

‘Eruit halen wat erin zit’

In het museale veld is pragmatisch cultureel ondernemerschap gewenst

Cultureel ondernemerschap is een mentaliteit die door alle medewerkers moet worden uitgedragen. Het is ook aanbodgericht: er is een product waar klanten bij gezocht worden. In musea kan het bijvoorbeeld de traditionele scheiding tussen collectie- en publiekstaken opheffen.*

In *Vrij Nederland* van 9 januari van dit jaar las ik de zin: ‘Een beetje ondernemer schildert zelf zijn voordeur als het nodig is.’ Hij stond in een artikel over de neergang van de middenstand in Tiel en verwijst naar een soort ondernemerschap dat mij wel aanspreekt.

Er wordt over cultureel ondernemerschap veel gezegd en veel geschreven. De interpretatie van het begrip is echter steeds verschillend. Wie bijvoorbeeld volgt hoe staatssecretaris R. van der Ploeg het begrip hanteert, ziet dat dat per gelegenheid (en misschien per speechschrijver?) verandert: de ene keer is de culturele ondernemer een handige jongen die – in letterlijke zin – munt weet te slaan uit cultuur, de volgende keer gaat het over artistieke bezieling en de keer daarop over het feit dat je als cultureel ondernemer ‘eruit moet halen wat erin zit’. Bij die laatste interpretatie wil ik mij graag aansluiten.

Mijn opvatting van cultureel ondernemerschap in het museale veld is een heel pragmatische. Ik zal mijn betoog dan ook larderen met voorbeelden om het vooral een praktisch verhaal te laten zijn. Theoretische verhalen zijn er al genoeg.

Pragmatische verbeelding

In Sloten, Friesland, staat een museum dat ik als een toonbeeld van mijn soort van cultureel ondernemerschap beschouw. Sloten is het schattigste stadje van Nederland. Het is piepklein en bestaat eigenlijk uit een kruising van twee wegen, een landweg en een waterweg: een gracht. Aan die landweg staan allerlei kleine huisjes en aan de gracht staan de huizen met wat meer allure, maar nog steeds van bescheiden afmetingen. Voor die huizen loopt een brede kade waar zich vroeger de nering in Sloten moet hebben afgespeeld en nu ‘s zomers de toeristen op terrassen vertoeven. Sloten heeft een omwalling, een molen, een kerk en een stadhuis. En in dat stadhuis is het museum gevestigd. Het museum heeft jarenlang het gebouw gedeeld met het stadhuis, maar enige tijd geleden zijn de burgemeester en gemeenteambtenaren vertrokken en heeft het museum het gebouw voor zich alleen.

Wat heeft dat nieuwe museum in de aanbieding? Een schitterende locatie, een mooi, net gerestaureerd, achttiende-eeuws, niet al te groot gebouw, met de kleinste burgemeesterskamer die ik ooit heb gezien en een zolder met een interessante kap, een collectie Slotiana, allerlei andere objecten die iets met Friesland te maken hadden, en de collectie toverlantaarns van de Slotenaar Peter Bonnet.

Degenen die dat nieuwe museum hebben geconcipieerd, hebben als goede ondernemers ieder onderdeel van collectie gewogen en besloten wat ermee te doen. Zo is het museum van buitenaf aantrekkelijk, er is een winkel en je kunt vanaf de straat naar binnen kijken. De trouwfunctie van het stadhuis is in stand gebleven, want huwelijken brengen volk over de vloer en geld in het laatje; de mooie zaal aan de voorkant is nu trouwzaal maar kan ook voor andere bijeenkomsten worden gebruikt.

Op zolder, onder de kap, staan de toverlantaarns waarbij men zich heeft gerealiseerd dat er voor zo'n onderwerp drie publieksgroepen zijn: de fanaten, de redelijk oppervlakkig geïnteresseerden en kinderen. Door de manier van opstellen komen die alle drie aan hun trekken. Er zijn wel honderd toverlantaarns te zien met de bijbehorende lantaarnplaatjes en uitgebreide gegevens over elk exemplaar; wie dat te veel vindt, kan een keus maken uit het smakelijk gepresenteerde aanbod. Kinderen krijgen te horen dat Bonnet de liefde voor de toverlantaarns opdeed omdat zijn oom langs kermissen trok om voorstellingen met de toverlantaarn te geven, een romantiek waar geen kind omheen kan.

Maar het belangrijkste is dat men heeft besloten het museum alleen over de geschiedenis van Sloten te laten gaan en dus alle andere objecten buiten de deur te zetten. De geschiedenis is op een heel bijzondere manier verbeeld. Op een wand is een grote plattegrond van Sloten getekend en in die plattegrond zijn kijkgaten gemaakt. Wie door zo'n gat kijkt, ziet objecten die met die plaats in het stadje te maken hebben en hoort er een verhaal over via een koptelefoon. Een dergelijke aanpak heeft een buitengewoon effect. De argeloze bezoeker gaat het museum nieuwsgierig en onwetend binnen, maar als hij eruit komt, heeft Sloten opeens dimensie gekregen. De bezoeker weet wat er in het verleden gebeurd is, waar de huizen voor werden gebruikt, wat voor mensen er gewoond hebben.

**Cultureel
ondernemerschap
is in de eerste
plaats een attitude,
een mentaliteit**

Degenen die het museum van Sloten geconcipieerd hebben, hebben 'er alles uit gehaald wat erin zit', en dus blijkt gegeven van het pragmatische cultureel ondernemerschap dat ik voorsta. Cultureel ondernemerschap is in deze opvatting niet in de eerste plaats het nastreven van commercieel succes, al hoort financieel bewustzijn er wel bij. Het is in de eerste plaats een attitude, een mentaliteit, een manier van in het leven staan, en het moet verankerd zijn in de hoogste top van de culturele instelling, en niet alleen bij de zakelijk leider of bij de afdeling marketing en pr. Bij voorkeur moeten alle medewerkers op cultureel ondernemerschap gericht zijn.

De gespletenheid doorbreken

Cultureel ondernemerschap kan een aantal hindernissen in het museale veld wegnemen die anders, naar ik vrees, de musea in de komende jaren nog wel eens zouden kunnen opbreken.

De eerste hindernis ligt in de gespletenheid van de museale taken. Enerzijds zijn er de interne taken: het verzamelen, behouden, bewaren en bestuderen van de collectie; en anderzijds de externe taken: presentatie, informatie, educatie. Deze twee soorten taken staan vaak haaks op elkaar. Zo moet de *Nachtwacht* voor een optimale conservering in een ruimte zonder licht worden gehangen, met een constante temperatuur en

vochtigheidsgraad. Dat gebeurt niet, want hij maakt deel uit van een museumcollectie, dus hangt hij in een ruimte met kunst- en daglicht waar de temperatuur onmogelijk echt constant kan blijven en er een miljoen mensen per jaar langslopen, met vochtige adem en natte jas.

Wie zich in een museum beweegt, ziet die tegenstelling op allerlei plekken opduiken. Objecten moeten aantrekkelijk gepresenteerd worden, maar het publiek mag er niet aankomen. Vaak mogen de objecten ook maar heel weinig licht hebben, zodat bezoekers ze soms in het halfdonker moeten bekijken. Het publiek moet over de objecten geïnformeerd worden, maar wat is goede informatie, hoeveel mag het zijn en hoe groot (en leesbaar) mag het bordje waar die informatie op wordt gezet, zijn om niet het esthetische totaaleffect te verstoren?

In musea wordt cultureel ondernemerschap vaak gezien als iets wat uitsluitend de externe taken – oftewel de presentatie – betreft en derhalve bestemd is voor het publiek, de klanten. Maar de ware museale ondernemer ziet het totale aanbod van het museum als onderwerp voor cultureel ondernemerschap, waarbij klanten moeten worden gezocht.

Cultureel ondernemerschap heeft naar mijn mening betrekking – of zou dat moeten hebben – op alle aspecten van het museum: het gebouw, de locatie, de omgeving (als het museum in een buurt ligt waar iedere week honderden ambtenaren langs lopen om hun brood op te eten, vindt het onder die ambtenaren misschien wel klanten), de kennis, de mensen die er werken (van vrijwilliger tot suppoost tot conservator), de collectie, de wijze van tentoonstellingen maken of educatieve programma's of kinderactiviteiten in elkaar zetten. Voor al deze aspecten van aanbod moet een museum op zoek naar publiek, markt, klanten.

Cultureel ondernemerschap zou in een museum de situatie kunnen doorbreken waarin de ene helft van het personeel zich uitsluitend met de inhoud bezighoudt en de andere helft met de vorm. Het zou kunnen betekenen dat iedereen de opdracht krijgt naar buiten te kijken, en dat de energie die nu vaak in het managen van tegenstellingen en het praten daarover wordt gestoken, gericht kan worden op de uitdaging om voor de afnemers een zo goed mogelijk museum te worden.

De energie zou gericht moeten worden op de uitdaging voor afnemers een zo goed mogelijk museum te worden

In het Rijksmuseum, waar ik in het verleden heb gewerkt, werd zo'n tien jaar geleden een evenement georganiseerd dat achteraf gezien een uitstekend voorbeeld is van onvermoede mogelijkheden en dus van deze vorm van cultureel ondernemerschap. Na de Rembrandttentoonstelling van 1990/1991 was besloten alle schilderijenzalen een facelift te geven. Er vond eerst een eindeloze discussie plaats – de consensuspolitiek vierde hoogtij – over de vraag of er gekozen moest worden voor gestoffeerde wanden, zoals het al dertig jaar geweest was, of voor harde, geschilderde wanden. Uiteindelijk werd besloten tot harde wanden. Inmiddels was er contact met Akzo, dat bij de Sikkens-fabriek in Warmond een verflaboratorium had, waar allerlei interessante experimenten werden gedaan. Akzo-mensen zeiden: 'Als jullie nu aangeven wat voor kleur jullie in gedachten hebben, dan maken we die voor jullie.' Bij Akzo was een spuittechniek ontwikkeld waarbij allerlei

kleine stipjes verf samen de kleur vormden, een soort pointillisme dus, en die mooie effecten opleverde. Iedere zaal had een ander soort schilderijen, maar ook ander licht en ander afmetingen, en er werden dan ook verschillende kleuren gekozen: blauw, roze-rood, chocolademelkbruin, Haagse-blufroze, iets groenigs en ook nog een warm beige.

Iemand lanceerde het voorstel om dat aan de museumrelaties te laten zien. Er werd een ontvangst voor de sponsors en belangrijke relaties georganiseerd. Er kwamen er zo'n tweehonderd; de architect vertelde over zijn verbouwing en daarna ging het naar de nieuw geschilderde, maar nog lege zalen. Met het glas in de hand bestudeerden al die mensen, die heel wat gewend waren de wanden, de kleuren, de verf. Een geslaagde avond: AKZO tevreden en de sponsors en relaties hadden een extra warm gevoel voor het museum gekregen. Ze waren zich ervan bewust geworden dat museum-zijn niet alleen een kwestie is van leuk schilderijen ophangen, maar ook van eindeloos nadenken over de voorwaarden waaronder dat gebeurt.

Het is duidelijk dat in mijn visie cultureel ondernemerschap, dat sterk aanbodgericht is, nogal wat van een museum vergt. Het betekent dat het museum constant en heel breed de markt moet verkennen, trends moet bijhouden, mogelijkheden moet aftasten om zijn waren af te zetten. En gevoel ontwikkelen voor het juiste moment.

Ik vermoed dat de Repin-tentoonstelling die in het Groninger Museum zo'n succes is geweest, het tien jaar geleden in Nederland niet zou hebben gedaan: te veel 'vals sentiment', kitsch misschien. Inmiddels is vals sentiment geaccepteerd, denk bijvoorbeeld aan het succes van *Zij gelooft in mij*, de film over André Hazes. Ik durf zelfs te veronderstellen dat de tentoonstelling een minder groot succes zou zijn als ze in een ander museum zou zijn gehouden. Het Groninger Museum is immers ook zelf een exponent van het verschijnsel dat de grenzen tussen kunst en kitsch flexibel zijn geworden, door het gebouw, de manier waarop objecten worden geëxposeerd – en wat voor objecten! – en door de tentoonstellingen die er gehouden worden.

Uitnodigende buitenkant

Er is nog een tweede hindernis. Een cultureel ondernemer heeft, logischerwijs zou ik bijna zeggen, oog voor de aantrekkingskracht van zijn product, en streeft dus naar een uitnodigende buitenkant van zijn museum. En daarmee is het, het spijt me het te moeten zeggen, in Nederland slecht gesteld.

Ik weet bijna zeker dat wie een museum in gedachten neemt, in de plaats waar hij woont of een ander museum dat hij kent, er een kiest waar de ingang wordt bereikt via een trap, een voorplein, een tuin, of een loopbrug. De ingang zelf is weinig uitnodigend en soms zelfs slecht te vinden en de bezoeker kan onmogelijk van buitenaf een glimp opvangen van al het heerlijks dat hem binnen te wachten staat. Musea zijn voor de doelbewusten, voor de ingewijden, voor degenen die al van tevoren weten dat ze ernaar toe willen. Niet voor de passant die door het museum aangetrokken moeten worden of voor de ongeïnteresseerde museumbezoeker.

Enige tijd geleden ging ik naar het Museum het Prinsessehof in Leeuwarden, een keramiekmuseum. Tegenover dat museum is een winkel met designmeubelen, gevestigd in een negentiende-eeuws gebouw, grote ramen, alles mooi verlicht. Ik stond in die winkel

voordat ik er erg in had, ook al was ik helemaal niet van plan een Alessi-fluitketel of een gordijn van tweehonderd gulden per meter te kopen. Een museum heeft dat eigenlijk nooit, dat je erlangs komt en denkt: daar moet ik naar binnen.

Natuurlijk weet ik dat er tussen droom en daad bezwaren staan, dat eisen van conservering en veiligheid het moeilijk maken om objecten als in een etalage uit te stallen en dat museumgebouwen daarop zijn afgestemd, maar een cultureel ondernemer zou de wenselijkheid moeten constateren en er oplossingen voor vinden.

Een voorbeeld van hoe het mis kan gaan, is het Fries Museum in hetzelfde Leeuwarden. Ik durf het te zeggen omdat de nieuwe directeur, Cees van 't Veen, die nu al geafficheerd wordt als een voorbeeldig cultureel ondernemende directeur, het met mij eens is.

Het museum, gevestigd aan de Turfmarkt, is ooit begonnen in, naar ik meen, drie achttiende-eeuwse panden, is langzamerhand uitgebreid naar de ene kant van de straat en is toen overgestoken naar de overkant naar de Kanselarij, een indrukwekkend zestiende-eeuws gebouw. In al die panden zijn de ramen geblindeerd, met als resultaat dat de argeloze passant opeens in een straat loopt, nota bene in de binnenstad, waar de huizen je met blinde ogen aankijken. Een jaar of tien geleden heeft het museum een moderne architect, Gunnar Daan, gevraagd een nieuwe ingangspartij te ontwerpen. Esthetisch gezien een zeer geslaagd ontwerp, maar Daan voorzag die tussenbouw van een muizen-gaatje dat alleen een geoefende museumbezoeker als de ingang van dat immense complex zal ervaren.

Een laatste voorbeeld. In een beeldschoon stadje in Zuid-Holland staat een specialistisch museum. Het museum is gevestigd in een oude kazerne, niet het meest toegankelijke soort gebouw, en had altijd een ingang waarvoor men het hele kazerneplein moest oversteken. Het museum ging verbouwen en ik vroeg de directeur: 'Ga je dan ook iets doen aan de zichtbaarheid van buiten?' 'Jazeker', zei ze, 'want we krijgen er een stuk bij dat aan de straatkant ligt.' Een jaar of twee later ging ik naar de resultaten kijken en wat zag ik: aan de straatkant was het café gekomen. In een toeristisch plaatsje waar de horecagelegenheden vechten om aandacht, had het museum besloten zich te afficheren met het café en niet met iets uit die verrukkelijke collectie! Musea zijn, soms in verbazende mate, naar binnen gericht. Kennelijk is het van buiten naar een museum kijken iets wat je na een tijdje vergeet.

Blik op de buitenwereld

Het omgekeerde, het van binnen naar buiten kijken, gaat evenmin vanzelfsprekend. Dit is de derde hindernis die cultureel ondernemerschap zou kunnen helpen opheffen. Ik illustreer het weer met een voorbeeld. In een – alweer mooi oud – Utrechts stadje ligt een historisch museum, gevestigd in een negentiende-eeuws gebouw, maar wel in het oude deel van de stad. Als de luiken van dat museum opengaan, heeft de bezoeker zicht op het mooiste middeleeuwse gebouw van de stad, een museumobject dat de bezoeker er als het ware gratis bij krijgt. De luiken zijn altijd dicht, ongetwijfeld om redenen van licht en veiligheid. Op een dag bezocht ik de directeur en die vertelde een mooi schilderij gekocht te hebben. Inderdaad, een heel interessant schilderij, zeventiende-eeuws en duur naar de maatstaven van het museum, met op de voorgrond

trots poserende heren en op de achtergrond, uitgebreid, dat middeleeuwse gebouw. En daar stond ik in die museumzaal. Achter de luiken bevond zich het uitzicht dat op het schilderij te zien was. De directeur wist het natuurlijk ook, hij werkte daar al twintig jaar. Maar het idee om ervoor te zorgen dat het schilderij en het uitzicht in samenhang getoond konden worden, was niet bij hem opgekomen.

Het is mijn overtuiging dat voor veel musea in Nederland, zeker de historische en cultuurhistorische musea, en die zijn in de meerderheid, de toekomst ligt in die relatie met buiten. Die sluit aan bij de publieke belangstelling voor stadsontwikkeling, monumenten en het ontstaan van het landschap. Gelukkig is in het overheidsbeleid die aandacht ook steeds meer aanwezig, denk aan de zorg voor monumenten en beschermde stadsgezichten, of het project Belvedere. Dat is de wereld waarover het in de musea gaat, maar die vooral ook buiten de musea is te ervaren. Culturele ondernemers zouden die kansen moeten zien en grijpen.

Musea kunnen een belangrijke rol spelen bij het expliciteren van wat het publiek buiten het museum, in de stad, het dorp, het landschap ziet. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is het niet, helaas. Museum mensen, zelfs de creatiefste, gaat dat niet gemakkelijk af. Ik zie steeds weer nieuwe historische musea, gevestigd in hoogstandjes van moderne architectuur, of in fraai gerenoveerde historische panden, die wel midden in de historische stadskern liggen maar die ligging, midden in de geschiedenis, als het ware ontkennen. Die zich afwenden van de stad, waar hun collectie toch over gaat, en naar binnen kijken. Die hun collectie presenteren achter ondoorzichtige gevels of dikke muren, waar geen enkele relatie meer is met wat er buiten te zien is.

Ik heb in het verleden al eens de suggestie gedaan – en ik niet alleen – dat historische musea ook goed als oriëntatiepunt in een stad zouden kunnen functioneren. Dat is een wens die door een bezoek aan nieuwe historische musea, zoals museum Het Valkhof in Nijmegen of het Stedelijk Museum in Alkmaar, nog eens extra naar voren komt. De begane grond zou een voor iedereen toegankelijke plaats moeten zijn waar de bezoeker zich kan oriënteren op de stad. Het lijkt zo voor de hand te liggen, maar dat doet het kennelijk niet. Bij het concipiëren van die twee musea, en van een aantal andere, is kennelijk op geen enkel moment bedacht dat de geschiedenis van de stad ook op straat ligt.

Cultureel ondernemerschap moet een brug slaan tussen wat er buiten gebeurt en wat er zich binnen afspeelt, en zo musea meer bewust maken van de wereld om hen heen. Op die manier zal cultureel ondernemerschap veel betekenen voor het museum van de toekomst.

Auteur

Annemarie Vels Heijn is directeur van de Nederlandse Museumvereniging.

*Dit artikel is een bewerking van de Carel Birnielezing, die op 17 januari 2002 voor de tweede maal is gehouden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De lezing, genoemd naar Carel Birnie, die in Nederland op het gebied van kunstmanagement een voortrekkersrol heeft gespeeld, is bedoeld als state of the art in de managementtheorie van een bepaalde culturele sector, gerelateerd aan de praktijk.

Abstract

*Getting the most out of it: the museological field needs pragmatic cultural entrepreneurship**

The way in which the concept of cultural entrepreneurship is interpreted varies widely. I feel that – in the museological field – cultural entrepreneurship, in fact, involves ‘getting the most out of it’, as State Secretary Van der Ploeg sometimes put it. It is an attitude, or rather a mentality, that should not be anchored solely in the top echelons of the museum, but ideally would be an attitude adopted by the organisation as such and should relate to everything the museum can offer (building, location, environment, expertise, staff, collection, presentation).

In the first place, this pragmatic form of cultural entrepreneurship could be a way of working towards transferring the current contrast between preservation of the collection and its presentation into synergy and energy. This could mean that *all* museum staff alike – and not only those who occupy themselves with the presentation of a collection – would be asked to focus on the outside world.

Secondly, such an attitude could result in the museum developing a better eye for an attractive exterior. In the Netherlands, most museums still give the impression of being quite inaccessible and are therefore not very attractive to the public.

Finally, cultural entrepreneurship B particularly from a cultural and a cultural-historical point of view B could make museums more aware of their environment and ensure that they show the cohesion of the interior and exterior worlds creatively.

** This article is an adaptation of the Carel Bimie lecture, a lecture in the field of art management theory in a specific cultural sector, which was given for the second time at Erasmus University Rotterdam on 17 January 2002.*