

Legitimering in (on)afhankelijkheid

Een onderzoek naar de manier waarop particuliere en gesubsidieerde musea zich legitimeren te midden van het spanningsveld tussen artistieke en economische waarden

Eva Hekman, s4370988

Masterscriptie Kunst- en Cultuurwetenschappen

Specialisatie Kunstbeleid en Kunstbedrijf

Scriptiebegeleider: dr. Marcel van den Haak

Tweede lezer: dr. Helleke van den Braber

20 december 2019

Abstract

This master's thesis attempts to provide an answer to the following question: 'In what way(s) do subsidized and private museums legitimate themselves in the midst of the tension between artistic and economic value?' To answer this question, four case museums were studied through qualitative research. The case museums consisted of two subsidized museums (the Frans Hals Museum and Museum de Fundatie) and two private museums (LAM and Museum No Hero). A total of four interviews was conducted, one with each of the directors of the case museums. During the interviews a 'card game' was used. The game consisted of eighteen cards, each card displaying a core value abstracted from Boltanski and Thévenot's theory of worlds (2006). The respondents were consecutively asked to pick five important values, five less important values and a free number of values that evoked tension or conflict with them, and then to comment on their chosen values. Through a critical discourse analysis based on Boltanski and Thévenot an attempt was subsequently made to find out which justification logics the respondents used during the justification of their card choices. This method provided valuable insights in the hierarchies of worth of the four case museums, their interpretation of different values, and the tensions and conflicts they experience.

It was found that subsidized museums mainly justify themselves according to the domestic and the civil regime: they value tradition, origin and continuity and view themselves as an authority in the arts and a representative of the arts. They feel responsible towards society to represent the arts by being visible and encouraging people to get acquainted with the arts. Private museums predominantly justify themselves according to the inspired regime, mainly through opposing the domestic tradition of museums. They want to be authentic, unique and 'totally different'. Because of their (financial) independency they can afford to take risks, but they are still depending on visitors to keep the museum running.

Met dank aan:

LAM MUSEUM DE
FUNDATIE
FRANS HALS
MUSEUM MUSEUM
no hero

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronding van de master Kunstbeleid en Kunstbedrijf aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Het schrijven van deze scriptie is een leerzaam proces geweest, met lange haperingen en snelle sprints, waarin ik halverwege van onderwerp ben veranderd, voor mijzelf ben begonnen en als freelance fondsenwerver werkzaam was. Hoewel het scriptieproces in het begin moeizaam verliep, heb ik de afgelopen twee maanden de smaak flink te pakken gekregen en met plezier aan deze scriptie mogen werken. Ik zou dan ook graag nog allerlei dingen toevoegen en aanpassen, maar het is tijd om los te laten. In dit voorwoord wil ik graag een aantal mensen bedanken die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze scriptie door hun medewerking, begeleiding of steun.

Allereerst wil ik mijn begeleider dr. Marcel van den Haak bedanken voor zijn geduld, goede adviezen, constructieve feedback en vertrouwen in mijn kunnen. Zeker ook bedankt voor het aanraden van Boltanski en Thévenot, de theorie bleek bijzonder nuttig voor dit onderzoek en heeft mijn interesse voor cultuursociologisch onderzoek doen groeien.

Daarnaast gaat mijn grote dank uit naar Ann Demeester (Frans Hals Museum), Ralph Keuning (Museum de Fundatie), Gemma Boon (Museum No Hero) en Sietske van Zanten (LAM) voor hun medewerking aan dit onderzoek. Bedankt voor de snelle en enthousiaste reacties op mijn interviewverzoek, het warme welkom en de openheid tijdens het interview. De gesprekken waren ontzettend interessant, leerzaam en bijzonder relevant.

Verder wil ik mijn ouders bedanken voor hun liefdevolle steun, zeker in de afgelopen anderhalf jaar. Bedankt dat ik altijd bij jullie terecht kan, wat er ook is. Ook wil ik mijn lieve vrienden bedanken, in het bijzonder Evelien en Wilco: bedankt voor fijne dagen die ik met jullie mocht doorbrengen in de UB én de wijntjes achteraf in de zon! Tot slot wil ik Bobby bedanken voor alle liefdevolle en bemoedigende woorden, voor de biertjes die we dronken en de liefde die we delen. Bedankt dat je in mij gelooft.

Eva Hekman

Nijmegen, 20 december 2019

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Inleiding	8
1.1 Ondernemerschap en commercie: ‘een raar idee’	8
1.2 Particuliere musea: ‘compromisloos, gearticuleerd en markant’	10
1.4 Probleemstelling	11
1.5 Vraagstelling	12
1.6 Methode en aanpak.....	13
1.7 Opbouw	14
2. Theoretisch kader: economische en artistieke waarden	15
2.1 Veldtheorie	15
2.2 De regels van het culturele veld.....	16
2.3 Legitimeringsparadox.....	18
2.4 Cultureel ondernemerschap	19
2.5 Particuliere musea	21
2.6 Van velden naar werelden	22
3. Theorie en methode: waardenregimes en rechtvaardigingslogica’s	24
3.1 Boltanski & Thévenot: introductie wereldentheorie	24
3.2 De werelden en hun elementen	26
3.2.1 De wereld van de inspiratie	27
3.2.2 De domestieke wereld.....	28
3.2.3 De wereld van de faam	29
3.2.4 De civiele wereld.....	29
3.2.5 De markt	30
3.2.6 De industriële wereld.....	31
3.3 Toepassing wereldentheorie	32
3.3.1 Verwachtingen	33
3.4 Methode	34
3.4.1 Model.....	35
3.4.2 Interviewmethode	36
4. Casussen	38
4.1 Frans Hals Museum.....	38
4.1.1 Profiel.....	38
4.1.2 Financieringsmix	39
4.1.3 Belangrijke waarden	40
4.1.4 Conflict.....	44

4.1.5 Minder belangrijke waarden.....	45
4.1.6 Balans.....	47
4.2 Museum de Fundatie.....	47
4.2.1 Profiel.....	47
4.2.2 Financieringsmix	48
4.2.3 Belangrijke waarden.....	49
4.2.4 Conflict.....	51
4.2.5 Minder belangrijke waarden	54
4.2.6 Balans.....	55
4.3 LAM.....	56
4.3.1 Profiel.....	56
4.3.2 Financieringsmix	57
4.3.3 Belangrijke waarden	57
4.3.4 Conflict.....	60
4.3.5 Minder belangrijke waarden	62
4.3.6 Balans.....	63
4.4 No Hero.....	64
4.4.1 Profiel.....	64
4.4.2 Financieringsmix	64
4.4.3 Belangrijke waarden	65
4.4.4 Conflict.....	68
4.4.5 Minder belangrijke waarden.....	69
4.4.6 Balans.....	71
5. De musea vergeleken.....	72
5.1 Opvallende thema's.....	72
5.2 Waardenhiërarchieën	76
6. Conclusie en aanbevelingen	78
6.1 Conclusie	78
6.3 Aanbevelingen.....	79
Bibliografie	81

1. Inleiding

1.1 Ondernemerschap en commercie: 'een raar idee'

Onder de vlag 'Van Gogh Museum Consultancy (VGMC)' begon het Van Gogh Museum in 2014 zijn kennis en medewerkers op commerciële wijze te exploiteren. Op het gebied van onder andere educatie, behoud, restauratie, management en logistiek bood de praktijk tegen betaling advies aan collega musea en andere organisaties. De pilot bleek een succes en wordt sinds 2016 geformaliseerd in een vaste adviestak: Van Gogh Museum Professional Services.¹ Binnen de museumwereld riep de lancering van het VGMC veel controverse op. Zo vond bijvoorbeeld Benno Tempel, directeur van het Haags Gemeentemuseum, het maar een 'raar' idee. In een artikel in de Volkskrant (2014) legt hij uit:

Het past niet bij de museumcultuur. Daar draait het om de gunfactor: ik help jou, jij helpt mij. Helpen wij een verzamelaar, dan kunnen wij hem weer benaderen voor bruikleen van een werk. Soms krijgen we een stuk geschenken, als dank. We moeten het hebben van onze reputatie. Die is wereldtop. Als ik voor advies en andere diensten geld ga vragen, zou ik dat kapot maken.²

Tempel legt middels deze uitspraak een ongeschreven regel bloot die stelt dat er in de museumwereld niet (openlijk) financieel geprofiteerd mag worden over de rug van andere partijen. Het delen van kennis en expertise is een gunst, geen afneembaar product. Blijkbaar schaadt het commercieel verdienen de reputatie van een museum. Waar het geven van bedrijfsadvies als betaalde dienst in reguliere sectoren niet meer dan normaal is,³ staat de museumwereld op zijn kop na de introductie van dit initiatief. Zelfs The New York Times schreef een kritisch artikel over de pilot, waarin met name zorgen over belangenverstrengelingen en focusverlies van de kerntaak van het museum naar voren komen.⁴ Waarom zou het Van Gogh Museum zo'n commerciële uitbreiding doen, als het zodanig ingaat tegen de normale gang van zaken in de museumwereld?

Dos Elshout, die in 2016 zijn proefschrift afrondde over de moderne museumwereld in Nederland, legt in het artikel van The New York Times uit dat het gedrag van het Van Gogh Museum onderdeel is van een trend in Europese musea.⁵ Zij moeten op zoek naar nieuwe geldbronnen, sinds

¹ Consultancy.nl (2016). *Van Gogh Museum lanceert Professional Services praktijk*. Via: <https://www.consultancy.nl/nieuws/12290/van-gogh-museum-lanceert-professional-services-praktijk> (25 feb. 19).

² Volkskrant (2014). *Van Gogh Museum gaat in consultancy, 'een raar idee'*. Via: <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/van-gogh-museum-gaat-in-consultancy-een-raar-idee-~bccc8efb/> (25 feb. 19).

³ Het aantal organisatieadviesbureaus is volgens cijfers van het CBS meer dan verdubbeld tussen 2007 en 2017.

⁴ The New York Times (4 mei 2016). *Van Gogh Museum Wants to Share Its Expertise, for a Price*. Via: <https://www.nytimes.com/2016/05/04/arts/design/van-gogh-museum-wants-to-share-its-expertise-for-a-price.html> (27 jan. 19).

⁵ Elshout, D. (2016). *De moderne museumwereld in Nederland: sociale dynamiek in beleid, erfgoed, markt, wetenschap en media*. Universiteit van Amsterdam.

de overheid streng heeft bezuinigd op subsidies voor de kunsten.⁶ Musea in Nederland staan dus onder druk vanwege verminderde subsidies, waardoor zij min of meer gedwongen worden om commerciëler te denken en te handelen om zo hun eigen inkomsten te genereren. Een trend die tegelijkertijd veel spanning en kritiek oplevert.

De ophef omtrent het commerciële gedrag van het Van Gogh Museum is slechts één van de vele voorbeelden in het Nederlands museumbestel van de afgelopen jaren. Zo heeft bijvoorbeeld ook het Scheepvaartmuseum sinds de heropening in 2011 een commerciële koers ingezet. Middels verhuur van de zalen voor feesten en partijen en gesponsorde tentoonstellingen zorgde het museum voor een flinke som aan extra inkomsten.⁷ Toch plaatste de Raad voor Cultuur in het subsidieadvies voor de periode 2013-2016 een kritische kanttekening. Hoewel het museum geprezen werd voor haar cultureel ondernemerschap, maakte de raad zich zorgen over de balans tussen de zakelijke en inhoudelijke kant van het museum. Het resultaat: een daling van 2 miljoen euro in het subsidiebedrag.⁸ In 2016 adviseert de Raad voor Cultuur zelfs om het Scheepvaartmuseum helemaal geen subsidie meer toe te kennen.⁹ De opbrengst van de commerciële activiteiten viel tegen en bovendien constateerde de raad dat de keuzes voor bepaalde activiteiten ten koste gingen van de museale taak, bijvoorbeeld door openingstijden voor museumbezoeken in te perken. Het museum diende hier volgens de raad voor te waken en een goed evenwicht te behouden tussen commercie en inhoud.¹⁰

Juist het behouden van dat evenwicht lijkt een grote uitdaging te zijn. Is het niet de Raad voor Cultuur die kritiek heeft, dan zijn het wel collega musea of de pers.¹¹ Hoewel deze commerciële trend al even in gang is gezet, blijft het moeilijk voor musea om te balanceren tussen artistieke en economische waarden. In het sectoradvies musea 2018, met de tekenende titel *In wankel evenwicht*, erkent de Raad voor Cultuur dan ook dat een commerciëlere houding van musea in de praktijk moeilijkheden oplevert met de speelruimte die zij van hun subsidiënten krijgen: “Ondernemen

⁶ The New York Times (4 mei 2016). *Van Gogh Museum Wants to Share Its Expertise, for a Price*. Via: <https://www.nytimes.com/2016/05/04/arts/design/van-gogh-museum-wants-to-share-its-expertise-for-a-price.html> (27 jan. 19).

⁷ Het Parool (17 juli 2014). *De pretparkformule van het Scheepvaartmuseum heeft gefaald*. Via: <https://www.parool.nl/binnenland/de-pretparkformule-van-het-scheepvaartmuseum-heeft-gefaald~a3690978/> (5 mrt. 19).

⁸ Raad voor Cultuur (2012). ‘Het Scheepvaartmuseum’, in: *Slagen in cultuur: culturele basisinfrastructuur 2013-2016*. Den Haag.

⁹ Na het indienen van een aangepast activiteitenplan, heeft het Scheepvaartmuseum alsnog het gereserveerde subsidiebedrag toegekend gekregen.

¹⁰ Raad voor Cultuur (2016). ‘Het Scheepvaartmuseum’, in: *Culturele basisinfrastructuur: advies 2017-2020*. Den Haag.

¹¹ De Raad voor Cultuur was overigens in het advies voor 2017-2020 bijzonder positief over het Van Gogh Museum: ze vindt het museum “een schoolvoorbeeld van hoe goed inhoudelijk museaal beleid gecombineerd kan worden met een succesvolle ondernemende opstelling.”

betekent risico nemen en (...) innovatieve commerciële projecten kunnen op gespannen voet staan met de afspraken die musea met hun overheden maken.”¹²

1.2 Particuliere musea: ‘compromisloos, gearticuleerd en markant’

Een andere belangrijke trend in de museumwereld is de enorme groei van particuliere musea – zowel op internationaal als nationaal niveau. Uit onderzoek van het Amerikaanse kunstmarktonderzoeksbureau Larry’s List (2016) blijkt dat er wereldwijd 317 van deze private kunstmusea zijn, waarvan meer dan driekwart is opgericht na het jaar 2000.¹³ In 2015 deed ook De Volkskrant een eigen onderzoek naar de groei van particuliere musea. Daaruit bleek dat er tussen 2005 en 2015 wereldwijd meer dan 150 particuliere musea voor moderne en hedendaagse kunst bij zijn gekomen.¹⁴ De opkomst van particuliere musea in Nederland kwam later op gang dan in de rest van Europa, maar is niet minder opmerkelijk. Sinds de oprichting van Museum MORE door miljardair Hans Melchers in 2015, openden nog drie private musea hun deuren in de afgelopen vier jaar: museum Voorlinden van ondernemer Joop Caldenborgh in Wassenaar (2016), museum No Hero van zakenman Geert Steenmeijer in Delden (2018) en sinds kort het Lisser Art Museum (voortaan enkel onder de naam LAM) van supermarktondernemer Jan Dirk van den Broek in Lisse (2019).

Achter deze musea staan rijke investeerders of initiatiefnemers uit het zakenleven. Fervente kunstverzamelaars die hun collecties willen tonen aan het publiek, maar weinig vertrouwen hebben in de publieke musea en daarom liever hun eigen museum bouwen.¹⁵ Particuliere verzamelaars zijn volgens Wim Pijbes, ex-directeur van het Rijksmuseum en huidig bestuurslid van Museum Voorlinden,¹⁶ soms bang dat ‘hun werken’ niet tot hun recht komen in een ander museum.¹⁷ Daarnaast hebben veel verzamelaars de behoefte om hun collectie te laten zien en iets na te laten:

Ieder heeft zijn particuliere drijfveren. Van Caldenborgh [museum Voorlinden] wilde zijn collectie op zijn manier, onder zijn voorwaarden, en ingericht naar zijn wensen met anderen delen. [...] Veel particuliere collecties zijn compromislozer, gearticuleerder en markanter. De geest van de oprichter

¹² Raad voor Cultuur (2018) : 70.

¹³ Eerenbeemt, M. (23 jan. 2016). ‘Private musea van moderne mecenasen in opkomst’, in: *De Volkskrant*.

¹⁴ Eerenbeemt, M. (23 mei 2015). ‘Particuliere kunstmusea bezig aan een stormachtige opmars’, in: *De Volkskrant*.

¹⁵ Fasche (2013) : 175.

¹⁶ Pijbes begon in eerste instantie als directeur bij Museum Voorlinden, maar verliet zijn functie drie weken na opening van het museum. Hij is nog wel betrokken als bestuurslid van het museum. Bron: Trouw (27 sept. 19). ‘Wim Pijbes verlaat Museum Voorlinden: hij had andere verwachtingen’, via: <https://www.trouw.nl/cultuur-media/wim-pijbes-verlaat-museum-voorlinden-hij-had-andere-verwachtingen~bc9629b3/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F> (16 dec. 19).

¹⁷ Bogaarts, R. (11 nov. 2018). ‘Steenrijk? Tijd voor een eigen museum’, in: *Algemeen Dagblad*.

waart er rond. Bij publieke musea is dat doorgaans minder omdat die collecties vaak zijn opgebouwd uit schenkingen van meerdere verzamelaars.¹⁸

Dat de 'geest van de oprichter' er rondwaart is terug te zien in teksten van en over deze private musea: ze willen allemaal nét iets extra's doen of anders zijn dan 'normaal'. De vrijheid om 'eigenzinnige' keuzes te maken hebben particuliere musea, omdat ze niet afhankelijk zijn van overheidssubsidies en daarom ook niets te maken hebben met het Nederlandse kunst- en cultuurbeleid. Op het eerste gezicht lijkt er bij deze musea dan ook geen sprake te zijn van eenzelfde soort spanning tussen artistieke en economische waarden, zoals beschreven bij de voorbeelden van het Van Gogh Museum en het Scheepvaartmuseum. Het geld is er immers al en de artistieke waarde komt voort uit de visie van de investeerder en niet uit het politieke en maatschappelijke vertoog over wat een museum zou moeten zijn. Particuliere musea hebben dus meer ruimte om risico's te nemen in het ondernemerschap, zonder dat daarmee – drastisch gesteld – direct het bestaansrecht van het museum in twijfel wordt getrokken. Toch moeten ook deze musea zichzelf zien te legitimeren in de museumwereld, om bezoekers binnen te halen en het museum draaiende te houden.¹⁹ Daarbij dienen zij zich niet enkel te legitimeren als een succesvolle organisatie die bezoekers trekt, maar ook (en wellicht wel des te meer) als artistieke organisatie met een artistieke missie. Als deze particuliere musea willen meedingen in het culturele veld, dan zullen zij zich ook moeten legitimeren aan de hand van de heersende waarden in het veld.

1.4 Probleemstelling

Samengevat zijn er twee trends gaande in het huidige museumbestel die aanleiding geven tot nader onderzoek: enerzijds de ontwikkeling van een commerciëlere en meer ondernemende houding bij gesubsidieerde musea vanwege verminderde subsidies, en anderzijds de relatief recente opkomst van particuliere musea onder leiding van welvarende ondernemers. In principe zouden deze twee ontwikkelingen gereduceerd kunnen worden tot één algemene ontwikkeling in de museumwereld: een toenemende mate van ondernemerschap. Maar, zoals ook Dos Elshout zich afvraagt aan het einde van zijn proefschrift: hoever kan verzakelijking gaan zonder dat de waarde van de inhoud wordt aangetast?²⁰ In hoeverre kunnen gesubsidieerde musea meer eigen inkomsten genereren zonder dat dit ten koste gaat van de artistieke kerntaak die zij 'behoren' te vervullen? En hoe staan particuliere musea hier tegenover? In hoeverre kunnen zij vanuit hun zakelijke achtergrond een gedegen artistieke inhoud en waarde bieden?

¹⁸ Bogaarts, R. (11 nov. 2018). 'Steenrijk? Tijd voor een eigen museum', in: *Algemeen Dagblad*.

¹⁹ Smalenburg, S. (29 mrt. 2012). 'Ik zorg dat het museum er komt', in: *NRC Handelsblad*.

²⁰ Elshout (2016) : 949.

Er is dus minder subsidiegeld, maar er wordt meer verwacht van culturele instellingen. Namelijk cultureel ondernemerschap én het beheren van cultuurerfgoederen van de overheid. Beide kosten geld. Professionalisering vraagt om een investering en ondernemerschap vraagt om risico's nemen. Van dit geldvraagstuk hebben particuliere musea een stuk minder, of zelfs geen last. Zij hebben een andere 'startpositie' in het culturele veld dan gesubsidieerde musea. Op het gebied van ondernemerschap en economische waarde hebben zij zichzelf al bewezen, maar hoe zorgen zij ervoor dat ze zich op artistiek niveau legitimeren? De twee soorten musea kruisen elkaar in die zin: particuliere musea zijn vanuit gelegitimeerd ondernemerschap op zoek naar meer artistieke legitimiteit en gesubsidieerde musea mét artistieke legitimiteit willen (of moeten) meer ondernemerschap tonen. Dit maakt het interessant om te onderzoeken aan de hand van welke waarden beide soorten musea zich legitimeren en of er eventuele verschillen zijn te vinden in de balans tussen artistieke en economische waarden bij particuliere musea en gesubsidieerde musea.

Een andere reden voor dit onderzoek is dat er op dit moment nog bijzonder weinig onderzoek is gedaan naar particuliere musea in het algemeen, laat staan in vergelijking met publieke musea. De bestaande wetenschappelijke literatuur omtrent particuliere musea bestaat enerzijds uit onderzoek naar kunstverzamelaars met een eigen museum,²¹ en anderzijds uit onderzoek naar de invloed van de financieringsmix (overwegend privaat of publiek) op de ontwikkeling en innovatie van musea. Een directe vergelijking tussen particuliere musea en gesubsidieerde musea (in Nederland, maar voor zover gevonden ook daarbuiten) aan de hand van waardenbalansen is nog niet eerder gemaakt, maar kan wel veel interessante inzichten brengen. Bijvoorbeeld in de rol die particuliere musea spelen in het museale veld, de manier waarop zij zich hierin positioneren en wellicht de spiegel die zij daarmee voorhouden aan de huidige museumcultuur.

1.5 Vraagstelling

In dit onderzoek wordt gezocht naar de manier(en) waarop zowel gesubsidieerde als particuliere musea zich legitimeren te midden van het spanningsveld tussen artistieke en economische waarde. De onderzoeksvraag die daaruit voortvloeit is als volgt:

Op welke manier(en) legitimeren zowel gesubsidieerde als particuliere musea zich te midden van het spanningsveld tussen artistieke en economische waarden?

Om deze vraag te beantwoorden neem ik twee particuliere en twee gesubsidieerde musea als casus. De twee particuliere musea die worden bestudeerd zijn het LAM en Museum No Hero. Van de

²¹ Een kanttekening is dat deze onderzoeken over het algemeen kunstverzamelaars van voor de tijd van overheidsfinanciering behandelen. Over hedendaagse verzamelaars met een eigen museum is maar één onderzoek gevonden.

gesubsidieerde musea worden Museum de Fundatie en het Frans Hals Museum bestudeerd. Deze musea zijn gekozen op basis van hun vergelijkbare omvang en inhoud (moderne en hedendaagse kunst). Middels interviews met de directeurs van deze musea en een kritische discoursanalyse van deze interviews, wordt getracht inzicht te krijgen in de manier waarop particuliere en gesubsidieerde musea balanceren tussen artistieke en economische waarden. Daarnaast wordt onderzocht of en hoe deze musea een spanningsveld ervaren tussen beide waarden en of er relevante verschillen en/of overeenkomsten zijn te vinden tussen de waardenbalansen van beide soorten musea.

1.6 Methode en aanpak

Om inzicht te verkrijgen in de manier(en) waarop de vier casusmusea zich legitimeren wordt gebruik gemaakt van de wereldentheorie van Luc Boltanski en Laurent Thévenot. In *On Justification: economies of worth* (2006) introduceren zij een theoretisch kader voor het analyseren van individuele interactie. De theorie omvat zes werelden met ieder zijn eigen waardenregime en eigen rechtvaardigingslogica²². Volgens Boltanski en Thévenot is er binnen de maatschappij sprake van een pluraliteit aan rechtvaardigingslogica's: wat volgens de logica van de ene wereld van waarde is, hoeft volgens de logica van een andere wereld niet van waarde te zijn. De wereldentheorie geeft zodoende inzicht in hoe actoren deze rechtvaardigingslogica's gebruiken; in het bijzonder wanneer de logica's van meerdere werelden samenkomen.²³ Dit maakt het een erg nuttige en bruikbare theorie voor dit onderzoek. Op basis van de wereldentheorie wordt in hoofdstuk 3 een interpretatief kader geschetst, waarmee wordt gezocht naar de waardenhiërarchieën van de casusmusea en de spanningen en conflicten die zij ervaren. Hiertoe zijn in totaal vier interviews afgenomen, bij de volgende museumdirecteuren: Ralph Keuning (Museum de Fundatie), Sietske van Zanten (LAM), Gemma Boon (Museum No Hero) en Ann Demeester (Frans Hals Museum).

Bij de interviews is gebruik gemaakt van een vrij unieke, maar zeer inzichtelijke methode: een 'kaartspel'. Dit kaartspel bestond uit achttien kaartjes, ieder bedrukt met een kernwaarde gebaseerd op de theorie van Boltanski en Thévenot. Tijdens het interview werd de respondenten in drie rondes gevraagd een bepaald aantal waarden te kiezen en hun keuze voor die waarden toe te lichten. Vervolgens is er middels een kritische discoursanalyse getracht te achterhalen welke rechtvaardigingslogica's de respondenten gebruiken in hun verantwoording van de kaartkeuzes. Het doel van een kritische discoursanalyse is het analyseren van zowel verborgen als zichtbare structurele relaties van dominantie, discriminatie, macht en controle zoals deze tot uiting komen in

²² De term 'rechtvaardigingslogica' komt niet één op één van Boltanski en Thévenot; zij spreken van *modes of justification* of *justification of actions*. Socioloog Olivier Favereau karakteriseerde hun benadering in 2001 als *logics of justification*, hier vertaald naar 'rechtvaardigingslogica'. (Dequech, 2008 : 528).

²³ Boltanski & Thévenot (2006) : 25.

taal.²⁴ Kritische discoursanalyse is echter geen methode op zichzelf, maar eerder een kritisch perspectief dat gebruikt wordt in verschillende discoursonderzoeken.²⁵ In dit onderzoek gaat het dan ook niet om het waarderen van de musea, maar om het inzichtelijk maken van de manier waarop deze musea zichzelf legitimeren. Dit wordt gedaan middels een kritische discoursanalyse aan de hand van een interpretatief kader op basis van Boltanski en Thévenot. Het doel van de analyse is om te achterhalen op welke waarden de organisaties nadruk leggen in hun presentatie naar de buitenwereld.

1.7 Opbouw

Deze scriptie opent met het theoretisch kader in hoofdstuk 2, waarin de heersende spanningen en conflicten in het culturele veld van theoretische context en onderbouwing worden voorzien. Hiervoor worden de kunstsociologische theorieën van Pierre Bourdieu, Nathalie Heinich, Hans Abbing en Warna Oosterbaan Martinius besproken. Het hoofdstuk sluit af met een overzicht van de recente wetenschappelijke literatuur omtrent de onderwerpen ‘cultureel ondernemerschap’ en ‘particuliere musea’. In hoofdstuk 3 wordt de theorie van Boltanski en Thévenot en de daarop gebaseerde interview- en analysemethode uiteengezet. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de analyse per casus besproken. Hierin wordt de structuur van het interview gehanteerd: per casus worden de belangrijke waarden, genoemde conflicten en spanningen en de minder belangrijke waarden besproken. In hoofdstuk 5 zullen deze resultaten worden samengevoegd aan de hand van opvallende thema’s, zoals terugkerende conflicten, belangrijke overeenkomsten en opvallende verschillen. Tot slot worden in dit hoofdstuk de waardenhiërarchieën van de casusmusea uiteengezet en met elkaar vergeleken. Het onderzoek eindigt met een samenvattende conclusie, een reflectie op de theorie en methode en een aantal korte aanbevelingen voor nader onderzoek.

²⁴ Wodak (1995) : 204.

²⁵ Dijk (2015) : 466.

2. Theoretisch kader: economische en artistieke waarden

Om te onderzoeken hoe gesubsidieerde musea en particuliere musea zich legitimeren binnen het spanningsveld tussen artistieke en economische waarde, is allereerst van belang om dat spanningsveld theoretisch in kaart te brengen. Middels de veldtheorie van Pierre Bourdieu wordt allereerst het culturele veld omschreven met de daarin heersende spanningen en manieren van positionering c.q. legitimering. Vervolgens zullen de theorieën van Hans Abbing en Nathalie Heinich worden besproken om de verschillende heersende ideeën over en visies op de waarde van kunst uiteen te zetten, om daarna middels Warna Oosterbaans concept van de 'legitimeringsparadox' te laten zien hoe die visies in botsing komen in het Nederlandse cultuurbeleid en de paradoxale positie die dat oplevert voor gesubsidieerde culturele instellingen. Deze paradoxale situatie wordt vervolgens onderbouwd aan de hand van recente wetenschappelijke literatuur over cultureel ondernemerschap en de economisering van het Nederlandse cultuurbeleid. Tot slot zal het bestaande onderzoek naar particuliere musea worden besproken.

2.1 Veldtheorie

Het denken van de Franse cultuursocioloog Pierre Bourdieu heeft volgens Pascal Gielen (2005), eveneens cultuursocioloog, de laatste twintig jaar een onmiskenbare stempel op de kunstsociologie gedrukt. Met name Bourdieus 'veldtheorie' heeft het theoretische denken over kunst en het empirisch onderzoek in belangrijke mate beïnvloed.²⁶ Hoewel Bourdieus opvattingen relatief gedateerd zijn en met de tijd een flinke dosis kritiek hebben ontvangen, blijken bepaalde concepten en sociale mechanismen uit zijn theorie volgens Gielen nog altijd inzetbaar bij de analyse van verschillende kunstwerelden, zoals de Nederlandse museumwereld.²⁷ Bourdieus 'veldtheorie' vormt een sociologisch model waarmee sociale processen en structuren binnen verschillende velden in de samenleving te bestuderen zijn. Bourdieu streeft ernaar om die processen bloot te leggen om zo sociale interacties, voorvallen en fenomenen te kunnen begrijpen en verklaren. Daartoe is het volgens Bourdieu onvoldoende om enkel te kijken naar de handeling zelf; ook de ruimte waarin de sociale interactie plaatsvindt dient geanalyseerd te worden.²⁸ Die ruimte noemt Bourdieu het 'veld'.²⁹ Binnen de samenleving is er sprake van verschillende velden, zoals het academische veld, het journalistieke veld, het politieke veld, et cetera.³⁰ Elk van deze velden heeft zijn eigen regels, geschiedenis en machtsverhoudingen.³¹ De dynamiek van deze velden wordt omschreven als een

²⁶ Gielen (2005) : 423.

²⁷ Gielen (2005) : 437.

²⁸ Bourdieu (2005) : 148.

²⁹ Thomson (2008) : 67.

³⁰ Gielen (2005) : 424.

³¹ Thomson (2008) : 69.

arena van kapitaalstrijd.³² Door het vergaren van verschillende kapitaalsoorten proberen actoren hun positie in het veld te behouden of te verbeteren.³³ De strategieën die actoren hiervoor toepassen zijn volgens Bourdieu veelal onbewust: actoren hebben zich vereenzelvigd met de regels en de structuur van het veld. Het is daarom de taak van de socioloog om dit 'sociale onbewuste' op tafel te krijgen en de samenleving 'te bevrijden van dat onbewuste dat ons handelen stuurt en determineert.'³⁴ Hierin ligt direct een kritiekpunt op Bourdieus theorie: Gielen stelt dat empirisch onderzoek veelvuldig heeft uitgewezen dat actoren zich wel degelijk bewust zijn van de sociale mechanismen en processen en die kennis juist zeer bewust en strategisch inzetten.³⁵

De kapitaalsoorten die Bourdieu onderscheidt zijn: economisch (geld en bezittingen), cultureel (kennis, verstand, opleiding), sociaal (netwerk) en symbolisch (prestige). Van deze vier kapitalen is symbolisch kapitaal het belangrijkste; het zou ook wel gezien kunnen worden als de 'optelsom' van al het andere kapitaal dat een actor bezit.³⁶ Het verkrijgen van kapitaal gebeurt door 'consecrerende instanties': actoren die al een hoge positie in het veld hebben, kunnen andere actoren waarde toekennen door ze bijvoorbeeld financieel te ondersteunen, een goede recensie te schrijven of met ze samen te werken. Zodoende kunnen particuliere verzamelaars bijvoorbeeld niet zomaar een eigen museum neerzetten en verwachten dat zij automatisch erkend worden door consecrerende instanties in het veld; voordat ze gezien worden als waardige medespeler, moeten zij eerst de regels van het spel leren om vervolgens stukje bij beetje de juiste kapitaalsoorten te vergaren. Een rijke verzamelaar stapt bijvoorbeeld het veld in met een grote zak geld (economisch kapitaal), maar moet zich op artistiek niveau nog bewijzen (cultureel kapitaal) en connecties leggen met de juiste actoren (sociaal kapitaal). Zo wint hij aan prestige en kan hij een steeds betere machtspositie in het veld verwerven.

2.2 De regels van het culturele veld

Om prestige te winnen in het culturele veld dienen volgens Bourdieu economisch kapitaal en economische motieven verhuld te worden;³⁷ artistieke doeleinden en kerntaken horen voorop te staan: "Door de economie te loochenen en belangeloosheid met betrekking tot kunst voor te wenden, accumuleren actoren (kunstenaars, kunsthandelaren, kunstcritici en andere culturele experts) symbolisch kapitaal."³⁸ Dat economische motieven verhuld worden, betekent niet dat ze

³² Gielen (2005) : 424.

³³ Thomson (2008) 69.

³⁴ Gielen (2005) : 424.

³⁵ Gielen (2005) : 437.

³⁶ Thomson (2008) : 69.

³⁷ Bourdieu (1993) : 39.

³⁸ Velthuis (2002) : 484.

niet aanwezig zijn. Juist de schijn van het enkel nastreven van artistieke waarde, zorgt op de lange termijn voor een grotere economische waarde. Dit levert natuurlijk een flinke spanning op tussen artistieke en economische waarde en verklaart des te meer de verontwaardigde reactie van Benno Tempel op het Van Gogh Museum: commercieel geld verdienen is 'vies' en daar hoort een museum niet openlijk naar te streven. Door de regels van het veld te negeren heeft het Van Gogh Museum zijn reputatie geschaad.

Die afkeer van commercialiteit in het culturele veld is volgens verschillende theoretici ontstaan in de loop van de negentiende eeuw.³⁹ Zo stelt Abbing in zijn onlangs verschenen boek *The Changing Social Economy of Art: Are the Arts Becoming Less Exclusive?* (2019) dat er sinds het einde van de negentiende eeuw sprake is van een 'periode van serieuze kunst'. In deze periode worden 'non-profits', zoals gesubsidieerde musea, opgericht en wordt commercialiteit in de kunst afgewezen: populaire kunst is geen kunst.⁴⁰ Ook sociologe Nathalie Heinich ziet een verandering in kunstwaardering die aanvangt in de negentiende eeuw. In haar boek *The Glory of van Gogh: An Anthropology of Admiration* (1996) verklaart ze een wisseling van het 'collectieve' naar het 'singuliere' regime. In de tijd voor Van Gogh (1853-1890) werd kunst volgens haar gewaardeerd vanuit het collectieve regime: het werd getoetst door de academie aan de hand van collectief erkende waarden. Kunstenaars hielden zich aan deze conventies en hun conformisme werd geprezen. Van Gogh illustreert een breuk met dit collectieve regime: sindsdien was er aandacht voor waarden als authenticiteit, autonomie en het onmeetbare. In het singuliere regime wordt iemand die zich aan de regels houdt als inauthentiek beschouwt.⁴¹ Hij verliest dus aan waardigheid wanneer zijn werk conformeert aan de wensen van anderen. Zo stelt ook Bourdieu in *The Rules of Art* (1996) dat actoren die een hoge positie claimen te hebben in het culturele veld, voortdurend de behoefte zullen voelen om hun onafhankelijkheid van externe partijen, zowel op economisch als op politiek vlak, te verkondigen.⁴²

Abbing beargumenteert dat dit conformisme in de kunsten eerder geen probleem was, maar dat er met de 'serieuze kunst'-periode een taboe op is komen liggen: kunstenaars moeten zo autonoom mogelijk zijn en geen enkele blijk geven van aanpassing voor eigen gewin.⁴³ Wanneer een kunstenaar of kunstinstelling zijn werk wel aanpast om zo bijvoorbeeld meer inkomsten te

³⁹ Bourdieu (1996) : 61 ; Heinich (1996) : 9-10 ; Abbing, H. (2019). 'The Triumph of Serious Art (Chapter 2)', in *Summary*, via: <https://hansabbing.com/summary-1500-words/> (7 dec. 19).

⁴⁰ Abbing, H. (2019). 'The Triumph of Serious Art (Chapter 2)', in *Summary*, via: <https://hansabbing.com/summary-1500-words/> (7 dec. 19).

⁴¹ Heinich, N. (1996) : 9-10.

⁴² Bourdieu (1996) : 61.

⁴³ Abbing, H. (2019). 'Distrust of Commerce and Commercialism', in *Summary*, via: <https://hansabbing.com/summary-1500-words/> (7 dec. 19).

genereren, hogere sponsor- of subsidiebedragen te krijgen of meer bekendheid in het culturele veld te genieten, doet dat dus af aan de artistieke waarde. Zowel het product als de kunstenaar of instelling worden dan beschuldigd van commercialiteit. Dit gebeurt volgens Abbing nog steeds, hoewel de beschuldigingen het afgelopen decennium minder intens zijn geworden. Er is volgens Abbing dan ook sprake van een 're-commercialisatie' in de kunsten; de periode van serieuze kunst komt langzamerhand tot een eind. Toch merkt Abbing dat veel kunstenaars zich nog steeds schuldig voelen wanneer zij hun werk conformeren.⁴⁴ Dus hoewel de blijk van economische motieven steeds milder wordt beoordeeld, blijft het noodzakelijk voor kunstenaars en kunstinstellingen om artistieke waarden voorop te stellen.

Het feit dat kunst met een hoge artistieke waarde zich nergens aan dient te conformeren, betekent dat de marktwaarde van een kunstobject niet overeen kan komen met de artistieke waarde van het object. Sterker nog, een lage marktwaarde wordt zelfs vaak als een bewijs gezien voor artistieke kwaliteit: hoe minder men rekening houdt met het publiek of eventuele kopers, hoe authentieker het werk. Dit leidt tot nauwelijks overlevende kunstenaars of kunstinstellingen, die ondanks hun artistieke hoogwaardigheid hun hoofd niet boven water kunnen houden.⁴⁵ Nathalie Heinich noemt dit het Van Gogh-effect: het romantische beeld van de lijdende kunstenaar die, ondanks het gebrek aan geld en een comfortabele levenssituatie, blijft strijden voor de kunst. De onbegrepen en ondergewaardeerde kunstenaar, waarvan pas later de relevantie en artistieke waarde wordt begrepen.⁴⁶ De maatschappij en daarmee ook de markt zijn dus niet in staat om kunst te waarderen voor wat het 'werkelijk' waard is. Zodoende voelen mecenasen en overheidsinstanties zich genoodzaakt om de kunsten financieel te ondersteunen.⁴⁷

2.3 Legitimeringsparadox

Het idee dat de markt voor kunst niet goed functioneert ligt volgens Warna Oosterbaan Martinius (1990) ook ten grondslag aan het cultuurbeleid van de Nederlandse overheid. In *Schoonheid, welzijn, kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945* stelt Oosterbaan dat het ontbreken van collectieve steun, zowel politiek als maatschappelijk, evengoed een argument vóór als een argument tégen het kunstbeleid is.⁴⁸ De overheid wordt volgens Oosterbaan 'voor de paradoxale opgave gesteld aannemelijk te maken dat het steunen van kunst een algemeen belang dient, terwijl de geringe

⁴⁴ Abbing, H. (2019). 'Distrust of Commerce and Commercialism', in *Summary*, via: <https://hansabbing.com/summary-1500-words/> (7 dec. 19).

⁴⁵ Abbing (2002) : 58.

⁴⁶ Heinich (1997) : 140-141.

⁴⁷ Abbing (2002) : 74.

⁴⁸ Oosterbaan Martinius (1990) : 36-37.

belangstelling voor contemporaine kunst die redenering voortdurend lijkt te relativiseren.⁴⁹ In 1950 stelde toenmalige minister Rutten van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen dat in de eerste plaats de burgers verantwoordelijk waren voor het culturele leven, maar ‘schieten zij tekort, dan moet de Overheid de helpende hand bieden’.

Die ‘helpende hand’ is nog steeds de kern van het Nederlandse kunstbeleid. Ook in het huidige cultuurbeleid (2018-2021) staat de ondersteunende rol van de overheid centraal. Deze ondersteuning wordt uit de publieke middelen gefinancierd en net als bij andere overheidsuitgaven is ter legitimering daarvan collectieve steun vereist, zowel in de Tweede Kamer als in de samenleving. Die collectieve steun heeft volgens Oosterbaan, onvermijdelijk en voortdurend, een problematisch karakter. Het feit dat er onvoldoende vraag is naar bepaalde cultuuruitingen, kan immers ook wijzen op een gebrek aan draagvlak. Met andere woorden: het ontbreken van draagvlak is zowel een argument vóór als een argument tegen cultuursubsidies. Dat maakt dat gesubsidieerde culturele instellingen, met name door een toenemende druk op cultureel ondernemerschap, in een spagaat zitten. Aan de ene kant moeten zij laten blijken dat ze een algemeen artistiek doel dienen dat van belang is voor de samenleving; dat ze daarom geen winstoogmerk hebben en dus niet op zichzelf kunnen overleven. Aan de andere kant moeten ze laten zien dat ze een succesvolle organisatie zijn met een ondernemende en publieksgerichte houding. Terwijl juist het feit dat ze géén publieksgerichte houding hebben, maakt dat ze een culturele organisatie zijn. Aan het label ‘culturele organisatie’ is immers, volgens de regels van het culturele veld, inherent dat het niet gaat om het realiseren van financiële waarde door te voldoen aan een marktvraag. Is dat wel het geval, dan is er sprake van een commerciële organisatie en is er geen reden voor subsidie. De paradox werkt dus twee kanten op: zowel de subsidieverstrekker als de subsidieontvanger heeft te maken met legitimeringsproblematiek. Ten eerste moet de overheid cultuursubsidies legitimeren richting de Tweede Kamer en de samenleving, ten tweede moeten culturele instellingen zichzelf legitimeren als ‘subsidiewaardig’ en zodoende tegelijkertijd hulpbehoevend én succesvol zijn. Daarbij is het, zoals de Raad voor Cultuur ook benadrukt, van groot belang om de juiste balans te vinden tussen de focus op artistieke waarde en economische waarde.

2.4 Cultureel ondernemerschap

Die toenemende druk op cultureel ondernemerschap vanuit de Nederlandse overheid is merkbaar in het cultuurwetenschappelijke discours van het afgelopen decennium. In het Nederlandse cultuurbeleid is volgens Reyer van der Vlies (2018) sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw een zekere mate van economisering gaande. De overheid toont meer belangstelling voor de economische

⁴⁹ Oosterbaan Martinius (1990) : 30.

waarde van kunst en cultuur, stelt eisen aan de zakelijke kwaliteit en het ondernemerschap van gesubsidieerde instellingen en legitimeert haar beleid vaker met een beroep op het economisch belang van kunst en cultuur. Dit brengt volgens Van der Vlies met zich mee dat het belang van kunst en cultuur gestaag van het publieke naar het private domein verschuift.⁵⁰ De afgelopen decennia en vooral tijdens het kabinet Rutte I zijn culturele instellingen volgens hem aangespoord om zich ondernemend op te stellen en de eigen inkomsten te verhogen. Deze ontwikkeling zorgde voor een nadrukkelijke groei in onderzoek naar ondernemendheid in de (Nederlandse) culturele sector (Kolsteeg 2013; Klamer 2011; Van der Zee 2011). Zowel het hoe als het waarom van cultureel ondernemerschap is en wordt onder de loep genomen. Desalniettemin concludeert het onderzoeksrapport *Ondernemende musea: cultureel ondernemerschap geconcretiseerd* (2017) dat de onduidelijkheid rondom de term cultureel ondernemerschap niet is weggenomen.⁵¹ Ook Stroeker et al. (2014) ondervinden na zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek naar de invulling van cultureel ondernemerschap bij musea, erfgoedinstellingen en bibliotheken dat het een containerbegrip is en veelal slechts wordt ervaren als een noodzakelijke ontwikkeling ten gevolge van de bezuinigingen.⁵² Die negatieve houding tegenover cultureel ondernemerschap toont volgens Johan Kolsteeg (2013) een beperkte interpretatie van de term. Kolsteeg benadrukt dat cultureel ondernemers een balans proberen te vinden tussen verschillende waarden en belangen. Hij onderscheidt twee spanningsvelden: die tussen risico nemen en risico mijden, en die tussen het nastreven van het maatschappelijk belang enerzijds, en het belang van de organisatie anderzijds.⁵³

Waar Kolsteeg spreekt over de spanningsvelden risico nemen versus risico mijden en maatschappelijk belang versus organisatorisch belang, gaat Arjo Klamer (2011) dieper in op de spanning tussen economische waarden en artistieke waarden. Het verschil tussen een gewoon ondernemer en een cultureel ondernemer is volgens Klamer de realisatie van het belang van artistieke en culturele waarden. Het economisch aspect van ondernemen is slechts een instrument voor het realiseren van culturele waarden. Met deze culturele waarden en ideeën de markt opgaan vergt moed, stelt Klamer. Het kan er voor zorgen dat de cultureel ondernemer compromissen moet sluiten vanwege restricties die de markt oplegt. Culturele instellingen moeten daarom volgens Klamer een balans zien te vinden tussen het financieel overleven op de economische markt en het hooghouden van hun artistieke en culturele waarden.⁵⁴ Uit het onderzoek en publieke debat van de afgelopen tien jaar omtrent musea en cultureel ondernemerschap blijkt dat er ongetwijfeld sprake is

⁵⁰ Vlies (2018) : 77.

⁵¹ Borter & Bleeker (2017) : 9.

⁵² Stroeker et al. (2014) : 5.

⁵³ Kolsteeg (2013) : 3-13.

⁵⁴ Klamer (2011) : 141-165.

van een spanningsveld tussen artistieke en economische waarden en een blijvende zoektocht naar de juiste balans daartussen. Belangrijk om op te merken is dat deze onderzoeken zich nadrukkelijk richten op gesubsidieerde culturele instellingen.

2.5 Particuliere musea

Naar het cultureel ondernemerschap en de balans tussen artistieke en economische waarden bij particuliere musea in Nederland is tot nu toe nog geen onderzoek gedaan.⁵⁵ Dit gebrek aan onderzoek kan op twee manieren worden verklaard: ten eerste door het feit dat particuliere musea per definitie culturele ondernemingen zijn en ten tweede doordat veranderingen in het cultuurbeleid geen (directe) invloed hebben op particuliere musea. Bovendien is de opkomst van particuliere kunstmusea in Nederland een vrij recente ontwikkeling en is het door de private sfeer lastig(er) om aan goed onderzoeksmateriaal te komen.⁵⁶ Op internationaal niveau is de wetenschappelijke literatuur omtrent particuliere musea eveneens vrij mager; hoewel bestaand en groeiend. Zo verscheen in juni 2019 *The Private Collector's Museum: Public Good Versus Private Gain* van Georgina S. Walker, waarin de groeiende populariteit van particuliere musea wordt verbonden aan veranderende manieren van verzamelen en filantropie, en nieuwe interrelaties tussen private en publieke ruimte.⁵⁷ Deze omvangrijke analyse is vernieuwend en onderscheidt zich van bestaande literatuur omtrent hedendaagse particuliere musea. Die bestaande literatuur valt over het algemeen te verdelen over de volgende twee categorieën:

1) *Onderzoek naar particuliere kunstverzamelaars en hun motieven om een eigen museum op te richten.* Melanie Fasche (2013) stelt dat particuliere kunstverzamelaars steeds vaker afstand nemen van de conventionele praktijk van het doneren van kunstwerken en het toevertrouwen van hun collectie aan openbare musea. In plaats daarvan bouwen ze hun eigen musea die min of meer dezelfde rol vervullen als bestaande publieke musea.⁵⁸ Tevens benoemt Fasche dat het investeren van grote sommen geld in hedendaagse kunst niet automatisch een hoge status oplevert: om zich te legitimeren in de kunstwereld moeten zowel de verzamelaars als hun musea eerst getoetst worden door en vergeleken worden met andere machthebbende actoren in het veld.⁵⁹ Overige literatuur in deze categorie richt zich vooral op particuliere verzamelaars en musea uit het verleden (eind negentiende eeuw tot aan de Tweede Wereldoorlog).⁶⁰ Voorbeelden hiervan zijn het Isabella Stewart Gardner Museum in Boston (Higonnet 2002; Shand-Tucci 1997; Matthews 2009), de Frick Collection

⁵⁵ Voor zover ik heb kunnen vinden.

⁵⁶ Frey & Meier (2002) : 4.

⁵⁷ <https://www.taylorfrancis.com/books/9781315149431> (1 mei 2019).

⁵⁸ Fasche (2013) : 175.

⁵⁹ Fasche (2013) : 173.

⁶⁰ Higonnet (2002) : 134.

in New York (Bailey 2006; Sanger & Garrett 1998) en het Kröller-Müller Museum in Otterloo (Rovers 2012; Troy 2004). Volgens Anne Higonnet (2004) dienen deze musea als een 'mausoleum' voor de verzamelaar:

As enshrined private collections, they provide paradigmatic examples of the primal impulse to create, and adore, a perfect version of oneself. The collection stands for but idealizes the self of the founder, all the more so because as a permanent institution it defies death.⁶¹

Dit maakt particuliere musea volgens Higonnet excentrieker dan publieke musea; zij ziet deze musea als kunstinstallaties met de verzamelaar als auteur.⁶² Hoewel literatuur over museumgeschiedenis niet de hedendaagse praktijk omschrijft, zijn er zeker overeenkomsten te vinden met de tendens in huidige Nederlandse particuliere musea: de 'geest van de oprichter' waart er rond.⁶³

2) *Onderzoek naar de invloed van de financieringsmix (verdeling privaat en publiek geld) op de ontwikkeling en innovatie van musea.* In *Museums between private and public: the case of the Beyeler museum in Basle* (2002) omschrijven Frey en Meier twee uiterste verwachtingspatronen van het functioneren van publieke en private musea. Publieke musea zouden niet worden gestimuleerd tot marktwerking en zich met name focussen op het verwerven van prestige door het *pleasen* van een kleine groep kunstliefhebbers. Publieke musea zijn daarom niet of minder aantrekkelijk voor het brede publiek. Particuliere musea daarentegen zouden juist afhankelijk zijn van marktwerking en als gevolg daarvan publieksgericht: de klant is koning.⁶⁴ Kwantitatief onderzoek van Camarero et al. (2011)⁶⁵ bevestigt de verwachtingspatronen van Frey en Meier gedeeltelijk. Zij ondervonden dat (gedeeltelijk) particuliere musea een hogere mate van organisatorische en technologische innovatie tonen, maar zagen geen verschil in de mate van publieksgerichtheid tussen publiek gefinancierde en privaat gefinancierde musea.⁶⁶

2.6 Van velden naar werelden

In dit hoofdstuk zijn aan de hand van cultuursociologische theorieën en recente wetenschappelijke literatuur de spanningen tussen artistieke waarden en economische waarden in het culturele veld, en daarmee ook het museale veld, uiteengezet. In de loop van de negentiende eeuw heeft er volgens Bourdieu, Abbing en Heinich een verschuiving plaatsgevonden in het culturele veld waarbij de blik van economische waarden en motieven steeds meer taboe is geworden. Dit taboe is volgens Abbing geleidelijk aan het afnemen, maar zeker nog niet verdwenen. Ondertussen heeft de overheid de

⁶¹ Higonnet (2004) : 135.

⁶² Higonnet (2004) : 136.

⁶³ Bogaarts, R. (11 nov. 2018). 'Steenrijk? Tijd voor een eigen museum', in: *Algemeen Dagblad*.

⁶⁴ Frey & Meier (2002) : 6-8.

⁶⁵ Survey onder 491 musea uit Frankrijk, Spanje, Italië en het Verenigd Koninkrijk.

⁶⁶ Camarero et al. (2011) : 258.

afgelopen decennia steeds meer ingespeeld op de economische waarde van kunst en cultuur en zijn culturele ondernemingen, door middel van bezuinigingen en veranderend overheidsbeleid aangespoord om zich ondernemender op te stellen. Met name gesubsidieerde musea hebben te maken met een veelzijdigheid aan waardensystemen waarlangs zij beoordeeld worden en zichzelf moeten legitimeren, maar ook particuliere musea hebben hun acties te rechtvaardigen tegenover bijvoorbeeld de kunstwereld, het publiek of de media.⁶⁷ In het volgende hoofdstuk zullen die manieren van rechtvaardiging en de constructie van legitimiteit uiteengezet worden aan de hand van de wereldentheorie van Boltanski en Thévenot.

⁶⁷ Boltanski & Thévenot (2006) : 38; Dequech (2008) : 528.

3. Theorie en methode: waardenregimes en rechtvaardigingslogica's

De analyse van de vier casussen in dit onderzoek is gestoeld op de sociologische theorie van Luc Boltanski en Laurent Thévenot. In *On Justification: economies of worth* (2006) introduceren zij een theoretisch kader voor het analyseren van individuele interactie op basis van verschillende rechtvaardigingslogica's.⁶⁸ In noot 22 (hoofdstuk 1) is reeds aangestipt dat de term 'rechtvaardigingslogica' niet direct afkomstig is uit *On Justification*, maar is overgenomen van de Franse socioloog Olivier Favereau (2001).⁶⁹ Boltanski en Thévenot spreken over *modes of justification* of *justification of actions*, in principe wordt hiermee hetzelfde bedoeld, namelijk: de manier waarop actoren hun acties rechtvaardigen. De reden voor het gebruik van 'rechtvaardigingslogica' is enkel taaltechnisch: het leest makkelijker dan 'manieren van rechtvaardiging'. In dit hoofdstuk wordt de wereldentheorie, vanwege zijn centrale rol in dit onderzoek, uitgebreid besproken. Het hoofdstuk opent met een algemene introductie op de theorie, waarna de zes werelden afzonderlijk van toelichting worden voorzien. Tot slot wordt uitgelegd hoe de wereldentheorie vorm heeft gekregen in de analysemethode van dit onderzoek en waarom er voor die manier is gekozen.

3.1 Boltanski & Thévenot: introductie wereldentheorie

In 1991 publiceerden Boltanski en Thévenot de wereldentheorie in *Les économies de la Grandeur*, waarvan in 2006 de vertaling *On Justification: Economies of Worth* verscheen. Met dit boek poegden zij een sociologisch kader vast te stellen waarmee beschreven kan worden hoe individuen de verschillende handelingen die zij verrichten rechtvaardigen.⁷⁰ Op basis van een analyse van politiek-filosofische teksten, maar ook van managementboeken en andere praktische vakliteratuur, stellen Boltanski en Thévenot dat er zes 'werelden' binnen de maatschappij te onderscheiden zijn met elk een eigen waardenregime en bijbehorende rechtvaardigingslogica. Ieder van deze werelden kent een eigen 'hoger gemeenschappelijk principe' (*common good* of *higher common principle*) waarnaar gestreefd wordt en heeft daarom een andere invulling van waardigheid en rechtvaardiging. Om 'grandeur' te verwerven in de ene wereld moet men andere offers brengen, andere investeringen doen en andere testen doorstaan dan in een andere wereld.⁷¹ Waar het in hoofdstuk 2 ging over de tegenstelling tussen twee werelden, het artistieke en het economische, is er hier sprake van zes werelden: de wereld van de inspiratie, de domestieke wereld, de civiele wereld, de wereld van de faam, de wereld van de industrie en de wereld van de markt. Deze werelden zijn voor dit onderzoek, zoals toegelicht in paragraaf 3.3, onderverdeeld in 'artistieke werelden' en 'economische werelden'.

⁶⁸ Creppell (2007) : 144.

⁶⁹ Favereau (2001) : 7; Dequech (2008) : 528.

⁷⁰ Boltanski & Thévenot (2006) : 25.

⁷¹ Winkel, Gielen & Zwaan (2012) : 26-27.

Boltanski en Thévenot's opvatting dat de samenleving bestaat uit verschillende werelden met elk hun eigen waardenregimes lijkt op het eerste gezicht sterk overeen te komen met Bourdieus veldtheorie. Het is echter eerder een impliciete kritiek dan een aanvulling op Bourdieus werk.⁷² In tegenstelling tot Bourdieu reduceren Boltanski en Thévenot actoren namelijk niet tot egoïstische personen wier handelen enkel uit eigenbelang voortkomt. Zij willen juist laten zien dat het handelen van de mens plaatsvindt in een complexe en gedifferentieerde maatschappij, waarin handelingen eerder gebaseerd zijn op rechtvaardiging dan op macht.⁷³ Een ander significant verschil met Bourdieu is dat Boltanski en Thévenot hun werelden niet koppelen aan sociale klassen, groepen of velden. De waardenregimes zijn dus niet gelieerd aan een specifieke maatschappelijke groep en behoren dus ook niet tot de praktijk van één specifieke wereld of één specifiek veld. Bovendien kan een actor regelmatig wisselen van waardenregime;⁷⁴ zelfs binnen de spanne van één uitspraak kunnen rechtvaardigingslogica's van meerdere regimes worden gebruikt, zoals ook zal blijken uit de analyse. Het is volgens Boltanski en Thévenot overigens onvermijdelijk om in meerdere werelden te bewegen:

[Even] the most inspired artist cannot let the inspiration of the moment determine his course of action in every situation; in order not to be perceived as mentally ill, he has to stand in line at the post office like any other customer.⁷⁵

Die samenkomst van werelden kan resulteren in zowel conflicten als compromissen. De legitimeringsparadox is daar een typerend voorbeeld van: door de combinatie van verschillende rechtvaardigingslogica's ontstaat er een paradoxale situatie waarin zowel de overheid als de culturele instellingen worstelen met hun legitimiteit. Daardoor ontstaat er een blijvende conflictsituatie waarin continu compromissen gesloten moeten worden. Conflicten tussen actoren onderling ontstaan wanneer beide partijen een ander algemeen principe voor ogen hebben. Hierdoor vinden zij geen herkenning en begrip bij elkaar en zullen ze niet tot een overeenkomst komen.⁷⁶ De wereldentheorie van Boltanski en Thévenot kan dus worden toegepast op verschillende sociale praktijken en binnen uiteenlopende sociale ruimten en biedt, in tegenstelling tot Bourdieus veldtheorie, de mogelijkheid om te onderzoeken hoe verschillende regimes zich tot elkaar verhouden binnen één handelingspraktijk. Deze theorie leent zich daarom uitstekend voor het onderzoeken van

⁷² Winkel, Gielen & Zwaan (2012) : 26.

⁷³ Creppell (2007) : 145.; Naccache & Leca (2008) : 762.

⁷⁴ Gielen (2008) : 126-127.

⁷⁵ Boltanski & Thévenot (2006) : 216.

⁷⁶ Boltanski & Thévenot (2006) : 79.

de manieren waarop musea zich legitimeren.⁷⁷ Die manier van legitimeren zal worden omschreven als de mate waarin bepaalde rechtvaardigingslogica's worden gebruikt en de verhouding tussen het gebruik daarvan.

3.2 De werelden en hun elementen

Gezien de centrale rol van de wereldentheorie in dit onderzoek, zullen de zes werelden en hun waardenregimes afzonderlijk worden toegelicht. Om de werelden goed in kaart te brengen onderscheiden Boltanski en Thévenot dertien kenmerkende elementen binnen elke wereld. Deze elementen helpen bij het structureren en inzichtelijk maken van de verschillende waardigheidsposities, omgangsvormen en valkuilen van de werelden. De elementen zullen hieronder daarom kort worden besproken, te beginnen met het eerder genoemde *Hoger Gemeenschappelijk Principe* of *Algemeen Principe*.⁷⁸

Het *Hoger Gemeenschappelijk Principe* is karakteristiek voor een wereld en zorgt voor gelijkwaardigheid en herkenning onderling, doordat iedereen binnen die wereld naar hetzelfde principe streeft.⁷⁹ In het proces van rechtvaardiging wordt het algemeen principe enkel als laatste redmiddel expliciet gemaakt. Meestal volstaat het verwijzen naar andere kenmerken van de wereld.⁸⁰ Dit gemeenschappelijke of algemeen principe wordt bewaakt door actoren met een *Status van Waardigheid*. Deze actoren dienen als referentiepunt en meetlat voor anderen. Het tegenovergestelde van de status van waardigheid is de *Status van Onwaardigheid*, entiteiten met deze status zijn simpelweg ontoereikend in waarde en dienen als slecht voorbeeld.⁸¹ Naast de verschillende statussen van waardigheid maken Boltanski en Thévenot ook gebruik van het element *Menselijke Waardigheid*. Deze zijn in elke wereld herkenbaar als de focus op een menselijke eigenschap, zoals emotie, geheugen of verlangen. Gedeelde emoties, herinneringen of verlangens bieden de mogelijkheid tot het bereiken van gelijkgestemdheid of overeenkomst tussen personen.⁸² Iedere wereld kent daarnaast bepaalde *Subjecten* (bijv. zakenman, journalist of partij) en *Objecten* (bijv. wetgeving, methode of rang/titel) die een bepaalde rol of gradatie hebben in de *Status van Waardigheid*.⁸³ Zoals eerder genoemd moet men in elke wereld andere offers brengen om een status van waardigheid te verkrijgen; Boltanski en Thévenot noemen dit de *Investering*.⁸⁴ In de wereld van

⁷⁷ 'Legitiem' is een synoniem van 'gerechtvaardigd'.

⁷⁸ Boltanski en Thévenot gebruiken zowel de term *higher common principle* als *common good*. 'Hoger gemeenschappelijk principe' dekt de lading beter, maar 'algemeen principe' is makkelijker in tekstgebruik.

⁷⁹ Boltanski & Thévenot (2006) : 140.

⁸⁰ Boltanski & Thévenot (2006) : 141.

⁸¹ Boltanski & Thévenot (2006) : 141.

⁸² Boltanski & Thévenot (2006) : 141-142.

⁸³ Boltanski & Thévenot (2006) : 142.

⁸⁴ Boltanski & Thévenot (2006) : 142.

de faam bestaat deze *investering* bijvoorbeeld uit het opofferen van privacy.⁸⁵ Om de verschillende relaties en omgangsvormen binnen een wereld te bespreken maken Boltanski en Thévenot gebruik van de begrippen *Relaties van Waarde* en *Omgangsrelaties*. Een *relatie van waarde* in de civiele wereld is bijvoorbeeld het lidmaatschap van een vereniging of partij, waarbij *omgangsrelaties* gevormd worden door het verenigen van mensen.⁸⁶ Iedere wereld heeft daarnaast één of meerdere *natuurlijke vormen* waarin het waardenregime realiteit is.⁸⁷ Bijvoorbeeld ‘de markt’ voor de wereld van de markt, ‘het huishouden’ voor de domestieke wereld en ‘de organisatie’ of ‘het systeem’ voor de industriële wereld.⁸⁸ Verdere kent iedere wereld specifieke *test- of piekmomenten* en een vorm van *beoordeling* die wordt bekrachtigd in de test.⁸⁹ In de industriële wereld kan een test bijvoorbeeld het toepassen van een nieuwe methode zijn, die vervolgens wordt beoordeeld op effectiviteit.⁹⁰ Tot slot gaan Boltanski en Thévenot in op het *Verval* of de *Valkuil* van een wereld. Voor de wereld van de inspiratie is dit bijvoorbeeld het vervallen in gewoonten en patronen.⁹¹

3.2.1 De wereld van de inspiratie

In de wereld van de inspiratie staat het bizarre, het ongewone, het ongrijpbare, het etherische en het onuitsprekelijke centraal. Personen in deze wereld worden gedreven door passie, die op natuurlijke wijze een neiging om te creëren geeft. Waarde wordt hier verworven door het opofferen van stabiliteit en zekerheid voor het hoger gemeenschappelijk principe: ‘de uitstorting van inspiratie’, dat wil zeggen het ervaren van inspiratie of het zorgen voor inspiratie bij anderen.⁹² Dat wat van waarde is volgens het regime van de inspiratie, is niet te controleren of te meten. Zeker niet op een industriële manier, het is immers ongrijpbaar. Men dient zich daarom los te maken van de alledaagse sleur en ingesleten gewoonten en de risico’s daarvan te accepteren.⁹³ Een *status van waardigheid* wordt binnen dit waardenregime bereikt door autonoom, uniek en authentiek te zijn.⁹⁴ Waardigheid in het regime van de inspiratie komt dus overeen met waardigheid in het culturele veld volgens Abbing, Bourdieu en Heinich.⁹⁵ Personen met een *status van waardigheid* begrijpen anderen, omgeven ze en brengen ze tot vervulling, niet door te representeren wat ze gemeen hebben, maar juist door hun eigen uniekheid uit te dragen: “It is through what they have that is most *original* and

⁸⁵ Boltanski & Thévenot (2006) : 181.

⁸⁶ Boltanski & Thévenot (2006) : 191.

⁸⁷ Boltanski & Thévenot (2006) : 143.

⁸⁸ Boltanski & Thévenot (2006) : 174, 202 & 210.

⁸⁹ Boltanski & Thévenot (2006) : 144.

⁹⁰ Boltanski & Thévenot (2006) : 210.

⁹¹ Boltanski & Thévenot (2006) : 164.

⁹² Boltanski & Thévenot (2006) : 159.

⁹³ Boltanski & Thévenot (2006) : 161.

⁹⁴ Winkel, Gielen & Zwaan (2012) : 29.

⁹⁵ Zie paragraaf 2.2.

most *peculiar to them*, that is, through their own *genius*, that they give themselves to others and serve the common good.”⁹⁶ De geïnspireerde dreigt ten onder te gaan wanneer hij vervalt in gewoonten en patronen, de wereld te nuchter tegemoet treedt of zijn zaakjes routineus wil regelen. Daarnaast verliest men aan waarde wanneer het hoogste goed tot in het absurde wordt nagestreefd of doorgevoerd. Wie voortdurend op ongewone of risicovolle manieren de inspiratie zoekt dreigt een ongeleid projectiel te worden of als krankzinnige te worden bestempeld. Een museum dat bijvoorbeeld zó uniek wil zijn dat het vrijwel alles anders aanpakt dan andere musea, zal niet meer als museum gerespecteerd of erkend worden.

3.2.2 De domestieke wereld

De hoogste principes in het domestieke domein zijn voortbestaan, traditie en respect voor hiërarchische verhoudingen. Een *status van waardigheid* wordt verworven met wijsheid, eerlijkheid, weldadigheid en waardigheid. In het domestieke regime wordt men geacht ‘gewoon’ te doen en het ‘gezonde verstand’ te gebruiken. Het opvolgen van de regels of etiquette is daarbij van groot belang. *Menselijke waardigheid* wordt gevonden in de vanzelfsprekendheid van gewoontes: waardige personen hebben ‘van nature’ goede manieren, een stabiel karakter en een gezond verstand; zij hoeven niet terechtgewezen te worden.⁹⁷ *Subjecten* in dit regime zijn de moeder- en vaderfiguur, maar ook – wellicht relevanter voor de kunstwereld – de figuur van de ‘meester-leraar’.⁹⁸ Waarde kan hier alleen in relationele zin begrepen worden: men is ‘waardiger dan...’ of ‘minder waardig dan...’.⁹⁹ *Relaties van waarde* steunen op autoriteit, eer, verantwoordelijkheid en onderwerping.¹⁰⁰ Middels hiërarchische verhoudingen wordt het hoger gemeenschappelijk principe, de continuïteit van de traditie, gewaarborgd. Een *status van onwaardigheid* ontstaat wanneer men geen onderdeel (meer) is van de ‘familie’. Andere eigenschappen van onwaardige personen zijn instabiliteit, wisselvalligheid en rebellie. Ondergang in de domestieke wereld wordt veroorzaakt door een gebrek aan respect voor autoriteit of gemeenschap.¹⁰¹ De kritiek van Benno Tempel op het Van Gogh Museum is hier een goed voorbeeld van: het Van Gogh Museum toonde volgens hem geen respect voor de regels en de etiquette van de museumcultuur.¹⁰² Een andere valkuil in de domestieke wereld is overdrijving: de traditie kan zo belangrijk worden dat het leidt tot een gebrek aan reflectie en daarmee een gebrek aan vooruitgang of aanpassingsvermogen.

⁹⁶ Boltanski & Thévenot (2006) : 161-162. N.B. de cursiveringen in alle citaten uit Boltanski & Thévenot zijn letterlijk overgenomen.

⁹⁷ Boltanski & Thévenot (2006) : 167.

⁹⁸ Winkel, Gielen & Zwaan (2012) : 30.

⁹⁹ Boltanski & Thévenot (2006) : 164.

¹⁰⁰ Boltanski & Thévenot (2006) : 168-169.

¹⁰¹ Boltanski & Thévenot (2006) : 172-173.

¹⁰² Zie paragraaf 1.1.

3.2.3 De wereld van de faam

Het *hoger gemeenschappelijk principe* in de wereld van de faam is de publieke opinie. Aanzien, erkenning en reputatie zijn daarin van groot belang. De *status van waardigheid* staat hier gelijk aan iemands bekendheid. Waardige personen weten zichzelf te onderscheiden en zo telkens opnieuw de aandacht van het publiek op zich te vestigen.¹⁰³ Wie banaal gevonden wordt of in de vergetelheid raakt, gaat ten onder. Zelfliefde is hier een belangrijk kenmerk van *menselijke waardigheid*: het verlangen naar erkenning wordt aangewakkerd door liefde en respect voor het zelf.¹⁰⁴ *Subjecten* in dit regime zijn sterren en hun fans, *personalities*, opinieleiders en journalisten. *Relaties* ontstaan door *identificatie*, bijvoorbeeld door hoe een fan zich identificeert met een ster, en zijn gebaseerd op beïnvloeding.¹⁰⁵ Om een relatie van invloed te bewerkstelligen moet men interesse wekken, aandacht trekken, een publiek creëren, mensen verleiden en een reputatie opbouwen. Daarbij helpt het om zichzelf te associëren met andere grote namen: bijvoorbeeld wanneer een museum samenwerkt met een populaire kunstenaar of artiest. De reputatie van de kunstenaar draagt dan bij aan de reputatie en de bekendheid van het museum.¹⁰⁶ Om roem te krijgen als persoon of bedrijf is het tevens belangrijk om de publieke opinie op een zo effectief en massaal mogelijke manier te beïnvloeden. Bijvoorbeeld door sterke campagnes of door veel aanwezig te zijn in de media. Daarbij is het van belang om een zo breed mogelijk publiek aan te spreken en mag de boodschap dus niet te ingewikkeld zijn: "Every act aimed at *public opinion* has to be carried out in relation to the least sophisticated sector, which implies that the same *information* must also be delivered to the most sophisticated sector."¹⁰⁷ Daarnaast geldt ook hier dat overdrijven gevaarlijk is. Wie op het obsessieve af de publieke opinie zoekt, zal daarin juist 'oplossen'. Door zich compleet te richten op de publieke beeldvorming verliest men aan eigenheid. Een museum dat bijvoorbeeld volledig tegemoet wil komen aan 'het publiek', heeft dat publiek uiteindelijk niets meer te bieden. Men verliest zichzelf in de waan van de dag.¹⁰⁸

3.2.4 De civiele wereld

In de civiele wereld staat de gemeenschap en het gemeenschappelijke belang centraal. Het *algemeen principe* is dat het collectief voorop staat. Handelingen van personen zijn daarom enkel relevant wanneer zij bijdragen aan een collectieve actie.¹⁰⁹ Men moet hier het eigenbelang opofferen voor het collectieve belang. Ook *relaties* worden bepaald door het collectieve: bijvoorbeeld door middel

¹⁰³ Boltanski & Thévenot (2006) : 179.

¹⁰⁴ Boltanski & Thévenot (2006) : 179.

¹⁰⁵ Boltanski & Thévenot (2006) : 181.

¹⁰⁶ Boltanski & Thévenot (2006) : 182.

¹⁰⁷ Boltanski & Thévenot (2006) : 181.

¹⁰⁸ Winkel, Gielen & Zwaan (2012) : 31.

¹⁰⁹ Boltanski & Thévenot (2006) : 186.

van een verenigingsleven, lidmaatschap, collectieve actie of mobilisatie. Zo kunnen musea een Vriendenvereniging oprichten of middels tentoonstellingen mensen bewust maken van maatschappelijke problemen. Personen van waarde in deze wereld zijn leiders en bestuurders die worden aangewezen via verkiezingen of door afvaardiging. De waarde van deze personen is afhankelijk van de rol die zij aannemen: in hun functie als *vertegenwoordiger* van het collectief zijn ze van waarde, maar als individu hebben ze geen betekenis en dus ook geen waarde.¹¹⁰ *Menselijke waardigheid* vindt men in het verlangen om te verbinden en de drijfveer om op zoek te gaan het gemeenschappelijke. Men heeft een focus op overeenkomsten in plaats van verschillen. Ook het opkomen voor rechten van mensen binnen de gemeenschap, bijvoorbeeld door actief te zijn in de politiek of het oprichten van een werknemersvereniging, zijn kenmerken van civiele *menselijke waardigheid*. Personen of collectieven groeien dus in waarde wanneer zij mensen weten te verenigen en die collectieve macht gebruiken om actie te ondernemen tegen gemeenschappelijke problemen of voor een gemeenschappelijk doel.¹¹¹ Procedures, vastgelegd in statuten of wetteksten, zorgen hierbij voor een duidelijke en transparante gang van zaken. Ondergang ligt in dit regime op de loer wanneer individuen of minderheden worden buitengesloten, er verdeeldheid ontstaat of er een gebrek aan solidariteit heerst. Daarnaast kan een extreme focus op het collectieve belang ervoor zorgen dat de individuele stem niet meer gehoord wordt en kunnen instanties verzanden in bureaucratie, verlamming en impasse.¹¹²

3.2.5 De markt

In de marktwereld is het belangrijkste doel om een overeenkomst te sluiten. Hier is een continu proces gaande van kopen en verkopen, waarin de verkoopprijs het ultieme waardeoordeel is. Geld is echter niet het *hoger gemeenschappelijk principe*. In de wereld van de markt bepalen bezitsdrang, zelfzucht en het verlangen naar materiële goederen de commerciële dynamiek. Handelingen van personen worden gemotiveerd door het verlangen om zeldzame objecten te bezitten, dan wel rendabel te verkopen. Aangezien personen binnen deze wereld dezelfde verlangens kennen, ontstaat er een competitieve sfeer en onderlinge rivaliteit: concurrentie. Zonder concurrentie en competitie kan de markt niet bestaan. Actoren met een *status van waardigheid* in de markt zijn de zakenman, de handelaar, de makelaar, de cliënt en uiteraard de consument.¹¹³ Competitie, in de vorm van rivaliteit, reguleert de (prijs)waarde van personen en objecten. Hooggewaardeerde *objecten* zijn goed verkoopbaar, gewild, en hebben een sterke positie in de markt. Hooggewaardeerde personen zijn miljonairs, zij leiden het luxe leven. Hun welvaart maakt dat zij kunnen bezitten wat anderen ook

¹¹⁰ Boltanski & Thévenot (2006) : 187.

¹¹¹ Boltanski & Thévenot (2006) : 186.

¹¹² Winkel, Gielen & Zwaan (2012) : 31.

¹¹³ Winkel, Gielen & Zwaan (2012) : 32.

zouden willen bezitten: waardevolle objecten, zoals kunst of dure auto's.¹¹⁴ Bovendien is de waarde van hun bezit evenredig aan hun eigen waarde.¹¹⁵ Hierin is een kleine overlap met Bourdieu te vinden: de economische waarde van actoren vertaald naar hun symbolische waarde. Onwaardige personen falen en lopen zaken mis, in deze situatie worden goederen geweigerd en afgewezen in plaats van verlangd en bedongen. Iemand slaagt in deze wereld door de kracht van zijn verlangen en de wil om dit verlangen te bevredigen.¹¹⁶ Rijke verzamelaars die een eigen museum bouwen om hun collectie tentoon te stellen hebben dus een hoge *status van waardigheid* in de wereld van de markt. De markt raakt in verval wanneer er sprake is van monopolievorming of wanneer een kartel de onderlinge rivaliteit en het vrije mededingen belemmert. Een ander gevaar is wederom extremisme. Als men alleen nog maar winst wil maken en verslaafd raakt aan geld omwille van het geld, zullen er geen investeringen meer worden gedaan of risico's worden genomen. Hierdoor kan de markt blokkeren.¹¹⁷

3.2.6 De industriële wereld

Binnen het industriële regime zijn efficiëntie, prestatie en toekomstgerichtheid de voornaamste principes. De industriële wereld beweegt zich doorlopend in de situatie van het nu en de situatie die komen gaat. Hierbij zijn betrouwbaarheid, meetbaarheid en vergelijking van procedures van groot belang. Men stelt duidelijke doeleinden voorop en weegt zorgvuldig de middelen af om deze doelen te bereiken. Het boeken van succes en vooruitgang bereikt men door middel van het *hoogste principe*: efficiëntie. Er wordt dan ook uitvoerig geïnvesteerd in ontwikkeling en innovatie. Daarnaast gaat er veel aandacht naar het meten van kwaliteit en prestaties. *Subjecten* in de industriële wereld zijn de professional, de specialist en de vakman. *Objecten* zijn methoden, taken, lijsten, grafieken, plannings, et cetera: alles wat bijdraagt aan de constructie en uitvoering van een helder, meetbaar en effectief plan. Waardige personen in dit regime zijn functioneel, effectief en professioneel. Zij zijn voorspelbaar en betrouwbaar en dragen zo bij aan de maximale werking van het systeem. Onwaardige personen zijn inefficiënt, lui en onbetrouwbaar. Zij staan niet open voor de toekomst, houden vast aan oude methoden en processen en weigeren zich aan te passen.¹¹⁸ De industriële wereld raakt in verval wanneer mensen als louter instrumenten in het systeem worden gezien.¹¹⁹ Uitingen van het industriële regime in de museumwereld zijn onder andere bezoekersonderzoeken, *targets* wat betreft bezoekersaantallen en inkomsten, beleidsplannen en jaarverslagen. Ook het in de

¹¹⁴ Boltanski & Thévenot (2006) : 196.

¹¹⁵ Boltanski & Thévenot (2006) : 196.

¹¹⁶ Vrijhoef (2012) : 20.

¹¹⁷ Winkel, Gielen & Zwaan (2012) : 32.

¹¹⁸ Boltanski & Thévenot (2006) : 205.

¹¹⁹ Winkel, Gielen & Zwaan (2012) : 32-33.

inleiding besproken Scheepvaartmuseum handelde op een zeer industriële manier: zij maakten economisch effectief gebruik van de ruimtes in het museum door deze commercieel te verhuren, maar verloren daarbij de originele functie van de ruimtes uit het oog.

3.3 Toepassing wereldentheorie

Voor de toepassing van de wereldentheorie in dit onderzoek, worden de zes werelden onderverdeeld in 'artistieke waardenregimes' (inspiratie, domestiek en civiel) en 'economische waardenregimes' (faam, markt en industrie). Zo ontstaat er een gelijke verdeling, die het mogelijk maakt om uiteindelijk de balans tussen artistieke waarden en economische waarden bij de casestudies te beoordelen. Hierbij zal wel ruimte blijven voor de karakteristieke kenmerken van de verschillende werelden. De regimes die in dit onderzoek worden gecategoriseerd als 'economisch' zijn de wereld van de industrie, de markt en de wereld van de faam. Boltanski en Thévenot stellen dat economische acties en motieven voornamelijk gebaseerd zijn op de waardenregimes van de markt en de industriële wereld:

We have tried to show [...] that economic actions are based on at least two main forms of coordination, one by the marketplace, the other by an industrial order, and that each has its own way of setting up a reality test.¹²⁰

Daarnaast wordt voor deze analyse ook de wereld van de faam als economisch waardenregime beschouwd. Bekendheid, publieke belangstelling en een goede reputatie zullen vrijwel altijd resulteren in economische groei. Door 'in the picture' te zijn, raken zowel publiek als stakeholders geïnteresseerd en zijn zij eerder geneigd om een bezoek te brengen of een financiële samenwerking aan te gaan. Boltanski en Thévenot stellen daarom dat er een zeer gecompliceerd compromis bestaat tussen de wereld van de markt en de wereld van de faam: men mag nooit laten doorschemeren dat de boodschap ook andere doeleinden dient.

For example, in *public relations*, "arguments that are essentially advertisements, or that focus too much on *selling*, are to be avoided, and during a public relations presentation, one must be careful not to "give one's guests the impression that they are being subjected to an *advertising* campaign."¹²¹

Het feit dat 'reclame maken' vermeden moet worden, laat zien dat er weldegelijk sprake is van een economisch motief. Hoewel de wereld van de faam tegelijkertijd ingezet kan worden om artistieke doeleinden te dienen. Bijvoorbeeld door als museumdirecteur bij een talkshow aan tafel te gaan zitten en het collectieve belang van de kunsten te vertegenwoordigen.

¹²⁰ Boltanski & Thévenot (2006) : 194.

¹²¹ Boltanski & Thévenot (2006) : 250.

De wereld van de inspiratie, de domestieke wereld en de civiele wereld worden beschouwd als artistieke regimes, omdat deze werelden met name op intrinsieke waarden zijn gericht. Waarden die niet direct meetbaar zijn in economische resultaten. De hogere gemeenschappelijke principes zoals inspiratie, traditie en gemeenschap zijn hier belangrijker dan het individuele (economische) resultaat. Met name het waardenregime van de inspiratie komt overeen met de artistieke waarden in het culturele veld, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Denk aan autonomie, authenticiteit en non-conformisme. Het domestieke regime wordt als 'artistiek' beschouwd vanwege het belang van de traditie en respect voor de kunst, maar krijgt ook vorm in kunsteducatie. Met name in de zorg voor cultureel erfgoed komt het domestieke regime naar boven: het voortbestaan van en het leren over cultureel erfgoed is een domestiek belang. Tot slot wordt de civiele wereld als artistiek gezien, omdat kunst ingezet kan worden om mensen te verenigen of om maatschappelijke thema's aan te kaarten.

3.3.1 Verwachtingen

Op basis van bovenstaande uiteenzetting van de zes werelden wordt verwacht dat gesubsidieerde musea in de basis zowel domestiek als civiel van aard zullen zijn. Domestiek in de zin van het voort laten bestaan en blijven overbrengen en in stand houden van de kunstgeschiedenis, het erfgoed en de traditie. Ze zijn een kennisinstituut, hoog in de hiërarchie wat betreft kunstkennis en hebben daarmee een opvoedende, educatieve functie. De civiele aard ligt in het feit dat gesubsidieerde musea een publieke taak hebben, in opdracht van en daarmee ook (deels) gefinancierd door de overheid. Boltanski en Thévenot leggen uit:

In the civic world, finally, in order to be legitimate, the relation of worth must be exercised within *legal forms* that define and limit *representation* according to the domain (political parties, unions, and so on), and according to time (the length of the *mandate*). The *legitimate representative* must *report back* to the *base*, that is, to the people whose *association* constitutes the collective.¹²² (191).

Hier zie je dat de gesubsidieerde musea een vertegenwoordiger (*representative*) zijn van de kunsten (*the collective*), in opdracht van de overheid (*the chapter/union*) en vastgelegd in het kunstbeleid (*legal forms*). Vanwege hun publieke taak rapporteren de musea door middel van jaarverslagen aan de overheid en aan de samenleving. Gesubsidieerde musea hebben dus twee taken: enerzijds het bewaren en presenteren van het culturele erfgoed en anderzijds het belang van de kunsten vertegenwoordigen.

Particuliere musea zouden op basis van de wereldentheorie gecategoriseerd kunnen worden in de wereld van de markt en de wereld van de faam. Deze musea zijn immers opgericht door rijke, welvarende personen die zich bewezen hebben in de competitie van de markt. Hun

¹²² Boltanski & Thévenot (2006) : 191.

kunstverzamelingen zijn een bewijs van hun verlangen en vermogen om zeldzame, waardevolle objecten te bezitten. Het bouwen en beheren van een eigen museum doet daar nog een schepje bovenop. Het gaat hier dus niet om het behalen van zoveel mogelijk winst, maar om het tonen van succes en waardigheid. Het museum draagt bij aan de reputatie en de bekendheid van de verzamelaars, zoals Anne Higonnet (2004) stelt: “as enshrined private collections, they provide paradigmatic examples of the primal impulse to create, and adore, a perfect version of oneself. The collection stands for but idealizes the self of the founder...”.¹²³ Dit maakt particuliere musea volgens Higonnet excentrieker dan publieke musea; zij ziet deze musea als kunstinstallaties met de verzamelaar als auteur. Daaruit zou ook afgeleid kunnen worden dat particuliere musea een geïnspireerde aard hebben: de musea zijn uniek en ontstaan vanuit een ‘primaire impuls om te creëren’.

3.4 Methode

De analyse is erop gericht om te abstraheren welke waardenregimes particuliere en gesubsidieerde musea gebruiken om zich te legitimeren en wat de verhouding tussen die waardenregimes is. Ieder museum wordt gezien als een entiteit die handelt in verschillende werelden.¹²⁴ Voor deze analyse is gebruik gemaakt van vier interviews die zijn afgenomen bij de directeurs van de vier casusmusea: Ann Demeester van het Frans Hals Museum, Ralph Keuning van Museum de Fundatie, Sietske van Zanten van het LAM en Gemma Boon van Museum No Hero. Deze vier musea zijn gekozen vanwege hun vergelijkbare omvang en inhoud.¹²⁵ Het zijn alle vier beeldende kunstmusea met veelzijdige collecties en tentoonstellingen die verschillende eeuwen en verschillende stromingen omvatten: van middeleeuwse schilderijen tot hedendaagse videokunst. Het Frans Hals Museum en Museum de Fundatie hebben tevens vergelijkbare bezoekersaantallen, ontvangen een vergelijkbaar bedrag aan subsidies en genereren een vergelijkbaar percentage eigen inkomsten. Vanwege het private karakter is deze informatie niet beschikbaar van het LAM en Museum No Hero. Voor dit onderzoek is gekozen om niet de geldschieters van de particuliere musea te interviewen, omdat het bijzonder lastig is om met hen in contact te komen en omdat de directeuren directer betrokken zijn bij de alledaagse praktijk dan de initiatiefnemers. Bovendien is de vergelijking tussen particuliere musea en publieke musea gelijkwaardiger wanneer de interviews worden afgenomen bij mensen met dezelfde functie. Ter ondersteuning van de interviewanalyse zijn er tevens tekstanalyses uitgevoerd op krantenartikelen waarin de directeuren van de vier musea werden geïnterviewd. De keuze voor

¹²³ Higonnet (2004) : 135.

¹²⁴ Zie paragraaf 3.1.

¹²⁵ Naast deze vier musea zijn ook Museum MORE in Gorssel, Museum Arnhem en het Van Abbemuseum in Eindhoven benaderd. De directeuren van Museum MORE en Museum Arnhem waren vanwege drukte en vakantie niet beschikbaar. Het Van Abbemuseum viel af omdat er in de tussentijd al een afspraak was ingepland met het Frans Hals Museum.

krantenartikelen is gemaakt omdat er, vanwege het private karakter en het korte bestaan van de particuliere musea, weinig geschikte en zodoende vergelijkbare teksten beschikbaar zijn. De resultaten van deze tekstanalyses bleken echter zeer weinig toe te voegen aan de resultaten van de interviewanalyse: de uitspraken van de directeurs kwamen bijzonder nauw overeen met hun uitspraken in de interviews. Vanwege de al zeer omvangrijke interviewanalyse is daarom gekozen om de resultaten van de tekstanalyse achterwege te laten. Wel zal er af en toe verwezen worden naar beleidsdocumenten, jaarverslagen en krantenartikelen. Deze zijn echter niet gestructureerd geanalyseerd, maar dienen als extra informatie ter introductie van de musea of om een bepaalde uitspraak uit het interview te ondersteunen.

Bij de analyse van de interviews is gebruik gemaakt van een kritische discoursanalyse (*Critical Discourse Analysis*, CDA). Het doel van CDA is het analyseren van zowel verborgen als zichtbare structurele relaties van dominantie, discriminatie, macht en controle zoals deze tot uiting komen in taal.¹²⁶ Discours, in het Nederlands ook wel ‘vertoog’ genoemd, is volgens Jan Blommaert en Chris Bulcaen (2000) iets dat uit sociale structuren voortkomt en tegelijkertijd ook vormgeeft aan sociale structuren.¹²⁷ CDA is echter geen methode op zichzelf, maar eerder een kritisch perspectief dat gebruikt wordt in verschillende discousonderzoeken.¹²⁸ Het gaat dus niet om het waarderen van de musea, maar om het inzichtelijk maken van de manier waarop deze musea zichzelf legitimeren. Het doel van de analyse is om te achterhalen op welke waarden de organisaties nadruk leggen in hun presentatie naar de buitenwereld.

3.4.1 Model

Voor zowel de uitvoering als de analyse van de interviews is op basis van de wereldentheorie van Boltanski en Thévenot een interpretatief kader opgesteld, waarbij iedere wereld is voorzien van drie kernwaarden. Deze vorm is geïnspireerd op de methode van twee andere kunstsociologische onderzoeken die gebruik maken van de wereldentheorie: *De Hybride Kunstenaar* (2012) van Camiel van Winkel, Pascal Gielen en Koos Zwaan en *Values in Cultural Policy Making: Political Values and Policy Advice* (2018) van Quirijn van den Hoogen en Florine Jonker. Beide onderzoeken hebben de theorie operationeel gemaakt door per wereld een aantal kernwaarden te abstraheren uit de theorie van Boltanski en Thévenot.¹²⁹ Deze kernwaarden en bijbehorende toelichtingen zijn met elkaar vergeleken en gespiegeld aan het doel van dit onderzoek. Zodoende is de volgende indeling tot stand

¹²⁶ Wodak (1995) : 204.

¹²⁷ Blommaert & Bulcaen (2000) : 448.

¹²⁸ Dijk (2015) : 466.

¹²⁹ Winkel, Gielen & Zwaan (2012) : 27.

gekomen, met in de linker kolom en oranje gekleurd de artistieke regimes en in de rechter kolom en blauw gekleurd de economische regimes:

1. De wereld van de inspiratie <ul style="list-style-type: none">• Autonomie• Authenticiteit• Inspiratie	4. De wereld van de faam <ul style="list-style-type: none">• Media-aandacht• Publieke belangstelling• Reputatie
2. De domestieke wereld <ul style="list-style-type: none">• Traditie• Intimiteit• Respect	5. De wereld van de markt <ul style="list-style-type: none">• Inkomsten genereren• Competitie• Publieksgericht
3. De civiele wereld <ul style="list-style-type: none">• Publiek debat• Maatschappelijk engagement• Gemeenschapsvorming	6. De wereld van de industrie <ul style="list-style-type: none">• Expertise• Ondernemerschap• Resultaatgericht

3.4.2 Interviewmethode

De interviewmethode van dit onderzoek is geïnspireerd op de interviewmethode van Winkel, Gielen & Zwaan (2012). Voor de bevraging van de waardenregimes tijdens diepte-interviews met kunstenaars bedachten zij een 'kaartspel'. Per wereld formuleerden de auteurs drie kernwaarden die vervolgens op aparte kaartjes werden gedrukt. Het interview verliep dan als volgt:

De respondenten werd gevraagd om eerst vijf waarden te kiezen en te becommentariëren die ze belangrijk vonden; vervolgens om twee waarden te selecteren waartussen ze een conflict of een spanning hebben ondervonden; en ten slotte om vijf waarden te kiezen die ze tijdens hun loopbaan als 'een probleem' hadden ervaren.¹³⁰

Winkel, Gielen & Zwaan stellen dat zij aan de hand van dit spel de waardenhiërarchie van de respondenten konden achterhalen en tevens inzicht kregen in hun interpretaties van die waarden en hun omgang ermee in de dagelijkse praktijk.¹³¹ Het achterhalen van die waardenhiërarchie, interpretatie van waarden en omgang daarmee sluit aan bij de doelstelling van dit onderzoek en is daarom in aangepaste vorm overgenomen. Voor de interviews met de vier museumdirecteuren is een kaartspel gemaakt dat bestond uit achttien kaartjes: voor elke kernwaarde uit bovenstaand

¹³⁰ Winkel, Gielen & Zwaan (2012) : 27.

¹³¹ Winkel, Gielen & Zwaan (2012) : 27.

overzicht één. Deze kaartjes werden aan het begin van het interview in willekeurige volgorde voor de respondent neergelegd. Het interview bestond uit drie delen, waarbij de respondent werd gevraagd een bepaald aantal kaarten te kiezen en hun keuze toe te lichten. Deel I was gericht op welke waarden het belangrijkste worden geacht; deel II op waarden waartussen conflicten en/of spanningen worden ervaren; en deel III op de waarden die het minst belangrijk worden gevonden. Bij deel I en deel III werd de respondenten gevraagd vijf kaarten te kiezen en per kaart uit te leggen waarom ze die hadden gekozen en wat die waarde volgens hen inhield. Bij deel II werd gevraagd om in ieder geval twee kaarten te kiezen waartussen een conflict wordt ervaren, maar mocht de respondent meer conflicten 'zien' dan was daar alle ruimte voor. Op die manier is getracht de hiërarchie tussen verschillende waarden te ondervinden, te achterhalen welke waarden volgens hen conflicteren en/of spanningen opleveren en wat de gekozen waarden volgens hen inhielden. Deze interviewmethode biedt dus niet alleen inzicht in de waardenhiërarchie van de museumdirecteuren, maar ook in de manier waarop deze waarden worden geïnterpreteerd.

4. Casussen

In dit hoofdstuk staat de analyse van de vier casusmusea centraal. Per museum wordt besproken welke waarden de directeuren in het interview aangaven belangrijk te vinden, tussen welke waarden ze een conflict ervaren en aan welke waarden ze minder belang hechten. Dit doe ik eerst aan de hand van hun eigen invulling van de genoemde waarden. Op basis van deze ‘waardenhiërarchieën’ zou simpelweg een balans tussen artistieke en economische waarden opgemaakt kunnen worden. Dat is echter te kort door de bocht. Niet in ieder interview werden de waarden op de kaartjes namelijk op dezelfde manier geïnterpreteerd. Een respondent kan bijvoorbeeld de domestieke waarde *traditie* kiezen, maar deze keuze rechtvaardigen aan de hand van waarden uit andere regimes, bijvoorbeeld het regime van de inspiratie. Winkel et al. (2012) liepen tegen een overeenkomstig probleem aan: zij ontdekten dat de informatie uit hun kwantitatief onderzoek niet altijd overeenkwam met de praktijk; uit de diepte-interviews bleek namelijk dat respondenten uiteenlopende interpretaties gaven aan de gehanteerde waarden. De statistische resultaten uit het kwantitatieve onderzoek geven daarom onvoldoende en onbetrouwbaar inzicht in de waardenhiërarchieën van hun respondenten.¹³² Om die reden zijn voor dit onderzoek de interviews eveneens kritisch geanalyseerd aan de hand van de waardenregimes en zal dit hoofdstuk zodoende een overzicht geven van de heersende rechtvaardigingslogica's per casus. Deze toevoeging maakt het mogelijk om de individuele interpretaties inzichtelijk te maken en te vergelijken met de typologie vanuit de theorie. Per casus wordt eerst een korte introductie gegeven, vervolgens wordt er ingegaan op de waarden die de directeuren aangeven belangrijk te vinden, de waarden waar ze een conflict tussen ervaren en de waarden die zij minder belangrijk achten. Tot slot wordt er van elke casus de balans opgemaakt.

4.1 Frans Hals Museum

4.1.1 Profiel

Het Frans Hals Museum in Haarlem (tot 1913 Stedelijk Museum van Haarlem) is opgericht in 1862 en staat vanwege zijn grote collectie aan oude meesters ook wel bekend als museum van de Gouden Eeuw. Sinds 2014 wordt het museum aangestuurd door directeur Ann Demeester. Hiervoor was zij directeur van het Amsterdamse kunstcentrum W139 (van 2003 tot 2006) en De Appel (van 2006 tot 2014). De collectie van het Frans Hals Museum is gebaseerd op de kunstverzameling van de stad Haarlem; al vanaf de zestiende eeuw begon het stadsbestuur met het aankopen van kunst en het tonen daarvan in het stadhuiscomplex. Conservator Antoon Erftemeijer stelde daarom in het

¹³² Winkel, Gielen & Zwaan (2012) : 59-60.

jubileumboek ter ere van het 100-jarige bestaan dat het museum eigenlijk al ruim 400 jaar oud is en de titel 'oudste kunstmuseum van Nederland' verdient.¹³³

De collectie van het museum bestaat uit zo'n 20.000 objecten en omvat onder meer de grootste verzameling schilderijen van Frans Hals ter wereld.¹³⁴ Sinds 1913 toont en verzamelt het museum ook 'tegenwoordige kunst'.¹³⁵ Het Frans Hals Museum bestaat uit twee locaties: 'het Hof' en 'de Hal'. Het Hof toont de collectie oude meesters, de Hal exposeert moderne en hedendaagse kunst. In 2018 zijn beide locaties – naar ambitie van Ann Demeester – met elkaar 'in het huwelijk getreden'.¹³⁶ Het idee hierachter is dat de later verworven hedendaagse werken evengoed behoren tot de eeuwenoude stedelijke kunstcollectie. Het museum wil hiermee laten zien dat de kunstgeschiedenis een continu verhaal is en dat oude en nieuwe kunst prima samen kunnen gaan. Op beide locaties zijn daarom steeds vaker 'transhistorische' tentoonstellingen te zien, wat wil zeggen dat oude en nieuwe kunst zij aan zij worden gepresenteerd. Het combineren van objecten en artefacten uit verschillende perioden en kunsthistorische en culturele contexten in één tentoonstelling geeft volgens het internationale onderzoeksproject *The Transhistorical Museum. Objects, Narratives & Temporalities* (2015) curatoren de mogelijkheid om nieuwe betekenissen te genereren en de traditionele museologische noties als chronologie, context, stijl en stroming te bevragen. Daarnaast biedt deze wijze van tentoonstellen nieuwe manieren aan de bezoeker om naar het verleden te kijken via het heden en andersom.¹³⁷ De nadruk op traditie en het overbrengen daarvan maakt dat het profiel van het Frans Hals Museum met name in de domestieke wereld ligt.

4.1.2 Financieringsmix

Het Frans Hals Museum wordt structureel ondersteund door de Gemeente Haarlem. Vanaf 2019 neemt deze subsidie echter af, waardoor het museum in toenemende mate wordt genoodzaakt om andere vormen van financiële ondersteuning te vinden. Dit wordt enerzijds gedaan door een groter percentage aan eigen inkomsten te verwerven en anderzijds door fondsenwerving en particuliere steun. In 2018 realiseerde het museum een eigen inkomstenpercentage van 47,8%. Dat is ruim boven de rijksnorm voor eigen inkomsten van 21,5%. Deze eigen inkomsten betreffen volgens het jaarverslag opbrengsten uit de verkoop van ansichtkaarten en boeken, entreegelden en bijdragen van speciale sponsors. Daarnaast heeft het museum zo'n twee miljoen euro aan fondsen geworven

¹³³ Frans Hals Museum. *Geschiedenis & Context*, via: <https://www.franshalsmuseum.nl/nl/ontdek/over-ons/geschiedenis-context/> (21 aug. 19).

¹³⁴ Frans Hals Museum (2016). *Focusdocument: Doelstellingen en prioriteiten voor de beleidsperiode 2017–2020*.

¹³⁵ Frans Hals Museum. *Geschiedenis & Context*, via: <https://www.franshalsmuseum.nl/nl/ontdek/over-ons/geschiedenis-context/> (21 aug. 19).

¹³⁶ Frans Hals Museum (2016). *Focusdocument: Doelstellingen en prioriteiten voor de beleidsperiode 2017–2020*.

¹³⁷ Frans Hals Museum (2019). *Jaarverslag 2018*.

bij o.a. de BankGiroLoterij, het Prins Bernhard Cultuurfonds, Fonds 21, VSBFonds en het Mondriaan Fonds.¹³⁸

Het Frans Hals Museum kent drie vormen van particuliere ondersteuning: de Vereniging van Vrienden, de Roemers en de Beminnaers. Elke cirkel kent zijn eigen mate van betrokkenheid en privileges. Vanaf 32,50 euro per jaar kan men lid worden van de Vereniging van Vrienden van het Frans Hals Museum. Vrienden krijgen gratis toegang tot het museum, uitnodigingen voor exclusieve evenementen in het museum, het museummagazine en (gratis of met korting) toegang tot de activiteiten van de Vrienden.¹³⁹ De Roemers zijn ‘ondernemende supporters van Frans.’ Dit lidmaatschap is gericht op 30- tot 50-jarigen met een ‘levendige interesse in kunst en cultuur.’ Voor 175 euro per jaar krijgt men dezelfde privileges als een Vriend en zijn er tweemaal in het jaar speciale Roemer-bijeenkomsten.¹⁴⁰ Tot slot zijn er de Beminnaers, die het museum ondersteunen met een periodieke schenking van minimaal 1.500 euro per jaar. Daarvoor krijgen ze extra privileges, zoals toegang tot het restauratieatelier en ontmoetingen met kunstenaars, conservatoren en internationale experts.¹⁴¹ De Beminnaers zijn volgens het jaarverslag belangrijke stakeholders voor het museum: “Voor hen gaan deuren open die voor anderen gesloten blijven.”¹⁴²

4.1.3 Belangrijke waarden

In het interview koos Ann Demeester voor *authenticiteit, expertise, inspiratie, publieksgerichtheid* en *inkomsten genereren* als belangrijke waarden. Dat is twee keer de wereld van de inspiratie, twee keer de wereld van de markt en één keer de wereld van de industrie. Het merendeel economische waarden dus, maar wanneer de gebruikte rechtvaardigingslogica’s ernaast worden gelegd (zie tabel 1) is te zien dat er met name een hang is naar het domestieke en het civiele regime, zoals al verwacht op basis van het profiel. Hieronder zal per waarde kort worden samengevat hoe zij de rol van deze waarde heeft uitgelegd binnen het kader van het Frans Hals Museum.

Tabel 1. Belangrijke waarden Frans Hals Museum

Belangrijke waarden	Waardenregime	Gebruikte logica(s)
<i>Authenticiteit</i>	Inspiratie	Inspiratie/domestiek/civiel
<i>Inspiratie</i>	Inspiratie	Inspiratie/domestiek
<i>Expertise</i>	Industrie	Domestiek

¹³⁸ Frans Hals Museum (2019). *Jaarverslag 2018*.

¹³⁹ Frans Hals Museum. *Vrienden*, via: <https://www.franshalsmuseum.nl/nl/steun/word-lid/vrienden/> (5 nov. 19).

¹⁴⁰ Frans Hals Museum. *Roemers*, via: <https://www.franshalsmuseum.nl/nl/steun/word-lid/roemers/> (5 nov. 19).

¹⁴¹ Frans Hals Museum. *Beminnaers*, via: <https://www.franshalsmuseum.nl/nl/steun/word-lid/beminnaers/> (5 nov. 19).

¹⁴² Frans Hals Museum (2019). ‘Particulieren en relatiebeheer’, in: *Jaarverslag 2018*.

<i>Publieksgerichtheid</i>	Markt	Civiel/domestiek/industrie/faam
<i>Inkomsten genereren</i>	Markt	Markt/industrie/civiel

Authenticiteit

Authenticiteit ziet Demeester als ‘oorspronkelijkheid’. Ieder museum moet volgens haar dicht bij zijn eigen DNA blijven, maar daar wel iets nieuws mee doen. Een eigen *touch and feel* hebben die voortvloeit uit het DNA van het museum: de collectie. Daarnaast vindt Demeester het belangrijk dat het Frans Hals Museum zich niet tegenóver andere musea positioneert, maar juist ernaast. Zij ziet een ontwikkeling in de huidige generatie museumdirecteuren waarin veel minder wordt gedacht in competitie, eerder in complementariteit: “We zijn concullega’s, we hebben veel gemeenschappelijk, maar je moet wel ervoor zorgen dat je anders bent, hè, iedereen moet anders zijn. Dus er moet diversiteit en variatie zijn in het veld. En dat moet je wel zo authentiek mogelijk doen.”

Die overtuiging is ten eerste gegrond in de wereld van de inspiratie: dat je je onderscheidt van de rest op een unieke en authentieke manier. Tegelijkertijd hangt deze overtuiging ook naar het domestieke, door termen als DNA en het voortzetten van de museumtraditie, misschien op een vernieuwende manier, maar niet zonder te ver af te dwalen van je DNA, je oorspronkelijkheid. De civiele wereld komt hier ook aan de orde: Demeester vindt dat museumdirecteuren niet moeten kibbelen over de dingen die hen onderscheiden, dus niet tegenover elkaar gaan staan, maar naast elkaar, om op die manier een zo inclusief en divers mogelijke museumwereld te faciliteren waarmee de kunsten als collectief worden gediend. In het waardenregime van de civiele wereld zijn personen immers ondergeschikt aan het collectief. Het handelen van actoren is enkel relevant in relatie tot het collectief en geeft betekenis en legitimering aan het individuele gedrag.¹⁴³ Het ‘individuele’ handelen van musea heeft dus alleen betekenis in het kader van de Nederlandse museumwereld als geheel. De musea staan in relatie tot elkaar doordat zij allen behoren tot een collectief dat hen omvat en overstijgt. Om het *algemeen principe* – de superioriteit van het collectief – te dienen, moet men, zoals Demeester ook stelt, de onderlinge verschillen naast zich neerleggen om samen één geheel te vormen: “That is, to surmount the singularities that *divide* them in order to bring about the *union of all*.”¹⁴⁴

Inspiratie

In het kader van de waarde ‘inspiratie’ stelt Ann Demeester dat ieder museum als belangrijkste doelstelling moet hebben om het erfgoed, de collectie, continu te actualiseren. Het Frans Hals Museum is er volgens haar niet alleen om dat erfgoed simpelweg te tonen, maar des te meer om

¹⁴³ Boltanski & Thévenot (2006) : 186.

¹⁴⁴ Boltanski & Thévenot (2006) : 185.

daar telkens weer nieuwe verhalen over te vertellen.¹⁴⁵ Op die manier biedt het museum inspiratie én draagt het bij aan het voortbestaan van de traditie. Door rekening te houden met een continu veranderende tijdsgeest probeert het Frans Hals Museum ervoor te zorgen dat het belang van het erfgoed generatie op generatie wordt doorgegeven. Daarnaast wil het museum de bezoekers op een meer onderbewuste manier aandachtiger leren omgaan met beelden. Hierin is zowel het domestieke regime (hiërarchische verhouding van leraar en leerling) als het geïnspireerde regime (het onderbewuste, een nieuwe manier van kijken) te herkennen.

Expertise

In het huidige tijdsgewricht wordt expertise volgens Demeester gezien als elitair: “‘Alles moet voor iedereen zijn’, dat is niet waar. Alles is niet voor iedereen.” Het Frans Hals Museum heeft de doelstelling om dat wat het aan kunst toont, voor zoveel mogelijk mensen spannend en avontuurlijk te maken, maar het heeft ook specialistische kennis ‘die niet voor iedereen is.’ Die expertise kun je niet delen met iedereen, maar ‘is desalniettemin waardevol.’ Demeester spreekt hier over een tweedeling, waarbij het museum aan de ene kant in publieksbenadering heel open en inclusief is, en aan de andere kant op het vlak van onderzoek echt de diepte ingaat met specialisten, ‘heel jargonnesque’ en dat is dan weer niet voor iedereen. Mensen zien volgens Demeester niet dat die twee kanten heel goed samengaan.

Het belang van expertise wordt hier op een zeer domestieke manier gerechtvaardigd. Hoewel Demeester het woord ‘elitair’ op een negatieve manier benadert, is toch duidelijk merkbaar dat ze het Frans Hals Museum hoog in de hiërarchie plaatst wat betreft expertise in de kunsten: men heeft daar niet zomaar toegang toe. Enkel wanneer personen tot een gelijkwaardige rang in de hiërarchie behoren wordt die kennis met hen gedeeld. Daarbij komt een conflict boven water drijven met het waardenregime van de faam: het in stand houden van die exclusieve expertise zorgt voor een negatief effect op de publieke opinie.

Publieksgericht

Musea hebben volgens Demeester de rol van vertaler en mediator: ze zijn altijd bezig met de driehoek tussen het kunstwerk, de kunstenaar en het publiek. Om die rol als verbindende schakel goed te kunnen vervullen moet men inzicht hebben in het publiek; ‘je publiek écht begrijpen.’ Om het publiek beter te begrijpen doet het museum sinds vorig jaar in plaats van enkel kwantitatief bezoekersonderzoek, ook kwalitatief bezoekersonderzoek op basis van interviews en feedbackgroepen. Zo’n onderzoek kost echter ‘handenvol geld’ en is ‘heel arbeidsintensief’, dus zet het Frans Hals Museum ook zijn suppoosten in om het publiek beter te leren kennen. Iedere week

¹⁴⁵ Interview met Ann Demeester. (12 jul. 2019) Haarlem.

sturen de suppoosten een feedbackrapport, bestaande uit opmerkingen van bezoekers en interessante gesprekken met en onder bezoekers, naar de conservatoren, de afdeling marketing en naar Ann Demeester zelf. Dat zorgt voor veel *eye openers*, waarmee het museum beter kan inspelen op de behoeften van het publiek. Demeester zegt echter niet te houden van ‘u vraagt, wij draaien’: “Want ik denk van, wij hebben een bepaald soort expertise en die willen we graag... maar je wil wel weten of mensen daar wel in geïnteresseerd zijn en hoe ze het ervaren en dat vind ik één van de grote uitdagingen: hoe je je publiek écht begrijpt.”

In deze uitleg van ‘publieksgerichtheid’ is een duidelijke strijd merkbaar tussen het regime van de markt (je product aanpassen aan de behoefte van de consument) en het domestieke regime (het museum is een autoriteit op het gebied van kunst tonen en staat daarom boven het publiek: het ‘voedt het publiek op’ in plaats van andersom). Daarnaast vindt Demeester dat je als museumdirecteur ook buiten de muren van het museum actief moet zijn. Onder andere door te participeren in het publieke debat bij talkshows en discussieprogramma’s en in de politieke arena. Door het grote bereik op te zoeken kan Ann als museumdirecteur zoveel mogelijk duidelijk proberen te maken wat de waarde en interesse van kunst is voor mensen. Deelnemen aan het publieke debat doe je volgens Ann niet alleen als boegbeeld van je eigen instituut, maar als vertegenwoordiger, ambassadeur, van de kunst. In deze overtuiging komen wederom meerdere regimes samen: civiel (als vertegenwoordiger van het collectief, de kunst), domestiek (als autoriteit) en faam (het opzoeken van media-aandacht en zorgen dat je *in the picture* blijft).

Inkomsten genereren

Ann Demeester stelt in het interview dat voor ieder museum met een publieke missie – ‘allang voor Halbe Zijlstra’ – inkomsten genereren een absoluut primair doel is. Er is volgens haar geen enkel museum dat kan bestaan zonder zelf inkomsten te genereren. Hoewel dat gegeven met de tijd steeds scherper en complexer is geworden:

Als ik kijk naar mijn voorgangers 30 à 40 jaar geleden, die hoefden hier niet over na te denken. Het was een *given* dat de overheid je ondersteunde, en in ons geval is dat uitermate precair. We hebben een heel hoog eigen inkomstenpercentage van 48% en dat is ook een heel groot probleem.

Hierin komt direct de legitimeringsparadox aan bod: de overheid ziet het verhoogde inkomstenpercentage, concludeert dat het museum minder hulp nodig heeft en daalt flink in subsidie. Interessant is dat in het geval van het Frans Hals Museum de collectie en de gebouwen eigendom van de gemeente zijn. Dit zorgt voor frictie tussen het museum en de gemeente, waarin het museum zegt:

Jongens, hallo, de collectie is van jullie, de gebouwen zijn van jullie, het is jullie taak om – wij zijn het uitvoerende orgaan – jullie moeten ons in staat stellen om dat te doen en *daarnaast* gaan wij eigen inkomsten genereren. Het is niet zo dat particulieren nu jullie rol gaan overnemen.

Hier is dus sprake van een belangenstrijd waarin de rechtvaardigingslogica's van het museum en de gemeente niet overeenkomen. Het Frans Hals Museum gebruikt een civiel argument: de collectie en de gebouwen zijn *wettig* eigendom van de gemeente, en daarmee ook het *collectieve* bezit van alle Haarlemmers, dus is de gemeente *juridisch?* gebonden aan het financieren van deze elementen. Het is dus niet de verantwoordelijkheid van het Frans Hals Museum. Het museum is het uitvoerende orgaan en kan die extra inkomsten juist gebruiken om de eigendommen van de gemeente op een betere manier te presenteren: om mooiere tentoonstellingen te maken, meer onderzoek te kunnen doen en meer draagvlak te creëren. De gemeente daarentegen redeneert vanuit een industriële logica: het museum kan dat geld blijkbaar ook zelf verdienen, dan is onze financiële steun niet meer nodig en kan het ergens anders aan besteed worden.

Daarnaast merkt Ann Demeester op dat ze de legitimeringsparadox, hoewel ze die term niet noemt, ook terugziet in het publieke debat: "Ofwel je bent niet ondernemend genoeg en dan is dat een probleem, of je bent té ondernemend en dan word je het slachtoffer van je eigen succes." Inkomsten genereren is voor het Frans Hals Museum dus een zeer primaire waarde: "Het voortbestaan van het museum hangt hiervan af." Deze laatste uitspraak laat een spanning zien tussen de markt en het domestieke regime: inkomsten genereren is nodig voor het voortbestaan van het museum.

4.1.4 Conflict

In het interview noemt Demeester twee conflicten: één tussen intimiteit (domestiek) en media-aandacht (faam), en een conflict tussen inspiratie (inspiratie) en resultaatgericht (industrie). Beide conflicten laten een botsing zien tussen een artistiek waardenregime en een economisch waardenregime. Het eerste conflict, intimiteit versus media-aandacht, legt Ann Demeester als volgt uit:

...die intimiteit, die kleinschaligheid, het feit dat hier geen rijen voor de deur staan, dat het niet massaal is, [...] dat is eigenlijk iets waar we blij mee zijn. We willen die intimiteit behouden. Maar aan de andere kant willen we meer bezoekers, we willen meer draagvlak. We willen meer media-aandacht, omdat we die nodig hebben; aan de ene kant om inkomsten te genereren, maar ook omdat je gewoon belangrijk wil zijn. Je wil relevant zijn.

In deze uitspraak komt heel duidelijk de rechtvaardigingslogica van de wereld van de faam naar voren: het Frans Hals Museum wil belangrijk en relevant zijn en draagvlak creëren in de publieke opinie om zo de reputatie van het museum hoog te houden. Maar wat gebeurt er met die reputatie

als het museum zo populair wordt dat er rijen voor de deur staan en één van de kenmerkende karakteristieken van hun identiteit, namelijk die intimiteit, het 'huiskamergevoel', verdwijnt? Een focus op economische waarden gaat hier dus ten koste van de artistieke waarden.

Tabel 2. Conflicten Frans Hals Museum

Conflict	Waardenregimes	Gebruikte logica('s)
<i>Intimiteit</i> vs. <i>media-aandacht</i>	Domestiek vs. faam	Faam/markt/domestiek
<i>Inspiratie</i> vs. <i>resultaatgericht</i>	Inspiratie vs. industrie	Inspiratie/industrie

In het tweede conflict, inspiratie versus resultaatgericht, is een soortgelijke spanning tussen artistieke waarden en economische waarden te bemerken. Door een groeiende focus op harde resultaten verdwijnt de geïnspireerde intrinsieke motivatie van medewerkers van het museum. Ann Demeester zet dit conflict als volgt uiteen:

Door eigenlijk het feit dat het kunstenveld de afgelopen decade zo is geprofessionaliseerd en er ook veel meer aandacht is gekomen voor gewoon harde resultaten, betekent ook dat de intrinsieke motivatie van medewerkers soms onder druk staat. Je gaat geen kunstgeschiedenis studeren omdat je een tentoonstelling wil maken die 80.000 bezoekers trekt. Je gaat kunstgeschiedenis studeren omdat je een tentoonstelling wil maken waarmee je iets wil vertellen over de kunst. [...] En vaak, wat er nu gebeurt is dat eigenlijk het instrument om die missie te bereiken wordt belangrijker dan de missie. De missie is eigenlijk ondergeschikt. Dus die inspiratie, de reden waarom je het doet, waarom je überhaupt in dit vak zit, wordt dan eigenlijk *ge-sidelined*. Dat is bijzaak. De hoofdzaak is scoren. En je moet scoren, niet omdat je dat per se wil, maar om te overleven als instituut.

Harde economische targets doen dus af aan de artistieke mentaliteit van de medewerkers én aan de artistieke missie van het museum. Economische waarden hebben de overhand gekregen, niet vanwege een marktgerichte intrinsieke motivatie om meer geld te verdienen, maar vanwege een extrinsieke motivatie: scoren om te overleven. Het museum moet meer eigen inkomsten genereren om zijn missie te kunnen blijven uitvoeren, maar werkt die missie daar tegelijkertijd mee tegen.

4.1.5 Minder belangrijke waarden

Binnen de categorie 'minder belangrijke waarden' koos Ann Demeester voor *gemeenschapsvorming*, *traditie*, *autonomie*, *competitie* en *ondernemerschap*. Daarin is, zoals zichtbaar in tabel 3, een overhand te zien in artistieke waarden. Demeester gebruikte het label 'minder belangrijk' echter niet voor elke waarde op dezelfde manier. Zij koos de waarde *gemeenschapsvorming* bijvoorbeeld niet omdat ze die niet belangrijk vindt, maar eerder omdat ze daar graag meer mee zou willen doen: "Als museum heb je een artistieke opgave, maar ook een maatschappelijke opgave. Dat zit in die visuele geletterdheid, maar ook in lokaal gemeenschappen aanspreken." Op dit moment kan het museum

daar volgens Demeester vanwege een tekort aan personeel en het ontbreken van een goede strategie voor het aanspreken van die gemeenschappen, nog te weinig aandacht aan besteden. Dat is een industriële uitleg voor het ontbreken van een civiele waarde.

Tabel 3. Minder belangrijke waarden Frans Hals Museum

Minder belangrijke waarden	Waardenregime	Gebruikte logica('s)
<i>Gemeenschapsvorming</i>	Civiel	Civiel/industrie
<i>Traditie</i>	Domestiek	Domestiek
<i>Autonomie</i>	Inspiratie	Inspiratie/civiel
<i>Competitie</i>	Markt	Markt/civiel
<i>Ondernemerschap</i>	Industrie	Faam/industrie

Traditie vindt Ann Demeester een zeer ambigue term. Kunst is volgens haar per definitie verbonden aan traditie en, zoals al eerder voorbij is gekomen, wil het Frans Hals Museum die traditie graag verbinden met het heden: “Geen enkele kunstenaar komt als een soort konijn uit een hoge hoed gesprongen; die is verbonden met de geschiedenis.” Ann gelooft niet in het vereren van traditie als ‘iets dat heel zuiver is en dat we moeten vasthouden en beschermen’, maar wel in het combineren van die traditie met het nu en met de toekomst. Het is voor haar belangrijk dat mensen weten wat hun traditie is.

Het streven naar *autonomie* vindt Demeester volstrekt zinloos, als museum heb je ‘meervoudige afhankelijkheidsposities’. Het is volgens haar wél belangrijk dat je eigennuttig bent en een eigen koers vaart, maar autonomie bestaat niet. Eerder het tegenovergestelde: een museum staat in verbinding met alles en iedereen. Het is afhankelijk van de overheid, het publiek en particulieren en het is de rol van een museum om daar een goede verbinding tussen te zoeken: “...als je streeft naar echt een soort *status aparte* of een soort ‘ik hoef mij nergens wat? van aan te trekken’, ja dat kan niet. Dan moet je iets anders gaan doen.”

Op het gebied van *competitie* verwijst Ann Demeester naar de eerder besproken ‘nieuwe generatie museumdirecteuren’. Deze generatie denkt volgens Ann niet in competitie of concurrentie, maar juist in openheid en uitwisseling. Bijvoorbeeld door samen te werken en conservatoren uit te wisselen. Volgens Ann was dat tien jaar geleden ondenkbaar: “...dan wilde je vooral heel erg beschermen wat je zelf had en zou je nooit een idee delen over een tentoonstelling.” Pure ‘*die hard* competitie’ past volgens Demeester niet meer in de Nederlandse museumwereld. Zij vindt dat men zoveel mogelijk met open vizier moet spelen. Musea moeten zichzelf volgens deze logica dus meer rechtvaardigen aan de hand van civiele waarden, dan aan de hand van de markt.

Tot slot spreekt Demeester haar hekel uit aan de waarde *ondernemerschap*. Het is volgens haar een soort codewoord geworden in de afgelopen tien jaar; ‘een stok waarmee iedereen geslagen wordt’. Allereerst vanwege die paradoxale situatie: “Hoe ondernemender je wordt, hoe minder je kunt rekenen op publieke middelen.” En daarnaast vanwege het, volgens haar, vastgeroeste idee in de publieke perceptie dat musea ‘elitair zijn, niet bezig zijn met het publiek, geen eigen geld genereren en niet maatschappelijk bewust zijn.’ Dat imago correspondeert volgens Ann Demeester niet met de werkelijkheid. Musea zijn volgens haar juist erg ondernemend, maar de perceptie is anders: “Iedereen ziet musea als domme blonde bimbo’s, terwijl ze eigenlijk hele intelligente blonde vrouwen zijn.”

4.1.6 Balans

Op basis van het interview met Ann Demeester is te zien dat het Frans Hals Museum zich met name legitimeert aan de hand van artistieke waarden: het museum zet zichzelf neer als een autoriteit in en vertegenwoordiger van de kunst, gestoeld in traditie, maar met de missie om ‘het oude’ aan ‘het nieuwe’ te verbinden en zo mensen te inspireren en te onderwijzen. Daarbij worden economische waarden met name neergezet als iets onoverkomelijks: ‘je moet scoren om te overleven’. Verder blijkt uit de tabellen waarin de gekozen waarden naast de gebruikte logica’s worden gezet, dat de rechtvaardigingslogica’s van de civiele wereld en de domestieke wereld het vaakst gebruikt zijn.

4.2 Museum de Fundatie

4.2.1 Profiel

Museum de Fundatie is een museum voor beeldende kunst en heeft, net als het Frans Hals Museum, zijn collectie verdeeld over twee locaties: Museum de Fundatie in Zwolle en Kasteel het Nijenhuis in Heino. Beide locaties zijn onderdeel van de stichting Hannema-de Stuers Fundatie, opgericht in 1958. De collectie is gebaseerd op de verzameling van Dirk Hannema, voormalig directeur van Museum Boijmans van Beuningen, en bestaat uit beeldende kunst van de late middeleeuwen tot nu.¹⁴⁶ Tot de opening van Museum de Fundatie in 2005 was de collectie alleen te zien in Kasteel het Nijenhuis, de voormalige woning van Hannema, waar hij tot zijn overlijden in 1984 zelf tentoonstellingen organiseerde en mensen op afspraak rondleidde. Het museum heeft deze ‘taak’ overgenomen en is in 2005 uitgebreid met Museum de Fundatie in Zwolle. In 2007 werd Ralph Keuning aangesteld als directeur van het museum. Keuning is kunsthistoricus en (o.a.) voormalig directeur van het Nieuw Land Erfgoedcentrum in Lelystad.

¹⁴⁶ Museum de Fundatie. *Over het museum*. <https://www.museumdefundatie.nl/nl/over-het-museum-2/> (11 nov. 19).

De missie van Museum de Fundatie is om ‘kunst midden op het maatschappelijk speelveld te plaatsen.’ Het museum noemt zichzelf een ideeëngenerator en verbinder. Een ‘dynamisch museum’ dat de passie voor beeldende kunst wil overbrengen op een groot en breed publiek: “Een topcollectie beeldende kunst, spraakmakende tentoonstellingen en markante locaties, Museum de Fundatie is van iedereen.” Deze missie is een goedgevulde cocktail van waardenregimes: herkenbaar zijn het civiele regime (maatschappelijk speelveld, verbinder, ‘van iedereen’), het geïnspireerde (ideeëngenerator, passie), de faam (groot en breed publiek, spraakmakend, markant) en tot slot het regime van de markt (topcollectie)¹⁴⁷. Het museum noemt zichzelf een ‘propagandist voor de beeldende kunst’ en wil zoveel mogelijk mensen de gelegenheid bieden in aanraking te komen met kunst en cultuur. Daartoe organiseert het museum spraakmakende en ambitieuze tentoonstellingen waarbij publiekslievelingen (herkenbare namen voor het grote publiek, zoals Nick en Simon, hiphop-artiest Sticks en kunstenaars als Jeroen Krabbé en Joseph Klibansky) en meer specialistische tentoonstellingen naast elkaar worden geprogrammeerd.¹⁴⁸

4.2.2 Financieringsmix

Museum de Fundatie ontvangt jaarlijks subsidies van de gemeente Zwolle (700.000 euro) en de provincie Overijssel (1,2 miljoen euro).¹⁴⁹ Daarnaast kan het museum rekenen op steun van de BankGiroLoterij, sponsors en fondsen. Museum de Fundatie ontvangt als beneficiant van de BankGiroLoterij 300.000 euro per jaar. In 2018 ontving het museum daarbovenop nog een projectbijdrage van 250.000 euro en is er 364.891 euro bijeengebracht via ‘geormerkt werven’¹⁵⁰ door de deelnemers aan de BankGiroLoterij. Sponsors van het museum zijn o.a. Rabobank IJsseldelta, Novon en Wilco Art Books. Verder heeft het museum steun ontvangen van de Turing Foundation, het Mondriaan Fonds, Fonds 21, het Blockbusterfonds en het Prins Bernhard Cultuurfonds. Naast alle inkomsten uit subsidies, fondsen en andere bijdragen heeft het museum in 2018 zo’n 2,6 miljoen euro aan eigen inkomsten gerealiseerd middels entreegelden en winkerverkoop.¹⁵¹ Dat is 45,8% van het totale bedrag aan inkomsten (zo’n 5,7 miljoen) en ligt dus niet ver onder het eigen inkomstenpercentage van het Frans Hals Museum (47,8%).

Particulieren kunnen het museum steunen middels een Vriendenlidmaatschap. Vrienden steunen volgens het museum niet alleen financieel ‘maar bijvoorbeeld ook met menskracht, goede

¹⁴⁷ Het bezitten van een topcollectie, zeldzame en gewilde kunst, leidt tot een status van waardigheid in de wereld van de markt. Bovendien is het aankopen van stukken, zij het met eigen geld of subsidie-/sponsorgeld, voor de collectie een handeling die plaatsvindt op de markt (Boltanski & Thévenot, 2006 : 196-203).

¹⁴⁸ Museum de Fundatie (2019). *Jaarverslag 2018*.

¹⁴⁹ Interview met Ralph Keuning. (4 jun. 2019) Zwolle.

¹⁵⁰ ‘Geormerkt werven’ houdt in dat de BankGiroLoterij samenwerkt met culturele partners om deelnemers te werven die specifiek voor die instelling gaan spelen. De helft van de inleg gaat dan naar de culturele instelling die de deelnemer kiest. (Jaarverslag 2018, BankGiroLoterij).

¹⁵¹ Museum de Fundatie (2019). *Jaarverslag 2018*.

ideeën of met het aanboren van nieuwe werken.’ Zij krijgen gratis toegang tot het museum en worden uitgenodigd voor tentoonstellingsopeningen, een blik achter de schermen of een ontmoeting met een kunstenaar. Men wordt hier als individu vriend voor vijftientig euro per jaar, of als gezin voor vijfenveertig euro per jaar. Bedrijven kunnen ook vriend worden, maar daarvoor geldt een speciaal tarief, dat niet wordt vermeld op de website.¹⁵²

4.2.3 Belangrijke waarden

Tijdens het interview koos directeur Ralph Keuning voor *authenticiteit*, *maatschappelijk engagement*, *expertise*, *publieksgericht* en *resultaatgericht* als belangrijke waarden. Dat is een merendeel aan economische waarden, hoewel in tabel 4 zichtbaar wordt dat de gebruikte rechtvaardigingslogica’s toch net iets meer in de artistieke regimes liggen. Hieronder zal per gekozen waarde kort worden besproken hoe Ralph Keuning zijn keuzes heeft toegelicht en welke rechtvaardigingslogica’s daarin zijn te ondervinden.

Tabel 4. Belangrijke waarden Museum de Fundatie

Belangrijke waarden	Waardenregime	Gebuurkte logica('s)
<i>Authenticiteit</i>	Inspiratie	Civiel/domestiek
<i>Maatschappelijk engagement</i>	Civiel	Civiel/industrie
<i>Expertise</i>	Industrie	Domestiek
<i>Publieksgerichtheid</i>	Markt	Faam/civiel
<i>Resultaatgerichtheid</i>	Industrie	Industrie/civiel

Authenticiteit

Bij de waarde *authenticiteit* geeft Ralph Keuning aan het belangrijk te vinden om als museum herkenbaar te zijn in de keuzes die het maakt. Dat houdt volgens Keuning in dat wanneer je bijvoorbeeld de jaarprogramma’s van een museum bekijkt, daar lijnen in te vinden zijn die ‘echt bij die specifieke instelling horen en dat die lijnen zich verhouden tot dat wat er verder in de nabije omgeving gebeurt.’ *Authenticiteit* betekent voor hem dus niet dat ‘iedere tentoonstelling bol moet staan van de identiteit van die instelling’, maar hij vindt het wel noodzakelijk dat de identiteit van een museum herkenbaar is door de jaren heen. Hierin zijn twee verschillende rechtvaardigingslogica’s te onderscheiden. Ten eerste de domestieke logica: er moet sprake zijn van een bepaalde continuïteit van de identiteit van het museum, en ten tweede de civiele rechtvaardigingslogica: door te stellen dat het museum zich altijd moet verhouden tot zijn omgeving,

¹⁵² Museum de Fundatie. *Vrienden van de Fundatie*, via: <https://www.museumdefundatie.nl/nl/vrienden-van-de-fundatie-2/> (27 nov. 19).

krijgt het museum hier de vorm van een soort spreekbuis; een vertaler van de tijdsgeest en een verbinder van mensen in de omgeving.

Maatschappelijk engagement

Zoals ook naar voren komt in de missie van het museum, vindt Keuning dat kunst 'midden op het maatschappelijk speelveld' moet staan. Daarbij verwijst hij naar de waarde *autonomie*: "Die autonomie is wel aardig, alleen autonomie is een heel kort moment dat zich manifesteerde tijdens de Romantiek en waarvan je eigenlijk nu ziet dat die aan het verdwijnen is." Autonomie is volgens Keuning alleen mogelijk wanneer iets of iemand de baas is in de wereld. De kunst heeft die Romantische autonomie niet meer, dus moet het 'andere dingen doen en *maatschappelijk engagement* tonen bijvoorbeeld.' Die formulering geeft blijk van een industriële rechtvaardigingslogica: methode X werkt niet meer, dus gebruiken we nu methode Y. Hoewel Keuning deze waarde als één van de belangrijke waarden heeft gekozen lijkt het tonen van *maatschappelijk engagement* in deze formulering eerder noodzaak dan ambitie.

Expertise

Keuning vindt dat een museum heel bekwaam moet zijn. Het museum is de deskundige en dient kwaliteitswerk te leveren. Hij stelt dan ook dat *expertise* in lijn ligt met *resultaatgericht*. Door middel van expertise dient het beste resultaat geleverd te worden. 'Dat klinkt wel vanzelfsprekend' stelt Keuning, 'maar dat is het niet als je ziet wat voor onwaarschijnlijke bagger er in de Nederlandse musea tentoongesteld wordt.' Er zijn volgens Keuning hele goede musea op het gebied van expertise, maar zeker ook 'waaninnig slechte musea' die toch behoorlijk vaak bezocht worden. Die hoge bezoekersaantallen komen volgens Ralph Keuning omdat deze musea 'in feite het publiek een rad voor de ogen draaien.' Keuning vindt dat zeer kwalijk; *expertise* is voor hem dan ook 'bijna moreel.'

Deze overtuiging kan aan meerdere waardenregimes worden gekoppeld. Ten eerste het industriële regime: expertise ligt in lijn met resultaatgericht. En ten tweede het domestieke regime: Keuning vindt het 'heel erg' dat andere musea geen expertise tonen en noemt het 'moreel'. Daaruit blijkt dat de musea die het slecht doen schade toebrengen aan de reputatie van een groter geheel; het Nederlandse museumbestel. Er lijkt een bepaalde verwachting van 'natuurlijk gedrag' bij Keuning te zijn die andere musea niet altijd waarmaken. Dat is een teken van onwaardigheid.

Publieksgericht

Het primaire proces in een museum is volgens Ralph Keuning 'dat mensen naar kunst kijken'. Dat gaat volgens hem dus 'om de kunst, maar ook om de mensen'. Keuning vindt dat een museum zich heel erg bewust moet zijn van zijn publiek, maar ook van het publiek dat het niet heeft: "Er zijn drie en een half miljoen museumbezoekers in Nederland en dertien en een half miljoen niet-museumbezoekers." Keuning vindt dat daar een taak voor Museum de Fundatie ligt en daarom

manifesteert het museum zich ook 'met enige nadruk op heel veel plekken buiten de muren van het museum.' Zo koopt Keuning bijna jaarlijks, samen met de directeur van Lowlands, een beeld dat vervolgens drie jaar op het festival te zien is en daarna permanent in de beeldentuin van Kasteel het Nijenhuis komt te staan. Daarnaast heeft de Fundatie een aantal 'satellietmusea'; dat zijn stadhuizen en ROC's in de omgeving waar een of meerdere stukken uit de collectie van het museum permanent aanwezig zijn.¹⁵³ Ralph Keuning zegt daarover: "We gaan ook naar mensen toe, zonder dat dat een marketingtruc is om dat publiek ook hierheen te halen. Nee, dat is gewoon een waarde op zich. Dat je daar bent en dat ze daar kennis van kunnen nemen." Hierin voert de civiele logica de boventoon: het museum manifesteert zich in de gemeenschap en probeert op die manier, als vertegenwoordiger van de kunst, mensen te overtuigen van het belang ervan. Toch is hier onder de oppervlakte ook het regime van de faam zichtbaar: hoewel Keuning stelt dat de externe aanwezigheid van het museum géén marketingtruc is, zal het hoe dan ook invloed hebben op de bekendheid van het museum en bijdragen aan de reputatie. Door externe aanwezigheid is het museum zichtbaar voor een groter en breder publiek, onderscheidt het zich van andere musea en oefent het museum invloed uit op de publieke opinie. Dat zijn allen acties, handelingen en overtuigingen die passen bij een status van waardigheid in de wereld van de faam: "In the world of public opinion, worthy beings are the ones that *distinguish themselves, are visible, famous, recognized*: their visibility depends on their more or less *attention-getting, persuasive, informative* character."¹⁵⁴

Resultaatgericht

Wat betreft *resultaatgerichtheid* stelt Keuning: "Wij zijn een gesubsidieerde instelling. Ik vind dat wij veel waarde, veel maatschappelijk rendement moeten hebben. Het is een verplichting dat je je organisatie zo inricht dat je effectief bent. Voor zo min mogelijk geld. Je output moet zo hoog mogelijk zijn." In deze stelling wordt met name de rechtvaardigingslogica van de industriële wereld toegepast: zoveel mogelijk bereiken, voor zo min mogelijk geld. Daarnaast is er ook een civiele logica te vinden: Keuning vindt dat het museum, als gesubsidieerde en daarmee publieke instelling, veel maatschappelijk rendement moet hebben. Het museum wordt hier dus wederom neergezet als een vertegenwoordiger van de kunsten, dat in opdracht van 'de overheid' een maatschappelijk belang dient.

4.2.4 Conflict

Op het gebied van spanningen en conflicten bespreekt Keuning allereerst de waarde *inkomsten genereren*: "Een hele interessante, omdat wij gesubsidieerd zijn. En we krijgen heel veel geld, maar in relatie tot onze omvang weer niet." Keuning stelt dat musea met vergelijkbare bezoekersaantallen

¹⁵³ Het Financieele Dagblad (12 mei 2018). 'Ik hou niet van elites'.

¹⁵⁴ Boltanski & Thévenot (2006) : 179.

toch al gauw het dubbele, drievoudige of soms zelfs viervoudige krijgen. Museum de Fundatie weet dat ‘vrij goed te ondervangen’ door klein en compact te blijven en door veel eigen inkomsten te genereren. Hierbij raakt Keuning, net als Ann Demeester, ook de legitimeringsparadox. Keuning stelt dat er door het hoge percentage aan eigen inkomsten van het museum een ‘interessant spanningsveld’ ontstaat: “Omdat de subsidiegevers aan de ene kant het heel erg toejuichen dat je een cultureel ondernemer bent, maar aan de andere kant eigenlijk vinden dat ze in een tekort moeten subsidiëren.” Om subsidie te krijgen moet het museum dus in de rode cijfers staan, zodat de subsidiegevers dat kunnen opvullen tot zwarte cijfers. Vooral bij de gemeente zorgt dit voor frictie; met de provincie worden volgens Keuning heldere prestatieafspraken gemaakt. De provincie handelt vanuit het industriële regime: door duidelijke prestatieafspraken te maken wordt het subsidiebedrag op een zo effectief mogelijke manier besteed. De gemeentelijke overheid werkt die effectiviteit juist tegen: zij stellen volgens Keuning dat ze ‘theoretisch het geld terug zouden kunnen claimen’ wanneer er geen sprake is van een tekort. Die ‘dreiging’ zorgt voor onrust en instabiliteit en geeft de gemeente een status van onwaardigheid in de industriële wereld. Niet alleen de provincie, maar ook Ralph Keuning gebruikt hier de industriële rechtvaardigingslogica: “Het is heel prettig als je gewoon weet hoeveel geld er binnenkomt. En je risico’s kunt inschatten en dan ook afdekt.”

Tabel 5. Conflicten Museum de Fundatie

Conflict/spanning	Waardenregime	Gebruikte logica('s)
Inkomsten genereren	Markt	Industrie
Traditie	Domestiek	Domestiek
Ondernemerschap vs. Reputatie	Industrie vs. faam	Faam/inspiratie

Een andere spanning die Ralph Keuning ervaart heeft betrekking op de waarde *traditie*. Museum de Fundatie is een ‘betrekkelijk jonge instelling’ in een oude, traditionele stad. Keuning zegt te beseffen dat hij leiding geeft ‘aan een traditie, aan een instituut van traditie, in een omgeving die eigenlijk ook heel traditioneel is.’ De kracht van Zwolle is volgens hem dat de continuïteit er erg groot is. De stad lijkt volgens Keuning qua uiterlijk en economisch profiel nog ‘verdomd veel op die oude Hanzestad van vier-vijfhonderd jaar geleden.’ Die continuïteit in *traditie* plaatst de stad Zwolle in het domestieke regime. De stad is in feite het ‘huishouden’ waarbinnen een bepaalde etiquette en een bepaalde hiërarchie bestaan. De spanning zit hem volgens Keuning dan ook vooral in ‘het feit dat je je heel erg moet inspannen om dit instituut ook jaarringen te laten krijgen en geloofwaardigheid te laten hebben in deze gemeenschap en op deze plek en dat het deel gaat uitmaken van de *traditie* van Zwolle en Overijssel.’ Keuning toont aan dat die domestieke aard van Zwolle spanning oplevert. Als

nieuwkomer in 2005 werd het museum niet zomaar geaccepteerd en gewaardeerd; het moest - en moet nog steeds – zichzelf eerst rechtvaardigen binnen de domestieke wereld van de stad, een onderdeel van de traditie worden.

Tijdens het interview bespreekt Ralph Keuning ook een belangrijk conflict tussen *ondernemerschap* en *reputatie*. Een conflict in de museumwereld waar Keuning zelf een prominente rol in speelt. Zo prominent, dat Ann Demeester hem tijdens het interview als één van de uitzonderingen noemt in haar stelling dat de nieuwe generatie museumdirecteuren minder hun eigen ‘dogma’ opleggen aan andere musea: “Bijvoorbeeld weinig van mijn collega’s praten met Ralph, omdat ze hem een populist vinden.” Demeester bestempelt het hier als ‘populisme’, Keuning noemt het een verwijt van ‘effectbejag’. In de kern houdt het conflict in dat het binnenhalen van grote namen die veel publiek trekken, publiek dat misschien wel voor het eerst in een museum komt, reputatie kost in de museumwereld:

Want dergelijke kunstenaars worden door de kunstwereld als problematisch gezien. Ik heb het vrij recent nog met Joseph Klibansky gehad, de eerste grote museale tentoonstelling van Joseph Klibansky was hier en dat was een te gekke tentoonstelling. Dat heeft echt wel een beetje opschudding veroorzaakt in kunstkringen.

Die opschudding komt voort uit het feit dat deze kunstenaars volgens collega’s geen échte kunstenaars zijn. Ze zijn te commercieel, het is geen ‘hoge kunst’. Iemand als Joseph Klibansky heeft een *business school* gedaan en is daar in de woorden van Keuning ‘immens succesvol mee’. Toen Klibansky aanwezig was in de Fundatie stonden de sportwagens voor de deur. Dat correspondeert niet met bijvoorbeeld Bourdieus idee van ‘de omgekeerde economie’ en Heinichs ‘Van Gogh effect’: dat wat écht goed is zou niet door het grote publiek geroemd worden. Wat Ralph Keuning ziet als *ondernemerschap* wordt door mensen binnen de kunstwereld gezien als commercieel effectbejag:

Dus het effectbejag ligt op de loer, dat mensen je dat verwijten. Dat wil je niet. We zijn heel serieus, ik ben ook heel serieus en ik laat hier nooit kunst zien die ik niet goed vind. Maar ik zoek wel de uitersten ook op, dat vind ik wel interessant en neem dan inderdaad kritiek op de koop toe. Dat is oké. Sterker nog, als de kritiek al te lang uitblijft heb ik het gevoel dat ik niet scherp genoeg geprogrammeerd heb. Want er is niks erger dan dat je voorspelbaar wordt.

Dit conflict is bijzonder interessant omdat er meerdere rechtvaardigingslogica’s op verschillende manieren samenkomen. Allereerst redeneren Keunings collega’s in de museumwereld vanuit een domestieke rechtvaardigingslogica; zij vinden dat Museum de Fundatie onwaardig gedrag vertoont door in te gaan tegen de norm en traditie:

In the unworthy state, beings do not stay in place. Their *character* incites them to act with *ostentation*, by *attracting attention*, by *speaking in a loud voice*, that is, louder than their worth would warrant, by acting in such a way as to *be noticed*. [...] They have “the detestable habit” of *contradicting* and *answering back*, and they are always causing *problems* [...] they disturb the ordered arrangement of situations in which they are involved.¹⁵⁵

Museum de Fundatie lijkt een beetje gezien te worden als de puber van de museumwereld en zich ook zo te gedragen. Keuning wil graag kritiek ontvangen, want dat betekent dat hij iets ‘scherps’ doet. Daarmee valt het museum op en trekt het de aandacht: onwaardig gedrag in de domestieke wereld, maar absoluut waardig gedrag in de wereld van de faam. Door grote namen te programmeren die een breed publiek aanspreken stijgt de bekendheid van het museum in de publieke opinie: “The reputation of those big names will carry over to the company itself.”¹⁵⁶ Bovendien krijgt het museum door de geleverde kritiek veel aandacht in de media en wordt daarmee de publieke opinie beïnvloedt. Tot slot geeft Ralph Keuning aan dat er niks erger is dan voorspelbaar te worden; een uitspraak die wijst op een geïnspireerde rechtvaardigingslogica. De geïnspireerde gaat immers ten onder wanneer hij vervalt in gewoonten en patronen en zodoende voorspelbaar wordt. Een andere valkuil in de wereld van de inspiratie is de wereld van de faam: “Beings in the state of unworthiness are defined with reference to the world of fame, in that they seek respect and attach ‘importance’ to ‘social position’ and to ‘external signs of success’.”¹⁵⁷ Deze logica is ook terug te vinden in de kritiek die Keuning krijgt, vooral in de term ‘populisme’: het museum lijkt zijn reputatie onder ‘het volk’ belangrijker te vinden dan zijn reputatie onder ‘de elite’ of de autoriteiten van de kunstwereld.

4.2.5 Minder belangrijke waarden

Ralph Keuning vond het lastig om vijf waarden te kiezen die hij als minder belangrijk ziet. Er is daarom besloten dat twee waarden ook voldoende waren.

Tabel 6. Minder belangrijke waarden Museum de Fundatie

Minder belangrijke waarden	Waardenregime	Gebruikte logica('s)
Intimiteit	Domestiek	Domestiek
Respect	Domestiek	Domestiek

Respect ziet Ralph als een ‘overgevoeligheid van deze tijd’ en een ‘wollige onzin die ervoor zorgt dat je niet helder kan denken.’ Tegenwoordig wordt alles volgens Keuning genormeerd, en dat maakt dat

¹⁵⁵ Boltanski & Thévenot (2006) : 176-177.

¹⁵⁶ Boltanski & Thévenot (2006) : 182.

¹⁵⁷ Boltanski & Thévenot (2006) : 163.

het vrije woord aan het verdwijnen is. Ralph Keuning vindt dat respect, vooral in de zin van 'persoonlijke autonomie', voortdurend misbruikt wordt: "Ik vind het echt een ziekte van deze tijd dat we zo ongelooflijk rekening lopen te houden met iedereen. Dat we ingepaald raken en dat we eigenlijk, eigenlijk zijn we een beetje ons waardenkompas kwijt." Keuning is verbaasd dat er met het allergrootste gemak van de wereld handel wordt gedreven met landen waar heersers zitten die mensenrechten niet serieus nemen, maar dat dat geen onderwerp is. Daar mag wat van gevonden worden, net zo goed als 'dat mensen vanuit de andere culturen iets mogen vinden over onze waardes.' Beeldende kunst heeft volgens Keuning alles te maken met besef en daarmee het begrijpen van de kunst. Het effect dat de geschiedenis heeft (gehad) op de beeldende kunst. Dat is een hele domestieke rechtvaardigingslogica. Keuning vindt die persoonlijke autonomie eigenlijk een gebrek aan respect voor de kunsten. Hij noemt het niet expliciet, maar het lijkt erop neer te komen dat hij het idee heeft dat mensen vinden dat er alleen maar respect voor de persoonlijke autonomie moet zijn: 'rekening houden met iedereen', maar dat dat afdoet aan het respect voor de beeldende kunst en de kunstgeschiedenis. Het is juist belangrijk om die kunst te tonen en het publiek ermee te confronteren om dat besef te creëren en te begrijpen hoe die kunst is ontstaan. *Intimiteit* lijkt Ralph Keuning 'echt fantastisch', maar is naar zijn idee iets dat in het persoonlijk leven thuishoort. Keuning stelt dat het natuurlijk mogelijk is dat iemand die intimiteit wel vindt in het museum, bijvoorbeeld omdat diegene één kunstwerk heel mooi vindt, maar dat intimiteit niet iets is dat het museum moet faciliteren. Musea moeten volgens Keuning 'dynamische plekken' zijn waarin kunst en kijken centraal staan: "Dat is de ene keer met stilte en de andere keer met lawaai."

4.2.6 Balans

Uit deze analyse valt op dat het museum zijn strategie met name baseert op de wereld van de faam om vervolgens civiele waarde, geïnspireerde waarde en marktwaarde te genereren. Dus door aanwezig te zijn in de media en op andere relevante plekken, en aandacht te trekken van de publieke opinie middels 'scherpe programmering', wint het museum aan bekendheid en wekt het de interesse van het publiek: "It is *opinion* that establishes equivalence, and the worth of each being depends on the *opinion* of others: to a large extent, the reactions "of *public opinion* determine *success*."¹⁵⁸ Door dat succes komt zowel het huidige museumpubliek als het nieuwe publiek in aanraking met kunst en levert bovendien extra bezoekersaantallen en dus extra inkomsten op.

¹⁵⁸ Boltanski & Thévenot (2006) : 179.

4.3 LAM

4.3.1 Profiel

Het LAM in Lisse is een particulier kunstmuseum van supermarktondernemer Jan van den Broek. In februari 2019 opende het museum zijn deuren voor publiek. Het besluit van Jan van den Broek om een museum te bouwen op Landgoed Keukenhof in Lisse kwam in 2012. ‘In een supermarkt zet je spullen neer die je zo snel mogelijk wilt verkopen’, zei hij in 2015. ‘In een museum creëer je ruimte voor spullen waar je nooit meer van af wilt.’¹⁵⁹ Van den Broek stelde kunsthistoricus Sietske van Zanten aan als directeur en conservator van het museum. Sinds 2012 is zij verantwoordelijk voor de kunstaankopen van het museum.¹⁶⁰ Van Zanten was eerder werkzaam bij Rabobank Nederland als conservator en projectleider en als curator bij ING Art Management.¹⁶¹

De letters van LAM staan voor ‘Lisser Art Museum’, maar daar probeert het museum inmiddels een beetje van weg te komen. Directeur Sietske van Zanten legt in het interview uit dat ‘Lisser Art Museum’ niet correspondeert met het beeld dat het museum wil uitdragen: “Ik denk dan meteen aan een soort lokaal museum over de historie van Lisse. Juist heel erg stoffig en ‘museum’ zoals wij niet zien dat een museum moet zijn.” Hierin is direct al zichtbaar dat het museum zich positioneert als ‘anders dan andere musea’. Zo heeft het LAM bijvoorbeeld volledig afscheid genomen van informatiebordjes aan de muur. Elke bezoeker krijgt bij binnenkomst informatie over drie of vier willekeurige werken, andere bezoekers krijgen een andere selectie. De bedoeling van het LAM is dat bezoekers op deze manier met elkaar in gesprek raken en zelf op onderzoek uitgaan.¹⁶² Daarnaast stimuleert het museum zijn publiek om vooral niet te lang te blijven hangen. Een ‘kunstbeleving van 45 minuten’ is genoeg volgens de filosofie van het LAM: “Dan ga je tenminste blij en energiek naar buiten, in plaats van moe en overvoerd.”¹⁶³

Het LAM komt voort uit de Vandebroek Foundation, opgericht door Jan van den Broek in 2008. De stichting wil een inspirerende verzameling kunstwerken opbouwen. Daarbij is niet alleen de kunsthistorische context belangrijk, maar vooral ook de manier van presenteren en de beleving van de jonge kijker.¹⁶⁴ De verzameling van Jan van den Broek bestaat uit schilderijen, beelden, foto’s,

¹⁵⁹ Dirks, B. & Pontzen, R. (6 jan. 2019). ‘Kijken, kijken, niet eten: in het nieuwe Lisser Art Museum zou je (haast) overal je tanden in willen zetten’, in: *De Volkskrant*.

¹⁶⁰ Henny de Lange (10 mrt. 2019). ‘In het privémuseum van supermarktondernemer Jan van den Broek gaat alles anders’, in: *Trouw*. Via: <https://www.trouw.nl/cultuur/in-het-privemuseum-van-supermarktondernemer-jan-van-den-broek-gaat-alles-anders~a2334deb/>

¹⁶¹ Via het LinkedIn profiel van Sietske van Zanten.

¹⁶² Dirks, B. (26 okt. 2017). ‘Lisser Art Museum, het museum 'voor wie weinig van kunst weet’’, in: *De Volkskrant*.

¹⁶³ Dirks, B. & Pontzen, R. (6 jan. 2019). ‘Kijken, kijken, niet eten: in het nieuwe Lisser Art Museum zou je (haast) overal je tanden in willen zetten’, in: *De Volkskrant*.

¹⁶⁴ Vandebroek Foundation (2019). *Beleidsplan*, via: <https://www.lamlisse.nl/wp-content/uploads/2019/06/VANDEBROEK-FOUNDATION-.pdf> (14 nov. 19).

installaties, video's en digitale kunstwerken uit verschillende eeuwen en van verschillende stromingen, maar met één overkoepelend thema: elk werk heeft iets met voedsel of consumptie te maken. Het LAM wil met dit toegankelijke thema en zijn nieuwe manier van kunst presenteren een instapmuseum zijn, om bezoekers een eerste ervaring met beeldende kunst te bieden. Kunstkennis is in het LAM niet nodig, de ervaring van de bezoeker staat centraal: "Onbevangen kijken, een open blik. Zelf ontdekken. Daar draait het om in het LAM."¹⁶⁵

4.3.2 Financieringsmix

Het LAM wordt gefinancierd door de Vandenbroek Foundation, waarvan Jan van den Broek de voorzitter is. De stichting tracht haar inkomsten te verkrijgen uit giften, schenkingen, legaten en erfenissen. In 2018 ontving de stichting zo'n 1,2 miljoen euro aan schenkingen. Van wie die schenkingen komen wordt niet expliciet gemaakt in het beleidsplan van de stichting, maar het is zeer aannemelijk dat een groot gedeelte uit het eigen vermogen van Jan van den Broek komt, aangezien het zijn eigen kunstcollectie betreft. Daarnaast verwerft de stichting inkomsten uit de exploitatie van het museum. Daar zijn nog geen cijfers van gepubliceerd, het museum is immers pas in het voorjaar van 2019 open gegaan voor publiek.¹⁶⁶ Om te benadrukken dat de LAM-belevenis echt voor iedereen beschikbaar is kunnen bezoekers twee soorten tickets kopen: een regulier ticket en een gesponsord ticket. Een regulier ticket kost 7,50 euro en een gesponsord ticket, de naam zegt het al, is gratis. Bezoekers van het LAM mogen dus kiezen: "Sponsor jij het museum of sponsoren wij jou?"¹⁶⁷

4.3.3 Belangrijke waarden

Tijdens het interview koos directeur Sietske van Zanten als belangrijke waarden: *authenticiteit*, *inspiratie*, *intimiteit*, *publieksgericht* en *traditie*. Zoals ook direct zichtbaar in tabel 7 bestaat het overgrote deel uit artistieke waarden en wordt met name de geïnspireerde rechtvaardigingslogica toegepast. Twee keer koos Van Zanten voor waarden uit het geïnspireerde regime en twee keer uit het domestieke regime. Publieksgericht is een waarde uit de wereld van de markt, maar wordt net als bij het Frans Hals Museum en Museum de Fundatie niet met de logica van de markt gerechtvaardigd.

Tabel 7. Belangrijke waarden LAM

Belangrijke waarden	Waardenregime	Gebruikte logica('s)
<i>Authenticiteit</i>	Inspiratie	Inspiratie/markt
<i>Inspiratie</i>	Inspiratie	Inspiratie

¹⁶⁵ Website van het LAM, via: <https://www.lamlisse.nl/bezoek-het-lam/> (29 nov. 19).

¹⁶⁶ Vandenbroek Foundation (2019). *Beleidsplan*, via: <https://www.lamlisse.nl/wp-content/uploads/2019/06/VANDENBROEK-FOUNDATION-.pdf> (14 nov. 19).

¹⁶⁷ Smalenburg, S. (23 jan. 19). 'Een radicaal eigenwijs nieuw museum', in: *NRC Handelsblad*.

<i>Intimiteit</i>	Domestiek	Inspiratie
<i>Traditie</i>	Domestiek	Inspiratie
<i>Publieksgericht</i>	Markt	Industrie/inspiratie

Authenticiteit

Toen Van Zanten bij het LAM werd aangesteld, was haar belangrijkste voorwaarde dat dit museum niet te vergelijken zou zijn met een andere plek: “Niet zozeer om anders te zijn, maar meer omdat ik denk dat als je als particulier initiatief iets neerzet dat je juist de grenzen moet opzoeken van ‘wat mag je?’ en ‘wat kan je?’.” Er zijn volgens Van Zanten heel veel instituten die al vastgeroest zijn door de lengte der dagen en door de financieringssystemen, waardoor ze aan heel veel dingen moeten voldoen. Het LAM had daarentegen alle vrijheid om iets nieuws te doen. Het is niet afhankelijk van veeleisende subsidiegevers en draagt geen jarenlange museumtraditie met zich mee. Sietske van Zanten vindt daarom dat een particulier initiatief, zoals het LAM, moet beginnen met een blanco vel en dan moet gaan kijken welke waarden het overneemt en welke waarden het gaat ‘bevragen en eigen maken.’

Van Zanten maakt hier gebruik van de rechtvaardigingslogica uit de wereld van de inspiratie, door het op willen zoeken van de grenzen, het bevragen van de normale gang van zaken en daar iets authentieks tegenover willen zetten. Ook is hier een marktlogica te bespeuren: door een museum neer te zetten dat ‘niet te vergelijken is met een andere plek’ wordt het automatisch een zeldzaam goed dat mensen willen ‘bezitten’. Het museum zelf kan natuurlijk niet gekocht worden; de competitie zit hier vooral in het aantrekken van ‘consumenten’. Door iets anders, vernieuwends en authentieks aan te bieden in de museumwereld wordt de interesse van het publiek aangewakkerd.

Inspiratie

Van Zanten koos voor de waarde *inspiratie* vanuit de overtuiging dat het museum als taak heeft om mensen te laten zien dat kunst en cultuur ‘van levensbelang zijn’ en dat het ‘als inspiratie kan dienen voor alles wat we doen.’ Het gaat Van Zanten daarbij vooral om het verruimen van iemands blik op de wereld, ‘of je nou arts bent of timmerman, of verzorger.’ Inspiratie stijgt volgens haar boven het niveau van de kunst uit. Mensen kunnen door kunst geïnspireerd raken om zelf iets te gaan maken of creatief bezig te zijn, maar dat is niet het hoofddoel. Het hoofddoel van kunst en daarmee ook van het museum is volgens Van Zanten om mensen te verrijken en hen ‘daardoor op een andere manier naar de wereld te laten kijken.’ Deze invulling van *inspiratie* komt zeer overeen met Boltanski en Thévenot’s omschrijving van de geïnspireerde wereld. Het LAM wil haar bezoekers een *ervaring* bieden die hen *transformeert* en *inspireert*.

Intimiteit

De waarde *intimiteit* koos Van Zanten omdat zij 'het menselijk contact heel belangrijk vindt.' Volgens haar ontstaat in dat contact vaak 'de overdracht.' Wat die 'overdracht' precies inhoudt wordt niet specifiek genoemd, maar voortbordurend op de vorige paragraaf zou gesteld kunnen worden dat ze doelt op de overdracht van inspiratie. Van Zanten wil in het LAM een plek bieden waar bezoekers op hun gemak zijn, zich vrij voelen en een 'stuk van zichzelf kunnen laten zien.' Een plek waarin mensen zich niet 'vanuit een angst' conformeren aan bepaalde gedragsregels, maar waar ze 'thuis zijn'. Persoonlijk contact, bijvoorbeeld met de suppoosten of met andere bezoekers, vanuit die intimiteit is daarin het belangrijkste. In het LAM is geen sprake van een domestieke hiërarchie tussen museummedewerker en bezoeker. Van Zanten spoort haar medewerkers juist aan om eerlijk en open te zijn tegenover bezoekers wanneer ze bijvoorbeeld dingen niet weten, of dingen hen niet aanspreken:

Dan zeg ik vaak, probeer dan op het moment dat je met een bezoeker zit die iets wel interessant vindt, wat jij misschien niet interessant vindt, om dan een gesprek te laten ontstaan waarbij die ander jou misschien wel kan overtuigen, in plaats van dat jij diegene moet overtuigen dat dit allemaal goed is wat hier hangt.

Van Zanten legt hier de waarde *intimiteit* uit met een domestieke rechtvaardigingslogica, maar doet dat op een negatieve manier.¹⁶⁸ In de domestieke wereld zijn die gedragsregels en hiërarchie namelijk erg belangrijk, terwijl dat bij het LAM juist wordt gezien als een beperking. Mensen moeten zichzelf kunnen zijn en geen angst hebben om iets te doen of te zeggen dat buiten de maat is. Die vrijheid om zichzelf te kunnen zijn zorgt voor *menselijke waardigheid* in de geïnspireerde wereld: "They thus have the duty of shaking of the yoke, of separating themselves from the herd, of seeking *individual liberation*, not in order to pursue a selfish goal but in order to achieve human dignity while reestablishing authentic relations among human beings."¹⁶⁹

Traditie

Bij de waarde *traditie* komt wederom een spanning met het domestieke regime naar boven. Van Zanten vraagt zich af: "Welke waarden, welke tradities binnen het presenteren van kunst heb je nodig om herkenbaar te zijn of houvast te bieden en welke tradities of waarden kun je mee gaan spelen om een andere plek te creëren?." Dat 'spelen' doet het LAM bijvoorbeeld door geen gebruik te maken van tekstbordjes bij de kunstwerken en door grote internationale werken naast startende kunstenaars of zelfs amateurwerk te presenteren. Van Zanten merkt dat sommige mensen door het gebrek aan herkenning en houvast wat minder vertrouwen hebben in het museum, omdat het

¹⁶⁸ Sietske van Zanten gebruikt hier de domestieke rechtvaardigingslogica om een status van onwaardigheid aan te geven en niet om zichzelf te rechtvaardigen, deze logica is daarom niet opgenomen in tabel 7.

¹⁶⁹ Boltanski & Thévenot (2006) : 161-162.

‘nieuw en spannend’ is. Tegelijkertijd zorgt het loslaten van tradities er juist ook bij deze mensen voor dat er ‘iets kan gebeuren’. De weg naar inspiratie is volgens Boltanski en Thévenot immers een “ill-defined path, full of detours, made up of encounters and changes of direction, [...] a path of invention on which one can wander ‘beyond marked borders’”.¹⁷⁰ Het bekende pad is volgens de geïnspireerde rechtvaardigingslogica voorspelbaar en saai. Juist het volgen van nieuwe en onbekende routes zorgt voor inspirerende ervaringen.

Publieksgericht

Van Zanten koos tijdens het interview als eerste voor de waarde *publieksgericht*, omdat het museum ‘bij alles wat het doet, eerst nadenkt over hoe het publiek het ervaart.’ Daartoe wordt ‘heel veel onderzoek’ gedaan, bijvoorbeeld door te kijken naar andere musea en naar het gedrag van het publiek daar: “Hoe bewegen ze zich? Waar letten ze op? En waarom vertonen ze bepaald gedrag?.” Deze inzichten past het museum toe in haar communicatie, in de verhaallijnen en in de manier waarop de collectie wordt gepresenteerd. Het museum probeert volgens Van Zanten ‘eigenlijk dat gedrag van het publiek te beïnvloeden op een manier waarop wij denken dat je uiteindelijk meer haalt uit je kijkbeleving.’ *Publieksgerichtheid* vindt Van Zanten zowel in de achtergrond van de organisatie als aan de voorkant ‘erg belangrijk’. Van Zanten maakt hier gebruik van een industriële rechtvaardigingslogica: het museum doet op een efficiënte manier onderzoek om een methode te ontwikkelen waarmee zo snel mogelijk het gewenste resultaat kan worden behaald. Dat gewenste resultaat ligt dan weer in de wereld van de inspiratie: het voornaamste principe van het LAM is dat de bezoeker een ervaring heeft waar hij of zij ‘iets uit kan halen’, namelijk inspiratie.

4.3.4 Conflict

Tijdens dit deel van het interview bespreekt Van Zanten eerst de waarden *expertise* en *autonomie* als waarden waarbij zij een spanning ervaart en vervolgens de waarden *ondernemerschap* en *publieke belangstelling* waartussen zij een conflict ziet. Op het gebied van *expertise* wordt wederom een spanning tussen het domestieke regime en het geïnspireerde regime zichtbaar. Van Zanten ‘worstelt’ met *expertise* omdat ze enerzijds geen mensen met kunsthistorische kennis of museale expertise wil aannemen, zodat die *intimiteit* kan blijven bestaan. Anderzijds kan een museum niet zonder die expertise. Het probleem is volgens haar: “Op het moment dat iemand teveel kennis heeft, gaat ‘ie zenden, maar te weinig kennis kan ‘ie ook niet de juiste vragen stellen om het tot leven te roepen.”

Tabel 8. Conflicten LAM

Conflict/spanning	Waardenregime	Gebruikte logica('s)
Expertise	Industrie	Inspiratie

¹⁷⁰ Boltanski & Thévenot (2006) : 162.

Autonomie	Inspiratie	Domestiek
Ondernemerschap vs. Publieke belangstelling	Industrie vs. faam	Inspiratie/markt

De spanning omtrent *autonomie* heeft daar ook mee te maken. Het LAM wil ‘alles gelijk neerzetten’, gerenommeerde kunstenaars naast startende kunstenaars en bezoekers naast medewerkers, ‘maar dat kan niet, want alles is aan elkaar verbonden.’ Het is onmogelijk voor het LAM om autonoom te zijn, omdat het museum als instituut altijd verbonden is aan andere musea en omdat er altijd sprake is van subjectieve invloeden uit bestaande waardeoordelen vanuit ‘je eigen geschiedenis’, ‘je eigen kennis’ en ‘de wijze waarop je bent opgevoed en wat je hebt meegekregen.’ Dus in wat het museum als kwaliteit of goede kunst beschouwt zit zoveel subjectiviteit, dat die objectiviteit van autonomie een irreëel gegeven is.

Het conflict tussen *ondernemerschap* en *publieke belangstelling* ontstaat bij het LAM doordat het museum de ambitie heeft om organisch te groeien. Het museum houdt de pers ‘heel erg op afstand’, heeft geen grote opening gedaan en ‘niet de hotemetoten uitgenodigd.’ Het museum wil dat die publieke belangstelling langzaam groeit, ‘waarbij mensen van mond tot mond doorvertellen wat ze hier beleefd hebben, en dat het werkt, het concept dat we hebben.’ Het idee hierachter is dat met het ‘langzaam principe’, waarbij de deuren ‘maar een klein beetje open staan’ en het museum maar ‘weinig mensen binnenlaat’,¹⁷¹ het museum organischer kan groeien en bezoekers positief reageren omdat het ‘verrassend is of omdat het leuk is.’ Een groot risico hiervan is natuurlijk dat de strategie niet werkt en dat er niemand komt, dat levert een spanning op met *ondernemerschap*:

We willen [...] een succesvolle onderneming zijn, die voor op de langere termijn bestaat, maar dat doen we door te vertrouwen op wat we doen en niet door het naar buiten te gaan brengen. Maar dat is heel spannend, want je wil wel publiek binnen hebben en we willen een breed publiek binnen hebben.

Het LAM wil dus een succesvolle onderneming zijn en publieksgericht zijn, maar daartegenover doet het museum ‘eigenlijk niet zoveel, behalve een goed product neerzetten’. Van Zanten geeft toe dat het museum dit risico kan nemen vanwege de financiële vrijheid. Het LAM heeft geen publieksquota van financiers die zeggen: “Jullie moeten zoveel mensen binnen hebben.” Dat is een ‘enorme luxe’,

¹⁷¹ In het LAM mogen per kwartier maximaal acht bezoekers naar binnen. Kaartjes zijn altijd voorzien van een starttijd en kunnen tot een half uur van tevoren online worden gereserveerd. Eenmaal in het museum, bepaalt de bezoeker zelf hoe lang hij blijft (Lange, H. de. (10 mrt. 19). ‘In het privémuseum van supermarktondernemer Jan van den Broek gaat alles anders’, in: *Trouw*, en: Website LAM, via: <https://www.lamlisse.nl/tickets/>).

maar uiteindelijk moeten er natuurlijk wel mensen komen, anders kan het museum geen ‘succesvolle onderneming’ worden. In de beschrijving van dit conflict maakt Van Zanten gebruik van de rechtvaardigingslogica van de markt: het museum heeft al een ‘luxepositie’ op basis van de marktwaarde van Jan van den Broek, maar wil als instituut ook een *status van waardigheid* verkrijgen door een succesvolle onderneming te zijn. Daarbij is een angst te bemerken voor *de status van onwaardigheid* in de markt, namelijk dat ‘het product’ niet gewild blijkt te zijn. Verder wordt hier ook weer gebruik gemaakt van de geïnspireerde rechtvaardigingslogica: mensen moeten niet komen omdat ze denken ‘dit is cool en daar wil ik bij horen, want ik zag het op internet of ik zag het op televisie bij DWWD’, maar omdat ze geïnspireerd zijn door het ervaringsverhaal van een naaste. Meer vanuit een intrinsieke waarde, dan vanuit een extrinsieke waarde dus.

4.3.5 Minder belangrijke waarden

Minder belangrijke waarden voor het LAM zijn volgens Sietske van Zanten *competitie, inkomsten genereren, maatschappelijk engagement, traditie* en zoals net al duidelijk werd: *media-aandacht*. Die laatste zal ik in deze paragraaf achterwege laten, omdat de uitleg vrijwel hetzelfde is als hierboven. Hier valt wederom op dat artistieke rechtvaardigingslogica de overhand hebben.

Tabel 9. Minder belangrijke waarden LAM

Minder belangrijke waarden	Waardenregime	Gebruikte logica('s)
<i>Media-aandacht</i>	Faam	Inspiratie
<i>Inkomsten genereren</i>	Markt	Civiel/markt
<i>Competitie</i>	Markt	Inspiratie
<i>Maatschappelijk engagement</i>	Civiel	Civiel
<i>Traditie</i>	Domestiek	Inspiratie

Inkomsten genereren is voor het LAM niet van belang: “We weten dat je niet een museum moet beginnen om geld te verdienen.” Er wordt wel rekening gehouden met de kosten van een museum, maar het genereren van inkomen is niet belangrijk voor het LAM. Dat gegeven wordt onderstreept door het feit dat bezoekers zelf kunnen kiezen of ze betalen voor hun ticket of niet. Daaruit spreekt een civiele logica: ‘kunst kijken’ als algemeen belang moet voor iedereen toegankelijk zijn. Daarnaast is ook het regime van de markt te ontdekken: het museum heeft een dermate luxe positie, dat het zich kan veroorloven om geen inkomsten te genereren. *Maatschappelijk engagement* vindt Van Zanten niet belangrijk, omdat ze het LAM wil neerzetten als een ‘instapmuseum’, ze wil laten zien ‘dat kunst voor iedereen een verrijking kan zijn.’ Van Zanten wil geen autoriteit of wijzende vinger zijn die zegt: ‘zo moet het, dit is goed, dit is niet goed.’ Aan het thema van voedsel en consumptie ‘zitten natuurlijk wel maatschappelijke linken’, maar het museum heeft geen behoefte om te laten zien dat kunst als propaganda kan fungeren voor een bepaald maatschappelijk idee. De kunst mag ‘af

en toe wel een beetje schuren en een stoot geven in je buik', maar het museum wil geen 'maatschappijkritische' houding aannemen. Van Zanten maakt hier gebruik van een civiele logica (kunst als vertegenwoordiger van een maatschappelijk thema) en een domestieke logica (het museum als autoriteit) om uit te leggen waar het museum juist geen waarde aan hecht. Tegelijkertijd gebruikt Van Zanten de civiele logica ook om uit te leggen waar het museum wél waarde aan hecht, namelijk het zijn van een 'instapmuseum'. Het LAM wil, zoals eerder genoemd, het algemene belang van 'kunst kijken' toegankelijk maken voor iedereen. *Competitie* is voor het LAM daarom ook niet interessant, omdat het 'een aanvulling wil zijn op wat er al is en niet de strijd aan wil gaan met'. Van Zanten hoopt dat mensen op basis van een bezoek aan het LAM denken: "Wat is het museum eigenlijk leuk," en vervolgens ook naar andere musea gaan. Het LAM wil dus mensen *inspireren* om ook op andere plekken naar kunst te gaan kijken. *Traditie* is voor het LAM ook niet belangrijk, omdat het daar juist mee wil breken. Het enige waarvoor *traditie* volgens Van Zanten van waarde is, is om te kijken welke elementen noodzakelijk zijn om te zorgen dat het museum herkenbaar blijft als een plek waar men naar kunst kan kijken, 'de rest hoeft eigenlijk allemaal niet in de traditie van het museum te zijn.' Hier wordt weer gebruik gemaakt van de geïnspireerde rechtvaardigingslogica: breken met gewoontes en tradities, om nieuwe inspiratie te bieden.

4.3.6 Balans

Op basis van deze analyse kan worden gesteld dat het LAM zich met name legitimeert aan de hand van artistieke waarden, en daarbij vooral de geïnspireerde rechtvaardigingslogica toepast. Het museum wil het totaal anders doen dan andere musea en heeft daarbij als belangrijkste principe dat bezoekers een ervaring met kunst hebben die echt iets met hen doet; een ervaring die hun blik op de wereld verandert en hen inspireert. De dynamiek die het LAM met zijn bezoekers voor ogen heeft, komt dan ook sterk overeen met Boltanski en Thévenots beschrijving van *relaties van waarde* in de wereld van de inspiratie:

Worthy persons in the inspired world understand other beings, encompass them and bring them to fulfillment, not by representing what they all have in common (as spokespersons do in the civic world, for example), but rather by asserting their own uniqueness. It is through what they have that is most original and most peculiar to them, that is, through their own genius, that they give themselves to others and serve the common good.¹⁷²

Opvallend in de analyse van het LAM is verder dat er op bijna alle vlakken een botsing plaatsvindt tussen geïnspireerde waarden en domestieke waarden, omdat het museum wil breken met de traditie. Daarnaast valt op dat van de rechtvaardigingslogica's uit de regimes met economische

¹⁷² Boltanski & Thévenot (2006) : 161.

waarden, de logica van de markt het meest voorkomt. Daarbij ligt met name een focus op de luxe die het museum heeft vanwege de financiële vrijheid. Het LAM neemt grote risico's wat betreft ondernemerschap, maar kan zich die risico's veroorloven vanwege zijn (financiële) onafhankelijkheidspositie.

4.4 No Hero

4.4.1 Profiel

No Hero is een museum voor beeldende kunst in Delden (Overijssel), opgericht door ondernemer en kunstverzamelaar Geert Steinmeijer. De dagelijkse leiding van het museum ligt in handen van kunsthistoricus Gemma Boon, voormalig projectleider bij Rijksmuseum Twenthe. Op 15 april 2018 opende het museum voor het eerst zijn deuren voor publiek. No Hero is gevestigd in de voormalige rentmeesterij, een rijksmonument uit 1726, gelegen op landgoed Twickel. In het museum wordt de kunstcollectie van Steinmeijer, aangevuld met bruiklenen uit andere collecties, in wisselende tentoonstellingen gepresenteerd. De collectie van Steinmeijer is bijzonder breed: het omvat werken uit vijf werelddelen en vijf eeuwen kunstgeschiedenis: van middeleeuwse schilderijen tot de *haute couture* van Yves Saint Laurent.¹⁷³ De collectie bestaat inmiddels uit zo'n zeshonderd beeldende kunstobjecten.¹⁷⁴ Museum No Hero 'ziet er op het eerste gezicht uit zoals de meeste kunst musea', maar is volgens de beschrijving op de website van het museum 'toch anders': "Museum No Hero faciliteert geluk." Dat doet het volgens de website door 'kunst te gebruiken als instrument om bezoekers te helpen reflecteren, wortels te zoeken, verbinden, groeien en lief te hebben.'¹⁷⁵

4.4.2 Financieringsmix

De verzameling van Steinmeijer is ondergebracht in de No Hero Foundation, opgericht in 2007. Sinds 2017 bestaat de Stichting Museum No Hero, van waaruit het museum (zonder winstoogmerk) wordt geëxploiteerd. De inkomsten van Stichting Museum No Hero bestaan uit donaties van particulieren en bedrijven en opbrengsten uit entreegelden, de horecagelegenheid en de museumwinkel. In het beleidsplan van de stichting staat dat 'waar mogelijk' subsidies worden aangevraagd.¹⁷⁶ Hiervan is volgens het jaarverslag 2017/2018 nog geen sprake geweest.¹⁷⁷ Particulieren en bedrijven hebben

¹⁷³ Museum No Hero. *Over Museum No Hero*, via: <https://museumnohero.nl/over/no-hero.html> (2 dec. 19).

¹⁷⁴ Lange, H. de (12 april 2018). 'Uit de kast met je kunst', in: *Trouw*.

¹⁷⁵ Museum No Hero. *Missie*, via: <https://museumnohero.nl/over/missie.html> (3 dec. 19).

¹⁷⁶ Stichting Museum No Hero (2017). *Beleidsplan 2018*, via: https://museumnohero.nl/static/default/files/documents/pdf/Beleidsplan_Stichting-MuseumNoHero_2018.pdf (2 dec. 19).

¹⁷⁷ Stichting Museum No Hero (2019). *Jaarverslag verlengd 2017/2018 over de periode 10 augustus 2017 tot en met 31 december 2018*, via: <https://museumnohero.nl/static/default/files/jaarverslag%20St%20Museum%20No%20Hero%20verlengd%20017%202018%20def.pdf> (2 dec. 19).

een ruime keuze aan manieren om het museum financieel te steunen. Men kan ervoor kiezen om ‘No Hero-Member’ (25 euro per jaar), ‘Amice’ (75 euro per jaar), ‘Sponsor’ (1.500 euro per jaar) of ‘Ambassadeur’ (5.000 euro per jaar) te worden. Hoe hoger het bedrag, hoe meer voordelen voor de donateur. Ambassadeurs krijgen zelfs één dag per jaar het hele museum pand ter beschikking voor eigen invulling.¹⁷⁸

4.4.3 Belangrijke waarden

Als belangrijke waarden koos directeur Gemma Boon voor *authenticiteit*, *autonomie*, *gemeenschapsvorming*, *publieke belangstelling* en *publieksgericht*. Dat is twee keer de wereld van de inspiratie, één keer civiel, één keer faam en één keer markt. Een meerderheid aan artistieke waarden dus.

Tabel 10. Belangrijke waarden Museum No Hero

Belangrijke waarden	Waardenregime	Gebruikte logica('s)
<i>Authenticiteit</i>	Inspiratie	Inspiratie
<i>Autonomie</i>	Inspiratie	Inspiratie/markt
<i>Gemeenschapsvorming</i>	Civiel	Civiel
<i>Publieke belangstelling</i>	Faam	Industrie
<i>Publieksgericht</i>	Markt	Inspiratie/civiel

Authenticiteit

Gemma Boon legt *authenticiteit* in het kader van Museum No Hero uit als het kunnen toegeven dat zij als directeur en kunsthistoricus ‘het ook niet altijd weet’ of ‘überhaupt niks denkt’ bij een bepaald kunstwerk. Er is volgens haar ‘geen goed’ in wat je bij een kunstwerk zou moeten denken of voelen. Boon heeft het idee dat ‘heel veel musea en kunsthistorici’ zich hier nog een beetje achter verstoppen: “Achter een soort van ‘ik weet van kunst, dus ik ben hoog verheven boven jou’.” Dat is een vorm die volgens Boon ‘totaal niet bij No Hero past.’ Juist die eerlijkheid over het ‘niet weten’ is een vorm van *authenticiteit* die Boon belangrijk vindt in haar museum. Hier wordt zichtbaar dat No Hero, net als het LAM, afstand neemt van de veronderstelde traditionele domestieke hiërarchie in de museumwereld: iedereen heeft andere gevoelens en gedachten bij kunst, en dat is goed, want dat zorgt juist voor inspiratie.

Autonomie

Boon koos voor de waarde *autonomie*, omdat het museum geen buitenstaanders heeft die ‘bijvoorbeeld door subsidiëring’ impact hebben op het beleid. Vanuit haar ervaring bij Rijksmuseum

¹⁷⁸ Museum No Hero. *Steun Museum No Hero*, via: <https://museumnohero.nl/over/steun-museum-no-hero.html> (2 dec. 19).

Twenthe weet Boon ‘heel goed hoe dat gaat’: “Je wilt een tentoonstelling maken, je hebt allerlei fondsen, daar moet je plannen voor schrijven waardoor je tentoonstelling ook wel in een bepaalde vorm wordt gegoten, en daarna moet je verantwoording afleggen. Dat heb ik niet.” Bij No Hero hoeft Boon alleen verantwoording af te leggen aan het bestuur van het museum. De tentoonstellingen maakt ze zelf, maar ze betreft wel iedereen in het proces. Vooral met de verzamelaar wordt nauw samengewerkt: “Zijn collectie vormt natuurlijk de basis van onze tentoonstellingen, dus we denken samen na.” Door het gebrek aan opgelegde kaders door subsidiënten is Gemma Boon dus ‘heel autonoom’ in wat zij doet en kan doen als directeur van No Hero. Die onafhankelijkheid kenmerkt een *relatie van waarde* in de wereld van de inspiratie. Bovendien handelt het museum op een zeer spontane en vrije manier:

Het was Geerts initiatief om een collectie Yves Saint Laurent te kopen. Hij zegt dan eerst tegen mij: vind je dat wat, lijkt het je mooi om daar een tentoonstelling over te maken? Dan zeg ik: ja dat lijkt me heel tof. Dan koopt hij op een veiling, als het lukt hè, soms dan wordt het te duur en dan lukt het niet, maar in dit geval is dat gelukt. En dan ga ik vervolgens aan het werk om met die stukken een mooie tentoonstelling te maken.

Naast de wereld van de inspiratie, is ook het regime van de markt zichtbaar in deze uitleg: Steinmeijer heeft het verlangen om een collectie Yves Saint Laurent te bezitten, zijn welvaart laat dat ook toe, en vervolgens wordt het tentoongesteld in zijn eigen museum, als bewijs van zijn succes.¹⁷⁹ Boltanski en Thévenot stellen: “Worthy persons are rich, millionaires, and they live the high life. Their wealth allows them to own what others want, valuable objects, luxury items, upscale products. Their wealth is proportionate to their own value, which they know how to sell, and which is expressed by their success.”¹⁸⁰

Gemeenschapsvorming

Aan het begin van het interview legt Gemma Boon uit dat Museum No Hero ‘niet kunst en kunstenaars centraal stelt, maar vooral het contact van mensen onderling.’ Het museum wil dat mensen uiteindelijk ‘gelukkiger naar buiten gaan dan dat ze naar binnen zijn gekomen.’ Boon legt uit: “Uit onderzoek blijkt dat je daar drie dingen voor nodig hebt, namelijk: nut, verbinding en groei. Dus alles wat wij hier doen is gericht op die drie facetten.” Die facetten zitten volgens haar onder andere

¹⁷⁹ In een interview met de Twentse krant *Tubantia* zegt Steinmeijer: „Geen enkel ander museum heeft zo’n grote collectie van Yves Saint Laurent. Ik vind hem een van de grote ontwerpers van de twintigste eeuw. Het feit dat het hier gaat om ontwerpen voor Catherine Deneuve, maakt dat nog specialer. Ik heb er altijd van gedroomd om zo iets te kunnen kopen. Toen ik van deze veiling hoorde, had ik onmiddellijk het gevoel: het is nu of nooit.” (Haverkate, H. (6 feb. 2019). ‘Wauw! Museum in Delden koopt unieke ontwerpen Yves Saint Laurent’, in: *Tubantia*, via: <https://www.tubantia.nl/hof-van-twente/wauw-museum-in-delden-koopt-unieke-ontwerpen-yves-saint-laurent~ad71379e/> (19 dec. 19).

¹⁸⁰ Boltanski & Thévenot (2006) : 196-197.

in *gemeenschapsvorming*. Het museum heeft ‘heel bewust gekozen’ om in alle taken die het museum doet, samen te werken met honderd vrijwilligers. Die vrijwilligers vormen samen een gemeenschap en daar zit volgens Boon dat ‘nut-element’ in: “Dat zij zich van nut kunnen maken voor de maatschappij, daar word je een gelukkiger mens van. Dat blijkt uit elk onderzoek.” Gemma Boon gebruikt hier een civiele rechtvaardigingslogica: het handelen van de vrijwilligers draagt bij aan het collectief, dat wil zeggen de maatschappij en daarbinnen het museum.

Die gemeenschap is volgens Boon niet alleen te vinden bij de vrijwilligers, maar ook bij de ‘members’ van het museum. Zoals in paragraaf 4.4.2 besproken, kunnen mensen voor 25 euro per jaar member worden van het museum. No Hero-members kunnen het hele jaar door gratis het museum bezoeken. Daarnaast zijn er speciale activiteiten voor members, worden ze voor bepaalde dingen uitgenodigd en ontvangen ze de nieuwsbrief van het museum. Alleen members krijgen de nieuwsbrief, om die *gemeenschapsvorming* te stimuleren. Het museum kiest ervoor om ‘een kleine hechte groep van mensen te hebben.’ Hoewel de groep snel is gegroeid: het museum heeft in één jaar tijd tweeduizend members gekregen. Daar is het museum blij mee, *gemeenschapsvorming* is echt een ‘key element’ volgens Boon. Daarbij speelt de omgeving van het museum een grote rol. Twente wordt volgens Boon niet gezien als een ‘hele kunstminnende regio’, maar daar wil No Hero iets aan veranderen: “De stichter komt uit Twente en wil iets moois teruggeven aan Twente, dat is zijn idee geweest bij dit museum. Dus hoe doen we dat nou? Door die verbinding met die mensen te maken.” Hier wordt wederom gebruik gemaakt van een civiele rechtvaardigingslogica: het museum wil mensen door middel van lidmaatschap (*relatie van waarde*) verbinden en verenigen (*omgangsrelatie*).

Publieke belangstelling

Bij de waarde *publieke belangstelling* merkt Gemma Boon allereerst op dat ze niet zo snel ‘een *inkomsten gericht of resultaatgericht* of wat dan ook’ zou kiezen als belangrijke waarde. *Publieke belangstelling* is voor haar echter wel belangrijk, want ‘als er niemand komt, dan houdt het ook op.’ Ze geeft aan te geloven in alle dingen die het museum doet, maar ‘op het moment dat het de groep niet raakt en mensen zijn niet geïnteresseerd erin’, gaat het aan zijn doel voorbij: “Ik kan niet aan de ene kant publieksgericht zijn en een gemeenschap willen vormen en dat er dan geen mensen komen”. *Publieke belangstelling* is dus wel belangrijk volgens Boon ‘ondanks dat het niet zozeer inkomsten genereert’, want zonder publieke belangstelling kan het museum haar doelen niet bereiken. *Publieke belangstelling* wordt hier uitgelegd volgens de industriële logica: het is een onderdeel van de methode van het museum om het gewenste resultaat te behalen.

Publieksgericht

Publieksgericht zijn houdt voor Gemma Boon in dat het museum zich altijd afvraagt: “Wat is nou hetgeen waar mensen voor komen?” Dat gaat volgens haar nooit over ‘dit is een belangrijk kunstwerk, dit moet je gezien hebben’, maar altijd over ‘waarmee kunnen wij mensen bij elkaar brengen?’. ‘Onderlinge verbinding’ tussen bezoekers is zeer belangrijk voor Museum No Hero. Alle vrijwilligers van het museum hebben daarom een opleiding gehad waarin zij een gespreksmethode, ontwikkeld door het MoMa in New York, hebben geleerd die ‘de bezoeker centraal stelt’. Met behulp van deze methode kunnen vrijwilligers het gesprek aangaan met bezoekers over kunst en kunstfilosofie:

Het zijn een aantal key-vragen die je aan iemand stelt en dat gaat er vooral om dat je bijvoorbeeld bij een schilderij vraagt ‘wat gebeurt hier?’, in plaats van ‘wat zie je?’ en dat betekent ook dat zij niet hoeven te vertellen wat ze weten over kunst, dat is niet zo belangrijk hier, maar echt over wat hun eigen associaties zijn.

Kunst is volgens de missie van No Hero ‘het startpunt voor een gesprek over wat ons echt bezighoudt’, over ‘wat ons bindt, wat ons onderscheidt en wat we belangrijk vinden’.¹⁸¹ Het gesprek en die verbinding tussen mensen is voor Gemma Boon erg belangrijk, het leidt tot ‘reflectie op jezelf’. *Publieksgerichtheid* wordt hier gerechtvaardigd volgens de logica van de inspiratie en volgens de civiele logica: door vragen te stellen en op een associatieve manier in gesprek te gaan over kunst ontstaat er onderlinge verbinding en is er ruimte voor nieuwe ideeën.

4.4.4 Conflict

Boon ervaart spanningsvelden tussen de waarden *inkomsten genereren*, *ondernemerschap* en *media-aandacht*. Museum No Hero is een ‘hele kleine instelling, in een totale uithoek van Nederland’. Zowel de locatie als de omvang maken het volgens Boon een stuk lastiger om media-aandacht te genereren: “Grote namen trekken nou eenmaal meer aandacht.” Dus op het moment dat het museum in Boons opvatting inspirerend, authentiek en gemeenschapsvormend is, betekent dat nog niet altijd dat het wordt opgepikt door de media. Publieke belangstelling door middel van media-aandacht is echter wel van belang om bezoekers te trekken en inkomsten te genereren. Er is volgens Boon één manier om die aandacht wel makkelijker te krijgen: *blockbusters* of grote namen programmeren. Dat is echter ingewikkelder voor No Hero, omdat het ‘klein is’ en ‘minder budget’ heeft. Bovendien ziet Boon het programmeren van ‘grote namen’ als een potentiële dreiging voor de authenticiteit, intimiteit en gemeenschapsvorming van het museum.

¹⁸¹ Museum No Hero. *Missie*, via: <https://museumnohero.nl/over/missie.html> (3 dec. 19).

Het kan zo zijn dat als je een grote naam programmeert, [...] dat je authenticiteit verliest, maar ook misschien de inspiratie misloopt, omdat je dan toch wat meer binnen de gebaande kaders zit, en zelfs je gemeenschapsvorming mist, want ik heb dan misschien wel al die mensen uit Amsterdam die een dagje komen... snap je?

Ondernemerschap houdt dus volgens Gemma Boon in dat je middels het creëren van publieke belangstelling eigen inkomsten genereert. Dat is te bewerkstelligen door grote namen of *blockbusters* te programmeren die media-aandacht genereren, maar dat kan dan weer ten koste gaan van de inspiratie, authenticiteit en gemeenschapsvorming. De dagjesmensen uit Amsterdam zorgen bijvoorbeeld wel voor inkomsten, maar dragen niet bij aan de gemeenschapsvorming die het museum voor ogen heeft. In het spanningsveld dat Boon hier omschrijft staan de artistieke waarden heel duidelijk tegenover de economische waarden. Om artistieke doeleinden te realiseren (doeleinden volgens de civiele logica en de geïnspireerde logica), is het toepassen van economische methoden (volgens de logica van de faam, de markt en de industrie) noodzakelijk.

Tabel 11. Conflict Museum No Hero

Conflict/spanning	Waardenregime	Gebruikte logica('s)
Inkomsten genereren vs. ondernemerschap vs. media-aandacht	Markt/industrie/faam	Inspiratie/civiel/faam/markt/industrie

4.4.5 Minder belangrijke waarden

Minder belangrijke waarden voor Gemma Boon zijn *traditie*, *respect*, *expertise*, *competitie* en *resultaatgericht*. Boon 'heeft weinig met het woord *traditie*': de vorm van het Louvre in Parijs bijvoorbeeld, is volgens haar 'dood en eindig'. Zij vraagt zich daarom af: "Als je het nou op een andere manier zou doen, zou je dan niet eigenlijk nog veel meer mensen bereiken?" Daarbij richt ze zich vooral op die diepere betekenislaag. Daarin speelt de aandachtspanne van mensen, net als bij het LAM, een belangrijke rol: "Kies liever één werk in de ruimte en kijk goed, dan dat je nu probeert het af te vinken." Boon zegt dat er zeker goede voorbeelden zijn van musea die bezig zijn om die traditie te doorbreken, 'maar het gaat wel langzaam':

Dus als het gaat over traditie, dan heb ik het gevoel dat het altijd nog erg zit op: wij leren jou wel wat goede kunst is, wij leren jou wel hoe je dat moet aanpakken en wij gaan jou zoveel mogelijk informatie geven over wat je ziet.

Daarbij merkt Boon, net als Van Zanten, dat de 'generatie bezoekers' van No Hero vaak een traditioneel museum gewend is en daardoor niet altijd even ontvankelijk is voor zo'n nieuwe, andere

werkwijze: “Die oudere doelgroep wil graag eigenlijk nog meer bij het handje genomen worden”. Deze ‘traditionele bezoekers’ zijn gewend om ‘passief te absorberen’ en zitten volgens Boon ook ‘heel erg op die expertise, dus wijzen mij ook continu op foutjes.’ Hier botst het domestieke regime van de ‘traditionele bezoeker’ met het geïnspireerde regime van No Hero.

Tabel 12. Minder belangrijke waarden Museum No Hero

Minder belangrijke waarden	Waardenregime	Gebruikte logica('s)
Traditie	Domestiek	Inspiratie
Respect	Domestiek	Inspiratie
Expertise	Industrie	Industrie
Competitie	Markt	Civiel/inspiratie
Resultaatgericht	Industrie	Markt/civiel/inspiratie

Gemma Boon omschrijft zichzelf als ‘een eigenwijze dame’ die graag een beetje tegen de dingen aanschopt. *Respect* is daarom ‘misschien niet haar kernwoord’. Ze merkt dat bezoekers, in lijn met de vorige alinea, voor hele andere dingen respect hebben en respect verwachten vanuit het museum dan waar het museum zelf respect voor heeft of voor wil uitdragen. Voorbeelden hiervan zijn het wel of niet praten op zaal en de gender neutrale toiletten in het museum. Zo werd een bezoeker boos omdat hij vond dat Boon te hard praatte en vinden mensen het vervelend dat er geen gescheiden toiletten zijn. Ook hier botsen de rechtvaardigingslogica’s van het domestieke regime en het geïnspireerde regime: de domestieke bezoeker wil het ‘zoals het hoort’ en het museum wil het ‘anders en eigenwijs’. Die botsing ondervindt Boon ook op het gebied van *expertise*: “Ik hoef niet zozeer het beste meisje van de klas te zijn, snap je? Ik heb daar helemaal niet zoveel behoefte aan. Dus de generatie die mij vertelt ‘het is niet perfect’, dat klopt. *It’s never going to be perfect*.” Alles wat het museum doet is volgens Boon een ‘prototype’ en kan ‘in principe morgen weer anders zijn’. Door middel van die ‘prototypes’ zoekt het museum naar wat werkt en wat niet. Opvallend is dat *expertise*, volgens Boltanski en Thévenot een industriële waarde, wordt gezien als een domestieke waarde, waar vervolgens een industriële aanpak van testen en innoveren tegenover wordt gezet.

Verder is Museum No Hero weinig bezig met *competitie*: “Dat klinkt alsof ik mensen uit de markt zou willen drijven. Dat is absoluut niet het geval.” Boon zegt vooral te proberen om datgene te doen waarvan zij denkt dat het goed is ‘voor Twente en voor de regio’, en hoopt daarin een ‘inspiratiebron voor andere musea’ te zijn. Dat zijn dus vooral ambities uit het civiele regime en het regime van de inspiratie. Die ambities zijn ook terug te vinden in Boons toelichting van de waarde *resultaatgericht*. ‘De perfecte tentoonstelling afleveren’ of ‘honderdduizend bezoekers voor de deur’

hebben zijn niet de resultaten waar zij per se voor wil gaan. Boon wil graag ‘inhoudelijk interessante tentoonstellingen’ maken die mensen ‘verbinding, nut en groei’ opleveren. Meetbare, industriële resultaten zijn dus niet zo belangrijk. Boon is zich ervan bewust dat ze hierin een luxepositie heeft: “Want op het moment dat je wel afhankelijk bent van subsidieverstrekking zit je veel meer op die resultaten.” Dus door het succes van de eigenaar van het museum in de wereld van de markt, heeft het museum de luxe om zich primair te richten op waarden uit de wereld van de inspiratie en de civiele wereld.

4.4.6 Balans

Museum No Hero wil duidelijk breken met de domestieke tradities van de museumwereld en daar volgens de geïnspireerde rechtvaardigingslogica iets authentieks en ‘anders’ tegenover zetten. Uit de tabellen blijkt dan ook dat het museum met name de rechtvaardigingslogica’s uit de wereld van de inspiratie en de civiele wereld gebruikt. Daarnaast komt meermaals de wereld van de markt naar voren in de vorm van de financiële luxepositie van het museum. De nadruk ligt bij Museum No Hero dus op artistieke waarden uit de civiele wereld en de wereld van de inspiratie, daarmee breekt het museum met domestieke waarden als traditie en respect.

5. De musea vergeleken

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de analyse worden samengevoegd en met elkaar vergeleken om zodoende antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek:

Op welke manier(en) legitimeren zowel gesubsidieerde als particuliere musea zich te midden van het spanningsveld tussen artistieke en economische waarden?

Uit de analyse is per casusmuseum gebleken welke waarden belangrijk voor hen zijn, welke waarden conflicteren en/of spanning opleveren, welke waarden minder belangrijk voor hen zijn én welke rechtvaardigingslogica's zij hebben gebruikt om de gekozen waarden te verantwoorden. Aan de hand van opvallende thema's zoals terugkerende spanningen en conflicten, overeenkomende keuzes of tegenovergestelde rechtvaardigingslogica's, zullen de resultaten uit hoofdstuk 4 worden vergeleken. Op die manier wordt getracht inzicht te geven in de verschillen en overeenkomsten tussen de legitimering van particuliere musea en gesubsidieerde musea. Er is gekozen voor het bespreken van thema's, omdat dezelfde waarden en conflicten op verschillende plekken en onder verschillende waarden terugkwamen in de structuur van hoofdstuk 4. Door het vergelijken aan de hand van thema's kan er gerichter in worden gegaan op de overeenkomsten en verschillen tussen particuliere en gesubsidieerde musea en wordt herhaling zoveel mogelijk voorkomen. Dit hoofdstuk sluit af met een uiteenzetting en vergelijking van de waardenhiërarchieën van de casusmusea.

5.1 Opvallende thema's

Authenticiteit

Zoals zichtbaar in de tabel 13 is *authenticiteit* voor alle musea een belangrijke waarde, hoewel de particuliere musea duidelijker aangeven dat zij anders en uniek willen zijn, zij willen breken met de museumtraditie en een authentieke toevoeging zijn op de huidige Nederlandse museumwereld. Zij leggen *authenticiteit* dus voornamelijk uit aan de hand van het geïnspireerde regime en hebben kritiek op de domestieke vorm van de museumtraditie. De Fundatie en het Frans Hals Museum leggen bij *authenticiteit* vooral de nadruk op domestieke waarden als oorspronkelijkheid, DNA en de continuïteit van de museumtraditie. Daarbij is het van belang om te blijven vernieuwen zonder het DNA uit het oog te verliezen.

Bezoekerservaring versus bezoekersaantallen

Een andere overeenkomende belangrijke waarde is *publieksgericht*; een museum is immers altijd afhankelijk van bezoekers. Uit de analyse blijkt echter een interessant verschil tussen de manieren waarop de museumdirecteuren hun publieksgerichtheid rechtvaardigen. Particuliere musea hebben het voornamelijk over het bieden van een ervaring aan het publiek aan de hand van de geïnspireerde rechtvaardigingslogica (geluk, associatie, inspireren), gesubsidieerde musea spreken meer over het binnenhalen van publiek als doelstelling/target. Het verhogen of behouden van bezoekersaantallen

proberen de gesubsidieerde musea door nieuw publiek aan te spreken, herhaalbezoek te motiveren en publieksonderzoek uit te voeren. Resultaten in bezoekersaantallen en inkomsten zijn voor de particulieren beduidend minder relevant. Er moeten wel mensen komen, anders heeft de artistieke visie geen effect, maar er is geen sprake van publieksquota of meetbare targets. Gesubsidieerde musea spreken daarnaast ook meer over een ‘taak’ om het publiek te leren wat de waarde van kunst is en hoe ze daarmee om moeten of kunnen gaan. Particuliere musea noemen het bieden van inspiratie en onderlinge verbinding als ‘taak’.

Tabel 13. Belangrijke waarden Fundatie, Frans Hals, LAM en No Hero.

Fundatie	Frans Hals	LAM	No Hero
Publieksgericht	Publieksgericht	Publieksgericht	Publieksgericht
Resultaatgericht	Inkomsten genereren	Intimiteit	Publieke belangstelling
Expertise	Expertise	Traditie	Gemeenschapsvorming
Maatschappelijk engagement	Inspiratie	Inspiratie	Autonomie
Authenticiteit	Authenticiteit	Authenticiteit	Authenticiteit

Publieke belangstelling

Uit de analyse blijkt eveneens dat gesubsidieerde musea meer de publieke belangstelling opzoeken door aanwezig te zijn op plekken buiten de muren van de instelling. Zowel op andere locaties (Lowlands, ROC's, etc.) als in talkshows, dagbladen en discussieprogramma's. Ann Demeester en Ralph Keuning zijn bijvoorbeeld beiden te zien in het NPO-programma *Nu te zien* (2019). Zij zien het zoeken van publieke belangstelling en media-aandacht als een taak van het museum. Ze willen relevant zijn (faam), zien zichzelf als autoriteit in de kunsten (domestiek) en willen de waarde van kunst overbrengen op het grote publiek (civiel/faam). Bovendien genereert *publieke belangstelling* meer bezoekers (industrie) en meer inkomsten (markt). Particuliere musea zien *publieke belangstelling* eerder als industrieel middel om hun artistieke doelen te bereiken: mensen moeten wel geïnteresseerd raken en komen, anders heeft het geen zin. Vooral het LAM wil organisch groeien en vindt het belangrijk dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om te komen, niet omdat ze het bijvoorbeeld 'bij DWDD hebben gezien'.

Expertise

In het belang van *expertise* is ook een duidelijk verschil merkbaar tussen gesubsidieerde musea en particuliere musea. Museum de Fundatie en het Frans Hals Museum vinden dat een museum echt bekwaam moet zijn in de kunsten, het moet specialistische kennis hebben. De particulieren willen vooral niet belerend of sturend zijn, hoewel ze ook aangeven geen mankracht te hebben voor collectieonderzoek e.d.. Particuliere musea zien *expertise* bovendien als iets dat bij die oude traditie hoort waar ze mee willen breken. Een overeenkomst en tevens reflectiepunt op de methode is dat *expertise* door alle geïnterviewden wordt benaderd als een domestieke waarde, terwijl het in de

methode is gecategoriseerd onder de wereld van de industrie. *Expertise* wordt in de museumwereld eerder ingevuld als autoritaire kennis en bekwaamheid van het museuminstituut dan als middel om zo effectief mogelijk te handelen.

Autonomie en bewustzijn afhankelijkheidspositie

Behalve Gemma Boon, zien alle vier de respondenten *autonomie* als iets irreëls: een museum is altijd afhankelijk van andere partijen, zij het de overheid, particuliere donors, het publiek of de media, om te kunnen blijven bestaan. Hoewel Boon het niet expliciet noemt in relatie tot de waarde *autonomie*, geeft zij in haar conflictomschrijving aan dat het museum wel degelijk afhankelijk is van andere partijen, met name het publiek, want ‘als er niemand komt, dan houdt het ook op’. Alle vier de directeuren zijn zich dus bewust van hun afhankelijkheids- dan wel onafhankelijkheidspositie. Boon en Van Zanten stellen beiden dat zij als directeur van een particulier museum een ‘luxepositie’ hebben: zij hoeven enkel aan het bestuur van het museum, inclusief de oprichter, verantwoording af te leggen. Daarnaast moeten er ‘wel mensen komen’, maar hebben Van Zanten en Boon vanwege hun financiële onafhankelijkheid ook meer artistieke vrijheid om het ‘anders te doen’ en ‘risico’s te nemen’. Keuning en Demeester omschrijven hun afhankelijkheidspositie vooral als een verantwoordelijkheid: Demeester stelt dat het museum een goede verbinding dient te zoeken tussen overheid, publiek en particulieren; Keuning vindt dat het museum als gesubsidieerde instelling vooral veel maatschappelijk rendement moet hebben. Streven naar een soort *status aparte*, ‘de baas zijn in de wereld’ of ‘ik hoef mij nergens iets van aan te trekken’ is volgens Demeester en Keuning onmogelijk.

Tabel 14. Waarden die spanningen en conflicten opleveren.

Fundatie	Frans Hals	LAM	No Hero
Inkomsten genereren	Intimiteit	Expertise	Inkomsten genereren
Traditie	Media-aandacht	Autonomie	Ondernemerschap
Ondernemerschap	Inspiratie	Ondernemerschap	Media-aandacht
Reputatie	Resultaatgericht	Publieksgericht/publieke belangstelling	

Economische waarden ondergeschikt aan artistieke waarden

Het economisch aspect van ondernemen is bij ieder museum een erkend instrument voor het realiseren van artistieke waarden. Zowel bij de particuliere musea als bij de gesubsidieerde musea worden economische waarden als ondergeschikt aan artistieke waarden gepresenteerd. In tabel 14 is bijvoorbeeld te zien dat met name economische waarden spanningen en conflicten opleveren. Zowel Demeester als Van Zanten en Boon omschrijven een conflict waarin focus op economische waarde afdoet aan artistieke waarde. Een relevant verschil is dat dergelijke conflicten door Van Zanten en

Boon als hypothetisch worden omschreven: 'als we *dit* zouden doen, dan zou het kunnen leiden tot *dat*', terwijl Demeester spreekt over 'wat er nu gebeurt'. Spanning omtrent economische waarden komt met name tot uiting in de waarde *ondernemerschap*. Uit de interviews blijkt dat *ondernemerschap* door alle respondenten wordt gezien als een industriële methode waarbij het volgende proces aan de orde is: het programmeren van iets spraakmakends of bekends leidt tot *media-aandacht*, daardoor ontstaat er *publieke belangstelling* wat resulteert in hogere bezoekersaantallen en meer *inkomsten* waarmee de artistieke missie van het museum uitgevoerd kan blijven worden. Dit proces is uiteengezet in figuur 1 als 'museaal ondernemerschap'.

Dit 'museale ondernemerschap' levert spanningen en conflicten op, omdat het tegelijkertijd bijdraagt en afdoet aan de artistieke waarden van het museum. Een groei in bezoekersaantallen kan bijvoorbeeld resulteren in minder intimiteit en gemeenschapsvorming; meer inkomsten kunnen leiden tot minder subsidie en het programmeren van 'populaire kunst' kan resulteren in minder authenticiteit en inspiratie. LAM, No Hero en Frans Hals positioneren de ondernemerschapsmethode daarom *tegenover* de artistieke doelstellingen: het instrument staat los van het doel. Ralph Keuning benadert *ondernemerschap* anders, hij ziet het juist als onderdeel van zijn artistieke doelstelling ('niet-bezoekers een ingang bieden in het museum'), maar dat gaat volgens hem ten koste van zijn reputatie. Het programmeren van populaire publiekstrekkingen naast 'hele zware, wat meer hardcore kunsthistorische tentoonstellingen' zorgt voor 'opschudding in de kunstkringen', het levert kritiek en spanning op. Hoewel musea hun economische strategieën minder verhullen, ontstaat er schijnbaar nog wel kritiek wanneer die strategieën een bepaalde grens overgaan. Het programmeren van 'te makkelijke' of 'te populaire' kunst wordt in het geval van de Fundatie gezien als 'effectbejag'. Het economisch aspect van ondernemen is bij alle vier de musea dus een erkend instrument, maar teveel of te openlijk conformisme wordt nog altijd streng bekritiseerd. Daarbij lijken Frans Hals, LAM en No Hero die kritische stem meer geïnternaliseerd te hebben dan Museum de Fundatie.

Focus op eigen museum versus focus op museumwereld

Verder valt op dat de directeuren van de particuliere musea voornamelijk voorbeelden noemen van het eigen museum waarbij zij zich afzetten tegen het geheel van de museumtraditie, terwijl de gesubsidieerde musea herhaaldelijk expliciete voorbeelden van andere musea aanhalen, en spreken over spanningen en conflicten die spelen in de museumwereld. Deze manier van spreken illustreert de domestieke en civiele aard van de gesubsidieerde musea: zij zijn onderdeel van een groter geheel; het 'huishouden' van de Nederlandse museumwereld met zijn eigen hiërarchie en posities van waardigheid. Een wereld waarin, hoewel Demeester – in lijn met Abbing – het idee heeft dat die beschuldigingscultuur afneemt, musea elkaar bekritisieren op 'onnatuurlijk' of 'ongehoord' gedrag. Tegelijkertijd laat deze manier van spreken zien dat het handelen van musea enkel relevant is in

samenhang met de rest van de museumwereld en wordt er gewezen op een collectief belang: het vertegenwoordigen van de kunsten. De particuliere musea lijken hier door hun onafhankelijkheid buiten te vallen. Door zich af te zetten tegen de museumtraditie nemen zij afstand van het domestieke ‘huishouden’: “either one *respects the rules* and is *included*, or one cheats and is *excluded*”.¹⁸²



Figuur 1. Proces ‘museum ondernemerschap’

5.2 Waardenhiërarchieën

Om de waardenhiërarchieën van de vier casusmusea in kaart te brengen zijn onderstaande tabellen (tabel 15 en 16) opgesteld. Deze tabellen geven de gebruiksfrequenties van de zes rechtvaardigingslogica’s weer in aantallen en in percentages.¹⁸³ In tabel 18 is te zien dat de gesubsidieerde musea, zoals verwacht op basis van de wereldentheorie van Boltanski en Thévenot, het meest gebruik maken van de domestieke en de civiele rechtvaardigingslogica’s.¹⁸⁴ Particuliere musea maken daarentegen bij uitstek gebruik van de geïnspireerde rechtvaardigingslogica. Dat is te verklaren door hun actieve breuk met de domestieke museumtraditie en doordat zij vanwege hun financiële vrijheid geen noodzaak ervaren om op een industriële manier economisch effectief te handelen. Daardoor kunnen zij meer risico’s nemen en buiten de gebaande paden treden.

¹⁸² Boltanski & Thévenot (2006) : 174.

¹⁸³ Omdat de musea verschillende aantallen rechtvaardigingslogica’s hebben toegepast zijn er naast de aantallen ook (afgeronde) percentages weergegeven in de tabellen.

¹⁸⁴ Zie paragraaf 3.3

Tabel 15. Gebruiksfrequentie rechtvaardigingslogica's gesubsidieerde musea.

Rechtvaardigingslogica's	Frans Hals	Fundatie	Totaal
Domestiek	6 (21%)	5 (33%)	11 (26%)
Civiel	6 (21%)	4 (27%)	10 (23%)
Industrie	5 (18%)	3 (20%)	8 (19%)
Inspiratie	5 (18%)	1 (7%)	6 (14%)
Faam	3 (11%)	2 (13%)	5 (12%)
Markt	3 (11%)	-	3 (7%)

Tabel 16. Gebruiksfrequentie rechtvaardigingslogica's particuliere musea.

Rechtvaardigingslogica's	LAM	No Hero	Totaal
Inspiratie	9 (56%)	8 (42%)	17 (49%)
Civiel	2 (13%)	4 (21%)	6 (17%)
Markt	3 (19%)	3 (16%)	6 (17%)
Industrie	1 (6%)	3 (16%)	4 (11%)
Domestiek	1 (6%)	-	1 (3%)
Faam	-	1 (5%)	1 (3%)

Daarnaast valt op dat de waardenhiërarchieën van de gesubsidieerde musea een stuk evenrediger zijn verdeeld over de zes werelden dan de waardenhiërarchieën van de particuliere musea. Ralph Keuning en Ann Demeester maakten, zoals te zien in tabel 14 t/m 17, meer combinaties van rechtvaardigingslogica's, terwijl Sietske van Zanten en Gemma Boon telkens één of maximaal twee logica's per toelichting gebruikten. Dit zou verklaard kunnen worden door de publieke functie van gesubsidieerde musea: zij moeten zichzelf rechtvaardigen tegenover meerdere partijen die handelen vanuit verschillende waardenregimes, zoals de gemeente, de provincie, de Vrienden, het huidige publiek, het nieuwe publiek, de media én collega musea. Particuliere musea zijn daarentegen autonoom, hebben meer financiële vrijheid en hoeven zich tegenover minder partijen te rechtvaardigen. Verder valt op dat het regime van de markt bij de particulieren op een gedeelde tweede plaats staat en bij de publieke musea helemaal onderaan. De particulieren combineren dus eigenlijk de twee uitersten van Bourdieus omgekeerde economie: de inspiratie en de markt. Zij ambiëren een succesvolle onderneming zijn, maar willen daar eigenlijk geen economische strategieën voor gebruiken: het artistieke product zou genoeg moeten zijn voor succes.

De uiteindelijke verhouding tussen artistieke waarden en economische waarden van particuliere en publieke musea verschilt echter niet veel van elkaar. De particulieren legitimeerden zich in de interviews voor 69% aan de hand van artistieke rechtvaardigingslogica's en voor 31% aan de hand van economische rechtvaardigingslogica's. Bij de gesubsidieerde musea is de verhouding 63 procent artistieke rechtvaardigingslogica's tegenover 37% economische rechtvaardigingslogica's.

6. Conclusie en aanbevelingen

6.1 Conclusie

In dit onderzoek is getracht inzicht te verkrijgen in de verschillende manieren waarop gesubsidieerde musea en particuliere musea zichzelf legitimeren, te midden van het spanningsveld tussen economische en artistieke waarden. Uit de analyse van vier casusmusea is naar voren gekomen dat gesubsidieerde musea zich voornamelijk legitimeren aan de hand van domestieke en civiele waarden: zij hechten waarde aan traditie, oorsprong en continuïteit en spreken over zichzelf als autoriteit in de kunsten en vertegenwoordiger van de kunsten. Ze voelen zich verantwoordelijk tegenover de maatschappij om de kunsten te vertegenwoordigen door zichtbaar te zijn en mensen in aanraking te laten komen met kunst. Particuliere musea legitimeren zichzelf hoofdzakelijk aan de hand van het geïnspireerde regime. Zij zetten zich daarbij bewust af tegen het domestieke regime dat zij ervaren in de museumtraditie. Particuliere musea willen authentiek, uniek en ‘totaal anders’ zijn. Zij kunnen zich dat veroorloven vanwege hun (financiële) onafhankelijkheid, hoewel ze nog altijd afhankelijk zijn van bezoekers om het museum draaiende te houden.

Daarnaast is uit de analyse gebleken dat het spanningsveld tussen economische waarden en artistieke waarden door alle vier de musea wordt ervaren en omschreven. Aandacht voor economische waarden is volgens alle vier noodzakelijk voor het uitvoeren van de artistieke missie, maar vormt tegelijkertijd ook een gevaar voor die artistieke missie. Dit spanningsveld is in hoofdstuk 2 uiteengezet aan de hand van theorieën van Pierre Bourdieu, Hans Abbing en Nathalie Heinich. In deze theorieën wordt onder andere beargumenteerd dat er in de loop van de negentiende eeuw een ‘periode van serieuze kunst’ is ontstaan waarin economische waarden en motieven steeds meer taboe werden. Volgens Hans Abbing neemt dit taboe de afgelopen decennia geleidelijk af, maar is het nog niet verdwenen. De resultaten van dit onderzoek beaamen dit. Er wordt openlijk gesproken over de aanwezigheid van economische motieven, maar de benadering is over het algemeen negatief. Zowel de particulieren als de publieke musea staan niet te springen om hun artistieke product te conformeren aan de behoeften van partijen waar zij financieel afhankelijk van zijn.

Uit de analyse is eveneens gebleken dat dit ‘noodzakelijk conformisme’ voor de particuliere musea, zoals verwacht, een minder groot probleem is omdat zij meer financiële vrijheid hebben. Ze noemen het zelf dan ook een ‘luxepositie’. Onlangs is echter bij Museum No Hero gebleken dat die vrijheid zijn grenzen kent: het museum moet drastisch gaan bezuinigen. Geert Steinmeijer zegt hierover: “Onze ambities lagen vanaf het begin hoog, maar daaraan is ook een prijskaartje verbonden. Op dit moment moet er per jaar een bedrag van enkele tonnen bij. Een beperkt verlies

calculeren we in, maar dit is gewoon te veel. [...] We gaan door, maar op een andere manier.”¹⁸⁵

Museum No Hero heeft dus geprobeerd om zichzelf hoog te positioneren in het culturele veld door een zekere belangeloosheid met betrekking tot de kunsten voor te wenden, maar merkt nu dat het zijn artistieke ambities toch enigszins zal moeten inperken om te kunnen overleven. Die belangeloosheid met betrekking tot de kunst is ook terug te vinden bij het LAM, het museum ‘wil eigenlijk niet zoveel doen, behalve een goed product neerzetten’.

Verder is gebleken dat de in hoofdstuk 2 geïntroduceerde legitimeringsparadox van Warna Oosterbaan nog steeds aanwezig is in de publieke museumwereld. Zowel Demeester als Keuning kaarten de tendens van de paradox in hun interviews aan: zij moeten zowel succesvol als hulpbehoevend zijn om steun van overheidsinstanties te ontvangen. Dit is ook één van de redenen dat de waardenhiërarchieën van het Frans Hals Museum en Museum de Fundatie evenrediger verdeeld zijn over de regimes. De musea moeten zich legitimeren als efficiënte ondernemers die eigen inkomsten kunnen genereren, maatschappelijk rendement hebben, een breed publiek aanspreken, kostbaar erfgoed beheren en een onreducerbare artistieke missie dienen. Een uitgebreid palet aan verschillende waarden.

Samenvattend kan dus worden gesteld dat de mate van financiële afhankelijkheid een grote invloed heeft op de manier waarop particuliere en gesubsidieerde musea zich legitimeren. Daarnaast is in de legitimering van beide soorten musea het spanningsveld tussen artistieke waarden en economische waarden aanwezig. In de legitimering van particuliere musea hangt deze spanning vooral rondom Bourdieus omgekeerde economie. Bij de legitimering van publieke musea is de omgekeerde economie minder sterk aanwezig, omdat zij met betrekking tot de legitimeringsparadox en de economisering van het cultuurbeleid genoodzaakt zijn om meer nadruk te leggen op economische waarden.

6.3 Aanbevelingen

Zoals eerder genoemd is de methode van dit onderzoek deels geïnspireerd op de onderzoeksmethode van Winkel et al. (2012). Winkel et al. voerden kwantitatief onderzoek uit in de vorm van een survey en kwalitatief onderzoek in de vorm van diepte-interviews. Het kwantitatieve onderzoek bleek achteraf echter relatief onbetrouwbaar, omdat de onderzoekers geen rekening hadden gehouden met de mogelijkheid dat respondenten verschillende interpretaties zouden geven aan de waarden in de typologie. Om dit te ondervangen is ervoor gekozen om de waardenhiërarchieën van de respondenten niet te baseren op hun eigen gekozen waarden, maar op

¹⁸⁵ Haverkate, H. (13 nov. 2019). ‘Museum No Hero in Delden moet drastisch bezuinigen’, in: *Tubantia*, via: <https://www.tubantia.nl/hof-van-twente/museum-no-hero-in-delden-moet-drastisch-bezuinigen~a549ad22/> (20 dec. 19).

de rechtvaardigingslogica's die zij toepassen in de verantwoording van hun keuzes. Dit heeft interessante en bovendien meer betrouwbare inzichten opgeleverd dan wanneer enkel was uitgegaan van de waardenhiërarchieën op basis van het kaartspel. Daarnaast bleek de kaartjesmethode tijdens de interviews erg waardevol. Het bood een overzichtelijke structuur aan het interview, waardoor de deze makkelijker te verwerken en te vergelijken waren in de analyse. Voor een volgende toepassing van de kaartjesmethode zou ik aanbevelen om het onderdeel 'minder belangrijke waarden' in te korten of volledig weg te laten. De respondenten vonden het namelijk erg lastig om hier vijf van te kiezen en de analyse ervan heeft ook weinig interessante of toevoegende resultaten opgeleverd.

Tot slot lijkt het mij zeer relevant om meer en grootschaliger onderzoek te doen naar (de opkomst van) particuliere musea wereldwijd. Particuliere musea vormen interessante nieuwe spelers die de huidige museumwereld een spiegel voorhouden door middel van hun andere aanpak. Daarnaast zou ik willen aansporen tot vervolgonderzoek naar de beweegredenen van de kunstverzamelaars achter deze musea: wat is er veranderd in het museale veld waardoor zij hun collecties niet langer toevertrouwen aan publieke musea? Daarbij zou ik willen aanbevelen om te onderzoeken wat de recente opkomst van particuliere musea heeft veroorzaakt en welke effecten deze musea hebben op het culturele veld waarin zij opereren. Ik ben ervan overtuigd dat er nog ontzettend veel te leren valt over en van particuliere musea en zie uit naar een groei in het onderzoek op dit gebied.

Bibliografie

De transcripten van de interviews zijn op verzoek verkrijgbaar bij de auteur.

Abbing, H. (2008). *Why are artists poor? The exceptional economy of the arts* (p. 368). Amsterdam University Press.

Abbing, H. (2019). 'Distrust of Commerce and Commercialism', in *Summary*, via: <https://hansabbing.com/summary-1500-words/> (7 dec. 19).

Abbing, H. (2019). 'The Triumph of Serious Art (Chapter 2)', in *Summary*, via: <https://hansabbing.com/summary-1500-words/> (7 dec. 19).

Blommaert, J., & Bulcaen, C. (2000). 'Critical discourse analysis', in: *Annual review of Anthropology*, 29(1), 447-466.

Bogaarts, R. (11 nov. 2018). 'Steenrijk? Tijd voor een eigen museum', in: *Algemeen Dagblad*.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On justification: Economies of worth* (Vol. 27). Princeton University Press.

Borter, W. & Bleeker, C. (2017). *Ondernemende musea: cultureel ondernemerschap geconcretiseerd*. Centraal Museum Utrecht: Utrecht.

Bourdieu, P. (1986). 'The forms of capital', in: *Cultural theory: An anthology 1* (2011): 81-93.

Bourdieu, P. 1993b. *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*. Cambridge: Polity.

Bourdieu, P. (1996). *The rules of art: Genesis and structure of the literary field*. Stanford University Press.

Bourdieu, P. (2005). *The Social Structures of the Economy*. Cambridge: Polity.

Camarero, C., Garrido, M. J., & Vicente, E. (2011). 'How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: the case of museums', in: *Journal of cultural economics*, 35(4), 247.

Consultancy.nl (2016). *Van Gogh Museum lanceert Professional Services praktijk*. Via: <https://www.consultancy.nl/nieuws/12290/van-gogh-museum-lanceert-professional-services-praktijk> (25 feb. 19).

Creppell, I. (2007). 'On Justification: Economies of Worth', in: *Perspectives on Politics*, 5(1), 144-146.

Dequech, D. (2008). Logics of justification and logics of action. *Journal of economic issues*, 42(2), 527-535.

Dijk, T.A. van (2015). 'Critical Discourse Analysis', in: D. Tannen, H. Hamilton, & D. Schiffrin (Eds.), *Handbook of Discourse Analysis*. Vol. 1. Chichester: Wiley Blackwell, pp. 466-485.

Dirks, B. (26 okt. 2017). 'Lisser Art Museum, het museum 'voor wie weinig van kunst weet'', in: *De Volkskrant*.

- Dirks, B. & Pontzen, R. (6 jan. 2019). 'Kijken, kijken, niet eten: in het nieuwe Lisser Art Museum zou je (haast) overal je tanden in willen zetten', in: *De Volkskrant*.
- Dixhoorn, M. van (11 okt. 2014). 'Van Gogh Museum gaat in consultancy, 'een raar idee'', in: *De Volkskrant*. Via: <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/van-gogh-museum-gaat-in-consultancy-een-raar-idee-~bccc8efb/> (25 feb. 19).
- Eerenbeemt, M. (23 jan. 2016). 'Private musea van moderne mecenasen in opkomst', in: *De Volkskrant*.
- Eerenbeemt, M. (23 mei 2015). 'Particuliere kunstmusea bezig aan een stormachtige opmars', in: *De Volkskrant*.
- Elshout, D. (2016). *De moderne museumwereld in Nederland: sociale dynamiek in beleid, erfgoed, markt, wetenschap en media*. Universiteit van Amsterdam.
- Fasche, M. (2013). Making art history—Wealthy private collectors and contemporary visual art. In Hay I. (Ed.), *Geographies of the super-rich* (pp. 171–185). London: Edward Elgar.
- Favereau, Olivier. "Préface." In *Théorie des Conventions*, edited by Philippe Batifoulier, pp. 5-8. Paris: Economica, 2001.
- Frans Hals Museum. *Geschiedenis & Context*, via: <https://www.franshalsmuseum.nl/nl/ontdek/over-ons/geschiedenis-context/> (21 aug. 19).
- Frans Hals Museum. *Vrienden*, via: <https://www.franshalsmuseum.nl/nl/steun/word-lid/vrienden/> (5 nov. 19).
- Frans Hals Museum. *Roemers*, via: <https://www.franshalsmuseum.nl/nl/steun/word-lid/roemers/> (5 nov. 19).
- Frans Hals Museum. *Beminnnaers*, via: <https://www.franshalsmuseum.nl/nl/steun/word-lid/beminnnaers/> (5 nov. 19).
- Frans Hals Museum (2016). *Focusdocument: Doelstellingen en prioriteiten voor de beleidsperiode 2017–2020*.
- Frans Hals Museum (2019). *Jaarverslag 2018*.
- Frey, B. S., & Meier, S. (2002). *Museums Between Private and Public: the Case of the Beyeler Museum in Basle*.
- Gielen, P. (2003). *Kunst in netwerken: artistieke selecties in de hedendaagse dans en de beeldende kunst* (Vol. 3). Tiel: Lannoo Uitgeverij.
- Gielen, P. (2005). 'Reflectiviteit, strijd en het kunstwerk in Pierre Bourdieus kunstsociologie', in: *Sociologie*, 1, 4.
- Grampp, W. D. (1989). *Pricing the Priceless. Art, Artists and Economics*. New York: Basic Books.
- Heinich, N. (1997). *The glory of Van Gogh: An anthropology of admiration*. Princeton University Press.
- Het Financieele Dagblad (12 mei 2018). 'Ik hou niet van elites'.

- Het Parool (17 juli 2014). *De pretparkformule van het Scheepvaartmuseum heeft gefaald*. Via: <https://www.parool.nl/binnenland/de-pretparkformule-van-het-scheepvaartmuseum-heeft-gefaald~a3690978/> (5 mrt. 19).
- Higonnet, A. (2004). 'Museum Sight', in: *Art and its publics*. A. McLellan ed., Blackwell: Oxford: 133-147.
- Holden, J. (2006). *Cultural value and the crisis of legitimacy*. Londen: Demos.
- Klamer, A. & Langeveld, C. (2011). *Pak aan: 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*. Langeveld Consultancy B.V..
- Klamer, A. (2011). 'Cultural Entrepreneurship', in: *The Review of Austrian Economics*, vol. 24(2) pp. 141-156.
- Kolsteeg, J. (2013). 'Situated Cultural Entrepreneurship', in: *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, vol. 2(1), pp. 3-13.
- Lange, H. de (12 april 2018). 'Uit de kast met je kunst', in: *Trouw*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2018). *Cultuur in een open samenleving*. Den Haag.
- Museum de Fundatie (2019). *Jaarverslag 2018*.
- Museum de Fundatie. *Vrienden van de Fundatie*, via: <https://www.museumdefundatie.nl/nl/vrienden-van-de-fundatie-2/> (27 nov. 19).
- Museum No Hero. *Missie*, via: <https://museumnohero.nl/over/missie.html> (3 dec. 19).
- Museum No Hero. *Over Museum No Hero*, via: <https://museumnohero.nl/over/no-hero.html> (2 dec. 19).
- Museum No Hero. *Steun Museum No Hero*, via: <https://museumnohero.nl/over/steun-museum-no-hero.html> (2 dec. 19).
- Naccache, P., & Leca, B. (2008). *Luc Boltanski and Laurent Thévenot: On justification: Economies of worth*. Book review.
- Oosterbaan Martinius, W. (1990). *Schoonheid, welzijn, kwaliteit: kunstbeleid en verantwoording na 1945*. Schwartz.
- Raad voor Cultuur (2012). 'Het Scheepvaartmuseum', in: *Slagen in cultuur: culturele basisinfrastructuur 2013-2016*. Den Haag.
- Raad voor Cultuur (2016). 'Het Scheepvaartmuseum', in: *Culturele basisinfrastructuur: advies 2017-2020*. Den Haag.
- Raad voor Cultuur (2018). *Sectoradvies Musea: In wankel evenwicht*. Den Haag.
- Sang, K. & Sitko, R. (2014). 'Analysing qualitative data', in: *Research Methods for Business & Management: A Guide to Writing Your Dissertation*, Oxford: Goodfellow Publishers.
- Siegel, N. (4 mei 2016). 'Van Gogh Museum Wants to Share Its Expertise, for a Price', in: *The New York Times*. Via: <https://www.nytimes.com/2016/05/04/arts/design/van-gogh-museum-wants-to-share-its-expertise-for-a-price.html> (27 jan. 19).

- Smallenburg, S. (29 mrt. 2012). 'Ik zorg dat het museum er komt', in: *NRC Handelsblad*.
- Smallenburg, S. (23 jan. 19). 'Een radicaal eigenwijs nieuw museum', in: *NRC Handelsblad*.
- Stichting Museum No Hero (2017). *Beleidsplan 2018*, via: https://museumnohero.nl/static/default/files/documents/pdf/Beleidsplan_Stichting-MuseumNoHero_2018.pdf (2 dec. 19).
- Stichting Museum No Hero (2019). *Jaarverslag verlengd 2017/2018 over de periode 10 augustus 2017 tot en met 31 december 2018*, via: <https://museumnohero.nl/static/default/files/jaarverslag%20St%20Museum%20No%20Hero%20verlengd%202017%202018%20def.pdf> (2 dec. 19).
- Stroeker, Natasha; Nardo de Vries & Frank Huysmans (2014). *Ondernemendheid in de culturele sector*. Zoetermeer: Panteia.
- The New York Times (4 mei 2016). *Van Gogh Museum Wants to Share Its Expertise, for a Price*. Via: <https://www.nytimes.com/2016/05/04/arts/design/van-gogh-museum-wants-to-share-its-expertise-for-a-price.html> (27 jan. 19).
- Thomson, P. (2008). 'Field', in: *Pierre Bourdieu: Key Concepts*, Grenfell, M. (ed.). Stocksfield: Acumen Publishing Ltd.
- Trouw (27 sept. 19). 'Wim Pijbes verlaat Museum Voorlinden: hij had andere verwachtingen', via: <https://www.trouw.nl/cultuur-media/wim-pijbes-verlaat-museum-voorlinden-hij-had-andere-verwachtingen~bc9629b3/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F> (16 dec. 19).
- Vandenbroek Foundation (2019). *Beleidsplan*, via: <https://www.lamlisse.nl/wp-content/uploads/2019/06/VANDENBROEK-FOUNDATION-.pdf> (14 nov. 19).
- Velthuis, O. (2002). 'De loochening van de economie. Een microsituatieanalyse van de kunstmarkt in Amsterdam en New York', in: *Amsterdams sociologisch tijdschrift*, 29(4), 482-501.
- Vlies, R. C. van der (2018). *Cultureel ondernemerschap: Een ethische en juridische benadering*. Universiteit van Amsterdam.
- Volkskrant (2014). *Van Gogh Museum gaat in consultancy, 'een raar idee'*. Via: <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/van-gogh-museum-gaat-in-consultancy-een-raar-idee~bcc8efb/> (25 feb. 19).
- Vrijhoef, W. I. T. (2012). *Over het dun uitsmeren van de pindakaas: Nederlands Internationaal Cultuurbeleid in tijden van bezuiniging* (Master's thesis).
- Winkel, C. van, Gielen, P. & Zwaan, K. (2012). *De hybride kunstenaar: de organisatie van de artistieke praktijk in het postindustriële tijdperk*. Breda en Den Bosch: AKV/St. Joost.
- Wodak, R. (2011). 'Critical Linguistics and Critical Discourse Analysis', in: J. Zienkowski, J-O. Östman, & J. Verschueren (Eds.), *Discursive Pragmatics*. (pp. 50-70). (Handbook of pragmatics highlights; Vol. 8). John Benjamins Publishing Company.
- Website van het LAM, via: <https://www.lamlisse.nl/bezoek-het-lam/> (29 nov. 19).