

drs Hilbrand Adema

De muziekbibliothecaris als cultureel ondernemer

Voordracht, gehouden op donderdag 22 mei voor de NVMB

MCO Hilversum

Onlangs was ik als extern deskundige betrokken bij een project van een woningcorporatie in een gemeente ergens in het land. Ik was verrast door de uitnodiging, omdat ik niet had gerekend op belangstelling voor kunst en cultuur vanuit een woningcorporatie. Niets bleek echter minder waar en dat geeft dan ook weer te denken over de vooroordelen die in je eigen hoofd leven over de mate waarin woningcorporaties zich met kunst en cultuur bezighouden. Toevallig heeft deze corporatie echter een uitvoerig beleid ontwikkeld om via interessante en naar het blijkt ook effectieve projecten hun bewoners meer bij kunst en cultuur in de wijk te betrekken. Zo werkt men samen met het plaatselijke theater, de stichting die zich bezighoudt met educatieve projecten in het basisonderwijs en... met de openbare bibliotheek. Over de participatie van de bibliotheek was de projectleidster van de woningcorporatie nog het minst positief. Zij zei min of meer letterlijk: 'Het theater en de educatieve dienst zijn wel gewend om vanuit een publieksfunctie te denken, het theater natuurlijk nog het meest. Dat moet echt leven van de kaartverkoop, anders kan het de poorten wel sluiten. (Dat het binnenhalen van een divers publiek in een provinciestadje geen sinecure is, daarvan hoef ik u waarschijnlijk niet te overtuigen. Maar dat terzijde.) En ook de educatieve stichting moet een aanbod ontwikkelen waar op zijn minst enige vraag naar is. De pakketten die de dienst levert moeten aantrekkelijk zijn voor leerlingen in het basisonderwijs en als het meezit, leren ze er ook nog wat van. In die volgorde.' Maar over de openbare bibliotheek was de projectleidster van de woningcorporatie helemaal niet zo positief. Ze zei: 'Het is moeilijk om met ze samen te werken. Ze zijn zo naar binnen gekeerd. Het is net of ze op hun klanten zitten te wachten. Ik was heel verbaasd toen ik ontdekte dat de bibliotheekruimte hele middagen niet echt wordt gebruikt. Toen dacht ik: wat een mogelijkheden liggen daar op ons te wachten!'

Ik vertel u dit niet om u in de hoek te zetten, integendeel, maar om u uit te dagen samen met mij na te denken over de mogelijkheden die we nog niet benut hebben om van de openbare bibliotheek en in het bijzonder de muziekbibliotheek, die bruisende plek in gemeente of wijk te maken die het zou moeten zijn. In de gemeente waarover ik zojuist vertelde lijkt dat aardig te gaan lukken. Na een literair project dat speciaal werd toegesneden op buurtbewoners die niet vanuit hun traditie of hun gewoonte geneigd zijn tot meer lezen dan de *Allerhande* (dat kan overigens ook heel fraaie resultaten opleveren!) en de brief van de gemeente over bomenkap of iets dergelijks, en dat werd begeleid door mensen die verstand hebben van

leesvaardigheidproblemen en die deze problemen op een aantrekkelijke manier en met moderne technologie in een project kunnen presenteren, heeft men kans gezien een kleine toename in het bezoek aan de bibliotheek te bewerkstelligen. Maar het gaat langzaam en het duurt lang. Je moet enorm veel geduld hebben. We willen veel te snel resultaat zien en als het te lang duurt, stoppen we ermee of wordt de financiering beëindigd. En we kijken veel te weinig naar de bescheiden resultaten die we boeken. Maar het beïnvloeden van culturele processen is een taaie aangelegenheid en die vraagt inderdaad enorm veel geduld.

Waar gaat het hier eigenlijk om? Het gaat om ondernemerschap, om precies te zijn om cultureel ondernemerschap. Dat heeft de dame van de woningcorporatie goed aangevoeld toen zij mij vertelde over de verschillen tussen de partners waarmee zij in hun project samenwerkte. Zij vond het theater en de stichting educatie behoorlijk cultureel ondernemend. In veel mindere mate vond ze dat gelden voor de bibliotheek.

Wat wordt er eigenlijk bedoeld met die inmiddels al vaak misbruikte term: cultureel ondernemerschap? Mijn ervaring binnen not for profit organisaties leert dat men er eerder een houding, een mentaliteit mee bedoelt dan dat er daadwerkelijk sprake is van ondernemerschap. Die houding of die mentaliteit bestaat erin dat je je voortdurend bewust bent van, om zo te zeggen, het verband tussen product en klant. Om te weten wat je moet maken of, in het geval van een dienst, wat je voor dienst, kennis of vaardigheid moet leveren, moet je weten wie je klant is. Wat is zijn achtergrond, zijn kennisniveau, wat zijn de wensen en behoeften met betrekking tot het product dat je maakt of de dienst die je levert? Kortom, het gaat hier eigenlijk om marketing. Nu kun je het begrip marketing, dat in de kern naar het woord 'markt' verwijst, niet zonder meer los laten op een *not for profit*-organisatie als een muziekbibliotheek. Immers, eigenlijk is er geen sprake van een markt omdat een organisatie als een muziekbibliotheek traditioneel geen concurrenten in zijn werkgebied kent. Daardoor is het niet goed mogelijk een product aan te bieden waarvan duidelijk is of de klant het eigenlijk wel wil hebben. Immers, de muziekbibliothecaris is een monopolist, hij heeft geen natuurlijke vijanden en er is dus ook geen enkele reden om het product te ontwikkelen, aan te passen of te verbeteren. Let wel, ik schets een historische situatie. Ik weet heel goed dat deze tijd dankzij de komst van moderne technologieën en vooral sinds de opkomst van internet voorbij is. De muziekbibliothecaris is wel degelijk in een concurrentiepositie terecht gekomen, dat hoef ik u niet te vertellen. Daar kom ik overigens straks nog op terug.

En dus is er alle reden om aan de slag te gaan met dat vermaledijde cultureel ondernemerschap. Is dat dan niet veel meer dan een open, alerte en proactieve houding waar het gaat om dat verband tussen product en klant? Eigenlijk komt het daar wel op neer.

Daar waar de culturele ondernemer zich niet voortdurend op de hoogte stelt van wie zijn klanten zijn, wat zij willen, wat er verandert in hun gedrag en smaak, zal hij bij de vervaardiging en het aanbieden van zijn product of de plank volledig mis kunnen slaan in de zin dat hij een product levert waaraan geen of nauwelijks behoefte bestaat of in de zin dat hij kansen en mogelijkheden over het hoofd ziet die hij met een op marketing gericht denken en doen wel had waargenomen. De muziekschooldirecteur die slim heeft gereageerd op het gegeven dat beoefenaars van popmuziek er geen enkele behoefte aan hebben de drempel van de klassieke muziektempel die de muziekschool in hun ogen is, en die zijn lessen popmuziek laat plaatsvinden in het jeugdhonk of het poppodium in zijn gemeente, zal hebben geconstateerd dat die leerlingen wel degelijk komen en ook blijven. Dat is een eenvoudig voorbeeld van een optimaal verband tussen product en klant. In alle gevallen geldt, en daar ben ik zelf in mijn bedrijf door schade en schande wijzer van geworden, dat je als cultureel ondernemer je omgeving in de gaten houdt, op die omgeving reageert en een neus ontwikkelt voor dat momentum waarbij je in staat bent om winst te behalen. En het begrip winst bedoel ik nu even niet zakelijk of financieel, maar als het kapitaal dat goed netwerken oplevert. Want daar gaat het ook om. Een instelling die actief netwerk, van zich laat horen als dat aan de orde is, die daar aanwezig is in het werkgebied als hét gebeurt – en dat kan van alles zijn, van de opening van het culturele seizoen tot de installatie van de nieuwe burgemeester – kortom, de instelling die voortdurend de omgeving scant op ontwikkelingsmogelijkheden en culturele pakkansen, die bedrijft cultureel ondernemerschap en maakt een grote kans op groei en bloei.

Zoals gezegd, ik heb het in deze visie niet in de eerste plaats over de zakelijke kanten van het cultureel ondernemerschap. Toch speelt dat wel degelijk ook een belangrijke rol. Daar waar men de interne organisatie daadwerkelijk ombuigt in de richting van ondernemerschap –en daar kun je ver en minder ver in gaan- leert de ervaring dat de organisatie verandert: de werknemers krijgen een grotere persoonlijke verantwoordelijkheid, zowel inhoudelijk als financieel, Tussenmanagement is niet of veel minder nodig omdat de werknemers door hun toegenomen verantwoordelijkheid en het bijbehorende verantwoordelijkheidsbesef zichzelf controleren en de controle van een manager niet meer nodig hebben. In sommige gevallen voert men het cultureel ondernemerschap zo ver dat werknemers kunnen profiteren van de resultaten van financieel succesvolle projecten. Interessant is dat de landelijke overheid dit in de gaten begint te krijgen. Onlangs verscheen een rapport in opdracht van minister Plasterk waarin wordt voorgesteld not for profit instellingen het positief saldo van een geslaagd project te laten behouden om daarmee nieuwe investeringen te doen.¹ Er zou dan wel weer

¹ Commissie Cultuurprofijs (Advies): Meer draagvlak voor cultuur. Januari 2008. Zie ook www.cultuurprofijs.nl.

een soort beheersfonds moeten komen om deze gelden eerlijk te verdelen, dus in zoverre hebben we hier dan toch weer te maken met de PvdA-variant van de kapitalistische prikkel in *not for profit*-land. Maar het denkbeeld is interessant, omdat het kan uitdagen tot een vorm van cultureel ondernemerschap waarin zich een dynamischer en proactieve houding kan gaan ontwikkelen ten opzichte van de klant en zijn wensen en behoeften en dus ten opzichte van de te leveren dienst of het te leveren product.

Nu zult u, want ik ken u, ongetwijfeld zeggen: 'Jij kletst lekker over cultureel ondernemerschap, maar bij ons kan dat niet. Wij leveren één dienst, we lenen bladmuziek, cd's en dvd's uit en in het mooiste geval bieden we een internetdienst aan in de vorm van een aantal terminals waarmee onze bezoekers onze catalogus en die van anderen kunnen raadplegen. Bovendien zijn we met handen en voeten gebonden aan onze subsidiegever. Het binnenhalen van substantiële derde geldstromen betekent onverbidde korting op ons budget. Het is dus lood om oud ijzer. Daarnaast zijn we wel degelijk een stevige concurrent van andere kennisbronnen dankzij onze omvangrijke en brede collectie en de kennis van zaken van ons personeel. Daar kan geen *Wikipedia* tegenop.'

Als u zo redeneert, maar dat doet u vast niet want ik schets hier natuurlijk een karikatuur, zult u inderdaad niet veel verder komen met het cultureel ondernemerschap van uw muziekbibliotheek. Deze benadering onderschat de mate waarin wij als burgers worden overgoten met informatie en miskent de onvoorstelbare invloed van internet als kennisbron. Het is dus zaak scherp te kijken naar de toegevoegde waarde die je als muziekbibliotheek kunt hebben ten opzichte van de invloed van al die in de afgelopen jaren opgekomen kennisbronnen.

Ik kom dan toch weer even terug bij mijn verhaal van het begin over het kunst- en cultuurproject van de woningcorporatie. Deze organisatie zocht en zoekt bewust naar haar toegevoegde waarde waar het gaat om het genieten en misschien zelfs beoefenen van kunst op wijkniveau. Maar dat doet zij gelukkig niet alleen. Zij zoekt de synergie met instellingen die beschikken over de kennis en de kennisbronnen evenals de artistieke vaardigheden om een dergelijk project handen en voeten te geven.

© AdemaMusica (Hilbrand Adema)