



Universiteit
Leiden

The Netherlands

Balanceren tussen publiek en politiek: de competenties van de cultureel ondernemende professional en processen van burgerschapsvorming

Heshmat Manesh, M.R.

Citation

Heshmat Manesh, M. R. (2022, September 28). *Balanceren tussen publiek en politiek: de competenties van de cultureel ondernemende professional en processen van burgerschapsvorming*. Uitgeverij SWP, Amsterdam. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3484884>

Version: Publisher's Version

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3484884>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Casestudies

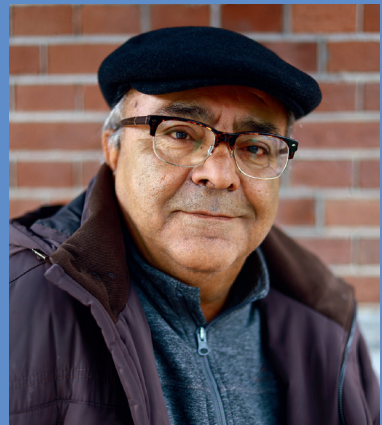
Hoofdstuk

2



Veronica Divendal

is geboren op 02-09-1946 te Heemstede, Nederland als dochter van een journalist en een onderwijzer. Zij studeerde van 1964 tot 1968 algemeen maatschappelijk werk aan de Katholieke Hogeschool Amstelhorn, en studeerde daarna sociologie aan de Universiteit van Amsterdam en turkologie, talen en culturen van het Midden-Oosten, aan de Universiteit Leiden.



Adnan Dalkiran

is geboren op 18-08-1957 te Bala, Turkije als zoon van een Turks-Nederlandse bouwvakker. Hij studeerde in de jaren tachtig cultureel maatschappelijke vorming aan de Hogeschool in Driebergen en volgde daarna een post-HBO opleiding op het terrein van advisering en arbeidsbemiddeling. Dalkiran was namens GroenLinks raadslid in stadsdeel Bos en Lommer en in de Gemeenteraad van Amsterdam.

Kulsan pioniert in burgerschapsvorming

Inleiding

Stichting Kulsan is vanaf 1987 actief als producent en aanbieder van muziek, zang en dans uit Turkije. De oprichters en directeuren van de instelling zijn Adnan Dalkiran en Veronica Divendal. Deze CO-professionals zijn een schoolvoorbeeld van de handelende CO-professional met een agogische opleiding. Dalkiran en Divendal typeren hun instelling als “een organisatie die amusement, evenementen en concerten organiseert” (interview, 2014). De naam Kulsan staat voor Kultur en Sanat, dat in het Nederlands ‘cultuur en kunst’ betekent. Doel is om de samenwerking van Nederlandse en Turkse muziekgezelschappen te stimuleren. Kulsan produceert concerten, concert-tournees en sinds 2007 het festival Turkey Now!, dat met ingang van 2005-2008 is opgenomen in het kunstenplan van de centrale overheid. De missie van Kulsan is een brug te slaan tussen twee culturen. Het wil de culturele uitwisseling tussen Turken en Nederlanders bevorderen en de veelzijdigheid en artistieke rijkdom van de Turks-Nederlandse cultuur in Nederland bekend(er) maken.

Tot de kernactiviteiten rekent de instelling niet alleen de productie en programmering van concerten met diverse Turkse muziekstijlen voor een gemengd publiek op Nederlandse podia, maar ook het leggen van nieuwe muzikale verbindingen door middel van interculturele Kulsan producties in Turkije. Divendal en Dalkiran zorgen dat ze goed op de hoogte blijven van de muziekontwikkelingen in Turkije en Nederland. Ze hebben een grondige kennis van de verschillende muziekstijlen binnen het culturele leven in Turkije en van het culturele klimaat met betrekking tot literatuur, beeldcultuur, film,

fotografie en theater. Behalve dat ze de politieke en culturele ontwikkelingen in de stedelijke regio's in Turkije op de voet volgen, zorgen ze ervoor dat ze ook op de hoogte blijven van de diverse muziekstijlen die binnen de Turks-Nederlandse gemeenschap in Nederland populair zijn en van de diverse combinaties van Turkse en westerse muziekstijlen. Beide kennen de culturele sector van Nederland en Turkije van binnenuit. Kortom, Divendal en Dalkiran hebben een afwisselende positie, de ene keer als buitenstaander dan weer als gevestigde partij. Beiden zijn vertrouwd met zowel de politieke als ook de culturele discussies over de cultureel maatschappelijke positie van de Turks-Nederlandse gemeenschap en de politieke machtsverhoudingen die daarbinnen spelen.

Keuze Kulsan

De Turks-Nederlandse gemeenschap wordt gezien als een belangrijk deel van het migrantenpubliek met een lage cultuurparticipatie. Daarom heb ik gezocht naar een instelling die zich binnen deze gemeenschap richtte op burgerschapsvorming door middel van cultuurparticipatie, centrale thema's in mijn vraagstelling. Kulsan wordt binnen het cultuurparticipatiebeleid als een succesverhaal beschouwd. De instelling neemt op drie gebieden een sterke positie in:

- In het cultuurbeleid: Kulsan is in de jaren 2001-2004 opgenomen in het kunstenplan en kan worden gezien als een praktijkvoorbeeld van hoe je succesvol kunt anticiperen op nieuwe beleidsontwikkelingen en mogelijke geldinstroom.
- In de cultuursector: Kulsan wordt in de jaren 2000 door beleidsmakers, culturele programmamakers en het Turks-Nederlandse publiek gezien als een belangrijke instelling voor burgerschapsvorming door middel van cultuurparticipatie in de Turks-Nederlandse gemeenschap.
- Op het terrein van de publiekswerving: in tegenstelling tot veel andere instellingen in de culturele sector is Kulsan goed in staat om Turks-Nederlands publiek te werven voor haar concertprogrammering.

Hun concertprogrammering is voor Dalkiran en Divendal onderdeel van een sociale en maatschappelijke missie. Daarbij hebben ze een cultureel kritische houding. Kunst en cultuur wordt door hen gezien als het domein van emancipatie op zowel individueel als groepsniveau. Deze CO-professionals zien cultuurparticipatie als het domein van *empowerment* en culturele

zelfarticulatie. Binnen deze maatschappelijke en culturele doelstelling wordt het concept cultureel burgerschap belangrijk gevonden.

Deze instelling is een voorbeeld van de manier waarop CO-professionals verschillende termen gebruiken voor het werken aan burgerschapsvorming. Doelstellingen als culturele zelfarticulatie en *empowering* ondersteunen de expressie van het eigen verhaal en voeden vanuit de praktijk de groei van reflectief burgerschap als onderdeel van cultureel burgerschap. Uit deze casestudie blijkt dat deze CO-professionals burgerschap uitsluitend cultureel benaderen en niet sociaaleconomisch of juridisch.

In deze casestudie komen we twee belangrijke ontwikkelingen tegen als reactie op de opkomst van de culturele benadering van burgerschap. Ten eerste verandert de organisatievorm van Turks Nederlandse migrantengroepen. Kulsan neemt afstand van het corporatieve model van zelforganisatie en van de vereniging die door een woordvoerder wordt vertegenwoordigd. Kulsan is een cultureel productiehuis, heeft geen leden en neemt geen positie in als belangenbehartiger of vertegenwoordiger van een gemeenschap, zoals bij het corporatieve model gangbaar was. Ten tweede zien we dat de sociaaleconomische benadering van burgerschapsvorming in het integratiedebat sterk terugtreedt.

In deze casus bestudeer ik de manier waarop Kulsan zich beweegt tussen de top-down gestuurde positietoewijzing en de bottom-up bewegende positieverwerving. De casestudie geeft inzicht in de accentverschuiving binnen het burgerschapsdebat. Bij het analyseren van deze casestudie gebruik ik twee perspectieven: die van positietoewijzing en van positieverwerving. Met deze casestudie laat ik zien dat Kulsan met een dynamisch werkveld te maken heeft en haar overlevingsstrategieën daarop afstemt. Daarbij spelen twee beroepscompetenties een belangrijke rol: aan de ene kant die van positionering en aan de andere kant die van de vorming van netwerken en samenwerkingsverbanden.

Een onderdeel van de eerste beroepscompetentie is dat de CO-professional een strategie moet ontwikkelen om te kunnen omgaan met enerzijds positietoewijzing vanuit de overheid en anderzijds met de eigen positieverwerving. Positietoewijzing (top-down) en positieverwerving (bottom-up) zijn bij Kulsan niet voldoende genuanceerd om de werkelijke praktijk-situatie van Kulsan te bestuderen, maar de begrippen worden ingezet om de gegevens vanuit het veldonderzoek te ordenen. Ik zie die twee posities als twee uitersten op een horizontale as. Elke positie op die as legt op eigen wijze een bepaalde relatie met het culturele of maatschappelijke veld.

De praktijk van Kulsan laat verschillende bottom-up en top-down bewegingen zien. Er zijn continu golfbewegingen waarneembaar tussen de beide uitersten, waarbij soms meer bottom-up en dan weer meer top-down wordt geopereerd. Afhankelijk van de positie die Kulsan op dat moment inneemt op de horizontale as hebben de overheid, de culturele sector en het publiek een positief of een negatief effect op de doelstelling van Kulsan. Soms vormt de overheid een alliantie met de CO-professionals tegenover de culturele sector, maar soms gaat de overheid een alliantie met hen aan tegenover het publiek. Soms ook vormen CO-professionals samen met het publiek een alliantie tegenover de overheid of zoeken zij allianties met bepaalde kunstpodia tegenover die overheid. Deze tegenstellingen hebben vaak te maken met de benadering van het concept burgerschap. Kulsan bevindt zich steeds op wisselende posities tussen de uitersten en moet zich dan steeds anders tot het cultuurbeleid verhouden. Datzelfde geldt voor haar relatie tot nieuwe ontwikkelingen bij het publiek of in de culturele sector.

Werkwijze onderzoek

De gegevens van deze casestudie komen uit verschillende bronnen. Ik heb diverse interviews met de CO-professionals van de instelling gehouden en uitgebreid gesprekken gevoerd met cultuurambtenaren, medewerkers van publieke en particuliere fondsen, de jongerenorganisatie van de instelling en musici. Gedurende vijf jaar heb ik deskresearch verricht en observatierapporten over de bijeenkomsten samengesteld. Daarnaast heb ik literatuur en beleidsnota's bestudeerd. Voor de opbouw en samenstelling van deze casestudie heb ik verschillende keren aan de CO-professionals van Kulsan om reflecties gevraagd.

Uit de gegevens van deze casestudie kwamen de volgende thema's naar voren: de positionering ten opzichte van het cultuurbeleid, samenwerkingsverbanden, netwerkanalyse en overlevingsstrategieën⁴, invulling van cultureel burgerschap door middel van cultuurparticipatie, muziekkwaliteit, esthetische keuzes en programmering, publiekswerving, pr- en marketingstrategieën en 'ondernemende houding' versus cultureel ondernemerschap.

Door bestudering van beroepsvaardigheden zoals de positionering ten opzichte van het cultuurbeleid, het opzetten van samenwerkingsverbanden,

4 Positionering t.o.v. het cultuurbeleid, samenwerkingsverbanden, netwerkanalyse en overlevingsstrategieën hebben een overkoepelende rol.

het maken van netwerkanalyses en overlevingsstrategieën, ben ik tot een keuze van drie centrale beroepscompetenties gekomen:

- 1 Professionele kennis en inzicht in burgerschapsvorming en het vormgeven van cultuurparticipatie. Daarbij spelen ook esthetische kennis, inzicht in leefstijlen en culturele habitus van het publiek een rol. Door middel van deze competentie profileert de instelling zich maatschappelijk. Met de inzet van handelingsstrategieën proberen zij culturele burgerschapsvorming en een cultureel inclusieve identiteit door middel van cultuurparticipatie te bevorderen.
- 2 Professionele beroepsvaardigheid, waarbij positionering een belangrijke rol speelt. Het gaat hier enerzijds over positie innemen met het doel geld te werven en subsidies binnen te halen, anderzijds om het opzetten van een tussenruimte, publiekswerving en samenwerking aangaan met de culturele sector als geheel. Daarbij is het aannemen van een cultureel ondernemende houding belangrijker dan het cultureel ondernemerschapsbeleid. Tot deze competentie behoort ook de positionering in netwerken en samenwerkingsverbanden: hier gaat het om de ontwikkeling van strategieën om potentiële partners aan de instelling te binden. Dergelijke relaties en netwerken verhogen de overlevingskansen van de instelling. In de competentie beroepsvaardigheid vormen profilering en legitimering samen de basis voor het motiveren van het handelen.
- 3 Professionele reflectieve beroepshouding en maatschappelijke reflecties zijn bepalend voor de manier waarop CO-professionals aan legitimering werken.
Daarin wordt gewerkt aan identificatie met het publiek, positie innemen in de cultuursector en de overheid proberen te overtuigen dat hun instelling het gemeenschapsbelang behartigt.

Deze drie beroepscompetenties vormen de basis van de handelende CO-professionals binnen het concept cultureel burgerschap. Bij publiekswerving wordt rekening gehouden met de identificatie van het publiek met de programmering. Cultureel ondernemerschap en pr- en marketingstrategieën zijn voor Kulsan ook van belang als erfenis van modes uit de beleidssector. Kulsan zelf wilde liever in het Kunstenplan blijven dan een zelfstandige cultureel ondernemer worden, want Kulsan wil het recht behouden om aanspraak te kunnen maken op culturele middelen.

In deze casestudie zet ik de visie van de instelling Kulsan uiteen en geef ik aan hoe aan positionering en netwerkstrategieën gewerkt wordt. In plaats van voor cultureel ondernemerschap heeft Kulsan gekozen voor een ondernemende houding.

Cultureel burgerschap en cultuurparticipatie

Volgens Dalkiran en Divendal krijgt het concept cultureel burgerschap op verschillende manieren een invulling bij hun concertprogrammering, zoals via “culturele ontmoetingen, culturele identiteitsvorming, het ontwikkelen van een eigen verhaal, culturele gemeenschapsvorming, verbeeldingskracht, culturele diversiteit en culturele rechten.” (Divendal, 2015) De concertprogrammering dient voor Kulsan als een tussenruimte waarin zowel formele als informele onderlinge ontmoetingen plaatsvinden. Tussenruimte is een tijdelijke fysieke en mentale ruimte die buiten het regime van het dominante culturele discours plaatsvindt.

Dalkiran is van mening dat de concertprogramma’s ook gezien moeten worden als een politieke stellingname, maar Divendal vindt dat hun concertprogrammering meer in het teken staat van het ontwikkelen van de kwaliteit van het leven van een gemeenschap. Zij ziet het engagement van musici met het publiek als een uitwisseling van ervaringen buiten de dominante relatiemodellen volgens welke het publiek als passieve consument of enkel als afnemer wordt gedefinieerd. Ook vindt zij dat het publiek mede-eigenaar is van de concertprogrammering. Ze beschrijft haar concertprogrammering als een kortstondige sociale en culturele tussenruimte. De concertprogrammering is wat haar betreft een stimulans tot culturele zelfarticulatie. De twee benaderingen zijn complementair.

Beide zien muziek als een manier om verbinding te maken met jezelf, maar ook als brug om verbinding te maken met anderen. Deze reflectieve en ontwikkelingsgerichte benadering van de rol van muziek wordt gerelateerd aan burgerschapsvorming: “Wij vinden dat muziek bijdraagt aan maatschappelijke doelen zoals versterking van burgerschap.” (Dalkiran en Divendal, 2014) Op deze manier legitimeert en creëert Kulsan haar culturele en maatschappelijke relevantie. Kulsan ondersteunt de culturele ontwikkeling van haar publiek. Beide CO-professionals zijn zich dus bewust van de sociale en culturele relevantie van de door hen georganiseerde concerten. Kulsan schept met haar concerten een context waarin ervaring wordt opgedaan met muziek en draagt bij aan het creëren van sociale ontmoetingsplaatsen.

Door middel van haar concertprogrammering biedt Kulsan haar publiek toegang tot de publieke ruimte, d.w.z. Kulsan claimt met haar concerten niet alleen een esthetische ruimte in de podiumkunsten, maar vertolkt ook een culturele identiteit die door de Turks-Nederlandse gemeenschap als waardevol wordt ervaren. Daarom vinden beide CO-professionals dat hun concertprogrammering bijdraagt aan culturele identiteitsvorming en onderlinge gemeenschapsvorming.

Dit wordt ook onderkend door toenmalig directeur van het Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK), Clayde Menso. Hij zegt in een interview over Kulsan:

Cultuurparticipatie staat bij Kulsan centraal, cultuurparticipatie betekent mensen betrekken, mensen actief maken, en bewust maken van hun eigen cultuur maar ook de cultuur van het land waarin ze wonen. Hierbij gaat het om het ontwikkelen van een wederzijds respect. Dit betekent bijdragen aan cultureel burgerschap. In het bijzonder in een tijd waarin wij mensen toch geneigd zijn ons meer naar binnen te keren, dat je probeert om via concerten mensen nieuwsgierig te laten maken naar elkaar. (2015)

Menso stelt in dit interview dat ook met behoud van de eigen cultuur culturele integratie kan worden bewerkstelligd. Hij gaat hiermee in tegen het dominante discours van het culturele assimilatiebeleid. Volgens Menso is cultureel burgerschap onderdeel van een proces waarin mensen in verschillende tijden en in wisselende omgevingen telkens op een eigen manier invulling geven aan burgerschap. Hij is van mening dat kunst en cultuurpraktijken een waardevolle bijdrage aan sociale cohesie leveren. Dalkiran en Divendal zijn afkomstig uit dezelfde stroming die staat voor de opvatting dat cultuurparticipatie een positieve bijdrage levert aan de maatschappelijke positie van het individu. In deze casestudie laat ik zien dat cultuurparticipatie door Kulsan wordt gezien als een veilige tussen-ruimte, waarin culturele burgerschapsvorming wordt gestimuleerd en sociale cohesie wordt bevorderd.

Positionering

Uit het veldonderzoek is gebleken dat Kulsan balanceert tussen de voorwaarden van de subsidiegevers en de eigen visie, dat wil zeggen tussen een positietoewijzing die van buitenaf wordt bepaald en een waarin Kulsan zelf de inhoud van de programmering en de sectorale positionering bepaalt.

Op basis van het beleid rond culturele diversiteit verleende de rijksoverheid Kulsan in 2001 een subsidie van twee jaar in de categorie Wereldmuziek. Wereldmuziek wordt vaak gedefinieerd als muziek afkomstig uit een bepaalde bevolkingsgroep of land met het accent op de etnische achtergrond, maar hoe dan ook afkomstig van buiten de westerse traditie. Tegenover deze antropologische benadering plaatst Kulsan een eigen concertprogrammering die niet antropologisch of etnisch georiënteerd is. Weliswaar heeft Kulsan aan het begin van haar bestaan veel ondersteuning van antropologisch georiënteerde culturele instellingen gehad, zoals het Koninklijk Instituut voor de Tropen, maar in de loop van de tijd heeft zij zich daarvan losgemaakt en programmeert haar concerten vaker in het Bimhuis, het Concertgebouw en Koninklijk Theater Carré in Amsterdam, De Doelen in Rotterdam, TivoliVredenburg in Utrecht, stadsschouwburgen en diverse andere tempels van gevestigde muziek. Kulsan probeert telkens te ontsnappen aan een positietoewijzing door een alliantie aan te gaan met muziekpodia die niet alleen Wereldmuziek programmeren. Aangezien Kulsan geen eigen podium heeft (footloose), kan ze voor elk onderdeel van haar concertprogrammering zelf uitmaken met welk muziekpodium ze een samenwerking aangaat. Dat zij daarmee succesvol is blijkt uit de positieve recensies die regelmatig in landelijke kranten verschijnen.

Beleidsmatige positionering

Uit de interviews blijkt dat van de verschillende hoofdthema's die ik heb ingebracht, Dalkiran de positionering ten opzichte van het cultuurbeleid het belangrijkste vindt. Hij ontwikkelt netwerkstrategieën om de concertprogrammering breed te ondersteunen met cultureel en sociaal kapitaal. Samenwerking en coalitievorming met diverse instellingen staat daarbij centraal.

Divendal heeft net een andere benadering. Voor haar is het basisthema van Kulsan cultureel burgerschap, waarin de maatschappelijke en culturele betekenis voor de gemeenschap centraal staat. Zij ziet de muziekkwaliteit als een esthetisch product dat tweeledig van aard is: musici ontleen hun meesterschap aan hun technische kennis en daarnaast aan hun vermogen om de muzikale compositie over te dragen aan het publiek. Het publiek is voor haar het domein van identificatie: "het publiek herkent de eigen muziekreferentie en weet deze te plaatsen in haar beleving en kan deze wellicht overdragen aan anderen." (Divendal, 2015) De strategische positionering van Kulsan is onlosmakelijk verbonden met de positietoewijzing door het cultuurbeleid van de Nederlandse overheid (in de jaren negentig)

en allerlei andere partijen, zoals het Turkse ministerie van kunst en cultuur en diverse fondsen in zowel Nederland als Turkije. De voorwaarden die deze potentiële financiers stellen, bepalen voor een belangrijk deel de mogelijkheden van culturele instellingen als Kulsan. Dit geldt ook voor de voorwaarden van andere partners zoals kunstpodia en instellingen die publiek voor concerten werven. Dalkiran (2017) is van mening dat hier nadrukkelijk gezegd moet worden dat het Nederlandse cultuurbeleid meer bepalend is voor de programmering van Kulsan dan alle andere partijen.

Volgens Divendal neemt Kulsan een pioniersfunctie in in het culturele diversiteitsbeleid. Sinds 1987 voert Kulsan een eigen concertprogrammering, maar pas in 2001 werd deze echt erkend door de overheid als een belangrijke bijdrage aan het bevorderen van culturele diversiteit.

De overheid begon in de jaren zeventig met een beleid dat specifiek gericht was op minderheden. In de jaren tachtig was er sprake van een categoriaal kunstbeleid gericht op minderheden. Naast kwaliteit werd etniciteit een doorslaggevend criterium bij toewijzing van subsidies.⁵ Pots (2006, p.337) geeft aan dat de minister belast is met het scheppen van voorwaarden voor het in stand houden, ontwikkelen, sociaal en geografisch verspreiden of anderszins verbreiden van cultuuruitingen. In 1998 pleitte de toenmalige staatssecretaris van kunst en cultuur, Rick Van Der Ploeg, voor een democratisering van de cultuursector met veel aandacht voor jongeren en allochtonen.

Migrantengroepen werden hierbij op basis van etniciteit gecategoriseerd. Dit speciale beleid was gunstig voor Kulsan als het ging om het verkrijgen van subsidie, maar de etnische toewijzing stond tegelijkertijd haaks op de eigen positieverwerving wat betreft burgerschapsvorming. Er is hier sprake van een verandering in de 'politieke gelegenheidsstructuur', waarbij de positie van Kulsan binnen het beleidsgebied gunstig uitpakte.

Dit heeft ertoe geleid dat Kulsan in het kader van het bevorderen van culturele diversiteit van 2001 tot 2012 financiële ondersteuning heeft gekregen van de rijksoverheid. Deze financiële toekenning ging samen met een positietoewijzing voor Kulsan; de overheid wees Kulsan een plaats toe in het veld van de podiumkunsten, terwijl de stichting op basis van haar eigen visie zelf een positie wilde verwerven. De invulling van de haar toegewezen positie is voor Kulsan nog altijd een grote strijd, die zowel zichtbaar als onzichtbaar is. Dit is zowel in haar programmering als in haar samenwerkings- en netwerkstrategieën herkenbaar.

5 Hedy d'Ancona, minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur in het kabinet Lubbers, heeft in 1993 de Wet op het specifiek cultuurbeleid ingevoerd.

Volgens Dalkiran zijn er twee sporen in het cultuurbeleid van de overheid te vinden: de ene gaat over individuele identiteit en de ander over toewijzing aan hun instelling. In een interview (2015) zegt hij daarover:

Het lijkt of het gelijkwaardigheidsstreven plaats maakt voor een meer van bovenaf opgelegd beschavingsoffensief. Dit werkt culturele hiërarchie in de hand. Dit betekent ook dat het ons publiek moeilijk wordt gemaakt om aanspraak te maken op burgerschapsrechten. Op deze manier wordt ons publiek belemmerd om een multiculturele gemeenschap te vormen. Door deze beleidsontwikkeling wordt meer nadruk gelegd op assimilatie dan op de erkenning van culturele pluriformiteit.

Kulsan probeert afstand te nemen van een etnische ingekleurde setting door samenwerking te zoeken met bijvoorbeeld de Stadsschouwburg of het Concertgebouw. Omdat subsidiegelden deels voor de muziekcategorie Wereldmuziek bestemd waren, heeft Kulsan in plaats van Turkse klassieke muziek soms de term Wereldmuziek gebruikt.

De kunstpodia die Wereldmuziek programmeren, zijn voornamelijk instituten met een antropologische, etnische invalshoek. Door daarnaast een alliantie aan te gaan met niet-etnische podia probeert Kulsan een eigen positie in te nemen binnen de kunstpodia en te ontsnappen aan de positie-toewijzing van de overheid.

Kulsan heeft bij haar positionering ook te maken met het cultureel ondernemerschapbeleid. In 1999 introduceerde de staatssecretaris van OCW, Van der Ploeg (PvdA), een neoliberale visie op het concept cultureel ondernemerschap in zijn cultuurbeleid. (Cultureel Ondernemerschap, 1999b. Kamerstuk 2659) Hij stelde dat een kunstenaar gezien moest worden als een culturele ondernemer en dat deze gebruik diende te maken van marketinginstrumenten uit de commerciële sector. Hij vond dat de kunstenaar als cultureel ondernemer naar een zo groot mogelijk publieksbereik moest streven en zorg moest dragen voor een sluitende exploitatie voor zijn of haar onderneming.

Dalkiran en Divendal (2014) stonden hier kritisch tegenover. Cultureel ondernemerschap zou volgens hen een negatief effect op Kulsan hebben.⁶

6 Een voorbeeld hiervan; het MC-theater had een subsidierelatie met de gemeente Amsterdam, maar heeft in 2012 volgens adviseur van het MC-theater Pieter Eelkman Rooda, gebruik gemaakt van de subsidieregeling die "bedoeld was om van een subsidieafhankelijk theater een cultuurhuis te maken op basis van Cultureel Ondernemerschap." Maar de stap naar zelfstandig Cultureel Ondernemerschap was "onmogelijk groot voor het MC-theater omdat het opzetten en behoud van een cultuurpodium in het Nederlandse cultuurlandschap bijna onmogelijk bleek zonder financiële ondersteuning van de overheid."

Gezien de geringe draagkracht van haar publiek, kan de programmering niet in het kader van een commerciële onderneming plaatsvinden.

Hoewel Kulsan ruimschoots aan de voorwaarden voldeed om haar publiek te bereiken, bleken haar inkomsten niet toereikend en daarmee bleef Kulsan afhankelijk van publieke middelen. Ondanks dit gegeven zette staatssecretaris Halbe Zijlstra (VVD) in 2012, in navolging van Van der Ploeg, het beleid van cultureel ondernemerschap ten aanzien van Kulsan voort. Dat bracht echter problemen met zich mee. Volgens Dalkiran (2014) moet zijn professionaliteit niet als een zakelijke aangelegenheid gezien worden. Dalkiran en Divendal noemen hun publiek ook geen klanten. Met hun werk behartigen zij sociale en culturele belangen en voor het realiseren van hun activiteiten hebben zij altijd een ondernemende houding aangenomen. Omdat het publiek niet kapitaalkrachtig is, zoekt Kulsan naar andere financiering, bijvoorbeeld bij ondernemers.

Kulsan deelt voor zijn programmering de kosten met sociaal betrokken ondernemers, zoals hotels, restaurants, vliegtuigmaatschappijen en Turkse ministeries die een deel van de concertprogrammering ondersteunen. In opdracht van Kulsan zijn ook verschillende onderzoeken verricht naar mogelijke publieke financiers, sociale media en het verstrekken van pr-materiaal aan het publiek. Er wordt dus aan sponsoring gewerkt. Kulsan heeft diverse marketingplannen ontwikkeld en externe specialisten om advies gevraagd, maar deze vorm van cultureel ondernemerschap is meer een wens van beleidsmakers of subsidiënten geweest dan van Kulsan zelf.

Kulsan vindt dat ondernemerschap meer in de houding van een CO-professional gezocht moet worden. De overheid wil dat door middel van cultureel ondernemerschap een zelfstandige culturele onderneming wordt opgezet, met eigen marktstrategieën en een commerciële beleidsvisie. Het cultureel ondernemerschapsbeleid wekt de suggestie dat culturele instellingen minder aanspraak kunnen maken op staatssubsidies; met andere woorden: de meeste culturele instellingen moeten zoveel mogelijk buiten het kunstenplan worden gepositioneerd. Dit beleid is erop gericht de staat zo min mogelijk verantwoordelijk te stellen voor de kosten van een instelling als Kulsan, maar Kulsan probeert juist in het kunstenplan te blijven met de bedoeling aanspraak te kunnen maken op deze culturele middelen.

Het interessante aan dit overheidsbeleid is dat ondanks genoemde voorwaarden in het cultuurbeleid voor cultureel ondernemerschap, de overheid tot 2016 aanvragen van Kulsan bleef honoreren. Hieruit blijkt dat de overheid de twee belangrijkste doelstellingen van Kulsan, namelijk concert-programmering en culturele burgerschapsvorming, belangrijker vond dan

cultureel ondernemerschap. Mogelijk ook omdat er vanaf 2000 naast Kulsan weinig andere serieuze instellingen te vinden waren die de Turks-Nederlandse gemeenschap de gelegenheid gaf tot cultuurparticipatie. Met andere woorden: de overheid was afhankelijk van Kulsans positie in deze gemeenschap. Het is de overheid die hier in een afhankelijkheidsrelatie met Kulsan verkeert, in tegenstelling tot de gangbare positie waarbij de overheid positie toewijst.

Concluderend profileert Kulsan zichzelf door haar eigen positieverwerving. De instelling heeft een eigenzinnige manier van werken: Kulsan probeert de etnische categorisering door het cultuurbeleid met zijn mechanisme van onderscheid te vermijden omdat dit volledige burgerschapsvorming belemmert. Om de effecten van het beleid op hun doelstellingen te beperken, is de zelfstandige maatschappelijke visie van de CO-professionals van Kulsan van groot belang. Die visie gaat over culturele burgerschapsvorming. Ook de beroepscompetenties van CO-professionals zijn hierbij van belang, zoals de bekwaamheid om zich te kunnen positioneren binnen de culturele sector. Maar het gaat ook over profilering binnen het maatschappelijk debat. Hier worden de argumenten geleverd waarom Kulsan er soms voor kiest om van de praktijk van het cultuurbeleid af te wijken. Dit geldt evenzeer voor de discussie omtrent cultureel ondernemerschap; Kulsan beargumenteert waarom ze de positietoewijzing door de overheid afwijst ten gunste van de eigen koers. Bij Kulsan wordt veel waarde gehecht aan de eigen, door de jaren heen ontwikkelde positieverwerving. In het cultureel ondernemerschapsbeleid wordt Kulsan gedefinieerd als zelfstandige onderneming, terwijl Dalkiran en Divendal vinden dat zij een ondernemende houding aannemen met betrekking tot sociale en culturele vraagstukken. Omdat deze ten goede komen aan het algemeen belang maakt Kulsan terecht aanspraak op publieke middelen, aldus de redenering. Het concept cultureel ondernemerschap wordt door Kulsan ingevuld als een proactieve ondernemende houding met ondersteuning van overheidsmiddelen. De ondernemende houding van de CO-professionals van Kulsan moet dus gezien worden als een beroepsmatige houding die deel uitmaakt van de beroepscompetenties.

Positionering ten opzichte van eigen publiek

Dalkiran geeft aan dat Kulsan in de beginjaren te maken had met een verdeelde Turks-Nederlandse gemeenschap. Kulsan is een culturele zelf-organisatie met de missie om Turkse Nederlanders en autochtone Nederlanders kennis te laten maken met de muzikale diversiteit van Turkije; de

stichting wil dat deze diversiteit ook op de Nederlandse muziekpodia ruimte krijgt. Het meest dominante maatschappelijk culturele debat van de laatste vijftientig jaar onder de Turkse Nederlanders wordt beheerst door een polarisatie tussen rechts, met een nationalistische oriëntatie, en links, met een seculiere internationale oriëntatie. Dalkiran geeft in het interview aan dat hij zich zeer bewust was van de verdeeldheid in de Turks-Nederlandse gemeenschap. Dalkiran (2016) zegt daarover:

Voor het publiek was het even wennen dat wij niet voor een van de politieke stromingen gekozen hadden. Wij waren voor de muziek en culturele ontmoetingen en onze concerten moet je zien als een cultureel manifest. In het begin moest er veel uitleg komen omdat het publiek voor of tegen, rechts of links was.

Door deze innovatieve positionering ging Kulsan een nieuwe rol spelen binnen de Turks-Nederlandse gemeenschap. Kulsan bracht verschillende stromingen bij elkaar en speelde een actieve rol in de reflectie over de eigen identiteit en werkte op die manier aan burgerschapsvorming. Op den duur accepteerden de Turkse regering en politieke groeperingen Kulsan als een zelfstandige culturele instelling met een eigen culturele en muzikale agenda. Dit was ook het gevolg van de afstand die Kulsan genomen had ten opzichte van het corporatieve integratiebeleid voor migrantengroepen van de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw.⁷

Met de opkomst van de islamisten in de politieke arena van Turkije werd er meer over etniciteit en culturele diversiteit gesproken. In de jaren 2000 verschoof het accent van een nationalistische naar een diversere invulling van de culturele identiteit van Turkije. Het gevolg daarvan was te zien in de Turks-Nederlandse gemeenschap, bijvoorbeeld in de opkomst van religieuze groeperingen, de profilering van de Koerdisch-Nederlandse gemeenschap en een opening in het publieke debat over de Armeense genocide. Kulsan nam geen deel aan deze discussies, maar nodigde voor haar concert-programmering juist muzikanten uit verschillende regio's van Turkije uit, maar ook uit stedelijke regio's waar etniciteit geen onderwerp is.

Door deze programmering kwam de culturele achtergrond van de Turkse Nederlanders in een ander daglicht te staan dan die van linkse of rechtse politieke voorkeur. Deze culturele pluriformiteit en de expressie daarvan in

7 Zie hoofdstuk 1 waarin ik beschreef hoe de overheid afstand nam van het ondersteunen van zelf-organisaties van migrantengroepen met een corporatief karakter.

muziek wordt door Kulsan gedefinieerd als een nieuwe benadering van de culturele identiteit. Vanuit deze nieuwe positie wilde Kulsan de muzikale rijkdom van Turkse Nederlanders bij de podiumkunsten introduceren. Met deze strategische aanpak wilde de organisatie ook de nogal naar binnen gerichte Turks-Nederlandse gemeenschap stimuleren om meer naar buiten te treden. Het is Kulsan gelukt om gedurende de vijftientig jaar van haar bestaan een divers publiek aan te trekken dat nu uit circa zestig procent Turkse Nederlanders, tien procent mensen met andere migratie-achtergrond en dertig procent autochtone Nederlanders bestaat. (Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur, 2012, Cultuurplanadvies 2013-2016, p. 159) In een interview zeggen Dalkiran en Divendal (2016) o.a. het volgende:

Kulsan bracht Turkse Nederlanders naar het Concertgebouw en de Stadsschouwburg, podia waar zij nooit eerder geweest waren. Misschien kwam je Turkse Nederlanders in deze muziektempels tegen als schoonmaker of portier, maar niet als concertbezoeker. Turkse [en autochtone] Nederlanders maakten via Kulsan ook kennis met de muzikale etnografische diversiteit van Turkije.

Door deze strategische samenwerking met gevestigde culturele instellingen weet Kulsan de maatschappelijke positie van Turkse Nederlanders te transformeren naar een volwaardig publiek voor kunstpodia. Hierdoor draagt Kulsan ook bij aan statusverwerving en volledig burgerschap van haar publiek.

De positionering van Kulsan binnen de Turkse politiek is niet te vergelijken met de positietoewijzing en de positieverwerving van Kulsan binnen het Nederlandse cultuurbeleid. Kulsan werd door zowel de Turkse regering als de Koerdische Arbeiderspartij PKK⁸ benaderd over haar concertprogrammering. Kulsan kon van de Turkse overheid financiële ondersteuning krijgen, waardoor ook muzikanten geprogrammeerd konden worden die door het ministerie van kunst en cultuur aangeboden werden. De Turkse overheid wilde daarmee bepaalde muziekgenres stimuleren. De tegenprestatie van de Turkse regering was dat zij een deel van de transport-, verblijf- en salariskosten van de muzikanten voor hun rekening zou nemen.

Divendal en Dalkiran (2015) vertellen in hun interview dat de Turkse regering bereid is financieel bij te dragen aan een Turks cultureel programma voor de Turks-Nederlandse gemeenschap omdat zij inwoners van landen buiten Turkije met de Turkse nationaliteit als haar onderdanen beschouwt.

8 Partiya Karkerên Kurdistanê (PKK): Arbeiderspartij van Koerdistan.

De PKK vond daarentegen dat Kulsan niet te veel klassieke Turkse muziek moest programmeren. Muziekgenres die door Kemalisten⁹ in Turkije gewaardeerd worden, staan volgens de PKK in het teken van de verheerlijking van de Turkse nationalistische ideologie. Divendal (2017) zegt in een interview:

Kulsan is altijd onafhankelijk in haar concertprogrammering geweest. Wij hebben hierover regelmatig uitleg gegeven om te voorkomen dat we tegengewerkt werden. Dit deden we bewust na onze concerten, waarmee we voorkwamen dat men ons tegen ging werken.

Met haar concertprogrammering probeerde Kulsan juist een onafhankelijke positie te ontwikkelen ten opzichte van de Turkse regering en Turkse oppositionele politieke partijen.

Het is de Turkse regering dan ook niet gelukt om bepalend te worden in de concertprogrammering van Kulsan. Ook is Kulsan niet afhankelijk geworden van de financiële bijdragen van de Turkse staat. Ook wat betreft veiligheidsvraagstukken rond concerten is Kulsan onafhankelijk gebleven. Soms was hier namelijk sprake van bedreiging door leden van de PKK. Dalkiran zegt in een interview (2017): "Door een sterk netwerk van muzikanten is het ons telkens gelukt om een zelfstandig muziekpodium te blijven." Het muzikantennetwerk wordt gezien als een kapitaal dat politieke en culturele ideologieën kan overwinnen.

Samenvattend: het is Kulsan met haar activiteiten en eigen positieverwerving gelukt aan burgerschapsvorming van het Turks-Nederlandse publiek bij te dragen. Kulsan is in staat om de culturele positietoewijzing van de Turkse overheid op afstand te houden, en in sommige gevallen ook die van de Nederlandse overheid. Voor het kunnen handelen binnen deze politieke verhoudingen heeft een CO-professional verschillende beroepscompetenties nodig, zoals inzicht in politieke verhoudingen, visieontwikkeling met betrekking tot de eigen positie, het opbouwen van een sterk netwerk met artiesten, kunnen voldoen aan doelstellingen van financiers zonder de eigen onafhankelijkheid prijs te geven en Ten slotte de vaardigheid een dialoog te voeren in en ten behoeve van samenwerkingsverbanden.

⁹ Kemalisme is een politieke ideologie, vernoemd naar aanhangers van Mustafa Kemal Atatürk. Deze stroming is vrij nationalistisch van aard en stelt de Turkse cultuur centraal.

Sectorale positionering

Binnen de culturele sector worden naast persoonlijke betrokkenheid van CO-professionals, ook beroepsmatige vaardigheden, positionering en strategische inzichten verwacht. Menso, directeur van AFK, typeert in een interview (2015) Dalkiran's houding op de volgende manier:

Mijn eerste contact met Dalkiran was dat ik een afwijzing had gestuurd vanuit stichting Doen en hij het er zo niet mee eens was, dat hij me persoonlijk kwam uitleggen hoe het allemaal in elkaar zat. Dat is wel de manier waarop het werkt. Als je daar zelf niet in gelooft, zelf de overtuiging niet in hebt, niet het vuur om dat over te brengen op iemand anders. Ja, dan ben je kansloos op het moment dat fondsen zeggen, in dit geval ik zelf, sorry we zien het belang daar niet van in.

Beleidsmakers verwachten een persoonlijke overtuiging in combinatie met een zelfstandige visie. Menso zegt hierover in zijn interview (2015):

Voor beleidsmakers is het erg belangrijk dat de CO-professional zelfvertrouwen heeft. Je moet bij je eigen kwaliteit blijven. Een ander punt dat de CO-professional goed moet onthouden is, dat het beleid niet leidend is. De makers, de CO-professionals, zijn leidend. Zij bepalen wat de politiek gaat doen en of er een raakvlak is. Je moet je niet laten belemmeren door het beleid, maar ook niet je ogen sluiten voor de realiteit.

Hij benadrukt de urgentie van een proactieve houding van CO-professionals en roept hen op zich te profileren en op een eigen manier een positie in de samenleving in te nemen. Dit staat echter op gespannen voet met het landelijke assimilatiebeleid, dat inhoudt dat de positie van Kulsan door de overheid wordt bepaald. Dit voorbeeld geeft aan dat het cultuurbeleid niet eenduidig is en dat verschillende stromingen tegelijkertijd werkzaam zijn. Hieruit blijkt wel dat de positie van een CO-professional op verschillende manieren wordt beïnvloed.

Tijdens het bewind van staatssecretaris Van der Ploeg (1998-2002) werd door de Gemeente Amsterdam elk jaar een aantal ontmoetingen voor podiumprogrammeurs gefaciliteerd met instellingen zoals Kulsan. Deze bijeenkomsten werden 'Allochtoon overleg' genoemd. Het was de bedoeling dat mensen zoals Divendal en Dalkiran hun programmering hierdoor beter sectoraal konden positioneren. Kulsan functioneerde in deze bijeenkomsten ook als intermediair. Als collega-podiumprogrammeurs een voorstelling hadden werden zij door Divendal en Dalkiran geadviseerd hoe zij publiek

konden aantrekken en welke tussenpersonen interessant zijn om een groep muzikanten, of een theater- of dansgroep te benaderen. Dit soort sectorale positioneringen vraagt van professionals dat zij in staat zijn hun kennis te delen en krachten te bundelen, en dat zij interdisciplinair kunnen samenwerken. 'Allochtoon overleg' is een voorbeeld van een positietoewijzing die Kulsan goed uitkwam. Met steun van de lokale overheid verwierf Kulsan zo een betere positie in de culturele sector. Ook deelde Kulsan kennis en ervaring met andere partijen in de sector.

Divindal en Dalkiran zijn van mening dat je als CO-professional je eigen agenda moet hebben en vertrouwen moet kunnen winnen bij andere culturele instellingen. Je moet naamsbekendheid hebben in de sector waarin je werkzaam bent. Zij zeggen hierover (2016): "Als je in de culturele sector samenwerkt, is het van belang om de gevoeligheden en codes van de ander goed te kennen. Je moet een goede positionering opbouwen."

Uit de praktijk van de CO-professionals van Kulsan blijkt dat ze vanuit een positie van ambivalentie weten te handelen. Dat wil zeggen dat ze binnen een netwerk met uiteenlopende en soms tegenstrijdige belangen een positie hebben bemachtigd. Verschillende stromingen in het cultuurbeleid vragen om verschillende acties, en dus ook om andere beroepscompetenties van CO-professionals. Zij moeten een positie verwerven in een ambigue en diffuse situatie. Enerzijds hebben financiers bepaalde doelen die ze via instellingen als Kulsan proberen te bereiken, zij bepalen met hun financiering (deels) de positie van deze instellingen. Anderzijds kiest een organisatie als Kulsan haar eigen doelen en zoekt daar financiers bij en verwerft zo haar eigen positie. Het vinden van een evenwicht tussen positietoewijzing en positieverwerving vraagt om specifieke beroepsmatige competenties. De CO-professionals bij Kulsan weten door een uitgekiende strategie hun doelstellingen met betrekking tot de gekozen doelen te legitimeren. Daarbij opereren ze op drie verschillende niveaus: op macroniveau als het gaat om maatschappelijke belangen, op mesoniveau wat betreft sectorale samenwerking en op microniveau op het terrein van interactie tussen publiek en Kulsan.

Bovenstaande analyse laat zien dat verschillende partijen een claim wilden leggen op het publiek van Kulsan, terwijl Kulsan wil dat haar publiek door haar concerten een muzikale en sociale ontwikkeling doormaakt die in het teken staat van zowel individuele- als groepsontwikkeling. Culturele zelfarticulatie en zelfidentiteit staan daarbij centraal. Deze benadering botst met het huidige beleid waarin positietoewijzing een steeds grotere rol speelt. Kulsan benadert culturele burgerschapsvorming procesmatig en van onderaf, en geeft dit ook zoveel mogelijk vorm door middel van samenwerking binnen de sector, maar

de stichting heeft ook te maken met een van bovenaf ingevulde opvatting van cultureel burgerschap. Positieverwerving is gericht op culturele openheid met pluriformiteit en de vorming van een inclusieve culturele identiteit als centrale waarden. Positietoewijzing richt zich op een exclusieve culturele identiteit en heeft als doel culturele assimilatie. Dit laatste is het dominante vertoog in het maatschappelijke debat. Om haar eigen doelen te bereiken moet Kulsan de eigen positieverwerving steeds scherp in het oog houden.

Resumerend: bij het bereiken van haar doelstellingen moet Kulsan opereren in een veld waarin verschillende krachten werkzaam zijn, die de ene keer in haar voordeel en de andere keer in haar nadeel werken. Daarbij wordt van de CO-professionals een professioneel reflectief vermogen verwacht, in relatie tot inhoudelijke afwegingen over burgerschapsvorming bij hun publiek, sectorale positionering en samenwerkingsverbanden. Reflecties en afwegingen van CO-professionals hangen niet enkel af van hun beroepsbekwaamheid, maar in grote mate van de context waarin hun professionele handelingen plaatsvinden. Die context wordt mede bepaald door wisselende, dynamische posities tussen positietoewijzing en positieverwerving. Soms werkt de culturele sector niet samen met Kulsan en in dat geval omarmt Kulsan, ter ondersteuning van haar positie binnen de culturele sector, de positietoewijzing vanuit het culturele diversiteitsbeleid.

Netwerkstrategieën

Kulsan heeft een uitgebreid horizontaal netwerk, waarin vier partijen een belangrijke rol spelen:

- 1 Overheidsinstellingen, in dit geval politieke bestuurders en beleidsambtenaren,
- 2 Publieke fondsen,
- 3 Musici uit Turkije en Nederland, muziekprogrammeurs,
- 4 Publiek, waaronder mensen van diverse Turkse verenigingen, ouderen- en jongeren, scholen en jongerenorganisaties.

Volgens Dalkiran is het opbouwen van netwerken en het aangaan van samenwerkingsverbanden van groot belang voor Kulsan: "Je moet laten zien dat belangrijke podia en vooraanstaande mensen jouw concertprogrammering voor de samenleving belangrijk vinden." (Dalkiran, 2016) Divendal vindt publiekswerving en publieksidentificatie met hun programmering belangrijker

dan netwerkstrategieën. Zij zegt (2016): “Voor mij is het van belang dat ons publiek zich door de muziekkwaliteit van onze concerten kan ontwikkelen.” Dalkiran richt zich op een strategische netwerkrelatie, terwijl Divendal meer kijkt naar het pedagogisch effect.

Samenvattend kan worden gesteld dat Dalkiran en Divendal van mening zijn dat de effecten van hun concertprogrammering niet alleen in de muziekkwaliteit als een esthetisch gegeven gezocht moeten worden, maar ook in de maatschappelijke ontwikkeling van hun publiek. In elke netwerkrelatie stellen zij het belang van hun concertprogrammering centraal. Kulsan neemt immers een bijzondere positie in binnen de cultuurpodia van Nederland. Directeur programmaker Emiel Barendsen van het Tropentheater zegt bijvoorbeeld (2015): “Ik vind dat Kulsan als intermediaire organisatie heel goed in staat is om de wens van de podia en de wens van het publiek om te zetten in een mooi en hoogwaardig aanbod.” Of het nu gaat om netwerken of om hun rol als intermediair, de CO-professionals van Kulsan moeten zowel beschikken over specifieke inhoudelijke kennis als over beroepsmatige handelingsvaardigheid.

Hier vormen het opzetten van netwerkstrategieën en het aangaan van samenwerkingsverbanden samen een beroepscompetentie. Voor het ontwikkelen van een netwerkstrategie hebben de CO-professionals van Kulsan inzicht nodig in de politieke verhoudingen. Daarnaast spelen sociale netwerkrelaties een rol, naast een goed onderbouwde visie op cultureel burgerschap. Op macroniveau zijn netwerkrelaties van belang voor het vestigen van een maatschappelijke positie, op mesoniveau voor de organisatorische samenwerking en op microniveau voor de verbinding met het publiek.

Netwerk van overheidsinstellingen

Kulsan heeft goede contacten bij het ministerie van OCW en Buitenlandse Zaken. Daarnaast onderhoudt de stichting een uitgebreid politiek netwerk, waarvan leden van het parlement en portefeuillehouders van cultuurvraagstukken deel uitmaken. Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen rechtse en linkse of tussen religieuze en seculiere partijen. Dalkiran en Divendal hebben bovendien een netwerk op het niveau van provincies en gemeentelijke instellingen. Op landelijk niveau hebben ze een korte lijn met de staatssecretarissen van kunst en cultuur, met parlementsleden en politieke partijen en met portefeuillehouders van cultuur bij de provincies Noord- en Zuid-Holland. Kulsan is op drie niveaus in het culturele bestel genesteld: in de landelijke Raad voor Cultuur, in provinciale en in gemeentelijke

instellingen. Daarnaast onderhoudt Kulsan een relatienetwerk binnen het Turkse ministerie van kunst en cultuur en maakt soms gebruik van diens muzikantenaanbod en diverse voorzieningen. Soms heeft Dalkiran ook de rol van een informeel adviseur voor dit ministerie vanwege zijn ervaringen met muziekprogrammering buiten Turkije.

Deze informele positie als adviseur geeft Dalkiran als CO-professional een machtspositie waarvan hij in Turkije kan profiteren voor zijn concert-programmering. In de loop van de tijd heeft hij het nodige gezag en vertrouwen opgebouwd. De netwerkstrategieën van Kulsan staan zowel in Nederland als in Turkije in het teken van de eigen positieverwerving. Soms leidt de netwerkrelatie tot meer inzicht van binnenuit bij beleidsmakers of fondsen en soms wordt de netwerkrelatie ingezet voor extra rugdekking bij subsidieaanvragen.

Netwerkrelaties en samenwerkingsverbanden met Kulsan ontstonden ook op het niveau van beleidsontwikkeling. In de 'Rapportage Werkgroep Huis voor de Culturele Dialoog, 2006' wordt Kulsan nadrukkelijk genoemd als potentiële partner om culturele diversiteit binnen de culturele sector te bevorderen. In de periode 2003-2006 werd culturele diversiteit een van de aandachtspunten van de centrale overheid en in de periode van 2005-2008 werd nadrukkelijk over interculturele verbindingen gesproken. (Cultuurbeleid in Nederland, 2007) Lokale overheden hebben in deze jaren op verschillende manieren invulling gegeven aan culturele diversiteit. In de periode dat de beleidsnota werd voorbereid heeft Kulsan actief deelgenomen aan verschillende bijeenkomsten met het doel een bijdrage te leveren aan het diversiteitsbeleid. De expertise van Kulsan werd daarbij duidelijk van belang geacht. Hier is ook sprake van een voordelige positietoewijzing voor Kulsan.

Kort samengevat hebben de CO-professionals van Kulsan zich van de positie van buitenstaander ontwikkeld naar die van gevestigde instelling. De banden van Kulsan met de overheid zijn vrij sterk. De CO-professionals van Kulsan hebben zich bekwaamd in het aangaan van strategische netwerkrelaties. De ontwikkeling van deze beroepscompetentie stelt hen in staat zich als een gezaghebbende professional op te stellen.

Netwerk van publieke fondsen

Kulsan heeft gedurende de afgelopen vijftientwintig jaar bij verschillende publieke en particuliere fondsen subsidieaanvragen ingediend voor haar concertprogrammering.

Dalkiran en Divendal (2016) leggen uit:

Elke instelling of fonds geeft een eigen invulling aan wat een kwalitatief goed concert is. Daarop baseren ze hun kwaliteitsbeoordeling. Muzikanten geven daar ook hun eigen invulling aan en hetzelfde geldt voor het publiek. Je hebt te maken met verschillende voorkeuren en diversiteit van achtergronden, met verschillende meningen en visies, denk aan de ideologieën van culturele instellingen of gevoeligheden van het publiek, of voorkeuren van bepaalde muziekstijlen.

Deze verschillende visies op de concertprogrammering van Kulsan vormen samen met nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen de basis van een nieuwe concertprogrammering. Voorbeelden hiervan zijn concerten met een combinatie van Nederlandse en Turkse muziek of een combinatie van Spaanse Flamenco met Turkse muziek. De combinatie van muzieksoorten is soms moeilijk te beoordelen voor de fondsen, niet omdat de nieuwe muziekstijlen geen kwaliteit hebben, maar omdat de beoordelaars van de fondsen soms niet toegerust zijn om de nieuwe muziekstijlen, die buiten hun gezichtsveld ontwikkeld zijn, op waarde te kunnen schatten. Cultuurwetenschapper Laurien Saraber stelt in haar analyse dat een beoordeling aan de hand van maatschappelijke criteria anders is dan een kwaliteitsbeoordeling (2003, p.58). Het is moeilijk om eenduidige beoordelingscriteria toe te passen. Volgens Dalkiran en Divendal vinden beleidsmakers en medewerkers van sommige fondsen het moeilijk zich te verhouden tot de soms razendsnelle veranderingen die leiden tot nieuwe muziekstijlen en nieuwe muziekcomposities. Het belang en/of de kwaliteit ervan kunnen zij daardoor moeilijk beoordelen. “Wij hebben met grote regelmaat tijd besteed aan het informeren van medewerkers of beleidsmakers van het ministerie of van de gemeente om uit te leggen waarom nieuwe muziekcombinaties belangrijk zijn.” (Dalkiran en Divendal in een interview, 2016)

Samenvattend kan het werk van de CO-professionals van Kulsan aangeduid worden als een waardevolle aanvulling op de kennis en inzichten van de politiek en de financiers van de culturele sector met het oog op cultuurparticipatie. Door het volgen van nieuwe ontwikkelingen op muzikaal gebied en door het bijhouden van veranderingen in de smaak van haar publiek, is Kulsan telkens in staat in te tunen op de ervaringen van haar publiek. De CO-professionals van Kulsan zijn bovendien in staat om het beleid van de fondsen, waar nodig, bij te stellen. Dit kan aangeduid worden als beroepsmatige profilering, maar het is ook een nieuwe trend om cultuurparticipatievormen inzichtelijk te maken.

Netwerk van musici

Kulsan gebruikt haar netwerk van musici niet alleen, maar ondersteunt hen ook. De stichting introduceert hen bij verschillende muziekpodia of onderwijsinstellingen voor muzieklessen tot masterprogramma's. Kulsan heeft een voorkeur voor netwerkrelaties met geëngageerde musici die maatschappelijke thema's in hun werk toelaten of zelfs centraal stellen.

Dalkiran en Divendal (2017) signaleren in hun interview dat er de laatste tijd meer aandacht is voor de diversiteit van Turkse muziek in zowel Turkije als het buitenland.¹⁰ Kulsans aanbod varieert in muziekstijlen, van traditionele volksmuziek tot klassieke Turkse muziek, van jazz, rock, pop tot muziek van diverse bevolkingsgroepen en regio's van Turkije, zoals Soefimuziek en zigeunermuziek, Koerdische muziek, Pontische muziek en Armeense muziek. Kulsan organiseert ook 'cross-over' concerten waarbij musici en muziek uit Turkije de verbinding aangaan met muziek en muziekculturen uit Nederland en West-Europa. Op grond van dit brede arsenaal van mogelijkheden heeft Kulsan diverse concerten geprogrammeerd.

Door het inzetten van musici laat Kulsan zien dat de Turks-Nederlandse gemeenschap geen eendimensionale culturele identiteit heeft. Culturen en muziekstijlen zijn ontstaan door invloeden van binnen of buiten hun culturele regio's. Dit werd ook door de Amsterdamse Kunstraad (2015) in een tussentijdse evaluatie bevestigd: "Kulsan heeft in de ogen van de kunstraad in het verleden jarenlang een belangrijke functie vervuld voor het wereldmuziekaanbod in Amsterdam." Daarnaast werden muziekstukken geprogrammeerd die een combinatie waren van westerse en oosterse muziek zoals 'het ensemble Sarband: Sheherazade in Europe'.

Kulsan is voor de uitbreiding van haar netwerk op zoek naar muzikanten die bij willen dragen aan de verbeeldingskracht en zoekt daarvoor bewust naar muzikanten die in staat zijn om het publiek mee te nemen in hun muziek, omdat muziek betekenis geeft aan het leven en levensverhalen ondersteunt (Dalkiran en Divendal, 2015). Beide zijn ervan overtuigd dat dit een positief effect heeft op zowel individueel als collectief niveau en dat muziek op deze manier bijdraagt aan cultureel burgerschap. Cultuurparticipatieprojecten moeten volgens hen dan ook in dienst staan van publieke visievorming. Kulsans concerten scheppen een ruimte waarin het publiek zich kan ontwikkelen.

Een belangrijke reden voor het succes van Kulsan is volgens componist Selim Dogru (2015) dat Dalkiran en Divendal "twee culturen goed kennen."

¹⁰ Zie voor meer achtergrondinformatie over Turkse muziek bijlage 1.

Zij weten hoe Nederlanders én Turkse Nederlanders met muziek omgaan. Hun uitgangspunt is dat muziek het leven verrijkt en bijdraagt aan een betere maatschappelijke positie van het individu. (Dalkiran en Divendal, 2016) Door hun kennis van twee culturen weten Dalkiran en Divendal hoe zij hun publiek het beste kunnen benaderen. Volgens Dogru (2015) staat muziek in het teken van ontwikkeling en draagt bij aan cultureel burgerschap. Dit is een belangrijk uitgangspunt voor musici die zich bezighouden met educatie en opvoeding. Deze ontwikkelingsgerichte visie van Dogru staat dichtbij die van Dalkiran en Divendal. Bovendien rechtvaardigt deze maatschappelijke en pedagogische legitimatie dat er een beroep wordt gedaan op publieke middelen.

Netwerk van het publiek

Via haar publiek bouwt Kulsan netwerken in het Turks-Nederlandse verenigingsleven, in vakbonden en scholen waar veel Turks-Nederlandse kinderen op zitten, onder Turks-Nederlandse ondernemers, in religieuze instellingen, en onder tweede generatie Turkse Nederlanders die eigen verenigingen hebben. Het publiek van Kulsan bestaat voor circa dertig procent uit autochtone Nederlanders, voor zestig procent uit mensen met een Turks-Nederlandse achtergrond en voor tien procent uit mensen met een andere migratieachtergrond. Elk programma heeft een min of meer eigen publiek. In de loop der tijd is er bij Kulsan een scheiding ontstaan tussen het publiek van de eerste en tweede generatie. Hierbij wordt over een ouderenpubliek en een jongerenpubliek gesproken.

Ouderenpubliek

Het ouderenpubliek kan getypeerd worden als bestaande uit migranten van de eerste generatie van Turks-Nederlandse afkomst en een lage cultuurparticipatie. De relatie van Kulsan met deze groep is pedagogisch en emancipatorisch gericht. Dalkiran en Divendal geven in het interview (2015) aan dat hun concerten niet alleen bedoeld zijn om mensen te vermaken, maar ook "dat het iets betekent, in de zin van de verruiming van de horizon." De mening van het publiek over hun concertprogrammering is voor hen erg belangrijk. Als professionals houden zij rekening met de mening en verwachting van hun publiek. Dit neemt niet weg dat zij zelf ook een mening over bepaalde programma's hebben, maar de vraag is: herkent het publiek zich in hun visie? De netwerkrelatie van Kulsan met haar ouderenpubliek

loopt uiteen. Met het merendeel van het ouderenpubliek onderhouden zij informeel contact en een klein deel ervan kennen zij op afstand. Een deel van het ouderenpubliek komt naar de concerten omdat zij sociale contacten belangrijk vinden, sommigen komen puur voor de muziek en anderen komen voor beide. Hoe dan ook, voor de CO-professionals van Kulsan is de identificatie van het publiek met hun programmering zeer belangrijk.

Door middel van de concertprogrammering geeft Kulsan het ouderenpubliek ervaringen mee; door middel van deze actieve interactie stimuleert Kulsan de ontwikkeling van het publiek. Daarbij merken Dalkiran en Divendal (2016) op:

Wij zagen in de jaren 2000 een toename van een publiek dat bereid was meer te betalen voor onze concerten. Hoe het kwam weten wij niet, maar je kon zien dat de werkende kinderen hun ouders op een concert trakteerden en soms namen de ouders ook hun Nederlandse burens mee.

Het merendeel van het ouderenpubliek van Kulsan geeft aan dat het nooit gevestigde muziekpodia heeft bezocht. Door een jarenlange investering in netwerkvorming met het ouderenpubliek wist Kulsan de lage cultuurparticipatie van haar publiek om te zetten in een hogere cultuurparticipatie.

Door het opnemen van Turkse concerten in de arena van de muziekpodia zorgt Kulsan op drie manieren voor een verrijking in de muzieksector: ten eerste maakt het publiek kennis met het muzikale kapitaal van de Turkse gemeenschap en krijgt daardoor inzicht in de muzikale expressies van musici en componisten. Ten tweede krijgt de Turkse muziek meer kans om de reguliere kanalen voor muziekdistributie binnen te komen, en ten derde ziet de culturele sector dat er een aanzienlijke groep potentiële afnemers van Turkse muziek is, vooral in de grote steden. Dit laat zien dat niet alleen de kwaliteit van de Turkse muziek wordt erkend, maar dat de Turks-Nederlandse gemeenschap ook behoefte heeft aan een eigen culturele expressie. Tot twee decennia geleden werd de Turkse muziek vaak gezien als minder belangrijk dan de westerse, als folklore met een lagere esthetische waarde, en nu is dat minder het geval.

De opbouw van netwerken heeft tot doel publiek voor concerten te werven. Daarom heeft Kulsan ook een zo divers mogelijk netwerk opgebouwd. Voor publiekswerving maakt Kulsan gebruik van Turkse, maar vooral Nederlandse media: landelijke kranten, social media en in sommige gevallen professionele reclamebureaus. Daarnaast worden de netwerken van

andere instellingen gebruikt voor het pr-netwerk. Het formele pr-netwerk draagt wel bij aan Kulsans naamsbekendheid binnen de sector van podiumkunsten, maar levert weinig nieuw publiek op. Het pr-netwerk voor het werven van publiek is voornamelijk informeel van aard: veel publiekswerving van Kulsan vindt plaats via mond-tot-mondreclame. Er wordt gericht reclame gemaakt voor concerten op scholen met veel Turks-Nederlandse kinderen. Ook wordt het netwerk van Turks-Nederlandse ondernemers over de programmering geïnformeerd. Omdat de Turks-Nederlandse gemeenschap goed is georganiseerd, is het voor het pr-netwerk van Kulsan van belang om Turks-Nederlandse instellingen te benaderen om hun leden te interesseren voor de concertprogrammering van Kulsan.

Samenvattend: door netwerkvorming met de ouderengroep heeft Kulsan de cultuurparticipatie bij haar publiek kunnen verbeteren. De netwerkstrategieën van Kulsan hebben voor een deel te maken met haar pedagogische doelstelling, maar voor een ander deel met de maatschappelijke behoefte van het publiek aan een eigen muziekpodium. Op grond hiervan kan geconcludeerd worden dat cultuurparticipatie bij de Turks-Nederlandse gemeenschap is toegenomen. Bij de jongerengroep was al sprake van een hogere cultuurparticipatie. Het jongerenpubliek heeft zich geëmancipeerd door middel van een toenemende arbeidsparticipatie, een beter inkomen en hoger onderwijs; zaken die mede bepalend zijn voor de hogere cultuurparticipatie. Bij de ouderengroep heeft deze ontwikkeling niet plaatsgevonden; desondanks is cultuurparticipatie bij het publiek van Kulsan over het geheel gezien toegenomen.

Jongerenpubliek

Het jongerenpubliek bestaat voornamelijk uit migranten van de tweede generatie met een Turks-Nederlandse afkomst en een hoge cultuurparticipatie. Kulsan heeft voor de jongeren een aparte afdeling opgezet en laat deze coördineren door Suze de Langeve en Sezin Ayranci.¹¹ Zij hebben een breed en divers netwerk onder jongeren. Door jongeren te betrekken bij het redactiewerk van de programmeurs, hen muzikanten aan te laten kondigen tijdens concerten of gespreksleider te laten zijn bij bijeenkomsten met muzikanten, ontwikkelt Kulsan een sterke binding met jongeren. Het

¹¹ De afdeling heet *Sistemsiz*, wat in het Nederlands 'systeemloos' betekent, maar figuurlijk betekent het 'ongeregeld'.

opbouwen van een netwerk onder jongeren past goed in de missie van Kulsan, die zich richt op het versterken van eigenaarschap. Kulsan doet dit door activiteiten van jongeren te stimuleren.

Met de netwerkstrategieën rond jongeren streeft Kulsan verschillende doelen na. Door middel van haar jongerennetwerk wil ze de leefcultuur van jongeren (beter) leren kennen. Daarnaast wil ze jongeren kennis laten maken met muziekstijlen uit Turkije. Het netwerk onder jongeren wordt ingezet om Kulsans programma's te promoten, en om ontmoetingen tussen jongeren en muzikanten te organiseren om jongeren bewust te maken van de muzikale en maatschappelijke visie van musici. Deze activiteiten hebben andere populaire kunstpodia geïnspireerd tot zelfstandige jongerenprogrammering.

De Langeve en Ayranci (2015) zeggen dat Kulsans jongerenpubliek de programma's een hoge waardering geeft. Dit komt volgens hen doordat Kulsan laat zien hoe waardevol de Turkse cultuur kan zijn en omdat Kulsan cultuur inzet om bij te dragen aan de ontwikkeling van mensen. Het jongerenpubliek van Kulsan is over het algemeen niet bij concerten van andere instellingen te vinden. Dit heeft volgens De Langeve en Ayranci te maken met de gemeenschappelijke taal en cultuur. In een interview (2015) leggen zij hun visie uit:

Het jongerenpubliek kan verschillende redenen hebben om naar onze voorstelling te komen. Maar volgens ons zijn de twee voornaamste redenen: onderlinge gezelligheid en de beleving van de muziek. Ons doel is om het jongerenpubliek te raken, en hun een nieuwe beleving te laten ervaren. Als het jongerenpubliek die nieuwe beleving als positief ervaart dan kun je hen bij de volgende muziekvoorstelling terugzien. Muziek kan verschillende functies voor en effecten op het jongerenpubliek hebben. Het kan bijvoorbeeld even de tijd geven om afstand te nemen van dagelijkse bezigheden. Of helpen om op een andere manier naar mensen te kijken. Maar het kan ook de kans geven om over emoties na te denken of om helemaal niets te doen, even te relaxen. Muziek kan dus zorgen voor de nodige ontspanning en verbinding.

Volgens hen zijn de emoties van jongeren niet onder één noemer te vangen: "Maar als het jongerenpubliek blijft terugkomen bij onze programma's dan zijn wij ervan overtuigd dat wij voor ons jongerenpubliek een waardevol programma hebben neergezet." (interview 2015) Kulsan heeft jarenlang geïnvesteerd in de relatie met haar jongerenpubliek. De Langeve en Ayranci zien hun jongerenpubliek als sociaal kapitaal dat hen ondersteunt en waardeert. (interview 2015) Concerten zijn voor hen de plaats waar ze

in een veilige omgeving buiten de privésfeer kunnen leren praten over hun emoties en ervaringen.

Kort gezegd: ook hier biedt Kulsan een veilige tussenruimte. De concerten vormen de context waarbinnen ervaringen gedeeld worden. Daarnaast ziet Kulsan netwerkvorming als middel om jongeren te stimuleren om binnen de culturele sector te gaan werken. In een interview vertelt Divendal (2017) dat zij zo probeert bij te dragen aan diversiteit binnen de cultuursector en aan de komst van nieuwe programmeurs.

Er zijn nieuwe ontwikkelingen bij dit jongerenpubliek waarneembaar. Ze vormen de tweede generatie Turkse Nederlanders en hebben de positie van sociale stijgers. Uit de 'gestructureerde observaties' blijkt dat er sprake is van een lichte vorm van sociale mobiliteit. Dit manifesteert zich in een hogere opleiding en modaal inkomen en het blijkt uit de gesprekken waarin niet alleen wordt gesproken over muziek, maar ook over mogelijke vakantiebestemmingen in Spanje, Portugal en Griekenland en over mogelijkheden om een hypotheek te nemen met het doel een eigen woning aan te schaffen. Dit type gesprekken komen wij bij de eerste generatie niet tegen. Daar bleef het herkomstland een centraal punt in de gesprekken. De tweede generatie heeft iets meer afstand tot het land waar hun ouders vandaan komen. In tegenstelling tot hen willen deze jongeren in Nederland blijven en hier investeren in hun toekomst. Deze verschillen geven blijk van een ontwikkeling tussen het publiek van de eerste en tweede generatie, die duidt op een lichte vorm van sociale mobiliteit.

Voor het opbouwen van een jongeren netwerk worden door Kulsan educatieprojecten opgezet. Hierover zegt componist Dogru (2015) dat jongeren naar Kulsan komen omdat ze daar een Turkstalige docent hebben, en dat vinden ze prettig omdat ze daardoor sneller kunnen leren. Volgens hem heeft Kulsan bewust een ruim netwerk van Turkse muzikanten. De muzieklessen zijn bedoeld om jongeren te interesseren in muziek, maar ook als bijdrage aan de concertprogrammering van Kulsan. Dogru heeft ruime ervaring met het lesgeven aan Turkse Nederlanders. In een interview (2015) legt hij uit:

Volgens mij willen jongeren heel graag een docent die hun moedertaal en hun culturele achtergrond kent, je ziet dat zij daardoor meer gemotiveerd worden. In de muziek kom je verschillende combinaties van stijlen en culturele invloeden tegen. Dit geldt ook voor mensen.

Kulsan heeft twee doelstellingen met de muzieklessen. Ten eerste wil ze dat jongeren muziek leren maken en ten tweede dat jongeren in contact komen

met hun culturele achtergrond. Behalve dat de muzieklessen bijdragen aan de opbouw van een netwerk voor jongeren, hebben zij ook een reflectief pedagogische component. Daarbij helpt het wanneer de docent je taal spreekt en je achtergrond kent. De kwaliteit van een muziekstuk staat voor Dogru niet op zich. De relatie tussen leerling en meester speelt, samen met culturele componenten, een belangrijke rol in de kwaliteit van de les en de overdracht van de stof. De inhoud van de muziek is wat Dogru betreft net zo belangrijk als het sociale proces. Een muziekstuk dat een jongere raakt en wellicht iets in hem of haar verandert kent altijd deze twee componenten; samen kunnen zij zorgen voor een kantelmoment.

Als componist is Dogru (2015) zich er ook van bewust dat er in zijn werk met jongeren verschil bestaat tussen zijn rol als autonome muzikant en zijn rol als muziekdocent:

Als je lesgeeft, staat de leerling centraal. Maar ik wil ook een autonome muzikant blijven. Maar als muzikant moet je wel een bepaalde maatschappelijke betrokkenheid hebben. Muzikanten gebruiken hun omgeving als inspiratiebron voor hun muzikale repertoires. Als je een professionele musicus bent, hou je in een cultureel project rekening met sociale, maar ook muzikale componenten. Ik ben mij ervan bewust dat ik door mijn aanpak jongeren een muzikale ontwikkeling mee laat maken, maar hen ook sociaal sterker laat worden. (Dogru, 2015)

Er komt een aantal belangrijke thema's in het interview met componist Dogru naar voren. Hij is van mening dat muziek bijdraagt aan het bruggen slaan tussen de individuele ervaring van jongeren en de wereld om hen heen. De muzieklessen bevorderen cultuurparticipatie en dragen bovendien bij aan de algemene ontwikkeling van jongeren die hun maatschappelijke positie versterkt. Het succes van de muzieklessen hangt samen met de band tussen docent en student die mede ontstaat door de gemeenschappelijke taal en culturele achtergrond. De musicus zegt pedagogische competenties in de ontwikkeling van jongeren te bevorderen door middel van zowel de muziek als de muzieklessen.

Kulsan probeert met haar muziekprojecten zowel kennis van muziekstijlen als ook maatschappelijke betrokkenheid bij haar jongerenpubliek te bevorderen. Muziekontwikkeling staat voor Kulsan in een historisch perspectief waarin uit verschillende periodes verschillende invloeden op de diverse muziekstijlen te vinden zijn. Muziek ontstaat net als sociale interactie door een combinatie van een veelheid aan invloeden, zowel technische als maatschappelijke. De kwaliteit van muziek is wat Kulsan betreft geen geïsoleerde

aangelegenheid. Er is een wisselwerking tussen muziekontwikkeling en de sociale waardering ervan.

Resumerend kent de opbouw van netwerken onder het jongerenpubliek twee componenten, een pedagogische en een maatschappelijke. Dankzij netwerkrelaties leert het jongerenpubliek de muziekwereld van binnenuit kennen. De CO-professionals van Kulsan zijn van mening dat muziek bijdraagt aan de ontwikkeling van hun jongerenpubliek, zowel individueel als op groepsniveau. De bouw van netwerken is een middel om deze doelstellingen te bewerkstelligen.

Conclusie

Deze casestudie geeft nieuwe inzichten in de accentverschuiving van een sociale naar een culturele benadering binnen het burgerschapsdebat. Kulsan is een van de eerste instellingen die bewust afstand nam van het dominante integratievraagstuk met nadruk op een corporatieve aanpak en het benaderen van burgerschap vanuit een sociaaleconomische invalshoek. In plaats van het accent te leggen op sociaal burgerschap plaatst Kulsan cultureel burgerschap in het middelpunt van de aandacht. In plaats van arbeidsparticipatie als route naar burgerschap, propageert zij cultuurparticipatie als manier om burgerschap vorm te geven. Als gevolg hiervan besteedt Kulsan veel aandacht aan culturele identiteitsvorming. Deze verandering viel samen met nieuwe ontwikkelingen op het terrein van emancipatie binnen de Turks-Nederlandse gemeenschap. Kulsan is verankerd in de Turks-Nederlandse gemeenschap en kent de culturele smaak van haar publiek van binnenuit. Door een accentverschuiving binnen het integratiebeleid kreeg Kulsan de kans om met haar publiek aan burgerschapsvorming te werken.

Kulsans benadering kan worden opgevat als onderdeel van een culturele strijd waarbij zowel aansluiting wordt gezocht bij de leefcultuur van haar publiek, als ook afstemming plaatsvindt met de voorwaarden van het cultuurbeleid. Kulsan neemt tussen leefwereld en cultuurbeleid een dynamische positie in. Zij bevordert dat de Turks-Nederlandse gemeenschap aanspraak maakt op een positie in gevestigde instellingen en op de mogelijkheid om hier de door hun gewenste Turkse muziek te programmeren. Overeenkomstig haar doelstellingen intervenueert Kulsan op drie gebieden. In de eerste plaats draagt ze op beleidsmatig terrein bij aan een verruiming van de visie van beleidsmakers; ten tweede zorgt ze in de culturele sector

voor meer diversiteit in het programma-aanbod en ten derde ontwikkelt ze de verbeeldingskracht en culturele zelfarticulatie van haar publiek. Als het gaat om de sectorale verandering heeft Kulsan bovendien bijgedragen aan het doorbreken van het bastion van gevestigden teneinde het muziek-aanbod een afspiegeling te laten zijn van de demografische samenstelling van Nederland. De overlevingsstrategieën van Kulsan illustreren hoe CO-professionals balanceren tussen publiek en politiek.

De toename van culturele pluriformiteit en de accentverschuiving van een sociaaleconomische naar een culturele benadering binnen het burgerschaps-debat hebben effect gehad op de beroepscompetenties van de CO-professionals van Kulsan. Dat roept de vraag op welke nieuwe beroepscompetenties binnen het werkveld nodig zijn. Uit deze casestudie blijkt dat de beroepscompetenties van de CO-professionals van Kulsan de drie hiervoor genoemde domeinen bevestigen:

1 Professionele kennis en inzicht

Hier gaat het om kennis over het concept burgerschap, esthetische kennis van muziekstijlen, kennis over de smaak van het publiek en over politieke verhoudingen, alsmede kennis over hoe muziek een verbindende werking kan hebben in de onderlinge verhoudingen. Het gaat hier over het type kennis dat de CO-professionals van Kulsan in staat stelt hun doelstelling te bereiken en hun handelingsstrategieën te legitimeren door middel van argumenten. Dit speelt bij haar maatschappelijke profilering een belangrijke rol.

2 Professionele beroepsvaardigheden

Dit domein betreft het omzetten van kennis in handelen. Hierbij gaat het om positionering, netwerkvorming en het opzetten van samenwerkingsverbanden, het weten te handelen binnen het spanningsveld van positietoewijzing en positieverwerving. Daarnaast moeten de CO-professionals ook pedagogische projecten weten te ontwikkelen, afstemming vinden met het cultuurbeleid, inzicht hebben in de geldstroom, de dialoog aangaan met fondsen, politiek en cultuursector over Kulsans doelstelling. Met deze beroepsmatige vaardigheden kunnen de CO-professionals van Kulsan met succes hun publiek bereiken, zich positioneren binnen de cultuursector en zich bij de politiek profileren en legitimeren.

3 Professionele reflectieve beroepshouding

Hier gaat het om de capaciteiten waarmee de professional het verband legt tussen beroepsmatige profileren en handelen. We zien dit bij

Kulsan wanneer een relatie gelegd wordt tussen burgerschapsvorming door middel van cultuurparticipatie, wanneer er gereflecteerd wordt op het maatschappelijk debat vanuit de rechten van haar publiek of wanneer Kulsan afwijkt van cultureel ondernemerschap en in plaats daarvan de ondernemende houding centraal stelt. Kulsan legitimeert haar handelen vanuit het maatschappelijke belang en verwijst naar de wijze waarop ze met succes de cultuurparticipatie van de Turks-Nederlandse gemeenschap heeft verhoogd. Kulsan weet een positie in te nemen in het publieke debat over culturele identiteitsvraagstukken. Daarbij speelt legitimering een belangrijke rol.

Deze drie domeinen geven een belangrijke indicatie voor het beroeps-repertoire van de CO-professionals van Kulsan. De professionele kennis, beroepsvaardigheden en beroepsmatige houding van de CO-professionals in deze casestudie geven het handelingsvermogen en de handelingscompetenties van Kulsan aan.

Met deze casestudie laat ik zien dat er voor het werk van de CO-professional meer nodig is dan alleen het organiseren van cultuurparticipatie-activiteiten. Voordat activiteiten werkelijk kunnen plaatsvinden, dient er flink wat voorbereidend werk verricht te worden en daarin zijn de (overlevings)strategieën van Kulsan op de korte, middellange en lange termijn noodzakelijk.

Wat hebben de CO-professionals van Kulsan geleerd van het werken met het concept burgerschapsvorming door middel van cultuurparticipatie? Uit deze casestudie blijkt dat zij voornamelijk uit de praktijk hebben geleerd hoe zij maatschappelijke concepten als cultureel burgerschap kunnen vertalen naar een professionele aanpak. De CO-professionals in deze casestudie hebben het belang en de rol van cultuur in relatie tot burgerschapsvraagstukken in de praktijk ontwikkeld. Zij hebben door hun ondernemende en reflectieve houding geleerd dat zij het verschil kunnen maken voor hun publiek en dat zij zich pas kunnen profileren als zij een gefundeerde maatschappelijke argumentatie voor hun handelen kunnen geven aan politiek en publiek. Hierbij is het vinden van een positie in de maatschappelijke contexten waarbinnen zij werkzaam zijn, doorslaggevend. Voorbeeld hiervan is het anticiperen op de culturele pluriformiteit van de grootstedelijke regio's van Nederland. De leercomponent bij de CO-professionals van Kulsan lijkt op het exemplarisch leren van Freire dat ik in hoofdstuk 1 heb beschreven. Het leerproces van de CO-professionals van Kulsan is situatiegebonden en gaat daardoor continu door.

Uit deze casestudie blijkt dat het concept cultureel burgerschap zowel in de praktijk van de CO-professionals als in de literatuur niet eenvoudig te definiëren valt. De invulling ervan hangt af van maatschappelijke machtsverhoudingen en politieke gelegenheidsstructuren. Sporen van deze machtsverhoudingen zijn bij Kulsan terug te vinden in de discussie over positieverwerving versus positietoewijzing. Het beleid van staatssecretaris Van der Ploeg is hiervan een goed voorbeeld. Met zijn aandacht voor culturele diversiteit ontstond een gunstig klimaat in het werkveld van Kulsan. Daarnaast kregen de CO-professionals van Kulsan ook te maken met een positietoewijzing vanuit het cultuurbeleid om cultureel ondernemerschap te handhaven binnen hun instelling. Hierdoor is een 'politieke gelegenheidsstructuur' ontstaan. Met de komst van het nieuwe cultuurbeleid nam de aandacht voor culturele diversiteit toe.

De rol van macht binnen het werkveld van de CO-professionals van Kulsan is niet in de vraagstelling van dit onderzoek opgenomen, maar zou – zo blijkt uit het onderzoek – daarin wel thuishoren. Bij positietoewijzing en positieverwerving wordt niet expliciet gesproken over machtsverhoudingen tussen het cultureel dominante meerderheidsvertoog en de migrantengroepen, maar sporen daarvan zijn terug te vinden in de positietoewijzing, met name waar de dominante meerderheidscultuur culturele assimilatie als voorwaarde voor burgerschap oplegt. Tegenover deze algemene maatschappelijke trend leggen de CO-professionals van Kulsan met een eigen positieverwerving juist de nadruk op de burgerschapsrechten van hun publiek.

Dit is terug te zien in de manier waarop Kulsan zich heeft geprofileerd ten aanzien van het nieuwe beleid omtrent cultureel ondernemerschap. Met cultureel ondernemerschap wordt indirect verwezen naar een zelfstandige onderneming met een eigen inkomen, terwijl Kulsan afhankelijk is van publieke fondsen. Kulsan wil geen commerciële onderneming worden. Divendal en Dalkiran willen dat Kulsan binnen de categorie van de podiumkunsten valt om daarmee haar positie en inkomen veilig te stellen.

Als zelfstandige ondernemer zou Kulsan geen aanspraak meer kunnen maken op culturele middelen en zou de organisatie in de categorie van de 'culturele industrie' met een commercieel karakter vallen. Het predicaat cultureel ondernemerschap krijgt dan de betekenis van een onderneming met een eigen zelfstandige begroting. Door in het kunstenplan te blijven probeert Kulsan juist duidelijk te maken dat zij het ondernemerschap als een houding ziet en niet als een bedrijfsmatige handeling. Kulsan beroept zich voor haar positie op het maatschappelijke belang van culturele

burgerschapsvorming, waarvoor de overheid als beheerder van het gemeenschapskapitaal mede verantwoordelijk is.

Ondanks de eis van cultureel ondernemerschap zijn de meeste middelen van Kulsan uiteindelijk afkomstig van publieke fondsen die de podiumkunsten subsidiëren. In de eerste jaren van Kulsans bestaan kwam financiële ondersteuning vooral van particuliere fondsen, maar met de komst van het cultureel diversiteitsbeleid kreeg Kulsan meer kans om ook aanspraak te maken op publieke fondsen.

Tot slot: de CO-professionals van Kulsan zijn door hun beroepscompetenties in staat om culturele burgerschapsvorming door middel van cultuurparticipatie binnen de pluriforme culturele verhoudingen te bewerkstelligen. Door de beroepscompetenties van de CO-professionals van Kulsan vanuit de maatschappelijke contexten te bestuderen, heb ik inzicht gegeven in de manier waarop nieuwe beroepscompetenties voortkomen uit beroepsmatig handelen, maar ook maatschappelijke relevantie hebben.