

Wie is bang voor het publiek?

Een bedrijfskundige kijk op de kwaliteit van het kunstbedrijf

M.A. Boorsma en A.C.J. de Leeuw ‘Kwaliteit moet worden bevorderd in plaats van beoordeeld. Kwaliteit is behalve een zaak van professionals ook een zaak van en vóór klanten. Kwaliteit vergt inspanning en betrokkenheid van alle partijen.’ Dit zijn typisch uitspraken van bedrijfskundigen. In de discussies over artistieke kwaliteit worden dergelijke aspecten nogal eens over het hoofd gezien. Om dit hiaat enigszins op te vullen wordt in dit artikel het kwaliteitsvraagstuk in de kunstwereld vanuit een bedrijfskundige invalshoek onder de loep genomen.¹

1. Inleiding

In onze verzorgingsstaat lijkt er recent weer sprake te zijn van een toenadering tussen voor langere tijd ideologisch uit elkaar gegroeide sferen: de private profit sector en de (collectieve) non-profit sector. Enerzijds krijgt het bedrijfsleven meer oog voor niet-economische waarden, zoals milieu-, ethische en esthetische waarden. Anderzijds is er in bijvoorbeeld de gezondheidszorg, de welzijnszorg, het onderwijs, de wetenschap en de kunsten groeiende aandacht voor aspecten van markt, beleidsontwikkeling, organisatie en financiën. Bevers (1990) signaleert dat de wereld van de kunst en cultuur, buiten de sfeer van het strikt inhoudelijke, meer en meer trekken gaat vertonen die karakteristiek zijn voor de overheid en het bedrijfsleven. Het onoverzichtelijke, rijk geschakeerde en snel wisselende culturele aanbod vraagt om meer aandacht voor de organisatorische kant van de cultuursector.

Hij stelt dat de convergentie tussen overheid, markt en kunstwereld alles te maken heeft met de aard en de positie van een snel groeiende klasse: de *new class professionals*. Tot deze klasse behoren doorgaans de hoger opgeleiden in de alfa- en gammawetenschappen. Zij zijn geschoold in het op rationele wijze analyseren en reguleren van maatschappelijke processen en verschijnselen.

Het is dus niet verwonderlijk dat er in de kunstwereld groeiende belangstelling bestaat voor bedrijfskundige benaderingen. In dit artikel wordt een actueel probleem in de kunstwereld, namelijk het kwaliteitsvraagstuk, vanuit bedrijfskundig perspectief belicht. Wij beogen daarmee voor professionele onderzoekers, managers en beleidsfunctionarissen in de kunstsector denkbeelden aan te dragen die kunnen helpen bij de omgang met kwaliteitsvraagstukken. Voorts wordt beoogd om bij te dragen aan de bedrijfskundige

theorievorming omtrent management en organisatie van kunstproductie en -distributie als bijzondere vormen van professionele dienstverlening.

In verschillende sectoren wordt niet op dezelfde wijze omgegaan met het kwaliteitsvraagstuk. Er zijn organisaties die eenzijdig nadruk leggen op een klantgerichte kwaliteitsdefinitie. Een bedrijfskundige zal er in dergelijke gevallen op wijzen dat ook de produktkwaliteit en/of de professionaliteit aandacht verdienen. In de kunstsector overheerst daarentegen de professioneel artistieke dimensie en lijkt er angst te bestaan voor de inbreng van klanten. Bezien vanuit de bedrijfskunde is vooral de spanning tussen een artistiek kwaliteitsbegrip en een klantgerichte interpretatie interessant. De worsteling met de professionele en klantgerichte dimensie is kenmerkend voor kwaliteitsvraagstukken in de professionele dienstverlening. Ook in het debat over kwaliteit in de kunstwereld is dit fenomeen niet moeilijk te herkennen.

Het artikel is als volgt opgebouwd. Paragraaf 2 schetst kort het kwaliteitsvraagstuk in de kunst. In paragraaf 3 wordt dit vraagstuk op een bedrijfskundige wijze ontleed. Daarna wordt in paragraaf 4 de parallel getrokken met professionele dienstverlening. Paragraaf 5 is speciaal gewijd aan de positie van het publiek ofwel bedrijfskundiger: de klanten. In paragraaf 6 worden de contouren voor verantwoorde kwaliteitssystemen samengevat, waarbij tevens wordt gewezen op de gevaren van een klakkeloos vertrouwen in bedrijfskundige analyses en oplossingen. In paragraaf 7 worden enkele, recentelijk aangedragen oplossingen voor kwaliteitsproblemen geëvalueerd en als besluit worden er in paragraaf 8 suggesties gedaan voor het ontwikkelen van bruikbare kwaliteitssystemen.

2. Het kwaliteitsvraagstuk in de kunstwereld

Kwaliteit is in de kunstwereld, met name in de wereld van de gesubsidieerde kunst, weliswaar actueel maar het is geen nieuw begrip. In het Nederlandse kunstbeleid bestond er van meet af aan consensus over het feit dat de productie van kunstenaars en kunstinstellingen, alvorens voor subsidiëring in aanmerking te kunnen komen, in principe een kwaliteitstoets diende te doorstaan. De beoordeling moest plaatsvinden op artistiek inhoudelijke gronden en wordt tot op heden uitbesteed aan onafhankelijke deskundigen die georganiseerd zijn in raden, commissies, jury's, fondsen en dergelijke.

Als reactie op een explosieve groei van subsidie-aanvragen in de jaren zeventig, tezamen met de nadruk op een meer doelmatige besteding van overheidsmiddelen, voortvloeiend uit het bezuinigingsbeleid, moest er strenger geselecteerd worden. Bij gebrek aan andere selectiecriteria trad in de jaren tachtig het streven naar artistiek hoogwaardige kwaliteit steeds meer op de voorgrond. Zo is artistieke kwaliteit van subsidievoorwaarde geleidelijk geworden tot een selectie criterium. Het streven naar kwaliteit – of ‘topkunst’ zoals minister Brinkman² dat destijds noemde – kreeg daarmee een sleutelpositie in het Nederlandse kunstbeleid. De nadruk op het kwaliteitsbeginsel ging gepaard met een verminderde aandacht voor de cultuurspreiding, niet alleen in sociaal, maar ook in geografisch opzicht.³ De publikaties van Bourdieu (1979) en De Swaan (1986) werden gebruikt om het idee te legitimeren dat ‘echte’ kunst, die verondersteld wordt per definitie complex te zijn, alleen een culturele elite kan aanspreken en dat sociale cultuurspreiding in feite een onhaalbare kaart is. Prioriteit kreeg het streven naar een artistiek hoogwaardig kunstenaarsaanbod, ook wanneer daarvoor een redelijke publieke

belangstelling ontbrak. In het debat dat voorafging aan de vaststelling van het Kunstenplan voor de periode 1993-1996, mondde dit uit in een pleidooi voor verdere geografische concentratie van het kunstaanbod in de randstad. Ten eerste omdat men veronderstelde dat er daar wel voldoende belangstelling voor kwaliteitskunst zou bestaan en ten tweede omdat men meende dat dit ten goede zou komen aan de kwaliteit van het totale Nederlandse kunstaanbod. Het provinciale publiek zou voor een hogere kwaliteit maar iets verder moeten reizen.⁴

Uiteraard waren er ook tegenstanders die meenden dat op deze wijze de kloof tussen specialistenkunst en de samenleving alleen maar zou toenemen. In het denken over het kunstbeleid deed zich in het begin van de jaren negentig wederom een kentering voor die mede werd ingegeven door een onderzoek naar de amateurkunstbeoefening in Nederland. Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat er in die sector wel sprake was van een redelijk evenwichtige spreiding over alle lagen van de bevolking (Van Beek en Knulst, 1991). Indien sociale spreiding ten aanzien van de amateurkunst wel mogelijk is, zou dat ook haalbaar moeten zijn voor de professionele kunst. In de *Nota Cultuurbeleid 1993-1996* is de sociale spreidingsdoelstelling nieuw leven ingeblazen en omgedoopt tot participatiebevordering. In de kunstsubsidieering zal tegenwoordig ook rekening worden gehouden met de verantwoordelijkheid van kunstenaars en kunstinstellingen voor het versterken van de relatie tussen kunst en maatschappij.⁵ Dit betekent echter niet dat het streven naar kwaliteit ineens van het toneel is verdwenen. Integendeel zelfs, ook in de jaren negentig blijft kwaliteit een uiterst belangrijk kernbegrip en selectie criterium in het kunstbeleid. Het

kwaliteitsvraagstuk is eerder nog pregnanter geworden, vooral ook omdat artistieke kwaliteit en publieke belangstelling veelal als elkaars tegenpolen worden gezien. Het is in dit licht niet verwonderlijk dat er in de kunstwereld enerzijds behoefte bestaat aan een herbezinning op hetgeen er onder de kwaliteit van kunst moet worden verstaan en dat er anderzijds een groeiende vraag is naar overzichtelijke procedures voor kwaliteitsbeoordeling en -bewaking en aan heldere, het liefst kwantificeerbare, beoordelingscriteria.

3. Het kwaliteitsvraagstuk in bedrijfskundig perspectief

Bij kwaliteit gaat het altijd om een object - produkt (goed of dienst), activiteit, verschijnsel of proces - en oordelen daarover. Nauwkeuriger gesteld gaat het om twee onderscheidbare maar gerelateerde zaken: de waarneming van het object - wij noemen dat de modelvorming - waarin het object wordt beschreven naar de aspecten die de waarnemer van belang acht, én de beoordeling van het aldus gemodelleerde object. Strikt genomen wordt dus niet het kunstwerk zelf beoordeeld, maar een model daarvan. Zo zal een kunstcriticus bij een concert zich storen aan een niet geheel evenwichtige verhouding tussen strijkers en blazers (dat is dus een aspect dat in zijn model van het object is opgenomen) en een 'gewone' muziekliefhebber zit te genieten maar stoort zich wellicht aan de ongepoetste schoenen van de eerste violist. Dat modelkarakter valt ook heel goed te illustreren aan de hand van de discussies over artistieke kwaliteit. Daarin worden immers bepaalde aspecten, zoals originaliteit of vernieuwing, belangrijk geacht en andere niet.⁶ Modelvorming is altijd een kwestie van subjectieve en situatiegebonden waarneming.

Kwaliteitsoordelen impliceren een selectie

van het goede door een vergelijking met het minder goede, wat tegelijk ook duidelijk maakt dat het goede niet zonder het minder goede kan bestaan. Algemener gesteld: kwaliteitsbeoordeling is principieel comparatief. Ook wanneer een enkel kunstwerk wordt beoordeeld geschiedt dat impliciet tegen de achtergrond van bestaande of denkbeeldige andere kunstwerken.⁷ Kwaliteitsdenken ontwikkelt zich in dynamische leerprocessen. Ook de minder goede kunst vervult daarin een functie.

Kwaliteitsproblemen kunnen worden gedefinieerd als selectieproblemen, maar kunnen ook worden gezien als verbeteringsproblemen. Vanuit een bedrijfskundige invalshoek valt er veel voor te zeggen dat het selectieprobleem in feite ondergeschikt is. Het gaat veeleer om het bestuderen, analyseren en ontwikkelen van systemen ter verbetering van kwaliteit.

De modelvorming: wie, waartoe, wat en wanneer?

Het kwaliteitsvraagstuk kan worden ontleed met behulp van vier vragen die als leidraad fungeren bij de constructie van modellen van hetgeen er beoordeeld wordt en waarvan de kwaliteit moet worden bevorderd: Wie beoordeelt? Waartoe wordt beoordeeld? Wat wordt beoordeeld? Wanneer wordt beoordeeld?

Het maken van modellen begint met de vaststelling van het gebruiksdoel. Het doel is onlosmakelijk verbonden met de vraag vanuit wiens perspectief er beoordeeld moet worden. Het doel wordt dus bepaald door het 'wie' en het 'waartoe' en vormt als zodanig het vertrekpunt voor de modelspecificatie. De modelspecificatie betreft beslissingen over de aspecten die in beschouwing worden genomen en de weging daarvan, alsmede de keuze van de uiteindelijke vormgeving van het model. De vragen naar het 'wat' en het 'wanneer' hebben hierop betrekking. De algemene theorie over modelvorming schrijft een precieze

systematiek voor om een systeem in beeld te brengen. In dit artikel wordt deze benadering in grote lijnen gevolgd.⁸

wie beoordeelt?

Alle personen en organisaties die deel uitmaken van de kunstwereld - zoals klanten, deskundigen, distribuanten, (collegae-) kunstproducenten en beleidmakers - vellen kwaliteitsoordelen. Vanuit bedrijfskundig perspectief wordt in die verzameling beoordeelaars structuur aangebracht door de vraag te stellen wie met een bedrijfskundige analyse is gediend. Dat is bijvoorbeeld de overheid die mede op basis van kwaliteitsoordelen subsidie- of aankoopbeslissingen moet nemen, maar het zijn daarnaast actoren die kwaliteitsverbeterende maatregelen willen treffen, zoals kunstmanagers en kunstenaars.

Kunstmanagers en subsidiegevers moeten rekening houden met de andere beoordeelaars in het kunstenveld. Twee belangrijke groepen in dit verband zijn producerende professionals en klanten. De samenleving kan eventueel ook als indirecte klant worden opgevat. Het managementvraagstuk is echter nog breder: ook andere betrokkenen zoals recensenten en vertegenwoordigers van adviesorganen zijn relevante *stakeholders*.

Globaal gezien kunnen er bij kwaliteitsbeoordelingen drie invalshoeken worden onderscheiden: het gebruikers- of klantperspectief; het produkt- of professionele perspectief en het maatschappelijke perspectief (Staudt en Hinterwaller, 1982; Boorsma, 1994). De gekozen invalshoek heeft consequenties voor de specificatie van het beoordelingsmodel. Individuele gebruikers kunnen in hun model bijvoorbeeld aspecten betrekken die liggen in de sfeer van vermaak en vertier (Knulst, 1989), zintuiglijk genot (Ganzeboom, 1989) of verruiming van het

gezichtsveld, gezelligheid en dergelijke. Een professioneel model bevat veelal aspecten zoals: oorspronkelijkheid, ambachtelijkheid, zeggingskracht en authenticiteit (*Nota Cultuurbeleid 1993-1996*, p. 36). Vanuit maatschappelijke invalshoek kan onder andere nadruk gelegd worden op cultuurparticipatiebevordering, aankleding van de openbare ruimte, stimulering van de welvaart, vernieuwing en behoud van het culturele erfgoed, of wat abstracter: bevordering van de individuele autonomie en het maatschappijkritisch denken (Blokland, 1991, 1993).

Niemand zal geheel vanuit één perspectief redeneren, het is daarentegen plausibel dat het zwaartepunt per beoordelaar verschilt. Een bedrijfskundige aanname is dat de continuïteit van een organisatie in het gedrang komt wanneer de kwaliteit wordt geoptimaliseerd vanuit één perspectief (*suboptimalisatie*).

Kunstmanagers en beleidmakers zijn in principe verantwoordelijk voor het bewaken van het evenwicht.

In de Nederlandse kunstwereld, met name waar het de gesubsidieerde kunst betreft, is er gedurende de naoorlogse periode, vooral in de jaren tachtig, sprake geweest van een voortschrijdende suboptimalisering vanuit het professionele perspectief. De Raad voor de Kunst, fondsen en aanverwante smaakspecialisten hanteren vrijwel uitsluitend professionele normen. Bovendien zijn het vaak kunstenaars die de preadviezen opstellen. Gegeven het primaat van de artistieke autonomie, dat in feite sinds de negentiende eeuw algemeen goed is, leek deze gang van zaken op het eerste gezicht ook geheel gelegitimeerd. Vooral het gebruikersperspectief is hierdoor in de verdrukking gekomen. Dit is mede veroorzaakt door de ideologie van het beschavingsoffensief

waarop de overheidsbemoeyenis met de kunst deels is gegrondvest. Het publiek moest worden opgevoed in plaats van dat ernaar moest worden geluisterd. Dit heeft er zelfs toe bijgedragen dat ook gebruikers het zwaartepunt bij de professionele normen leggen.

Momenteel begint het idee steeds vastere voet aan de grond te krijgen dat dit alles heeft geleid tot een diepe kloof tussen de gesubsidieerde kunst en de maatschappij. Het professionele oordeel zou te veel op de avantgarde gericht zijn. De beoordelingsprocedures zijn ondoorzichtig. Men overweegt alternatieve beoordelingscriteria zoals publieksaantallen. Kortom, de kloof tussen kunst en maatschappij is te diep en men probeert daar iets aan te doen. Het kunstbeleid van de jaren negentig heeft zich tot doel gesteld om de relatie tussen kunst en maatschappij te versterken en het kwaliteitsevenwicht te herstellen, vooral door het gebruikersperspectief zwaarder te laten meetellen. Verondersteld wordt dat via deze weg de maatschappelijke kwaliteit vanzelf ook hoger wordt. Uiteraard heeft dit consequenties voor de toekomstige organisatie van de beoordeling, bewaking en bevordering van kwaliteit.

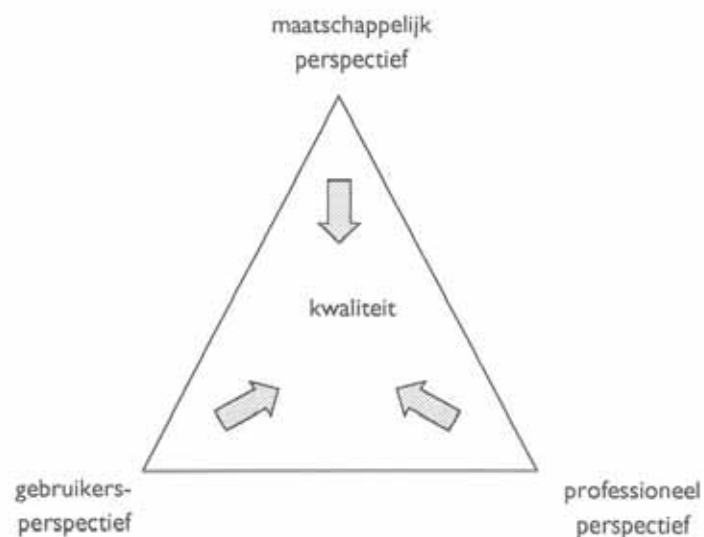
waartoe wordt beoordeeld?

Het Nederlandse cultuurbeleid kent in feite twee ideaaltypische systemen voor cultuurbevordering. In het nationaal rapport *Cultuurbeleid in Nederland* dat is opgesteld voor de Raad van Europa worden deze het 'afspiegelingssysteem' en het 'distinctiesysteem' genoemd (p. 6 e.v.).⁹ De zorg voor de omroep, de amateurkunst, de openbare bibliotheken en de streekmusea is volgens het afspiegelingsprincipe georganiseerd. In de subsidiëring gaat het in de eerste plaats om het selecteren van producten en/of projecten die in voldoende mate een afspiegeling vormen van de ideeën en smaken van de bevolking. Het aantal

belangstellenden geldt daarbij veelal als criterium. Het distinctiemodel heeft tot doel om produktie, behoud en spreiding van cultuurgoederen en kunstprestaties van superieure artistieke of cultuurhistorische kwaliteit te steunen. Dit principe ligt traditioneel ten grondslag aan het landelijke beleid voor de kunstdisciplines, musea en monumenten. Kwaliteit wordt voornamelijk door aangewezen deskundigen vastgesteld en is niet direct gerelateerd aan het aantal belangstellenden en de heersende preferenties.

Zowel bij distinctie als bij afspiegeling gaat het bij de beoordeling in de eerste plaats om toetsing aan minimale eisen en selectie in verband met subsidiëring of aankoop. Gesteld is dat kwaliteitsbeoordeling in de bedrijfskunde vaak ook tot doel heeft om de kwaliteit te bewaken of te verbeteren. Het kwaliteitsvraagstuk wordt dan als een besturingsvraagstuk gedefinieerd. 'Besturing' betekent gerichte beïnvloeding.¹⁰ Kwaliteitssturing omvat meer dan alleen beoordeling, maar kan er niet zonder. Er dient een evaluatiesysteem beschikbaar te zijn om vast te kunnen stellen of de kwaliteit verbeterd of verslechterd is. Daartoe moeten de kwaliteitsdimensies en de prioriteiten, alsook de minimumeisen en de optimale streefwaarden, eenduidig en bekend zijn. De verantwoordelijke personen dienen te kunnen beschikken over voldoende stuurmaatregelen om de kwaliteit in de gewenste richting te kunnen beïnvloeden en moeten daarnaast adequate informatie en feed-back krijgen. Bovendien behoren de relaties tussen het primaire proces en de kwaliteitscriteria zo zijn gespecificeerd dat de effecten van stuurmaatregelen in zekere zin kunnen worden voorspeld.¹¹ Het is aannemelijk dat het kunstbeleid ook kwaliteitsbevordering beoogt, al is dit misschien niet zo expliciet aangegeven. Het

Figuur 1: Kwaliteitsevenwicht



beoordelingssysteem – vooral wat het distinctiemodel betreft – voldoet slechts in beperkte zin aan de hierboven genoemde voorwaarden. De criteria – oorspronkelijkheid, ambachtelijkheid, zeggingskracht en authenticiteit – zijn niet alleen vaag, maar worden ook niet altijd expliciet in de beoordeling betrokken. Beoordelaars doen veelvuldig een beroep op ervaring, speciale talenten en intuïtie, elementen waar onbevoegden geen toegang toe hebben (Oosterbaan Martinius, 1990, p. 138). Zolang de deskundigen door de meerderheid van de betrokkenen als autoriteiten worden erkend, hoeft een dergelijk werkwijze niet bezwaarlijk te zijn, vooral wanneer het uitsluitend om selectiedoelen gaat. Voor besturingsdoelen is deze beoordelingssystematiek echter ongeschikt. Het is vrijwel onmogelijk om adequate stuurmaatregelen te identificeren, laat staan de effecten van kwaliteitssturing te voorspellen. Het is daarnaast ook niet realistisch om te veronderstellen dat de selectie van ‘betere’ kunst er vanzelf toe zal leiden dat er ook ‘betere’ kunst ontstaat.

Kunstproducerende organisaties kunnen op grond van verschillende motieven aan systematische kwaliteitsbewaking of -verbetering doen, bijvoorbeeld: artistieke ontplooiing, verkrijgen van professionele waardering, continuïteit, behoud of verhoging van subsidies, meer publiek en dergelijke. Het ontwerpen van een kwaliteitssysteem is relatief eenvoudig wanneer kwaliteit vooral op grond van interne maatstaven van de producent wordt gespecificeerd. De besturing van kwaliteit wordt complexer naarmate de organisatie aan externe maatstaven van bijvoorbeeld de overheid, het publiek en/of de afnemende kunst distributeur een belangrijker rol toekent. Met het oog op de samenstelling van het assortiment behoort

kwaliteitsbeoordeling voor kunst-distribuerende organisaties in feite tot de dagelijkse praktijk. Het gaat daarbij vooral om selectiebeslissingen. Kwaliteitsbevordering is bijvoorbeeld ook mogelijk door optimalisering van de eigen diensten zoals de ondersteunende horeca, de informatievoorziening en de kaartverkoop.

Kwaliteitssturing is onlosmakelijk verbonden aan de strategie. Deze legt immers vast welke doelgroepen men wenst te bedienen, hoe en op welke wijze men om wil gaan met subsidiegevers en uiteraard ook welk produkt er precies zal worden aangeboden.

wat wordt beoordeeld?

Het ‘wie’ en het ‘waartoe’ leggen het perspectief vast voor de modelvorming: de vraag naar ‘wat’ er eigenlijk beoordeeld moet worden. Dit roept direct associaties op met de vraag hoe kunst gedefinieerd moet worden, een kwestie die kunstfilosofen tot in de eeuwigheid zal bezighouden. Davies (1991) signaleert dat er in de kunstfilosofie in feite twee gedeeltelijk conflicterende basisbenaderingen zijn: de functionele en de procedurele. De functionalisten veronderstellen dat een object uitsluitend als kunst getypeerd kan worden wanneer het een specifieke functie vervult, meestal in de zin van het teweegbrengen van een esthetische ervaring bij de gebruiker. De proceduralisten menen op hun beurt dat een object alleen een kunstwerk mag worden genoemd indien het object en de totstandkoming daarvan voldoen aan bepaalde vastgelegde specificaties en procedures. De twee verschillende definiëringwijzen hoeven elkaar overigens niet uit te sluiten. De procedurele benadering vertoont trekken van de hiervoor genoemde produkt- of professionele oriëntatie. De functionele benadering is in zekere zin een specifieke vorm van een consument- of gebruikersgerichte oriëntatie. In de

bedrijfskunde wordt algemeen erkend dat er in feite niet over kwaliteit kan worden gesproken zonder het perspectief van de klant daarin te betrekken. Een bedrijfskundige zal in de regel voor een combinatie van beide perspectieven kiezen, waarbij er misschien een lichte voorkeur uitgaat naar het gebruikersperspectief, in het geval van de kunsten dus vooral naar een functionele invalshoek.

Het wat-vraagstuk kent nog andere dimensies. Moet kunst bijvoorbeeld – zoals Kant in 1790 stelde – op zichzelf worden beschouwd, dat wil zeggen vrij van externe prikkels en innerlijke hartstochten en wensen, of is het geoorloofd om kunst tegen de achtergrond van de consumptie- en productiecontext te beoordelen? In zijn *Kritik der Urteilskraft* spreekt Kant over respectievelijk zuivere en onzuivere smaakoordelen. Alleen zuivere smaakoordelen mogen er aanspraak op maken dat anderen met dit oordeel zullen instemmen. Een zuiver oordeel kan in zekere zin – op grond van intersubjectiviteit – universeel worden genoemd. Hoewel de claim van universaliteit tegenwoordig nauwelijks nog aanhangers kent, is de kantiaanse eis van zuiverheid of belangeloosheid bij de beoordeling van kunst – vooral onder kunsthistorici, kunstfilosofen en professionele kunstbeoordelaars – nog steeds actueel (zie bijvoorbeeld Van de Vall, 1993).

Vanuit managementperspectief bezien is een dergelijke benadering te eenzijdig. In de bedrijfskundige literatuur wordt in het algemeen de voorkeur gegeven aan een relationele en een contextuele kijk op de kwaliteit van produkten. De kwaliteit van een goed of dienst staat nooit op zichzelf, maar is altijd ingebed in een ruimtelijke, persoonlijke en sociale sfeer. Bovendien zijn er om de consumptie daarvan mogelijk te maken of te optimaliseren vaak aanvullende produkten

vereist. In dit verband wordt er ook wel gesproken over de ‘kern’ en de ‘rand’ van het produkt. De rand bestaat uit de aanvullende goederen en diensten. Zij kunnen ‘dicht’ bij de kern zitten zoals de verlichting in een expositiezaal of verder af zoals het comfort van de stoelen in de schouwburg en de kwaliteit van de koffie. De randaspecten zijn niet absoluut noodzakelijk voor een adequate kwaliteit van het kernprodukt en kunnen een gebrek aan kernkwaliteit ook niet echt compenseren, maar kunnen wel een toegevoegde kwaliteitswaarde opleveren of juist negatief uitwerken (Broekhuis en De Leeuw, 1994). Buiten de kern en de rand om zijn er nog andere factoren die het kwaliteitsoordeel beïnvloeden, bijvoorbeeld de marketing en publiciteit rondom het produkt, de productie- en consumptie-omstandigheden, alsook eigenschappen die door de inbreng van de consument aan het produkt worden toegevoegd. Wanneer deze contextfactoren ook in beschouwing worden genomen spreekt men over het uitgebreide of totale produkt (Boorsma, 1994; Grönroos, 1990).

Kwaliteitsbeoordelingen vanuit professioneel perspectief beperken zich veelal tot het kernprodukt en zijn vaak procedureel van aard. Een gebruikers- en/of maatschappelijke invalshoek houdt daarentegen wel rekening met relationele en contextuele aspecten. In bedrijfskundige zin beoordelen klanten altijd de kern én de rand. Wat als kern en als rand wordt gezien, verschilt echter weer per doelgroep. De verantwoordelijkheden voor de professionele kern en de randaspecten liggen veelal niet bij dezelfde personen en soms ook niet bij dezelfde organisaties. Dit geldt vooral als de productie en distributie, zoals in de kunstwereld veel voorkomt, van elkaar gescheiden zijn. De bestuurbareid van een belangrijk deel van de randaspecten is veelal groter dan van de kern en dient mede om die reden op een andere wijze gestalte te krijgen. De

context is nauwelijks bestuurbaar maar er dient wel terdege rekening mee te worden gehouden.

Het wat-vraagstuk betreft ook de vaststelling van het aggregatieniveau waarop de beoordeling betrekking heeft. Gaat het om de beoordeling van één kunstwerk of een verzameling kunstwerken, bijvoorbeeld een hele tentoonstelling, het jaarprogramma van een toneelgezelschap, de jaarprogrammering van een schouwburg of de totale Nederlandse kunstproductie in een bepaalde periode. Er moet ook een standpunt worden ingenomen over de vraag of de kwaliteit van het totstandkomingsproces, het functioneren van de organisatie en de ondernemerskwaliteiten van het management in het kwaliteitsoordeel moeten worden betrokken.¹² Tenslotte dienen er beslissingen genomen te worden over de vormgeving van het model en de modeltaal, bijvoorbeeld over de mate waarin criteria kwantificeerbaar moeten zijn. Kwaliteit kan ook in beeld worden gebracht met kwalitatieve uitspraken. Het gaat lang niet altijd om meten in strikte zin.

wanneer wordt beoordeeld?

De vaststelling van het tijdstip of de periode waarop de beoordeling betrokken moet worden, vormt een van de vele beslissingen in het modelvormingsproces.¹³ Kwaliteitsconcepten zijn dynamisch van aard: de inhoud en betekenis veranderen in een voortdurend leerproces, mede onder invloed van artistieke ontwikkelingen en veranderingen in de samenleving. Deze leerprocessen worden gekenmerkt door onderhandeling en communicatie tussen de betrokken actoren in het kunstenveld. Overigens moet wel worden opgemerkt dat de kunstconsument in deze dynamiek eigenlijk alleen in de achterhoede heeft mogen meehobbelen. Kunst en cultuur spelen een rol bij de

verbinding tussen het heden, verleden en de toekomst van een samenleving. Kunstproducten moeten mede om die reden in het perspectief van de lange termijn worden beoordeeld. Dit betekent dat kunstwerken in zekere zin tijdloos moeten zijn, of in ieder geval een substantiële rol moeten spelen bij de cultuuroverdracht en/of moeten bijdragen aan de artistieke ontwikkeling. Voor vluchtige, niet-tastbare kunstwerken, zoals theater- en muziekuitvoeringen, is het essentieel dat er op het moment van productie altijd een, zij het soms beperkte, publieke belangstelling bestaat. Bij tastbare kunstwerken, zoals beeldende kunst, literatuur en dergelijke, is dat niet altijd nodig. Ook wanneer er geen aansluiting is bij de huidige normen kan toch het predikaat kwalitatief hoogwaardig worden toegekend, omdat men verwacht dat het werk wel aan toekomstige criteria zal voldoen. Dit impliceert dat beoordelaars zicht moeten hebben op deze criteria. In beide gevallen wordt min of meer verondersteld dat beoordelaars in de toekomst kunnen kijken.¹⁴

Kunst en innovatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Elk kunstwerk is per definitie een innovatie of is er een geweest. Het is in dit verband zinvol om onderscheid te maken tussen *incrementele* en *radicale* innovaties. Incrementele innovaties sluiten aan bij de bestaande artistieke conventies. Radicale innovaties, daarentegen, doorbreken juist deze conventies. De geldende normen zijn daarom niet zonder meer toepasbaar. Ze moeten veelal eerst worden herzien. Incrementele innovaties (conventionele kunstuitingen) moeten tegen de achtergrond van een *historische* artistieke traditie worden beoordeeld. De beoordeling van radicale innovaties moet daarentegen veeleer geschieden in het perspectief van een *toekomstige* artistieke traditie. Op grond van de historie kan hoogstens worden vastgesteld dat

het werk *niet* conventioneel is. Van professionele beoordelaars mag worden verwacht dat zij op de hoogte zijn van de artistieke traditie, maar niet dat zij in de toekomst kunnen kijken. Wanneer zij desondanks toch een oordeel moeten vellen over de innovatieve kwaliteit, is het niet te voorkomen dat persoonlijke smaak daarbij een grote rol gaat spelen.

Men zou zich kunnen afvragen of de beoordeling van radicale innovaties nog wel volgens de huidige systematiek moet plaatsvinden. In het bedrijfsleven is het zeer gebruikelijk om budgetten vrij te maken voor research en development, zonder daaraan dezelfde stringente eisen te verbinden die gelden voor de reguliere productieafdelingen. Er wordt geaccepteerd dat er zich mislukkingen voordoen die niet direct vertaald worden in ontslag of vermindering van de beschikbare budgetten. De boodschap op het gebied van kwaliteitsbeoordeling is duidelijk: dit moet in het produktontwikkelingsproces worden ingebouwd, in plaats van slechte kwaliteit uit te selecteren tijdens de distributie- en consumptiefase. Kwaliteitszorg begint met de selectie van bekwame produktontwikkelaars. Verder heeft kwaliteitsbewaking en -bevordering veeleer het karakter van mentale sturing en het optimaliseren van de werkomstandigheden. Dat wil zeggen: het creëren van een situatie waarin de betrokkenen op de hoogte zijn van de missie en de doelen van de organisatie en daar ook achter staan, alsmede het zorg dragen voor omstandigheden waarin talenten optimaal ontplooid kunnen worden (Den Hertog en Van Diepen, 1990). Ook hier ligt dus een nauw verband met de strategie.

In de kunstwereld resulteren artistieke mislukkingen in de regel in vermindering of zelfs verlies van subsidie. Voor een kunstenaar die experimenteel wil werken en daarbij subsidie nodig heeft, zit er niets anders op dan

aansluiting te zoeken bij het toekomstbeeld van de betrokken smaakspecialisten. Ofwel bij datgene wat deskundigen als innovatief beoordelen, althans voor zover dat te achterhalen is. Het moge duidelijk zijn dat bepaalde artistieke ontwikkelingen daarmee in de praktijk sterk afgeremd kunnen worden.

Kwaliteitssystemen: de besturing

Elk beoordelingsmodel moet voldoen aan de fundamentele eisen die in het algemeen aan bedrijfskundige kennisproducten worden gesteld: doelmatigheid en bruikbaarheid waarbij bruikbaarheid kan worden uitgesplitst in relevantie en deugdelijkheid (De Leeuw, 1990b). Hieronder wordt met name ingegaan op de bruikbaarheid van beoordelingsmodellen voor kwaliteitssturing.

bruikbare beoordelingsmodellen

De relevantie van een model wordt bepaald door de mate waarin er wordt aangesloten bij belangrijk geachte management- en beleidsvraagstukken. Bezien we de huidige stand van zaken in de wereld van de gesubsidieerde kunst dan kan worden gesteld dat de kwaliteitsbeoordeling:

- moet bijdragen aan de versterking van de relatie tussen kunst en maatschappij;
- vooral gericht moet zijn op kwaliteitsbevordering in plaats van beoordeling;
- subsidiëringsbeslissingen moet ondersteunen, zodanig dat op een evenwichtige wijze recht wordt gedaan aan het gebruikers-, het professionele en het maatschappelijke perspectief en er voldoende vrije ruimte wordt gecreëerd voor radicale artistieke innovaties;
- tijdige, adequate en begrijpelijke informatie moet produceren voor kwaliteitssturing door kunstenaars, kunstmanagers en beleidmakers.

Deugdelijke modellen zijn (bedrijfskundig) wetenschappelijk houdbaar en verantwoord. Dat betekent dat men er werkelijk op kan vertrouwen. De deugdelijkheidseis betreft aspecten als juistheid en daarmee samenhangende voorwaarden als duidelijkheid, precisie en interne consistentie. Beoordelingsmodellen die geconstrueerd worden met de bedoeling om structureel gebruikt te worden, zullen in het veld al gauw als richtinggevende norm gaan fungeren. Een dergelijk model moet niet alleen op de diagnostische bruikbaarheid, maar ook op de bruikbaarheid voor ontwerp worden beoordeeld: kunnen er (ontwerp) richtlijnen aan worden ontleend voor de productie van kwalitatief hoogwaardige producten? Voor diagnostische doeleinden kan er veelal worden volstaan met kwaliteitsindicatoren. Echter, de logica staat het meestal niet toe dat deze indicatoren ook voor ontwerpdoeleinden worden gebruikt. In de wetenschappelijke wereld, vormt het aantal publikaties bijvoorbeeld een indicator voor kwaliteit. Door artikelen in tweeën te verdelen kan een schijnbare verdubbeling van de kwaliteit worden gerealiseerd. Aan structureel te gebruiken beoordelingsmodellen moeten dus strengere eisen worden gesteld op het gebied van validiteit: het model moet ook werkelijk dát meten wat wordt bedoeld.

Hiervoor is een aantal kerndimensies van kwaliteit geïdentificeerd waarmee bij de vorming van een deugdelijk beoordelingsmodel rekening moet worden gehouden. Uitgaande van bovengenoemde doelen kan daarover alvast het volgende worden gezegd. De eis van een evenwichtige verhouding tussen de drie invalshoeken impliceert dat niet alleen het artistieke kernproduct moet worden beschouwd, maar dat ook randaspecten en contextuele factoren in het model moeten worden opgenomen. Er moeten zowel

functionele als procedurele dimensies worden meegenomen. Verder moet het kwaliteitsmodel expliciet gerelateerd zijn aan strategische keuzen, met name aan de keuze van de beoogde doelgroepen. Kunstsubsidies worden meestal toegekend op het niveau van de organisaties. Dit niveau moet mede om die reden centraal staan in het beoordelingsmodel. Er moeten echter ook directe relaties worden gelegd met hogere en lagere aggregatieniveaus, enerzijds omdat het uiteindelijk gaat om de kwaliteit van het totale Nederlandse kunstleven en anderzijds omdat consumenten en distributeurs beslissingen nemen op het produktniveau. Het is zinvol om de beoordeling van innovatieactiviteiten te scheiden van de reguliere kunstsubsidie en -beoordeling. Bovendien lijkt het niet verstandig om de innovatieve kwaliteit van het werk expliciet als kwaliteitsdimensie mee te nemen, vooral wegens het ontbreken van een deugdelijk referentiekader. Kwaliteitsmodellen moeten flexibel zijn en in de loop van de tijd kunnen worden aangepast, dit betreft zowel de relevant geachte aspecten als de weging daarvan.

kwaliteitssturing

Kwaliteitsbevordering vereist niet alleen een bruikbaar beoordelingsmodel, maar ook een bijbehorend besturingsmechanisme. Dit als geheel wordt een kwaliteitssysteem genoemd. Een kwaliteitssysteem is een stelsel van maatregelen dat de kwaliteit in beeld brengt én bevordert. Vooral wanneer het gaat om gesubsidieerde kunst, is het essentieel dat de individuele en landelijke beoordelingsmodellen goed op elkaar zijn afgestemd. De ervaring leert echter dat de stuurmaatregelen per niveau nogal uiteenlopen. Een voorbeeld van een besturingsmechanisme op het niveau van individuele organisaties is het personeelsbeleid. Op het niveau van de samenleving is de kunstsubsidieering bijvoorbeeld een belangrijk

besturingsinstrument voor de overheid en functioneert primair. De subsidiëring is een instrument voor rechtstreekse kwaliteitssturing. Ook kan de overheid indirecte maatregelen nemen met de bedoeling om de kwaliteitssturing door de individuele organisaties te stimuleren; in bedrijfskundige termen heet dit metabesturing. Er is sprake van metabesturing wanneer de overheid bijvoorbeeld niet zozeer het eindproduct beoordeelt of probeert te beïnvloeden, maar zich richt op het totstandkomingsproces of op de wijze waarop men met het publiek omgaat.

Kwaliteitsbevordering is meer dan alleen het oppoetsen van producten. Een kwaliteitssysteem moet zorgen voor afstemming tussen datgene wat wordt geproduceerd en degene(n) voor wie wordt geproduceerd. Klanten zijn lang niet altijd in staat om hun wensen eenduidig kenbaar te maken. Bovendien spelen daarbij, vooral wanneer het gaat om ideële producten, ook lange-termijn-, maatschappelijke en professionele belangen een rol. De medaille heeft twee kanten: achterhalen wat klanten willen en dat vervolgens maken, én beïnvloeden wat (potentiële) klanten willen. Nog algemener: er is een proces van wederzijdse besturing: de klant moet kunnen beïnvloeden wat voor hem of haar wordt gemaakt en de producent moet besturen wat de klant verwacht en wenst. Ook de overheid kan het bevorderen van deze afstemmingsprocessen als een expliciete taak opvatten.

Deze afstemmingskwestie vertoont een sterke analogie met de problematiek van kwaliteitssturing in de professionele dienstverlening. Alvorens meer concrete uitspraken over kwaliteitssturing te kunnen doen, menen wij eerst op deze analogie nader te moeten ingaan, alsmede op de rol en het gedrag van het kunstpubliek.

4. Kunstproductie en -distributie als professionele dienstverlening

Kunstproducten zijn bij uitstek te typeren als professionele producten. Dat zijn producten die worden geproduceerd door één of meer personen die geacht worden competent te zijn in een bepaald kennis- en/of vaardigheidsgebied, verkregen door langdurige opleiding, én ook de kwaliteiten bezitten om deze kennis en/of vaardigheden in de praktijk toe te passen (Broekhuis en De Leeuw, 1994).

Kunstproducten worden vaak in de vorm van diensten aangeboden, bijvoorbeeld theater- en muziekuitvoeringen, tentoonstellingen, kunstuitlenen- en bibliotheekdiensten. Diensten worden vooral gekenmerkt door het feit dat het aangeboden nauwelijks tastbaar is en derhalve voorafgaand aan consumptie moeilijk valt te beoordelen. Een ander kenmerk is dat het eindresultaat veelal mede wordt beïnvloed door de inbreng van klanten, wat samenhangt met het feit dat diensten of delen daarvan vaak tijdens het consumptieproces geproduceerd worden en dat de klanten daaraan moeten meewerken. Zo is goed onderwijs niet alleen te zien als een (inspannende) activiteit van een docent maar veeleer als een interactieproces waarbij leerlingen een essentiële rol spelen, in dit verband moet er van een coproductie worden gesproken. Een goede theatervoorstelling wordt in zeker opzicht óók door het publiek gemaakt. Verder zijn diensten moeilijk te standaardiseren en is voorraadvorming in feite niet mogelijk.

Ook kunstproducten die strikt genomen niet als een dienst mogen worden getypeerd, kunnen trekken vertonen die kenmerkend zijn voor diensten, bijvoorbeeld beeldende kunst in opdracht en in beperkte mate ook literatuur. Bovendien moet kunst worden gedistribueerd. Dit randaspect heeft per definitie het karakter van dienstverlening. Dit impliceert dat het

uitgebreide kunstprodukt kan worden bestudeerd als een professionele dienst.

Professionele organisaties hebben altijd te maken met een spanning tussen de wensen van de klant en vakmatige vereisten. Een derde spanningsbron wordt gevormd door maatschappelijke regels en normen die in het geval van de gesubsidieerde kunsten vooral voortvloeien uit het kunstbeleid. Professionals kunnen niet werken volgens het principe 'u vraagt wij draaien' (De Leeuw en Ritsema van Eck-van Peet, 1987). Klanten kunnen bepaalde wensen hebben die op basis van ethische en/of professionele gronden niet geleverd kunnen worden. Ook is het mogelijk dat klanten hun eigen wensen niet goed kunnen specificeren. Het is dan aan de professional om in een proces van interactie met (potentiële) klanten te komen tot een voor beide partijen acceptabele produktspecificatie.

Kwaliteitsconcepten voor professionele producten zijn complex, dynamisch en relationeel. De inhoud en de betekenis zijn voortdurend in beweging. Gefixeerde en gestandaardiseerde beoordelingsprocedures zijn derhalve onmogelijk. De belangrijk geachte kwaliteitskenmerken en de relevantie daarvan, alsmede de wijze waarop meting, beoordeling en sturing moeten plaatsvinden, dienen onderwerp te zijn van een continu debat tussen alle betrokkenen – klanten, professionals, kunstmanagers en beleidsmakers namens de maatschappij. Met het oog op kwaliteitsbevordering is het dus uitermate belangrijk dat er continue communicatie-, discussie- en soms onderhandelingsprocessen plaatsvinden. Ook moet in die afstemmingsprocessen de wisselwerking tussen de verschillende aggregatieniveaus worden begrepen. Een goed kwaliteitssysteem dient het dynamische karakter niet alleen te respecteren, maar moet dit ook bevorderen.¹⁵

In de praktijk blijkt dat professionals zich nogal eens afschermen voor de invloed van klanten of dat er wordt gedacht dat men wel weet wat de klant wil en wat voor hem of haar goed is. Wanneer dit uitmondt in professionele isolatie kan dit resulteren in producten waar niemand op zit te wachten. Professionele autonomie is relatieve autonomie. Artistieke vrijheid moet geen isolement inhouden. Werkelijke professionaliteit is vrijheid in gebondenheid.

Het is bekend dat professionals niet kunnen worden bestuurd door standaardisatie van hun gedrag. Het is in het algemeen moeilijk om ze tot ander gedrag te brengen – bijvoorbeeld een andere omgang met het publiek – door dat gedrag voor te schrijven. Professionals worden voornamelijk gestuurd door de door opleiding en ervaring verworven professionele competentie en door de daarmee samenhangende waarden en normen. De laatste hebben bijvoorbeeld betrekking op beelden van het publiek, alsook op wat de professional wel en niet behoort te doen. In termen van Hofstede's cultuurbegrip heet dit de collectieve mentale programmering (Hofstede, 1991). Indien een dergelijk stelsel van normen en waarden markante onderscheidende trekken heeft, kan over ideologie worden gesproken. Een krachtige, vooral op langere termijn werkende manier van besturen is *ideologische besturing*: het gericht beïnvloeden van de denkbeelden (mentale programmering) van, in dit geval, de professionals.¹⁶

Klanten beschikken in de regel niet over een professioneel referentiekader. Zij zullen hun oordeel vooral baseren op de gebruikswaarde van het eindresultaat en op (rand)aspecten die voor hen waarneembaar en vergelijkbaar zijn. Aandacht voor de gebruikswaarde en kwalitatief goede randaspecten vormen derhalve belangrijke voorwaarden voor tevreden klanten.

De tevredenheid van klanten wordt mede bepaald door verwachtingspatronen. In de literatuur over het consumentengedrag wordt veelal aangenomen dat de verwachtingen over het produkt die voorafgaand aan de consumptie worden gevormd, als norm of vergelijkingsmaatstaf gaan fungeren voor de feitelijke ervaringen met het produkt (bijvoorbeeld Grönroos, 1990).¹⁷ Dit impliceert dat producten op grond van de beschikbare voorinformatie in feite hun eigen kwaliteitsnormen creëren. Diensten en professionele producten bezitten relatief veel niet-waarneembare eigenschappen. Sommige van die eigenschappen kunnen eventueel tijdens of na de feitelijke consumptie wel zichtbaar worden (ervaringseigenschappen), op andere daarvan moet men gewoon vertrouwen (vertrouwenseigenschappen). Het moge duidelijk zijn dat in dergelijke gevallen een juiste informatievoorziening, afgestemd op het kwaliteitsmodel van de beoogde doelgroep, essentieel is. Het is bovendien van belang dat het produkt niet meer maar ook niet minder pretendeert te zijn dan het kan waarmaken (Boorsma, 1994). De informatievoorziening kan worden gezien als besturing. Het besturen van de voorspellingen en verwachtingen van (potentiële) klanten moet als een cruciaal onderdeel van het kwaliteitsmanagement worden beschouwd.

Als laatste punt, maar zeker niet het minst belangrijke, moet worden vermeld dat professionele kwaliteit staat of valt met het werkplezier en de betrokkenheid van de professional. Betrokkenheid bij het werk is voor alle kunstenaars essentieel. Voor de kunstenaars geldt tevens dat ze het fijn moeten vinden iets 'moois' voor hun klanten te maken. Daarenboven mag ook van de klanten worden verwacht dat zij zich geïnteresseerd en betrokken opstellen en moeite zullen doen om het produkt als kunst te laten functioneren.¹⁸

De Beeldende-Kunstenaarsregeling vormt een goede illustratie van wat er met de kwaliteit kan gebeuren bij een ongeïnteresseerde overheid als klant. Kwaliteit vangt dus aan met inspanning en betrokkenheid van alle partijen en valt daarmee ook onder hun gezamenlijke verantwoordelijkheid.¹⁹

5. Het gedrag en de rol van het kunstpubliek

De centrale rol die het kunstbeleid sinds het begin van de jaren tachtig toekent aan het streven naar artistiek hoogwaardige kwaliteit is in de loop van de tijd op bepaalde punten genuanceerd. Sinds halverwege de jaren tachtig figureert naast het kwaliteitsbeginsel op een gelijkwaardig niveau het beginsel van verscheidenheid. Daarmee werd erkend dat er historische en artistiek-inhoudelijke verschillen in aanbod en in voorkeuren bestaan. Er wordt sindsdien gestreefd naar een optimale diversiteit in het kunstaanbod.²⁰ Voor de subsidiëring impliceert dit dat er in de officiële advisering niet langer uitsluitend naar de artistieke aspecten van het kunstwerk wordt verwezen, maar dat daarin ook de plaats van het werk in het totale Nederlandse kunstaanbod wordt betrokken.

Beide kwaliteitsdimensies – verscheidenheid en artistieke kwaliteit – waren aanvankelijk in aanbodtermen gedefinieerd. In het kunstbeleid van de jaren negentig worden er voor het eerst expliciet gebruikers- en maatschappelijke aspecten aan toegevoegd. De *Nota cultuurbeleid 1993-1996* koppelt het beginsel van verscheidenheid aan het begrip culturele functie – de waarde van een cultuuruiting om de betrokkenheid van bepaalde sociale of geografische doelgroepen bij cultuur te vergroten (p. 39). Verscheidenheid krijgt daarmee een gebruikerscomponent. Behalve het streven naar een optimale diversiteit in functies, vermeldt de cultuurnota tevens dat

kunstinstellingen er verantwoordelijk voor worden gesteld dat deze functies uit het oogpunt van participatiebevordering zo goed mogelijk worden vervuld. Concreet kan dit betekenen dat in de subsidiëring bijvoorbeeld ook bezoekersaantallen, het gebruik van audiovisuele verspreiding en het uitspelen van succesvol repertoire kunnen worden betrokken. Ook zijn er plannen om bij de advisering een grotere plaats in te ruimen voor de geïnteresseerde leek (p. 51). Dit impliceert dat kunstenaars en vooral kunstmanagers en beleidsambtenaren zich onder andere zullen moeten verdiepen in het consumptie- en beoordelingsgedrag van huidige en potentiële kunstconsumenten.

Gedrag norms voor kunstbeschouwing

Bij de analyse van het beoordelingsgedrag van kunstconsumenten is het zinvol om een onderscheid te maken tussen de gedragsnormen en de werkelijke gedragingen. Veel kunstliefhebbers menen dat kunstproducten niet vergeleken mogen worden met gewone producten en dus ook anders beoordeeld moeten worden. Kunst wordt dan ook niet geconsumeerd maar gerecipeerd. Wanneer een gemiddelde kunstliefhebber wordt gevraagd naar zijn of haar oordeel over een bepaalde ervaring met een kunstuiting, zullen velen geneigd zijn om het antwoord in esthetische of technische termen te formuleren. Men sluit zich aan bij de in de kunstwereld heersende ideologie. Er is vaak weinig respect voor degenen die de juiste termen niet kennen of alleen maar zeggen dat het leuk, plezierig of juist heel vervelend was. Nog minder wordt het geapprecieerd wanneer iemand de koppeling legt met het nut of morele aspecten van het kunstwerk, bijvoorbeeld wanneer het argument wordt gebruikt dat een schilderij zo mooi bij het bankstel past. Er bestaat blijkbaar een sociale code voor de wijze waarop kunstliefhebbers

kunst menen te moeten beschouwen en waarderen. Bourdieu (1979) noemt dit de 'legitieme' wijze van kunstbeoordelen in tegenstelling tot de 'populaire' wijze. De legitieme oordeelsvorming vertoont sterke overeenkomsten met Kants eerder genoemde zuivere oordeelsvorming. De stevige positie van deze gedragsnorm onder het huidige kunstpubliek kent een historische achtergrond. Het burgerlijke cultuurideaal dat in de eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog centraal stond in het cultuurbeleid, mocht aanspraak maken op universaliteit, omdat dit gekoppeld was aan een voorgeschreven beschouwingswijze waarbij de individuele subjectiviteit buiten spel was gezet. Deze beschouwingswijze heeft te maken met de wijze waarop de burgerij zich onderscheidde van de arbeidersklasse, onder andere door een voorkeur voor luxe, het afstand te nemen van direct nut en functionaliteit (Bourdieu, 1979).

Om kunst op een legitieme of kantiaanse wijze te kunnen beschouwen en waarderen moet men over voldoende kennis van de culturele traditie beschikken, omdat deze kennis, eventueel gecombineerd met de esthetische ervaring, als het enige gelegitimeerde referentiekader wordt gezien. Ook het naoorlogse spreidingsbeleid heeft aan de maatschappelijke verankering van dit beeld een steentje bijgedragen. De massa had immers geen smaak – vooral omdat ze geen verstand van kunst had – en moest derhalve cultureel worden opgevoed. Aldus heeft het idee dat er alleen van kunst kan worden genoten door wie over voldoende culturele kennis beschikt diep wortel geschoten in het maatschappelijk leven, niet alleen in de hoofden van kunstaanbieders, beleidsambtenaren en kunstminnende recipiënten, maar ook in de hoofden van degenen die juist om die reden zijn afgehaakt.²¹ Hoewel het geloof in een universeel cultuurideaal plaats heeft gemaakt voor het

beginsel van verscheidenheid, geldt de kantiaanse houding nog steeds als norm.

Uiteraard bestaan er altijd discrepanties tussen gedragsnormen en het werkelijke gedrag. Handelingen die exact volgens de normen plaatsvinden, krijgen al gauw een kunstmatig karakter, vooral wanneer ook de individuele subjectiviteit daarbij uitgeschakeld moet worden. Er zijn aanwijzingen om te veronderstellen dat kunstbeschouwing meestal niet geheel volgens de norm geschied. Wat een eenvoudige introspectie al doet vermoeden, wordt door recent empirisch onderzoek bevestigd. Bij kunstreceptie en beoordeling spelen niet alleen esthetische motieven een rol, maar vooral ook de behoefte aan vermaak en een plezierige besteding van vrije tijd (Boorsma en Van Maanen, 1993; Van der Tas, 1993a, 1993b). Dit impliceert echter nog niet dat de norm niet langer geldig zou zijn.²²

De autonomisering van de kunstproductie en de sterk richtinggevende rol van het professionele oordeel worden veelal als oorzaken aangemerkt voor de groeiende kloof tussen de gesubsidieerde kunsten en de samenleving.²³ Er is geprobeerd zichtbaar te maken dat ook de heersende normen voor kunstreceptie daar in belangrijke mate aan hebben bijgedragen. Er hebben zich niet alleen autonomiseringsprocessen voorgedaan aan de produktiezijde, maar ook aan de receptiezijde van het kunstleven. De consequentie van een kantiaanse beschouwingsnorm is dat de receptie van een specifiek kunstwerk in feite een geïsoleerde, atomistische ervaring oplevert. Daarbij wordt voornamelijk naar de kunst zelf verwezen, waarbij zowel de randaspecten als de zingeving voor de persoonlijke, sociale en ruimtelijke sfeer niet relevant of ondergeschikt worden geacht. Het zal duidelijk zijn dat dit belemmerend kan werken voor de participatiebevordering, met name wat het bereiken van potentieel publiek aangaat. Vooral

nieuwkomers zullen de gedragsnorm als sterk richtinggevend beschouwen.

Kunstreceptie of kunstconsumptie?

Het streven naar een versterking van de betrokkenheid van kunst en samenleving op elkaar, vereist dus niet alleen, zoals eerder gesteld, een herstel van het kwaliteits-evenwicht tussen professionele, maatschappelijke en gebruikersaspecten, maar vraagt ook om een andere kijk op kunstreceptie. Om de omgang met kunstuitingen weer een centrale positie te laten krijgen in het maatschappelijk leven, zou het geoorloofd moeten zijn om kunstwerken in relatie tot hun context te *consumeren* in plaats van ze geïsoleerd te moeten *recipiëren*. Sterker nog: dit zou niet slechts moeten worden toegelaten, maar moet vooral worden gestimuleerd. Juist de ruimtelijke, sociale en persoonlijke context en tal van consumptiemotieven die al dan niet direct aan het kernprodukt zijn gerelateerd, vormen de lijnen waarlangs de verbinding tussen kunst en samenleving tot stand moet komen. Tezamen met de facilitaire en ondersteunende producten vormen deze verbindinglijnen noodzakelijke voorwaarden om de maatschappelijke functies van kunst te kunnen vervullen. Een dergelijke zienswijze, alsmede een daaraan gekoppelde wijze van handelen, is dus onontbeerlijk voor de integratie van kunst in het dagelijkse, maatschappelijke samenleven.

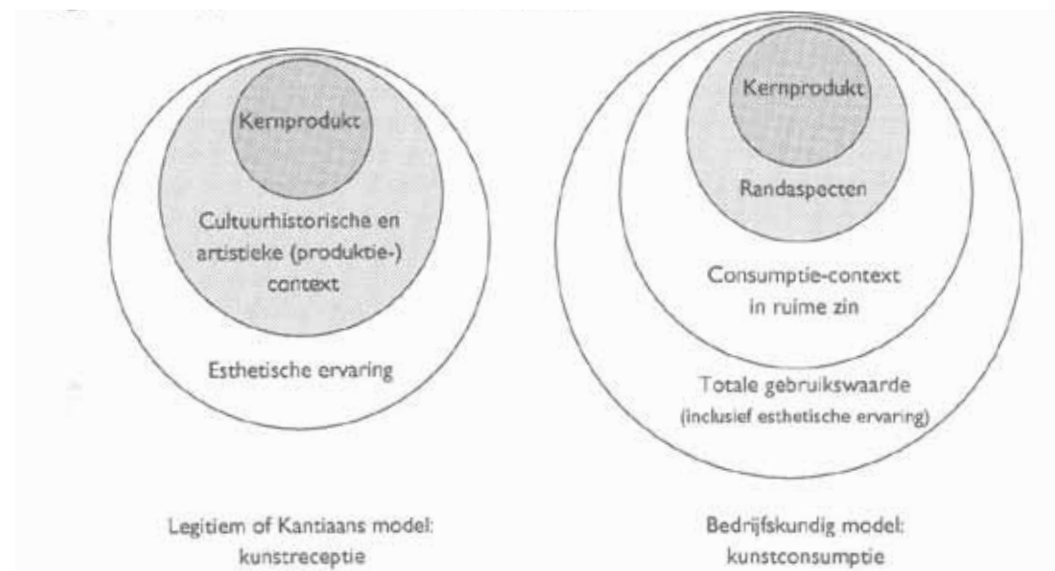
Ook de distribuanten van kunst hebben zich over het algemeen een eenzijdige kantiaanse houding aangemeten. De instandhouding hiervan is mede mogelijk gemaakt door het feit dat de financieringsstromen gescheiden zijn van de bezoekersaantallen. Dit hangt niet alleen samen met het subsidiesysteem, maar ook met het feit dat er voor verliesgevende producten compensatiemogelijkheden zijn door

winstgevende activiteiten te ontplooiën. Het maakt voor de distributie dus niet veel uit of er voor sommige artistieke producten veel of weinig klanten komen. Bovendien zullen de extra marketingkosten veelal hoger zijn dan de extra te genereren opbrengsten. Deze situatie is problematisch, omdat het juist de distributie is die dicht bij de klanten staat en derhalve de belangen van gebruikers zou moeten kennen en zou moeten behartigen én vooral ook zou moeten streven naar een zo hoog mogelijke afzet. Een onderschatting van het belang van de distributiefunctie zou uiteindelijk wel eens de bottle-neck kunnen vormen bij het bevorderen van de relatie tussen kunst en samenleving. De activiteiten en de verantwoordelijkheden van de distributie lijken aan een herziening toe te zijn. Daarnaast bevindt zich bij de distributiefunctie een zwakke plek in de heersende ideologie; veel van de

'ondergewaardeerde' randaspecten vormen immers kernactiviteiten van de distributie. Een opwaardering van de distributiefunctie zou tegelijk een aangrijpingspunt kunnen bieden om de heersende ideologie open te breken.

Tenslotte lijkt een herbezinning op de vermeende noodzaak van specifieke kennis en vaardigheden om van kunst te kunnen genieten zinvol. Het zou zeer goed mogelijk kunnen zijn dat er – in het verlengde van het gegeven dat er geen universele goede smaak bestaat – op meer dan één manier van kunst kan worden genoten en dat daarvoor niet altijd specialistische kennis nodig is. Wij beweren niet dat kennis en inzicht geen invloed hebben op de aard van het genieten. De vraag óf er genoten wordt en hoe, is echter uiteindelijk slechts door de klant zelf te beoordelen. En die behoort het kunstproduct (in brede zin) niet met andermans, maar met zijn eigen referentiekader te beoordelen.

Figuur 2: Ideaaltypische modellen voor kunstbeskouwing



Uiteraard geldt dit alleen onder de voorwaarde dat de gebruiker zich betrokken opstelt en zich inspant om een esthetische ervaring op te doen.

Dit impliceert dat kwaliteitssturing binnen het Nederlandse kunstleven, naast eventuele organisatorische veranderingen in het beoordelingssysteem, ook maatregelen in de zin van mentaliteitssturing zou moeten omvatten: het veranderen van de heersende ideologie.

Kunstconsumptie en het professionele oordeel

De overheid laat zich over maatregelen op het terrein van de kunsten in principe adviseren door onafhankelijke deskundigen. Dit gebeurt vooral bij de kunstsubsiëring en aankoopbeslissingen, maar ook bij beleidskwesties. De uitbesteding van het oordeel heeft te maken met de opvatting dat alleen onder de voorwaarde van artistieke autonomie 'echte' kunst kan worden geproduceerd. De subsidiëring moet gebaseerd zijn op belangeloze – zuivere – oordelen. Aangezien er voor een dergelijke oordeelsvorming culturele kennis is vereist, verwacht men dat naarmate iemand over meer kennis en expertise beschikt zijn of haar oordeel 'beter' zal zijn.²⁴

Als overblijfsel van het traditionele spreidingsbeleid heerst in de kunstwereld nog steeds de opvatting dat de massa niet de 'juiste' smaak heeft en culturele keuzen te veel laat leiden door niet-artistieke factoren. Ook dit behoort tot de collectieve mentale programmering. Een zichzelf respecterende kunstliefhebber, die zich wil onderscheiden van de massa, zal dus moeite moeten doen om voldoende culturele kennis te vergaren en beoordelingsvaardigheden te ontwikkelen. Het volgen van de kunstcritieken en de beleidsbeslissingen in de media kan daarbij een goede ondersteuning bieden. De professionals fungeren dus min of meer als opinielidder voor kunstconsumenten. Soms worden alleen de beoordelingscriteria overgenomen, soms

conformeert men zich tevens aan de artistieke opvattingen. In situaties van onzekerheid of gebrek aan kennis doen mensen nu eenmaal wel vaker een beroep op de mening van deskundigen. Deze kijk op de oordeelsvaardigheid kan het 'gewone genieten' min of meer verdringen.

Het feit dat veel kunstconsumenten mede varen op afgeleiden van de professionele normen heeft ook consequenties voor het proces en de richting van de culturele vernieuwing. Acceptatie van radicale innovaties is slechts mogelijk wanneer het beoordelend subject over het vermogen beschikt om de eigen normen ter discussie te stellen. Subjecten zijn beter in staat om de eigen normen aan te passen wanneer ze deze normen ook zelf hebben opgesteld. Kunstconsumenten zullen vaak eerst afwachten hoe professionals op de innovatie reageren. Dit kan een soepel verloop van het vernieuwingsproces in hoge mate belemmeren en bovendien bepaalde soorten vernieuwingen in de weg staan.²⁵

Indien men op een serieuze wijze het gebruikersperspectief wil meenemen in het kwaliteitsbeleid, is het van belang om zich terdege bewust te zijn van het feit dat kunstconsumenten veelal geneigd zijn om de professionele normen en opvattingen als leidraad te nemen. Het verdient aanbeveling om het kwaliteitssysteem zodanig te organiseren dat deze neiging in ieder geval niet wordt versterkt. Men moet zich realiseren dat het gedrag door de heersende ideologie wordt bestuurd.

Interessant zijn in dit verband voorbeelden van gevallen waarin mensen die zichzelf niet als kunstconsument beschouwen, worden gevraagd om te oordelen. Bijvoorbeeld toen de Groningse burgerij werd gevraagd naar haar mening over vier verschillende ontwerpen voor de uitbreiding van het stadhuis. De bevolking

bleek geheel anders te oordelen dan de deskundige commissie en koos in ruime meerderheid voor een ontwerp dat in ‘gewone termen’ werd omschreven, als: past bij de sfeer van de stad, leuk, en dergelijke. De gemeenteraad heeft gekozen voor het gebruikersperspectief en heeft zich bij het resultaat van deze ‘volksraadpleging’ aangesloten (zie ook Van der Ploeg, 1994). Een soortgelijk verschijnsel doet zich voor bij de ‘organische’ architectuur van onder meer het hoofdkantoor van de ING Groep (voormalig NMB-hoofdkantoor) te Amsterdam en het nieuwe gebouw van de Gasunie in Groningen. Het lekenoordeel is positief: leuk gebouw, indrukwekkend, apart, et cetera. Onder deskundigen is echter gepruttel te horen. Nader onderzoek is vereist om te kunnen vaststellen hoeveel lering er getrokken kan worden uit situaties waarin er spontaan publiek is dat zichzelf niet als kunstkenner beschouwt, maar wel met de kunstuiting wordt geconfronteerd, zoals met gebouwen en kunst in de openbare ruimte. Dergelijke situaties zijn in ieder geval het bestuderen waard.

6. Contouren van kwaliteitssystemen voor de kunstwereld

Eerder werd een tussenbalans opgemaakt over de mogelijkheden van kwaliteitsmeting en -sturing door middel van kwaliteitssystemen in de kunstensector. Door kunst te vergelijken met professionele dienstverlening en de rol en het gedrag van het kunstpubliek ofwel de klanten onder de loep te nemen, hebben we getracht om hieraan meer handen en voeten te geven. Ter aanvulling op deze tussenbalans resumeren we, zonder volledigheid na te streven, de belangrijkste conclusies.

Kwaliteitsbevordering moet vooral gericht zijn op het stimuleren van afstemmingsprocessen. Het dynamische karakter van het kwaliteitsbegrip dient daarbij gerespecteerd te

worden. Stimulering van het debat over de invulling van kwaliteitsconcepten moet een wezenlijk onderdeel vormen van kwaliteitssturing. Een goede informatievoorziening, afgestemd op de doelgroepen, is daarbij onontbeerlijk. Kwaliteitssystemen dienen de betrokkenheid van alle partijen te stimuleren. Bij professionele producten spelen randaspecten, contextvariabelen en de gebruikswaarde van het eindprodukt – door hun relatief goede waarneembaarheid en meetbaarheid – een belangrijke rol in de keuzeprocessen en oordelen van klanten. Het zijn juist deze aspecten die een verbindende rol zouden kunnen spelen bij het bevorderen van de relatie tussen de kunsten en het maatschappelijk leven. In de kunstwereld is er ten aanzien van kunstconsumptie echter sprake van een hardnekkige gedragsnorm die het belang van dergelijke aspecten ontkent. Deze gedragsnorm, alsook het idee dat het genieten van kunst specialistische kennis vereist, kunnen de bevordering van kunstparticipatie – het centrale thema van het kunstbeleid in de jaren negentig – aanzienlijk belemmeren. Dit impliceert dat kwaliteitssystemen, met name vanuit het perspectief van de overheid, ook gericht zouden moeten zijn op mentaliteitssturing. Tot slot dient er, wanneer het gebruikersperspectief een zwaardere rol in de kunstbeoordeling moet krijgen, gerekend te worden met het feit dat kunstconsumenten professionals vaak als opinieleiders beschouwen.

Tot zover zijn contouren aangegeven waarbinnen bedrijfskundig verantwoorde kwaliteitssystemen voor de kunstwereld kunnen worden ontworpen. Ter aanvulling hierop menen wij nog één zeer essentieel aspect te moeten benadrukken. Kwaliteitsbevordering moet worden georganiseerd, geoperationaliseerd en uitgevoerd. Dat

betekent dat daarvoor structuren en procedures moeten worden ontworpen. Dit behoort traditioneel tot het terrein van degenen die zijn opgeleid in het analyseren en reguleren van instrumenteel-rationele – vooral economische – processen. Kwaliteitsbevordering in de kunstwereld vergt echter een ander soort expertise. Het gaat hier om besturingskwesaties waarbij de doelstellingen ideëel van aard zijn en niet of slechts gebrekkig in economische of kwantitatieve termen gedefinieerd kunnen worden. Bedrijfskundige kennis kan van groot nut zijn zolang er wordt gewaakt voor een eenzijdige nadruk op de instrumenteel-rationele dimensie. De substantieel-rationele dimensie die betrekking heeft op zingeving mag niet in het gedrang komen. In het geval van de kunsten gaat daarbij om de specifieke betekenis, rol en functies van kunst in de samenleving. Op het niveau van kunstorganisaties zijn daar ook de specifieke functies van het eigen aanbod in betrokken. Wij willen hier benadrukken dat verantwoorde kwaliteitssturing vereist dat er in principe altijd geredeneerd wordt vanuit de substantieel-rationele functies van kunst. Dat geldt zowel op het niveau van de samenleving als op het niveau van de individuele organisaties. Als het goed is, is de substantiële rationaliteit van kunst verdisconteerd in de legitimering van het kunstbeleid en in de missies van individuele kunstinstellingen, én wordt hierover met de samenleving een continu debat gevoerd.²⁶ Er zijn in de afgelopen jaren verschillende studies en studierichtingen ontstaan die *new class professionals* met de benodigde expertise trachten op te leiden.

7. Evaluatie van recentelijk aangedragen voorstellen

In het voorgaande is gesteld dat de naoorlogse kunstbeoordeling vooral georiënteerd is geweest op de professionele dimensie.²⁷ Zowel de

beoordelingssystematiek als de oordelen zelf worden tegenwoordig steeds vaker bekritiseerd. De oordelen zijn ondoorzichtig en moeilijk controleerbaar en de gevolgde systematiek zou hebben geresulteerd in een eenzijdig ‘avantgardistisch’ aanbod.²⁸

De *Nota Cultuurbeleid 1993-1996* maakt melding van mogelijke maatregelen om in de toekomst aan het gebruikersperspectief een grotere rol toe te kennen in de kunstbeoordeling. Hieronder worden enkele van deze maatregelen besproken, alsmede enkele andere voorstellen die zijn gedaan om te komen tot meer overzichtelijke, controleerbare kwaliteitssystemen. Deze worden tegen de achtergrond van de door ons voorgestelde contouren op hun bruikbaarheid geëvalueerd.

De opname van geïnteresseerde leken in beoordelingscommissies

De *Nota Cultuurbeleid 1993-1996* spreekt over een grotere plaats voor de ‘betrokken participant’ bij de advisering (p. 51). Dit voorstel is ons inziens minder geschikt om in de selectie een reële plaats toe te kennen aan het gebruikersperspectief.²⁹ Het is aannemelijk dat de leek bij de beschouwing een kantiaanse houding zal aannemen, vooral ook omdat een beoordelingssituatie in principe iets anders is dan een consumptiesituatie (zie ook Van Maanen, 1994). Deze optie heeft uitsluitend zin in die situaties waarin de leken het produkt werkelijk hebben geconsumeerd en wanneer zij ook beoordelingscriteria mogen gebruiken die in termen van gebruikswaarde en tevredenheid zijn gedefinieerd. Als men er wel toe overgaat, moeten consumenten uitdrukkelijk worden uitgenodigd om te spreken in hun eigen termen en eigen criteria te gebruiken. Niettemin is het waarschijnlijk dat een leek het onderspit zal moeten delven in het machtsspel dat zich volgens Hekkert en Van Wieringen (1993) in beoordelingscommissies veelal afspeelt.

Het betrekken van participatiecijfers en eigen inkomsten in de kunstsubsiëring (Nota Cultuurbeleid 1993-1996, p. 51)

Voor de podiumkunsten is deze maatregel reeds ten uitvoer gebracht door instellingen te verplichten een minimumbedrag aan eigen inkomsten te realiseren (15 procent van de exploitatiekosten). Dit type stuurmaatregelen is instrumenteel van aard en is bedoeld om de collectieve kunstparticipatie en daarmee de kwaliteit van het maatschappelijk kunstleven te bevorderen. De redenering dat de maatschappelijke kwaliteit van een kunstwerk wordt bevorderd door een zo groot mogelijk publieksbereik is ontegenzeggelijk plausibel. De wetten der logica staan echter geen omkering toe. Wanneer de maatregel niet klakkeloos wordt toegepast maar in samenhang met substantiële criteria, én wanneer er voldoende ruimte blijft voor experimenten en kunst voor minderheidsgroeperingen – bijvoorbeeld door te werken met gedifferentieerde budgetten – kan deze maatregel in principe een verbetering van de maatschappelijke kwaliteit bewerkstelligen. Wel dient hierbij de kanttekening gemaakt te worden dat wanneer kunstenaars en kunstorganisaties zich in het nauw gedreven voelen, er ongewenst modelgedrag kan optreden.³⁰

De door Hekkert en van Wieringen (1993) aanbevolen beoordelingsprocedure

Beide psychologen stellen op grond van een verklaringsonderzoek voor om bij de kwaliteitsbeoordeling de discussie achterwege te laten en het oordeel te baseren op de middeling van criteriumscores die op negenpuntsschalen moeten worden gemeten. De voorgestelde criteria zijn: inhoud, vakmanschap, oorspronkelijkheid en – bij aanvragen voor startstipendia – ontwikkeling. In de commissies dienen uitsluitend deskundigen zitting te nemen. Hoewel deze

methode wel tegemoet komt aan de behoefte aan meer doorzichtigheid en controleerbaarheid, menen wij de procedure, gegeven de hiervoor beschreven contouren, toch te moeten verwerpen. Er wordt uitsluitend rekening gehouden met de professionele invalshoek. Het criterium oorspronkelijkheid is verwant aan innovatieve kwaliteit en is dus in hoge mate afhankelijk van persoonlijke inzichten. De procedure differentieert niet tussen radicale innovaties en conventionele kunst. Het model is te simplistisch en te statisch: het doet geen recht aan de complexiteit en de dynamiek die kenmerkend zijn voor professionele kwaliteit. Doordat er geen discussie plaatsvindt, bestaat er een grote kans dat de criteria op langere termijn inhoudsloos worden. Voor de betrokken kunstenaars en kunstorganisaties biedt de procedure te weinig aanknopingspunten voor kwaliteitssturing, vooral wanneer er bij de scores ook geen toelichting wordt gegeven. Kortom, de methode is aantrekkelijk door eenvoud en schijnbare objectiviteit, maar voldoet in bedrijfskundige zin niet aan de eisen van bruikbaarheid.³¹

Richtlijn 9004-2 opgesteld door het Nederlands Normalisatie Instituut (NEN-ISO 9004-2)

Deze richtlijn voor het inrichten van kwaliteitszorg is speciaal ontworpen voor de dienstverlening en zou ook relevant zijn voor professionele dienstverlening. De richtlijn is onvoldoende bruikbaar, onder andere omdat er te veel nadruk wordt gelegd op de instrumentele rationaliteit waardoor er geen recht wordt gedaan aan de dynamische en substantiële aspecten van de professionele dienstverlening. Ook gaat de norm voorbij aan het afstemmingsvraagstuk tussen klanten, professionals, kunstmanagement en maatschappij (Broekhuis en De Leeuw, 1994). Men zij in de kunstwereld hiervoor dus op zijn hoede.

De Raad voor de Kunst en andere officiële smaakspecialisten bij de beoordeling ook de culturele functie, of beter gezegd de gebruikersaspecten, laten meewegen

Deze optie riekt naar, ongetwijfeld goed bedoeld, paternalisme: de professionals weten blijkbaar wel wat het publiek wil en wat goed voor ze is (zie ook paragraaf 4). Ook deze oplossing is onbruikbaar. Een reële rol voor het gebruikersperspectief in de beoordeling vereist juist interactie en een debat met die gebruikers. Hoewel het niet ondenkbaar is dat smaakspecialisten zich kunnen inleven in de positie van de consument, wringt men zich met deze oplossing wel in moeilijke bochten. Smaakspecialisten hebben zich immers aangesloten bij de heersende ideologie en hebben daarmee het gevoel voor gebruikersnormen leren onderdrukken.

8. Besluit: op weg naar kwaliteitsbevordering

Gegeven de huidige doelstellingen van het kunstbeleid mag aan kunstenaars en kunstorganisaties de eis worden gesteld dat zij, met behoud van artistieke integriteit, de dialoog met de samenleving blijven aangaan en een maximale inspanning verrichten om het publiek te bereiken.³² Dit impliceert onder meer dat er in kunstbedrijven en in het kunstbeleid, met name in het officiële selectieproces, meer ruimte moet worden gecreëerd voor de klant en voor maatschappelijke doeleinden. Kwaliteit is meer dan uitsluitend artistieke kwaliteit. Er is een meer genuanceerde kijk op het produkt vereist; optimalisering van de randaspecten en de gebruikswaarde is immers cruciaal voor tevreden klanten.

Kwaliteitsbevordering is belangrijker dan selectie. Kwaliteitsbevordering vereist een integrale aanpak, zowel vanuit het perspectief van individuele kunstbedrijven als vanuit het

gezichtspunt van de samenleving. Het is de kunst om evenals in het bedrijfsleven een goede afstemming te krijgen tussen fundamentele en marktgerichte research, productie, produktontwikkeling, distributie, marketing en verkoop. Het gaat daarbij om flexibele verbindingen binnen de totale produktieketen op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Dit impliceert dat vooral strategische samenwerking tussen kunstproducenten en -distribuanten belangrijk is.³³ Ook is een goede samenwerking tussen de kunstwereld en de overheid vereist. Van kunstenaars en kunstinstellingen die met subsidie willen werken, mag worden verwacht dat zij hun eigen strategie op één lijn brengen met de doeleinden van het kunstbeleid. In ieder geval zouden strategische keuzen moeten worden geëxpliciteerd en verantwoord. Kunstenaars en kunstinstellingen moeten structureel gaan nadenken over de culturele functie van hun producten en over de te benaderen doelgroepen. Een goed communicatiebeleid moet elke doelgroep van adequate informatie voorzien, vooral met het oog op het wekken van de juiste verwachtingen.

Daar distribuanten het dichtst bij de klant staan, vervullen deze in feite een sleutelpositie in de relatie tussen kunst en samenleving. Om in de subsidiering aan het gebruikersperspectief meer gewicht toe te kennen, zou de distributie geraadpleegd kunnen worden.³⁴ Wanneer de distributie een luidere stem krijgt bij de verdeling van middelen, moet daar wel iets tegenover staan. Distribuanten mogen in dat geval direct verantwoordelijk worden gesteld voor het kennen van het publiek en het onderhouden van een goede relatie daarmee, alsmede voor het doorgeven van adequate publieksinformatie aan kunstproducenten. Verder moeten bij de assortimentsbeslissingen van distribuanten behalve de publiekseisen,

ook de verscheidenheid aan de te vervullen culturele functies en artistieke criteria op een openbaar verantwoorde wijze tegen elkaar worden afgewogen. Juist op deze punten bevindt zich het raakvlak tussen de distributiefunctie en de maatschappelijke dimensie van kwaliteit. Indien bijvoorbeeld doelmatigheid of artistieke kwaliteit eenzijdig wordt benadrukt, kan de diversiteit van het kunstaanbod in het gedrang komen doordat 'risicovolle' produkten uit het assortiment worden genomen. Hier moet door de overheid meer worden bijgestuurd dan er momenteel gebeurt. Het kan onder andere zinvol zijn om de aan de distributie toegewezen budgetten nadrukkelijker te differentiëren naar de verschillende te vervullen distributietaken. Kortom, een distributieorganisatie behoort meer te zijn dan alleen een doorgeefluik. Van Maanen (1991, 1992) heeft in dit verband reeds een aantal concrete voorstellen geformuleerd.

Om ervoor zorg te dragen dat de verschillende culturele functies in een evenwichtige verhouding worden vervuld, zouden ook produktiebudgetten – evenals is geopperd ten aanzien van distributiebudgetten – nadrukkelijker kunnen worden gedifferentieerd. Met name zou een deel van het geld expliciet moeten worden aangemerkt als innovatiebudget om voldoende, maar geen ongelimiteerde, ruimte te creëren voor experimentele produktontwikkeling.³⁵ De toewijzing daarvan moet los staan van de reguliere kunstbeoordeling. Outputbeoordeling, met name de beoordeling van innovatieve kwaliteit, moet vooral wegens gebrek aan een goed referentiekader worden vermeden. Absoloute vrijheid is echter het andere uiterste. Innovaties moeten uiteindelijk in het maatschappelijk leven en dus ook in het kwaliteitsdebat worden opgenomen. Ze mogen niet blijven hangen in een klein circuit van ingewijden. Overigens gaat het niet alleen om

succesvolle innovaties; ook het minder goede heeft immers een functie in de dynamiek van het kunstenveld.

Kunstproductie en -distributie kunnen worden opgevat als een bijzondere vorm van professionele dienstverlening. Professionele kwaliteit heeft een complex, dynamisch en relationeel karakter, waarvoor geen standaardbeoordelingsinstrumentarium kan worden ontworpen. Bovendien is er sprake van een voortdurende spanning tussen klantgerichtheid, professionaliteit en maatschappelijke doeleinden. In het voorgaande is betoogd dat dit vraagt om een continu maatschappelijk debat ter afstemming en ontwikkeling van kwaliteitsconcepten, waaraan ook het publiek expliciet moet deelnemen. Dit debat dient zo concreet mogelijk te worden gevoerd en moet worden gedifferentieerd naar verschillende kunstvormen. De verantwoordelijkheid voor de organisatie ervan ligt vooral bij lokale overheden en het management van de betrokken kunstorganisaties. Het hoeft hierbij niet alleen te gaan om de kwaliteit van eindprodukten. Het is ook mogelijk dat producenten tijdens produktie- en produktontwikkelingsprocessen expliciet met klanten (in de eigen standplaats) in contact treden.³⁶

De maatschappelijke dialoog over kwaliteit mag niet los staan van een permanent te voeren nationaal – of eventueel internationaal – publiek debat over de grondslagen van het kunstbeleid.³⁷ Voorkomen moet worden dat kwaliteitsdebatten uitmonden in incrementalistisch gebakkelei over de subsidiëring van individuele kunstenaars en kunstorganisaties. Kwaliteitsbevordering is meer dan dat. Onderwerpen die in het grondslagendebat aandacht verdienen zijn onder andere: de substantiële functies van

Miranda Boorsma

was in 1994 universitair docent Marketing bij de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en participeerde tevens in het doctoraalprogramma Kunst en Kunstbeleid

A.C.J. de Leeuw

was in 1994 hoogleraar Bedrijfskunde, in het bijzonder Systeemleer, bij de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen

kunst, de rol van de markt, de gedragsnormen voor kunstconsumptie en de rol van specialistische voorkennis voor kunstgenot. Vooral de heersende ideologie moet kritisch ter discussie worden gesteld. Mits de beschouwer zich betrokken opstelt en zich inspant om de esthetische ervaring tot zijn recht te laten komen, zou er moeten worden getolereerd én gestimuleerd dat kunst in relatie tot de persoonlijke, sociale en ruimtelijke context wordt geconsumeerd. Slechts het veranderen van de fundamentele manier van denken over kunst in relatie met of liever voor klanten zal de professional ertoe kunnen brengen 'echte' kunst te maken voor 'echte' mensen. Mentaliteitssturing, ofwel ideologische besturing, kan goed samengaan met de hiervoor gesuggereerde opwaardering van de distributiefunctie. Het grondslagendebat dient verder te reiken dan alleen de professionele kunstwereld en het kunstbeleid. Kunst gaat de hele samenleving aan en heeft bovendien raakvlakken met andere beleidsterreinen. Met name het onderwijs en de amateurkunstbeoefening moeten daarbij worden betrokken.

Hoe goed een kwaliteitssysteem ook is, er zullen altijd fouten worden gemaakt. Kunstuitingen of voorstellen kunnen ten onrechte worden afgekeurd, maar ook ten onrechte goedgekeurd. De ergste fouten zijn misschien wel die fouten die niet geëvalueerd kunnen worden, omdat we niet weten dat ze zijn gemaakt. We weten immers wat voor kunstwerken ondanks positieve kritieken geen stand hebben kunnen houden. Ook weten we wat voor 'schoons' er is ontstaan ondanks een toenmalige negatieve beoordeling. Maar, wat voor 'moois' is er juist níét ontstaan omdat het niet strookte met het op het dat moment vigerende beoordelingsmodel? Dat zullen we nooit weten.

Noten

1. Dit artikel is voortgekomen uit de samenvoeging van twee voordrachten, gehouden op 22 november 1993, tijdens het symposium *Kwaliteit & de organisatie van het oordeel*, ter gelegenheid van het tienjarig bestaan van de studie *Kunst en Kunstbeleid* aan de Rijksuniversiteit Groningen.
2. Zie Oosterbaan Martinius (1990, p. 73).
3. Sinds de overheidsuitgaven aan cultuur in de jaren tachtig aan banden zijn gelegd, is er in diezelfde periode een verschuiving van middelen waarneembaar in de richting van de randstad ten koste van de regio (Verhoeff, 1993, hoofdstuk 3).
4. Zie bijvoorbeeld Rik Zaaij in *de Volkskrant* van 29 januari 1992.
5. Wat de geografische cultuurspreiding betreft is het roer nauwelijks omgegooid. Volgens de *Nota cultuurbeleid 1993-1996* zijn er nog steeds plannen voor ruimtelijke concentratie van podiumkunstinstellingen.
6. Van Maanen (1994) geeft een overzicht van de aspecten die in de discussies over artistieke kwaliteit zoal een rol spelen.
7. Het voert te ver om deze stelling hier helemaal uit te werken. Het komt erop neer dat een kwaliteitsoordeel een meting is en dat bij nadere beschouwing elke meting een vergelijking impliceert.
8. De bedoelde systematiek betreft een serie zogenaamde modelleringsbeslissingen (de Leeuw, 1990a, p.90 e.v.): de begrenzing of afbakening van het systeem (wat beschouw je als het kunstwerk: alleen het artistieke kernproduct of ook randaspecten, zoals de ruimte waarin het wordt getoond); de te beschouwen aggregatieniveaus (individueel werk, het jaarprogramma of het gehele oeuvre); welke subsystemen en aspectsystemen worden in het model betrokken en welke fasesystemen (de termijn die in beschouwing wordt genomen); het soort model en welke modeltaal wordt gebruikt (bijvoorbeeld kwantitatief of kwalitatief).
9. Hoewel de term 'distinctiesysteem' hier wel wordt gebruikt, menen wij dat deze op Bourdieu geënte aanduiding niet zo gelukkig is gekozen omdat het denken over de betrokken categorie kunstwerken daarmee in een bepaalde richting lijkt te worden gestuurd.
10. Zie bijvoorbeeld De Leeuw (1990a). We wijzen erop dat besturen inderdaad letterlijk is gedefinieerd als gerichte beïnvloeding. Besturing impliceert dus niet absolute beheersing noch de illusie daarvan.
11. Zie ook de voorwaarden voor effectieve besturing (De Leeuw, 1990, p. 112 e.v.).
12. Dat dit beslist geen onbelangrijke dimensie is, blijkt wel uit het beleidsvoornemen van het in 1993 opgerichte Fonds voor de Podiumkunsten. Het fonds zal bij de beoordeling van subsidieaanvragen niet alleen uitgaan van artistieke criteria, maar daarbij

- ook de ondernemerskwaliteiten van de aanvrager toetsen (Donker, 1993).
13. In de terminologie van de systeemtheorie gaat het hier om de vaststelling van het fasesysteem (zie ook noot 8).
 14. Hoogenboom (1994) laat aan de hand van voorbeelden zien dat ook deskundigen niet in de toekomst kunnen kijken.
 15. Voor meer over de problemen bij kwaliteitszorg in de professionele dienstverlening wordt verwezen naar Ritsema van Eck-van Peet, Broekhuis en Gruisen (1991).
 16. Hoe dat kan is in kort bestek niet aan te geven. Zie bijvoorbeeld Hofstede (1991) en De Leeuw (1994).
 17. Ook andere beoordelaars kunnen verwachtingspatronen in hun oordeel betrekken. De kunstenaar rekent bijvoorbeeld met wat hij of zij beoogde te maken. Zo kan het resultaat (gelet op de omstandigheden) voor de een meevallen en voor de ander misschien niet.
 18. Het onderpunt wordt mede gevoerd door recent onderzoek, met name dat waarin het cultuurdeelname-model van Ganzeboom (1989) als vertrekpunt is gekozen.
 22. Op basis van het onderzoek van Van der Tas (1993b) mag niet worden geconcludeerd dat de kantiaanse beschouwingwijze als gedragsnorm niet langer actueel is. Het is niet duidelijk in welke mate de respondenten de voorgelegde belevingscriteria in termen van esthetische beleving dan wel een andere soort beleving geïnterpreteerd hebben. Ook blijkt uit de resultaten dat respondenten criteria relevant achten die sterk overeenkomen met de door experts gehanteerde criteria. Bovendien is niet de gedragsnorm maar het gedrag zelf onderzocht.
 23. Zie het algemene deel van de *Nota Cultuurbeleid 1993-1996*, alsook *Cultuurbeleid in Nederland* (1993, hoofdstuk 5).
 24. Aldus is er een fraaie tautologie geproduceerd: leken kunnen niet zo goed oordelen.
 25. Wij zijn het met Van der Tas (1993b) eens dat een verregaande veralgemenisering van conformisme uiteraard niet realistisch is.
 26. Een pleidooi voor de expliciete referentie aan kunstspecifieke functies in het denken over management-, beleids- en wetenschappelijke problemen in de kunstwereld is te vinden in Boorsma (1993).
 27. Voor een beschrijving van de naoorlogse kunstbeoordeling in Nederland wordt verwezen naar Oosterbaan Martinius (1990).
 28. Zie bijvoorbeeld Van den Berg (1994) en Blokland (1993).
 29. Hekkert en Van Wieringen (1993) komen tot dezelfde conclusie maar dan op geheel andere gronden. Zij hebben de oordeelsvorming van leken onderzocht, die daarbij professionele criteria moesten gebruiken. Leken zouden tot andere, minder genuanceerde oordelen komen: ze hebben er kennelijk geen verstand van. Ons inziens bagatelliseert deze redenering het gebruikersperspectief.
 30. Van Klink waarschuwt in *NRC Handelsblad* van 29 augustus 1992 bijvoorbeeld voor 'slimmigheidjes en boekhoudkundige trucs'.
 31. Dit bewijst weer eens dat de resultaten van verklaringsonderzoek niet klakkeloos vertaald mogen worden in besturingsmaatregelen.
 32. In dit betoog is impliciet verondersteld dat het streven naar een versterking van de betrokkenheid van kunst en samenleving op elkaar een nobel streven is. Een sympathieke legitimering voor dit streven wordt gegeven door bijvoorbeeld Blokland (1991, 1993).
 33. In de toneelsector begint de organisatorische scheiding tussen productie en distributie zich momenteel te wreken. Toneelproducenten beginnen andere eisen te stellen aan de speellocaties; de architectuur van de traditionele theaterzalen wordt steeds vaker als belemmering gezien voor de artistieke ontplooiing. Theatermakers willen 'zwarte dozen' in plaats van podia met lijsten. Distribuanten en producenten lijken uit elkaar te groeien. Toneelgroep Amsterdam meent bijvoorbeeld dat de Westergasfabriek in Amsterdam-West meer artistieke mogelijkheden biedt dan de schouwburg op het Leidseplein (*Trouw*, 29 september 1992). De behoefte aan eigen theaters komt overigens ook voort uit het feit dat gezelschappen minder afhankelijk willen zijn van de vaak zeer vroeg vastgelegde programmering van de podia.
 34. Meer inspraak voor de distributie kan overigens ook een evenwichtiger geografische spreiding tot gevolg hebben, dit omdat de huidige beoordelingspraktijk de randstedelijke kunst neigt te bevoordelen.
 35. Waarheen die innovatiebudgetten moeten gaan is zeker nog een punt voor discussie. Het ligt niet zonder meer voor de hand dat deze middelen uitsluitend aan producerende kunstenaars en organisaties zouden moeten toekomen. Waarom zouden distributeurs niet ook een deel van het innovatiebudget te besteden kunnen krijgen? Naast artistieke innovaties zijn immers ook markt-ginitieerde innovaties denkbaar.
 36. Een voorbeeld: het Noord-Nederlands Toneel nodigt zo nu en dan vaste klanten (begunstigers) uit voor het bijwonen van repetitievoorstellingen.
 37. Ook Blokland (1993) benadrukt het belang van een publiek debat over het kunstbeleid.
- ### Literatuur
- P. van Beek en W. Knulst. *De kunstzinnige burger*. Rijswijk: SCP/cahier 86, 1991.
- H.O. van den Berg. 'Kwaliteit als kunstzinnige mystificatie'. In: *De kwaliteit van kunst en de organisatie van het oordeel*; H.O. van den Berg, M. Boorsma en H. van Maanen (red.). Groningen: Passage, 1994, pp. 3-24.
- A. M. Bevers. 'Onverwachte convergenties: nieuwe klasse, markt, staat en kunstwereld'. *Sociale wetenschappen*, jrg. 33, 1990, nr. 4, pp. 217-239.
- H.T. Blokland. *Vrijheid autonomie emancipatie: een politiek filosofische en cultuurpolitieke beschouwing* (dissertatie). Delft: Uitgeverij Eburon, 1991.
- H.T. Blokland. 'Sociaal-democratische cultuurpolitiek in een marktliberaal tijdperk: tien stellingen over sociaal-democratische cultuurpolitiek'. In: *Sociaal-democratie, kunst, politiek: beschouwingen over een sociaal-democratisch kunstbeleid.*; H. van Dulken en P. Kalma (red.), Amsterdam: Boekmanstichting/Wiardi Beckman Stichting, 1993, pp. 9-40.
- M. Boorsma. 'Investeren in kennis voor een rendabel kunstbeleid'. In: *Mens en Maatschappij*, jrg. 68, 1993, nr. 2, mei, pp. 107-132.
- M. Boorsma en H. van Maanen. *Lezers praten over Nederland Toneel: informatie, communicatie & participatie*. Groningen: Faculteit bedrijfskunde, Research Report nr. RR 1993-06, 1993.
- M. Boorsma. 'De kwaliteit van kwaliteitsoordelen: het ondergewaardeerde oordeel van de kunstconsument'. In: *De kwaliteit van kunst en de organisatie van het oordeel.*; H.O. van den Berg, M. Boorsma en H. van Maanen (red.). Groningen: Passage, 1994, pp. 25-50.
- P. Bourdieu. *La distinction: critique sociale du jugement*. Parijs, 1979.
- H. Broekhuis en A.C.J. de Leeuw. *NEN-ISO normering in de professionele dienstverlening: verleiding of misleiding*. Groningen: Faculteit bedrijfskunde, Research Report nr. RR 1994-01, 1994.
- Cultuurbeleid in Nederland*. Nationaal rapport voor de Raad van Europa. Den Haag: WVC, 1993.
- S. Davies. *Definitions of art*. Ithaca: Cornell University Press, 1991.
- J. Donker. 'Fonds voor de podiumkunsten: de kunstenaar als ondernemer'. In: *Notes*, 1993, nr. 11, november. (herdruk in: *Knipselkrant van de Raad voor de Kunst*, jrg. 25, 1993, nr. 45, p. 221).
- H.B.G. Ganzeboom. *Cultuurdeelname in Nederland: een empirisch theoretisch onderzoek naar de determinanten van deelname aan culturele activiteiten*. Assen/Maastricht: Van Gorcum, 1989.
- C. Grönroos. *Service management and marketing*. Massachusetts/Toronto: Maxwell Macmillan/Lexington Books, 1990.
- P. Hekkert en P. van Wieringen. *Oordeel over kunst: kwaliteitsbeoordelingen in de beeldende kunst*. Rijswijk: Ministerie van WVC, 1993.
- J.F. den Hertog en S.J.B. van Diepen. 'Innovierend personeelsbeleid'. In: *Management van technologische vernieuwing*; J.F. den Hertog en F.M. van Eijnatten (red.). Assen/Maastricht: Van Gorcum, 1990, pp. 62-84.
- G.H. Hofstede. *Cultures and organizations*. Londen: Mc Graw Hill, 1991.
- A. Hoogenboom. 'De tijdelijkheid van het tijdloze: het kwaliteitsoordeel in kunsthistorisch perspectief'. In: *De kwaliteit van kunst en de organisatie van het oordeel*; H.O. van den Berg, M. Boorsma en H. van Maanen (red.). Groningen: Passage, 1994, pp. 79-91.
- I. Kant. *Kritik der Urteilskraft*. Stuttgart: Reclam, 1986 (oorspronkelijke publicatie 1790).
- P. van Klink. 'Kunstenplan minister d'Ancona is een historische doorbraak'. In: *NRC Handelsblad*, 29 augustus 1992.
- W.P. Knulst. *Van vaudeville tot video: een empirisch-theoretische studie naar verschuivingen in het uitgaan en het gebruik van media sinds de jaren vijftig*. Rijswijk: SCP/Samsom, 1989.
- A.C.J. de Leeuw en H.P. Ritsema van Eck-van Peet. 'De klant koning? Over kwaliteit van professionele dienstverlening'. In: *Structureren van het ongestructureerde*; S.K.Th. Boersma en O.A.M. Fischer. Groningen: OFIR, 1987.
- A.C.J. de Leeuw. *Organisaties: management, analyse, ontwerp en verandering*. Assen/Maastricht: Van Gorcum, 4-de druk, 1990a.
- A.C.J. de Leeuw. *Een boekje over bedrijfskundige methodologie: management van onderzoek*. Assen/Maastricht: Van Gorcum, 1990b.
- A.C.J. de Leeuw. *Besturen van veranderingsprocessen*. Assen: van Gorcum, 1994.
- H. van Maanen. 'Kunstspreiding of kunstmarketing? (1)'. In: *Boekmancahier*, nr. 10, december 1991, pp. 407-419.
- H. van Maanen. 'Kunstspreiding of kunstmarketing? (2)'. In: *Boekmancahier*, nr. 11, maart 1992, pp. 57-69.
- H. van Maanen. 'Qualitate qua: over kwaliteit, functie, kennis en smaak'. In: *De kwaliteit van kunst en de organisatie van het oordeel*; H.O. van den Berg, M. Boorsma en H. van Maanen (red.). Groningen: Passage, 1994, pp. 51-77.
- Nota Cultuurbeleid 1993-1996. 'Investeren in cultuur.'* Den Haag: SDU/Ministerie van WVC, 1992.
- W. Oosterbaan Martinius. *Schoonheid, welzijn en kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945*. Den Haag: Gary Schwartz/SDU, 1990.
- K. van der Ploeg. 'Tussen bouwvoorschrift en autonomie, het kwaliteitsoordeel in de architectuur'. In: *De kwaliteit van kunst en de organisatie van het oordeel*; H.O. van den Berg, M. Boorsma en H. van Maanen (red.).

- Groningen: Passage, 1994, pp. 93-116.
- H.P. Ritsema van Eck-van Peet, M. Broekhuis en M.J.J. Gruisen. 'Problems of quality management in the professional services'. In: *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 9, 1991, nr. 7, pp. 23-36.
- E. Staudt en H. Hinterwaller, 'Von der Qualitatssicherung zur Qualitatspolitik – Konzeption einer integralen unternehmerischen Qualitatspolitik'. In: *Zeitschrift fur Betriebswirtschaft*, 1982, nr.7, pp. 1000-1042.
- J. van der Tas. 'Kunstbeleving en kunstbeoordeling'. In: *De kunstwereld: produktie, distributie en receptie in de wereld van kunst en cultuur*; T. Bevers, A. van den Braembussche en B.J. Langenberg (red.). Hilversum: Verloren, 1993a, pp. 304-335.
- J. van der Tas. 'Criteria voor kunstbeoordeling'. In: *Boekmancahier*, jrg. 5, 1993b, nr. 18, december, pp. 421-432.
- R. van de Vall. 'De visuele dynamiek van het sublieme'. In: *Mooie dingen*; M. van Nierop, R. van de Vall en A. van der Schoot (red.). Meppel/Amsterdam: Boom, 1993.
- R. Verhoeff. *De weg naar de podia: ruimtelijke aspecten van het bezoek aan podiumkunsten in Nederland*. Utrecht: Nederlandse Geografische Studies, nr. 158, 1993.
- R. Zaal. 'De Provincie'. In: *de Volkskrant*, 29 januari 1992.

Bibliografische gegevens

Boorsma, M.A. en A.C.J. de Leeuw (1994)
'Wie is bang voor het publiek? Een
bedrijfskundige kijk op de kwaliteit van het
kunstbedrijf'. In: *Boekmancahier*, jrg. 6, nr.
20, 131-155.