon gaan en wat de grote lijn van het programma was. Ook kon hij invloed uitoefenen op de organisator door mee te denken, te adviseren of te sturen. Hoe meer Schep

---

<sup>40</sup> De relatief kleine organisatie is opgericht in 2006 en bestaat uit twee personen. De organisatie werkt waar mogelijk samen met andere (nieuwe media) organisaties.



stuurde, hoe minder autonoom de organisator te werk kon gaan en hoe groter de grens tussen amateur en professional.

### 3.6 Programmeur en participerend publiek

Eerder in dit hoofdstuk in paragraaf 3.3 is een globaal programmeursprofiel geschetst aan de hand van theoretische benaderingen over gatekeepers en culturele intermediairs. Een logische volgende stap is om te kijken hoe die profielschets zich verhoudt tot organisatieparticipatie door een koppeling te maken met theoretische benaderingen uit het vorige hoofdstuk en met de situatieschets van SETUP.

- *De programmeur bepaalt regels en voorwaarden bij een ingang en bepaalt wie wel of geen toegang krijgt. Hij filtert producten of mensen die in of uit een systeem gaan. (Alexander, Rifkin).*

Bij organisatieparticipatie is het mogelijk om het publiek te laten bepalen hoe het aanbod eruit komt te zien. De functie van de gatekeeper is echter niet overbodig. Bij SETUP is bijvoorbeeld te zien dat er meer voorstellen vanuit het publiek om evenementen te organiseren binnenkwamen dan dat er ruimte in het programma was waardoor er gefilterd moest worden.

Een organisatie kan ervoor kiezen om extreem vraaggericht te werken en ook deze selectie door het publiek zelf uit te laten uitvoeren, maar dan worden zaken als missie, strategie en positionering minder of zelfs niet meer controleerbaar doordat niet de organisatie bepaalt wat er gebeurt, maar het publiek. In hoofdstuk 1 werd duidelijk dat consumenten een soort van oppervlakkige en meer dieperliggende behoeften hebben en dat een professional juist die diepere behoeften kan en dient bloot te leggen, omdat de consument zelf eerder zal toegeven aan meer oppervlakkige wensen. Een ander mogelijk gevolg wanneer het publiek helemaal zelf bepaalt wat het aanbod wordt, is dan ook dat er een marketingvalkuil ontstaat en dat vooral oppervlakkige behoeften vervuld worden en de consument daarmee uiteindelijk juist niet krijgt wat hij echt nodig heeft.

- *De programmeur heeft een indirecte invloed op kunstproducten doordat kunstenaars hun werk kunnen aanpassen aan de eisen van de programmeur. (Alexander) De invloed van de programmeur op een kunstobject kan ook direct zijn, doordat hij producten kan (laten) verduidelijken en aanpassen. (Negus, Bovone)*

De indirecte invloed van een programmeur op kunstproducten is moeilijk te bepalen al kan bij SETUP gezegd worden dat ze in eerste instantie voor iedereen open wil zijn en daarmee

weinig eisen lijkt te stellen aan de voorstellen van de externe organisatoren waardoor zij zich wellicht minder genoodzaakt voelen hun voorstel aan te passen. Tijdens het maken van de selectie zijn er echter wel bepaalde criteria die het aanbod filteren, dus de mogelijkheid bestaat dat de externe organisatoren hun producten gaan aanpassen om bij SETUP binnen te komen.

De directe invloed is wel duidelijk aantoonbaar en zichtbaar werd dat de mate van die beïnvloeding heeft gevolgen voor de autonomie van de participant: hoe meer de programmeur zich (inhoudelijk) bemoeit met het product en de organisator/participant, hoe minder vrij de participant is om te doen wat hij wil. De kwaliteit valt dan wel beter te garanderen.

- *De programmeur heeft verantwoordelijkheden tegenover de artiest, het publiek en de investeerder en wil deze drie verantwoordelijkheden met elkaar in balans brengen. (De Roeper)*

Bij SETUP hebben verantwoordelijkheden tegenover investeerders en tegenover het publiek een rechtstreekse verbinding, doordat SETUP maatschappelijke verantwoordelijkheid (die ze voelt omdat ze met gemeenschapsgeld werkt) koppelt aan openbaarheid en iedereen de mogelijkheid wil geven om te participeren.

Verder kan gezegd worden dat verantwoordelijkheden tegenover publiek en kunstenaar bij publieksparticipatie bij elkaar komen doordat publiek soms zelf kunstenaar of maker wordt; de grens tussen consument en producent vervaagt. Bij SETUP zijn er twee soorten publiek: toeschouwend en organiserend. Het organiserende publiek wordt zelf maker en het toeschouwend publiek kijkt en luistert naar het organiserende publiek. De programmeur heeft verantwoordelijkheden tegenover beide soorten publiek en in paragraaf 3.5.1 was te lezen dat belangen en verwachtingen van organiserend en toeschouwend publiek met elkaar kunnen botsen. Dit bemoeilijkt het handelen van de programmeur.

- *Verantwoordelijkheden richting publiek: uitdaging combineren met een gevoel van vertrouwdheid, potentiële trends en behoeften voorspellen in plaats van bestaande smaken reflecteren. De programmeur moet zijn publiek kennen. (De Roeper)*

In het vorige hoofdstuk was te lezen dat participierend publiek vier hoofdmotieven heeft om te participeren: socialisatie, experiment, emotionele betrokkenheid, persoonlijke groei en zelfontplooiing. Een organisatie moet dus om het publiek blij te maken, proberen deze vier punten te stimuleren en faciliteren naast de meer algemene verantwoordelijkheden die hierboven genoemd staan. Bij SETUP is te zien dat publieksparticipatie een goede manier is om lijnen tussen organisatie en publiek te verkorten en dat het een goede manier is om het

publiek (en zijn behoeften) te leren kennen, waardoor het mogelijkheden biedt om tegemoet te komen aan de wensen en motieven van de consument.

Organisatieparticipatie vraagt om een relatief grote mate van mondigheid van de consument. Het gevaar is dat (een grote groep) minder mondige burgers niet participeren en dat hun behoeften en wensen op die manier niet binnenkomen bij de organisatie. Een organisatie moet zich ervan bewust zijn dat er ook minder mondige consumenten bestaan die wellicht niet de behoefte voelen om te participeren. Ze moet zich ervoor inspannen ook van deze groep consumenten wensen en behoeften te leren kennen.

- *De programmeur beschikt over vaardigheden als creativiteit, gevoel voor artistieke, impresario vaardigheden, professionele expertise, marketing vaardigheden, actief handelen en reflexiviteit. Creativiteit ligt in het vermogen om culturele producten te verduidelijken en consumeerbaar te maken voor het (grotere) publiek. (Rifkin, Bovone)*

De vaardigheden van een programmeur die werkt met participerend publiek hoeven in principe niet anders te zijn dan wanneer hij werkt met een toeschouwend publiek, maar wel dient opgemerkt te worden dat de interactie met een participerend publiek meer direct en actiever is. Zo'n programmeur moet kunnen samenwerken met de consument en zich bewust zijn van de dialoog die ontstaat tussen beide. In het eerste hoofdstuk was te lezen dat een professional (in dit geval de programmeur) niet alleen moet samenwerken met de consument, maar dat hij daarnaast zijn eigen professionaliteit moet erkennen en nu en dan de mondige burger (in dit geval de participant) moet tegenspreken of moet sturen. Een programmeur die te maken heeft participatie moet dus zowel samenwerken en een dialoog aangaan, maar daarnaast eigen professionaliteit erkennen en soms boven de participant gaan staan. Hiërarchie zal hierdoor nooit helemaal verdwijnen en de grens tussen professional en amateur daarmee ook niet. Bij SETUP is deze 'tweestrijd' ook te zien. De programmeur wil enerzijds op gelijk niveau samenwerken met de consument, maar is zich er anderzijds van bewust dat deze consument soms gestuurd moet worden en dat ingrijpen soms nodig is, bijvoorbeeld om kwaliteit te handhaven (en daarmee het toeschouwend publiek tevreden te stellen) of omdat het de participant helpt om zich te ontwikkelen.

- *Het handelen van de programmeur gebeurt ook vaak onbewust en onkritisch op basis van gewoonten en routines. Bestaande tradities en hiërarchieën hebben ook invloed op de keuzes van de programmeur. (Negus)*

Dit punt hangt samen met het vorige. Eerder in dit hoofdstuk werd aangegeven dat routine onderdeel is van professionaliteit en dat een professionele programmeur zich daarmee onderscheidt van een amateur. In het vorige punt was te lezen hoe de professional zich verhoudt tot de amateur.

- *Als de programmeur meer handelt als gatekeeper, richt hij zich meer op de aanbodzijde. Als hij meer als culturele intermediair werkt, staat hij tussen vraag en aanbod in.*

SETUP laat zien dat een programmeur zowel gatekeeper als culturele intermediair is. Organisatieparticipatie vraagt om eigenschappen van beide concepten. Het vraagt nog steeds om filteren, maar daarnaast ook om een meer bemiddelende, samenwerkende en inhoudelijke rol van de programmeur. Organisatieparticipatie is onderdeel van een vraaggerichte werkwijze, maar een goede programmeur richt zich niet alleen op de vraag, maar blijft ook het aanbod in de gaten houden en ook andere actoren (zoals maatschappelijke trends en kwesties, financiële en zakelijke belangen, samenwerking met andere organisaties) betrekken in zijn handelen.

### **3.7 Samenvatting**

Het handelen van een programmeur is een complex proces waarin verschillende belangen behartigd worden. Een programmeur beslist niet alleen welk aanbod er wordt getoond, maar heeft vaak ook een bemiddelende functie waarbij hij soms ook een inhoudelijke invloed heeft op het aanbod. In de vorige paragraaf werd zichtbaar dat een programmeur die te maken heeft met organiserend publiek, in grote lijnen handelt zoals werd beschreven in de benaderingen over gatekeepers en culturele intermediairs. Wel kwamen een aantal aanvullingen naar voren. Wanneer een programmeur te heeft met organisatieparticipatie is hij in principe nog steeds degene die bepaalt welke aanbod er komt. Ook bij organisatieparticipatie moet de professional soms boven het publiek staan, het publiek sturen of tegenspreken. Als hij dat niet doet, krijgt het publiek meer participatievrijheid, maar valt de kwaliteit minder goed te garanderen en is het moeilijk als organisatie een eigen profiel (/identiteit) te sturen en bepalen.

Organisatieparticipatie kan voor extra complexiteit zorgen, doordat de consument zelf ook maker wordt en daarmee andere belangen kan hebben dan het toeschouwende publiek. Er komen twee soorten publiek samen waarmee de programmeur allebei rekening dient te houden. Belangrijk daarbij is dat de programmeur zich ervan bewust is dat er ook minder mondige consumenten bestaan en moet hij zich inspannen ook van deze groep consumenten wensen en behoeften te leren kennen.

Kenmerkend voor het handelen van een programmeur die te maken heeft met (organisatie)participatie is dat hij moet kunnen samenwerken met het publiek en moet proberen een kwalitatief goede dialoog aan te gaan. Daarnaast moet hij zijn eigen professionaliteit erkennen en soms boven de participant gaan staan. Hiërarchie zal hierdoor nooit helemaal verdwijnen en de grens tussen professional en amateur daarmee ook niet.

## 4 De vier p's: publiek, participatie, programmeur, en professionaliteit

In drie hoofdstukken is toegewerkt naar een antwoord op de vraag hoe werken met een participerend publiek het handelen van een programmeur in een culturele organisatie beïnvloedt. In het eerste hoofdstuk is gekeken naar de relatie tussen een organisatie en consument. Ik liet zien dat bij verschillende sectoren – waaronder de culturele sector – een verschuiving naar vraaggerichtheid is te zien. Bij vraaggerichtheid staan behoeften en wensen van de consument centraal en probeert de organisatie deze behoeften te vervullen. De vraaggerichte tendens is ontstaan tijdens de democratiseringsgolf in de jaren zeventig en is langzaam ook in de culturele sector doorgedrongen. Vraaggerichtheid hangt samen met mondigheid van de burger. Het is niet alleen de organisatie die de consument meer centraal stelt, maar de consument stelt zichzelf ook meer centraal. De burger is kritischer geworden op het handelen van een professional, weet zelf beter wat hij wil en is een stuk mondiger geworden waardoor de professional soms meer moeite heeft om te handelen op de manier waarop hij dat zou willen. Bij een te grote mondigheid van de burger wordt de macht van de professional ingeperkt waardoor vraaggerichtheid averechts kan werken: de consument zal als hij de kans krijgt (en dat krijgt hij bij een volledig vraaggerichte werkwijze) vooral toegeven aan meer oppervlakkige behoefte, waardoor diepere behoeften onbevredigd blijven, aangezien deze door de consument moeilijker te herkennen zijn. Daarvoor is de hulp van een professional nodig. De professional kan door middel van zijn kennis, expertise en ervaring en door een kwalitatieve dialoog aan te gaan met de consument, deze behoefte naar boven krijgen en besluiten wat er nodig is om die te vervullen. Belangrijk in deze dialoog is dat hij zijn eigen professionaliteit erkent en de consument indien nodig tegenspreekt. Onderzoek van Tonkens liet zien dat er ook een dialoog aangegaan moet worden met financiële stakeholders, die vragen om verantwoording en die bepaalde eisen stellen. Dat kan de professional in een onaangename spagaat zetten met enerzijds de mondige burger en anderzijds de financiële stakeholders. Hoewel dit onderzoek de relatie van de programmeur met financiële stakeholders maar oppervlakkig heeft belicht, kan wel gezegd worden dat er een soortgelijke spagaat waarneembaar is, omdat ook de culturele professional bepaalde verantwoordelijkheden voelt tegenover beide partijen.

Uit het eerste hoofdstuk kan geconcludeerd worden dat de culturele sector zich onderscheidt van (met name) de commerciële sector door de intrinsieke en artistieke waarde van kunst en cultuur. Dit is geen nieuws, maar belangrijk om te onthouden is dat een culturele organisatie vraaggerichtheid kritisch dient te bekijken en ook het aanbod in gedachten dient te houden om deze waarde te behouden. Aan de hand van Boorsma was te lezen dat het gevaar van een te vraaggerichte werkwijze is dat artistieke doelen naar de achtergrond raken en dat diepere en potentiële behoeften

van de consument niet vervuld worden. Dit komt doordat consumenten in eerste instantie zullen toegeven aan meer spontane en oppervlakkige wensen. Boorsma pleit in plaats van vraaggerichtheid dan ook voor een meer genuanceerde klantgerichtheid. Hierbij staat de consument nog steeds centraal, maar zijn werkelijke behoeften en de artistieke ervaring belangrijker dan de (meer spontane en oppervlakkige) vraag. Kunstmarketing is een middel om klantgerichtheid te ondersteunen, bijvoorbeeld door publieksonderzoek uit te voeren naar de artistieke ervaring van de consument, door de communicatie-uitingen ook toegankelijk te maken voor minder ervaren publiek en door de consument te beschouwen als coproductent.

Bij een vraaggerichte en klantgerichte werkwijze vinden organisaties het belangrijk om een dialoog met de consument aan te gaan, om samen te werken met de consument en om de relatie tussen beide minder hiërarchisch en meer horizontaal te maken. Publiekparticipatie is een manier om dat te bereiken. In hoofdstuk 2 zijn vijf participatievormen genoemd: mentale participatie, amateurkunstparticipatie, kunstparticipatie, organisatieparticipatie en online participatie. Omdat organisatieparticipatie de meest directe connectie heeft met de programmeur van een culturele organisatie is op die vorm de meeste nadruk gelegd. Bij organisatieparticipatie participeert de consument in een onderdeel van de organisatie, bijvoorbeeld door zijn mening te uiten of door mee te werken aan het programma. Een vrij extreme vorm van organisatieparticipatie is het laten meedenken en meewerken door de consument in het programma zoals gebeurde bij SETUP en bij vrije radio. Bij organisatieparticipatie zijn de lijnen tussen organisatie en consument korter, weet de programmeur wat er leeft onder zijn publiek en wordt de hiërarchie minder. Een interessante zijtak van organisatieparticipatie is crowdfunding. Bij dit onconventionele verdienmodel participeert de consument door een financiële bijdrage te leveren aan een artiest of organisatie, bijvoorbeeld door aandelen te kopen. Er zijn ook minder extreme vormen van organisatie, zoals het via social media de consument laten meedenken en zijn mening laten uiten. Publiekparticipatie wordt steeds vaker in verband gebracht met internet. Het grootste voordeel van online participatie is dat het voor de consument (en misschien ook wel voor een organisatie) laagdrempeliger is om te (laten) participeren. Dit kan wellicht goed werken voor minder mondige consumenten die offline minder snel hun stem laten horen. Online participatie biedt organisaties een extra mogelijkheid om een dialoog aan te gaan met de (minder mondige) consument. Toch heeft deze participatievorm ook nadelen. Het kost bijvoorbeeld veel tijd om de dialoog via online kanalen dynamisch en levend te houden. Participanten kunnen snel instromen, maar ook net zo makkelijk weer afhaken. Al snel verandert een online dialoog waarbij de consument wordt gevraagd om te participeren in een monoloog waarbij de organisatie het online medium op dezelfde manier inzet als de reguliere communicatiekanalen.

Een belangrijke conclusie uit hoofdstuk twee is dat samenwerking tussen professionals met amateurs kenmerkend is voor participatie. Er kan grensvervaging tussen beide optreden doordat de amateur meer op één niveau komt te staan met de professional en taken van hem overneemt. De professional is in principe wel degene die besluit in hoeverre de grens blijft bestaan; hoeveel invloed en vrijheid de amateur krijgt. Participatie gaat over het overhandigen van controle door de professional aan de amateur. De amateur kan een verrassende, creatieve en inspirerende inbreng hebben en zich meer gewaardeerd voelen waardoor loyaliteit richting de organisatie kan groeien. Er kunnen echter ook nadelen aan kleven. De participatie kan bijvoorbeeld kwalitatief slecht zijn wat andere (toeschouwende) consumenten kan afschrikken of nadelige gevolgen hebben voor het imago van de organisatie. Indien een programmeur de participant teveel controle en autonomie geeft, kan de marketingvalkuil dichterbij komen: het publiek krijgt wat het in eerste instantie wenst, maar aan diepere behoeften wordt niet voldaan.

Maar hoe beïnvloedt publieksparticipatie het handelen van de professional? De invloed zal afhangen van de vorm en mate van publieksparticipatie alsook van het soort professional. In dit onderzoek is gekozen voor organisatieparticipatie en de professionele programmeur die centraal stond in het derde hoofdstuk. Bij SETUP was te zien dat de programmeur nog steeds een taak heeft als filter, ook al laat hij het publiek zelf ook evenementen organiseren en produceren. De programmeur beslist wie er wel of niet een evenement mag organiseren en hij zorgt ervoor dat er niet teveel van hetzelfde komt; dat het aanbod divers blijft en dat de verschillende doelgroepen worden voorzien in hun behoefte. Naast gatekeeper is de programmeur ook culturele intermediair, die een meerwaarde verleent door bijvoorbeeld inhoudelijk invloed te hebben op het product of op de totstandkoming daarvan. Aan de hand van SETUP kan bevestigd worden dat de programmeur – ook wanneer hij publiek laat participeren – nog steeds de professional is waarvan verwacht kan worden dat hij door middel van ervaring en kennis een meer overkoepelende blik heeft. Belangrijk is dan wel dat hij zijn professionaliteit erkent en de consument moet durven tegenspreken of sturen. De professional onderscheidt zich van zijn participerend publiek door zijn ervaring en kennis.

Uit dit onderzoek blijkt dat organisatieparticipatie voor een programmeur een goede manier is om een dialoog met de consument aan te gaan, doordat de lijnen tussen publiek en organisatie kort zijn. Als de programmeur echter alle controle overhandigt aan de amateur en deze vrij laat in het organiseren en produceren, wordt de organisatie meer een instelling voor amateurkunst en krijgt de organisatie vooral een faciliterende rol. De programmeur kan dit voorkomen door het participerende publiek wel vrijheid te geven om zich te uiten, maar door daarnaast een inhoudelijke bijdrage te leveren en de consument te sturen. De fase waarin de programmeur de consument laat participeren kan van belang zijn voor de invloed ervan op het handelen. Boorsma noemde een onderscheid tussen coproduceren en co-ontwerpen (zie paragraaf 1.3). Ook al doelt zij hiermee op

mentale participatie en niet zozeer op de participatie die in dit onderzoek centraal staat, toch is het onderscheid de moeite waard om nog eens te bekijken. Bij co-ontwerpen wordt de consument al (te) vroeg in het artistieke proces toegelaten waardoor de artistieke vrijheid van de kunstenaar ingeperkt wordt. Bij coproduceren komt de consument pas in beeld als het artistieke proces al in de laatste fase zit. De kunstenaar behoudt in dat geval zijn 'artistieke vrijheid'. Als we dit onderscheid betrekken op organisatieparticipatie (in plaats van mentale participatie) en een programmeur (in plaats van een kunstenaar) zou dit betekenen dat bij co-ontwerpen de participant de artistieke (of misschien beter gezegd inhoudelijke) vrijheid van de programmeur beïnvloedt terwijl dit bij coproductie minder of niet het geval is. Vrijheid is een breed te interpreteren begrip, maar verondersteld kan worden dat het gaat over overhandigen van controle. De mate van controle die de professional behoudt of overhandigt, is voor een deel verbonden met het onderscheid tussen professional en amateur. Door controle aan de amateur te overhandigen, krijgt deze meer autonomie en krijgt hij meer ruimte om taken te vervullen die de professional normaal zelf doet. Dit kan positief uitwerken, maar de professional dient zich wel bewust te zijn van deze grensvervaging. Hoe meer controle de professional overhandigt, des te meer hij zich bewust moet zijn van zijn eigen professionaliteit. Dat betekent dat hij moet kunnen en durven ingrijpen als een samenwerking met de participant niet naar wens verloopt. Niet alleen voor het belang van de professional of de organisatie, maar ook voor het belang van de participant.

De programmeur is een professional met een verbindende, bemiddelende en ook inhoudelijke taak. De consument zal vooral vanuit eigen behoeften handelen terwijl de programmeur handelt vanuit verschillende belangen zoals die van de organisatie, de consument, de kunst of kunstenaar en van de financiers. Het is de taak van de programmeur om boven de verschillende en soms botsende belangen uit te stijgen (op basis van zijn kennis, ervaring en expertise) en ze op elkaar af te stemmen door professionele keuzes te maken. Dit handelen verandert in principe niet door de consument te laten participeren in de organisatie. Wat wel verandert, is dat de grens tussen professional en amateur vager wordt en dat de programmeur zich hiervan bewust moet zijn en deze ook bewust moet bewaken. De grensvervaging kan voor beide partijen in het voordeel werken, maar wanneer de grens volledig verdwijnt, zal het nadelig werken voor zowel de professional als de amateur. De amateur zal vooral zijn oppervlakkige behoeften vervullen en zich wellicht minder ontwikkelen en de professional zal zijn meerwaarde niet benutten en zijn professionele vrijheid verliezen waar uiteindelijk de consument zelf slachtoffer van wordt.

Op meer overkoepelend niveau kan gezegd worden dat als een organisatie voor publieksparticipatie kiest, ze rekening moet houden met de motieven die een consument heeft om te participeren. Door deze motieven te erkennen, kan ze participatie faciliteren en de ervaring van de consument optimaliseren. Hoewel het publiek een centrale rol vervult bij publieksparticipatie kan ik



concluderen dat participatie echter moet ontstaan uit klantgerichtheid en niet uit vraaggerichtheid. Alleen op die manier kan de intrinsieke waarde van kunst en cultuur behouden worden. Een organisatie moet laten participeren omdat het voor beide partijen een toegevoegde waarde heeft en omdat het de artistieke (of inhoudelijke) ervaring stimuleert. Belangrijk hierbij is om een participatievorm te kiezen die past bij de doelgroep én bij de organisatie. Laten participeren (vooral in een organisatie) is meer dan een eenmalige samenwerking, maar vraagt om een bepaalde 'mindset' waarbij de grens tussen professional en amateur deels zal vervagen. De professional moet echter wel boven de mondige participant durven uitstijgen en op basis van zijn kennis en ervaring knopen doorhakken, want de professional weet uiteindelijk wat het beste is voor zowel consument, als voor de kunst(enaar). Dat betekent niet dat participatie en mondigheid niet waardevol kunnen zijn. Integendeel. Het kan een belangrijke dialoog op gang brengen die lijnen tussen organisatie en consument kan verkorten en extra creativiteit binnen een organisatie kan brengen waar zowel organisatie als publiek van kunnen profiteren.

#### **4.1 Reflectie**

Doel van dit onderzoek is om culturele organisaties te laten zien welke implicaties het heeft om publiek te laten participeren in een organisatie. Het onderzoek heeft voor- en nadelen laten zien en heeft beschreven welke invloed (organisatie)participatie heeft op het handelen van de professional. Het onderzoek kan bruikbaar zijn voor organisaties die publiek meer willen laten participeren en lijnen met het publiek willen inkorten. Er zijn echter wel een aantal beperkingen binnen dit onderzoek:

- Ten tijde van dit onderzoek was SETUP in de pioniersfase en was het nog geen volgroeide organisatie. Dit hoeft niet direct een probleem te zijn, maar het was soms lastig in het onderzoek, bijvoorbeeld omdat er nog geen strategie was vastgelegd. Observaties die ik heb gedaan betreffende het participerende publiek en de informatie over ervaringen van de organisatie met dit publiek, zijn gebaseerd op enkele maanden in plaats van enkele jaren.
- Het aanbod van SETUP is anders dan dat van vele andere culturele organisaties zoals podia en musea en trekt een ander publiek dat wellicht meer gewend is om te participeren dan publiek bij meer conventionele kunstinstellingen.
- Bij SETUP is de programmeur tevens artistiek leider en soms ook algemeen leider (dit was niet officieel vastgelegd, maar daar kwam het in de praktijk op neer). Hierdoor was het soms moeilijk om in het onderzoek onderscheid te maken tussen de rol van de programmeur en de organisatie in het algemeen. Maar wellicht is dit onderscheid ook bij andere organisaties niet

zo duidelijk te trekken, omdat een programmeur (of directeur) vaak ook vanuit motieven van de organisatie werkt.

- Een andere tekortkoming van dit onderzoek is dat ik de gebruikte enquêtes niet specifiek voor dit onderzoek heb opgesteld. Het onderwerp zat al in mijn achterhoofd, maar ik had op dat moment nog geen concrete onderzoeksopzet klaarliggen. Achteraf gezien had ik enkele andere vragen willen stellen en enkele diepte-interviews willen afnemen om dieper in te kunnen gaan op ervaringen van participanten. Daar tegenover staat dat ik wel via verschillende kanalen informatie verzameld doordat ik enkele maanden rond heb gelopen op de SETUP-werkvloer. Met name ook de informatie door observatie is waardevol geweest.

In dit onderzoek kwamen verschillende interessante kwesties naar voren, die ik helaas niet allemaal uitgebreid heb kunnen behandelen, bijvoorbeeld omdat het minder relevant was binnen de context van dit onderzoek, of omdat ik wilde voorkomen dat het een proefschrift zou worden in plaats van een masterthesis. Wel wil ik deze gelegenheid aangrijpen om suggesties te doen voor vervolgonderzoeken:

- Er kan meer onderzoek gedaan worden naar hoe een kwalitatieve dialoog tussen professional en amateur/consument er precies uitziet en hoe deze ingevuld of gestimuleerd kan worden. Daarbij is het ook interessant om te kijken hoe deze dialoog zich verhoudt met andere dialogen die de programmeur voert, bijvoorbeeld die met financiële stakeholders.
- Ander vervolgonderzoek kan zich wellicht meer richten op de consument en zijn ervaringen en motieven, want in dit onderzoek is in eerste instantie gekeken vanuit het perspectief van de organisatie en programmeur.
- Met het ook op wat op dit moment het discours bepaalt en met het oog op de toekomst is vervolgonderzoek naar online participatie in de culturele sector aan te raden. Deze participatievorm is eigenlijk al niet meer weg te denken in dit internettijdperk. Er wordt al vrij veel geschreven over online participatie en de online dialoog tussen organisatie en consument, maar dan vooral in de commerciële sector maar in het culturele discours nog veel minder. Culturele organisaties zien over het algemeen wel een noodzaak om meer online de dialoog aan te gaan met de consument en op die manier de consument meer te betrekken bij de organisatie en te laten participeren. Een goede invulling hiervan vinden ze echter moeilijk te bepalen.
- Een laatste suggestie is vervolgonderzoek naar een bijzondere vorm van organisatieparticipatie: crowdfunding. Culturele organisaties worden gedwongen om na te

denken over nieuwe verdienmodellen en crowdfunding is wellicht een interessante optie ook al staat het nog in de kinderschoenen en zijn niet alle initiatieven succesvol verlopen.

Ik heb geprobeerd publieksparticipatie van meerdere kanten te belichten en ik denk dat een organisatie zelf moet kijken in hoeverre ze openstaat voor publieksparticipatie, welke vorm het beste bij haar past en in hoeverre publieksparticipatie past bij haar visie en missie en aansluit op strategieën, doelstellingen en doelgroep. Ik hoop met dit onderzoek in elk geval een aanzet te geven voor organisaties om over participatie na te denken en wellicht te gaan experimenteren met verschillende vormen van publieksparticipatie.

## **Nawoord**

Dit onderzoek heeft mij de kans te geven om mij meer te verdiepen in de relatie tussen organisatie en publiek. En dan met name een relatie waarbij samenwerking en dialoog centraal staat. Ik had wat moeite met afbakenen tijdens het schrijven van dit onderzoek en hoop dat dit uiteindelijk goed gebeurd is. Het schrijven van dit onderzoek heeft mij geleerd knopen door te hakken en ook dat dit makkelijker gaat door te overleggen met andere mensen die er verstand van hebben. In mijn geval waren dit mijn afstudeerbegeleider Philomeen Lelieveldt en een van mijn stagebegeleiders Levien Nordeman, die ik hierbij wil bedanken. Ook heb ik tijdens mijn onderzoeksstage bij SETUP mensen uit het publiek gesproken die interessante invalshoeken hadden, klaarstonden voor vragen en me hebben geïnspireerd. ‘Samenwerken werkt’ is niet meer alleen SETUP’s motto, maar is ook voorzichtig in mijn brein doorgedrongen.

## Literatuur

- Adorno T. & Eisler, H., 'Prejudices and bad habits'. Hoofdstuk 2 (pp.25-36) in *Movie Music: The film reader*, edited by Kay Dickinson. London & New York: Routledge (2003).
- Alexander, V.D., 'Sociology of the Arts: Exploring fine and popular forms'. Oxford: Blackwell Publishing (2003).
- Biocca, F.A., 'Opposing Conceptions of the Audience: The Active and Passive Hemispheres of Mass Communication Theory' In *Communication Yearbook* (1988) vol.11, pp. 51-80. Online geraadpleegd 10-06-10: <http://www.mindlab.org/images/d/DOC1030.pdf>.
- Boorsma, M., 'A Strategic Logic for Arts Marketing: Integrating Consumer Value and Artistic Objectives'. In *International Journal of Cultural Policy* (2006a), vol. 12 no.1, pp.73-92.
- Boorsma, M., 'De consument als coproducent van kunst' In *Boekman 68* (2006b) vol.18, pp.85-93.
- Boorsma, M., 'De meerwaarde van klantwaarde voor het kunstleven' Hoofdstuk 7 in *Cultuurcentra in een veranderende samenleving*, Annick Schramme en Evi Gillard. Leuven: LannooCampus (2007).
- Bovone, L., 'Cultural Intermediaries: A New Role for Intellectuals in the Postmodern Age'. In *Innovation* (1990), vol.3 no.1, pp.61-79. Online geraadpleegd 26-06-2010: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=9707150418&site=ehost-live>.
- Dell, K., 'Crowdfunding'. In *Time* (15-09-2008), vol. 172 no. 11, pp.51-52. Online geraadpleegd 19-10-2010: <http://web.ebscohost.com.proxy.library.uu.nl/ehost/detail?vid=4&hid=104&sid=65081182-2611-4926-9b67-1dcbdf806ceb%40sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=afh&AN=34225868>.
- Gielen, P., 'Art and Social Value Regimes'. In *Current Sociology* (September 2005), vol.53 no.5, pp.789-806.
- Gielen, P., 'Kunst in netwerken: artistieke selecties in de hedendaagse dans en de podiumkunsten'. Tiel: LannooCampus (2003).
- Jackson, A., and Lev-Aladgem, S., 'Rethinking Audience Participation: Audiences in Alternative and Educational Theatre'. In *Theatrical Events. Borders Dynamics Frames*, Cremona, V. A. et al (eds). Amsterdam, New York: Rodopi (2004) pp.207-236.
- Jarvis, J., 'What Would Google Do?' New York: HarperCollins books (2009).

- Möntmann, N. (2008) 'Playing the Wild Child: Kunstinstuties in een nieuwe publieke sfeer'. In *Open 14: Cahier over kunst en het publieke domein*. NAI Publishers, SKOR: Amsterdam. Online geraadpleegd 09-09-2010: <http://www.skor.nl/article-3631-nl.html>.
- Negus, K., 'The work of cultural intermediaries and the enduring distance between production and consumption'. In *Cultural Studies* (2002), vol.16 no.4, pp.501-515.
- Newland-Pratt, R., 'Arts, brands and user-generated content'. Online geraadpleegd Arts & Business 01-06-2010: <http://www.artsandbusiness.org.uk/Central/Research/Digital-creative-futures/User-generated%20content.aspx>.
- Nixon, S. & Gay, P. du, 'Who Needs Cultural Intermediaries?'. In *Cultural Studies* (2002) vol. 16, no.4, pp.495-500.
- Raad voor Cultuur, 'Innoveren, participeren! Adviesagenda cultuurbeleid & culturele basisinfrastructuur', Den Haag (2007).
- Rifkin, J., 'The Age of Access: how the shift from ownership to access is transforming modern life'. New York: Tarcher Putnam (2000).
- Ritzer, G. & Jurgenson, N., 'Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer''. In *Journal of Consumer Culture* (2010) vol.10, no.13, pp.13-35.
- Roeper, J. de, 'Serving Three Masters: The Cultural Gatekeeper's Dilemma'. In *The Journal of Arts Management, Law and Society*, (2008) pp.51-68.
- Schäfer, M.T., 'Participation Inside? User Activities between Design and Appropriation'. In *Digital Material. Tracing New Media in Everday Life and Technology*, Marianne van den Boomen, Sybille Lammes, Ann-Sophie Lehmann, Joost Raessens, Mirko Tobias Schäfer. Amsterdam: Amsterdam University Press (2009), pp. 147-158. Online geraadpleegd 28-06-2010: <http://www.mtschaefer.net/entry/participation-inside/>.
- Schanke Sundet, V. & Ytreberg, E., 'Working Notions of Active Audiences: Further Research on the Active Participant in Convergent Media Industries'. In *Convergence* (2009) 15, pp.383-390.
- Schechner, R., 'Audience participation'. In *The Drama Review*, vol. 15, no. 3 (1971), pp. 72-89.
- Tonkens, E., 'Mondige burgers, getemde professionals: marktwerking, vraagsturing en professionaliteit in de publieke sector'. Utrecht: NIZW (2003).
- Verhage, B., 'Grondslagen van de marketing'. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff (2004).
- Waal, M. de, 'Van medialandschap naar media-ecologie: Culturele implicaties van web 2.0'. Online geraadpleegd 13-05-10: <http://www.skor.nl/article-3429-nl.html> 13-05-2010.

- Wesseling, J., 'Een museum moet leven: Kunstmusea dienen ook plaats te bieden aan hedendaagse kunst'. In *Boekman 61* (2004), pp.7-15.

#### **Andere bronnen**

- Nrc handelsblad op [www.nrc.nl](http://www.nrc.nl) 'Doorstart van Sellaband na faillissement', geraadpleegd op 19-10-2010:  
[http://www.nrc.nl/kunst/article2490658.ece/Doorstart\\_van\\_Sellaband\\_na\\_faillissement](http://www.nrc.nl/kunst/article2490658.ece/Doorstart_van_Sellaband_na_faillissement).
- Wikipedia – user generated content: [http://nl.wikipedia.org/wiki/User-generated\\_content](http://nl.wikipedia.org/wiki/User-generated_content), geraadpleegd op 28 augustus 2010.
- Wikipedia – virtual reality: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Virtual\\_reality](http://nl.wikipedia.org/wiki/Virtual_reality), geraadpleegd op 28 augustus 2010.
- Wikipedia – Web 2.0: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://nl.wikipedia.org/wiki/Web_2.0), geraadpleegd op 08 september 2010.

## **Bijlagen**

*Bijlage 1: Extra informatie over SETUP.*



## Bijlage 1 – extra informatie over SETUP

### Visie en missie

SETUP gaat uit van de visie dat nieuwe media niet meer nieuw zijn, maar alledaags en daarmee interessanter dan ooit. De hele maatschappij is doordrongen van nieuwe media. Ze zijn niet meer alleen interessant voor een bepaalde niche, maar ook voor het brede publiek. Mensen begeven zich tegenwoordig als het ware in een ‘nieuwe mediascape’. De term mediascape refereert naar het feit dat we constant worden omringd door allerlei soorten (traditionele) media, zoals radio en televisie. Doordat mensen zoveel tijd spenderen aan het consumeren van media, raken media en het alledaagse leven met elkaar verweven (Alexander 2003, 217-218). En zo gaat het ook met nieuwe media. Steeds meer mensen gebruiken bijvoorbeeld een smartphone of hebben meerdere (virtuele) identiteiten op sociale netwerken als Facebook. Nieuwe media zijn overal en hebben grote impact op ontelbare sectoren, processen en omgangsvormen. SETUP richt zich op de wisselwerking tussen nieuw(st)e media en de maatschappij, wil hier met een kritische blik naar kijken en dit delen met een publiek.

De missie van SETUP bestaat uit vijf delen, namelijk connect, grow, create, expose, excite:

- *verbinden* – Wanneer mensen elkaar ontmoeten, biedt dit nieuwe kansen en inzichten.
- *groeien* – Workshops en lezingen van lokale en internationale experts leiden tot nieuwe ideeën en inzichten en versterken kennis.
- *creëren* – Samen werken werkt. Daarom wil SETUP een plaats bieden waar nieuwe projecten en experimenten gestart kunnen worden.
- *exposeren* – Wat er gemaakt en geleerd wordt, wil SETUP delen met het Utrechts publiek. Een kennisrijk en kritisch nieuwe mediapubliek vraagt op haar beurt weer meer van de Utrechtse makers.
- *enthousiasmeren* – Creativiteit is spannend. SETUP biedt spannende, nieuwe ervaringen.

### Organisatie

De vaste kern van SETUP bestaat uit een team van zeven personen (voornamelijk freelancers) met de volgende functies: onderzoeksleider, productie leider, artistiek/algemeen leider<sup>41</sup>, secretaris, zakelijk leider, project/redactiemedewerker. Naast deze zeven mensen is er een relatief groot team van vrijwilligers en stagiaires betrokken bij de organisatie (ongeveer 15, waarvan 10 op regelmatige

---

<sup>41</sup> Meer informatie over werkwijze van de artistiek leider en inhoudelijke keuzeprocessen in 3.5.

basis). Deze personen hebben onder andere de volgende functies: project/redactiemedewerker, productie-assistent, horeca, onderzoeksmedewerker, marketing- en publiciteitsmedewerker.

SETUP ontving voor de afgelopen drie maanden steun van gemeente en provincie. Deze financiële middelen waren bestemd om de haalbaarheid van een Utrechts nieuwe mediaplatform te bepalen. SETUP wil ook in de toekomst gebruik maken van subsidies, zodat het meer vrijheid heeft om te doen wat het wil, maar de organisatie wil zeker niet volledig afhankelijk worden van subsidies. Het is zich ervan bewust dat subsidies een onzekere bron van inkomsten zijn en dat SETUP in staat moet zijn voor een groot deel eigen inkomsten te vergaren om een gezonde organisatie te zijn.

De organisatie kenmerkt zich door een horizontale structuur. Er wordt projectmatig gewerkt, er is relatief weinig sprake van autoriteit, werknemers functioneren relatief autonoom en besluiten worden onderling overlegd. In principe hebben alle zeven initiatiefnemers evenveel inspraak, maar de artistiek leider heeft het belangrijkste deel van de koers van SETUP bepaald: hij heeft het aanbod samengesteld, de meest belangrijke gesprekken met externe partijen gevoerd (zoals met gemeente en provincie) en is het aanspreekpunt geworden voor de rest van de medewerkers. Daarom kan de artistiek leider van SETUP ook algemeen leider worden genoemd. Alle belangrijke besluiten die worden genomen door werknemers (inclusief artistiek/algemeen leider) worden overlegd tijdens een wekelijkse algemene vergadering. De zeven initiatiefnemers – met als spil de artistiek/algemeen leider – hebben de belangrijkste stem bij het nemen van besluiten, maar ideeën en initiatieven van andere werknemers worden daarbij meegenomen. De structuur zoals deze nu is, is gaandeweg ontstaan en zal in de toekomst aangepast worden. De nieuwe vorm is afhankelijk van de koers die SETUP in 2011 zal varen, maar wel is SETUP voornemens een horizontale organisatie te blijven met een projectmatige werkwijze.

### **Demografische gegevens publiek**

Over de periode april tot en met juni is (demografisch gezien) het volgende te zeggen over het publiek:

- Op de events zijn verschillende doelgroepen afgekomen. Het 'brede' publiek is in mindere mate aanwezig geweest.
- Het publiek is relatief hoog opgeleid (HBO en universiteit) en het grootste deel valt in de leeftijdscategorie 25-34 jaar oud.
- Ongeveer  $\frac{3}{4}$  van de bezoekers is man.
- Onder de bezoekers zijn veel (ex)studenten van faculteit Geesteswetenschappen, met name de opleiding Nieuwe Media en Digitale Cultuur.
- Veel van de bezoekers zijn werkzaam in de creatieve en culturele sector.