

**Bachelor Eindwerkstuk
Thema – Kunstmanagement**

De kunstmanager

EN IN HOEVERRE DEZE VERSCHILT VAN DE ALGEMENE MANAGER

Student: Nicke O.M. Smeets
Studentnr: 3239616
Studierichting: TFT
Studiejaar/blok: 3/3
Docent: Francesco Chiaravalloti
Datum van inlevering: 16 april 2010

Inhoud

■ Inleiding	pag. 3
■ Hoofdstuk 1: Theorie en methode	pag. 5
■ Hoofdstuk 2: Beantwoorden deelvraag 1	pag. 7
■ 2.1: De kunstmanager	
■ 2.2: De ‘algemene’ manager	pag. 10
■ Hoofdstuk 3: Beantwoorden deelvraag 2	pag. 12
■ 3.1: De context	
■ 3.2: De bezoeker	pag. 14
■ 3.3: Het product	pag. 15
■ Conclusie	pag. 18
■ Literatuur	pag. 20

Inleiding

Meer dan ooit te voren proberen museale instellingen een groter en vooral breder publiek naar hun instellingen te trekken. De laatste decennia zagen zij het aantal bezoeken van bepaalde doelgroepen gestaag dalen, waaronder vooral de doelgroep 'jongeren'. De doelgroep 'ouderen' neemt daarentegen langzaam toe.¹ Echter wensen de instellingen (vaak ook gestuurd via subsidies van de overheid) dat vooral de jongeren zich meer binnen het museale circuit gaan begeven, omdat dit onder andere voor sociale cohesie zou zorgen. Dit staat vandaag de dag sowieso als een prominent punt op de politieke agenda.² Verschillende middelen worden door de museale instellingen ingezet om deze doelstellingen te behalen, met slechts matig resultaat³. Intense marketing, markt onderzoek en aanpassingen van tentoonstellingen zijn het gevolg⁴. Het product, de tentoonstellingen ofwel de kunstwerken, worden maximaal geëxploiteerd en wat niet goed op de doelgroep aansluit moet worden geschrapt. Dit klinkt grof, echter wordt dit door middel van overheidssubsidies en het algemene streven naar hoge aantallen bezoeken sterk aangewakkerd.

De vraag die hierbij gesteld kan worden is of de manager, zeg artistiek/ zakelijk leider, van zo'n museale instelling wel zo veel verschilt van een manager uit een niet-museale dienstverlenende instelling. Bedrijven uit de dienstverlening moeten dikwijls hun eigen vraag creëren en is dit niet hetzelfde met de bedrijven uit het museale circuit? Tegenwoordig wordt er vanuit de kunstsector geklaagd dat er op wetenschappelijk gebied weinig relevante theorieën bestaan betreffende het managen van kunstbedrijven. Op dit moment worden er meestal algemene bedrijfskundige theorieën in het kunstbedrijf geïmplementeerd, maar deze zouden niet afdoende zijn, omdat artistieke aspecten onderbelicht blijven. Maar hierboven is al enigszins duidelijk zal zijn geworden, dat ik denk dat dit helemaal niet nodig is.

De hoofdvraag die beantwoordt gaat worden is: in hoeverre verschilt de manager (zakelijk/artistiek leider) van een museale instelling van een manager van een niet-museale dienstverlenende instelling? De deelvragen die ter ondersteuning hiervan gesteld worden zijn de volgende: 1) welke activiteiten staan, in beide gevallen, in de dagelijkse

¹ Broek, A.v.d. et.al. Cultuurbewonderaars en beoefenaars: Trends in Cultuurparticipatie en Mediagebruik. Sociaal en Cultureel Planbureau (Den Haag; 2009): 21-24.

² Ibidem.

³ De Swaan, A. (1985). Kwaliteit is Klasse: De sociale wording en werking van het Cultureel Smaakverschil. In: De draagbare De Swaan Amsterdam: Bert Bakker (2^e druk, 2008).

⁴ Mejon, J. C.; Fansi, E. C.; Johansson, A. T. "Marketing Management in Cultural Organizations: A Case Study of Catalan Museums" *International Journal of Arts Management* 6 (2004): 11-22.

beroepspraktijk centraal en wat zijn de verschillen/overeenkomsten hierbij? 2) wat is het algemene beeld van de museumpraktijk en het kunstproduct en hoe passen deze resultaten hierin? De hypothese hierbij luidt als volgt: de taken van de manager in een museale instelling verschillen maar in kleine mate van de taken van een manager uit een niet- museale dienstverlenende instelling. De nadruk zal bij de een op andere taken liggen dan bij de ander, echter draait het in beide gevallen grofweg om het verkopen van een product of dienst.

Via een literatuuronderzoek zullen de onderzoeksvragen beantwoord worden en vervolgens zal de hypothese worden bevestigd of worden verworpen. Als startpunt van mijn onderzoek gebruik ik de theorie omtrent de levensfasen van een museum, door Giep Hagoort. Toelichting hierbij is te vinden in hoofdstuk 1. Vervolgens zal er aan de hand van verschillende publicaties getracht worden antwoord te geven op de hoofdvraag, waarna nog zal worden ingegaan op relevante artikelen. Deze zullen de gevonden resultaten ondersteunen, al dan niet versterken.

1 Theorie en methode

Rondom het museum wezen zijn verschillende theorieën ontwikkeld die de vraag naar wetenschappelijke benaderingen beantwoorden. Deze theorieën zijn meestal te abstract, waarbij men óf de museale sector enkel vanuit de praktijk benaderd óf zoveel nadruk legt op het artistieke aspect, dat er geen ruimte meer is voor bedrijfskundige invullingen (het draait dan vooral om de symbolische aspecten van een museum of kunstinstelling, en niet om de dagelijkse praktijk).

In dit onderzoek wordt uitgegaan van een model ontwikkeld, of eigenlijk samengesteld door Giep Hagoort. Hagoort gaat er namelijk vanuit dat een museale instelling, evenals niet- museale instellingen, bepaalde levensfasen doorloopt. Deze levensfasen heeft hij aan de hand van twee bestaande modellen uitgewerkt.⁵ Hagoort destilleert uit beide modellen zijn vier fasen model, bestaande uit de vormingsfase, de ontwikkelingsfase, de volwassenheidsfase en de vervalfase. In de vormingsfase ligt het accent op 'het artistieke of cultureel en strategisch pionieren'. De artistieke leider bepaald de gang van zaken en artisticeit heeft de prioriteit. De ontwikkelingsfase, waarin 'artisticiteit gecombineerd moet worden met een zakelijke structuur' volgt hierop. Verschillende managementprocessen moeten van elkaar worden onderscheiden door de groei van de organisatie. Het zoeken naar evenwicht tussen artistieke en zakelijke belangen staat in deze fase centraal. De continuïteit kan bedreigd worden als een van de twee de overhand krijgt. Daarop volgt de volwassenheidsfase, waarin vanuit 'een gestructureerde aanpak van de artistieke en zakelijke taken de centrale noodzaak van een expliciet geherformuleerde strategie de kunstorganisatie naar een hoger niveau zal brengen'. De verschillende onderdelen binnen het bedrijf dreigen onafhankelijk van elkaar eigen belangen na te streven en dit moet door middel van een artistieke missie, vertaald naar een integrale strategie, worden voorkomen. De vervalfase is de laatste fase, waarin de vraag van belang is of de strategie voldoende richtinggevend en inspirerend blijft om verdere ontwikkeling mogelijk te maken. Er is vraag naar een artistieke, revitaliserende kracht die ervoor moet zorgen dat belangenconflicten de kop in worden gedrukt om verval te voorkomen.⁶

⁵ Namelijk de drie fasen van Dirk Noordman en de ondernemers configuratie van Henry Mintzberg

⁶ Hagoort, G. *Strategisch dialoog in de Kunstsector: interactieve strategievorming in een kunstorganisatie*. (Universiteit Nijenrode: Breukelen, 1998): 59-65.

Voor mij is de volwassenheidsfase het meest interessant. In deze fase staat grofweg de zakelijke benadering van de instelling centraal, om continuïteit zeker te stellen. Op dit moment is binnen de kunstinstelling dus sprake van een soort verzakelijking, waarbij de zakelijke strategie het wint van de artistieke visie, omdat de laatste niet altijd bezoekers garandeert. Op dit moment is er waarschijnlijk vraag naar een manager die de instelling benadert als een algemeen dienstverlenende instelling, die een product of dienst probeert te verkopen. Geïmpliceerd wordt dus dat er bij kunstinstellingen (museale instellingen in dit geval) in de volwassenheidsfase sprake is van een manager die in zijn activiteiten en eigenschappen weinig tot niet verschilt van de manager van een niet- museale dienstverlenende instelling.

Bij de beantwoording van de vraag naar de activiteiten van de kunstmanager zullen twee artikelen centraal staan, waarin in wordt gegaan op de verschillende vormen van leiderschap binnen het kunstmanagement.⁷ Om de activiteiten en eigenschappen van de ‘gewone’ manager te concretiseren, worden publicaties gebruikt die organisaties via verschillende invalshoeken analyseren, waardoor de taken van de manager verschillen per benadering.⁸

Daarna zal er een vertaalslag gemaakt worden in het derde hoofdstuk, waarbij zal worden getracht de resultaten van de eerste deelvraag te plaatsen binnen een bredere context via publicaties die meer ingaan op de producten van culturele instellingen. Hierbij wordt de vaagheid tussen de grenzen van de cultuurgoederen en de consumptiegoederen benadrukt. Er worden visies behandeld, waarbij impliciet of expliciet wordt gepleit voor de weinige verschillen in de consumptie van cultuur- of consumptiegoederen. Via de eigen gevonden resultaten zal worden geprobeerd aan te tonen dat er inderdaad weinig verschil is en dat er in dat geval dus ook weinig sprake is van een andere benadering van het betreffende werkveld. Dit hoofdstuk zal als verdieping fungeren van de eerdere hoofdstukken en op die manier zal aan de resultaten meer waarde toegekend worden.

⁷ Ebewo, P. Sirayi, M. “The Concept of Arts/Cultural Management: A Critical Reflection” *The Journal of Arts Management, Law and Society* 38.4 (2009). 281-295.

Cray, D., Inglis, L., Freeman, S. “Managing the Arts: Leadership and Decision Making under Dual Rationalities” *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 36.4 (2007):295-313.

⁸ Bolman, L.g., Deal, T.E. *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership* (San Fransisco: Jossey- Bass, 2003).

Schmid, H. “Leadership Styles and Leadership Change in Human and Community Service Organizations” *Nonprofit Management and Leadership* 17.2 (2006): 179-193.

2 Activiteiten uit de dagelijkse praktijk

Welke activiteiten staan, in beide gevallen, in de dagelijkse beroepspraktijk centraal en wat zijn de verschillen/overeenkomsten hierbij? Dat is de vraag die in dit hoofdstuk beantwoord gaat worden. Van belang is dat de nadruk ligt op de invulling van de dagelijkse praktijken van de managers en dat taken en activiteiten centraal staan. Daarnaast wordt er op zoek gegaan naar eventuele algemene doelstellingen die worden nagestreefd, maar dat is wellicht te contingent doordat iedere instelling voor zich andere doelstellingen hanteert en deze zijn soms meer idealistisch in plaats van praktijkgericht.

2.1 De kunstmanager

David Cray, Loretta Inglis en Susan Freeman hebben een artikel geschreven naar aanleiding van een onderzoek waarin ze onderzochten welke vormen van leiderschap te herkennen zijn binnen het museale circuit.⁹ Als onderdeel van dit onderzoek hebben ze eerst geprobeerd een beeld te creëren van de factoren die in verschillende situaties een rol spelen binnen het kunstmanagement. Hierbij wordt direct verwezen naar het probleem dat de concurrentie met andere vrijetijdsbestedingen groeit. Museale instellingen moeten meer rekening houden met de vraag van hun publiek om deze niet kwijt te raken aan andere zogenaamde ‘edutainment’- instellingen: ‘Overall, there had been a strong push to adopt procedures closer to those of profit-making firms’.¹⁰

In het artikel beschrijven ze vier soorten managers met hun positieve en negatieve eigenschappen. Deze managers hebben ieder een eigen veld van expertise en ik zal ze hier verbinden aan het fasemodel van Hagoort. Allereerst heb je de ‘charismatic leader’, deze leider is te verbinden met de vormingsfase. Het artistieke pionieren en implementeren van persoonlijke artistieke visies staat centraal. Dan is er de ‘transformational leader’, en deze manager is geschikt voor relatief instabiele situaties en kan direct inspelen op opkomende problemen en veranderingen. Deze manager sluit aan op de ontwikkelingsfase, waarin artisticeit moet worden gecombineerd met de zakelijke structuur van de organisatie. Men moet opzoek naar een evenwicht wat onder constante verandering onderhevig is. Dan heb je de ‘transactional leader’, deze manager is geroutineerd en is geschikt voor bureaucratieën. Deze manager past goed binnen de

⁹ Cray, D., Inglis, L., Freeman, S. 295-313.

¹⁰ Ibidem, 296.

volwassenheidsfase. Er moet continuïteit worden gecreëerd en een geroutineerde manager met veel autoriteit (leider- volger structuur) lijkt hiervoor het meest geschikt. Als laatst is er nog de ‘participatory leader’, deze manager betreft andere bij het maken van beslissingen en is geschikt voor platte organisaties met breed geaccepteerde doelstellingen. Deze manager is nodig binnen de vervalphase van Hagoort. In de vervalphase groeit de vraag naar artistieke innovaties en moet er een centrale (revitaliserende) kracht naar boven komen. De ‘participatory leader’ probeert andere binnen de beslissingen te betrekken en hiermee kan gezocht worden naar een gemeenschappelijke visie en hoe deze opnieuw kan worden geïmplementeerd binnen de instelling.

Uit de bovenstaande informatie valt te concluderen dat de Cray (et. al.) de ‘transactional leader’ geschikt vindt voor de situatie die hier bestempeld wordt als de volwassenheidsfase. Belangrijke taken van deze manager zijn het geroutineerd aanpakken van tentoonstellingen. Deze manager ziet het belang van deadlines en zakelijke aspecten, zoals administratieve verwerking, worden hoog op de agenda om continuïteit te bevorderen. Het gevolg hiervan is wel dat de artistieke meer naar de achtergrond verdwijnt en dit kan uiteraard voor conflicten zorgen, daarom geven de auteurs ook aan dat een combinatie van de verschillende leiderschappen ideaal zou zijn, maar dit schijnt in de praktijk niet haalbaar te zijn.¹¹

Patrick Ebewo en Mzo Sirayi hebben een kritische reflectie geschreven op cultuurmanagement. Ook zij zien de problematiek rondom de invulling hiervan en proberen aan de hand van het definiëren van cultuur, management en uiteindelijk cultuurmanagement te komen tot een invulling van deze praktijk.¹²

Management zien zij als een van de meest heterogene en amorfe concepten in het academische discours. Het heeft veel verschillende varianten en invullingen waardoor een concrete definitie haast onmogelijk lijkt. Toch zijn ze tot een – voor hun – algemeen dekkende invulling gekomen;

Cultural management is about driving, coordinating, and implementing strategies that affect the cultural sector. Like traditional management, it should include planning, organizing, recruiting, selecting, leading, communicating, relating,

¹¹ Ibidem, 300.

¹² Ebewo, P. Sirayi, M. “The Concept of Arts/Cultural Management: A Critical Reflection” *The Journal of Arts Management, Law and Society* 38.4 (2009). 281-295.

problem solving, decision making, negotiating, rewarding, evaluating, and innovating.¹³

In dit citaat komt duidelijk naar voren welke taken de auteurs weggelegd zien voor de cultuurmanager.¹⁴ De cultuurmanager moet inzicht hebben in de doelen die de instelling voor ogen heeft en moet in staat zijn lange- termijn planningen te maken. Deze lange termijn planningen staan constant onder druk en worden daarmee constant beïnvloed door factoren van buitenaf¹⁵ maar het is juist de kracht van de cultuurmanager om hierop in te spelen en daarmee creatief om te gaan met de planning.

Uit het artikel komt naar voren dat de auteurs twee eigenschappen van de cultuurmanager als onontkoombaar bestempelen; het plannen, en het coördineren van artistieke en culturele producten. Anders geïnterpreteerd zien zij het als de taak van de cultuurmanager dat hij/zij in het productieproces ver vooruit gedacht heeft om niet voor verassingen te komen te staan, en dat hij/zij daarmee inzicht heeft in het proces en daarmee ook in staat is een geschikte allocatie van verschillende middelen te bereiken om de productie (van zowel goederen als diensten) te bevorderen.

2.2 De 'algemene' manager

Nu zal er dieper worden ingaan op de taken van de 'algemene' manager, dus de manager van een niet- museaal dienstverlenend bedrijf. Deze manager blijven we kortweg aanduiden met de term 'manager'. Ook voor dit onderdeel is dieper ingegaan op publicaties die informatie verschaffen over de invulling van de dagelijkse beroepspraktijk van de manager. Echter bleek dit lastiger dan in instantie verwacht werd. Bij de kunstmanager was het een opgave doordat er gewoonweg weinig concreets over geschreven is, maar over de manager in het algemeen is daarentegen juist zo ontzettend veel geschreven op zoveel uiteenlopende manieren dat het een behoorlijke uitdaging is gebleken hier de geschikte informatie uit te destilleren.

Alblas, Thuis en Kokke identificeren bijvoorbeeld wel acht verschillende managementvormen; strategisch management, marketingmanagement, logistiek management, kwaliteitsmanagement, financieel management, personeelsmanagement,

¹³ Ibidem, 285.

¹⁴ De term 'cultuurmanager' is breder dan 'kunstmanager', maar in dit geval lijkt het mij niet ongepast om cultuurmanager vanaf nu als kunstmanager te interpreteren.

¹⁵ De omgeving van de instelling, de context, belangengroepen, etc.

projectmanagement en tot slot veranderingsmanagement.¹⁶ Bolman en Deal hebben juist een veel grovere indeling gemaakt, waarbij ze bedrijven op vier verschillende manieren benaderen (waarbij het om ideaaltypische beschrijvingen gaat); het structurele frame, het human- resource frame, het politieke frame en het symbolische frame.¹⁷ Bij elk van deze frames hoort uiteraard een ander soort managementbenadering, maar deze zijn bijvoorbeeld weer totaal anders dan de benadering van Alblas (et. al).

Dit is slechts een greep uit de verschillende managementbenaderingen die momenteel voorhanden zijn. Het lijkt problematisch om nu te proberen consensus te vinden binnen al deze verschillende vormen, want juist vanwege de verschillen worden ze immers benadrukt. Stefan Seiler en Andres C. Pfister hebben dit echter wel geprobeerd en ze hebben daarmee zeer interessante resultaten geboekt.¹⁸ Ze benaderen de kwestie niet vanuit de manager zelf, maar vanuit de factoren die de manager en zijn (of haar) gedrag te beïnvloeden. Dit heeft ervoor gezorgd dat ze een abstract schema hebben kunnen samenstellen met situaties en factoren.

Door de manager niet meer als uitgangspunt te nemen omzeilen ze de knelpunten waar de voorgaande onderzoekers tegenaan liepen, zoals te ontzettende contingentie van alle resultaten. Juist door de omgeving te analyseren en hieruit kernachtige concepten af te leiden, worden als het ware de taken van de manager vanuit de andere kant beschreven. Dit zorgt ervoor dat persoonlijke verschillen, afhankelijk van het bedrijf, de context of de desbetreffende manager zelf, minder pregnant zijn. Op deze manier zijn ze op een 'kale' beschrijving van de manager gekomen.

Seiler en Pfister hebben per factor enkele componenten onderscheiden die als het ware het gebied vormen waar die factor invloed op kan hebben. Vervolgens zijn aan deze componenten voorbeelden gerelateerd, die in dit geval ook te zien zijn als de competenties van de manager zelf. Deze competenties zijn momenteel echter niet sterk genoeg om de taken van de manager mee te definiëren.

Het probleem wat opdoemt bij een kritische blik op de bovenstaande informatie, is dat er eigenlijk geen concrete informatie uit valt af te leiden over de taken van beide managers binnen de dagelijkse beroepspraktijk. De klacht wat betreft het kunstmanagement, dat er

¹⁶ Alblas, G. et al. *Bedrijfskunde: De Basis* (Houten: Wolters- Noordhoff, 2003).

¹⁷ Lee G. Bolman, Terrence E. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (San Francisco: Jossey- Bass, 2003).

¹⁸ Seiler, S., Pfister, A.C. "Why Did I Do This?: Understanding Leadership Behavior Through a Dynamic Five- Factor Model of Leadership" *Journal of Leadership Studies* 3.3 (2009): 41-52.

weinig wetenschappelijk onderzoek naar is gedaan, in tegenstelling tot de bedrijfskunde in het algemeen, is op zo'n manier te herformuleren dat we tot een nieuw probleem komen; de bedrijfskundige theorieën behandelen de managementpraktijk juist enkel vanuit deze wetenschappelijke modellen, waardoor een praktische invulling van de praktijk aan aandacht mist. Uit handboeken valt veel informatie te behalen over wat een manager over het algemeen behoeft te weten, maar al heel snel neigt men naar het abstraheren van processen door het toepassen van termen als 'innoveren', 'anticiperen', 'plannen' en 'probleem oplossen'. Hiermee valt nog weinig te zeggen over de dagelijkse invulling van de beroepspraktijk.

Wat betreft de kunstmanager is de vraag naar een wetenschappelijke discipline wellicht prangend, echter blijkt ook hier dat over de invulling van de dagelijkse praktijk ook nog weinig concreets te vinden valt. De enige reden hiervoor die mij te binnen schiet is het feit dat alle beroepspraktijken, binnen zowel kunstmanagement of het management uit de dienstverlening, andere invullingen hebben. Ieder bedrijf heeft wellicht zijn eigen normen en waarden en als gevolg hiervan verschillen de taken van de manager – concreet gezien – ook. Een onderzoek doen naar de invullingen van de beroepspraktijk zou ofwel te ingewikkeld zijn vanwege de contingentie, ofwel vragen naar de bekende weg.

Via het volgende hoofdstuk zal alsnog geprobeerd worden een completer beeld te vormen over de beide managementpraktijken. De benadering hierbij is echter anders dan hierboven het geval is. Juist door artikelen die de kunst- (en cultuur-)praktijk in het algemeen benaderen te behandelen, wordt er gehoopt tot een consensus te komen wat betreft de al gevonden informatie en de gestelde hypothese.

3 De museumpraktijk en het kunstproduct

Wat is het algemene beeld van de museumpraktijk en het kunstproduct en hoe passen deze resultaten hierin? In dit hoofdstuk wordt dieper in gegaan op wat er is geschreven over de museumpraktijk en de dienst die zij aanbied. Via deze weg wordt geprobeerd de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk uit te diepen, zo mogelijk te versterken en te relateren aan de Nederlandse context. Wel zal er het een en ander moeten worden ingevuld, als gevolg van gebrek aan gedegen informatie wat betreft de daadwerkelijke beroepspraktijk. Daarnaast zal in dit hoofdstuk gebruik worden gemaakt van al bestaande interviews met mensen die actief zijn binnen het Nederlandse museum- circuit. Er zal worden ingegaan op de musea zelf en hun aanpak, hun product (d.w.z. de dienst) en de rol van de consument.

3.1 De context

De museumpraktijk die hier benadrukt wordt is een non-profit praktijk die in eerste instantie een publiek doel vervuld. De overheid houdt de musea staande tussen de andere vrijetijdsbestedingen¹⁹ middels subsidies. Hiervoor heeft de overheid grofweg vier argumenten. Allereerst zien zij cultuur (vanaf nu: kunst) als een collectief goed. Iedereen moet ervan kunnen genieten en om het toegankelijk te houden springt de overheid bij. Ten tweede zouden musea een positief extern effect hebben op de horeca of winkeliers in de desbetreffende gemeente. Daarnaast is er de trots die door een gerenommeerd museum kan worden versterkt. Let wel, dit zijn argumenten die de instrumentele waarde van musea benadrukken en niet de intrinsieke. Als derde argument acht de overheid musea een zogenaamd 'merit good'. Het klassieke ideaal van volksverheffing heerst wat dat betreft nog steeds. Het vierde en laatste argument is het conserveringsargument. Om toekomstige generaties toegang te verschaffen tot het verleden is conservering van hedendaagse en oudere kunst van groot belang.²⁰

Musea zijn schijnbaar maar in kleine mate in staat zichzelf staande te houden en om die reden worden een aantal grote musea in Nederland gesubsidieerd. Deze subsidies gaan niet zonder criteria en een van die criteria is dat de musea bepaalde doelgroepen

¹⁹ Denk hierbij aan bioscopen, galleries, themaparken, etc.

²⁰ Plasterk, R.H.A. Kunst van Leven: Hoofdlijnen Cultuurbeleid. Ministerie van OCW (Koninklijke De Swart, Den Haag: 2007): 5.

naar zich toe moeten trekken. De musea worden in dit geval door de overheid ingezet om andere doelen, bijvoorbeeld sociale cohesie, te bevorderen. Marketing wordt dus van groter belang om allereerst de aanwezigheid van een museum kenbaar te maken in de omgeving. Daarnaast moeten de doelgroepen het getoonde materiaal ook daadwerkelijk interessant vinden.

De overheid heeft verschillende functies, ofwel criteria, die ze gebruiken om musea wel of geen subsidies toe te zeggen. Deze criteria behelzen veelal instrumentele doelen, dat wil zeggen, de musea moeten aan criteria voldoen die niet met de kunst an sich te maken hebben, maar die een hoger maatschappelijk belang moeten verwezenlijken. In dit geval zijn de belangrijkste sociale cohesie van de samenleving²¹ en ruimte voor excellentie.²² Wat momenteel van belang is, is het criterium wat betreft de sociale cohesie. De overheid ziet het als een van de taken van musea om verschillende doelgroepen met elkaar kennis te laten maken. Dit moet ervoor zorgen dat Nederland geen onsamenhangend geheel van culturen is, maar dat mensen meer begrip voor elkaar krijgen en dat er op deze manier meer sprake is van een hechtere samenleving. Als musea hieraan willen voldoen (en dat willen ze wanneer ze aanspraak hebben gemaakt op overheidssubsidies) dan moeten ze hun programmering hierop aanpassen, omdat deze groepen nu dus schijnbaar nog niet of nauwelijks naar hun museum komen.

Op dit moment is er dus sprake van een consument gericht beleid, omdat het museum in dit geval zich gaat richten op de vraag (of in ieder geval de interesses) van de potentiële bezoeker, om deze naar het museum te lokken. De kunstmanager moet zich in dit geval dus bezig gaan houden met zijn afzetgebied en is niet louter geïnteresseerd in de mooie kunst binnen zijn of haar instelling. Wanneer de kunstmanager gedwongen wordt (vanwege subsidieaanvragen of, wat later nog ter sprake zal komen, te lage bezoekersaantallen) zal hij opnieuw een vraag moeten creëren in zijn of haar omgeving, om mensen zich te laten interesseren voor wat er hangt binnen de instelling.

Renske Janssen, curator bij Witte de With te Rotterdam, gaf in een persoonlijk interview ook aan dat ze bij het aanvragen van subsidies altijd moeten worstelen met de criteria die de overheid (of subsidie-instelling) eisen. Hoe gewaagder en experimenteler het werk, hoe lastiger het is om in te spelen op de criteria van de overheid en hoe lastiger het blijkt

²¹ Cultuurnota advies 2005-2008. *Spiegel van de cultuur*. (Den Haag; 19-04-04)

http://www.cultuur.nl/adviezen_cultuurnota_0508_vervolg_v2.php?id=4&deel=1&hfdst=183, 01-04-10.

²² Plasterk, 6-14.

op de tentoonstelling ook daadwerkelijk op poten te kunnen zetten.²³ Janssen wordt dus, samen met de kunstinstantie, gedwongen hun programmering aan te passen, omdat ze anders geen aanspraak kunnen maken op subsidies en zonder subsidies kunnen ze niet voortbestaan. Op dit moment moet de kunstmanager, Renske Janssen in dit geval, duidelijk afwegingen gaan maken wat betreft de instelling van het museum. Blijven we streven naar artistieke autonomie of komen we de potentiële bezoeker tegemoet door laagdrempeliger aan de slag te gaan?

3.2 De bezoeker

Christine Burton behandelt in haar artikel de taak van het leiderschap in situaties waarin de (vereiste) bezoekersaantallen niet meer gegarandeerd zijn. Het museale circuit in Australië wordt als voorbeeld genomen. Ze betreft in haar artikel vooral de consument en het belang van de musea om de motivaties van deze consument te leren kennen. Als managers van musea de consument kennen, kunnen ze inspelen op de vraag van de consument en zijn ze beter in staat zich te positioneren binnen het vrijetijdswezen. De concurrentie van bijvoorbeeld bioscopen neemt nog altijd toe en daarmee zien de musea hun bezoekersaantallen nog altijd dalen.²⁴

Dit sluit nauw aan bij de situatie zoals deze over de musea in Nederland is geschetst. De kunstmanagers moeten zich gaan verdiepen in de vraag van de consument om op deze manier staande te blijven te midden van edu- en entertainment instellingen. Burton benadrukt in haar artikel evenzo de constante onzekerheid die heerst binnen de museumpraktijk. Bezoekers zijn in geen geval gegarandeerd en het is zaak om achter de motivaties te komen van keuzes voor bepaalde vormen van vrijetijdsbesteding.²⁵ Ze besluit met een conclusie waarin ze constateert dat de kunstmanager altijd zal moeten schipperen tussen enerzijds een financiële zekerheid en moderne managementpraktijken en anderzijds het gefocust blijven op de kernfuncties van het museum. Zoals al gezegd, helaas hebben kunstmanagers (en daarmee de musea) een incompleet beeld van de keuzes wat betreft de vrijetijdsbestedingen van de potentiële bezoekers, waardoor ze niet in staat zijn een succesvolle marketingstrategie in te zetten.²⁶

²³ Janssen, Renske. Persoonlijk interview door Nicke Smeets, Lopke Ubbels en Joe Odding, Witte de With, Rotterdam, 28 september 2009.

²⁴ Burton, Ch. "Scoping the Challenge: Entrepreneurial Arts Management in Times of Uncertainty" *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 33.3 (2003):185-195.

²⁵ Burton, 188-190.

²⁶ *Ibidem*, 194.

Wat interessant is aan het artikel van Burton, is dat ze impliciet zegt dat de kunstmanager juist nog heel erg veel kan leren van de ‘algemene’ manager. Kunstmanagers besteden te weinig aandacht aan het opzetten van gedegen marketingstrategieën waarmee ze in kunnen spelen op de daadwerkelijke behoeftes van de doelgroep, terwijl dit in andere sectoren al lang wordt gedaan. Dus de klacht dat er bedrijfskundige theorieën worden geïmplementeerd in de kunstsector lijkt hierdoor onterecht. Een ander interessant punt uit dit artikel is dat Burton er juist voor pleit om marketingstrategieën in te zetten om mensen naar de musea toe te trekken. Er wordt niet gesproken over artistieke integriteit of autonomie van de kunst, er wordt enkel verwezen naar het garanderen van een continuïteit van de musea. Wat aan het begin van dit onderzoek al werd geïmpliceerd, wellicht draait het binnen musea allang niet meer om de integriteit van de collectie.

3.3 Het product

De term ‘cultuurgoed’ is ongeveer net zo ondefinieerbaar als de term ‘management’, mede omdat ook deze term vele verschillende invullingen kent en zowel breed als smal wordt toegepast. Kunst kan worden gezien als een cultuurgoed, want het is – kortweg – een product van onze (of een andere) cultuur. In een onderzoek door drie Russische professoren wordt de term cultuurgoed ontrafeld.²⁷ Ze beschrijven de kenmerken van een cultuurgoed in smalle zin en er wordt ook aandacht besteed aan de wetenschappelijke context van het cultuurgoed.²⁸

De reden om het hierboven aangehaalde artikel in dit onderzoek te behandelen is de volgende; in het artikel worden, zoals gezegd, de kenmerken van het cultuurgoed in smalle zin besproken. Echter, deze kenmerken zijn in veel gevallen tevens kenmerken van consumptiegoederen in het algemeen, alleen anders geformuleerd. Ze behandelen vooral de kenmerken die cultuurgoederen hebben ten opzichte van de gebruiker ervan. Men zou cultuurgoederen gebruiken om andere redenen dan enkel de consumptie van het ding zelf. Het draait bijvoorbeeld ook om de symbolische waarde van zo’n goed

²⁷ Hasitschka, W., Tschmuck, P., Zembylas, T. “Cultural Institutions Studies: Investigating the Transformation of Cultural Goods” *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 35.2 (2005):147-158.

²⁸ Echter komt in het artikel nog steeds geen concrete beschrijving van ‘het cultuurgoed’ naar voor. Ze proberen het op een negatieve manier te beschrijven door alle dingen die het niet zijn af te strepen. Door het benaderen van de eigenschappen van een cultuurgoed, omzeilen ze de vraag naar de concrete beschrijving ervan.

binnen een bepaalde gemeenschap.²⁹ Ik wil dit zeker niet ontcrachten, want ik denk dat dit júist heel belangrijk is, echter is het naar mijn mening kortzichtig om te denken dat het hierbij alleen om cultuurgoederen draait. Consumptiegoederen worden in vele gevallen ook aangekocht, omdat ze een bepaalde boodschap uitdragen naast de bevrediging van de consumptie door de aankoper. Gemeenschappen kenmerken zich door bepaalde opvattingen over bijvoorbeeld productmerken (auto's, kleding, meubels) of bepaalde normen en waarden. Hier wordt in de reclame- industrie veelvuldig op ingespeeld.

Wat hiermee onder de aandacht dient te worden gebracht is het feit dat het cultuurgoed en het consumptiegoed wat betreft het aanmeten van bepaalde identiteiten, weinig verschillen. Het is de taak van de kunstmanager om hierop in te spelen.

In Het Museum Boijmans van Beuningen in Rotterdam staat momenteel onder de leiding van Sjarel Ex. Hij vervult hierbij zowel de functie van zakelijk als artistiek leider. Ex is een voorbeeld van een kunstmanager die duidelijk probeert in te spelen op de vraag van de bezoekers om op deze manier bezoeken te garanderen. Uit een persoonlijk interview in 2009 kwam onder andere naar voren dat Ex probeert ieder jaar een zogenaamde blockbuster- tentoonstelling te programmeren.³⁰ Deze blockbuster is een grote tentoonstelling, meestal van monografische aard, die min of meer een hoog bezoekersaantal garandeert. Met de inkomsten van zo'n blockbuster kunnen ze kleinere, meer gewaagde tentoonstellingen plannen en worden ze tevens 'op de kaart' gezet. Een voorbeeld van zo'n blockbuster is de tentoonstelling over Dalí. "Dit jaar draaien we een topjaar met 260.000 bezoekers. Dat hebben we vooral te danken aan de expositie over Dalí, waarvan je van tevoren weet dat daar veel mensen op afkomen".³¹ Dit is een duidelijk voorbeeld van kunstmanagement waarbij men vraaggericht aan de slag is gegaan. De kunstmanager is zich bewust van de voorkeuren van zijn (potentiële) publiek en probeert hier middels het programmeren van een grote naam en een sterke marketingstrategie op in te spelen.

²⁹ Hasitschka, et.al. 150-152.

³⁰ Ex, Sjarel. Persoonlijk interview door o.a. Lopke Ubbels, Nicke Smeets en Joey Odding. Museum Boijmans van Beuningen, Rotterdam, 28 september 2009.

³¹ Ex, Sjarel. Persoonlijk interview: Meer publiek voor de kunst door Henny de Lange. Trouw (15-12-2005). <http://www.trouw.nl/achtergrond/deverdieping/article1216566.ece?all=true>, laatst geraadpleegd op 7 april 2010.

In tegenstelling tot Janssen van Witte de With probeert Ex uit eigen initiatief zulke tentoonstellingen te programmeren. Hoewel Janssen nog in het belang van de kunst lijkt te willen handelen, heeft Ex al lang en breed toegegeven aan het feit dat je als kunstmanager niet meer enkel naar de kunst zelf kan kijken. Om continuïteit te garanderen en op deze manier een succesvolle museale instelling te managen, is het zaak om in te zien dat inzicht in de motivaties van de consument (de potentiële bezoeker) ontzettend belangrijk zijn, al dan niet alles bepalend, in navolging van Burton.

People do not buy products or services; they buy the expectation of benefits which satisfy a need. Since exhibition and special event elements may be designed to meet different needs, it is important to identify visitors' needs so a special event's design can be tailored to meet those needs³²

Megan Axelsen zegt dit in haar onderzoek, waarin ook zij de nadruk legt op het belang van het te leren kennen van de bezoeker. In haar artikel gaat ze vooral in op een aantal praktische zaken, of beter gezegd, onderdelen waar de kunstmanager op zou kunnen letten wanneer deze zijn potentiële bezoeker tegemoet wil komen. Persoonlijke, sociale en fysiologische contexten komen aan bod. Het is niet van belang om alle resultaten hier te behandelen, omdat het feit dat ook dit onderzoek om de bezoeker draait en niet om de kunst al genoeg boodschap in zich draagt. Verschillende onderzoeken naar het museumwezen geven aan dat er te weinig aandacht is voor de bezoeker, grofweg, het afzetgebied. Willen musea zich staande houden, dan zijn ze genoodzaakt zich te verdiepen in de wensen van de bezoeker en op deze manier wijkt het cultuurproduct, het kunstproduct in dit geval, niet veel af van het consumptieproduct. De kunstmanager moet ervoor zorgen dat consumenten (in dit geval, museumbezoekers) naar het museum willen komen. Door marktonderzoek en hierop aansluitende marketingstrategieën moeten kunstmanagers hun product aan bieden in een for-profitmarkt, waarbij ze de concurrentie aangaan met zowel edutainment als entertainment instellingen.

³² Axelsen, M. "Using Special events to motivate visitors to attend art galleries" *Museum Management and Curatorship* 21 (2006):205-221.

Conclusie

In dit onderzoek was het in eerste instantie de bedoeling om de vraag te beantwoorden naar de dagelijkse beroepspraktijken van zowel de kunstmanager als de algemene manager. Deze vraag zou worden beantwoord aan de hand van de deelvragen betreffende de inhoudelijke taken van de managers en het beeld van de algemene museumpraktijk en haar product. Gedurende het onderzoek bleek echter de inslag waarvoor gekozen is, namelijk het literatuuronderzoek, niet geschikt om antwoorden te vinden op de vragen die werden gesteld. Er bleken vooral adders onder het gras te zitten wat betreft de literatuur over de dagelijkse beroepspraktijk van de managers, want concrete invulling bleek – voor mij – niet te achterhalen. De literatuur die ik tot mijn beschikking had behandelde voornamelijk abstractere processen, activiteiten en doelstellingen die natuurlijk wel terugkomen in de dagelijkse beroepspraktijk, maar zijn niet geformuleerd als zijnde taken. Het zijn begrippen die in iedere managementbenadering terug te vinden zijn en die dus eigenlijk niets vertellen over de daadwerkelijke invulling van de dag van een kunst-/algemeen manager. De informatie die ik wel gevonden heb toont wel aan dat er genoeg reden is om in de hypothese te geloven, echter zijn er geen resultaten gevonden die sterk genoeg zijn om de hypothese ook daadwerkelijk te bevestigen.

Ook de tweede deelvraag, waarbij de algemene museumpraktijk, de bezoeker en het museumproduct onder de aandacht werden gebracht, heeft er voornamelijk voor gezorgd dat het belang van mijn vraagstuk benadrukt wordt, maar desalniettemin onbeantwoord laat. Verschillende ingangen in de (Nederlandse) museumpraktijk laten zien dat er juist meer belang zou moeten worden gehecht aan die bedrijfskundige theorieën die in eerste instantie werden verworpen, want juist deze theorieën zouden ervoor moeten zorgen dat musea zichzelf in stand kunnen houden door middel van het creëren van een vraag in een afzetgebied.

Dit onderzoek biedt dus helaas niet de mogelijkheid de volgende hypothese te bevestigen: de taken van de manager in een museale instelling verschillen maar in kleine mate van de taken van een manager uit een niet- museale dienstverlenende instelling. De nadruk zal bij de een op andere taken liggen dan bij de ander, echter draait het in beide gevallen grofweg om het verkopen van een product of dienst. De hypothese is echter ook nog niet verwerpelijk, maar dit onderzoek heeft er naar mijn mening wel voor gezorgd dat deze vraagstelling het zeker waard is om alsnog, via andere middelen,

benaderd te worden. De behandelde literatuur liet heel veel praktische zaken onderbelicht en als gevolg daarvan werd er in het duister getast wat betreft de dagelijkse beroepspraktijk. Een kwalitatief onderzoek, waarbij grotendeels gebruik zou worden gemaakt van diepte-interviews met managers uit zowel het kunstveld als de dienstverlening, zou wellicht tot meer krachtige resultaten leiden.

De vraag die hier nu nog gesteld kan worden is waarom de literatuur zo schijnbaar abstract is gebleven. Waarom was er nauwelijks informatie te vinden, op wetenschappelijk niveau, over de dagelijkse invullingen van managers? Ik heb het al eerder aangehaald, maar wellicht komt dit doordat iedere instelling er zijn eigen normen en waarden op na houdt. Ieder bedrijf heeft zijn eigen conventies, zijn eigen gedragscodes, zijn eigen doelstellingen en zijn als gevolg hiervan niet of nauwelijks in kaart te brengen. De verschillende invullingen per bedrijf (dus onafhankelijk van de sector) zijn te contingent en hangen te veel af van persoonlijke factoren, zoals de inslag van de oprichters, de visie van de actieve bedrijfsleiders en de context waarbinnen ze actief zijn. Wellicht zijn als gevolg hiervan de onderzoekers genoodzaakt om zich te abstraheren van de betreffende beroepspraktijken, omdat men anders door de bomen het bos niet meer ziet. De abstracte processen, terminologieën en algemene kaders die als gevolg hiervan geschetst worden, zijn als gevolg hiervan de enige manier om dicht bij de managementpraktijk te komen, zonder te vervallen in situationeel afhankelijke gevallen.

Als dit het geval is, dan zal het een lastige taak blijken om dit onderzoek alsnog voort te zetten, maar dan middels diepte- interviews. Zeker bij die inslag zal men te maken krijgen met contingentie binnen de resultaten, omdat men kortweg met verschillende instellingen en de daarbij horende managers te maken krijgt. Maar zoals dit onderzoek wel laat zien, is er aanleiding genoeg om het avontuur toch aan te gaan. Een gestructureerde aanpak en zorgvuldig gestelde vragen zouden ertoe kunnen leiden dat er alsnog een bepaalde vorm van gelijkenis kan worden gevonden tussen beide management praktijken. Helaas is dit niet het geval geweest bij deze aanpak.

Literatuur

- Alblas, G. et al. *Bedrijfskunde: De Basis* (Houten: Wolters- Noordhoff, 2003).
- Axelsen, M. "Using Special events to motivate visitors to attend art galleries" *Museum Management and Curatorship* 21 (2006):205-221.
- Bolman, .L.g., Deal, T.E. *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership* (San Fransisco: Jossey- Bass, 2003).
- Broek, A.v.d. et.al. *Cultuurbewonderaars en beoefenaars: Trends in Cultuurparticipatie en Mediagebruik. Sociaal en Cultureel Planbureau* (Den Haag; 2009)..
- Burton, Ch. "Scoping the Challenge: Entrepreneurial Arts Management in Times of Uncertainty" *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 33.3 (2003):185-195.
- Cray, D., Inglis, L., Freeman, S. "Managing the Arts: Leadership and Decision Making under Dual Rationalities" *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 36.4 (2007): 295-313.
- De Swaan, A. (1985). *Kwaliteit is Klasse: De sociale wording en werking van het Cultureel Smaakverschil*. In: *De draagbare De Swaan* Amsterdam: Bert Bakker (2^e druk, 2008).
- Ebewo, P. Sirayi, M. "The Concept of Arts/Cultural Management: A Critical Reflection" *The Journal of Arts Management, Law and Society* 38.4 (2009). 281-295.
- Hagoort, G. *Strategisch dialoog in de Kunstsector: interactieve strategievorming in een kunstorganisatie*. (Universiteit Nijenrode: Breukelen, 1998): 59-65.
- Hasitschka, W., Tschmuck, P., Zembylas, T. "Cultural Institutions Studies: Investigating the Transformation of Cultural Goods" *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 35.2 (2005):147-158.
- Mejon, J. C.; Fansi, E. C.; Johansson, A. T. "Marketing Management in Cultural Organizations: A Case Study of Catalan Museums" *International Journal of Arts Management* 6 (2004): 11-22.
- Plasterk, R.H.A. *Kunst van Leven: Hoofdpijnen Cultuurbeleid*. Ministerie van OCW (Koninklijke De Swart, Den Haag; 2007).
- Schmid, H. "Leadership Styles and Leadership Change in Human and Community Service Organizations" *Nonprofit Management and Leadership* 17.2 (2006): 179-193.
- Seiler, S., Pfister, A.C. "Why Did I Do This?: Understanding Leadership Behavior Through a Dynamic Five- Factor Model of Leadership" *Journal of Leadership Studies* 3.3 (2009): 41-52.

Geraadpleegde sites

- Cultuurnota advies 2005-2008. *Spiegel van de cultuur*. (Den Haag; 19-04-04)
http://www.cultuur.nl/adviezen_cultuurnota_0508_vervolg_v2.php?id=4&deel=1&hfdst=183, 01-04-10.

Overige bronnen

- Ex, Sjarel. Persoonlijk interview door o.a. Lopke Ubbels, Nicke Smeets en Joey Odding. Museum Boijmans van Beuningen, Rotterdam, 28 september 2009.
- Ex, Sjarel. Persoonlijk interview: Meer publiek voor de kunst door Henny de Lange. Trouw (15-12-2005).
<http://www.trouw.nl/achtergrond/deverdieping/article1216566.ece?all=true>, laatst geraadpleegd op 7 april 2010.
- Janssen, Renske. Persoonlijk interview door Nicke Smeets, Lopke Ubbels en Joe Odding, Witte de With, Rotterdam, 28 september 2009.