

KEN VEERMAN



**ZELFZEKER MANAGEMENT
IN DE CULTUURSECTOR**

**Lannoo
Campus**

Inleiding **6**

DEEL 1 ZELFKENNIS **12**

Het gat in de wereld, niet het gat in de markt **15**

 Klant-, passie- of missiegedreven? 17

 Het lelijke eendje 19

 Ben je navelstaarder, hyperprofessional of dromer? 25
Van betere verkopers naar betere vertellers **30**

 Een missie is nog geen verhaal 31

 Willen we eigenlijk wel succes? 33

 Vertel niet het verhaal van iemand anders 37
Je missie is je kompas **42**

 Braafpraat 43

 Verschillende formats 46

 De dienstbare missie 51
Voor wie doen we het? **54**

 Drie soorten klanten 55

 Klanten zijn aannames 59

 Direct en indirect publiek 61
Waardeproposities en producten **64**

 Waardeproposities en producten zijn niet hetzelfde 65

 De empathiekaart trekken 73

 Productportfolio 78
De meetbare missie: begrotingen en doelstellingen **85**

 De angst om het concreet te maken 86

 Je verhaal uitgedrukt in euro 88

 De doelstellingenboom 94

DEEL **2** AAN DE SLAG MET DE MISSIE 102

Schrijf een slim verhaal 105

Pas je verhaal aan aan de luisteraar	109
Zoek het juiste denkkader	111

Durf hulp te vragen 115

De kunst van netwerken	116
Verkopen en netwerken is niet hetzelfde	117
Vraag hulp aan je publiek	119

Laat je publiek zich bijzonder voelen 121

Als iets voor iedereen is, is het voor niemand	122
De samenzwering met het publiek	124
Publieke basisinfrastructuur	125

Durf te behouden en te veranderen 129

De ingebakken neiging om stil te vallen	132
Ik ben het museum	136

Durf (meer) geld te vragen 139

De juiste prijs vinden	140
Het verschil tussen kost en waarde	142
De prijsdriehoek	147

Durf te leren van je publiek 152

Deel al je werk	153
Het publiek is de motor	156
Durf te leren in het openbaar	160

Conclusie 164

Dankwoord 168

Over de auteur 172



INLEIDING

**"Directeur van het
cultuurcentrum, zou dat
niks voor jou zijn?"**

Ik was net 26 jaar en solliciteerde eigenlijk voor programmator bij dat cultuurcentrum. Ik was al enkele jaren bezig met de organisatie van concerten in Antwerpen en stilaan was het tijd om er een job van te maken. Toen ik de vacature zag voor programmator in een Antwerps cultuurcentrum, aarzelde ik dus niet. Tijdens het gesprek bleek echter dat die vacature ondertussen al was ingevuld. Maar het centrum zocht nog een directeur. En of ik dat wilde doen.

"Absoluut!", blufte ik.

Het werd het begin van een carrière als directeur bij verschillende culturele instellingen in Antwerpen. Ik leidde vijf jaar het cultuurcentrum van Merksem, werd vervolgens de coördinator van het hele netwerk van de Antwerpse cultuurcentra en was daarna zeven jaar directeur bij het Antwerpse poppodium Trix. Mijn bluf klonk heel zelfzeker, maar inwendig was ik dat natuurlijk niet. *Impostor syndrome* was me niet vreemd. Ik was op jonge leeftijd in een aantal jobs beland met grote verantwoordelijkheid en dan is het niet zo gek dat je regelmatig het gevoel hebt dat je niet helemaal weet wat je aan het doen bent. Maar het merkwaardige was dat ik al snel merkte dat dat niet alleen aan mij lag. Het aantal mensen in de cultuursector die wél een duidelijk plan hadden, was heel beperkt.

DE MEESTEN DEDEN MAAR WAT

Het is het donkere geheim van de cultuursector. Voor de schermen doen we alsof we alles in de vingers hebben. Voor een buitenstaander is zo'n sector dan ook best intimiderend en hermetisch. Ik leerde dat een groot stuk daarvan opzettelijk was, want achter de schermen is die zelfzekerheid veel minder. Cultuur is een heel gepassioneerd vakgebied van keiharde werkers, van gedreven doeners, die te weinig tijd nemen om te denken. Een ongeziene hoeveelheid werk is gebaseerd op buikgevoel en op de feedback van een hele kleine groep *peers*. Door de enorme werkdruk zijn we al lang blij dat we de week overleven. Veel tijd om over langetermijnstrategieën na te denken is er niet. Gelukkig had ik op jonge leeftijd door dat dit soort fixed mindset niet genoeg is om je werk goed te doen. Vandaag kun je namelijk maar een fractie van wat je morgen kunt. Door die (over)moedige aanpak heb ik alle ervaring opgedaan die ik vandaag bezit.

In januari 2020 begon ik m'n eigen bureau als strategisch adviseur voor culturele organisaties. Ik begon ook een blog en een nieuwsbrief om over die materie te schrijven. Dat lukte me als vrije vogel net iets gemakkelijker dan als vertegenwoordiger van een huis. Kritisch kijken naar een systeem dat je zelf mee recht moet houden, is namelijk veel moeilijker. Die outsider-insiderpositie beviel me wel. Na jarenlang in de diepte altijd voor één huis te hebben gestreden, kwam ik nu binnen bij veel verschillende organisaties tegelijk. Diepte werd breedte. Terwijl ik m'n bedrijf uit de grond aan het stampen was, ging België in lockdown. De coronajaren waren aangebroken. Dat veranderde ook mijn aanpak. Cultuurloket, het platform voor de zakelijke ondersteuning van de Vlaamse cultuursector, vroeg me om mee te werken aan de crisisbegeleiding van kleine organisaties en kunstenaars. Daardoor kon ik naast grote huizen ook eenmans-

zaken en vrijwilligersorganisaties begeleiden. En 'omdat we tijd hadden', werkte ik samen met een aantal Europese collega-muziekprofessionals ook aan een tool rond publieksontwikkeling. Het maakte mijn werk ineens ook internationaal. De rode draad die door al mijn werk begon te lopen, was die van zelfzeker je verhaal vertellen als organisatie. Van zelfkennis.

In de bijna twintig jaar dat ik met culturele organisaties werk, zag ik hoe weinig zelfkennis er is. Wat doe je als professional in een sector waar je amper tijd hebt om nieuwe ideeën te verkennen? En waar er geen cultuur bestaat van praten over onzekerheden en leren van elkaar? Sterker nog: waar iedereen rondom je lijkt te doen alsof ze het wél allemaal snappen? Je neemt formules over die je elders tegenkomt. Of het nu gaat over voorverkoop, abonnementen of publiekstoeliding. Heel wat onderdelen van de werking van culturele organisaties worden uitgevoerd, gewoon omdat iemand daarvoor ze ook al deed. Het leidt tot afvinkgedrag: de dingen doen, niet omdat je ze belangrijk vindt, maar omdat je concurrenten en collega's hetzelfde doen. In dit boek gebruik ik veel praktijkvoorbeelden om m'n verhaal te onderbouwen, maar de meesten zijn geanonimiseerd. Voor de meesten van mijn klanten is het geen prettig idee dat hun onzekerheden in een boek zouden verschijnen. Als vrienden me vragen wat ik nu precies doe, zeg ik al eens grappend dat ik de Marie Kondo van de cultuursector ben. Die Japanse opruimgoeroe had enkele jaren terug een succesvol programma waarin ze mensen hielp om hun huis op te ruimen. Het succes van Kondo had weinig te maken met opruimtips. Het ging over zelfzekerheid. Met enkele ingrepen creëerde ze wat rust en structuur in het leven van mensen die volledig verzopen in werk, kinderen, afwas en rommel. Ze boog *overwhelm* om tot een gevoel van trots en controle. Dat probeer ik bij mijn klanten ook te doen. Mijn interventies zijn dan ook geslaagd als ik organisaties een stuk zelfzekerder achterlaat.

Dit boek wil tegengas geven tegen de *overwhelm* in culturele organisaties, niet door je te vertellen hoe je je werk moet doen, maar door inzichten en structuren aan te reiken zodat je zelf verder kunt. Het vertrekt vanuit het inzicht dat je geen strategisch slimme stappen kunt zetten als het fundament niet in orde is. Dat fundament is volgens mij zelfkennis. Waarom doen we wat we doen? Cultuurorganisaties zijn namelijk geen reisbureaus of pizzeria's. Ze werken volgens een andere logica, maar we beseffen dat veelal te weinig. We draaien mee in een maatschappij die klantgedreven organisaties als norm neemt. Succes, zo laten we ons dagelijks vertellen, dat is klantentevredenheid en winst. In dat verhaal past een culturele organisatie maar moeilijk. Het is het verhaal van het lelijke eendje. Als je je afmeet aan spelers die fundamenteel anders zijn, dan kun je nooit winnen. Publiek bekeren tot jouw verhaal begint bij zelfzekerheid. En zelfzekerheid begint bij zelfkennis. Ik geloof dat de inzichten uit dit boek ook van toepassing zijn op de bredere *not-for-profitsector*, maar omdat m'n expertise vooral in die ene sector ligt, beperk ik me voornamelijk tot cultuur.

Tijdens mijn eerste jaren als directeur, dacht ik dat ik vooral vaardigheden moest bijleren. Balansrekenen, situationeel leidinggeven, wetgeving, contracteren en programmalijnen ontwikkelen. Die vaardigheden heb je inderdaad ook nodig. Maar ik leerde vooral dat het ambacht van cultuurwerker helemaal geen ambacht is. Het is geen vak dat je doorgeeft aan nieuwe collega's. Cultuurwerk is doorlopend onderzoeken. Dit boek bevat dan ook weinig snelle antwoorden. Maar het leert je hopelijk vooral om straks de juiste vragen te stellen.

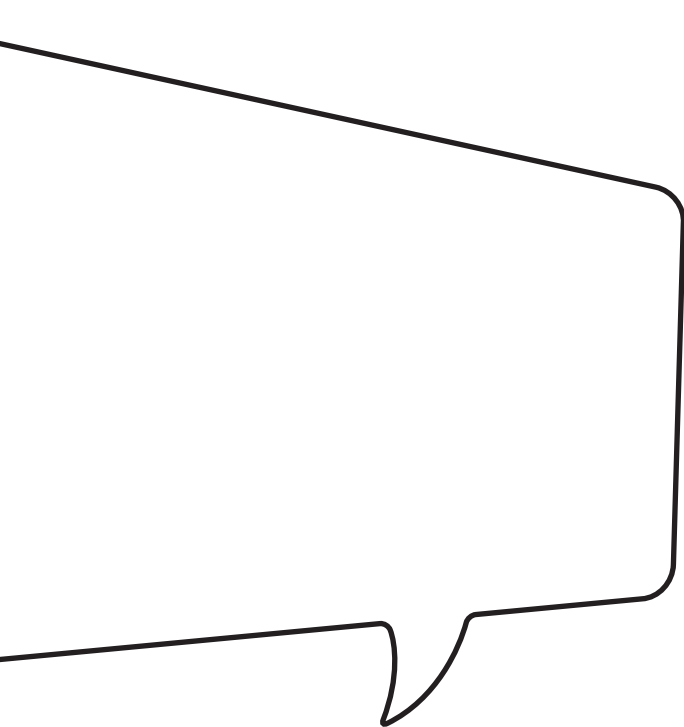


DEEL





ZELFKENNIS





Het gat in de wereld, niet het gat in de markt

Hoe kunnen zoveel slimme mensen, zoveel domme dingen zeggen?

Er waren heel wat aanleidingen om dit boek te schrijven, maar geen eentje was zo helder als het moment waarop ik naar een online debat zat te kijken ergens in 2020. Het onderwerp was kunst, cultuur en innovatie. Waren die kunstinstituten niet te oubollig? Had het publiek van vandaag geen andere vragen? En waren we wel mee met de nieuwste digitale trends? Het panel bestond lekker klassiek uit iemand die heel erg in het innovatiekamp zat (maar nog nooit een theaterzaal binnenin had gezien) en iemand uit de kunstsector die daar vooral leek te zitten om te verdedigen wat er al was. Het is altijd een vreselijk format als één spreker in de rol van toekomstgerichte denker wordt geduwd en de andere verplicht de rol van conservatief moet opnemen.

Maar het werd erger.

Of je de opera op termijn niet gewoon naar sociale media kon verhuizen, wilde de moderator weten. Lekker efficiënt, meer bereik. 'Als je er meer mensen mee bereikt moet je dat soort

dingen inderdaad durven bekijken', zei mevrouw Innovatie. 'Het klinkt misschien als een goed idee, maar ik denk dat het niet zo eenvoudig is', sprak meneer Kunst. 'Bedankt voor die inspirerende woorden', sloot de moderator af. Het was om gek van te worden. Ik voelde dat er iets niet klopte aan de redenering, maar ik kon er niet meteen de vinger opleggen. Mijn buikgevoel zei dat er andere regels gelden voor de opera dan voor de verkoop van tandpasta. Toch? Het werd het begin van een zoektocht naar de essentie van missiegedreven organisaties en hoe ze verschillen van klantgedreven bedrijven. Dit boek gaat dan ook over de waarde van missiegedreven organisaties en hoe culturele organisaties zelfzekerder worden als ze dat verschil in de vingers hebben. De gemakkelijkste manier om missiegedreven organisaties te omschrijven is om te beginnen bij hun tegenhangers. De bekendste tegenhanger is de klantgedreven organisatie. In dat soort organisaties is de klant koning. Denk daarbij aan Amazon.com. Het maakt hen veel minder uit wát er wordt verkocht, zolang de klant maar tevreden is en altijd terugkomt. Klantgedreven organisaties gaan op zoek naar 'het gat in de markt'. Ze geloven dat mensen behoeften hebben waarvoor zij een oplossing kunnen bieden. Klantgedreven organisaties worden beter door altijd opnieuw hun werking beter af te stemmen op de behoeften van de klant. Voor klantgedreven organisaties bestaat een hele waslijst aan marketingtechnieken en tools, en het is relatief eenvoudig om het succes van zo'n organisatie te meten. Zijn de klanten tevreden? Maken we winst? Groeit ons marktaandeel? En overtuigen we meer klanten dan ooit om gebruik te maken van onze producten?

KLANT-, PASSIE- OF MISSIEGEDREVEN?

We leven in een maatschappij die de taal van de klantgedreven organisaties spreekt. Daardoor zijn we stilaan gaan geloven dat álles te koop is. In realiteit is dat natuurlijk niet het geval. Een heel groot deel van onze maatschappij bestaat uit activiteiten die niet vertrekken vanuit de betalingsbereidheid van de klant, maar vanuit een noodzaak. De meeste kunstenaars vertrekken bijvoorbeeld niet vanuit de behoeften van het publiek, maar vanuit een innerlijke scheppingsdrang. Dat zijn geen klant- maar passiegedreven spelers. Eerst komt de creatie en dan pas komt de vraag of er iemand op zit te wachten. Dat verandert natuurlijk alles. Bij klantgedreven organisaties is bijvoorbeeld marktonderzoek erg relevant, bij passiegedreven spelers niet (want ze doen toch eerst hun eigen ding). Het een is niet beter dan het ander. En het wil ook niet zeggen dat klanten niet belangrijk zijn voor passiegedreven spelers. Geld verdienen is voor iedereen belangrijk. Maar de rol van de klant is heel anders hier. Passiegedreven organisaties kun je niet in het keurslijf van klantgedreven organisaties wringen. De klant zou dat ook niet willen. Wie wil er nu een schilderij van een kunstenaar die de kleurkeuze baseerde op marktbevraging? Wie wil er naar een theatergezelschap dat via een online enquête ontdekte dat 43% van de respondenten liever een monoloog hoorde?

Het klantgedreven model sluit het beste aan bij de meeste commerciële ondernemingen. Het passiegedreven model past beter voor kunstenaars en creatieve ondernemers. Maar daarmee zijn we er nog niet. Ik geloof dat er een derde model bestaat: de missiegedreven organisaties. Ze vertrekken niet vanuit de klantenbehoefte en ook niet vanuit een individuele scheppingsdrang. Missiegedreven organisaties willen de wereld veranderen. Ze vertrekken vanuit de vraag 'Hoe kunnen we samen ...?'. Missie-

gedreven organisaties geloven dat er wat ontbreekt in de wereld. Dat we samen iets moeten toevoegen aan de maatschappij. Het gaat om samen bouwen en net daarom is dat model bijzonder geschikt voor cultuurhuizen en andere culturele organisaties. Misschien is dat ook wel het verschil tussen kunst en cultuur. De meeste kunst ontstaat uit de individuele drang om te scheppen. De meeste cultuur bestaat uit wat we samen maken. Het missiegedreven model sluit daarom veel beter aan bij kunstenhuizen, musea of poppodia. Het is ook de correcte vorm voor bijvoorbeeld zorg en onderwijs. Ziekenhuizen functioneren namelijk niet in het klantgedreven model ('Hoe wordt de klant het liefst genezen?') en ook niet in het passionele model ('Ik genees graag mensen!'). Ze vertrekken bij de vraag 'Hoe kunnen we geneeskunde voor iedereen zo goed mogelijk organiseren?'. Precies op dezelfde manier staan culturele organisaties in de maatschappij.



De drie modellen functioneren dus volledig anders. Voor klantgedreven organisaties begint alles bij het gat in de markt. Hoe bedienen we een onbediende behoefte? Dat werkt niet zo voor individuele kunstenaars. Want ook als er amper publiek voor bestaat en er geen geld mee te verdienen valt, moet die kunstenaar zijn ei kwijt. Dat is ook zo voor missiegedreven organisaties: ook als het niet direct rendabel is, kunnen we niet rond de missie. Geld verdienen is dus meestal niet de prioriteit. We spreken bij missiegedreven organisaties daarom vaak over *not-for-profit* organisaties. Ze maken liefst van al wel winst, want zonder geld valt de organisatie stil, maar ze doen het niet vóór het geld.



Missiegedreven organisaties geloven dat er wat ontbreekt in de wereld. Dat we samen iets moeten toevoegen aan de maatschappij.



HET LELIJKE EENDJE

Die verschillende types organisaties hebben dus een heel andere rol in de wereld. Veel managementtools voor klantgedreven organisaties zijn daarom maar lastig toe te passen op missiegedreven organisaties. Zowat alles wat geschreven wordt over bedrijfsvoering, strategie en innovatie, is grotendeels gebaseerd op klantgedreven organisaties. Dat marktdenken de laatste veertig jaar zo dominant is geworden, betekent dan ook dat culturele organisaties (maar ook andere makers van de samenleving zoals scholen en overheden) die zich willen verdiepen in die onderwerpen, altijd uitkomen bij theorieën die gebaseerd zijn op een fundamenteel andere logica. Het is zoals het verhaal van het le-

lijke eendje. Het raarste eendje, het buitenbeentje dat zich altijd een tikje anders gedroeg dan de rest van de eenden, bleek een zwaan te zijn. Een ander dier, met andere eigenschappen. En dat veranderde alles. Als je missiegedreven organisaties beoordeelt vanuit een klantgedreven logica, dan lijken ze inderdaad niet goed te functioneren. En natuurlijk gaan organisaties zich dan heel onzeker voelen. Maar eens je ziet dat de missiegedreven organisatie een heel ander dier is, dan zie je dat die verschillen net een kracht zijn. Dat er organisaties bestaan die ook werk leveren als dat geen geld opbrengt, houdt geen steek in het kleine speelveld van de markt. Het is echter de norm in de grote maatschappij buiten die markt.



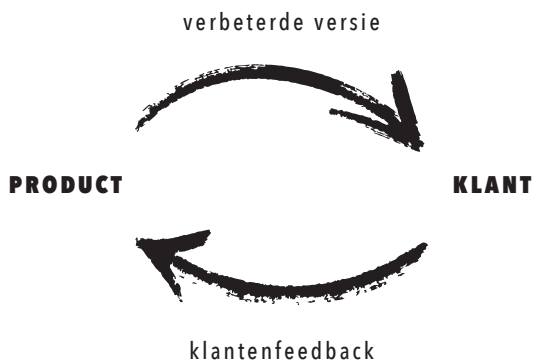
Dat er organisaties bestaan die ook werk leveren wanneer dat geen geld opbrengt, houdt geen steek in het kleine speelveld van de markt. Het is echter de norm in de grote maatschappij buiten die markt.



Er wordt veel naast elkaar gesproken op dat gebied. Veel beleidsmakers (en ook de *panelists* uit het begin van dit hoofdstuk) lijken ervan uit te gaan dat strategieën die werken voor een smartphoneapplicatie ook maar moeten werken voor de opera. Maar ook het omgekeerde is waar. Veel cultuurwerkers zijn gaan geloven dat wat werkt voor een nieuwe app, nooit kan werken voor de opera. Beide partijen hebben ongelijk. Alles begint bij zelfkennis. Wat wil je precies bereiken? Klanttevredenheid? Of de wereld verbeteren? In een klantgedreven logica houdt het steek om de opera naar TikTok te verhuizen. De klant in

het TikTok-model is namelijk de schare adverteerders die meer data en aandacht van gebruikers willen, om ze nieuwe producten te verkopen. Die klant wil prikkelende flashy content om op te vallen. De missie van de opera is echter helemaal niet om de aandacht vast te houden zodat we schoenen kunnen verkopen. De opera wil de wereld beter maken. Wat goed is voor het ene model, is nefast voor het andere. Dat wil niet zeggen dat missiegedreven organisaties zomaar kunnen negeren wat hun klanten willen. Of dat ze geen managementtechnieken nodig hebben. Ze hebben echter een andere onderliggende motivatie en hebben dus onvermijdelijk een andere strategie nodig.

Passiegedreven modellen zijn het simpelst. Daarbij telt maar één element en dat is de creatie zelf. Dat product is veelal al helemaal af voor het aan de wereld wordt getoond. Een muzikant componeert een nummer en pas daarna wordt het gepromoot. Klantgedreven modellen daarentegen ontstaan in het spanningsveld tussen niet één, maar twee elementen: de klantbehoefte en het product beïnvloeden elkaar doorlopend. Het is daarom dat marktonderzoek en klantenfeedback er zo belangrijk zijn. Door je product altijd verder af te stemmen op de feedback van je klanten, wordt het product beter én de klantengroep meer tevreden.



Missiegedreven organisaties zijn nog een tikje ingewikkelder. Ze hebben geen twee, maar drie elementen die constant met elkaar in contact staan. Alles wat ze doen, gebeurt in het spanningsveld tussen de missie, het bedrijfsmodel en de publieksdialoog.

1. **De missie.** De essentie voor missiegedreven organisaties. Het is het antwoord op de vraag ‘Hoe maken we de wereld beter?’.
2. **Het bedrijfsmodel.** Het zakelijk model dat uitlegt hoe je je waarden op een duurzame wijze tot bij je klanten brengt. Wie zijn je klanten? Wat zijn je producten? Wat zijn je inkomsten en uitgaven? En hoe hangt alles samen?
3. **De publieksdialoog.** Hoe praat je over je missie met je publiek? Met je klanten? En wat hebben zij er over te vertellen?

Die drie elementen hebben elk hun eigen taal. Je hebt dus een aanzienlijk vertaaltalent nodig om vlot van het ene element naar het andere te schakelen. Als je over je missie praat, spreek je over de wereld veranderen. Dan heb je het over maatschappelijke impact. Bij het bedrijfsmodel hoort een heel andere taal: geld, Exceltabellen en winstmarges. En het succes van de publieksdialoog meet je weer aan wat anders af, namelijk publiekstevredenheid. Anders dan bij klantgedreven organisaties is het bij missiegedreven organisaties perfect mogelijk dat er spanning zit op wat we moeten doen volgens de missie en wat het publiek in eerste instantie wil. Missies zijn oefeningen in mensen bekeren.



***Missies zijn oefeningen in
mensen bekeren.***

