Downloaded from UvA-DARE, the institutional repository of the University of Amsterdam (UvA)
http://dare.uva.nl/document/60366

File ID 60366
Filename 7. Profielen van musea

SOURCE (OR PART OF THE FOLLOWING SOURCE):
Type Dissertation
Title Openbare schatkamers in verandering : musea in Nederland in een tijd van verzelfstandiging en privatisering
Author J.E. Bos
Faculty University of Amsterdam
Faculty of Social and Behavioural Sciences
Year 2001
Pages 198
ISBN 90-9014684-9

FULL BIBLIOGRAPHIC DETAILS:
http://dare.uva.nl/record/220492

Copyright

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (http://dare.uva.nl)

7. Profielen van musea

7.1 Inleiding

Door de variabelen in het model van Kastelein per museum te beleggen met data en aan elk van de variabelen relatieve scores tussen 1 en 5 toe te kennen zijn profielen opgesteld van de dertig onderzochte museale organisaties (zie Bijlagen 5) (Kastelein, 1990, Kastelein, 1991, Kastelein, 1994). Ofschoon voor een deel van de variabelen gegevens beschikbaar zijn van ruim honderd musea, ontleend aan de enquêtes en het CBS (ongeveer honderd musea), is een volledig profiel slechts te maken van de dertig musea waar tevens interviews zijn gehouden. Omdat de gegevens uit de interviews het meest recent zijn, zijn de data zoveel mogelijk ontleend aan de interviews, de documentanalyses en de omgevingsonderzoeken. De profielen van twee musea zijn beschreven als voorbeeld. Vervolgens worden de gemiddelden en de spreiding van de onzekerheid van de opgave, de kenmerken van organisatie- en management en de oordelen van *stakeholders* in 30 musea gepresenteerd.

Illustratie 16 Het profiel van musea kan zeer verschillen. Niet alleen de opgavekenmerken, ook de organisatie- en managementkenmerken variëren. Afhankelijk van de opgave is een bepaalde managementstijl meer of minder passend. Uit: De Volkskrant, 21 november 1997, foto onderschrift "Fuchs: 'Ik maak mezelf niet beter dan ik ben.', foto Wim Ruigrok (bij art. "Fuchs' museum van stilte", Lucette ter Borg en Joost Ramaer)

7.2 Twee profielen van musea beschreven

Museum nr.14 was een schoolvoorbeeld van een museum dat pas recent was ontstaan uit een privé-collectie. De omvang van het museum was klein tot middelgroot. Het werkpakket middelmatig onzeker. De randvoorwaarden leverden iets meer onzekerheid op, zowel in verband met de onvoorspelbaarheid van de inkomsten als gezien de onzekerheden van de museale markt. Het museum ligt niet goed bereikbaar en heeft nog weinig naamsbekendheid in den lande. Aangezien het moet functioneren zonder subsidie is een zakelijke bedrijfsvoering opgezet. Tegelijkertijd werd zoveel mogelijk geïnvesteerd in professionele kennis om de collectie op een museaal verantwoorde wijze te behandelen en tentoon te stellen. Was het in de amateuristische beginfase van dit museum nog mogelijk dat objecten 'aan een spijker aan de muur hingen', inmiddels waren tentoonstellingstechnieken ingevoerd die recht deden aan de waarde van de objecten en ze niet beschadigden. De professionele technologie is beoordeeld als vrij passend bij de opgave, evenals de structuur van het museum. In bedrijfsmatig opzicht waren de organisatiekenmerken verhoudingsgewijs zoekgericht, flexibel en innovatief. Organisatie- en omgevingsmanagement waren ontwikkelings- en coöperatiegericht te noemen, de persoonlijke betrokkenheid van de directie bij de collectie maakte de bemoeienis met de dagelijkse gang van zaken relatief groot, dus het operatie management bewerkingsgericht. Monitorvoorzieningen waren relatief sterk ontwikkeld. Er was vooral in huisvrouwen een doelgroep gevonden die actief naar het museum gehaald werd. Door een goede zakelijke basis te leggen en voortdurend te investeren in zowel publieks- als collectietaken was een volwaardig museum van de grond gekomen, dat echter in bredere kring nog slechts beperkte erkenning kreeg. Van medewerkers en publiek waren de oordelen bovengemiddeld, van collegae verhoudingsgewijs laag.

Een ander middelgroot museum (nummer 15) was een gerenommeerd stedelijk museum met een kwalitatief goede collectie. De museale randvoorwaarden waren complexer en gedifferentieerder dan die van bovengenoemde museum, de financiële randvoorwaarden minder onzeker: er was een vaste subsidierelatie met een lokale overheid. Gemiddeld was de onzekerheid van de opgave vergelijkbaar met museum nr. 14, de samenstellende aspecten liepen echter nogal uiteen. Terwijl in het eerste museum met name de publieksgerichte technologie sterk was ontwikkeld, was er in dit museum een typisch professionele op de collectie gerichte cultuur, met een hoog professioneel ambitieniveau. Er was een grote afstand tussen professionele staf en uitvoerende medewerkers. In bedrijfsmatige opzicht was de organisatie matig zoekgericht, flexibel en innovatief. Organisatiemanagement was vrij ontwerpgericht, omgevings-management enigszins confronterend, maar recent wat coöperatiever geworden, omdat er steeds meer beroep op het museum gedaan werd vanuit de omgeving. De publieksgerichte voorzieningen (koffiekamer bijvoorbeeld) en de klantgerichtheid van het museumpersoneel waren daar echter (nog) niet op toegesneden. De monitoring op operatie- en omgevingsniveau was redelijk ontwikkeld, minder echter op organisatie-niveau. De oordelen intern waren verhoudingsgewijs laag, extern gemiddeld.

7.3 De opgaveonzekerheid van dertig musea

Op basis van de gemiddelde scores toegekend aan de onzekerheid van zowel werkpakketten van musea als randvoorwaarden waarbinnen deze moeten worden uitgevoerd zijn relatieve scores berekend van de onzekerheid van opgaves van dertig musea (zie figuur 7.1).
Duidelijk is dat relatief veel musea gemiddeld in een middencategorie uitkomen (60%). Voor een deel van de musea zijn vooral de randvoorwaarden onzeker maar het werkpakket niet, voor een ander deel is vooral het werkpakket onzeker, maar de randvoorwaarden niet. Slechts enkele kleine musea vallen in de categorie met een relatief zekere opgave: zowel werkpakket als randvoorwaarden zijn in deze musea relatief zeker. De rest van de musea (ongeveer 30%) heeft een relatief onzekere opgave (zowel werkpakket als randvoorwaarden zijn relatief onzeker).

7.4 Organisatiekenmerken in dertig musea

De organisatiekenmerken zijn onderscheiden in kenmerken van structuur, technologie en cultuur. Binnen elk van deze organisatieaspecten is bovendien onderscheid gemaakt tussen de organisatie van professionele werkzaamheden en de organisatie van bedrijfsmatige werkzaamheden.
Alles bij elkaar genomen is er een redelijke spreiding van kenmerken, zij het dat iets meer musea gemiddeld lage dan hoge scores hebben. Dat komt vooral omdat relatief veel musea bedrijfsmatig gezien in een categorie met relatief lage scores vallen (zie figuur 7.1).

Vanuit professioneel perspectief gezien waren er relatief veel musea met een zoekgerichte technologie, ten aanzien van bedrijfsmatige werkzaamheden hadden veel musea relatief routine technologiekenmerken. De structuurkenmerken met betrekking tot de professioneel inhoudelijke werkzaamheden in musea vielen voor het grootste deel in een tussenliggende categorie.Veel musea konden getypeerd kan worden als een 'professionele bureaucratie' (Mintzberg, 1983). Binnen de professionele afdelingen bestond een veelal flexibele structuur, maar tussen de afdelingen was er een vrij statische, hiërarchische verhouding. De bedrijfsmatige werkzaamheden waren veelal ondersteunend en ondergeschikt aan de professionele werkzaamheden. Een meerderheid van de musea ook een cultuur die paste bij zo'n professioneel georiënteerde organisatie. Binnen de professionele afdelingen was een vrij innovatieve cultuur met betrekking tot het eigen vakgebied, maar minder openheid ten aanzien van andere specialisaties.

Wel was er op het moment van onderzoek sprake van een toenemende nadruk op het belang van kostenbeheersing en het werd in bijna de helft van de onderzochte instellingen als uitdaging gezien, zeker vanuit de directie.

Opgave		**aantal**
onzekerheid	**scores**	**musea**
relatief zeker	<2.5	**3**
niet zeker, niet onzeker	tussen 2.5 en 3.5	**18**
relatief onzeker	>3.5	**9**
werkpakket		**aantal**
onzekerheid	**scores**	**musea**
relatief zeker	<2.5	**6**
niet zeker, niet onzeker	tussen 2.5 en 3.5	**12**
relatief onzeker	>3.5	**12**
randvoorwaarden		**aantal**
onzekerheid	**scores**	**musea**
relatief zeker	<2.5	**6**
niet zeker, niet onzeker	tussen 2.5 en 3.5	**15**
relatief onzeker	>3.5	**5**
Organisatie		**aantal**
kenmerken	**scores**	**musea**
relatief statisch, hierarchisch	<2.5	**11**
niet statisch of dynamisch	tussen 2.5 en 3.5	**11**
relatief dynamisch, flexibel	>3.5	**8**
Prof.inh.organisatie		**aantal**
kenmerken	**scores**	**musea**
relatief statisch	<2.5	**7**
niet statisch of dynamisch	tussen 2.5 en 3.5	**20**
relatief dynamisch	>3.5	**3**
Bedrijfsm.organisatie		**aantal**
kenmerken	**scores**	**musea**
relatief statisch	<2.5	**14**
niet statisch of dynamisch	tussen 2.5 en 3.5	**7**
relatief dynamisch	>3.5	**9**
Oordelen		**aantal**
draagvlak	**score**	**musea**
relatief ongunstig	<3.5	**2**
neutraal	tussen 3.5 en 4.5	**15**
relatief ongunstig	>4.0	**13**
extern oordeel		**aantal**
draagvlak	**score**	**musea**
relatief ongunstig	<3.5	**3**
neutraal	tussen 3.5 en 4.5	**14**
relatief ongunstig	>4.0	**13**
intern oordeel		**aantal**
draagvlak	**score**	**musea**
relatief ongunstig	<3.5	**9**
neutraal	tussen 3.5 en 4.5	**16**
relatief ongunstig	>4.0	**5**

Managementstijl		**aantal**
categorie	**score**	**musea**
productgericht	<2.5	**7**
evenwichtzoekend	tussen 2.5 en 3.5	**14**
resultaatgericht	>3.5	**9**
operatiemanagement		**aantal**
categorie	**score**	**musea**
productgericht	<2.5	**10**
evenwichtzoekend	tussen 2.5 en 3.5	**8**
resultaatgericht	>3.5	**12**
organisatiemanagement		**aantal**
categorie	**score**	**musea**
productgericht	<2.5	**9**
evenwichtzoekend	tussen 2.5 en 3.5	**17**
resultaatgericht	>3.5	**4**
omgevingsmanagement		**aantal**
categorie	**score**	**musea**
productgericht	<2.5	**5**
evenwichtzoekend	tussen 2.5 en 3.5	**9**
resultaatgericht	>3.5	**16**
Monitoringvoorzieningen		**aantal**
categorie	**score**	**musea**
weinig uitgewerkt	<2.5	**9**
enigszins uitgewerkt	tussen 2.5 en 3.5	**9**
sterk uitgewerkt	>3.5	**12**
operatiemonitoring		**aantal**
categorie	**score**	**musea**
weinig uitgewerkt	<2.5	**9**
enigszins uitgewerkt	tussen 2.5 en 3.5	**9**
sterk uitgewerkt	>3.5	**12**
organisatiemonitoring		**aantal**
categorie	**score**	**musea**
weinig uitgewerkt	<2.5	**8**
enigszins uitgewerkt	tussen 2.5 en 3.5	**10**
sterk uitgewerkt	>3.5	**12**
omgevingsmonitoring		**aantal**
categorie	**score**	**musea**
weinig uitgewerkt	<2.5	**10**
enigszins uitgewerkt	tussen 2.5 en 3.5	**10**
sterk uitgewerkt	>3.5	**10**

Figuur 7.1: tabellen met verdelingen van opgave-onzekerheid, organisatiekenmerken, managementstijl, uitgewerktheid van monitoring en oordelen over 30 musea

7.5 Management in dertig musea

Ongeveer de helft van de musea had wat betreft de managementkenmerken een tussenliggende score, de andere helft was verdeld over de categorieën met relatie lage en hoge scores (fig. 7.1). Je zou kunnen zeggen dat het management zoekt naar een evenwicht tussen productgericht en resultaatgericht.
Dit was minder het geval voor het **operatie**management. Vooral in grotere musea was het operatiemanagement geprofessionaliseerd, er was weinig dagelijkse bemoeienis met het uitvoerende niveau, er werd resultaatgericht gestuurd. Een deel van de musea waren echter te klein voor een aparte full-time managementfunctie. Soms was een verzamelaar / eigenaar bijvoorbeeld tevens directeur, of een conservator was ('primus inter pares') coördinator. Onwillekeurig was dan de bemoeienis met de dagelijkse praktijk, het proces, groter en werd er minder gestuurd op resultaten. In een enkel geval bleef zo iemand het management op dezelfde manier invullen, ook wanneer het museum sterk in omvang was toegenomen. Een wisseling van de wacht leek in die gevallen noodzakelijk, om een passender stijl van operatiemanagement te realiseren.
In meer dan de helft van de onderzochte musea was er op **organisatie**niveau een mix van een ontwerpgerichte en een ontwikkelingsgerichte managementstijl. Dit betekende veelal dat de professionele staf (meestal bestaand uit conservatoren) een overwegende invloed had op het langere termijn organisatiebeleid, vooral op professioneel-inhoudelijk terrein. Slechts een enkele maal was er sprake van een uitgesproken ontwikkelingsgerichte stijl, terwijl bijna een derde een relatief ontwerpgerichte stijl te zien gaf.
Het **omgeving**smanagement ten slotte werd steeds meer gekenmerkt door een voornamelijk coöperatiegerichte aanpak in plaats van een confrontatiegerichte aanpak. Slechts vijf musea bleken gedurende het onderzoek een uitgesproken confrontatiegerichte stijl van omgevingsmanagement te hanteren. Gemiddeld lag de score van het omgevingsmanagement dan ook relatief hoog. De indruk was dat er in veel musea een toenemend bewustzijn ontstond dat het van belang was een breed draagvlak te vinden in de omgeving. Sommige musea richtten zich daarbij vooral op de verwachtingen en wensen van het publiek, andere concentreerden zich op een lobby om steun van subsidiegevers en machtcentra te verwerven. Soms werden de relaties met het bedrijfsleven als belangrijke troef gezien. Zo werd gepoogd omgevingsmanagement aan te wenden om het draagvlak bij een combinatie van *stakeholders* te versterken.

7.6 Uitgewerktheid van *monitoring* in dertig musea

De uitgewerktheid van monitorvoorzieningen was vrij evenredig verdeeld over de categorieën sterk uitgewerkt, weinig uitgewerkt en een tussenliggende categorie. Dat gold vooral voor de monitorvoorzieningen op het niveau van de omgeving, terwijl op organisatieniveau en vooral op operatieniveau de monitoringvoorzieningen in meer dan een derde van de gevallen sterk uitgewerkt waren.

7.7 Oordelen van en over musea

Effectiviteit, afgemeten aan de oordelen van *stakeholders,* kan gemiddeld hoog genoemd worden. Het gemiddelde van de oordelen van *stakeholders* over alle musea was op een schaal van één tot tien een acht. Onvoldoendes werden zelden gegeven

door de *stakeholders*. Uitgaande van een schaal van 1 tot 5 scoorden slechts twee musea gemiddeld lager dan 3.5; dertien musea scoorden gemiddeld hoger dan 4.0, de helft tussen 3.5 en 4.0. De oordelen van interne *stakeholders* vielen vaker in de categorie met de laagste oordelen en minder vaak in de categorie met de hoogste scores.
Blijft de vraag of dit ook betekende dat de musea op alle punten effectief genoemd kunnen worden. Er waren namelijk wel tegenstrijdigheden in de gemiddelde oordelen verborgen: soms liepen hoge oordelen van publiek niet parallel met oordelen van het machtcentrum, in andere musea verschilden de oordelen van medewerkers met die van vriendenverenigingen of V.V.V.-medewerkers. Een patroon van oordelen van de verschillende betrokkenen zou, als het over individuele musea zou gaan, meer informatie geven dan een gemiddelde score. Het verschil in invloed en macht van de verschillende *stakeholders* tenslotte, bepaalt van geval tot geval mede de werkelijke overlevingskans van een museum op langere termijn.

7.7.1 Belang van oordelen

Er is uiteindelijk gekozen voor een gemiddelde oordeelscore van alle *stakeholders*, waarin het belang dat aan de oordelen van de verschillende *stakeholders* toegekend kan worden niet is meegewogen. Het belang dat museumdirecteuren volgens de enquête zeiden toe te kennen aan de oordelen van de verschillende stakeholders is echter interessant genoeg om even nader te belichten (zie bijlage 4).
Museumdirecteuren hechtten gemiddeld verreweg het grootste belang aan het oordeel van de pers en daarna vooral aan het eigen oordeel. Het belang dat museumdirecteuren toekenden aan het oordeel van *stakeholders* verschilt echter per typewerkzaamheden. Het oordeel van de pers woog relatief zwaar bij wetenschappelijk werk; het betrof hier waarschijnlijk vooral de wetenschappelijke pers. Daarnaast werd groot belang gehecht aan het oordeel van de pers als het ging om publieksgerichte werkzaamheden. Het oordeel van het management zelf woog vooral zwaar waar het ging om collectiewerkzaamheden, terwijl op dat punt aan experts een beperkt belang werd toegekend. Het belang dat directeuren hechtten aan experts bij publieksgerichte werkzaamheden was gemiddeld juist zeer groot. Wellicht zegt dit iets over de achtergrond van veel directeuren ten tijde van de enquêtes (grotendeels vóór autonomisering): in veel gevallen hadden zij een professioneel wetenschappelijke oriëntatie. Het oordeel van subsidiegevers werd alleen een redelijk groot belang toegekend waar het ging om publieksgerichte werkzaamheden, maar zeer weinig voorzover het ging om collectiewerkzaamheden. Duidelijk werd onderscheid gemaakt tussen het belang dat gemiddeld aan het oordeel van besturen enerzijds en aan subsidiegevers anderzijds wordt gehecht. Dit kan wijzen op een verschil wanneer het stuur- en regelcentrum een subsidiërende instelling is of bijvoorbeeld wanneer er een apart stichtingsbestuur is.
Een museum dat sterk afhankelijkheid is van een bepaald stuur- en regelcentrum heeft slechts een redelijk overlevingskans, zolang het redelijk gunstige oordelen van dit formele machtcentrum verwerft. De indruk is dat musea met relatief grote afhankelijkheid van subsidiegevers zich desondanks niet veel gelegen lieten liggen aan de oordelen van deze formele machtcentra, wellicht omdat er grote zekerheid was over de continuiteit van de financiële bijdragen. Musea met grotere autonomie en resultaatverantwoordelijkheid moeten wellicht een scherpere analyse maken van het belang van de verschillende *stakeholders* om te kunnen overleven op de langere termijn.

7.7.2 Trends in oordelen

Trends in oordelen geven aan in hoeverre *stakeholders* een gunstiger of een minder gunstig oordeel hebben in vergelijking met het verleden. Het lijkt waarschijnlijk dat een positieve of negatieve trend in oordelen een al dan niet positief beoordeelde veranderingsrichting reflecteert.
Gemiddeld gesproken is er een licht positieve trend in oordelen gevonden. In slechts vier musea was sprake van een negatieve trend, in veertien musea is een positieve trend gevonden. *Stakeholders* van twaalf musea lieten geen éénduidig verschil in positieve of negatieve richting noteren.

7.8 Samenvatting hoofdstuk 7: Profielen van musea

De kenmerken van variabelen uit het gebruikte model van Kastelein zijn per museum in profielen gevisualiseerd. Achtereenvolgens zijn de gevonden kenmerken nader toegelicht. Slecht een enkel museum had op het moment van doorlichting een relatief 'zekere' opgave, omdat hetzij het werkpakket of de randvoorswaarden relatief onzeker waren. De organisatiekenmerken scoorden relatief laag, vooral vanwege de verhoudsingsgewijs lage scores voor bedrijfsmatigheid van de organisatie.
Vooral de bedrijfsmatige technologie- en structuurscores waren vrij laag. Men was zich overigens in veel gevallen wel bewust van dit probleem en was voornemens hier verandering in te brengen, dat verklaart de wat hogere bedrijfsmatige cultuurscores.
De organisatie van de professioneel-inhoudelijke werkzaamheden werd veelal gekenmerkt door een sterke zoekgerichtheid van de technologie. De flexibiliteit van de structuur en voor een deel ook de vernieuwingsgezindheid (cultuur) bleven daarbij wat achter. Managementstijl op operatieniveau was in veel musea gemiddeld vrij resultaatgericht te noemen. In ongeveer een derde van de musea werd een meer bewerkingsgerichte stijl gehanteerd. Naar de omgeving toe stelden slechts enkele musea zich confronterend op, in meerderheid was het omgevingsmanagement te typeren als redelijk coöperatiegericht. Wat betreft het organisatiemanagement werd in veel gevallen een middenweg gezocht tussen ontwerpgericht en ontwikkelingsgericht.
De uitgewerktheid van monitorvoorzieningen liep, met uitzondering van het operatieniveau, redelijk parallel met de scores voor de managementstijl.
De oordelen over musea waren gemiddeld gunstig. De minst gunstige oordelen werden gegeven door interne *stakeholders* (medewerkers) en collegae. In bijna de helft van de gevallen gaven *stakeholders* aan dat hun oordelen gunstiger waren geworden, slechts in een enkel geval was er een negatieve trend in oordelen.