

# Veranderbereidheid, Cultureel Ondernemerschap en de (Gesubsidieerde) Dansgezelschappen in Nederland



16-01-2014

Docent: Dhr. V. Homburg

Johra Neervoort (371135)

## **Voorwoord**

Voor u ligt een masterscriptie waar, nog net niet letterlijk, met bloed zweet en tranen aan is gewerkt. Het eerste idee van een onderzoek gericht op de Nederlandse dansgezelschappen kwam naar voren bij mijn stageplek bij de Sportraad Amsterdam. De oriëntatiefase heb ik bij deze stageplek volledig kunnen afronden. Het idee is ontstaan op basis van mijn eigen achtergrond. Ik heb een bachelor Politicologie afgerond. Hiernaast heb ik altijd gedanst en voor het schooljaar 2011/2012 was ik aangenomen bij de opleiding Docent Dans op de Amsterdamse Hoge School voor de Kunsten. Door een blessure heb ik de dansopleiding afgebroken en ben ik in mijn master Publiek Management op zoek gegaan naar een combinatie tussen beide werelden. Deze masterscriptie is hiervan het resultaat.

Ik wil graag meerdere mensen bedanken voor hun hulp, steun en informatie in dit onderzoeksproces. Allereerst wil ik mijn respondenten bedanken voor hun eerlijkheid en hun openheid gedurende het onderzoek. Zonder hen was ik nooit tot deze resultaten gekomen. Ten tweede wil ik mijn scriptiebegeleider, de heer Homburg, bedanken voor het geduld en de begeleidende adviezen. Ten derde wil ik graag de heer Metselaar bedanken voor het mogen gebruiken van de DINAMO-vragenlijst. Ten vierde wil ik ook graag mijn stagebegeleiders bedanken voor de tijd die ik gedurende stage had om mij te oriënteren op het onderwerp voor de scriptie. Tot slot wil ik familie en vrienden bedanken voor hun steun ☺.

Ik wens u veel leesplezier!

## **Abstract**

De Nederlandse Rijksoverheid heeft de cultuursector gevraagd te herstructureren richting cultureel ondernemerschap. In de wetenschap heerst echter de veronderstelling dat de cultuurinstellingen niet op organisationeel niveau willen veranderen, ondanks dat de omgeving dit van hen vraagt. Deze veronderstelling wordt in deze scriptie getoetst aan de hand van een casus. In de casus wordt specifiek gekeken naar de mate van veranderbereidheid van de zakelijk leiders van de meerjarig subsidieaanvragende dansgezelschappen in Nederland richting de gevraagde herstructurering. Vervolgens wordt de mate van veranderbereidheid verklaard en worden aanbevelingen gepresenteerd om de mate van veranderbereidheid te verbeteren.

Vijftien zakelijk leiders van Nederlandse dansgezelschappen hebben deelgenomen aan het onderzoek. Zij hebben een DINAMO-vragenlijst ingevuld en een interview is bij hen afgenomen. Uit de analyse is gebleken dat de dansgezelschappen inderdaad over een beperkte mate van veranderbereidheid beschikken, maar niet omdat ze niet willen veranderen. De zakelijk leiders willen wel veranderen, maar verschillende factoren zorgen ervoor dat ze in deze situatie terughoudend zijn in het veranderproces. Het grote deel van de verklarende factoren is naar voren gekomen via de DINAMO-vragenlijst. Uit de analyse is echter naar gebleken dat, naast de variabelen uit de vragenlijst, ook andere factoren van invloed zijn op de mate van veranderbereidheid van de zakelijk leiders. In dit onderzoek zijn deze factoren toegevoegd aan het gebruikte theoretische model ter verklaring van de mate van veranderbereidheid van de zakelijk leiders van Nederlandse dansgezelschappen.

# Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Abstract	3
Inhoudsopgave	4
<b>1. Inleiding: de Kunsten als Open en Gesloten Systeem</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Aanleiding</b>	<b>8</b>
1.1.1 Achtergrond en specifieke wijzigingen danssector Nederland	9
1.1.2 Specifieke maatregelen van de Rijksoverheid	10
1.1.3 Specifieke maatregelen van het Fonds Podiumkunsten (FPK)	12
1.1.4 Samenvatting paragraaf 1.1.	13
<b>1.2 Probleemanalyse</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Doelstelling en vraagstelling</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Onderzoeksstrategie</b>	<b>17</b>
<b>1.6 Leeswijzer</b>	<b>18</b>
<b>2. Theoretisch Kader: Veranderbereidheid, Ondernemerschap en de Uitvoerende Kunsten</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Ondernemerschap, de uitvoerende kunsten en de theorie van Scheff en Kotler (1996)</b>	<b>19</b>
2.1.1 Algemene literatuurstudie ondernemerschap en de uitvoerende kunsten	19
2.1.2 Scheff en Kotler (1996): De kostenspiraal in de uitvoerende kunsten	22
2.1.3 Conclusie paragraaf 2.1	25
<b>2.2 Literatuurstudie veranderbereidheid en de theorie van Ajzen (1991)</b>	<b>26</b>
2.2.1 Algemene literatuurstudie weerstand en veranderbereidheid	27
2.2.2 <i>Theory of Planned Behavior</i> (Ajzen 1991)	30
2.2.3 De vertaling van de theorie van Ajzen (1991) naar veranderbereidheid en de DINAMO	32
2.2.4 Conclusie paragraaf 2.2.	34
<b>2.3 Veranderbereidheid en cultureel ondernemerschap</b>	<b>34</b>
<b>3. Methodologie</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Onderzoekspopulatie</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Operationalisatie</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Onderzoeksprocedure</b>	<b>40</b>
3.3.1 Literatuuronderzoek	40
3.3.2 Kwantitatieve data-analyse	41
3.3.3 Kwalitatieve data-analyse	42
<b>3.4 Validiteit en betrouwbaarheid</b>	<b>44</b>

<b>4.</b>	<b>Analyse: De Determinanten van Veranderbereidheid</b>	46
4.1	<b>Het idee van de dansgezelschappen over de gevraagde verandering en cultureel ondernemerschap</b>	47
4.1.1	De definities van cultureel ondernemerschap	49
4.2	<b>De kwantitatieve ronde: de mate van veranderbereidheid</b>	50
4.3	<b>Willen veranderen</b>	52
4.3.1	De verwachte gevolgen van de verandering voor het werk	52
4.3.2	Emoties	53
4.3.3	De verwachte meerwaarde van de verandering	53
4.3.4	De betrokkenheid van de respondent	54
4.3.5	Conclusie paragraaf 4.3	55
4.4	<b>Moeten veranderen</b>	55
4.4.1	Externe druk	55
4.4.2	Interne druk	56
4.4.3	Conclusie paragraaf 4.4	58
4.5	<b>Kunnen veranderen</b>	59
4.5.1	De kennis en ervaring van de respondent	59
4.5.2	De kwaliteit van de aansturing	60
4.5.3	De kwaliteit van de informatievoorziening	60
4.5.4	Het verandervermogen	60
4.5.5	De beheersbaarheid van de verandering	61
4.5.6	Timing	63
4.5.7	De complexiteit van het veranderproces	63
4.5.8	Conclusie paragraaf 4.5	64
4.6	<b>Overige bevindingen</b>	65
4.6.1	Afhankelijkheid van derden	65
4.6.2	Concurrentie	67
4.6.3	De valkuilen van de eisen en maatregelen van de publieke instanties	68
4.6.4	Een te krappe betekenis van cultureel ondernemerschap	69
4.6.5	De rol van subsidie	69
4.6.6	Verschillen tussen dansgezelschappen	71
4.6.7	Negatieve connotatie	71
4.7	<b>Conclusie hoofdstuk vier</b>	72
<b>5.</b>	<b>Aanbevelingen en Conclusies</b>	76
5.1	<b>Recapitulatie</b>	76
5.2	<b>Antwoorden op de deelvragen</b>	79
5.2.1	Antwoord deelvraag één	79
5.2.2	Antwoord deelvraag twee	80
5.2.3	Antwoord deelvraag drie	80
5.2.4	Antwoord deelvraag vier	82
5.3	<b>Antwoord onderzoeksvraag</b>	84
5.4	<b>Consequenties en implicaties voor de dans en de wetenschap</b>	85

Epiloog	87
Bibliografie	88
Bijlagen	92
Bijlage I	92

# 1. Inleiding: de Kunsten als Open en Gesloten Systeem

*...Art itself has the power – the power to move the soul, lift the spirit, expand the mind. Art is an open system – it constantly creates, cajoles, undermines, confronts, challenges. And great art endures, transcending time and space. [...] Yet the organization is a closed system. It is controlled, systematized, resistant to change. That resistance must be broken down (Scheff en Kotler 1996: 50).*

In bovenstaand citaat wordt aangegeven dat kunst zowel over een open als een gesloten systeem beschikt. Kunst wordt gezien als een open systeem met betrekking tot de kunst zelf: het is innovatief, creatief en het daagt uit. Een ander beeld bestaat over de organisatie van de kunsten in de culturele sector. De organisatie van de kunsten wordt gezien als een gesloten systeem. De kunsten staan, in tegenstelling tot de houding ten opzichte van de kunst zelf, niet open voor verandering met betrekking tot de organisatie.

Het citaat omschrijft echter de houding van de kunsten in het jaar 1996. Vanaf 1996 heeft de omgeving rondom de cultuursector niet stilgezeten. Met name de veranderende rol van de overheid sinds de economische crisis van 2008 is van invloed geweest op veranderingen in de omgeving van de cultuursector (Cultuur in Beeld 2012: 10). De Nederlandse cultuursector wordt sinds 1985 gesubsidieerd door publieke instanties, maar sinds 2008 lijken de publieke instanties zich terug te trekken. Voor de subsidieperiode 2013 – 2016 zijn minder subsidies toegekend en is de nadruk komen te liggen op cultureel ondernemerschap. Door deze veranderingen kan getwijfeld worden aan de toepasbaarheid van de inhoud van het citaat van Scheff en Kotler (1996: 50) voor het jaar 2013. Zijn culturele instellingen nog steeds gesloten wanneer het veranderingen in de organisatie betreft? In deze thesis wordt, aan de hand van een casus, ingegaan op de veranderbereidheid van de culturele instellingen op het gebied van organisatieveranderingen. De zakelijk leiders van de meerjarig subsidieaanvragende Nederlandse dansgezelschappen vormen hierin de onderzoekspopulatie. Zij zijn in het bijzonder geconfronteerd met de nieuwe aanpak van de overheid. De vraag die hieruit volgt is de volgende: staan de meerjarig subsidieaanvragende Nederlandse dansgezelschappen niet open voor verandering met betrekking tot de eigen organisatie naar aanleiding van de veranderende omgeving?

De basis van het onderzoek zal in dit hoofdstuk uiteen gezet worden. In paragraaf 1.1 wordt ingegaan op de aanleiding van het onderzoek. Hierin worden de veranderingen in de

omgeving, de genomen maatregelen door de Rijksoverheid en andere publieke instanties, de gevolgen daarvan en de veranderingen in de Nederlandse danssector beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 1.2 een probleemanalyse uitgevoerd. In paragraaf 1.3 worden de doelstelling en vraagstelling inclusief deelvragen gepresenteerd. In paragraaf 1.4 zal worden ingegaan op de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek en in paragraaf 1.5 zal de onderzoeksstrategie uitgelegd worden. Tot slot wordt in paragraaf 1.6 een leeswijzer aangeboden voor de gehele thesis.

## **1.1 Aanleiding**

Zoals eerder aangegeven in de algemene inleiding is de culturele sector van Nederland aan verandering onderhevig. In deze paragraaf zal worden ingegaan op het soort veranderingen en de gevolgen hiervan voor de dansinstellingen in Nederland. Later wordt in deze paragraaf nog dieper ingegaan op de maatregelen en stimulansen van de Rijksoverheid en het Fonds Podiumkunsten (FPK).

Aan de veranderingen in de Nederlandse cultuursector zijn twee trends vooraf gegaan. De eerste trend is de economische recessie waarin Nederland zich bevindt. De tweede trend is het veranderende beeld dat men heeft over de rol van de overheid in de cultuursector. De afgelopen jaren is zowel de Nederlandse bevolking als de Nederlandse politiek kritischer geworden ten opzichte van het subsidiëren van de kunst en cultuur in het land (Cultuur in Beeld 2012: 10). De tijden zijn veranderd en de cultuursector moet haar waarde gaan bewijzen (Bunnik en Huis 2011: 12).

De twee trends zijn onafhankelijk van elkaar ontstaan, maar versterken elkaar in de gevolgen voor de Nederlandse cultuursector. Het Rijk en andere publieke instanties hebben ingrijpende maatregelen doorgevoerd naar aanleiding van de economische recessie en de toenemende kritische blik. Vanaf 2013 voert het Rijk een bezuiniging door van ongeveer tweehonderd miljoen euro in de cultuursector. Dit is een bezuiniging van twintig procent (Van Klink e.a.2011: 190). Ook op provinciaal en gemeentelijk niveau wordt bezuinigd (Cultuur in Beeld 2012: 9). De bezuinigingen hebben onder andere geleid tot aanpassingen in de Landelijke Culturele Basisinfrastructuur (BIS) van Nederland. Hiernaast kan in totaal minder subsidie worden uitgekeerd aan de vragende instellingen (Cultuur in Beeld 2012: 10). Naar aanleiding van beide trends en de beschreven gevolgen hiervan voor de cultuursector, heeft het Rijk aangegeven dat de cultuursector zich met al haar instellingen moet herstructureren (Cultuur in Beeld 2012: 11).



*De Rijksoverheid wil dat culturele instellingen en kunstenaars ondernemender worden en een groter deel van hun inkomsten zelf verwerven. Dat vraagt om professionele en artistieke vernieuwing, een betere aansluiting op demografische ontwikkelingen en vernieuwing van het beleid zowel van de overheid als de cultuursector (OCW 2013c: 6).*

Voor de herstructurering van de kunst- en cultuursector ziet het Rijk een grote rol weggelegd voor cultureel ondernemerschap (Cultuur in Beeld 2012: 12). Cultureel ondernemerschap moet leiden tot meer publiek en meer eigen inkomsten (OCW 2013c: 7). De verwachting is dat dit tot meer zelfstandigheid van de cultuursector leidt. Het is niet de eerste keer dat door de Rijksoverheid de term ‘cultureel ondernemerschap’ in de mond genomen wordt. Staatssecretaris Van der Ploeg (NRC Handelsblad 2000: website) begon in het jaar 2000 al steeds vaker met het gebruik van deze term. Dit viel niet in goede aarde bij een meerderheid van de kunstinstellingen. Het begrip deed te veel denken aan economie, markten en commercie (NRC Handelsblad 2000: website). Desondanks grijpen de overheden nu weer in grote mate terug op deze term.

### **1.1.1 Achtergrond en specifieke wijzigingen danssector Nederland**

Dans is een relatief jonge podiumkunstdiscipline. Het heeft zich in eerste instantie zonder rijkssteun ontwikkeld en werd niet beschouwd als een kunstvorm. De dans ontwikkelde zich snel en met de groei van het aanbod groeide ook de financiële problemen van de sector. De toen nog bestaande Landelijke Werkgroep Dansbestel kreeg in 1985 de vraag of ze wilde onderzoeken hoe de achterstand van de danssector weggewerkt kon worden zonder dat het de financiële onafhankelijkheid verloor. Uit het onderzoek kwam echter naar voren dat dit niet mogelijk was. Volgens de werkgroep kon de danssector alleen gered worden door geld van buitenaf (Sectoranalyse Dans: 5). De Nederlandse danssector wordt sindsdien gesubsidieerd door verschillende publieke instanties als de overheden, het Fonds Podiumkunsten (FPK) en het Fonds voor Cultuurparticipatie (FCP) (Sectoranalyse Podiumkunsten: 96). Het grootste gedeelte van het professionele dansaanbod in Nederland is nu afkomstig van gesubsidieerde dansinstellingen (Sectoranalyse Podiumkunsten: 96).

Om de subsidiëring van de cultuursector meer gestructureerd te laten verlopen heeft het Rijk in 2009 een Landelijke Culturele Basisinfrastructuur (BIS) met een nieuw podiumkunstenbestel ingericht. In dit bestel waren, op het gebied van de podiumkunsten (dans, theater, muziek en muziektheater), 74 rijksgesubsidieerde instellingen, drie sectorinstituten en één fonds opgenomen. De rijkssubsidies voor de podiumkunsten vormden

76% van de gesubsidieerde inkomsten. Naast de rijkssubsidies verstrekten de provinciale overheden ongeveer tien miljoen euro subsidie en de gemeentelijke overheden ongeveer vijfenveertig miljoen euro subsidie aan de podiumkunsten. Dit staat ongeveer gelijk aan tien tot twintig procent van het gesubsidieerde inkomen (Sectoranalyse Podiumkunsten: 87). In de BIS van 2009–2012 waren zeven dansgezelschappen opgenomen (Sectoranalyse Podiumkunsten: 96; OCW 2013a: website). Zij ontvingen 3,9 procent van het totale budget dat beschikbaar was gesteld voor de BIS. Hiernaast waren in de BIS 21 productiehuizen opgenomen (OCW 2013a: website). Productiehuizen geven pas afgestudeerde choreografen en theatermakers de kans om zich te ontwikkelen (Sectoranalyse Podiumkunsten: 96).

Voor de subsidieperiode van 2013–2016 is de BIS aangepast. De overheden streven in de nieuwe subsidieperiode naar een grotere connectie tussen de instellingen en het publiek en minder afhankelijkheid van subsidies. Dit is duidelijk zichtbaar in de verstrekking van de subsidies. In de periode 2009–2012 ontvingen nog 171 instellingen en zeven fondsen subsidie in de BIS van de Rijksoverheid. In de periode 2013–2016 is dit teruggebracht naar 83 instellingen en zes fondsen. Voor de danssector betekent het dat van de zeven dansgezelschappen, die in 2009–2012 tot de BIS behoorden, dit er in de periode 2013–2016 nog maar vier zijn (OCW 2013b: website). De productiehuizen zijn volledig uit de BIS gehaald (OCW 2013b: website). De aanbieders van dans, die in de periode 2013–2016 niet (meer) in de BIS zitten en dus geen rijkssubsidie ontvangen, kunnen subsidie aanvragen bij andere publieke instanties (het Fonds Podiumkunsten, Fonds voor Cultuurparticipatie en de lokale overheden) (OCW 2013b: website). Hiernaast kunnen aanvragen ingediend worden bij private instellingen en fondsen (Cultuur in Beeld 2012: 11).

### **1.1.2 Specifieke maatregelen van de Rijksoverheid**

De Rijksoverheid ziet, in het kader van de herstructurering, een grote rol weggelegd voor cultureel ondernemerschap in de kunst- en cultuursector. Het Rijk gebruikt nu niet alleen de term, maar ze zet ook verschillende middelen in om de cultuursector te stimuleren en te ondersteunen in de overgang naar meer gebruik van cultureel ondernemerschap (Rijksoverheid 2013a: website). Dit doet ze door middel van het Programma Ondernemerschap Cultuur (OCW 2013c: 11). Het hoofddoel van dit programma is het verkleinen van de kloof tussen de instellingen in de cultuursector en haar potentiële financiers (OCW 2013c: 11) door middel van het versterken van cultureel ondernemerschap in de cultuursector (Beleidsbrief 2012: 3). Het hoofddoel is onder te verdelen in de volgende subdoelen (Beleidsbrief 2012: 3):

- De kennis van cultuur is vergroot bij private partijen en bedrijven;
- De geef- en investeringsbereidheid vanuit de private sector is toegenomen;
- De financieringsmix van instellingen is verbreed;
- De branche draagt zoveel mogelijk de verantwoordelijkheid voor ondersteuning op het gebied van ondernemerschap.

In het kader van dit programma, en haar hoofd- en subdoelen, heeft de Rijksoverheid de volgende maatregelen getroffen:

1. Het stimuleren van een geefcultuur (OCW 2013: 12; Beleidsbrief 2012: 4);  
Door communicatie over ‘Geven aan Cultuur’ en door het oprichten van een makelaarsfunctie voor het cultuurmecenaat.
2. Het oprichten van een Coach Financiering en Fondsenwerving (OCW 2013c: 12);  
De coach richt zich op praktische ondersteuning voor individuele makers en kleine instellingen bij fondsenwerving.
3. Het versterken van het ondernemerschap van individuele makers en kleine instellingen (OCW 2013c: 12; Beleidsbrief 2012: 4);  
Het ondersteunen van culturele instellingen en makers op het gebied van ondernemerschap door het versterken van ondernemerschap bij ZZP’ers en kleine instellingen. Het betreft trainingen, begeleiding en advies en programma’s gericht op marktverruiming en ondernemerschap.
4. Het opzetten van een leiderschapsprogramma voor de cultuursector (OCW 2013c: 12);  
Dit programma is bedoeld voor managers van culturele instellingen. Het is een intensief traject van één jaar voor tien tot vijftien mensen.
5. Onderzoek en monitor.  
Hier wordt onderzoek gedaan naar de sociale en fiscale aspecten van het cultuurmecenaat, een monitor van ondernemerschap in de basisinfrastructuur en bij de door de cultuurfondsen gesubsidieerde instellingen en door onderzoek naar de invloed van de economische situatie op de culturele sector.

Een andere stimuleringsvorm vanuit de Rijksoverheid, die plaatsvindt naast het Programma Ondernemerschap Cultuur, is het extra gewicht dat gegeven wordt aan cultureel ondernemerschap bij het toekennen van subsidies. Verder dienen de culturele instellingen 17,5% aan eigen inkomsten te verdienen om in aanmerking te komen voor rijkssubsidies. Voor instellingen op het gebied van de podiumkunsten ligt deze norm op 21,5%. De

inkomsten kunnen gehaald worden uit de publieksinkomsten (kaartverkoop, horeca), uit particuliere fondsen (Prins Bernard Cultuur Fonds, VSB Fonds) en uit overige middelen als sponsoring, merchandise en particuliere giften (Rijksoverheid 2013a: website).

### **1.1.3 Specifieke maatregelen van het Fonds Podiumkunsten (FPK)**

Nu de Rijksoverheid zich in grotere mate heeft teruggetrokken, op het gebied van subsidiëring, is de rol van de lokale overheden en de publieke en private fondsen groter geworden. Bij de gemeentes is ongeveer vijf procent meer subsidie aangevraagd en bij de provincies ongeveer één procent (FPK 2012: 11). Met name de rol van het FPK is een stuk groter geworden. Twintig van de ongeveer dertig dansgezelschappen, die meerjarige subsidie hebben aangevraagd bij een publieke instantie, hebben meerjarige subsidie aangevraagd bij het FPK.

In de periode 2009-2012 kreeg het FPK al twee keer zoveel aanvragen binnen dan zij kon honoreren. Voor de periode 2013-2016 kwamen hier nog de instellingen bij die niet meer gesubsidieerd zouden worden door het Rijk. Op hetzelfde moment heeft het FPK ook last van de bezuinigingen. Het FPK heeft veertig procent minder geld beschikbaar voor de aanvragen (FPK 2012: 5). Deze verwachte druk heeft ertoe geleid dat het FPK het eigen subsidiesysteem heeft aangepast. Het nieuwe systeem bevat normbedragen voor objectieve prestaties. Verder zijn drempels en plafonds ingevoerd (FPK 2012: 5). Voorbeelden hiervan zijn vaste bedragen per voorstelling en een subsidiemaximum (FPK 2012: 8). De heldere criteria moeten leiden tot een zo eerlijk en transparant mogelijk subsidiesysteem. Op deze wijze probeert het FPK ervoor te zorgen dat de kwantitatieve aspecten even zwaar wegen als de kwalitatieve aspecten, de keuzes maatschappelijk en economisch duurzaam zijn, de diversiteit in Nederland behouden blijft en de podiumkunsten in zoveel mogelijk delen van Nederland te zien zijn (FPK 2012: 5). Een uitzondering is de druk op de dans bij het FPK. Het FPK heeft weliswaar dertig procent bezuinigd op het dansbudget, het zakt van zeven naar 4,8 miljoen per jaar (FPK 2012: 31), maar de verhouding tussen het aantal aanvragen en toekenningen pakt echter veel gunstiger uit in vergelijking met andere sectoren. Enkele grotere dansinstellingen hebben geen aanvraag ingediend bij het FPK en van één grotere dansinstelling werd de aanvraag afgewezen. Hiervoor zijn meerdere kleine instellingen in de plaats gekomen (FPK 2012: 7).

Naast dat de kwantitatieve en kwalitatieve aspecten even zwaar wegen in de beoordeling heeft het FPK verschillende criteria opgesteld waaraan de aanvragende instellingen moeten

voldoen. Ondernemerschap is één van deze criteria. Bij het ondernemerschap wordt gekeken naar drie verschillende onderdelen (FPK 2012: 26):

1. De bedrijfsvoering;

Hierbij wordt gekeken naar de financiële gezondheid van de organisatie, de kennis van ondernemerschap en de kostenstructuur.

2. De inkomstenwerving;

Hierbij wordt gekeken naar de publieksinkomsten, de overige inkomsten, risicospreiding door middel van meerdere inkomstenbronnen, het realiteitsgehalte van de begroting en de verhouding tussen de eigen inkomsten en de subsidiehoogte.

3. De marketing.

Hierbij wordt gekeken naar hoe de organisatie zich positioneert, welke doelgroepen de instelling onderscheidt, hoe de koppeling wordt gelegd tussen de doelgroepen en de te ontwikkelen voorstelling en welke marketingacties en marketinginstrumenten de organisatie hanteert.

#### **1.1.4 Samenvatting paragraaf 1.1**

Kort samengevat hebben de twee trends (bezuinigingen en de kritischere blik van de samenleving en de politiek ten opzichte van subsidies) geleid tot een oproep tot herstructurering van de cultuursector in Nederland. Het Rijk zet het begrip ‘cultureel ondernemerschap’ centraal bij deze herstructurering. Op zowel landelijk als op lokaal niveau wordt nu minder subsidie uitgekeerd aan de verschillende gezelschappen. In de BIS is het aantal dansgezelschappen, dat gefinancierd wordt door het Rijk, teruggebracht van zeven naar vier. Hiernaast zijn de productiehuizen in hun geheel uit de BIS gehaald (OCW 2013b: website). De gezelschappen, die niet meer in aanmerking komen voor subsidies van de verschillende overheden, kunnen hun subsidieaanvraag indienen bij andere publieke en private instellingen en fondsen (Cultuur in Beeld 2012: 11). Naast de wijzigingen in de BIS heeft de Rijksoverheid verschillende maatregelen genomen om het cultureel ondernemerschap bij culturele instellingen te bevorderen en om de eigen inkomsten van de instellingen te verhogen. Andere subsidieverstrekkingen hebben ook maatregelen genomen met oog op de gevraagde herstructurering. Met name het FPK heeft op grote schaal maatregelen genomen.

## 1.2 Probleemanalyse

Zoals aangegeven in de inleiding wordt ervan uitgegaan dat de instellingen uit de cultuursector de eigen organisatie niet willen veranderen. Maar klopt deze veronderstelling? Wanneer de veronderstelling klopt, zou het inhouden dat de Nederlandse cultuursector ook niet wil veranderen richting de gevraagde herstructurering op het gebied van cultureel ondernemerschap. Er kan dan gesteld worden dat sprake is van een zekere spanning tussen de oproep van de Rijksoverheid om te herstructureren met het oog op cultureel ondernemerschap en de veronderstelde onwil van de (uitvoerende) kunsten om op organisatorisch gebied veranderingen door te voeren.

De gevraagde herstructurering heeft tot kritische geluiden geleid (Van Deutekom 2009: 25). De term ‘cultureel ondernemerschap’ wekt de indruk dat de Nederlandse overheid inzet op het invoeren van meer marktwerking in de cultuursector. Enkele mensen en instellingen vrezen dat een toename van de marktwerking in de sector ten koste gaat van de artistieke kwaliteit en dat het leidt tot een vercommercialisering van de kunsten (Van Deutekom 2009: 25). Wanneer gesproken wordt over het combineren van kunst en commercie en hiermee ook ondernemerschap, geeft een deel van de podiumkunstenaars aan dat ze niets te maken willen hebben met het maken van een dergelijke combinatie. De verschillen tussen de uitvoerende kunsten en de marktsector zijn groot. Bij de uitvoerende kunsten komt het product autonoom tot stand en beginnen de eventuele commerciële activiteiten pas nadat het product tot stand is gebracht. Vervolgens wordt een doelgroep bij het aangeboden product gezocht. Bij de marktsector wordt eerst gekeken naar de potentiële afnemers van een product en wordt net zo lang gesleuteld aan het product tot deze voldoet aan de eisen van de potentiële afnemers (Barel 2005: 5).

Toch zijn ook minder kritische geluiden te horen met oog op de gevraagde herstructurering. Veel mensen en instellingen zijn van mening dat de overgang naar meer cultureel ondernemerschap niet afdoet aan de artistieke kwaliteit van een productie. Wanneer dit wel gebeurt, dan wordt dit vanzelf opgelost door de markt. Een kunstenaar moet rekening houden met het publiek, maar dit moet niet ten koste gaan van de eigenheid van het artistieke product (Van Deutekom 2009: 26). Zolang de markt niet overheerst in de cultuursector, mag het een rol spelen. Een combinatie van kunst in de gesubsidieerde en de commerciële sector wordt over het algemeen geaccepteerd (Van Deutekom 2009: 26).

Er zijn dus geluiden te horen vanuit mensen en instellingen die niet willen veranderen in de gevraagde richting en er zijn geluiden te horen van mensen en instellingen die

veranderingen in de gevraagde richting accepteren of zelfs verwelkomen. De laatste groep past niet binnen de bestaande veronderstelling over de instellingen in de cultuursector. Zij geven aan wel te willen veranderen zolang het niet ten koste gaat van de artistieke kwaliteit. In paragraaf 1.3 wordt een onderzoeksvraag geformuleerd om er achter te komen of de bestaande veronderstelling over de culturele instellingen van toepassing is op de dansgezelschappen in Nederland met oog op de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap.

### **1.3 Doelstelling en vraagstelling**

Uit de aanleiding en de probleemanalyse komt naar voren dat de Nederlandse danssector in moet spelen op de veranderende omgeving en wijzigingen in het beleid van het Rijk. Het is van belang om uit te zoeken in welke mate de danssector wil veranderen, voordat kan worden overgegaan op een effectieve herstructurering van de danssector. In het kader van deze ‘wil om te veranderen’ wordt niet gesproken over weerstand. Het gebruik van dit woord brengt een negatieve invalshoek met zich mee. Om deze reden wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de term ‘veranderbereidheid’. Deze term wordt uitgebreid besproken in paragraaf 2.2.

Op basis van de probleemanalyse wordt een doelstelling en een vraagstelling geformuleerd. Beiden worden in deze paragraaf uiteen gezet. Op voorgaande pagina's is gesproken over de effecten van de gevraagde herstructurering van de dansgezelschappen als geheel. Door het specifieke onderwerp van deze thesis (cultureel ondernemerschap) en het hiervoor beschikbaar gestelde tijdsbestek, is het niet haalbaar om iedereen uit elk dansgezelschap de vragenlijst voor te leggen. Niet iedereen beschikt namelijk over voldoende kennis van cultureel ondernemerschap in relatie tot de andere aspecten binnen de organisatie. De zakelijk leiders van de dansgezelschappen hebben wel kennis van cultureel ondernemerschap en alle andere aspecten van de organisatie. Hun focus ligt voornamelijk op de zakelijke kant en hier valt ook cultureel ondernemerschap onder. Hiernaast volgt de zakelijk leider altijd de visie van de artistiek leider en gaat deze op zoek naar een manier om deze visie op zakelijk gebied te versterken en te ondersteunen. Zij worden in het kader van dit onderzoek als voldoende representatief beschouwd voor de algemene houding van de organisatie. Om deze reden is in dit onderzoek gekozen voor het meten van de houding van de zakelijk leiders van de Nederlandse dansgezelschappen. De probleemstelling en vraagstelling zullen dus specifiek ingaan op de zakelijk leiders.

De doelstelling van dit onderzoek is als volgt geformuleerd;

*Het verklaren van de veranderbereidheid van de zakelijk leiders van de meerjarig subsidieaanvragende dansgezelschappen in Nederland, met oog op de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap, door determinanten van veranderbereidheid af te leiden uit een survey onder en interviews met de (oud) zakelijk leiders van deze dansgezelschappen.*

De hoofdvraag, die naar aanleiding van de doelstelling gesteld kan worden, is de volgende:

*Wat is de mate van veranderbereidheid van de zakelijk leiders van de meerjarig subsidieaanvragende dansgezelschappen van Nederland met oog op de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap en hoe kan deze veranderbereidheid worden verklaard?*

De hoofdvraag is onderverdeeld in de volgende vier deelvragen:

- 1. Wat is cultureel ondernemerschap en welke determinanten van cultureel ondernemerschap zijn uit de literatuur af te leiden?*
- 2. Wat is veranderbereidheid en welke determinanten van veranderbereidheid zijn uit de literatuur af te leiden?*
- 3. Welke determinanten zijn van invloed op de veranderbereidheid van de zakelijk leiders van de meerjarig subsidieaanvragende dansgezelschappen betreffende de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap en waarom zijn juist deze determinanten van invloed?*
- 4. Welke aanbevelingen kunnen geformuleerd worden op basis van de gevonden resultaten met betrekking tot de veranderbereidheid en de gevraagde herstructurering?*

#### **1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie**

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat het gehoor geeft aan de oproep van de Rijksoverheid aan de cultuursector om zich te herstructureren met oog op cultureel ondernemerschap. Dit onderzoek geeft weer in hoeverre een deel van de cultuursector bereid is te reageren op deze oproep. Wanneer dit onderzoek met succes afgerond wordt kan het als tool gebruikt worden om ook de veranderbereidheid bij andere deelsectoren van de cultuursector te meten. Inzicht in de mate van veranderbereidheid richting cultureel



ondernemerschap kan de kennis van standpunten binnen de cultuursector vergroten en het kan assisteren bij de vernieuwing van het beleid. De Rijksoverheid kan op deze wijze inventariseren of het doen van een dergelijke oproep, en de daarbij genomen maatregelen, voldoende zijn om de cultuursector mee te kunnen nemen richting de gewilde verandering.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek bestaat uit het feit dat een bestaande veronderstelling over de instellingen in de cultuursector, namelijk dat deze niet willen veranderen, wordt getoetst aan de hand van een casus. De relevantie van de veronderstelling wordt ter discussie gesteld. In de probleemanalyse is al naar voren gekomen dat in de cultuursector wel degelijk geluiden te horen zijn die positief staan tegenover het maken van aanpassingen. Echter, een echte toetsing van de veronderstelling heeft nog niet plaatsgevonden. In dit onderzoek wordt de veronderstelling getoetst aan de hand van de volgende casus: de gevraagde herstructurering van de meerjarig subsidieaanvragende Nederlandse dansgezelschappen met oog op cultureel ondernemerschap.

## **1.5 Onderzoeksstrategie**

Het onderzoek bestaat uit een kwantitatief en een kwalitatief aspect. Het kwantitatieve aspect bestaat uit het voorleggen van de DINAMO-vragenlijst aan de deelnemende zakelijk leiders van meerjarig subsidieaanvragende dansgezelschappen in Nederland. Dit is ook genoemd in de doelstelling in paragraaf 1.3. De DINAMO-vragenlijst meet de mate van veranderbereidheid en geeft aan welke factoren hierop van invloed zijn. De ingevulde vragenlijsten worden ingevoerd in en geanalyseerd met behulp van het computerprogramma SPSS.

Het kwalitatieve aspect bestaat uit een literatuurstudie en interviews. De literatuurstudie wordt gebruikt om de eerste twee deelvragen te beantwoorden. De interviews worden gehouden met de respondenten, nadat zij de DINAMO-vragenlijst hebben ingevuld. De ingevulde vragenlijst vormt de basis voor de interviewvragen. Daarnaast worden nog enkele algemene vragen gesteld. Op deze wijze wordt verwacht dat verklaard kan worden waarom bepaalde factoren van invloed zijn op de hoogte van de veranderbereidheid en andere factoren niet. Op basis van de resultaten van de ingevulde vragenlijsten en de informatie uit de interviews kan antwoord worden gegeven op de derde deelvraag.

## 1.6 Leeswijzer

In deze paragraaf wordt een leeswijzer van de gehele scriptie gepresenteerd. In hoofdstuk één is duidelijk geworden waarom de Rijksoverheid heeft opgeroepen tot een herstructurering richting cultureel ondernemerschap. De gevolgen hiervan voor de Nederlandse dansgezelschappen zijn hierna kort uiteen gezet. Verder zijn enkele praktische zaken van het onderzoek behandeld, zoals de doelstelling, onderzoeksvraag, de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie en de bedachte onderzoeksstrategie. In hoofdstuk twee wordt aan de hand van een literatuurstudie antwoord gegeven op de eerste twee deelvragen. In paragraaf 2.1 wordt gezocht naar de definitie en determinanten van cultureel ondernemerschap en wordt ingegaan op de rol en invloed van ondernemerschap op de cultuursector. De theorie van Scheff en Kotler (1996) geeft deze rol en invloed goed weer. De theorie sluit aan op bevindingen uiteengezet in de algemene literatuurstudie met betrekking tot cultureel ondernemerschap. In paragraaf 2.2. wordt gezocht naar de definitie en determinanten van veranderbereidheid. Dit wordt vervolgens, via de theorie van Ajzen (1991), vertaald naar de DINAMO-vragenlijst. Hoofdstuk drie is het methoden hoofdstuk. Hierin wordt uiteen gezet op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd, wordt ingegaan op de betrouwbaarheid van het onderzoek en wordt uitgelegd waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn. In hoofdstuk vier wordt de verzamelde informatie geanalyseerd op basis van de kwantitatieve en de kwalitatieve ronde. De analyse en de resultaten van de analyse worden in dit hoofdstuk uitgeschreven. De uiteindelijke aanbevelingen en conclusies, die gemaakt kunnen worden naar aanleiding van de analyse, worden beschreven in het vijfde en laatste hoofdstuk. In het laatste hoofdstuk wordt ook een recapitulatie gegeven van de scriptie. De scriptie wordt afgesloten met een epiloog.

## **2. Theoretisch Kader: Veranderbereidheid, Ondernemerschap en de Uitvoerende Kunsten**

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de literatuur geschreven over ondernemerschap en de uitvoerende kunsten (paragraaf 2.1) en over veranderbereidheid (paragraaf 2.2). Na de algemene literatuurstudie wordt een theorie, die goed aansluit bij datgene besproken in de algemene literatuurstudie, uiteengezet. Aan de hand van deze teksten zal antwoord gegeven worden op de eerste twee deelvragen:

- 1. Wat is cultureel ondernemerschap en welke determinanten van cultureel ondernemerschap zijn uit de literatuur af te leiden?*
- 2. Wat is veranderbereidheid en welke determinanten van veranderbereidheid zijn uit de literatuur af te leiden?*

In paragraaf 2.3 wordt de literatuur over veranderbereidheid samengevoegd met de literatuur over ondernemerschap en de uitvoerende kunsten.

### **2.1 Ondernemerschap, de uitvoerende kunsten en de theorie van Scheff en Kotler (1996)**

In subparagraaf 2.1.1 wordt een algemene literatuurstudie gepresenteerd over ondernemerschap en de uitvoerende kunsten. Aan de hand van de algemene literatuurstudie uit subparagraaf 2.1.1 wordt cultureel ondernemerschap gedefinieerd. Vervolgens wordt in subparagraaf 2.1.2 het artikel van Scheff en Kotler (1996) besproken. Zij geven in hun artikel de vicieuze cirkel weer, waarin de uitvoerende kunsten zich bevinden. Verder geven zij in hun theorie aan wat nodig is om uit deze vicieuze cirkel te breken. Deze theorie ondersteunt datgene gezegd in de algemene literatuurstudie. Aan het einde van deze paragraaf kan antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag:

*Wat is cultureel ondernemerschap en welke determinanten van cultureel ondernemerschap zijn uit de literatuur af te leiden?*

#### **2.1.1 Algemene literatuurstudie ondernemerschap en de uitvoerende kunsten**

De afgelopen jaren is de oproep, van de Nederlandse overheid aan de uitvoerende kunsten, om te herstructureren richting cultureel ondernemerschap sterk naar voren gekomen. Uit de literatuurstudie blijkt echter dat de uitvoerende kunsten zich al minstens twintig jaar bezig houden met een meer marktgerichte houding (Rentschler 1998: 84; Terblanche 2003: 154).

Dit heeft voornamelijk te maken met een verandering in de omgevingsfactoren vanaf de jaren tachtig. De inkomsten daalden door de afname van overheidssteun, de leefomgeving van het publiek veranderde (Scheff en Kotler 1996: 29), de demografische samenstelling veranderde (Scheff en Kotler 1996: 30), de grote groei van het aantal uitvoerende kunstorganisaties heeft geleid tot een grotere concurrentie (Terblanche 2003: 155) en tot slot waren belastingvoordelen afwezig (Terblanche 2003: 156). Kunstinstituten hebben naar aanleiding hiervan nieuwe ideologieën en managementpraktijken aangenomen om meer te kunnen functioneren als winstmakende organisaties (Lee 2005: 289). Overgaan op een marketingmix kan een oplossing zijn voor de dalende inkomsten en de stijgende kosten. Het kan de publieke zichtbaarheid vergroten, de bezoekersaantallen verhogen en andere wijzen van financiering stimuleren (Rentschler 1998: 91).

Er is echter sprake van een moeilijkheidsgraad bij het overgaan op een marketingmix in de uitvoerende kunsten (Butler 2000: 256). Over het algemeen wordt de kunst- en cultuursector namelijk gezien als iets sociaal-politiek dat niet geanalyseerd kan worden volgens de standaard economische normen. Deze normen en waarden komen niet overeen met de basis van kunst en cultuur en de rol van de kunstenaar hierin (Ellmeier 2003: 6). Het grootste verschil tussen de kunstwereld en de commerciële wereld is namelijk de focus (Butler 2000: 350). Culturele ondernemers hebben bepaalde karakteristieken als passie, visie, leiderschap, bronnen en een goed marktbegrip. Zij worden niet gedreven door winst. Zij worden primair gemotiveerd door niet-monetaire redenen als innovativiteit en het creëren van een draagvlak. Het gaat om het maken van iets nieuws dat door een intrinsieke kracht gestuurd wordt (Blaugh en Towse 2011: 154). Bij de kunsten ligt de focus dus op de artiest en de kunst. Het is de rol van de artiest om kunst te produceren en het is de rol van de organisatie om de creativiteit te stimuleren. De kunstenaar is primair geïnteresseerd in de geproduceerde kunst, de organisatie komt op de tweede plek te staan. De verschillen tussen commercie en kunst hebben gevolgen voor hoe een kunstinstelling georganiseerd wordt. Bij kunstinstellingen, die gericht zijn op het maken van winst, is dit verschil minder aanwezig (Butler 2000: 350). Verder is het moeilijk om over te gaan op een meer marktgerichte houding vanuit de uitvoerende kunsten doordat deze bestaat uit enkele distinctieve karakteristieken zoals een mix van publieke en private financiering, diversiteit aan steun en oppositie en het is afhankelijk van meningen van mensen (Butler 2000: 352). Dit alles is van invloed op de bereikbaarheid van de kunst en de complexiteit van het prijsmanagement (Butler 2000: 356) en hierdoor blijft het een grote uitdaging om het commerciële te mixen met het artistieke (Butler 2000: 352).

Het product moet aan een zo breed mogelijk publiek beschikbaar gesteld worden (Butler 2000: 353). De kunstmanager moet zoveel mogelijk weten van de desbetreffende sector en de doelgroep, om het product van de kunstenaar zo goed mogelijk te kunnen verkopen (Colbert 2003: 31). De zakelijke en economische interpretatie van de kunst en cultuursector is altijd afhankelijk van de waarde die eraan gegeven wordt voor de sociale ontwikkeling in een land (Ellmeier 2003: 6). De waarde van kunst is dus moeilijk vast te stellen. Het is niet zo eenduidig vast te stellen als in de zakenwereld, er bestaan geen specifieke richtlijnen (Butler 2000: 354).

Ondanks dat de uitvoerende kunsten al langer op zoek zijn naar een meer marktgerichte oriëntatie (Rentschler 1998: 84; Terblanche 2003: 154), is het idee van cultuur als een commercieel en zakelijk goed lang afwezig geweest bij het opstellen van steunplannen voor kunst en cultuur (Ellmeier 2003:6). Nu is hier, zoals al aangegeven aan het begin van deze subparagraaf, geen sprake meer van (Ellmeier 2003: 7). De verschillen tussen de culturele en de commerciële sectoren betekenen niet dat er niet gezocht kan worden naar een combinatie van beiden (Butler 2000: 350).

Om aan te duiden dat in de uitvoerende kunsten sprake kan zijn van ondernemerschap, wordt nu vanuit de overheid steeds meer de aandacht gericht op de term ‘cultureel ondernemerschap’ (Ellmeier 2003: 7). Ondernemerschap is één van de meest verkeerd begrepen concepten in de moderne economie. Iedereen kan ondernemer zijn. Ondernemerschap is een bron van dynamiek en groei met winst als beloning (Blaugh en Towse 2011: 153). Ondernemerschap is niet alleen maar te vertalen naar economische activiteit (Blaugh en Towse 2011: 154). ). Ondernemerschap is het versterken van individuele bedrijfsinitiatieven, aanpassing en gelijkheid van mogelijkheden (Ellmeier 2003: 8). Cultureel ondernemerschap wordt vaak als een vorm van management gezien (Blaugh en Towse 2011: 154) Cultureel ondernemerschap houdt in dat men allround zakelijke en artistieke kwalificaties heeft, lange dagen maakt en te maken heeft met heftige concurrentie van grote organisaties (Ellmeier 2003: 11). Met de sterke focus op cultureel ondernemerschap hoopt de Rijksoverheid een eerste stap te kunnen zetten richting een sterke binding tussen cultuur en economie (Van Deutekom 2009: 6). De term ‘cultureel ondernemerschap’ wordt op verschillende wijzen gedefinieerd in de literatuur. Van Deutekom (2009: 1-13) beschrijft verschillende definities in haar tekst. Volgens Van Deutekom (2009: 13) is de wijze waarop men cultureel ondernemerschap definieert afhankelijk van het perspectief waaruit men kijkt naar de kunsten. In deze thesis worden de dansgezelschappen gezien als organisatievormen. Om deze reden wordt hier de definitie van cultureel ondernemerschap, geformuleerd door de

heer Hagoort (Van Deutekom 2009: 11), uit de organisatiebenadering aangehouden. Deze luidt als volgt:

*Cultureel ondernemerschap is een organisatiebenadering die, vertrekkend vanuit een culturele missie richting publiek, in de maatschappij kansen ziet om de culturele bedrijfsvoering optimaal te laten functioneren en de organisatie deel te laten zijn van een open en toegankelijke culturele infrastructuur (Van Deutekom 2009: 11).*

### **2.1.2 Scheff en Kotler (1996): de kostenspiraal in de uitvoerende kunsten**

In deze paragraaf wordt ingegaan op de theorie van Scheff en Kotler (1996). De theorie van Scheff en Kotler (1996) verteld over de vicieuze cirkel waarin de kunsten zich, met betrekking tot de kosten en inkomsten, bevinden. Vervolgens wordt in de theorie besproken wat volgens de auteurs gedaan moet worden om, ondanks de moeilijkheden, te kunnen overleven in een veranderende samenleving.

Al gedurende de hele geschiedenis van de non-profit kunstbewegingen is groei een meeteenheid voor succes (Scheff en Kotler 1996: 31). Het grootste moment van groei vond plaats vanaf de jaren zestig tot halverwege de jaren tachtig. In deze periode steunden de overheden, fondsen en corporaties de kunsten (Scheff en Kotler 1996: 35). Gedurende deze periode van groei gebruikten de uitvoerende kunsten hun geldoverschotten om te investeren in grotere hallen om in op te treden, hogere kwaliteit van producties, meer werknemers, meer musici en langere seizoenen. Als het budget groeit, groeit ook de behoefte van de uitvoerende kunsten om een groter publiek aan te spreken en dit creëert weer de behoefte aan meer personeel en budget. Het resultaat hiervan is een vicieuze cirkel waarin de kosten de inkomsten steeds weer overstijgen (Scheff en Kotler 1996: 31). Dit komt overeen met de *Baumol's Cost Disease*. De *Baumol's Cost Disease* gaat over de stijgende kosten binnen de uitvoerende kunsten. De meeste industrieën, die vooruitgang boeken, hebben te maken met machines en andere technische ontwikkelingen. De uitvoerende kunsten kunnen hier niet van mee profiteren. Dit betekent echter niet dat technische ontwikkeling volledig afwezig is in de uitvoerende kunsten. Het is alleen niet mogelijk om de daadwerkelijke output te vergroten. De daadwerkelijke output wordt namelijk geproduceerd door de artiest zelf. Een danser danst zijn of haar stuk en dat is de output. Het kan als volgt gezegd worden: de kosten binnen de uitvoerende kunsten stijgen samen met de kosten uit de andere economieën, zoals salarisverhoging. De uitvoerende kunsten dienen mee te gaan met deze trends, ondanks dat de stijging in productiviteit niet op dezelfde manier mee kan groeien (Heilbrun 2011: 67). De

uitvoerende kunsten kunnen dus niet meegroeien met de ontwikkelingen in andere industrieën, omdat hun output hetzelfde blijft en hierdoor stijgen elke keer de kosten per eenheid output (Heilbrun 2011: 68).

Tussen de jaren zestig en de jaren tachtig leverde het bestaan van deze vicieuze cirkel, de *Baumol's Cost Disease*, geen problemen op. Het problematische karakter van de vicieuze cirkel kwam pas halverwege de jaren tachtig naar voren. De steun vanuit de overheid, fondsen en corporaties nam vanaf dit moment af. De inkomsten daalden, terwijl tegelijkertijd de kosten bleven stijgen. Sommige schattingen geven aan dat de uitvoerende kunsten tot dertig of vijftig procent boven de direct beschikbare bronnen functioneren (Scheff en Kotler 1996: 32). Het aanhoudende probleem van de stijgende kosten, ten opzichte van de inkomsten, is karakteristiek voor de uitvoerende kunsten. Dit komt onder andere doordat de uitvoerende kunsten niet kunnen profiteren van de groeiende innovaties en efficiëntie in onze winsteconomie. In andere sectoren gaan deze ontwikkelingen gepaard met een productiviteitsstijging. De uitvoerende kunsten is één van die sectoren die niet kan profiteren van de toenemende productiviteit (Scheff en Kotler 1996: 32). Dit houdt echter niet in dat de uitvoerende kunsten helemaal niet kunnen profiteren van de ontwikkelingen in hun omgeving. Het gebruik van computers zorgt er bijvoorbeeld voor dat de eigen administratie beter verwerkt kan worden (Scheff en Kotler 1996: 33). Hoe succesvol de uitvoerende kunsten ook zijn op artistiek gebied, op financieel gebied blijven ze belemmeringen tegenkomen (Scheff en Kotler 1996: 32). De kunsten kunnen nooit de opmerkelijke productiviteitsgroei evenaren van de gehele economie (Scheff en Kotler 1996: 33).

De vicieuze cirkel van de stijgende kosten is niet de enige factor die van invloed is op de financiële gezondheid van de uitvoerende kunsten. De uitvoerende kunsten zijn zeer inkomstengevoelig. Dit houdt in dat de uitvoerende kunsten afhankelijk zijn van het directe inkomen om de huidige kosten op te kunnen vangen. De uitvoerende kunsten ontvangen namelijk weinig giften, hebben geen significante geldreserves en beschikken over een gelimiteerd of geen krediet (Scheff en Kotler 1996: 33).

Een derde factor, dat in het nadeel van de uitvoerende kunsten werkt, is de perceptie dat de uitvoerende kunsten slechts de smaak van een kleine elite reflecteren (Scheff en Kotler 1996: 34). Door deze perceptie is het voor de grote massa niet aantrekkelijk om naar voorstellingen van de uitvoerende kunsten te gaan. Het doel van de uitvoerende kunsten is echter het openstellen van een kunstenaar en het overbrengen van zijn of haar boodschap aan een zo groot mogelijk publiek (Scheff en Kotler 1996: 38). Dit is niet automatisch de boodschap die het publiek graag wil horen. De esthetische waarde van de kunst is van groot

belang voor de kunstenaar, ook als het niet automatisch economisch succes garandeert. Dit genereert echter drie marketing problemen voor de uitvoerende kunsten (Scheff en Kotler 1996: 39):

1. De organisatie moet een markt vinden voor wat ze aanbiedt;  
De boodschap van de geproduceerde kunst valt niet binnen de smaak van iedereen.  
Om deze reden moet goed gekeken worden naar aan wie men de kunst aanbiedt.
2. De organisatie moet haar markt vervolgens uitbreiden;
3. De kunstorganisatie moet het publiek behouden.

Dit laatste is lastig, zeker in de huidige samenleving (Scheff en Kotler 1996: 39). In de commerciële wereld regeert de consument. Goederen en service worden aangeboden volgens de aanwezige vraag en de mogelijkheden om winst te maken. De organisatie moet haar klanten tevreden houden (Scheff en Kotler 1996: 37). Kunst is pure expressie, het is visueel en wanneer het succesvol is neemt het haar publiek mee op reis. De essentie van de uitvoerende kunsten gaat om de communicatie tussen de uitvoerders op het podium en het publiek. Om deze reden en de eerder genoemde factoren werkt noch een puur marktgeoriënteerde benadering noch een puur op de kunstengerichte benadering voor de context van de uitvoerende kunsten. Zowel de kunstenaar als het publiek moet in beschouwing worden genomen. De ultieme situatie voor de uitvoerende kunsten is wanneer de twee concepten samenkomen (Scheff en Kotler 1996: 38). Er moet dus gezocht worden naar een balans tussen de marktgeoriënteerde en de kunstgeoriënteerde benadering. Om deze balans te creëren moeten de uitvoerende kunsten meer verantwoordelijkheid dragen voor de eigen activiteiten. Ze moeten zich proactief opstellen in plaats van reactief. De managers van de organisaties binnen de uitvoerende kunsten staan voor twee uitdagingen. Aan de ene kant moeten de managers naar buiten reiken met als doel het vergroten van het begrip en de toegankelijkheid van de uitvoerende kunsten. Aan de andere kant moeten de managers naar binnen reiken door het management en de marketing te professionaliseren, het strategisch benaderen van de eigen taken in het licht van de blijvend aan verandering onderhevige omgeving en door de organisatie te laten leren luisteren naar de behoeftes en interesses van het publiek (Scheff en Kotler 1996: 42). Het is van belang dat de managers van de organisaties in de uitvoerende kunsten de volgende principes aanhouden bij het uitvoeren van de twee taken:

- Het management staat ten dienste van de missie van de organisatie.



De organisatie onderneemt geen actie zonder dat deze actie het doel en de missie van de organisatie steunt. De missie van de organisatie reflecteert twee dingen: de competenties/het ontwikkelingsdoel van de organisatie en de beloftes die de organisatie gedaan heeft aan de aandeelhouders (Scheff en Kotler 1996: 43).

- De organisatie moet zich volledig richten op de kerncompetenties van de organisatie.

Het is van belang dat de organisatie zich concentreert op enkele competenties en deze goed uitvoert in plaats van dat de organisatie zich op te veel competenties richt en ze maar half kan naleven (Scheff en Kotler 1996: 43).

- Kwaliteit van het product staat voorop.
- De organisatie moet weten in welke markt ze opereert.

Een te smalle benadering, ondanks dat men zich maar op enkele kerncompetenties moet richten, kan het einde van de organisatie betekenen (Scheff en Kotler 1996: 43).

- De manager van de organisatie moet zich richten op de bronnen die direct ter beschikking staan voor de organisatie en die ook voor meerdere jaren gebruikt kunnen worden (Scheff en Kotler 1996: 45).

De meeste succesvolle uitvoerende kunstorganisaties zijn degene wiens producten en services gericht zijn op verschillende en bereikbare doelgroepen. Wanneer de kunstinstellingen zich alleen blijven richten op het huidige publiek is de overlevingskans klein (Scheff en Kotler 1996: 46). Verandering moet gezien worden als een mogelijkheid (Scheff en Kotler 1996: 47). Om dit effectief te kunnen gebruiken dienen managers van de kunsten de economische, sociaal-politieke en marketing issues, waar kunstinstellingen tegen aanlopen, te begrijpen voordat ze hun moeilijke en complexe taak op goede wijze kunnen uitvoeren.

### **2.1.3 Conclusie paragraaf 2.1**

Gezien de ontwikkelingen in de cultuursector zijn de uitvoerende kunsten al enige tijd op zoek gegaan naar andere inkomstenbronnen. De afname van overheidssteun, de veranderende leefomgeving van het publiek, het veranderen van de demografische samenstelling, de toenemende mate van concurrentie door de groei van het aantal uitvoerende kunstorganisaties en de afwezigheid van belastingvoordelen zijn allemaal van invloed geweest op deze ontwikkeling. Er wordt gepleit voor een meer marktgerichte houding van de uitvoerende

kunsten zonder de eigen artistieke missie uit het oog te verliezen. In de theorie van Scheff en Kotler (1996) is omschreven hoe dat gerealiseerd kan worden.

Sinds enkele jaren geeft de overheid ook aan dat de kunst- en cultuursector meer marktgericht moet werken. Cultureel ondernemerschap kan de uitvoerende kunsten hierbij helpen. Met cultureel ondernemerschap kan worden gezocht naar een combinatie tussen de kunsten en de markt. De definitie van cultureel ondernemerschap, die in dit onderzoek gehanteerd wordt, is de volgende:

*Cultureel ondernemerschap is een organisatiebenadering die, vertrekkend vanuit een culturele missie richting publiek, in de maatschappij kansen ziet om de culturele bedrijfsvoering optimaal te laten functioneren en de organisatie deel te laten zijn van een open en toegankelijke culturele infrastructuur (Van Deutekom 2009: 11).*

Dit kan geïnterpreteerd worden als een brede definitie van cultureel ondernemerschap. Hiervoor is bewust gekozen in het onderzoek. Cultureel ondernemerschap wordt op verschillende wijzen gedefinieerd, zoals naar voren is gekomen uit de algemene literatuurstudie. De definitie die men aanhoudt is afhankelijk van het eigen perspectief van de desbetreffende persoon. De meeste van deze losse definities passen in de gekozen brede definitie voor dit onderzoek. Uit de literatuurstudie komen ook verscheidene determinanten van cultureel ondernemerschap naar voren: een meer marktgerichte houding, het publiek geven wat het wil, productdifferentiatie, marktsegmentatie, lage vaste lasten en het analyseren van de doelgroep. Men moet dus ook in de culturele sector een markt zoeken voor het eigen product en deze vervolgens uitbreiden en behouden. Hierbij dienen de eigen artistieke behoeftes wel altijd voorop te staan. Om deze reden is het woord ‘cultureel’ voor het woord ‘ondernemerschap’ gezet. Het is ondernemerschap, maar wel in de cultuur sector en dat heeft net een andere invalshoek.

## **2.2 Literatuurstudie veranderbereidheid en de theorie van Ajzen (1991)**

In subparagraaf 2.2.1 wordt een algemene literatuurstudie gepresenteerd over het begrip veranderbereidheid. Aan de hand van de gevonden informatie uit subparagraaf 2.2.1 wordt in subparagraaf 2.2.2 de theorie van Ajzen (1991) beschreven. Deze theorie gaat in op de factoren die van invloed zijn op het uitvoeren van bepaald gedrag door mensen. Het vormt ook de basis van de gekozen meetmethode: de DINAMO-vragenlijst. In subparagraaf 2.2.3

wordt de theorie van Ajzen (1991) zo vertaald dat deze gebruikt kan worden om de veranderbereidheid van de zakelijk leiders te meten. Aan het einde van deze paragraaf kan antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag:

*Wat is veranderbereidheid en welke determinanten van veranderbereidheid zijn uit de literatuur af te leiden?*

### **2.2.1 Algemene literatuurstudie weerstand en veranderbereidheid**

Het doorvoeren van veranderingen in een organisatie is altijd al een grote uitdaging geweest voor een bedrijf. De laatste decennia is deze uitdaging alleen maar groter geworden (Piderit 2000: 783). Het is steeds meer van belang om steun en enthousiasme te genereren bij de werknemers voor de door te voeren verandering (Piderit 2000: 783). De houding van de werknemer ten opzichte van de verandering is namelijk van grote invloed op het slagen van de verandering (Van Dijk en Van Dick 2009: 143; Pardo del Val en Fuentes 2003: 143; Miller, Johnson en Grau 1994: 59). Wanneer een werknemer niet positief staat tegenover de door te voeren verandering, wordt dit omschreven als weerstand (Metselaar, Cozijnsen en Van Delft 2011: 28).

Weerstand ontstaat om diverse redenen. Schuler (2003) noemt in zijn artikel tien redenen die weerstand oproepen bij een mens ten opzichte van een verandering. In deze lijst noemt hij onder andere de perceptie die men heeft van de verandering en de angst voor het veranderen van de bestaande machtsstructuur. Metselaar e.a. (2011: 29) geven ook aan dat weerstand voorkomt in organisaties die de bestaande machtsstructuur willen veranderen. Andere redenen, die Schuler (2003) geeft, zijn: het risico van veranderen is groter dan het risico van stilstaan, men voelt zich verbonden aan het oude systeem, men beschikt niet over rolmodellen, men voelt zich overvallen, men denkt dat men over onvoldoende verandercapaciteit beschikt, een sceptische instelling heeft, men wantrouwt het management en tot slot kan men oprecht geloven dat een verandering een slecht idee is. Het betreft een lange lijst, maar het is geen uitputtende lijst. Weerstand ontstaat ook wanneer de verandering verkeerd geïnterpreteerd wordt en/of de informatie niet juist verstrekt wordt, de motivatie om te veranderen in een organisatie laag is, mislukte veranderpogingen uit het verleden (Pardo del Val en Fuentes 2003: 149) en de mate van investering van afdelingen en individuen in de status quo (Miller, Johnson en Grau 1994: 59). Metselaar e.a. (2011: 31) voegen hieraan toe dat weerstand ook voorkomt wanneer de normen en waarden van verschillende groepen in de organisatie niet op één lijn liggen. Hiernaast kunnen de persoonskenmerken van mensen een grote rol spelen. Een voorbeeld hiervan is de behoefte aan routine. Iemand die behoefte heeft

aan routine is eerder geneigd om weerstand te bieden aan een verandering dan een persoon zonder deze behoefte (Metselaar e.a. 2011: 35). Weerstand kan gezien worden als een sociaal geconstrueerd fenomeen gedefinieerd, en constant geherdefinieerd, door alle betrokken partijen in de verandering (Van Dijk en Van Dick 2009: 158). Het heeft een interactief karakter en moet gezien worden als een proces (Van Dijk en Van Dick 2009: 158).

De betrokken partijen vormen ieder hun eigen mening over de door te voeren verandering. Deze mening wordt bepaald aan de hand van drie verschillende dimensies in een persoon: de cognitieve dimensie, de affectieve dimensie en de intentionele dimensie (Piderit 2000: 786; Metselaar e.a. 2011: 57-58). De cognitieve dimensie heeft betrekking op de overtuigingen van een persoon. De affectieve dimensie heeft betrekking op de emoties van een persoon en de intentionele dimensie heeft betrekking op het werkelijke gedrag/de intentie tot actie van een persoon. Het is mogelijk dat de drie dimensies verschillende waarden toegeschreven krijgen. De overtuigingen van de cognitieve dimensie kunnen positiever zijn dan de emoties van de affectieve dimensie. Het is ook mogelijk dat de overtuigingen positief zijn, maar de emoties die hiermee gepaard gaan niet. Wanneer dit gebeurd is er sprake van een ambivalente houding ten opzichte van de verandering. Die ambivalentie houdt in dat twee verschillende perspectieven sterk aanwezig zijn. Dit is mogelijk tussen de drie dimensies, maar ook binnen een dimensie (Piderit 2000: 787).

Weerstand betreft dus eigenlijk een persoonlijke negatief georiënteerde houding tegen de verandering (Van Dijk en Van Dick 2009: 144). Om deze reden wordt in deze thesis de volgende definitie aan weerstand toegeschreven:

*Een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te vertragen* (Metselaar e.a. 2011: 65).

Weerstand wordt dus als iets negatiefs gezien. Het is een obstakel, dat de door te voeren verandering in de weg zit (Piderit 2000: 784; Van Dijk en Van Dick 2009: 144; Giangreco 2002: 2). Weerstand kan echter ook vanuit een positieve invalshoek benaderd worden (Giangreco 2002: 2; Piderit 2000: 790; Pardo del Val en Fuentes 2003: 149). Als positief wordt gekeken naar weerstand kan het ook gezien worden als een vorm van betrokkenheid van de medewerkers (Metselaar e.a. 2011: 51). Het kan fungeren als een belangrijke vorm van feedback (Ford en Ford 2009: 2). Het geeft aan dat iets niet klopt aan de door te voeren

verandering. Het kan een bron zijn van nieuwe kennis voor de organisatie (Piderit 2001: 790). Piderit (2000: 790) en Ford en Ford (2009) geven zelfs aan dat het naar voren brengen van mogelijke punten van conflict gestimuleerd moet worden. Zo kan begrip voor de verandering gecreëerd worden en kunnen acties, wanneer nodig, gewijzigd worden. Het aangaan van de dialoog met de werknemer, om te bestuderen of het veranderproces aangepast dient te worden, komt ook terug in twee van de vijf punten die Metselaar e.a. (2011: 54) noemen om een positieve draai aan weerstand te geven. Het helpt bij het scherp stellen van de doelen en het eventueel veranderen van de verandering. De andere drie punten zijn (Metselaar e.a. 2011: 55):

1. Het creëren van bewustzijn rondom de verandering.  
Wanneer men niet bekend is met het feit dat een verandering plaatsvindt, mist draagvlak voor de verandering.
2. Het creëren van betrokkenheid.
3. Het afsluiten van negatieve ervaringen uit het verleden.

Om het negatieve karakter van het begrip weerstand te kunnen vermijden is door onder andere Metselaar e.a. (2011: 57) en Piderit (2000: 790) voorgesteld om het woord ‘weerstand’ in relatie tot door te voeren veranderingen niet meer te gebruiken. Wanneer weerstand alleen vanuit een negatieve invalshoek wordt bekeken, kan dit een negatieve invloed hebben op de benadering van de verandering. De term ‘veranderbereidheid’ wordt door Metselaar e.a. (2011: 57) aangeboden ter vervanging van de term ‘weerstand’. Net als weerstand, kan veranderbereidheid ook onderverdeeld worden in de drie eerdergenoemde dimensies van Piderit (2000; Metselaar e.a. 2011: 57). Met het gebruik van het begrip veranderbereidheid, in plaats van weerstand, wordt de nadruk gelegd op het toekomstbeeld en de mens achter de verandering (Metselaar e.a. 2011: 65). Veranderbereidheid wordt als volgt gedefinieerd:

*Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen (Metselaar e.a. 2011: 65).*

Deze definitie is bijna gelijk aan de definitie van weerstand. Het enige verschil is dat het woord ‘negatief’ is vervangen door het woord ‘positief’. Veranderbereidheid is dus een positieve vertaling van het begrip weerstand.

### **2.2.2 Theory of Planned Behavior (Ajzen 1991)**

Uit paragraaf 2.2.1 is gebleken dat weerstand en veranderbereidheid voortkomen uit specifiek gedrag. De theorie van gepland gedrag van Ajzen (1991) sluit hier goed op aan. Zoals al aangegeven in de introductie van deze paragraaf gaat deze theorie in op de factoren die van invloed zijn op het uitvoeren van bepaald gedrag door mensen. Het kan dus een basis bieden bij het bepalen van de factoren die van invloed zijn op de weerstand/veranderbereidheid van een persoon. Wanneer men specifiek gedrag van een persoon probeert te voorspellen, wordt voornamelijk gekeken naar de bestaande algemene veronderstellingen die betrekking hebben op die persoon (Ajzen 1991: 180). Deze algemene veronderstellingen kunnen grofweg vooroordelen genoemd worden. In praktijk blijkt echter dat de meeste voorspellingen van specifiek gedrag aan de hand van algemene veronderstellingen incorrect zijn (Ajzen 1991: 180). De algemene veronderstellingen omtrent gedrag zijn alleen bruikbaar wanneer naar het totaalgedrag van een grote groep wordt gekeken (Ajzen 1991: 181).

Bij het voorspellen van specifiek gedrag zijn twee factoren van belang. De eerste factor is de gedragsintentie. Een gedragsintentie wordt gevormd door de verschillende motivaties die men heeft om bepaald gedrag uit te voeren. De gedragsintentie geeft een indicatie van hoe graag men bepaald gedrag wil uitvoeren. Over het algemeen geldt dat hoe sterker de intentie is om bepaald gedrag uit te voeren, hoe groter de kans is dat het gedrag daadwerkelijk uitgevoerd wordt (Ajzen 1991: 181). Er zijn drie vormen van gedragsintentie. Het belang van de drie determinanten bij het bepalen van de gedragsintentie zal variëren per situatie en gedrag (Ajzen 1991: 188):

- De houding van de persoon ten aanzien van het gedrag;  
Een idee over iets wordt gevormd door bepaalde objecten, eigenschappen, of gebeurtenissen. Het gaat hier om gedragsideeën (Ajzen 1991: 191). Elk idee creëert een relatie tussen bepaald gedrag en een bepaalde uitkomst. Dit wordt als positief of negatief gezien. Deze positieve of negatieve houding is van invloed op het uiteindelijk getoonde gedrag (Ajzen 1991: 191).
- De subjectieve norm ten aanzien van het gedrag;  
Het betreft hier het ervaren van externe druk ten opzichte van het uitoefenen van bepaald gedrag. Het gaat hier om normatieve ideeën (Ajzen 1991: 191).
- De gewaande gedragscontrole.  
Dit is de controle waarover men denkt te beschikken (Ajzen 1991: 91).

De tweede factor is de gewaande gedragscontrole. De gewaande gedragscontrole wordt gezien als een vorm van gedragsintentie. Verder oefent de gewaande gedragscontrole ook direct invloed uit op het uitvoeren van bepaald gedrag. Om deze reden wordt de gewaande gedragscontrole als tweede factor naast de gedragsintentie geplaatst. Het gaat hier om controle ideeën (Ajzen 1991: 191).

Er is sprake van een verschil tussen de werkelijke gedragscontrole en de gedragscontrole die men zelf denkt te hebben. De werkelijke gedragscontrole van een persoon wordt bepaald door de werkelijk beschikbare hulpbronnen en de werkelijk beschikbare mogelijkheden. De gewaande gedragscontrole speelt echter een grotere rol. Het betreft het succes dat men verwacht te behalen bij het uitvoeren van bepaald gedrag. De gewaande gedragscontrole verschilt per situatie (Ajzen 1991: 183). Een voorbeeld wordt gegeven aan de hand van de houding van een balletdanseres ten opzichte van een te dansen choreografie. De gewaande gedragscontrole is hoog, wanneer zij verwacht zonder enige moeite een balletchoreografie uit te kunnen voeren. De gewaande gedragscontrole is echter lager, wanneer diezelfde balletdanseres verwacht dat het uitvoeren van de balletchoreografie zeer moeilijk zal zijn. Het gaat dus om het oordeel dat men heeft over het goed kunnen uitvoeren van bepaald gedrag in een voorziene situatie. Bij een positieve houding ten opzichte van de gewaande gedragscontrole is de kans op het succesvol uitvoeren van gedrag groter dan wanneer men een negatieve houding heeft ten opzichte van de gewaande gedragscontrole (Ajzen 1991: 184).

De twee factoren hebben dus beiden invloed op het uitvoeren van bepaald gedrag. Het belang en de mate van invloed van gedragsintenties en de gewaande gedragscontrole verschilt per gedragssituatie. Wanneer men bijvoorbeeld al beschikt over volledige werkelijke gedragscontrole, is slechts het bezitten van de intentie om bepaald gedrag uit te voeren voldoende. Voordat de twee factoren gebruikt kunnen worden om gedrag te voorspellen, moet eerst aan bepaalde condities worden voldaan (Ajzen 1991: 85):

1. De meeteenheden van de gedragsintentie en gewaande gedragscontrole moeten overeenkomen met de meeteenheden van het te voorspellen gedrag. Van belang hierbij zijn de aanwezige relaties en context.
2. De gedragsintentie en de gewaande gedragscontrole moeten constant blijven tussen de meting en de observatie. Een grote gebeurtenis, zoals het breken van een been, is van invloed op de gedragsintentie en de gewaande gedragscontrole en kan deze ook veranderen.
3. De gewaande gedragscontrole moet realistisch zijn ten opzichte van de werkelijke gedragscontrole.

### 2.2.3 De vertaling van de theorie van Ajzen naar veranderbereidheid en de DINAMO

Het model van Ajzen geeft de ‘verwachtingen ten aanzien van de uitkomsten van gedrag, de invloed van groepsdruk op gedrag van mensen én de mogelijkheden van mensen om het gewenste gedrag te vertonen’ weer (Metselaar, Cozijnsen en Van Delft 2011: 62). De theorie van Ajzen (1991) vormt om deze reden een prima startpunt om de mate van veranderbereidheid te verklaren. Het biedt concrete handvatten om de veranderbereidheid positief te beïnvloeden. Wanneer via de theorie van Ajzen (1991) informatie wordt verzameld over de veranderbereidheid van een groep, ontstaat zicht op de verwachtingen van de groep omtrent de uitkomsten van de verandering. De resultaten van een dergelijk onderzoek kunnen gebruikt worden om de veranderbereidheid in positieve zin te stimuleren. Hierbij moet gebruik worden gemaakt van de sterke en de zwakke punten die naar voren komen uit het onderzoek (Metselaar e.a. 2011: 65). Om de theorie van Ajzen (1991) te kunnen gebruiken in de praktijk worden de drie determinanten van attitude, subjectieve norm en gewaande gedragscontrole vertaald naar willen, moeten en kunnen veranderen (Metselaar e.a. 2011: 66). Dus:

- Attitude → willen veranderen;
- Subjectieve norm → moeten veranderen;
- Gewaande gedragscontrole → kunnen veranderen.

Deze drie variabelen zijn van invloed op de uiteindelijke mate van veranderbereidheid van een persoon. De eerste variabele ‘willen veranderen’ kan onderverdeeld worden in vier onderdelen om de invloed op de veranderbereidheid te kunnen meten (Metselaar e.a. 2011: 70):

1. Verwachte gevolgen van de verandering voor het werk;
2. De emoties die de verandering oproept;
3. De meerwaarde van de verandering voor de organisatie;
4. De betrokkenheid van de medewerker bij het veranderproces.

De tweede variabele ‘moeten veranderen’ valt onder te verdelen in twee onderdelen: interne en externe druk. Bij interne druk gaat het om de druk die de mensen om je heen op je uitoefenen binnen de eigen organisatie. Externe druk heeft te maken met factoren die van buitenaf invloed uitoefenen op de organisatie (Metselaar e.a. 2011: 71).

De derde variabele ‘kunnen veranderen’ valt onder te verdelen in zeven factoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid (Metselaar e.a. 2011: 72):



1. De kennis en ervaringen van betrokkenen;
2. De kwaliteit van de aansturing van het veranderproces;
3. De kwaliteit van de informatievoorziening;
4. Het verandervermogen van de organisatie;
5. De beheersbaarheid van het veranderproces;
6. De timing van het veranderproces;
7. De complexiteit van de verandering.

Al deze variabelen zijn opgenomen in de DINAMO-vragenlijst. De DINAMO-vragenlijst gebruikt de theorie van Ajzen (Metselaar 1997: 116) als basis en is een vragenlijst die de veranderbereidheid van de middenmanagers in een organisatie meet (Metselaar 1997: 1). De veranderbereidheid wordt bepaald door de vraag of de middenmanagers van een organisatie willen, moeten en kunnen veranderen (Metselaar e.a. 2011: 75). De vragenlijst schat de mate van moeite, die de middenmanager wil doen om een verandering door te voeren in de organisatie, in. Naast het meten van de veranderbereidheid geeft de DINAMO ook inzicht in de factoren die van invloed zijn op deze veranderbereidheid en in welke mate (Metselaar 1997: 120).

Het idee achter de DINAMO is dat de mate van veranderbereidheid essentieel is voor het succesvol doorvoeren van een verandering (Metselaar 1997: 1). De DINAMO richt zich dan ook alleen op de veranderbereidheid (Metselaar 1997: 8). Voor de theoretische basis van de DINAMO zijn verschillende theorieën, gericht op rationeel gedrag, getest in veranderende werksettings. De DINAMO beschouwt weerstand tegen een verandering niet als een irrationele reactie en het beschouwt het ontstaan van weerstand ook niet als onvermijdelijk (Metselaar 1997: 116).

Om duidelijk naar voren te brengen dat de DINAMO-vragenlijst weerstand vanuit een andere invalshoek benadert, wordt de term veranderbereidheid gebruikt in plaats van de term weerstand. Naast het benaderen van weerstand vanuit een andere invalshoek, is de DINAMO ook op andere punten van toegevoegde waarde. Het heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat de theorie van Ajzen (1991) bruikbaar is gemaakt als directe onderzoeksmethode. Hiernaast biedt het nieuwe mogelijkheden in verder onderzoek naar het gedrag van managers in een veranderende werkomgeving (Metselaar 1997: 117). Ten vierde helpt de DINAMO onderzoekers om het gedrag van managers in een veranderende werkomgeving beter te begrijpen. Tot slot biedt de DINAMO een exclusieve focus op de verandering zelf. Normaliter richt men zich op tactieken en strategieën om veranderingen te implementeren. Met de

DINAMO ligt de focus meer op het begrijpen van verandering als een proces, welke afhankelijk is van persoonlijke en interpersoonlijke voorwaardelijke gebeurtenissen (Metselaar 1997: 118).

#### **2.2.4 Conclusie paragraaf 2.2**

Met behulp van de algemene literatuurstudie is het begrip ‘veranderbereidheid’ gedefinieerd:

*Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen (Metselaar e.a. 2011: 65).*

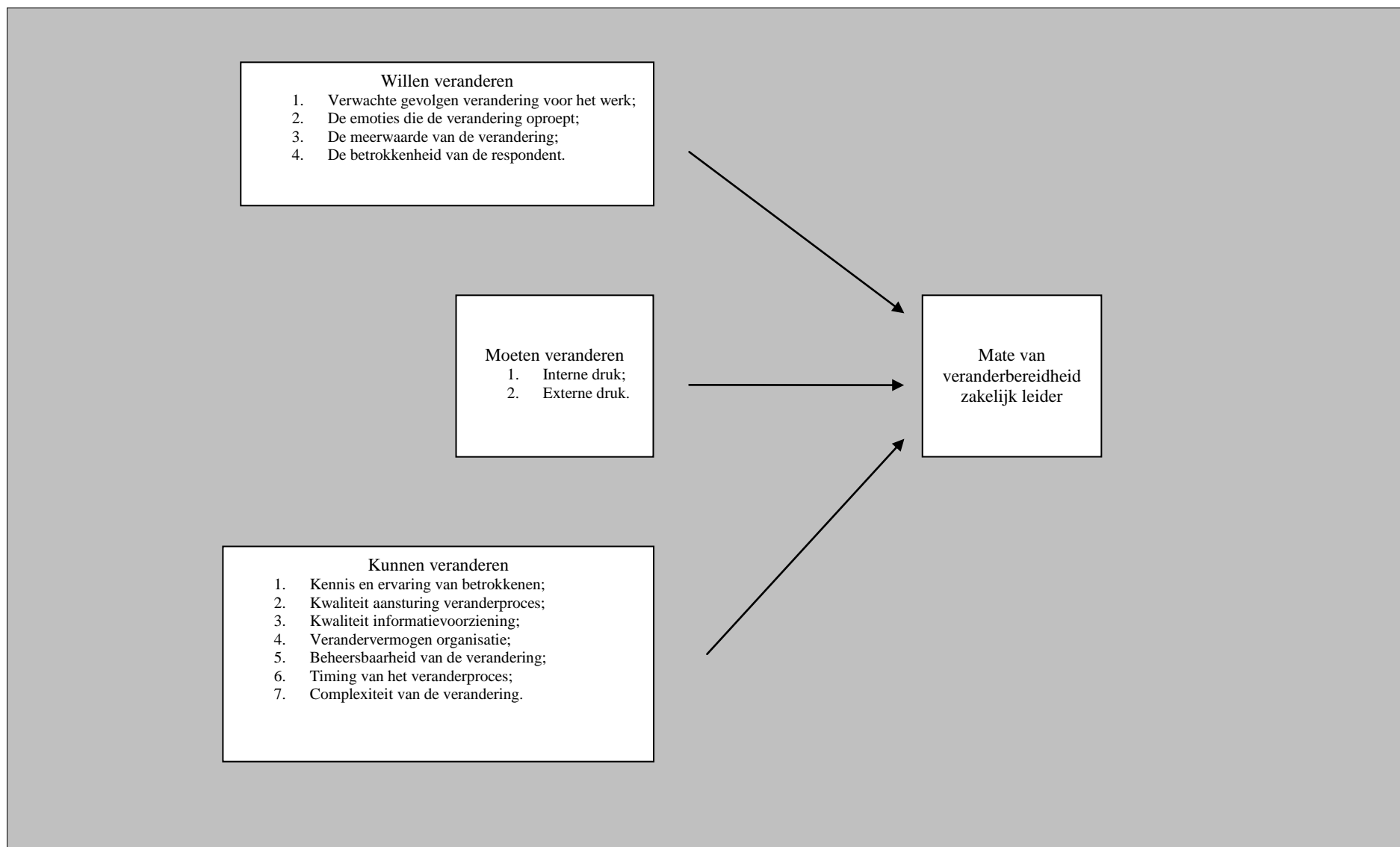
Deze definitie is afgeleid van de definitie van het begrip weerstand, welke een negatieve connotatie heeft. Veranderbereidheid is dus in feite de positieve vertaling van het begrip weerstand. Meerdere factoren zijn van invloed op de houding van een persoon richting de door te voeren verandering. Uit de algemene literatuurstudie zijn de volgende factoren naar voren gekomen: overtuigingen, intenties, emoties, persoonskenmerken, percepties, angst, risico's en mate van informatievoorziening. De factoren worden geanalyseerd langs de cognitieve, affectieve en intentionele dimensies van een persoon. Op basis hiervan wordt de uiteindelijke houding richting een verandering bepaald. Dit alles is onder te verdelen onder de drie categorieën, afgeleid uit de theorie van Ajzen (1991): willen, moeten en kunnen veranderen. De drie categorieën samen bepalen de mate van veranderbereidheid van een persoon of organisatie. Een positieve uitkomst van elk van de factoren per categorie zal hoogstwaarschijnlijk een positief effect hebben op de mate van veranderbereidheid en andersom. De uitkomst wordt gemeten met behulp van de DINAMO-vragenlijst. Elke categorie is onderverdeeld in meerdere factoren. In paragraaf 2.2.3 is per categorie uiteen gezet welke factoren onder welke categorie vallen.

### **2.3 Veranderbereidheid en cultureel ondernemerschap**

In voorgaande paragrafen zijn de begrippen veranderbereidheid en cultureel ondernemerschap uitgewerkt. In deze paragraaf worden de twee concepten bij elkaar gebracht. Cultureel ondernemerschap kan, zoals naar voren is gekomen in paragraaf 2.1.2, bijdragen aan een balans tussen de markt en de artistieke kwaliteit van een organisatie. Het is echter wel lastig

om deze balans te vinden. De culturele instellingen blijven belemmeringen tegenkomen en kunnen niet volledig profiteren van de productiviteitsgroei in de economie. Voordat men over kan gaan tot het doorvoeren van een verandering, in dit geval het accent van de bedrijfsvoering verschuiven richting cultureel ondernemerschap, moet wel sprake zijn van een bepaalde mate van veranderbereidheid. De mate van veranderbereidheid wordt bepaald door drie categorieën, zoals omschreven in paragraaf 2.2.3: willen, moeten en kunnen veranderen. Scoort een organisatie op alle drie de factoren hoog, dat wil zeggen: ze willen, moeten en kunnen veranderen, dan is de mate van veranderbereidheid hoogstwaarschijnlijk hoog. Wanneer op één, twee of alle drie de factoren laag gescoord wordt, dan valt de mate van veranderbereidheid hoogstwaarschijnlijk lager uit. De drie variabelen kunnen dus de mate van veranderbereidheid op een positieve of een negatieve manier beïnvloeden. Deze relatie tussen de drie variabelen en de mate van veranderbereidheid wordt in schema één weergegeven door de drie pijlen.

### Schema 1. Schematische weergave cultureel ondernemerschap en veranderbereidheid



Het weergegeven conceptuele model, het onderwerp van deze scriptie, beslaat één stap van een driestappen-proces. Voordat bepaald kan worden over welke mate van veranderbereidheid een persoon beschikt, dienen eerst nog twee andere stappen genomen te worden. Ondanks dat deze scriptie zich dus hoofdzakelijk richt op de stap gepresenteerd in het conceptuele model, is het nodig om in te gaan op de andere stappen uit het proces. Alleen dan kan volledig begrepen worden waar de gemeten mate van veranderbereidheid vandaan komt. Het proces, waar in deze scriptie over wordt gesproken, ziet er als volgt uit: aan de meerjarig subsidieaanvragende Nederlandse dansgezelschappen wordt vanuit de Rijksoverheid gevraagd het accent van de bedrijfsvoering te verschuiven naar cultureel ondernemerschap. Dit is de situatie waarin om een verandering gevraagd wordt. Elk dansgezelschap bepaald vervolgens voor zichzelf of ze wil, moet en kan veranderen. Dit bepaald de mate van veranderbereidheid van elk dansgezelschap. De eerste stap bestaat dus uit de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap. Deze stap is al uitgewerkt in hoofdstuk één. In paragraaf 4.1 wordt kort ingegaan op de tweede stap: het idee van de dansgezelschappen over de gevraagde herstructurering. Hiervoor is het van belang te weten hoe de verschillende dansgezelschappen het begrip cultureel ondernemerschap definiëren. Vervolgens wordt, als derde stap, in hoofdstuk vier geanalyseerd in welke mate de dansgezelschappen denken in te kunnen haken op deze eigen interpretatie van cultureel ondernemerschap en wordt de mate van veranderbereidheid vastgesteld. Dit wordt gemeten aan de hand van de variabelen willen, moeten en kunnen veranderen.

## **Hoofdstuk 3. Methodologie**

In dit hoofdstuk wordt de gebruikte methodiek van het onderzoek beschreven. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de onderzoekspopulatie en in de tweede paragraaf worden de centrale begrippen geoperationaliseerd. Vervolgens wordt in de derde paragraaf de onderzoeksprocedure omschreven. Ter afsluiting van dit hoofdstuk worden de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek uiteengezet.

### **3.1 Onderzoekspopulatie**

De onderzoekspopulatie bestaat uit (oud) zakelijk leiders van de Nederlandse dansgezelschappen die subsidie hebben aangevraagd voor de periode 2009-2012 en/of de periode 2013-2016. Dit houdt in dat de zakelijk leiders van elk dansgezelschap, dat meerjarige subsidie heeft aangevraagd voor één of beide periodes, benaderd is voor deelname aan het onderzoek. Dit is inclusief enkele dansgezelschappen die wel bestonden in de periode 2009-2012, maar niet meer in de periode 2013-2016. Deze gezelschappen zijn ook van belang voor het onderzoek, omdat zij wel de effecten hebben gevoeld van de gevraagde herstructurering maar zonder positief resultaat. Het opnemen van deze gezelschappen in het onderzoek, vergroot de representativiteit van het onderzoek. Verder zijn zowel huidige als oud-zakelijk leiders van Nederlandse dansgezelschappen geïnterviewd. De geïnterviewde oud-zakelijk leiders in het onderzoek waren zakelijk leider van het desbetreffende dansgezelschap ten tijde van de oproep tot herstructurering vanuit de Rijksoverheid.

Om verschillende redenen is gekozen voor de (oud) zakelijk leiders van meerjarige subsidieaanvragende dansgezelschappen in Nederland als onderzoekspopulatie. Ten eerste is de gehele cultuursector een te grote onderzoekspopulatie om, met de gebruikte onderzoeksstrategie in deze scriptie en het specifieke onderwerp van de scriptie, te onderzoeken. Ten tweede is gekozen voor de dansgezelschappen, omdat vanuit de BIS sterk bezuinigd is op de stelpost dans (OCW 2013b: website). De veranderingen in de omgeving zijn hierdoor voldoende zichtbaar om een onderzoek uit te kunnen voeren.

Voor het onderzoek zijn dertig (oud) zakelijk leiders van Nederlandse dansgezelschappen benaderd. Uiteindelijk hebben vijftien (oud) zakelijk leiders ingestemd met deelname aan het onderzoek (zie bijlage I). Twee mogelijke respondenten gaven aan mee te willen werken aan het onderzoek. Door drukte aan hun kant is het echter niet gelukt een afspraak met ze in te plannen. De zakelijk leiders, die niet deelnemen aan het onderzoek, hebben om verschillende redenen aangegeven niet deel te kunnen nemen. Gebrek aan tijd wordt genoemd als een reden,

dat ze standaard niet mee doen aan dergelijke onderzoeken of omdat ze niet meer bestaan en omdat het nog te gevoelig ligt om erover te praten. Vier zakelijk leiders hebben helemaal niet gereageerd.

De werkelijke onderzoekspopulatie bestaat dus uit vijftien (oud) zakelijk leiders van Nederlandse dansgezelschappen die in de periode 2009 – 2012 en de periode 2013 – 2016 meerjarige subsidie aangevraagd hebben. Onder de respondenten zitten zakelijk leiders van dansgezelschappen die geen, minder of meer subsidie hebben ontvangen in de periode 2013-2016 in vergelijking met de periode 2009-2012. En de onderzoekspopulatie bevat dansgezelschappen waarbij de hoogte van de ontvangen subsidie ongeveer gelijk is gebleven. Elke mogelijke vorm van wijziging in de hoogte van de subsidie is hierdoor aanwezig in de onderzoekspopulatie. Hiernaast doet ook één dansgezelschap uit de BIS mee aan het onderzoek. Om deze reden wordt de onderzoekspopulatie als voldoende representatief beschouwd voor alle meerjarig subsidieaanvragende dansgezelschappen in Nederland.

### **3.2 Operationalisatie**

De eerste stap binnen het operationaliseren is het definiëren van de belangrijkste theoretische begrippen (Van Thiel 2010: 52). De twee centrale begrippen in dit onderzoek zijn cultureel ondernemerschap en veranderbereidheid. Beide begrippen zijn in hoofdstuk twee gedefinieerd. Vervolgens wordt bepaald aan de hand van welke determinanten het theoretische begrip gemeten kan worden (Van Thiel 2010: 52). Voor dit onderzoek is het alleen van belang het begrip veranderbereidheid te operationaliseren. Dit is namelijk het enige begrip dat gemeten dient te worden ter beantwoording van de onderzoeksvraag. Cultureel ondernemerschap is een centraal begrip, omdat de herstructurering in die richting plaatsvindt. Het hoeft alleen omschreven te worden ter verduidelijking van het onderzoek en maakt operationalisatie van de term niet nodig. Het begrip veranderbereidheid wordt geoperationaliseerd aan de hand van de DINAMO-vragenlijst, zoals beschreven in hoofdstuk twee. De vragenlijst kan niet worden toegevoegd als bijlage aan het onderzoek, omdat deze auteursrechtelijk beschermd is. De variabelen willen, moeten en kunnen veranderen bepalen samen de mate van veranderbereidheid. Elke variabele is weer onderverdeeld in verschillende categorieën. Elke categorie bestaat uit verschillende factoren. In de vragenlijst wordt de respondent gevraagd de eigen houding per factor aan te geven op een schaal van één op vijf. De resultaten van alle factoren samen, bepalen het resultaat van de categorieën. De resultaten

van alle categorieën samen bepalen de resultaten van de variabelen en dit bepaald vervolgens de mate van veranderbereidheid.

### **3.3 Onderzoeksprocedure**

In deze paragraaf wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd (Van Thiel 2010: 52). Als eerst is een literatuuronderzoek uitgevoerd. Verder maakt het onderzoek gebruik van zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve methode. Dit heet triangulatie (Katholieke Universiteit Leuven 2013: website). Een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek leidt meestal tot meer betrouwbare informatie. In dit onderzoek gaat het kwantitatieve onderzoek vooraf aan het kwalitatieve onderzoek. De reden hiervoor is dat de kwantitatieve ronde de basis vormt voor de kwalitatieve ronde. In de kwalitatieve ronde wordt namelijk ingegaan op de antwoorden gegeven in de kwantitatieve ronde.

In de kwantitatieve ronde wordt de zakelijk leiders van de dansgezelschappen de DINAMO-vragenlijst, zoals besproken in paragraaf 2.1.2, voorgelegd. De vragenlijst werd verstuurd naar een respondent wanneer deze had ingestemd met deelname aan het onderzoek. Het invullen van de vragenlijst wordt opgevolgd door een interview, de kwalitatieve ronde. Met de tweede ronde wordt geprobeerd dieper in te gaan op de antwoorden gegeven in de DINAMO-vragenlijst. De ingevulde vragenlijst diende een dag van tevoren opgestuurd te worden naar de onderzoeker ter voorbereiding van het interview. Op basis van de ingevulde vragenlijst zijn interviewvragen opgesteld. Hiernaast zijn in de interviews enkele standaardvragen gesteld. Het gaat dus om semigestructureerde interviews. Op deze wijze kan verklaard worden waarom bepaalde antwoorden gegeven zijn. De ingevulde vragenlijsten zijn vervolgens ingevoerd in SPSS en de interviews zijn op twee verschillende manieren gecodeerd. Voor dit onderzoek zijn vijftien vragenlijsten ingevoerd in SPSS en vijftien interviews op twee verschillende manieren gecodeerd.

#### **3.3.1 Literatuuronderzoek**

In deze subparagraaf wordt uiteengezet in welke periode en locatie gezocht is naar welke literatuur. In subparagraaf 2.1.1 is een algemene literatuurstudie gepresenteerd over ondernemerschap en de uitvoerende kunsten. Bij de literatuurstudie is de term ‘cultureel ondernemerschap’ gebruikt als basis. Hiernaast is gezocht naar artikelen in de database van de bibliotheek van de Erasmus Universiteit, de Boekmanstichting, *The Journal of Arts Management*, scholar.google.com, jstor.org en via citaten en literatuurlijsten van andere



artikelen. Er is gezocht op de termen cultureel ondernemerschap, definitie cultureel ondernemerschap, ondernemerschap, *entrepreneurship*, *cultural entrepreneurship*, *cultural entrepreneurship and the performing arts*. Er is gezocht naar literatuur van vijftien maart tot twintig april 2013.

In subparagraaf 2.2.1 is een algemene literatuurstudie gepresenteerd over het begrip veranderbereidheid. Bij de literatuurstudie met betrekking tot de veranderbereidheid is het boek van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011) gebruikt als basis. Hiernaast is gezocht naar artikelen in de database van de bibliotheek van de Erasmus Universiteit, scholar.google.com, jstor.org en via citaten en literatuurlijsten van andere artikelen. In eerste instantie werd alleen gezocht op termen als veranderbereidheid, bereidheid te veranderen, *willingness to change*, *change* en veranderen. Naar aanleiding van het boek van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft is later ook gezocht op termen als weerstand, weerstand tegen verandering, *resistance to change* en *organizational change*. Er is gezocht naar literatuur van begin februari tot twaalf maart 2013.

### **3.3.2 Kwantitatieve data-analyse**

De DINAMO-vragenlijst is gebruikt voor het meten van de gemiddelde mate van veranderbereidheid. Categorie veertien in de vragenlijst richt zich specifiek op de mate van veranderbereidheid van de respondent. De gemiddelde mate van veranderbereidheid van alle respondenten is berekend door de antwoorden van alle factoren in deze categorie bij elkaar op te tellen en te delen door het aantal gegeven antwoorden. Vervolgens zijn de gemiddeldes van de variabelen willen, moeten en kunnen veranderen berekend om te zien in welke mate deze variabelen van belang zijn volgens de respondenten bij het bepalen van de gemiddelde mate van veranderbereidheid. Deze gemiddelden zijn berekend door alle gegeven antwoorden van alle factoren per variabele bij elkaar op te tellen en te delen door het aantal gegeven antwoorden. Omdat het slechts vijftien vragenlijsten betreft, kan geen uitspraak gedaan worden over de oorzaak-gevolg relaties tussen de gemiddelden van de verschillende variabelen en de gemiddelde mate van veranderbereidheid.

In categorie veertien van de vragenlijst wordt specifiek de mate van veranderbereidheid gemeten. Onder deze categorie vallen vier verschillende factoren. Aan de hand van deze factoren wordt de uiteindelijke mate van veranderbereidheid bepaald. Hier komt, op een schaal van één op vijf en afgerond op twee decimalen, een score uit. Het cijfer één houdt in dat de respondenten helemaal niet veranderbereid zijn, het cijfer twee geeft aan dat ze niet veranderbereid zijn, het cijfer drie geeft aan dat de respondenten over een neutrale

houding beschikken richting de eigen mate van veranderbereidheid, het cijfer vier geeft aan dat de respondenten veranderbereid zijn richting de gevraagde verandering en het cijfer vijf geeft aan dat de respondenten over volledige veranderbereidheid beschikken.

De gemiddelden van de variabelen willen, moeten en kunnen veranderen worden ook weergegeven op een schaal van één op vijf. Het cijfer één houdt in dat de respondenten helemaal niet willen/kunnen/moeten veranderen, het cijfer twee houdt in dat de respondenten niet willen/moeten/kunnen veranderen, het cijfer drie houdt in dat de respondenten over een neutrale houding beschikken richting willen/moeten/kunnen veranderen, het cijfer vier houdt in dat de respondenten willen/moeten/kunnen veranderen en het cijfer vijf houdt in dat de respondenten volledig willen/moeten/kunnen veranderen.

### **3.3.3 Kwalitatieve Data-analyse**

Voor de kwalitatieve data-analyse zijn alle vijftien interviews op twee manieren gecodeerd: open codering en codering langs de categorieën van de DINAMO-vragenlijst. Hiervoor is gekozen, omdat coderen door de onderzoeker als een efficiënte manier wordt gezien om het basismateriaal te structureren (= datareductie) voor analyse (Katholieke Universiteit Leuven 2013: website). De categorieën van de DINAMO-vragenlijst zijn reeds uiteengezet in paragraaf 2.2.3. De titels van de categorieën zijn ook de codes gebruikt voor de codering langs de categorieën van de DINAMO-vragenlijst. De open codering is langs de volgende drie fasen gegaan (Katholieke Universiteit Leuven 2013: website):

1. Open coderen;

In deze eerste fase wordt elk interview doorgenomen en worden aan stukken tekst steekwoorden, codes, toegekend.

2. Axiaal coderen;

Axiaal coderen is de tweede fase en hierbij worden de bij elkaar passende codes in één categorie gezet. Uit het axiaal coderen vloeien dus verschillende categorieën voort.

3. Selectief coderen.

Bij deze derde en laatste fase wordt op zoek gegaan naar bijzonderheden in de codes.

De open codering is eerst uitgevoerd. Gekozen is om de open codering eerst uit te voeren, zodat deze zo min mogelijk beïnvloedt wordt door de codering langs de categorieën van de DINAMO-vragenlijst. Bij het open coderen van de interviews zijn meerdere codes naar voren gekomen. Deze zijn onderverdeeld in zestien verschillende categorieën:

**Tabel 1. Categorieën Axiaal Coderen**

<b>Categorie</b>	<b>Uitleg</b>
Afhankelijkheid van derden	De dansgezelschappen zijn van verschillende instanties en andere actoren afhankelijk voor het eigen welzijn.
Bezuinigingen	Binnen deze categorie zijn uitspraken opgenomen over de mate, gevolgen en meningen van en over de bezuinigingen in de cultuursector.
Concurrentie	De gevraagde herstructurering heeft ook gevolgen voor de concurrentie in het veld.
Cultureel ondernemerschap algemeen	Alle uitspraken over cultureel ondernemerschap.
Definitie cultureel ondernemerschap	Alle uitspraken over de definitie/vertaling van cultureel ondernemerschap.
Economische crisis	Alle uitspraken waarin gesproken wordt over de economische crisis.
Eisen en Maatregelen Publieke Instanties	Hierbij gaat het voornamelijk over de verschillende overheden (Rijksoverheid, provincie, gemeentes) en het Fonds Podiumkunsten (FPK).
Informatie dansgezelschappen	Hierin is alle informatie opgenomen, die specifiek geldt voor een dansgezelschap.
Maatschappelijk draagvlak	Alle uitspraken over maatschappelijk draagvlak in het algemeen, mening hierover en het genereren van maatschappelijk draagvlak.
Negatieve connotatie	Alle uitspraken over de negativiteit waarmee de gevraagde herstructurering naar voren is gebracht en de gevolgen hiervan voor de cultuursector.
Oplossingen volgens gezelschappen	Enkele gezelschappen hebben aangegeven hoe ze denken dat het beter/anders kan. Deze uitspraken zijn in deze categorie opgenomen.
Overig	Alle uitspraken, die wel van belang kunnen zijn, maar niet in één van de categorieën passen.
Relatie met/rol van artistiek leider	Alle uitspraken met betrekking tot de artistiek leider van een dansgezelschap.
Subsidie	Alle uitspraken op het gebied van subsidie. Inclusief hoogte, rol van subsidie.
Verandering	Alle uitspraken die niet duidelijk onder te brengen waren in één van de categorieën, maar die wel specifiek over verandering spraken.
Vergelijking andere landen	Alle uitspraken waarin wordt verwezen naar of vergeleken met een ander land.
Verschillen tussen gezelschappen	Alle uitspraken gericht op verschillen tussen dansgezelschappen (dansstijl, grootte, etc.).

Voor de laatste fase van de open codering is elke categorie apart geanalyseerd. Vervolgens zijn de interviews gecodeerd langs de categorieën van de DINAMO-vragenlijst. De informatie is per coderingsronde uitgeschreven en vervolgens is de uitgeschreven informatie met elkaar vergeleken. Bij het vergelijken is gelet op overeenkomsten, verschillen en overige opvallendheden. Wanneer de teksten met elkaar overeen kwamen, zijn ze geïntegreerd in de analyse. Sterke verschillen en overige opvallendheden zijn apart benadrukt. De analyse wordt aan het einde van hoofdstuk vier weergegeven in een nieuw schema.

### **3.4 Validiteit en betrouwbaarheid**

In deze paragraaf wordt de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek besproken. De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en de consistentie waarmee de variabelen worden gemeten. Hoe groter de nauwkeurigheid en consistentie hoe meer de kans op een toevalligheid uitgesloten kan worden. De nauwkeurigheid van het onderzoek gaat samen met het gebruikte meetinstrument (Van Thiel 2010: 53). In dit onderzoek wordt de DINAMO-vragenlijst gebruikt als meetinstrument. De DINAMO-vragenlijst is een wetenschappelijk goedgekeurd meetinstrument. Om deze reden wordt de nauwkeurigheid van het onderzoek goed bewaakt. Bij consistentie gaat het om het principe van herhaalbaarheid van het onderzoek. Onder dezelfde omstandigheden zal elke keer hetzelfde gemeten moeten worden (Van Thiel 2010: 53). De kans is groot dat onder dezelfde omstandigheden dezelfde resultaten gevonden worden in dit onderzoek. Dit blijft echter een aanname. Het is niet mogelijk om dit onderzoek opnieuw onder dezelfde omstandigheden uit te voeren. Het veranderproces is een dynamisch proces. Door de dynamiek van het veranderproces en het eigen karakter van de geïnterviewde organisaties en hun bedrijfsvoering, zit elke respondent in een ander moment van het veranderingsproces en blijven zij in beweging. Afhankelijk van de startpositie is de verandering groot of klein voor een dansgezelschap. De beweeglijkheid en dynamiek zorgen ervoor dat het moment van meting nooit precies nagebootst kan worden. Dit maakt herhaalbaarheid van het onderzoek lastig.

Bij de validiteit gaat het om de interne en externe validiteit van het onderzoek. De interne validiteit betreft de interne geldigheid van het onderzoek. Meet het daadwerkelijk wat gemeten moet worden? Het gaat hier om of de operationalisaties werkelijk het theoretische construct weergeven en of het veronderstelde theoretische verband daadwerkelijk aanwezig is (Van Thiel 2010: 58). De interne validiteit wordt gewaarborgd door het gebruik van de

DINAMO-vragenlijst als meetinstrument. De vragenlijst is opgesteld om de mate van veranderbereidheid van een persoon te meten. Hierdoor is zeker dat de mate van veranderbereidheid ook daadwerkelijk gemeten wordt. De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Voor wie kan het onderzoek nog meer gelden (Van Thiel 2010: 59)? In dit onderzoek is op drie vlakken sprake van beperkte generaliseerbaarheid. Ten eerste wordt in het onderzoek de mate van veranderbereidheid van de respondent gemeten en niet van de hele organisatie. Er kan alleen verondersteld worden dat de mate van veranderbereidheid van de zakelijk leider ook haar weerslag heeft op de mate van veranderbereidheid van de organisatie. De veronderstelling is gemaakt in dit onderzoek, omdat de respondenten onder andere verantwoordelijk zijn voor het organisationele proces in de organisatie. Wanneer de respondent bereid is te veranderen, dan zal hij of zij de mogelijkheden hiervan binnen de organisatie bestuderen. De tweede beperking in de generaliseerbaarheid van het onderzoek is dat de resultaten alleen geldig zijn voor de Nederlandse dansgezelschappen. Elke discipline binnen de cultuursector is anders en heeft op een andere manier te maken met de bezuinigingen en de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap. Willen de resultaten van het onderzoek gelden voor een breder deel van de cultuursector, dan zouden ook andere disciplines opgenomen moeten worden in het onderzoek. Ten derde zijn de resultaten van dit onderzoek niet geldig voor dansgezelschappen in andere landen. De samenstelling van de danssector is in elk land anders en ook overheden spelen andere rollen in de kunst- en cultuursector. Hiernaast zijn de invloeden van de economische crisis en de genomen maatregelen voor de cultuursector naar aanleiding van de crisis ook niet gelijk aan de situatie in Nederland. De gebruikte onderzoeksmethode kan echter wel, wanneer rekening wordt gehouden met de genoemde betrouwbaarheid en validiteit, gebruikt worden in de hele Nederlandse cultuursector en andere landen.

## 4. Analyse: de Determinanten van Veranderbereidheid

In dit hoofdstuk wordt de verzamelde informatie geanalyseerd. De verzamelde informatie bestaat, zoals uitgelegd in hoofdstuk drie, uit vijftien interviews en vijftien ingevulde vragenlijsten. De ingevulde vragenlijsten zijn ingevoerd in SPSS en de score is per variabele berekend. De interviews zijn eerst open gecodeerd en uit die open codering is een categoriale codering afgeleid. Vervolgens zijn de interviews gecodeerd langs de categorieën van de DINAMO-vragenlijst. Op deze wijze wordt een link gemaakt naar de vragenlijst, maar wordt andere informatie niet over het hoofd gezien. Zonder open codering zouden belangrijke aspecten van de verzamelde informatie over het hoofd gezien kunnen worden. De ingevulde vragenlijsten en het coderen hebben geleid tot een uitgebreid informatiepakket. De informatie wordt geanalyseerd om een antwoord te kunnen geven op de derde deelvraag van dit onderzoek:

*Welke determinanten zijn van invloed op de veranderbereidheid van de zakelijk leiders van de meerjarig subsidieaanvragende dansgezelschappen betreffende de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap en waarom zijn juist deze determinanten van invloed?*

Om de deelvraag goed langs de literatuur over veranderbereidheid te kunnen beantwoorden, wordt schema één (zie paragraaf 2.3) gevolgd. In het schema wordt aangegeven dat de mate van veranderbereidheid afhankelijk is van de variabelen willen, moeten en kunnen veranderen. De drie variabelen worden in dit onderzoek gezien als de onafhankelijke variabelen en de mate van veranderbereidheid is de afhankelijke variabele. Voordat over kan worden gegaan op het meten van de mate van veranderbereidheid aan de hand van de variabelen, moet worden weergegeven wat de gevraagde herstructurering vanuit de overheid inhoudt. Dit is gedaan in het eerste hoofdstuk van deze scriptie. In dit hoofdstuk wordt dus begonnen met het uitwerken van stap twee van het veranderproces: het idee van de dansgezelschappen over de gevraagde verandering richting cultureel ondernemerschap. Vervolgens worden in paragraaf 4.2 de kwantitatief gemeten waarden van de gemiddelde mate van veranderbereidheid en de drie variabelen willen, moeten en kunnen veranderen weergegeven. Daarna worden in de daaropvolgende paragrafen de beschreven kwantitatieve waarden verklaard met behulp van de gecodeerde informatie uit de interviews met betrekking tot de variabelen willen, moeten en kunnen veranderen. De overige determinanten, naar voren

gekomen uit de open codering, worden in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk besproken. Alle tekst, uitgeschreven in de analyse, is gezegd door de respondenten. Op sommige punten worden de uitspraken van de respondenten ondersteund door de gebruikte literatuur. Alleen de conclusies van de verschillende paragrafen, de eindconclusie en paragraaf 4.2 is geschreven vanuit het perspectief van de onderzoeker.

#### **4.1 Het idee van de dansgezelschappen over de gevraagde verandering en cultureel ondernemerschap**

Uit de verzamelde informatie komt naar voren dat de respondenten over een ambivalente houding beschikken ten opzichte van de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap. Geen enkel dansgezelschap vindt het een probleem om binnen het kader van de huidige economische crisis en de effecten hiervan op de Nederlandse samenleving, het accent in de bedrijfsvoering te verschuiven naar meer ondernemerschap. Dit is in tegenstelling tot wat gezegd wordt in het citaat aan het begin van deze scriptie. De gevraagde herstructurering zet druk op de ketel. De respondenten worden nu gedwongen om verder en op een andere manier naar de eigen organisatie te kijken. Een voorbeeld hiervan is dat subsidie niet meer als vanzelfsprekend gezien kan worden. Een andere bewustwording is dat op dit moment de culturele instellingen niet voldoende bedrijfsmatig ingericht zijn met als gevolg dat geld in de markt blijft zitten. Tot slot is het goed om het bedrijfsleven en het publiek zich cultuurbewuster te laten opstellen.

Ondanks de eerste positieve reactie, geven de respondenten aan ook minder positief te staan tegenover de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap. Deze minder positieve houding heeft niet te maken met de gevraagde herstructurering zelf, maar met de wijze waarop de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap wordt opgelegd. De gezelschappen krijgen te weinig tijd om de herstructurering te kunnen realiseren. Het is voor de dansgezelschappen onduidelijk wat de publieke instanties precies verstaan onder cultureel ondernemerschap en waar ze op afgerekend worden. Verder wordt het gezien als een bezuinigingsoperatie, een politiek spel. Dit brengt onzekerheid met zich mee. De instellingen weten om die reden niet goed waar ze aan toe zijn en kunnen geen goede inschattingen maken van het perspectief op de lange termijn.

De respondenten geven aan dat ondernemerschap in de culturele sector niet iets nieuws is. Er vond altijd al een gematigde verandering in die richting plaats. Het idee dat de kunst- en cultuursector meer marktgericht moet gaan werken is begin jaren tachtig ontstaan.

Dit komt ook naar voren in het literatuuronderzoek in subparagraaf 2.1.1. De laatste jaren wordt het begrip cultureel ondernemerschap echter veelvuldig genoemd. Hierdoor lijkt het alsof cultureel ondernemerschap een nieuw fenomeen is, maar dit is niet zo. Één van de respondenten geeft aan dat door het woord ‘cultureel’ voor ‘ondernemerschap’ te plaatsen in werkelijkheid wordt aangegeven dat het geen echt ondernemerschap is. Het is ondernemerschap in de cultuursector. De gezelschappen moeten voldoen aan allerlei voorwaarden van verschillende instanties en worden hier op afgerekend. Onderhandeling is niet mogelijk, want de gezelschappen dienen het opgestelde beleid te volgen. Het nadeel hiervan is dat volgens de respondenten het opgestelde beleid niet goed past bij de culturele instellingen en de cultuursector in het algemeen. In de theorie van Scheff en Kotler (1996) kwam al naar voren dat de kunst- en cultuursector over een specifiek karakter beschikt en daardoor niet altijd mee kan groeien met de ontwikkelingen in andere sectoren. Dit specifieke karakter wordt ook genoemd in het algemene literatuuronderzoek van paragraaf 2.1.1. Kunst is geen marktconform product volgens de respondenten. De kunstinstellingen produceren vanuit een artistieke urgentie en niet vanuit vraag en aanbod. Dit maakt de omslag lastiger. Subsidie kan hierbij fungeren als een financiële steun in de rug. Het publiek en het bedrijfsleven zullen volgens de respondenten de rol van financiële supporter nog niet gaan vervullen. Zij dienen eerst cultuurbewuster gemaakt te worden.

Verder is het voor de zakelijk leiders van de dansgezelschappen onduidelijk wat precies bedoeld wordt met cultureel ondernemerschap. In de wetenschappelijke literatuur is al sprake van meerdere en van elkaar verschillende definities (Van Deutekom 2009: 1-13). Op dit moment lijkt het voor de respondenten alsof het alleen in geld uitgedrukt wordt. Er wordt gekeken naar inkomstenpercentages, publiciteit en marketing. De respondenten geven aan dat niet alles wat een culturele onderneming doet, in geld is uit te drukken. Deze onduidelijkheid zorgt ervoor dat iedere instelling een andere definitie van cultureel ondernemerschap hanteert en dit probeert te integreren in de eigen organisatie. In subparagraaf 4.1.1 wordt dieper ingegaan op de verschillende gehanteerde definities.

Tot slot geven de zakelijk leiders van de dansgezelschappen aan dat de herstructurering richting cultureel ondernemerschap wordt gebruikt om de bezuinigingen in de culturele sector te rechtvaardigen. De bezuinigingen worden in principe niet als een probleem gezien, maar zes van de vijftien respondenten spreken wel over buitenproportionele bezuinigingen in de culturele sector. Het geld dat in de cultuursector omgaat, in verhouding met de hele begroting, is klein. De bezuinigingen in de culturele sector worden om deze reden door de respondenten beschouwd als symbolisch en niet als effectief. De bezuinigingen in de



cultuursector hadden geleidelijker en subtieler gekund, zeker met oog op de gevraagde herstructurering. Vier respondenten geven aan dat een dergelijke herstructurering doorgevoerd had moeten worden in een hoogconjunctuur. Dan is er geld en tijd om een dergelijke omslag te kunnen maken. Er dient eerst geïnvesteerd te worden in de gevraagde herstructurering voor deze op goede wijze plaats kan vinden. De investering betaalt zich uiteindelijk uit. Nu dient in één keer een omslag gemaakt te worden. Organisaties gaan kapot doordat zij niet kunnen veranderen met de gevraagde snelheid. De ene cultuurinstelling heeft hier meer ervaring mee en kennis van dan een andere instelling. Voornamelijk de instellingen met minder ervaring met cultureel ondernemerschap hebben moeite met de snelheid van de verandering. Zij halen het niet of geven de hoop op. Op deze wijze vindt volgens de respondenten een kaalslag plaats in de culturele sector van Nederland.

De zakelijk leiders geven dus in eerste instantie aan positief te staan richting het gebruik van meer cultureel ondernemerschap, maar de publieke instanties denken er volgens hen te makkelijk en te snel over. Ze staan dus zowel positief als negatief tegenover de verandering. Door de snelheid en onduidelijkheid van de ontwikkelingen maken de respondenten zich zorgen over de kwaliteit en duurzaamheid in de cultuursector op de lange termijn. Nu wordt het gezien als een verholde bezuinigingsoperatie, een onderdeel van het politieke spel. De respondenten verwachten niet dat, als de overheid zich terugtrekt, het publiek en het bedrijfsleven zich aanbieden en de financiële gaten gaan opvullen. Dit is allemaal van invloed op de mate van veranderbereidheid van de zakelijk leiders van de dansgezelschappen.

#### **4.1.1 De definities van cultureel ondernemerschap**

Door de onduidelijkheid vanuit de publieke instanties over de definitie van cultureel ondernemerschap hebben de dansgezelschappen het begrip een eigen definitie gegeven. De meerderheid van de respondenten vindt het lastig een duidelijk omlinjende definitie van cultureel ondernemerschap te geven. Het wordt gezien als een containerbegrip. Cultureel ondernemerschap wordt om deze reden eerder vertaald in concrete maatregelen en meetmogelijkheden.

De dansgezelschappen vertalen het naar een houding waarin de organisatie ervoor zorgt dat zoveel mogelijk mensen bijdragen aan het geproduceerde product. Hierbij wordt goed nagedacht over de afzet, ze leren creatief omgaan met beperkingen en ze zijn selectief richting dat wat ze doen zonder dat de eigen culturele betekenis/waarde verloren gaat. De volgende concrete maatregelen dragen bij aan het ontwikkelen van een dergelijke houding:

- Het vergroten van het verspreidingsbeleid;
- Het nemen van initiatieven om andere doelgroepen te bereiken;
- Goed nadenken over de doelgroep;
- Het maken van voorstellingen specifiek voor een doelgroep;
- Het op elkaar afstemmen van vraag en aanbod met als doel winst te maken;
- Marktgericht werken;
- Gebruik maken van *crowdfunding*, *timesharing*, etc.;
- Het verhogen van de toegangsprijzen;
- Het op zoek gaan naar alternatieve financieringsbronnen;
- Het verhogen van de bezoekersaantallen en het draagvlak.

Naast deze eigen vertaling, voegen de dansgezelschappen ook de gestelde eisen van de publieke instanties, beschreven in hoofdstuk één, toe aan de eigen definitie. Dit doen ze omdat, wanneer niet voldaan wordt aan deze eisen, de dansgezelschappen hoogstwaarschijnlijk geen subsidie meer ontvangen.

## **4.2 De kwantitatieve ronde: de mate van veranderbereidheid**

Met behulp van de ingevulde vragenlijsten kan de gemiddelde mate van veranderbereidheid gemeten worden. Verder kan berekend worden wat de gemiddelde scores zijn voor de variabelen willen, moeten en kunnen veranderen. In subparagraaf 3.3.2 is uitgelegd wat de verschillende scores betekenen. Om deze reden wordt in deze paragraaf alleen ingegaan op de gemeten scores en de betekenis hiervan. Aan het einde van de paragraaf worden de scores samengevat in tabel twee.

In categorie veertien van de vragenlijst wordt specifiek de mate van veranderbereidheid gemeten. Onder deze categorie vallen vier verschillende factoren. Aan de hand van deze factoren is de uiteindelijke mate van veranderbereidheid bepaald. De gemiddelde mate van veranderbereidheid van de deelnemende respondenten is 3,77. Dit houdt in dat de respondenten niet neigen naar een neutrale houding ten opzichte van de veranderbereidheid richting de gevraagde verandering, maar dat ze ook niet compleet neigen naar veranderbereidheid. De respondenten beschikken over een redelijke mate van veranderbereidheid richting de gevraagde herstructurering.

De gemiddelden van de variabelen willen, moeten en kunnen veranderen worden ook weergegeven op een schaal van één op vijf. De variabele ‘willen veranderen’ komt uit op een

score van 3,53. Dit houdt in dat de respondenten neigen naar een beperkte mate van ‘willen veranderen’. Ze willen niet, niet veranderen, maar ze willen ook niet graag veranderen. De variabele ‘moeten veranderen’ komt uit op een score van 3,58. De respondenten geven zo aan dat ze enigszins druk voelen om te moeten veranderen, maar dat deze druk om te veranderen niet prominent aanwezig is. De score neigt immers niet naar een neutrale houding, maar het neigt ook niet naar een houding waarin de respondenten voelen dat ze moeten veranderen. De variabele ‘kunnen veranderen’ komt uit op een score van 3,39. Bij deze variabele neigen de respondenten meer naar een neutraal antwoord, maar nog steeds zijn ze niet volledig neutraal. Ze vinden dat ze in bepaalde mate kunnen veranderen.

Voor de duidelijkheid worden de scores met uitleg in onderstaande tabel weergegeven:

**Tabel 2. De scores van de kwantitatieve ronde**

<b>Variabele</b>	<b>Score</b>	<b>Uitleg</b>
<b>Mate van veranderbereidheid</b>	3,77	Dit houdt in dat de respondenten niet neigen naar een neutrale houding ten opzichte van de veranderbereidheid richting de gevraagde verandering, maar dat ze ook niet compleet neigen naar veranderbereidheid. De respondenten beschikken over een redelijke mate van veranderbereidheid richting de gevraagde herstructurering.
<b>Willen veranderen</b>	3,53	Dit houdt in dat de respondenten neigen naar een beperkte mate van ‘willen veranderen’. Ze willen niet, niet veranderen, maar ze willen ook niet graag veranderen.
<b>Moeten veranderen</b>	3,58	De respondenten geven zo aan dat ze enigszins druk voelen om te moeten veranderen, maar dat deze druk om te veranderen niet prominent aanwezig is. De score neigt immers niet naar een neutrale houding, maar het neigt ook niet naar een houding waarin de respondenten voelen dat ze moeten veranderen.
<b>Kunnen veranderen</b>	3,39	Bij deze variabele neigen de respondenten meer naar een neutraal antwoord, maar nog steeds zijn ze niet volledig neutraal. Ze vinden dat ze in bepaalde mate kunnen veranderen.

### **4.3 Willen Veranderen**

De variabele ‘willen veranderen’ wordt, zoals al eerder omschreven, onderverdeeld in vier categorieën. Elke categorie wordt besproken in een subparagraaf. De eerste categorie richt zich op de verwachte gevolgen van de verandering op het werk. In de DINAMO-vragenlijst ligt de focus voornamelijk op het werk van de respondent zelf. In deze analyse wordt de categorie breder geïnterpreteerd. Het gaat om de gevolgen van de verandering op de werkvloer in het algemeen. De tweede categorie betreft de emoties van de respondenten richting de verandering. In deze categorie wordt besproken welke emoties de respondenten genoemd hebben en welke emoties de respondenten hebben laten zien gedurende het interview. De derde categorie is de verwachte meerwaarde van de verandering. In de vragenlijst wordt de meerwaarde van de verandering naar specifieke punten, zoals de interne efficiency en de kwaliteit van het product, vertaald. In de analyse worden ook andere punten uitgeschreven die de respondenten als meerwaarde hebben erkend. De laatste categorie betreft de betrokkenheid van de respondent bij de verandering. In deze categorie geven de respondenten aan of het veranderproces een belangrijke plaats in hun werk inneemt, of ze veel met collega’s praten over het veranderproces en of het veranderproces leeft voor de respondent.

#### **4.3.1 De verwachte gevolgen van de verandering voor het werk**

De helft van de respondenten geeft aan dat een grote omslag plaatsvindt op de werkvloer. De nadruk van de werkzaamheden komt steeds meer te liggen op publiekmarketing en het genereren van afzet. Hierdoor verandert de rolverdeling op de werkvloer. Werknemers krijgen andere functies en/of extra taken aan de eigen functie toegeschreven. De verandering van nadruk in de werkzaamheden, leidt volgens de respondenten tot een mentaliteitsverandering binnen de dansgezelschappen. Het gaat niet meer alleen om het maken van voorstellingen en een artistiek product. Het vergroten van de omzet en de publiekmarketing zijn nu van even groot belang. De respondenten geven aan dat ze verder moeten leren kijken dan het eigen artistieke product. Er wordt gezocht naar andere wegen en methodes om het artistieke product te kunnen laten zien. Niet elk dansgezelschap hoeft deze omslag te maken. Zes van de respondenten geven aan dat een dergelijke werkwijze al gehanteerd wordt in de eigen organisatie. Bij hen vindt alleen een accentverschuiving plaats in de bedrijfsvoering, omdat de huidige werkwijze wel moet voldoen aan de strengere eisen van de publieke instanties.

### **4.3.2 Emoties**

Zoals al omschreven in paragraaf 4.1 reageren de zakelijk leiders dubbelzinnig op de gevraagde herstructurering. Aan de ene kant vinden ze het goed dat de nadruk meer komt te liggen op cultureel ondernemerschap en aan de andere kant niet. De zakelijk leiders zijn het voornamelijk niet eens met hoe de gevraagde herstructurering wordt opgelegd en met de snelheid van het doorvoeren van de herstructurering. Dit leidt tot een mix van gevoelens.

De gevraagde herstructurering wordt als een uitdaging gezien door dertien van de respondenten. Het is spannend om buiten de eigen comfortzone te treden door verder te kijken dan het eigen artistieke product. Het kan voordelig uitpakken voor de instellingen in de cultuursector. Het genereren van meer eigen inkomsten kan leiden tot een grotere financiële zelfstandigheid en de instellingen leren om het eigen product beter te verkopen. Emoties die hiermee gepaard gaan zijn enthousiasme, spanning, gedrevenheid en ambitie. Deze emoties zorgen waarschijnlijk voor een grotere mate van veranderbereidheid.

De gevraagde herstructurering wordt door de respondenten daarentegen ook gezien als iets wat leidt tot een kaalslag in de cultuursector. Niet elk dansgezelschap kan een dergelijke omslag maken in de daarvoor gegeven periode. Zij krijgen dan geen subsidies meer en moeten sluiten of ze geven zelf de hoop op. De emoties die hiermee gepaard gaan zijn woede, kwaadheid, teleurstelling en verdriet. Deze emoties zorgen waarschijnlijk voor een minder grote mate van veranderbereidheid.

### **4.3.3 De verwachte meerwaarde van de verandering**

Ondanks dat op sommige punten negatief wordt gesproken over de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap geven dertien van de respondenten op specifieke punten aan wel de meerwaarde van de herstructurering in te zien. Om te spreken in termen uit de theorie van Ajzen (1991): zij beschikken over een positieve attitude richting de gevraagde herstructurering. De gevraagde herstructurering zorgt er volgens de respondenten voor dat de organisatie opnieuw moet worden uitgevonden. Men doorbreekt vastgeroeste patronen en herschikt mensen en middelen. De culturele instellingen leren buiten de eigen kaders kijken.

De respondenten geven aan dat het goed is dat de culturele instellingen nu met hun neus op de feiten worden gedrukt. Subsidie is geen vanzelfsprekendheid. Een organisatie moet aan kunnen tonen waarom het belangrijk is dat zij subsidie ontvangt. De respondenten zijn van mening dat met de huidige ontwikkelingen beter verantwoord kan worden waarom een instelling subsidie toegewezen krijgt. De noodzaak van verantwoording geeft een nieuwe impuls aan de cultuursector volgens de respondenten: de culturele instellingen worden nu

gedwongen om te kijken naar hoe een meer marktgerichte houding gecombineerd kan worden met de artistieke ontwikkeling. De respondenten geven aan dat het goed is dat dit nu gelijk gewaardeerd wordt bij het toekennen van subsidies.

De overige twee respondenten geven aan dat het een illusie is dat gedacht wordt dat alles zomaar anders kan. Zij beschikken over een negatieve attitude richting de gevraagde herstructurering. In de cultuursector werkt iedereen al zo hard als hij of zij kan. Dit wordt al jaren gestimuleerd. Nu wordt in feite gezegd dat de instellingen nooit ondernemend zijn geweest en dat is een valse suggestie. Volgens de respondenten hangt de kwaliteit van een instelling af van de artistieke kwaliteit en niet van het eigen verdienvermogen. Een culturele instelling zonder artistieke kwaliteit kan beter haar deuren sluiten. Op dit moment wordt bij cultureel ondernemerschap teveel de nadruk gelegd op de geldelijke kant. De respondenten zijn van mening dat vergeten wordt dat de maatschappelijke binding ook van groot belang is. Zonder maatschappelijk draagvlak heeft een organisatie geen recht om te bestaan. Niemand heeft volgens de respondenten baat bij het vereconomiseren van de kunsten. Zowel de kunstenaar als het publiek niet. De huidige ontwikkelingen zorgen ervoor dat weer marktconforme prijzen gevraagd dienen te worden aan het publiek. Niet iedereen kan dit betalen en op deze wijze wordt kunst en cultuur weer elitair gemaakt.

#### **4.3.4 De betrokkenheid van de respondent**

De betrokkenheid van de medewerkers wordt in de DINAMO-vragenlijst vertaald naar of het veranderproces leeft voor de respondent, of hij/zij hierover veel met anderen praat, of het een belangrijke plaats inneemt in het eigen werk en of de respondent zich betrokken voelt bij het veranderproces. In de algemene literatuurstudie van subparagraaf 2.2.1 komt naar voren dat dit een belangrijk aspect is binnen het veranderproces. De houding van de werknemer ten opzichte van de verandering is namelijk van grote invloed op het slagen van de verandering (Van Dijk en Van Dick 2009: 143; Pardo del Van en Fuentes 2003: 143; Miller, Johnson en Grau 1994: 59). In de interviews is hier echter niet veel over gesproken. Één respondent geeft aan zich wel betrokken te voelen bij het veranderproces, maar het neemt geen belangrijke plaats in op het werk. Dit heeft te maken met de huidige taakverdeling in de desbetreffende organisatie. Een andere respondent geeft aan niet met collega's te praten over de verandering, omdat hij of zij niet achter het veranderproces staat.

De informatie met betrekking tot dit punt wordt dus voornamelijk uit de ingevulde vragenlijsten gehaald en niet uit de interviews. Bijna alle respondenten geven aan dat het veranderproces leeft voor ze en dat ze zich betrokken voelen bij het veranderproces. Afgezien

van de zojuist genoemde voorbeelden uit de interviews praten de respondenten veel met anderen over de verandering en neemt het een belangrijke plaats in hun werk in.

#### **4.3.5 Conclusie paragraaf 4.3**

Uit paragraaf 4.2 komt naar voren dat een groot deel van de dansgezelschappen wel wil veranderen richting de gevraagde herstructurering. De zakelijk leiders van de instellingen zijn het alleen niet eens met hoe de gevraagde herstructurering wordt opgelegd. De gezelschappen die willen veranderen willen dit, omdat het een nieuwe impuls kan geven aan de kunst- en cultuursector. De instellingen leren buiten de eigen kaders kijken en zo de eigen zelfstandigheid te vergroten. Ze krijgen echter te weinig tijd om de herstructurering door te voeren in de eigen organisatie. Om deze reden reageren de zakelijk leiders met gemengde gevoelens op de gevraagde herstructurering en dit is van invloed op hun uiteindelijke mate van veranderbereidheid. De emoties en de verwachte meerwaarde zijn dus, zo blijkt uit de interviews, van belang bij het ‘willen veranderen’. De zakelijk leiders zijn zich hierbij bewust van de veranderingen voor de werkzaamheden in de organisatie.

Deze ambivalente houding verklaart de score van 3,53 op de variabele willen veranderen in de DINAMO-vragenlijst. De dansgezelschappen willen wel veranderen. Daarom ligt de score niet tussen de één en de drie. Ze zijn het echter niet eens met de wijze waarop veranderd dient te worden en daarom stijgt de score niet ver boven de drie uit.

### **4.4 Moeten veranderen**

Moeten veranderen wordt in de DINAMO-vragenlijst gemeten aan de hand van de interne en de externe druk. De interne druk wordt in de vragenlijst gemeten aan de hand van de meningen van de betrokkenen in de organisatie met oog op de gevraagde herstructurering. Bij de externe druk wordt meer de nadruk gelegd op de invloed van de markt en de noodzaak van het veranderen.

#### **4.4.1 Externe druk**

In hoofdstuk één is al gesproken over twee trends die externe druk uitoefenen op de dansgezelschappen: de economische recessie en het veranderende beeld van de rol van de overheid in de cultuursector. Beide trends hebben geleid tot bezuinigingen in de cultuursector en de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap. Willen de kunstinstellingen nog subsidie ontvangen dan dienen ze te voldoen aan de gestelde eisen

binnen de gevraagde herstructurering. Om die reden is het noodzakelijk te veranderen volgens de respondenten. De respondenten geven aan het tekort aan ontvangen subsidie op te moeten vullen met eigen inkomsten. Door de economische crisis is het echter moeilijker voor de respondenten om geld uit de markt te halen en alternatieve financieringsbronnen te vinden. Hierdoor is de markt onder druk komen te staan. De theaters boeken volgens de respondenten minder risicovolle voorstellingen, omdat minder publiek naar de theaters gaat. Bedrijven zijn minder bereid om te investeren in producties en om te sponsoren. Zij hebben ook te maken met de negatieve gevolgen van de economische crisis. De respondenten geven aan dat het niet klopt wanneer de bedrijven wel investeren in de cultuursector en vervolgens eigen personeel moeten ontslaan. Iedereen is terughoudend om te investeren volgens de respondenten. Één van de respondenten gaf aan dat de dansgezelschappen hier zelf ook terughoudend in zijn. Ze hebben geen zin om de eigen publieksinkomsten te investeren in onzekere factoren. Cultuur wordt, volgens een andere respondent, in deze tijden van crisis gezien als een gewoon product en niet als een stimulerende bindingsfactor in de maatschappij. Niet elk dansgezelschap heeft echter in dezelfde mate last van de economische crisis. Gezelschappen die al gewend zijn om met minder subsidie voort te gaan, geven aan een grotere mate van ondernemerschap en een daaraan verbonden netwerk ontwikkeld te hebben.

#### **4.4.2 Interne druk**

Doordat de gevraagde herstructurering opgelegd is vanuit de Rijksoverheid, moeten de organisaties intern veranderen om aan de nieuw gestelde eisen te voldoen. De respondenten geven aan dat het ene dansgezelschap, naar aanleiding van de gevraagde herstructurering, een grotere verandering moet ondergaan dan een ander dansgezelschap. De één moet de hele bedrijfsvoering aanpassen en bij andere dansgezelschappen is alleen sprake van een accentverschuiving. Er komen voor de laatste groep duidelijke targets bij, wat extra druk geeft, maar aan de werkwijze en bedrijfsvoering zelf verandert weinig. Voor alle gezelschappen geldt dat ze moeten voldoen aan de eisen van de publieke instanties alvorens in aanmerking te kunnen komen voor subsidie. Zeven respondenten geven aan dat de werkdruk is gestegen. Ze doen meer werk met minder mensen. Ze moeten zich meer bewijzen dan voorheen. Vroeger hadden de dansgezelschappen gewoon een voorstelling en dat was voldoende. De respondenten zeggen dat er nu altijd iets omheen georganiseerd dient te worden.

Uit de interviews blijkt dat dit veranderproces in eerste instantie niet met open armen is ontvangen binnen de verschillende lagen van de organisaties. De respondenten geven aan



dat de betrokkenen moeten wennen aan de veranderingen. De gevraagde herstructurering, en de daarop volgende reorganisatie, heeft geleid tot ontslagen en verlaging van de salarissen. Dit zorgt niet voor een positief beeld. Na de eerste schrik is het veranderproces wel positief opgepakt. De betrokkenen zijn gemotiveerd en gedreven. De enkeling die dit niet is, is gestopt met werken bij de desbetreffende culturele instelling.

De interne druk is niet alleen te zien aan de houding van alle betrokkenen in de organisatie. Interne druk komt ook voort uit de bestaande externe druk, zoals besproken in paragraaf 4.3.1. Er zijn verschillende aspecten die tot interne druk leiden:

- *In de huidige kunstenplanperiode van 2013-2016 zijn minder subsidies uitgekeerd.*  
De zakelijk leiders geven aan dat een kunstinstantie niet kan overleven zonder subsidie. Ze hebben het geld nodig. De verantwoordelijkheid voor het verdienen van geld, wordt nu volledig bij de instanties gelegd. Hierdoor dienen de instanties op zoek te gaan naar meer en andere financiers. De inkomsten vanuit commerciële opdrachten alleen zijn te onzeker. Dit brengt extra werk met zich mee en het kost tijd om hierin de eigen weg te vinden.
- *De mindset in de organisatie moet veranderen.*  
De respondenten geven aan dat het voorheen voldoende was om alleen het artistieke product te maken. Tegenwoordig moeten de dansgezelschappen altijd iets rondom het artistieke product organiseren.
- *De organisaties moeten meer risico nemen en rigoureuze keuzes maken.*  
Een voorbeeld hiervan is dat één van de dansgezelschappen een keer op het punt heeft gestaan het hele eigen vermogen te investeren. Bij mislukking van de investering, zou het gezelschap haar hele eigen vermogen kwijtraken.
- *Alle aanvragen die de organisaties indienen, moeten voorzien worden van een andere format.*  
Door de behoefte aan alternatieve financieringsbronnen, dienen de instanties meer aanvragen in. Elk aanvraagformulier vraagt echter om andere informatie en heeft een andere opmaak. De respondenten geven aan dat dit voor extra werk zorgt en hier hebben de dansgezelschappen meestal niet de tijd en de mankracht voor.
- *De toenemende concurrentie op de markt naar aanleiding van de externe druk.*  
Meer kunstinstanties bevinden zich op de markt dan voorheen. Hierdoor stijgt de concurrentie tussen de instanties.

- *De imagoschade opgelopen door de communicatie vanuit de instanties die de externe druk opvoerden.*

De respondenten vinden dat de gevraagde herstructurering met veel negativiteit vanuit de politiek gepaard is gegaan. Hierdoor heeft de cultuursector in Nederland imagoschade opgelopen. De culturele instellingen zijn gepresenteerd als subsidieslurpende en niet ondernemende instellingen. Deze versimpeling van de werkelijkheid en valse suggestie werken niet in het voordeel van de dansgezelschappen. Zij geven aan zichzelf opnieuw te moeten bewijzen als waardevolle organisaties.

Alle bovenstaande punten leiden tot onzekerheden en spanningen in de organisatie. De meeste dansgezelschappen doen nu meer werk met minder mensen. Hierin wordt nog met elkaar gezocht naar een nieuw evenwicht. Verder moet de instelling ervoor zorgen dat de artistieke kern gewaarborgd blijft. Sommige instellingen konden deze druk niet aan en besloten te stoppen.

#### **4.4.3 Conclusie paragraaf 4.4**

De externe druk bestaat uit de nieuwe maatregelen van de publieke instanties, waaronder de bezuinigingen, het toekennen van minder subsidie en de economische recessie. De externe druk is weer van invloed op de interne druk. De dansgezelschappen hebben meer werk om te kunnen voldoen aan de eisen van de publieke instanties. Ze doen nu meer werk met minder mensen, wat leidt tot onzekerheden en spanningen in de organisatie. Beide categorieën geven aan dat de dansgezelschappen wel moeten veranderen om te kunnen overleven in de huidige samenleving.

Op basis van bovenstaande tekst zou verwacht worden dat de score, toegewezen aan de variabele moeten veranderen, hoger uitvalt dan de werkelijk gemeten score. Uit de interviews komt namelijk naar voren dat de dansgezelschappen een sterk gevoel hebben dat ze moeten veranderen. Door de externe druk, moeten de gezelschappen intern veranderen om te kunnen voldoen aan de nieuwe eisen en maatregelen van de publieke instanties. De factoren, aan de hand waarvan de variabele ‘moeten veranderen’, wordt gemeten zijn echter beperkter dan de factoren die de respondenten noemen in de interviews. De gemeten score van de vragenlijsten voor de variabele ‘moeten veranderen’ is 3,58. Dit houdt in dat de respondenten wel enige druk voelen om te moeten veranderen in de gevraagde richting, maar deze druk is niet zo hoog. De resultaten uit de vragenlijst en de verzamelde informatie vanuit de interviews

lijken dus niet goed op elkaar aan te sluiten. Dit verschil is ontstaan doordat de externe en interne factoren, die de respondenten noemen in de interviews, niet allemaal overeen komen met de factoren uit de DINAMO-vragenlijst.

## **4.5 Kunnen veranderen**

De variabele 'kunnen veranderen' wordt gemeten aan de hand van zeven categorieën. Elke categorie wordt uitgewerkt in een subparagraaf. De eerste categorie betreft de kennis en ervaring van de respondent. Hier wordt ingegaan op of de respondenten denken over voldoende kennis en ervaring te beschikken om de verandering tot een succes te maken. Deze categorie past binnen de gewaande gedragscontrole van Ajzen (1991: 191). De tweede categorie richt zich op de kwaliteit van de aansturing. Wordt dit doelgericht aangestuurd of juist niet? De derde categorie gaat over de kwaliteit van de informatievoorziening omtrent het veranderproces. In deze categorie wordt ingegaan op of de respondenten de gevolgen van de verandering op het eigen werk goed kunnen overzien en of er sprake is van onzekerheden binnen de organisatie. De vierde categorie is het verandervermogen. In de vragenlijst wordt dit vertaald naar interne aspecten van de organisatie. Maken deze aspecten het mogelijk om te veranderen? In de analyse worden ook externe aspecten beschreven. De vijfde categorie is de mate van beheersbaarheid van het veranderproces. Beschikken de dansgezelschappen over de juiste middelen of is het proces moeilijk te managen in verband met externe factoren? De zesde categorie richt zich op de timing van het veranderproces. Het gaat hier om of de respondenten het veranderproces goed kunnen bijhouden en of het veranderproces op een goed moment komt. De zevende en laatste categorie is de mate van complexiteit van de verandering. In de DINAMO-vragenlijst wordt de mate van complexiteit gemeten aan de hand van de grootte van de verandering. In de analyse wordt deze categorie breder opgevat. Er wordt onder andere gekeken naar welke factoren het veranderproces complex maken volgens de respondenten.

### **4.5.1 De kennis en ervaring van de respondent**

Uit de resultaten van de vragenlijst komt naar voren dat de respondenten de eigen kennis en ervaring redelijk hoog inschatten. De meeste zakelijk leiders hebben de werkzaamheden van de eigen functie in de praktijk geleerd. Deze ervaring komt goed van pas bij het doorvoeren van het veranderproces. Het vormt een sterke basis om vanuit verder te ontwikkelen. De respondenten gaan ervan uit dat de eigen kennis en ervaring een positieve bijdrage zal leveren

aan het slagen van het veranderproces. Dit komt overeen met wat Ajzen (1991: 191) zegt over de gewaande gedragscontrole: het betreft het succes dat men verwacht te behalen bij het uitvoeren van bepaald gedrag. Hoe meer men verwacht een succesvolle bijdrage te kunnen leveren aan verandering door het eigen kunnen, hoe groter de kans is dat dit gedrag ook succesvol wordt uitgevoerd. Echter, in de interviews wordt aangegeven dat het wel handig is om soms expertise in huis te halen. Dit houdt in dat de respondenten wel rekening houden met de werkelijke gedragscontrole.

#### **4.5.2 De kwaliteit van de aansturing**

In de interviews is weinig gezegd over de interne aansturing van het veranderproces. De dansgezelschappen geven aan hierin nog te zoeken. Sommige dansgezelschappen hebben duidelijke veranderplannen opgesteld om het veranderproces goed te laten verlopen. In de praktijk pakt dit niet altijd uit zoals verwacht. Slechts één dansgezelschap geeft aan dat de directie alles in goede banen leidt.

#### **4.5.3 De kwaliteit van de informatievoorziening**

Over de kwaliteit van de informatievoorziening is ook weinig gesproken in de interviews. Wel is aangegeven dat de financiële gevolgen slecht te overzien zijn, omdat pas later bekend zou worden of de aangevraagde subsidie toegekend zou worden. Pas wanneer de instellingen weten hoeveel subsidie ze ontvangen, kunnen ze bepaalde plannen ten uitvoer brengen. De onzekerheid van de situatie is van invloed op het uiteindelijke gedrag van de respondent en op de rest van de organisatie.

#### **4.5.4 Het verandervermogen**

De respondenten hebben op dit moment maatregelen genomen om te kunnen voldoen aan de nieuw gestelde eisen van de publieke instanties of ze zijn deze aan het doorvoeren. Nu al komt naar voren dat de dansgezelschappen niet aan alle eisen kunnen voldoen in verband met een beperkt verandervermogen. Dit beperkte verandervermogen is van invloed op de gewaande gedragscontrole en de uiteindelijke gedragsintentie. De respondent zal zijn of haar gedrag aanpassen aan de verwachte mogelijkheden (Ajzen 1991). Een eerste beperking is de afhankelijkheid van derden. De respondenten geven aan dat ze klem worden gezet tussen de verschillende partijen. Een voorbeeld is dat een dansgezelschap de prijs van de kaartjes niet mag bepalen. De theaters waarin ze optreden bepalen de prijs. De respondenten zijn van mening dat de verschillende partijen elkaar tegenwerken in plaats van dat ze samenwerken.

Zolang geen nieuwe spelregels worden afgesproken, voor de hele cultuursector en al haar betrokkenen, zullen belemmeringen optreden die het verandervermogen van de sector verkleinen. Een tweede beperking die de respondenten noemen, is het economische model dat wordt opgelegd op de kunst- en cultuursector. Deze past niet goed bij de sector. De kunst- en cultuursector beschikt over een specifiek karakter (Scheff en Kotler 1996: 32; Heilbrun 2011: 67; Ellmeier 2003: 6). Wanneer het economische model niet past, kunnen de culturele instellingen hier onvoldoende op inspelen. Een derde beperking, die de dansgezelschappen in zekere zin beperkt met oog op het verandervermogen, is het artistieke product. De dansgezelschappen dienen, ondanks de gevraagde verandering, dicht bij het eigen artistieke product te blijven. Een modern dansgezelschap kan niet ineens musicals gaan produceren. Daar zit een beperkte elasticiteit in. Een vierde beperking is de interesse van het publiek. Als het publiek niet van moderne dans houdt, komt ze ook niet binnen. Een vijfde beperking tot verandering is dat het te produceren product volgens de respondenten duur is. Zonder subsidies komen de gezelschappen vaak niet uit de kosten. Dit heeft te maken met de vicieuze cirkel van de kunst- en cultuursector waarin de kosten per eenheid product blijven stijgen ten opzichte van de inkomsten (Scheff en Kotler 1996; Heilbrun 2011: 67-68). Een dergelijke grote omslag kan volgens drie van de vijftien zakelijk leiders alleen gerealiseerd worden als er extra geld bij komt. Een zesde beperking is dat veel culturele instellingen een stichting zijn en dus geen winst mogen maken. De dansgezelschappen kunnen zich wel ondernemender opstellen, maar ze kunnen in beperkte mate profiteren van de extra inkomsten. Een zevende beperking is dat bedrijven en anderen niet veel kunnen investeren in de kunst- en cultuursector: er is geen tot weinig geld om vrij te besteden. Dit komt door de hoge belastingdruk in Nederland. De achtste beperking is dat niet elk dansgezelschap over de juiste middelen beschikt om de verandering te kunnen bewerkstelligen. De negende en laatste belemmering bij het verandervermogen van de kunst- en cultuursector is de negatieve connotatie waarmee de omslag gebracht is. De zakelijk leiders van de dansgezelschappen geven aan dat ze nu eerst de opgedane imagoschade teniet moeten doen voordat ze goed kunnen veranderen.

#### **4.5.5 De beheersbaarheid van de verandering**

De respondenten geven aan dat het veranderproces moeilijk te beheersen is en hier passen zij hun gedrag aan aan. Het is van invloed op de gewaande gedragscontrole en de uiteindelijke gedragsintentie van de respondenten. De economische crisis, de afhankelijkheid van derden,

de golfbewegingen in de samenleving, de gewenning van het publiek aan het betalen van lagen prijzen en het feit dat het beleid opgelegd is, hebben hiermee te maken.

De economische crisis zorgt er volgens de respondenten voor dat bedrijven en anderen minder snel geneigd zijn te investeren in en te doneren aan instellingen in de kunst- en cultuursector. Verder is het moeilijk de publieksinkomsten omhoog te krijgen. De bevolking geeft nu minder snel geld uit aan voorstellingen, omdat ze zelf ook minder te besteden hebben. Een ander punt, dat de respondenten noemen, is dat het publiek ook gewend is weinig te betalen voor de podiumkunsten. Het publiek is zich niet bewust van de werkelijke kosten van de kunsten. Door subsidies zijn de toegangsprijzen altijd laag gehouden. De respondenten geven aan dat het publiek eerst een omslag dient te maken alvorens de kunstinstellingen de prijzen omhoog kunnen gooien. Zolang dit bewustzijn niet aanwezig is, kunnen kunstinstellingen geen marktconforme prijzen vragen voor de toegangskaarten. De afhankelijkheid van derden brengen de respondenten ook als belangrijke factor naar voren bij de beheersbaarheid van het veranderproces. De dansgezelschappen kunnen intern veranderingen doorvoeren en aanpassingen maken naar buiten toe om te kunnen voldoen aan de eisen van de overheden, maar de partijen waarvan ze afhankelijk zijn, gaan hier niet altijd in mee. Het gevolg is dat een dansgezelschap soms niet verder kan veranderen, ondanks dat ze dat wel wil. De respondenten geven aan dat ze door de afhankelijkheid van derden klem worden gezet tussen de verschillende partijen. Het heeft als gevolg dat de gezelschappen soms een uitverkochte zaal hebben, maar geen winst maken. Dit kan tot problemen leiden. Om de goedkeuring van de overheden te krijgen, dienen de dansgezelschappen namelijk te voldoen aan de eisen van de overheden. Hiernaast geeft een respondent aan dat de podiumkunsten trendgevoelig zijn. Het ene moment is de samenleving bijvoorbeeld meer geïnteresseerd in film en het andere moment in dans. De inmenging van de overheid is een laatste factor, die van invloed is op de beheersbaarheid van het veranderproces. Zij hebben een beleid opgesteld en hieraan dienen de dansgezelschappen te voldoen. De gezelschappen kunnen er ook voor kiezen het overheidsbeleid niet te volgen, maar dan lopen ze het risico geen subsidies en andere overheidssteun meer te ontvangen. Respondenten geven aan dat wanneer een dansgezelschap ervoor kiest het overheidsbeleid te volgen, het veranderproces volgens de regels van de publieke instanties gaat. Daarbij is geen onderhandeling mogelijk. De dansgezelschappen dienen gewoon het bestaande beleid te volgen. Ze hebben geen invloed op de snelheid van het veranderproces en langs welke weg deze verloopt. Dit pad is grotendeels al voor hen uitgestippeld door de overheden. De afhankelijkheden van de markt en de publieke instanties maakt de beheersbaarheid van het veranderproces dus kleiner. De

dansgezelschappen zijn afhankelijk van de grillen van andere partijen gedurende het veranderproces.

#### **4.5.6 Timing**

De respondenten erkennen twee momenten van timing: de timing voor de podiumkunsten in het algemeen en de timing voor henzelf. Wanneer aangegeven wordt dat het veranderproces op een goed moment kwam, had dit voornamelijk te maken met het feit dat het voor de eigen functie op een goed moment kwam. Respondenten waren er aan toe hun werk te veranderen. Sommige organisaties hadden al ambities richting een meer marktgerichte houding en voor hen kwam de verandering dan ook op een goed moment. Over de timing voor de podiumkunsten in het algemeen zijn de respondenten verdeeld. Aan de ene kant wordt door de respondenten gezegd dat men het achteraf helemaal niet erg vindt dat een bezem is gehaald door de cultuursector. Er was sprake van een overaanbod. Aan de andere kant zeggen de respondenten dat in deze periode niet bezuinigd had mogen worden in de cultuursector. Cultuur zou juist in deze tijden van recessie gezien moeten worden als een bindende factor in de maatschappij. Dergelijke maatregelen, zoals de overheden die nu doorvoeren, dienen volgens drie respondenten te worden genomen in een economische hoogconjunctuur.

#### **4.5.7 De complexiteit van het veranderproces**

Alle respondenten vinden het gevraagde veranderproces een complex proces. Op sommige momenten is het wat minder complex dan op andere momenten. De momenten waarop het veranderproces als minder complex wordt beschouwd, is wanneer de dansgezelschappen duidelijk voor ogen hebben welke stappen ze dienen te nemen. Verder is het veranderproces minder complex voor de dansgezelschappen die al een vorm van cultureel ondernemerschap hadden opgenomen in hun bedrijfsvoering.

Het veranderproces is volgens de respondenten als eerste complex, omdat kunst geen marktconform product is. Om deze reden moet gezocht worden naar een methode om ondernemerschap in de kunst- en cultuursector te integreren. Nu zijn door de publieke instanties enkele beleidsregels opgesteld met het idee dat deze werken. Dit moet echter nog gezien worden op de lange termijn. Een tweede punt dat het veranderproces zo complex maakt volgens de respondenten, is de grote mate van afhankelijkheid van andere partijen. Het is complexer om je bedrijfsvoering op orde te krijgen wanneer andere mensen meebepalen over je bedrijfsvoering. De theaters bepalen of en welke voorstellingen ze willen programmeren. De economische crisis heeft ervoor gezorgd dat zij hierin terughoudender en

strenger zijn. Het bedrijfsleven is, eveneens door de economische crisis, terughoudend in het doen van investeringen in de kunst- en cultuursector. Een andere vorm van afhankelijkheid, die de respondenten noemen, is dat het ministerie medebepalend is voor het succes van de verandering. Op het moment dat zij hun handen aftrekken van een organisatie, dan doen andere organisaties dat ook sneller. Als het ministerie besluit te investeren dan doen andere organisaties dit ook sneller. Er is sprake van een domino-effect. De respondenten geven dus aan dat het succes van het veranderproces niet alleen afhangt van de kunstinstellingen. Het hele veld van afhankelijkheden dient aangepast te worden, wil het veranderproces succesvol zijn. De respondenten zeggen dat nieuwe spelregels afgesproken dienen te worden. Een derde punt, dat de complexiteit van het veranderproces naar voren brengt volgens de respondenten, is het gebrek aan kennis bij de publieke instanties en overige financiers van de financiële werkwijze bij culturele instellingen. Dit leidt tot maatstaven en maatregelen die voor de buitenstaanders logisch lijken, maar dit niet zijn voor de instellingen in de cultuursector. Voor een dergelijke omslag hebben de gezelschappen bijvoorbeeld tijd en geld nodig. Ook wordt vanuit de publieke instanties teveel gefocust op de kostenkant bij de gevraagde herstructurering, terwijl het meeromvattend is. Een voorbeeld is het creëren van maatschappelijk draagvlak. Een vierde punt, dat de respondenten noemen, is dat de mindset binnen de organisaties moet veranderen. Intern moeten de dansgezelschappen op een andere manier gaan werken. Vroeger hadden ze een mooie voorstelling en dat was voldoende. Nu moeten de dansgezelschappen altijd iets eromheen doen, het moet verkocht worden. De dansgezelschappen willen zich onderscheiden met het eigen artistieke product en identiteit, maar het volgen van de eigen artistieke koers wordt steeds moeilijker gemaakt. Dit is het vijfde punt die volgens de respondenten bijdraagt aan de complexiteit van het veranderproces. Tot slot noemen de respondenten het veranderproces complex naar aanleiding van de negatieve connotatie waarop het veranderproces is opgelegd. Dit heeft geleid tot imagoschade bij de kunst- en cultuursector. Dit dient eerst hersteld te worden.

Alle punten dragen apart bij aan de complexiteit van het veranderproces. De verschillende aspecten vergroten de onzekerheid binnen de organisatie en met betrekking tot de toekomst van de organisatie en dit is weer van invloed op het uiteindelijke gedrag van de organisatie zelf en de mensen binnen de organisatie.

#### **4.5.8 Conclusie paragraaf 4.5**

De zakelijk leiders van de dansgezelschappen schatten in dat de eigen kennis en ervaring zal bijdragen aan het succes van het veranderproces. Ze worden echter beperkt in de



verandermogelijkheden. Het opgelegde beleid door de publieke instanties, de afhankelijkheid van derden (publieke instanties, het publiek, het bedrijfsleven, de markt, de theaters, etc.), de exploiteerbaarheid en verandermogelijkheid van het artistieke product en de kenmerken van de organisatie dragen allemaal bij aan de verandermogelijkheden, de mate van beheersbaarheid van het veranderproces en de complexiteit van de verandering om te kunnen veranderen richting de gevraagde herstructurering. De afhankelijkheid van deze factoren zorgt ervoor dat de cultuursector samen met de publieke instanties moet zoeken naar een manier om de verandering te laten slagen.

Bovenstaande analyse verklaard de score van 3,39 op de variabele kunnen veranderen uit de DINAMO-vragenlijst. De respondenten neigen naar een neutrale houding, maar ze denken niet dat ze helemaal niet kunnen veranderen. De respondenten hebben echter te maken met beperkingen die hen belemmeren in hun veranderproces en hier passen ze het eigen gedrag aan aan.

## **4.6 Overige bevindingen**

In voorgaande paragrafen zijn de interviews geanalyseerd langs de variabelen en categorieën van de DINAMO-vragenlijst. Uit de interviews is echter naar voren gekomen dat andere specifieke factoren ook van invloed zijn op het veranderproces. Sommige van deze factoren zijn al kort genoemd in bovenstaande analyse. De respondenten geven aan dat deze factoren ook belangrijk zijn voor het slagen van het veranderproces en om deze reden worden ze in deze paragraaf breder uiteengezet. De factoren zijn de afhankelijkheid van derden, concurrentie, de valkuilen van maatregelen en eisen van de publieke instanties, een te krappe betekenis toegekend aan cultureel ondernemerschap, de rol van subsidie, de verschillen tussen de dansgezelschappen en de negatieve connotatie. Elke factor wordt besproken in een aparte subparagraaf. In elke subparagraaf wordt uitgelegd waarom ook deze factoren van belang zijn voor het veranderproces richting cultureel ondernemerschap.

### **4.6.1 Afhankelijkheid van derden**

Één van de aspecten, die in voorgaande subparagrafen enkele malen genoemd is, is de afhankelijkheid van derden. Dit is volgens de respondenten van grote invloed op het veranderproces. De dansgezelschappen van Nederland zitten in een groot web van afhankelijkheden en dit beperkt hen in hun werkelijke en gewaande gedragscontrole. De respondenten geven aan onder andere afhankelijk te zijn van publieke instanties, zoals het

Fonds Podiumkunsten (FPK), de Rijksoverheid, provincies, gemeentes, private fondsen, het bedrijfsleven en van het publiek voor hun financiering en naamsbekendheid. De respondenten geven ook aan dat de dansgezelschappen te maken hebben met een grote mate van afhankelijkheid van de theaters in Nederland. De theaters hebben een bepaald programma voor ogen en bepalen op basis daarvan welke groepen en artiesten ze boeken voor het theater. Omdat de afhankelijkheid van derden zo groot is in de cultuursector, vinden de respondenten het lastig de gevraagde herstructurering door te voeren. Het is veel complexer om de bedrijfsvoering op orde te krijgen. Andere partijen bepalen namelijk mee en hebben invloed op de bedrijfsvoering van de dansgezelschappen. De partijen stellen verschillende eisen die te maken kunnen hebben met onder andere het aantal voorstellingen, de inhoud/titel van voorstellingen en de wijze waarop de voorstellingen gepromoot worden. Om deze reden kan volgens de respondenten niet één op één worden gezegd: ga cultureel ondernemer worden.

De grote mate van afhankelijkheid van subsidies en overige financieringsbronnen ontstaat volgens de respondenten doordat cultuur geen marktconform product is. Het wordt niet gestuurd door vraag en aanbod, maar door de creatiedrang van de artistiek leider. Voor zover het wel een marktconform product is, is het door allerlei afhankelijkheden niet mogelijk het te benaderen als een marktconform product. Dit komt met name door de relatie met de theaters. De theaters worden steeds strenger in het inprogrammeren van voorstellingen. Zij denken hier langer over na en nemen steeds minder het risico van het programma op zich. Het risico van de voorstelling wordt nu volledig bij de dansgezelschappen gelegd. De inkomsten worden vastgesteld op basis van recette (inkomsten uit de kaartverkoop) of partage (een deel van de opbrengst). Bijna nergens staan de dansgezelschappen meer op basis van een uitkoopsum (het bedrag dat de partijen met elkaar overeengekomen zijn voor de bepaalde diensten). In eerste instantie kan gezegd worden dat deze overgang van risico niet erg is, ware het niet dat de meeste theaters de kaartprijzen van de voorstellingen bepalen. Bij het vaststellen van de kaartprijzen wordt volgens de respondenten geen rekening gehouden met de gemaakte kosten door het dansgezelschap. Het grootste risico wordt op dit moment dus bij de dansgezelschappen gelegd, maar intussen hebben de dansgezelschappen weinig tot geen invloed op de te verkrijgen inkomsten. De regie ligt bij de theaters. Hiernaast geven de respondenten aan dat bedrijven, organisaties en fondsen meer terughoudend zijn in het financieren van gezelschappen. Verder zijn de dansgezelschappen ook afhankelijk van de wisselingen in de politiek. De ene politieke partij is meer bereid te investeren in de cultuursector dan de andere politieke partij. En tot slot zijn de dansgezelschappen in grote mate afhankelijk van het idee van het publiek over een goede dansvoorstelling. Door de grote

mate van subsidiëring is het elk jaar weer mogelijk geweest om de prijzen voor voorstellingen laag te houden. Het Nederlandse publiek is hierdoor niet gewend om veel te betalen voor dansvoorstellingen. De dansgezelschappen moeten de toegangsprijzen laag houden, anders komt er onvoldoende publiek op af.

De dansgezelschappen worden, volgens de respondenten, op dit moment dus klemgezet tussen de verschillende partijen waar ze afhankelijk van zijn. Er wordt een herstructurering gevraagd van de dansgezelschappen, maar verder wordt niet gekeken naar het werkveld waarin de dansgezelschappen zich bewegen. Ze zijn nu aan het bivakkeren tussen verschillende velden. Wanneer maatregelen genomen worden, dient dit meer in acht te worden genomen. De Rijksoverheid moet dus het hele werkveld met al haar afhankelijkheden en relaties tussen alle betrokkenen in acht nemen bij het instellen van maatregelen en het stimuleren van een bepaalde herstructurering. Zonder nieuwe spelregels voor het hele veld, is het veranderproces des te moeilijker volgens de respondenten. Hiernaast dient ook een omslag plaats te vinden bij het Nederlandse publiek. Er moet duidelijk worden gemaakt dat cultuur wel degelijk geld kost en dat men het ook waard gaat vinden om dat te betalen voor activiteiten in de cultuursector. Tot slot is het van belang dat de politiek een eenduidige houding aanneemt richting de instellingen in de cultuursector en ze deze sector ook helpt bij het maken van de gevraagde omslag. Een eerste stap, die de respondenten noemen, is bijvoorbeeld het bewust maken van de Nederlander van de werkelijke prijzen van een voorstelling.

#### **4.6.2 Concurrentie**

Een tweede aspect dat sterk naar voren komt buiten de vragenlijst om, is de toenemende mate van concurrentie in de wereld van de podiumkunsten. Door de gevraagde herstructurering en de bezuinigingen geven de respondenten aan dat het werkveld van de dansgezelschappen verandert: gezelschappen verdwijnen en ze vragen bij andere fondsen subsidies aan door gebrek aan financiering. De meeste dansgezelschappen geven aan dat dit leidt tot een verandering in het veld op het gebied van concurrentie. De meesten geven aan dat de concurrentie heviger wordt. Slechts één dansgezelschap geeft aan van niet, de tijd zal het uitwijzen. Een andere kant is dat door de bezuinigingen minder gezelschappen bestaan. Het aanbod is minder geworden en daardoor is meer ruimte ontstaan op de markt. Minder dansgezelschappen willen in hetzelfde aantal theaters staan. Gezegd zou kunnen worden dat hetzelfde geldt voor het zoeken naar bronnen van financiering. Dit is echter niet zo. Meerdere dansgezelschappen zijn uit de BIS gehaald, het FPK heeft minder te besteden en kan dus

minder subsidie uitkeren. Hierdoor ontvangen de meeste gezelschappen minder subsidies en moeten ze op zoek naar andere bronnen van financiering. Meer gezelschappen vragen bijvoorbeeld geld aan bij private fondsen en gaan op zoek naar sponsorschappen. Dit geldt zowel voor de grotere als voor de kleinere gezelschappen. Hierdoor wordt de markt op dat gebied weer kleiner.

#### **4.6.3 De valkuilen van de eisen en maatregelen van de publieke instanties**

De publieke instanties (hier de overheden en het FPK) hebben verschillende maatregelen genomen en verschillende eisen gesteld om het cultureel ondernemerschap onder de culturele instellingen te stimuleren. Deze zijn uiteengezet in hoofdstuk één. Dit wordt in eerste instantie gewaardeerd door de dansgezelschappen. Zo krijgen ze toch een steuntje in de rug. Er zijn echter enkele valkuilen die de respondenten noemen, waardoor de eisen en maatregelen het juist lastiger maken voor de gezelschappen. De eerste valkuil is dat de verschillende overheden en het FPK er andere maatregelen, eisen en regels op nahouden. Het gevolg is dat de dansgezelschappen cultureel ondernemerschap bij elke instantie op een andere manier moeten benaderen. Dit kost veel tijd en energie. Als de instanties dit meer op elkaar zouden afstemmen, zou het veel tijd en energie schelen voor de dansgezelschappen. Een voorbeeld hiervan is de berekening van de eigen inkomsten. De dansgezelschappen en de instanties gebruiken hier een andere rekensom voor. Het gevolg is dat een dansgezelschap nooit goed weet waar zij aan toe is. Hiernaast geven de respondenten aan dat de instanties ervoor moeten waken dat ze niet teveel doorslaan in hun eisen en maatregelen. Alles moet nu in geld en cijfers verantwoord kunnen worden. Dit is echter niet toepasbaar op elk aspect van een dansgezelschap. Sommige aspecten zouden wel onder cultureel ondernemerschap geschaard kunnen worden, maar kunnen niet goed in cijfers en geld uitgedrukt worden. Hoe wordt deze vertaalslag dan gemaakt? Doorslaan hierin zou ook van invloed kunnen zijn op de artistieke kant van de organisatie. Dit mag niet gebeuren van de respondenten. De beginselen van de kunst moeten gewaarborgd blijven en er moet ruimte blijven voor innovatie en experiment.

Een tweede valkuil is dat de overheden hun eigen oproepen zelf niet handhaven volgens de respondenten. Er moet bezuinigd worden in de cultuursector, maar als men goed kijkt naar het geld dat in de BIS beschikbaar is gesteld aan dans dan zit hier weinig verschil in tussen de twee periodes. Het is alleen over minder gezelschappen verdeeld. Aan de ene kant wordt dus fors bezuinigd, maar in de rijksstructuur niet. Het FPK heeft dit volgens enkele respondenten wel goed gedaan. Zij hebben duidelijke meeteenheden aangegeven. Dat is veel

transpanter. Men moet alleen wel opletten dat de meetbaarheid niet leidend wordt. Zoals al gezegd: niet alles is in meeteenheden vast te leggen.

#### **4.6.4 Een te krappe betekenis van cultureel ondernemerschap**

De definitie, die de publieke instanties aanhouden van cultureel ondernemerschap, beschouwen de respondenten als te krap. Op dit moment richt het zich teveel op de kostenkant van de organisatie. Volgens de respondenten dient dit begrip breder geïnterpreteerd te worden. Elke respondent geeft aan maatschappelijk draagvlak van essentieel belang te vinden. Heel vroeger maakte het niet uit hoeveel mensen in de zaal zaten, als de kunstenaar zijn of haar product maar kon laten zien. De respondenten geven aan dat dit ook niet goed is. Er moet verder worden gekeken dan alleen de commissies die besluiten of een gezelschap in aanmerking komt voor subsidie. De maatschappelijke aspecten/waarden zijn belangrijker voor de gezelschappen dan het financiële gewin. De inkomstenpercentages en sponsorgelden en andere bronnen van financiering moeten geen doel op zich zijn. Zij zijn een illustratie van het maatschappelijke draagvlak van een gezelschap. Het zou een mooie beweging zijn als de eis van meer eigen inkomsten ook stimuleert tot het zoeken naar meer maatschappelijk draagvlak. Het creëren van draagvlak kost wel veel tijd en energie. Daarom is het voor kleinere gezelschappen, met minder middelen, vaak lastig te bewerkstelligen. De dansgezelschappen moeten gaan nadenken over wie hun publiek is en hierop aansluiten in de bedrijfsvoering. Een ander aspect, dat het krijgen/zoeken van maatschappelijk draagvlak kan bemoeilijken, is de dansstijl van het gezelschap. Het publiek van de moderne dans is bijvoorbeeld een beperkte groep. Als men wilt dat meer mensen komen kijken, dan zal een gezelschap andere dingen moeten doen. Één van de respondenten heeft ook aangegeven dat als geen interesse is in het gepresenteerde product, er geen grond is voor die organisatie om te bestaan. Dat geldt in wezen voor elke organisatie. Hoe zorgt een dansgezelschap ervoor dat ze een plek krijgen en behouden in de maatschappij?

#### **4.6.5 De rol van subsidie**

Uit de antwoorden van de respondenten is duidelijk geworden dat subsidie een belangrijke rol speelt in het geheel. De meeste dansgezelschappen hebben subsidie nodig om zich staande te kunnen houden. Dit zal volgens de meeste respondenten ook zo blijven. Enkele gezelschappen hebben door de subsidiestop, of te weinig subsidie, moeten besluiten de deuren te sluiten. Anderen hebben alternatieve methodes gevonden om toch te blijven bestaan en zijn

zich nu aan het ontwikkelen, zodat ze in de volgende periode, weer in aanmerking kunnen komen voor subsidie. Dat is wat elke respondent aangeeft: subsidie is nodig.

Het is volgens de respondenten goed dat nu strenger wordt toegezien op de subsidieverstrekking. Voorheen werd dit minder gedaan en dat heeft ertoe geleid dat de dansgezelschappen subsidie als een vanzelfsprekendheid zijn gaan zien. Deze gedachtegang klopt niet, subsidie is geen vanzelfsprekendheid. Subsidie is echter wel een noodzakelijkheid. Zonder subsidie kunnen de meeste instellingen hun werkzaamheden niet voortzetten. De respondenten geven aan dat het product dat ze produceren dan gewoonweg te duur is. Subsidie is nodig om uit de kosten te komen en om voorstellingen te kunnen maken. Uit de publieksinkomsten kan dat niet bekostigd worden. De dansgezelschappen hebben daar vaak zelf onvoldoende invloed op. Hiernaast zeggen de respondenten dat het publiek ook niet gewend is veel te betalen. Wanneer de prijzen substantieel stijgen, zal het publiek mogelijk wegblijven. Respondenten geven aan dat subsidie gezien kan worden als de basis van waaruit extra geld verdiend kan worden.

Subsidie wordt door het bedrijfsleven en overige mogelijke financiers ook gezien als een vergelijkingstool volgens de respondenten. Als een instelling subsidie ontvangt van de publieke instanties zijn het bedrijfsleven en overigen ook eerder geneigd de desbetreffende instelling te financieren. Theaters zijn ook eerder geneigd een instelling met een goede subsidie in het theater te laten staan. Dan weten ze zeker dat die productie tot stand komt. Hierdoor ontstaat een soort domino-effect. Publieke instanties moeten zich goed realiseren dat subsidie wordt gezien als een boodschap. Er wordt een zekere waarde aan gehecht door andere instanties.

Toch noemen de respondenten ook enkele negatieve punten met betrekking tot subsidie. Een grote onzekerheid gaat gepaard bij het aanvragen van de subsidies. De aanvraagformulieren en eisen verschillen sterk van elkaar. Er zit veel werk in de aanvraagprocedures. De dansgezelschappen weten echter nooit zeker of uit al dat harde werk een positief resultaat komt. Ten tweede werkt subsidie ook een vorm van oneerlijke concurrentie in de hand. Instellingen, die het meest marktconform zouden kunnen werken, ontvangen vaak de meeste subsidie. Dit zijn de grotere instellingen die over voldoende middelen beschikken om meer ondernemend en zelfstandig te werk te gaan. De kleinere gezelschappen hebben de subsidie in die zin harder nodig, omdat zij over minder middelen beschikken. Ten derde is het publiek gewend om, door de subsidie, te weinig te betalen voor kunst en cultuur. Hierdoor kunnen de dansgezelschappen niet in één keer marktconforme prijzen vragen voor de kaartjes. Ten vierde hebben de mensen, die uiteindelijk de subsidies

toewijzen, te weinig kennis van de gang van zaken in de kunst- en cultuursector. De ambtenaren kijken alleen maar naar de begroting en niet naar hoe de markt werkt in de kunst- en cultuursector. Tot slot heeft het woord subsidie een negatieve waarde toegeschreven gekregen. Deze negativiteit moet worden omgezet, zodat subsidie weer positief gewaardeerd kan worden.

#### **4.6.6 Verschillen tussen dansgezelschappen**

Een factor, die in voorgaande paragrafen niet is besproken maar wel wordt aangehaald in de interviews, is: de verschillen tussen de dansgezelschappen. Het gaat volgens de respondenten om onvergelykbare grootheden. De gezelschappen zijn onvergelykbaar in verband met de locatie van het gezelschap, de grootte en de stijl van het artistieke product. De gezelschappen buiten de Randstad geven aan dat ze het vaak moeilijker hebben om sponsors te vinden. Er zitten minder grote bedrijven in de noordelijke en de zuidelijke regio's die hun geld willen investeren in kunst en cultuur. Hiernaast worden grote en kleine gezelschappen met elkaar vergeleken en wordt vaak hetzelfde van ze verwacht. De respondenten vinden dat dit niet kan, want de organisaties beschikken over hele andere middelen. Tot slot is het ene artistieke product beter te verkopen dan het andere artistieke product. Een mainstream product, zoals een klassiek ballet, is beter te verkopen dan een voorstelling met moderne dans. Dat minder mensen in de zaal zitten, betekent niet dat het product van minder artistiek belang is.

Met deze factoren wordt in de politiek onvoldoende rekening gehouden. Een groot deel van de subsidieverstrekingen is historisch zo gegroeid volgens de respondenten. Met als gevolg dat de grotere dansgezelschappen subsidie blijven ontvangen en de kleinere gezelschappen er steeds meer moeite voor moeten doen. Het is dubbel, want de grotere organisaties kunnen juist marktgericht werken.

#### **4.6.7 De Negatieve Connotatie**

De gevraagde herstructurering is volgens de respondenten met veel negativiteit, vanuit de politiek, gepaard gegaan. Hierdoor heeft de culturele sector in Nederland een grote imagoschade opgelopen. Hiernaast heeft het woord subsidie een nare bijmaak gekregen. De helft van de gezelschappen geeft aan dat de gevraagde herstructurering denigrerend en kleinerend is gebracht. Er is gewoon gezegd tegen de cultuursector dat ze moeten veranderen. Dat ze lessen en workshops gericht op cultureel ondernemerschap moeten volgen en dan komt het allemaal wel goed. Dat is veel te simpel gedacht. De culturele instellingen zijn gepresenteerd als subsidieslurende en niet ondernemende instellingen. Dit is een valse

suggestie. De cultuurinstellingen werken juist heel hard voor hun geld. De subsidie fungeert voor de meesten als basis van de eigen inkomsten.

Deze simpele gedachte en valse suggestie werken niet in het voordeel van de dansgezelschappen. Er wordt een herstructurering van ze gevraagd, die enkele jaren de tijd nodig heeft om zich op goede wijze te ontwikkelen. Op dit moment geven de respondenten aan dat ze niet voldoende tijd hebben gekregen. Hiernaast heeft de valse suggestie grote imagoschade aangericht. Zowel het publiek, sponsors, en overigen hebben nu een negatieve indruk van de cultuursector. Binnen deze negativiteit moeten de dansgezelschappen zich weer presenteren en publiek gaan trekken. Dit gaat lastig worden volgens de respondenten.

#### **4.7 Conclusie hoofdstuk vier**

In deze laatste paragraaf wordt antwoord gegeven op de derde deelvraag van dit onderzoek. In hoofdstuk vier is naar voren gekomen dat elke factor op een bepaalde manier van invloed is op de gewaande gedragscontrole en de gedragsintentie van de respondent. Dit is weer van invloed op de uiteindelijke mate van veranderbereidheid van de respondent. Meerdere factoren van invloed zijn op de mate van veranderbereidheid. De ene factor is in de interviews uitvoeriger besproken dan de andere factor. Bij de variabele 'willen veranderen' komen met name de emoties en de meerwaarde van het veranderproces naar voren als invloedrijke factoren op de mate van veranderbereidheid. Wanneer de respondenten positief reageren op het veranderproces zijn ze eerder geneigd te willen veranderen en andersom. Als een respondent de meerwaarde van de verandering inziet, wil hij of zij ook eerder veranderen in de gevraagde richting. De verwachte gevolgen van de werkzaamheden lijken niet van specifieke invloed te zijn op de wil om te veranderen van de respondent. Het lijkt een geaccepteerde bijkomstigheid te zijn. De dansgezelschappen kunnen er niet omheen. Elke respondent voelt zich betrokken bij het veranderproces. Hierbij geven ze echter niet aan dat het van invloed is op hun wil om te veranderen. Bij de variabele 'moeten veranderen' zijn zowel de externe druk en de daaruit volgende interne druk van belang voor de mate van veranderbereidheid. Door de genomen maatregelen van externen hebben de dansgezelschappen het gevoel dat ze moeten veranderen om te overleven. Om aan de externe eisen te voldoen, dienen intern veranderingen aan te worden gebracht en dit leidt tot interne druk. Bij de variabele 'kunnen veranderen' lijken het verandervermogen van de organisatie, de beheersbaarheid van de verandering en de complexiteit van het veranderproces het meest invloed uit te oefenen op de mogelijkheid om te kunnen veranderen. In deze determinanten



komen beperkingen naar voren die de dansgezelschappen belemmeren in hun verandermogelijkheden. Vervolgens zijn de kennis en ervaring van de respondenten en de timing van invloed op de mogelijkheid om te kunnen veranderen. De respondenten geven aan dat de eigen kennis en ervaring zal bijdragen aan het succes van het veranderproces. Zij geven dus aan te kunnen veranderen. Met betrekking tot de timing zijn de respondenten verdeeld. De één geeft aan dat ze wel goed kunnen veranderen op dit moment en de andere respondent niet.

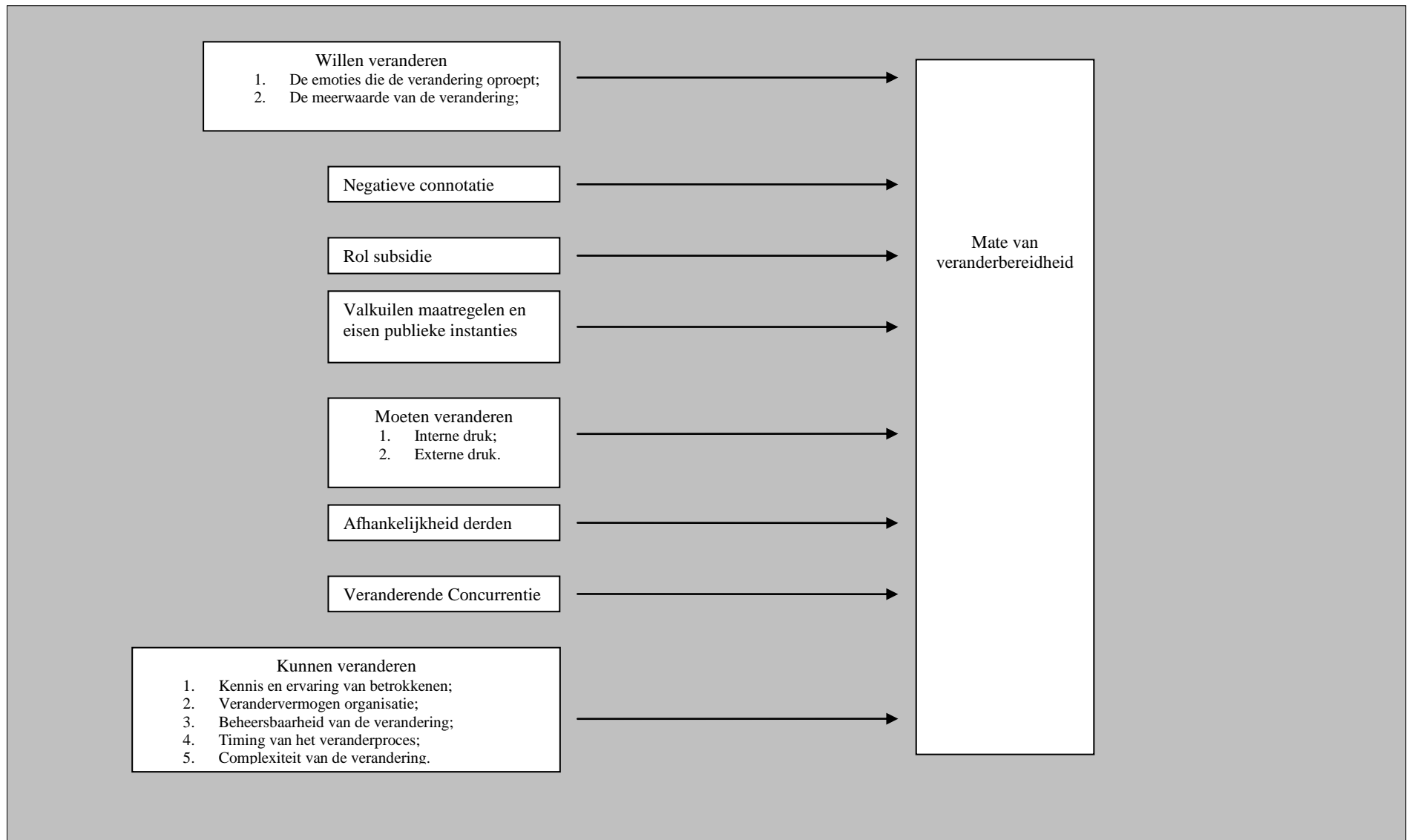
Tot slot zijn nog enkele overige determinanten van invloed op het uiteindelijke gedrag van de respondenten en dus de mate van veranderbereidheid: de afhankelijkheid van derden, de groter wordende concurrentie, de valkuilen van de eisen en maatregelen van de publieke instanties, de rol van subsidie, de verschillen tussen de dansgezelschappen en de negatieve connotatie. De genoemde factoren kwamen uitvoerig aan bod in de interviews, maar kwamen minder sterk naar voren in de vragenlijst. Om deze reden zijn de factoren in een aparte paragraaf behandeld. De afhankelijkheid van derden zorgt ervoor dat het moeilijker is voor de respondenten om een verandering door te voeren. Ze dienen hierbij altijd rekening te houden met de partijen waar ze van afhankelijk zijn. De concurrentie wordt op dit moment groter. Alle dansgezelschappen worden de markt opgeduwd om in dezelfde vijver te vissen. Niet elk dansgezelschap beschikt over de middelen om de strijd aan te gaan en delft het onderspit. De valkuilen van de eisen en maatregelen van de publieke instanties zorgen ervoor dat de dansgezelschappen niet altijd in de gewenste richting kunnen veranderen. Het is onduidelijk voor de dansgezelschappen wat van ze verwacht wordt en daardoor weten ze niet in welke richting ze moeten veranderen. De rol van subsidie wordt gezien als een reden om te 'moeten veranderen' en het is van invloed op het 'kunnen veranderen'. De dansgezelschappen moeten veranderen om in aanmerking te kunnen komen voor subsidie. Aan de andere kant hebben de dansgezelschappen subsidie nodig om te kunnen veranderen. Zonder subsidie beschikken de meeste dansgezelschappen niet over voldoende geldelijke middelen om te veranderen in de gevraagde richting. De verschillen tussen de dansgezelschappen zorgen ervoor dat de moeilijkheidsgraad van het veranderproces voor elk dansgezelschap verschilt. De kleinere dansgezelschappen en de dansgezelschappen buiten de Randstad vinden het lastiger om te veranderen in de gevraagde richting. Zij ervaren meer externe en interne druk dan de grotere dansgezelschappen en de dansgezelschappen in de Randstad. Tot slot oefent de negatieve connotatie nog invloed uit op de mate van veranderbereidheid. De negatieve connotatie heeft ervoor gezorgd dat de cultuurinstellingen imagoschade hebben opgelopen. Ze moeten eerst het eigen imago herstellen alvorens ze kunnen starten met het succesvol doorvoeren van het

veranderproces. Door het slechte imago wil namelijk niemand in de cultuurinstellingen investeren.

Geconcludeerd kan worden dat de volgende determinanten uit de DINAMO-vragenlijst van belang zijn voor het verklaren van de mate van veranderbereidheid van 3,77: de emoties, de verwachte meerwaarde van de verandering, de interne druk, de externe druk, de eigen kennis en ervaring, het eigen verandervermogen, de beheersbaarheid van de verandering en de complexiteit van de verandering. Overige determinanten, die uit de interviews naar voren zijn gekomen, zijn: de afhankelijkheid van derden, de rol van subsidie, de negatieve connotatie, de (valkuilen van) opgestelde eisen en maatregelen en de mate van concurrentie.

Op basis hiervan kan schema één op twee verschillende punten worden aangepast. Als eerste worden, naast de al in de theorie vastgestelde determinanten van de mate van veranderbereidheid, de overige determinanten, gevonden met behulp van de interviews, in het schema gezet. De overige determinanten staan los van het gebruikte theoretische model, maar worden door de respondenten wel genoemd als factoren die van invloed zijn op de mate van veranderbereidheid. Om ze duidelijk naar voren te laten komen, worden ze elk als aparte factor weergegeven in schema twee. Ten tweede worden alleen de factoren uit het theoretische model genoemd die volgens de respondenten van belang zijn voor hun mate van veranderbereidheid. Alle factoren, aan de hand waarvan de drie variabelen werden gemeten, hebben in het model eenzelfde waarde toegeschreven gekregen. Uit de verzamelde informatie van de interviews blijkt echter dat volgens de respondenten de ene factor een grotere rol speelt dan de andere factor. Om de factoren, die volgens de respondenten een grotere rol speelden te benadrukken, zijn alleen deze genoemd in schema twee. Schema één en schema twee verschillen dus op deze twee punten van elkaar. Schema één geeft weer hoe de mate van veranderbereidheid berekend kan worden als alleen wordt gekeken naar de theorie. Schema twee laat een uitbreiding van deze theorie zien om deze passend te maken voor het berekenen van de mate van veranderbereidheid voor de respondenten in deze specifieke situatie. De invloedsrelaties worden weer weergegeven door middel van pijlen.

## Schema 2. De determinanten van de mate van veranderbereidheid



## 5. Aanbevelingen en Conclusies

In dit laatste en afsluitende hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag van de scriptie. Voordat dit antwoord gegeven wordt, wordt eerst samengevat wat in deze scriptie geschreven is, de antwoorden op de eerste drie deelvragen worden herhaald en het antwoord op de vierde en laatste deelvraag wordt gegeven. Vervolgens wordt het antwoord op de onderzoeksvraag geformuleerd. In de daaropvolgende paragraaf worden de consequenties en implicaties van de resultaten van het onderzoek voor de dans en de wetenschap behandeld en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

### 5.1 Recapitulatie

In hoofdstuk één is duidelijk geworden dat de aanhoudende economische recessie en de veranderende kijk op de rol van de overheid in de kunst- en cultuursector hebben geleid tot bezuinigingen in de sector. De publieke instanties keren minder subsidie uit en ze stellen nieuwe eisen aan de cultuurinstellingen met betrekking tot de subsidieaanvraag. Op basis hiervan heeft de Rijksoverheid de cultuurinstellingen opgeroepen om te herstructureren richting cultureel ondernemerschap. De vraag die hier echter uit voortkomt, is of de cultuurinstellingen wel in deze richting willen veranderen? Waarom wel? Waarom niet? In de wetenschap overheerst namelijk de veronderstelling dat de cultuurinstellingen niet willen veranderen, ongeacht de veranderingen in de omgeving. Op artistiek gebied worden de cultuurinstellingen gezien als een open systeem, maar op organisationeel gebied worden de cultuurinstellingen gezien als een gesloten systeem. Op basis hiervan is voor dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*Wat is de mate van veranderbereidheid van de zakelijk leiders van de meerjarig subsidieaanvragende dansgezelschappen van Nederland met oog op de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap en hoe kan deze veranderbereidheid worden verklaard?*

Ter ondersteuning van de onderzoeksvraag zijn vier deelvragen geformuleerd. De eerste drie deelvragen zijn reeds beantwoord en de recapitulatie zal geschreven worden langs de lijnen van de deelvragen. In hoofdstuk twee is een literatuurstudie uitgeschreven en is een theoretisch kader opgesteld voor het onderzoek. In het eerste deel van de literatuurstudie is gezocht naar een antwoord op de eerste deelvraag:

*Wat is cultureel ondernemerschap en welke determinanten van cultureel ondernemerschap zijn uit de literatuur af te leiden?*

Uit de literatuurstudie is naar voren gekomen dat het lastig is een eenduidige definitie van cultureel ondernemerschap te formuleren. Daarom is in deze scriptie gekozen voor een brede alomvattende definitie van het begrip:

*Cultureel ondernemerschap is een organisatiebenadering die, vertrekkend vanuit een culturele missie richting publiek, in de maatschappij kansen ziet om de culturele bedrijfsvoering optimaal te laten functioneren en de organisatie deel te laten zijn van een open en toegankelijke culturele infrastructuur (Van Deutekom 2009: 11).*

Vervolgens wordt de theorie van Scheff en Kotler (1996) met betrekking tot ondernemerschap in de cultuursector aangehaald. De theorie van Scheff en Kotler (1996) verteld over de vicieuze cirkel waarin de kunsten zich, met betrekking tot de kosten en inkomsten, bevinden. De kosten stijgen meer ten opzichte van de inkomsten. De kunstinstellingen zijn inkomstengevoelig en er heerst de perceptie dat de kunsten alleen de smaak van de elite reflecteren. Om deze redenen is het nodig dat de kunstinstellingen leren meer en beter op de eigen benen te staan. Men moet vraaggericht te werk gaan. Op dit moment ligt de focus nog voornamelijk op de aanbodkant: de eigen producties, het eigen product en de eigen kunst. De organisaties in de uitvoerende kunsten moeten dus op zoek gaan naar een balans tussen de behoeftes van het publiek en de eigen artistieke behoeftes. (Scheff en Kotler 1996: 46). De auteurs pleiten dus voor een meer marktgerichte houding van de uitvoerende kunsten, zonder de eigen artistieke missie uit het oog te verliezen. In het tweede deel van hoofdstuk twee wordt via de algemene literatuurstudie ingegaan op de definitie van veranderbereidheid. Hieruit is naar voren gekomen dat veranderbereidheid in feite de positieve vertaling is van het woord 'weerstand'. Het geven van een positieve draai aan dit woord, draagt volgens verschillende auteurs bij aan het succesvol doorvoeren van een verandering. Het zou een meer positieve houding richting de verandering stimuleren. De definitie van veranderbereidheid is geformuleerd door Metselaar e.a. (2011: 65):

*Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen (Metselaar e.a. 2011: 65).*

Aansluitend op de algemene literatuurstudie is de theorie van Ajzen (1991) uiteengezet. Deze theorie gaat in op de factoren die van invloed zijn op het gedrag van mensen. Ajzen (1991: 188) noemt drie factoren die van belang zijn voor de mate van veranderbereidheid: de houding van de persoon ten aanzien van het gedrag, de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag en de gewaande gedragscontrole. Deze drie factoren zijn door Metselaar e.a. (2011) vertaald naar de drie variabelen willen, moeten en kunnen veranderen. Deze vertaling maakt de drie factoren meetbaar. Om de waardes van de drie variabelen en de uiteindelijke mate van veranderbereidheid te kunnen meten hebben Metselaar e.a. (2011) de DINAMO-vragenlijst opgesteld. De DINAMO-vragenlijst is een wetenschappelijk erkend meetinstrument. De vragenlijst kan niet toegevoegd worden als bijlage, omdat deze auteursrechterlijk beschermd is. De vragenlijst wordt gebruikt in dit onderzoek om de mate van veranderbereidheid van de zakelijk leiders van de meerjarig subsidieaanvragende Nederlandse dansgezelschappen te meten. In hoofdstuk drie wordt verder ingegaan op het gebruik van de DINAMO-vragenlijst in het onderzoek. De vragenlijst wordt gebruikt in de kwantitatieve ronde. Het onderzoek bestaat namelijk uit een kwantitatieve en een kwalitatieve ronde. In de kwantitatieve ronde is de vragenlijst voorgelegd aan de zakelijk leiders van de vijftien deelnemende dansgezelschappen. Vervolgens zijn de ingevulde vragenlijsten ingevoerd in SPSS om de gemiddeldes van de variabelen willen, moeten en kunnen veranderen en de gemiddelde veranderbereidheid te kunnen meten. Op basis van de ingevulde vragenlijst is een interview afgenomen bij de respondenten. Dit is de kwalitatieve ronde. Vervolgens is een transcript van de interviews uitgeschreven en deze zijn ter controle naar de respondenten gestuurd. De transcripten zijn op twee verschillende manieren gecodeerd. Als eerste zijn de transcripten open gecodeerd en vervolgens zijn de transcripten gecodeerd langs de categorieën van de DINAMO-vragenlijst. De analyse en resultaten van de vragenlijsten en de transcripten zijn vervolgens uitgeschreven in hoofdstuk vier. Hiermee kon een antwoord worden gegeven op de derde deelvraag:

*Welke determinanten zijn van invloed op de veranderbereidheid van de zakelijk leiders van de meerjarig subsidieaanvragende dansgezelschappen betreffende de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap en waarom zijn juist deze determinanten van invloed?*

Uit de analyse is gebleken dat volgens de respondenten niet elke categorie van de DINAMO-vragenlijst van even groot belang is voor het willen, moeten of kunnen veranderen. Hiernaast zijn enkele factoren sterk naar voren gekomen in de interviews, terwijl deze factoren niet naar

voren komen in de vragenlijst. Om deze reden zijn deze factoren toegevoegd aan de lijst met factoren die van invloed zijn op de mate van veranderbereidheid van de zakelijk leiders van de meerjarig subsidieaanvragende dansgezelschappen in Nederland. Op basis van de analyse is geconcludeerd dat de volgende determinanten uit de DINAMO-vragenlijst van belang zijn voor het verklaren van de mate van veranderbereidheid: de emoties, de verwachte meerwaarde van de verandering, de interne druk, de externe druk, de eigen kennis en ervaring, het eigen verandervermogen, de beheersbaarheid van de verandering en de complexiteit van de verandering. Overige determinanten, die uit de interviews naar voren zijn gekomen, zijn: de afhankelijkheid van derden, de rol van subsidie, de negatieve connotatie, de (valkuilen van) opgestelde eisen en maatregelen en de mate van concurrentie.

## **5.2 Antwoorden op de deelvragen**

In deze paragraaf worden de antwoorden op de deelvragen kort herhaald. Hiernaast wordt antwoord gegeven op de vierde en laatste deelvraag.

### **5.2.1 Antwoord deelvraag één**

De eerste deelvraag luidt als volgt:

*Wat is cultureel ondernemerschap en welke determinanten van cultureel ondernemerschap zijn uit de literatuur af te leiden?*

De definitie van cultureel ondernemerschap, die in deze scriptie aangehouden wordt, is de volgende:

*Cultureel ondernemerschap is een organisatiebenadering die, vertrekkend vanuit een culturele missie richting publiek, in de maatschappij kansen ziet om de culturele bedrijfsvoering optimaal te laten functioneren en de organisatie deel te laten zijn van een open en toegankelijke culturele infrastructuur (Van Deutekom 2009: 11).*

De volgende determinanten van cultureel ondernemerschap zijn uit de literatuur af te leiden: een meer marktgerichte houding, het publiek geven wat het wil, productdifferentiatie, marktsegmentatie, lage vaste lasten en het analyseren van de doelgroep. De cultuurinstellingen moeten dus ook in de culturele sector een markt zoeken voor het eigen product en deze vervolgens uitbreiden en behouden. Hierbij dienen de eigen artistieke behoeftes wel altijd voorop te staan. Om deze reden is het woord ‘cultureel’ voor het woord

‘ondernemerschap’ geplaatst. Het is ondernemerschap, maar wel in de cultuursector en dat is net een andere invalshoek.

### **5.2.2 Antwoord deelvraag twee**

De tweede deelvraag luidt als volgt:

*Wat is veranderbereidheid en welke determinanten van veranderbereidheid zijn uit de literatuur af te leiden?*

Met behulp van de algemene literatuurstudie is het begrip ‘veranderbereidheid’ gedefinieerd:

*Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen (Metselaar e.a. 2011: 65).*

Meerdere factoren zijn van invloed op de houding van een persoon richting de door te voeren verandering. Uit de algemene literatuurstudie zijn de volgende factoren naar voren gekomen: overtuigingen, intenties, emoties, persoonskenmerken, percepties, angst, risico's en mate van informatievoorziening. De factoren worden geanalyseerd langs de cognitieve, affectieve en intentionele dimensies van een persoon. Op basis hiervan wordt de uiteindelijke houding richting een verandering bepaald. Dit alles is onder te verdelen onder de drie categorieën, afgeleid uit de theorie van Ajzen (1991): willen, moeten en kunnen veranderen. Deze categorieën bepalen samen de mate van veranderbereidheid van een persoon of organisatie.

### **5.2.3 Antwoord deelvraag drie**

De derde deelvraag van deze scriptie is de volgende:

*Welke determinanten zijn van invloed op de veranderbereidheid van de zakelijk leiders van de meerjarig subsidieaanvragende dansgezelschappen betreffende de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap en waarom zijn juist deze determinanten van invloed?*

Op basis van de analyse is geconcludeerd dat de volgende determinanten uit de DINAMO-vragenlijst van belang zijn voor het verklaren van de mate van veranderbereidheid: de emoties, de verwachte meerwaarde van de verandering, de interne druk, de externe druk, de eigen kennis en ervaring, het eigen verandervermogen, de beheersbaarheid van de verandering



en de complexiteit van de verandering. Overige determinanten, die uit de interviews naar voren zijn gekomen, zijn: de afhankelijkheid van derden, de rol van subsidie, de negatieve connotatie, de (valkuilen van) opgestelde eisen en maatregelen en de mate van concurrentie.

Bij de variabele 'willen veranderen' komen vooral de emoties en de meerwaarde van het veranderproces naar voren als invloedrijke factoren op de mate van veranderbereidheid. Wanneer de respondenten positief reageren op het veranderproces zijn ze eerder geneigd te willen veranderen en andersom. Als een respondent de meerwaarde van de verandering inziet, wil hij of zij ook eerder veranderen in de gevraagde richting. Bij de variabele 'moeten veranderen' zijn zowel de externe druk en de daaruit volgende interne druk van belang voor de mate van veranderbereidheid. Door de genomen maatregelen van externen hebben de dansgezelschappen het gevoel dat ze moeten veranderen om te overleven. Om aan de externe eisen te kunnen voldoen, dienen intern veranderingen aan te worden gebracht welke leiden tot interne druk. Bij de variabele 'kunnen veranderen' lijken het verandervermogen van de organisatie, de beheersbaarheid van de verandering en de complexiteit van het veranderproces de meeste invloed uit te oefenen op de mogelijkheid om te kunnen veranderen. In deze determinanten komen beperkingen naar voren die de dansgezelschappen belemmeren in hun verandermogelijkheden. Vervolgens zijn de kennis en ervaring van de respondenten en de timing van invloed op de mogelijkheid om te kunnen veranderen. De respondenten geven aan dat eigen kennis en ervaring zal bijdragen aan het succes van het veranderproces. Zij geven dus aan te kunnen veranderen. De afhankelijkheid van derden zorgt er echter voor dat het moeilijker is voor de respondenten om een verandering door te voeren. Ze dienen hierbij altijd rekening te houden met de partijen waar ze afhankelijk van zijn. De concurrentie wordt op dit moment groter. Alle dansgezelschappen worden de markt opgeduwd om in dezelfde vijver te vissen. Niet elk dansgezelschap beschikt over de middelen om de strijd aan te gaan en delft het onderspit. De valkuilen van de eisen en maatregelen van de publieke instanties zorgen ervoor dat de dansgezelschappen niet altijd in de gewenste richting kunnen veranderen. Het is onduidelijk voor de dansgezelschappen wat van ze verwacht wordt en daardoor weten ze niet goed in welke richting ze moeten veranderen. Subsidie wordt gezien als een reden om te 'moeten veranderen' en is van invloed op het 'kunnen veranderen'. De dansgezelschappen moeten veranderen om in aanmerking te kunnen komen voor subsidie. Aan de andere kant hebben de dansgezelschappen subsidie nodig om te kunnen veranderen. Zonder subsidie beschikken de meeste dansgezelschappen niet over voldoende financiële middelen om te veranderen in de gevraagde richting. De verschillen tussen de dansgezelschappen zorgen ervoor dat de moeilijkheidsgraad van het veranderproces voor elk dansgezelschap verschilt.

De kleinere dansgezelschappen en de dansgezelschappen buiten de Randstad vinden het lastiger om te veranderen in de gevraagde richting. Zij ervaren meer externe en interne druk dan de grotere dansgezelschappen en de dansgezelschappen in de Randstad. Tot slot oefent de negatieve connotatie nog invloed uit op de mate van veranderbereidheid. De negatieve connotatie heeft ervoor gezorgd dat de cultuurinstellingen imagoschade hebben opgelopen. Ze moeten eerst het eigen imago herstellen alvorens ze kunnen starten met het succesvol doorvoeren van het veranderproces. Door het slechte imago wil namelijk niemand in de cultuurinstellingen investeren.

#### **5.2.4 Antwoord deelvraag vier**

In de scriptie is nog geen antwoord gegeven op de vierde deelvraag. Dit wordt in deze subparagraaf gedaan. De vierde deelvraag luidt als volgt:

*Welke aanbevelingen kunnen geformuleerd worden op basis van de gevonden resultaten met betrekking tot de veranderbereidheid en de gevraagde herstructurering?*

Op basis van bovenstaande informatie uit de vier voorgaande hoofdstukken kunnen verschillende aanbevelingen geformuleerd worden om de kans van het succesvol doorvoeren van de verandering te vergoten:

- 1. Bespreek met de dansgezelschappen uit welke actoren het veld bestaat, zodat hiermee rekening kan worden gehouden bij het doorvoeren van maatregelen. Deze kunnen dan doorgevoerd worden voor het hele veld;*

De respondenten geven aan dat de afhankelijkheid van derden (zoals theaters en publieke instanties) hen remt in het veranderproces. De dansgezelschappen voeren veranderingen door, maar derden doen dit niet. De nieuwe eisen en maatregelen dienen, volgens de respondenten, te gelden voor het hele veld van afhankelijke partijen in de cultuursector. Wanneer de maatregelen en eisen voor alle partijen gelden, kunnen zij elkaar hierin ondersteunen en versterken. Voordat dit gedaan kan worden, moet eerst bepaald worden uit welke partijen ‘het veld’ bestaat. Een eerste stap richting het herkennen van dit veld is dat de publieke instanties hierover in gesprek gaan met de Nederlandse dansgezelschappen. Vervolgens kunnen de genoemde partijen bij het gesprek betrokken worden om de nieuwe eisen en maatregelen van de publieke instanties door te nemen.

2. *Evalueer de impact en het nut van de tot nu toe genomen eisen en maatregelen met de dansgezelschappen en pas, wanneer nodig, de eisen en maatregelen aan;*

In welke mate passen de genomen maatregelen en de gestelde eisen bij het specifieke karakter van de cultuursector? De publieke instanties dienen ook hierover in gesprek te gaan met de Nederlandse dansgezelschappen. Op basis van dit gesprek kunnen de maatregelen en eisen meer passend gemaakt worden voor de dansgezelschappen en mogelijk ook de cultuursector in het algemeen.

3. *Bespreek wat alle partijen verstaan onder cultureel ondernemerschap en geef hier duidelijke en goede criteria aan;*

Uit de analyse is naar voren gekomen dat de dansgezelschappen en de publieke instanties allen een andere definitie hanteren van cultureel ondernemerschap. Op enkele punten overlappen deze definities met elkaar, maar op andere punten niet. Dit leidt tot verwarring bij de verschillende partijen, want wat is dat cultureel ondernemerschap nu precies? De publieke instanties dienen duidelijke criteria op te stellen voor de definitie van cultureel ondernemerschap. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de criteria die de dansgezelschappen aanhouden.

4. *Voeg maatwerk per instelling toe met betrekking tot de genomen maatregelen en de gestelde eisen;*

Elk dansgezelschap is anders. Ze verschillen onder andere in grootte en in het geproduceerde product. Hierdoor beschikt niet elk dansgezelschap over dezelfde middelen en mogelijkheden om te kunnen voldoen aan de nieuwe maatregelen en eisen. Hier dient rekening mee te worden gehouden en dit kan door te differentiëren binnen de genomen maatregelen en de gestelde eisen.

5. *De aanvraagprocedures van verschillende instellingen voor subsidies dienen meer overlap te vertonen;*

Op dit moment vertonen de aanvraagprocedures ongeveer dertig procent overeenkomsten en zeventig procent is specifiek voor de eigen instelling. De cultuurinstellingen zien dit liever andersom. Zorg voor zeventig procent overlap en dertig procent specifiek voor de desbetreffende instelling. Dan gaat minder tijd in de subsidie aanvraagprocedures zitten en is meer tijd beschikbaar voor het ontwikkelen van andere onderdelen van de organisatie;

6. *De publieke instanties dienen de cultuurinstellingen te helpen bij het herstel van het imago van de culturele instellingen en de te ontvangen subsidie;*

Bij het doorvoeren van de gevraagde herstructurering hebben de publieke instanties zich negatief uitgelaten over de cultuurinstellingen. Hierdoor hebben de cultuurinstellingen imagoschade opgelopen. Aangezien de publieke instanties de imagoschade hebben toegebracht, zou het mooi zijn als zij helpen de opgedane imagoschade te herstellen. Zonder hulp van de publieke instanties duurt het hoogstwaarschijnlijk langer voordat deze hersteld is. Middelen om de imagoschade te herstellen zijn onder andere: seminars, reclame op tv en reclameposters.

7. *Maak het publiek en het bedrijfsleven bewust van de werkelijke kosten van kunst- en cultuur.*

Het bedrijfsleven en het publiek zijn zich door subsidiëring niet bewust van de werkelijke kosten van kunst- en cultuur. Zij zijn op dit moment niet bereid om meer te betalen voor de kunstproducten. Als het publiek en het bedrijfsleven zich bewuster zijn van de werkelijke prijs van kunst- en cultuur zijn ze wellicht welwillender om meer voor dergelijke producten te betalen en kunnen de cultuurinstellingen meer marktconforme prijzen vragen voor het eigen product. Middelen om de bewustwording te vergroten zijn onder andere: seminars, reclame op tv en reclameposters.

### **5.3 Antwoord Onderzoeksvraag**

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag van deze scriptie:

*Wat is de mate van veranderbereidheid van de zakelijk leiders van de meerjarig subsidieaanvragende dansgezelschappen van Nederland met oog op de gevraagde herstructurering richting cultureel ondernemerschap en hoe kan deze veranderbereidheid worden verklaard?*

De gemiddelde mate van veranderbereidheid van de zakelijk leiders van meerjarig subsidieaanvragende Nederlandse dansgezelschappen is berekend op 3,77. Dit houdt, op een schaal van één op vijf, in dat de zakelijk leiders wel over een mate van veranderbereidheid beschikken, maar dat zij niet volledig veranderbereid zijn. De score van de mate van veranderbereidheid wordt niet verklaard door het feit dat de zakelijk leiders van de Nederlandse dansgezelschappen niet willen veranderen, maar door het feit dat de zakelijk

leiders het niet eens zijn met de wijze waarop en hoe snel ze moeten veranderen. Dit spreekt het citaat geschreven aan het begin van deze scriptie dus tegen. Men wil wel veranderen en wijzigingen doorvoeren op organisationeel gebied, het probleem is echter dat de manier waarop deze wijzigingen doorgevoerd moeten worden niet passen bij het karakter van de Nederlandse dansgezelschappen. Het veranderproces is volgens de respondenten in werkelijkheid complexer dan dat door de Rijksoverheid en overige publieke instanties wordt voorgehouden. De respondenten zien wel de meerwaarde in van een organisatieverandering richting cultureel ondernemerschap. Sommige dansgezelschappen beschikken al over een bedrijfsvoering die meer gericht is op cultureel ondernemerschap. Bij het doorvoeren van de verandering wordt echter, vanuit de Rijksoverheid, te weinig rekening gehouden met het specifieke karakter van de cultuursector. Het product, dat geproduceerd wordt, is duur en daardoor blijven de kunstinstellingen afhankelijk van financiers, giften en subsidies. Dit zorgt voor een grote afhankelijkheid van derden en deze derden kunnen de dansgezelschappen belemmeren in hun veranderproces. Verder kan een dergelijk veranderproces richting cultureel ondernemerschap niet in de daarvoor beschikbaar gestelde tijd bewerkstelligd worden. De gezelschappen krijgen te weinig tijd om een niet goed passend opgelegd model te integreren in de eigen organisatie. Ze zien graag dat de publieke instanties met de cultuurinstellingen in gesprek gaan om de gevraagde herstructurering consequent, prettig en efficiënt door te voeren. Dan past het opgestelde model bij de cultuursector.

#### **5.4 Consequenties en implicaties voor de dans en de wetenschap**

De gevolgen van dit onderzoek voor de danswereld is dat voor hen uiteen is gezet waarom de eigen veranderbereidheid niet positief, neutraal of negatief is. De dansgezelschappen noemen elk factoren die hiervoor van belang zijn. Opvallend is de overlap tussen alle genoemde factoren. Op basis van de genoemde factoren en de genoemde gemiddelde mate van veranderbereidheid zijn aanbevelingen gedaan om het succesvol doorvoeren van de verandering richting cultureel ondernemerschap te vergroten. Bij het evalueren van het eerste jaar dat de dansgezelschappen in de nieuwe subsidieperiode zitten, kan de informatie uit deze scriptie aangehaald worden en kan een beroep worden gedaan op de geformuleerde aanbevelingen.

Op wetenschappelijk gebied bieden de resultaten van de scriptie een nieuw inzicht. De casus geeft aan dat niet alle culturele instellingen beschikken over een gesloten systeem met oog op organisatieveranderingen. De cultuurinstellingen hebben met vele obstakels te maken

tijdens het doorvoeren van dergelijke veranderingen. Het is een sector met een specifiek karakter. Hiermee dient rekening te worden gehouden bij het doorvoeren van veranderingen. De resultaten van het casusonderzoek kan een eerste stap zijn richting het afbreken van de bestaande veronderstelling. Voordat dit kan, dienen echter meer en grootschaligere onderzoeken uitgevoerd te worden. Deze onderzoeken moeten zich richten op een breder veld van cultuurinstellingen en dienen de gebruikte onderzoeksmethode verder te ontwikkelen zodat deze bruikbaar wordt voor grootschalig onderzoek. Wanneer dit gedaan wordt kan de bestaande veronderstelling wel of niet verworpen worden, afhankelijk van het gevonden resultaat. Hiernaast kan goed uitgezocht worden waarom de mate van veranderbereidheid niet altijd even hoog is bij de culturele instellingen. Publieke instanties kunnen hier dan in het vervolg rekening mee houden.

## Epiloog

Eindelijk ben ik toe aan het schrijven van de epiloog van mijn onderzoek. In de epiloog wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces en het schrijven van de masterscriptie. In de epiloog wordt de ik-vorm gebruikt, omdat het allemaal vanuit het perspectief van de onderzoeker wordt geschreven. Het onderzoeksproces begon in februari 2013 met een oriëntatieperiode van drie maanden. Elke bijeenkomst met de scriptiebegeleider maakte dat het onderzoek steeds specifiek en steeds meer toegespitst werd op cultureel ondernemerschap in de cultuursector. Hier werd ik steeds enthousiaster van en ik ben blij met het uiteindelijke resultaat. Tijdens het onderzoeksproces ben ik tegen enkele punten aangelopen, die mij vertraagd hebben in het onderzoeksproces. Ten eerste had ik onderschat hoeveel tijd het kostte voor ik de DINAMO-vragenlijst mocht gebruiken. De vragenlijst wordt verkocht voor commerciële doeleinden en wordt om deze reden niet zomaar verstrekt. De voorzichtigheid in de verstrekking ervan door de auteurs is begrijpelijk. Ik had hier in eerste instantie niet over nagedacht en om die reden heb ik de vragenlijst te laat aangevraagd bij de auteurs en een maand studievertraging opgelopen. Ten tweede zouden de respondenten in eerste instantie bestaan uit de artistiek leiders van de dansgezelschappen in Amsterdam. Met de toevoeging van het diepte-interview zou dit voldoende respondenten opleveren voor het masteronderzoek. Al gauw bleek dat de artistiek leiders de vraag doorspeelden naar hun zakelijk leiders en dat sommige dansgezelschappen niet wilden deelnemen aan het onderzoek in verband met de gevoeligheid ervan. Naar aanleiding hiervan besloot ik de zakelijk leiders van alle meerjarig subsidieaanvragende dansgezelschappen te benaderen als respondenten voor mijn onderzoek. Het duurde echter lang voordat ik in contact kwam met mijn respondenten, omdat ik de verzoeken tot deelname vlak voor de zomerstop van de dansgezelschappen verstuurd had. Ik wist van tevoren niet dat deze zomerstop gehouden werd. Hierdoor kon ik pas eind augustus weer verdergaan met het onderzoek. In de maand september waren bijna alle ingevulde vragenlijsten retour gezonden en heb ik bijna alle interviews afgenomen. In de eerste week van oktober moest ik nog drie interviews afleggen. Vanaf dat moment heb ik een sprong gemaakt. De interviews werden uitgewerkt, geanalyseerd en uiteindelijk heeft dat geleid tot dit product. Het is dus een lang en clichématig proces geweest van vallen en opstaan. Als ik de volgende keer een dergelijk onderzoek doe, zal ik mij meer verdiepen in de gang van zaken van de desbetreffende sector. Op die manier weet ik van tevoren welke respondenten ik het beste kan benaderen en op welk moment van het jaar. Dit zal een hoop tijd schelen.

## Bibliografie

Ajzen, I. (1991) 'The Theory of Planned Behavior', *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50: 179-211.

Barel, A. (2005) Het Publiek aan de Macht! Over de Relatie Tussen Theater en Commercie. Op: <http://www.bureaubarel.nl/Het%20publiek%20aan%20de%20macht.pdf> (20-04-2013).

Blaug, M. en R. Towse (2011). Cultural Entrepreneurship. In: R. Towse (red.), *A Handbook of Cultural Economics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited: 67-75.

Bunnik, C. en E. van Huis (2011) *Niet Tellen maar Wegen. Over de Zin en Onzin van Prestatieafspraken in de Culturele Sector*. Amsterdam: Boekmanstudies.

Butler, P. (2000) 'By Popular Demand: Marketing the Arts', *Journal of Marketing Management*, 16 (4): 343-364.

Colbert, F. (2003) 'Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts', *International Journal of Arts Management*, 6 (1): 30-39.

Deutekom, M. van (2009) Cultureel Ondernemerschap en het Kunstonderwijs. "Van Assepoester en de Grote Boze Wolf naar Rapunzel". Op: <http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/fontys/show.cgi?fid=5886> (20-04-2013).

Dijk, R. van en R. van Dick (2009) 'Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-Based Identities', *Journal of Change Management*, 9 (2): 143-163.

Ellmeier, A. (2003) 'Cultural Entrepreneurialism: On the Changing Relationships Between the Arts, Culture and Employment', *International Journal of Cultural Policy*, 9 (1): 3-16.



Ford, J.D. en L.W. Ford (2009) Decoding Resistance to Change. Op: <https://www.filion.ca/uploads/editor/file/publications/Decoding%20resistance%20to%20change%20-%20Harvard%20Business%20Review%20-%20April%202009.pdf> (04-03-2013).

Fonds Podiumkunsten (2012). *Dans: Meerjarige Activiteitsubsidies 2013-2016*. Fonds Podiumkunsten.

Gemeente Amsterdam (2013) De Stad en de Kunst: Kunstenplan 2013-2016. Op: <http://www.amsterdam.nl/kunst-cultuur-sport/kunst-cultuurbeleid/berichten/college-presenteert> (04-03-2013).

Giangreco, A. (2002) Conceptualisation and Operationalisation of Resistance to Change. Op: <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/103.pdf> (04-03-2013).

Heilbrun, J. (2011). Baumol's Cost Disease. In: R. Towse (red.), *A Handbook of Cultural Economics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited: 67-75.

Katholieke Universiteit Leuven (2013) Kwalitatieve Analyse. Met een Kijk op NVivo. Op: [http://www.kuleuven.be/avl/Zomerschool%202012/Kwalitatieve%20analyse\\_presentatie\\_DM.pdf](http://www.kuleuven.be/avl/Zomerschool%202012/Kwalitatieve%20analyse_presentatie_DM.pdf) (06-10-2013)

Klamer, A. en O. Velthuis (2000, 16 april) Cultureel Ondernemerschap – Wat is dat Eigenlijk? *NRC Handelsblad*.

Klink, van P., A. van den Born en A. van Witteloostuijn (2011) *Subsidiering van Podiumkunsten: Beschaving of Verslaving?*. Brussel en Antwerpen: Uitgeverij Politeia en Uitgeverij UPA: Brussel.

Lee, H. (2005) 'When Arts Met Marketing', *International Journal of Cultural Policy*, 11(3): 189-305.

Metselaar, E. (1997) Assessing the Willingness to Change: Construction and Validation of the DINAMO. Op: <http://dare2.ubvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/15590/283.pdf?sequence=1> (03-02-2013).

Metselaar, E., A. Cozijnsen en P. van Delft (2011) *Van Weerstand naar Veranderbereidheid*. Holland Business Publications (6<sup>e</sup> druk).

Miller, V.D., J.R. Johnson, J. Grau (1994) 'Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change', *Journal of Applied Communication Research*, 22: 59-80.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2012) Cultuur in Beeld. Op: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/10/22/cultuur-in-beeld-2012.html> (05-03-2013).

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2013a) Landelijke Culturele Basisinfrastructuur (BIS). Op: [http://www.trendsinebeeld.minocw.nl/grafieken/2\\_2\\_2.php](http://www.trendsinebeeld.minocw.nl/grafieken/2_2_2.php) (08-03-2013).

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2013b) Subsidieperiode 2013-2016. Op: <http://www.cultuursubsidie.nl/node/179> (08-03-2013).

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2013c) Het Nederlands Cultureel Bestel. Op: <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/brochures/2013/06/17/het-nederlands-cultureel-bestel/beschrijving-van-het-nederlandse-cultuurstelsel-def.pdf>. (17-10-2013).

Pardo del Val, M. en C.M. Fuentes (2003) 'Resistance to Change: a Literature Review and Empirical Study', *Management Decision*, 41 (2): 148-155.

Piderit, S.K. (2000) 'Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: a Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change', *Academy of Management Review*, 25 (4): 783-794.

Raad voor Cultuur (jaartal onbekend) Sectoranalyse Podiumkunsten. Op: <http://www.cultuur.nl/Upload/Docs/sectoranalyse%20podiumkunsten.pdf> (05-03-2013).

Raad voor Cultuur (jaartal onbekend) Sectoranalyse Dans. Op: <http://www.cultuur.nl> (05-03-2013).

Rentschler, R. (1998) 'Museum and Performing Arts Marketing: A Climate of Change', *The Journal of Artsmanagement, Law and Society*, 28 (1): 83-96.

Scheff, J. en P. Kotler (1996) 'Crisis in the Arts: The Marketing Response', *California Management Review*, 39 (1): 28-52.

Schuler, A.J. (2003) Overcoming Resistance to Change: Top Ten Reasons for Change Resistance. Op: [http://ifpmedia.org/onlinelearning/TLA50-Archives/1strategic/9-Webinar/Overcoming\\_Resistance\\_to\\_Change.pdf](http://ifpmedia.org/onlinelearning/TLA50-Archives/1strategic/9-Webinar/Overcoming_Resistance_to_Change.pdf) (04-03-2013).

Terblanche, N. (2003) 'The Performing Arts and Marketing: Concepts and Challenges', *South African Theatre Journal*, 17 (1): 153-176.

Zijlstra, H. (2012, 31 mei) Beleidsbrief Programma Ondernemerschap in de Culturele Sectorschap Cultuur. *Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap*.

## Bijlagen

### Bijlage I

De volgende zakelijk leiders hebben deelgenomen aan het onderzoek:

1. Dhr. Segond von Banchet	Zakelijk Leider	Danstheater AYA;
1. Mevr. van Berkel	Managing Director	ICK Amsterdam;
2. Mevr. van der Vliet	Alg. Zakelijk Directeur	ISH;
3. Mevr. van Steen	Oud Zakelijk Leider	Dance Works Rotterdam;
4. Dhr. Dijkers	Zakelijk Leider	De Dutch Don't Dance;
5. Mevr. Hilhorst	Oud Zakelijk Leider	Meekers;
6. Dhr. Baanstra	Zakelijk Leider	De Stilte;
7. Dhr. Oosthoek	Zakelijk Leider	Nbprojects;
8. Mevr. Lambo	Zakelijk leider	Internationaal Danstheater;
9. Mevr. Duijf	Oud Zakelijk Leider	Stichting Plan-D;
10. Dhr. Smit	Zakelijk Leider	Conny Janssen Danst;
11. Dhr. van Stam	Zakelijk Leider	T.R.A.S.H.;
12. Dhr. Selie	Zakelijk Leider	Club Guy and Roni;
13. Dhr. Poort	Zakelijk Leider	Nederlands Danstheater;
14. Mevr. Noordam	Zakelijk Leider	Don't Hit Mama.