

Publieksbegeleiding in de praktijk

Peggy Saey & Marijke Van Eeckhaut

December 2003

Colofon

Opdracht: CultuurNet Vlaanderen

Redactie: Peggy Saey & Marijke Van Eeckhaut, interne publiekswerking MuHKA

Eindredactie: Johan Wambacq

Coördinatie: CultuurNet Vlaanderen

Vormgeving en fotografie: Van Looveren en Gobert

Foto auteur: Phile Deprez

Druk: Drukkerij Lannoo

Publicatiedatum: december 2003

Wettelijk depot: D 2003/9728/8

Verantwoordelijke uitgever: Toon Berckmoes, Arenbergstraat 1d, 1000 Brussel
Met de steun van de Vlaamse Gemeenschap

Leeswijzer

Waarover gaat het?

Kunst en cultuur kunnen niet zonder publiek, maar het gesprek tussen beide loopt niet altijd even vlot: soms begrijpen ze elkaanders taal niet, soms zijn de randvoorwaarden niet vervuld. Uit respect voor het publiek en voor de kunst is het aangewezen om het bezoek, het contact en het gesprek te begeleiden. Publieksbegeleiding in de praktijk handelt over het wat en het hoe van deze begeleiding.

We zullen aandacht besteden aan de kerntaak van publieksbegeleiding – de directe bemiddeling tussen publiek en product – en aan de (veelal praktische) omkadering van dat contact. Publieksbegeleiding speelt ook een rol op andere gebieden, b.v. de presentatie van het product, maar daar gaan we niet op in: een en ander wordt in de cultuurhuizen op zo uiteenlopende manieren ingevuld dat het binnen het bestek van deze handleiding niet aan bod kan komen.

We focussen op de reguliere werking van cultuurhuizen: musea, theaters, monumenten, bibliotheken, opera's, kunstcentra, cultuurcentra, bioscopen enz. Deze brochure kan ook een inspiratiebron zijn voor grote tijdelijke evenementen, in een cultuurhuis of op een tijdelijke locatie.

Het verhaal is in de mate van het mogelijke losgekoppeld van een concrete context en zoveel mogelijk 'sectoroverschrijvend', dus algemeen geschreven. Zo gaan we weinig of niet in op specifieke publieksgroepen (b.v. andersvaliden) of producten (b.v. webkunst). Het is aan jou om de aangereikte materie te interpreteren en te vertellen naar jouw specifieke sector, huis en product.

De handleiding is in de eerste plaats bedoeld als een inleiding op de praktijk van publieksbegeleiding in de culturele sector en zet vooral de veelheid aan aspecten en mogelijkheden waarmee je in die praktijk moet rekening houden op een rijtje.

Waarover gaat het niet?

Publieksbegeleiding in de praktijk handelt over publieksbegeleiding en raakt slechts zijdelings aan de andere diensten en afdelingen die van ver of nabij met het publiek te maken hebben. Dat geldt ook voor de externe publiekswerking (externe communicatie, pers, promotie, marketing, p.r. enz.) waarmee publieksbegeleiding meestal toch een tandem vormt (zie 1.2). Verschillende aspecten van de externe publiekswerking worden in andere publicaties in deze reeks onder de loep genomen.

Hoe een cultuurhuis publieksbegeleiding in zijn beleid opneemt, valt ook grotendeels buiten de focus van deze publicatie: het huis gelooft in publieksbegeleiding of is in ieder geval bereid eraan te werken, het zet personeel in, stelt budgetten en praktische faciliteiten ter beschikking, biedt de mogelijkheid tot bijscholing, zorgt voor een structuur en klimaat waarbinnen een goede samenwerking met de andere afdelingen wordt aangemoedigd. Dat zijn beleidsbeslissingen waar je wel kan op aansturen vanuit de publieksbegeleiding, maar die toch in de eerste plaats moeten worden genomen en ondersteund door de verantwoordelijken van het huis. Ook de sector en de overheid hebben hier een rol te vervullen.

Waar vind je wat?

De tekst is opgedeeld in zeven hoofdstukken.

In het eerste hoofdstuk proberen we het onderwerp te definiëren.

Vervolgens behandelen we de voornaamste activiteiten en aandachtsvelden van de publieksbegeleiding. Hoofdstukken 2, 3 en 4 gaan over omkadering, met respectievelijk onthaal, bewegwijzering en bezoekerscomfort als onderwerp. Hoofdstuk 5 biedt een breed overzicht van de mogelijkheden en aandachtspunten van de kerntaak van de publieksbegeleiding – bemiddeling – zonder daarbij te veel in detail te treden.

De laatste twee hoofdstukken behandelen een aantal aspecten van het publiek voor wie, en de medewerkers door wie de publieksbegeleiding op poten wordt gezet.

Voor de duidelijkheid hebben we de materie opgedeeld in hoofdstukken, maar in de realiteit grijpt het ene aspect op het andere in. Dat geldt zeker voor de hoofdstukken

3 en 4: bewegwijzering kan je zien als een onderdeel van bezoekerscomfort, maar is zo belangrijk dat het een aparte plaats in de structuur heeft gekregen. In het schema op pag. 38 worden beide wel als één geheel bij elkaar gebracht.

De dingen bij hun naam noemen?

In de publieksbegeleiding is geen alom aanvaarde en toegepaste terminologie voorhanden. Het eerste hoofdstuk heet dan ook *Een mogelijke definitie*. Het is tot op heden onmogelijk om de dingen simpelweg bij hun naam te noemen, omdat er geen consensus over die naam bestaat. Daarom hebben we ervoor gekozen om geen verklarende woordenlijst maar een register te maken: de verklaring wordt zo op een meer genuanceerde manier duidelijk uit het gebruik van de term in de tekst.

Niet alleen voor de publieksbegeleiding ontbreekt een terminologie, in de culturele sector in het algemeen heerst een verbazingwekkende schaarste aan eigen termen. We hebben noodgedwongen onze toevlucht moeten nemen tot begrippen uit de profitsector als 'product' en 'consumeren'. Beide hebben een noot van passiviteit in zich die niet helemaal op zijn plaats is in deze context – in de meeste gevallen wordt de bezoeker immers uitgenodigd om actief in het proces van 'betekenisconstructie' te stappen – maar bij gebrek aan beter, hebben we ze toch gebruikt.

In de tekst hanteren we een aantal termen waarvan we hier voor alle duidelijkheid onze invulling willen meegeven.

We spreken over de 'culturele sector' in twee betekenissen: de culturele sector in het algemeen en de verschillende specifieke sectoren (podiumkunsten, beeldende kunsten, bibliotheken, archieven enz.).

Met het 'huis' bedoelen we zowel het beleid dat het huis voert als het gebouw waarin het product wordt gepresenteerd. Soms vallen het gebouw en het product samen, zoals bij monumenten.

Binnen het huis focussen we op het duo 'product' en 'publiek'. Publiek komt in het eerste hoofdstuk aan bod; met product doelen we op de cultuuruiting of het kunstwerk in kwestie.

'Publieksbegeleiding' gebruiken we eveneens in verschillende betekenissen: het

domein van de publieksbegeleiding in het algemeen en/of de 'dienst' publieksbegeleiding van het huis in het bijzonder.

Expertise delen

Publieksbegeleiding is reeds lang een aandachtspunt in de culturele sector en wint nog steeds aan belang. In verschillende huizen werd en wordt een goede werking opgezet en er is in de loop der jaren veel pionierswerk verricht. De opgebouwde expertise blijft echter te veel binnen de muren van het huis – en de hoofden van de medewerkers – besloten liggen. We zijn als publieksbegeleiders meestal te druk bezig met denken en doen om afstand te nemen en de toestand te evalueren, waardoor we allemaal samen een stap vooruit zouden kunnen zetten. Er werd bijvoorbeeld opvallend weinig over het onderwerp geschreven (geen studieboeken, weinig professionele publicaties, geen gespecialiseerd tijdschrift enz.).

Deze beknopte handleiding is een bescheiden poging om die leemte voor een deel op te vullen. Via het structureren en neerschrijven van onze eigen expertise en ideeën, willen we bijdragen tot een verdere professionalisering van de publieksbegeleiding. Op www.cultuurnet.be kan je complementaire informatie vinden. We nodigen je graag uit om je eigen ervaring en kennis via die website met anderen te delen. Dat kan het begin zijn van een uitgebreider en diepgaander overzicht.

Wij ondervinden zelf dagelijks dat de theorie iets anders is dan de praktijk; ook wij hebben als publieksbegeleiders nog een lange weg af te leggen. Simpele dingen kunnen echter al resultaat sorteren. We hopen vooral inspiratie te kunnen bieden voor meer publieksbegeleiding.

Publieksbegeleiding noch publiekswerking dekt een mooi afgelijnde lading waarover een algemene consensus bestaat. Beide termen zijn ook nog relatief jong. Meer en meer vervangen of overkoepelen ze oudere begrippen als educatie, communicatie, promotie enz., hoewel deze laatste nog altijd in omloop blijven. De verwarring is compleet als de oude en nieuwe termen door elkaar worden gebruikt om ogenschijnlijk dezelfde activiteiten aan te duiden.

De nieuwe termen lijken velen weliswaar beter geschikt om de hedendaagse publiekspraktijken aan te duiden, maar de sector en de verantwoordelijke medewerkers zijn nog op zoek naar de 'juiste' invulling, met alle discussies over taakafbakening en dergelijke van dien.

Hieronder volgen enkele bedenkingen over taken en doelen van publieksbegeleiding en de verhouding met aanverwante domeinen. Deze zijn eerder als een begin van discussie dan als een aanzet tot conclusies bedoeld.

1.1 Publieksbegeleiding

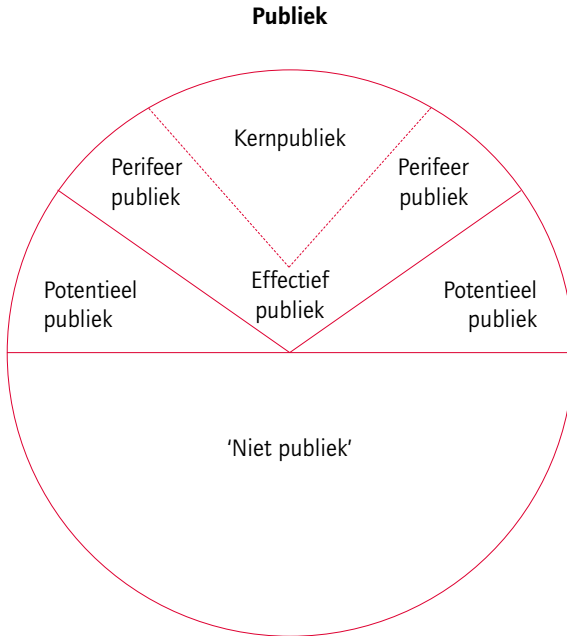
Publiek

'Publiek' varieert van het alomvattende 'de mensen, het volk als geheel' tot het meer specifieke, aan een bepaalde plaats gebonden 'de ergens aanwezige mensen, toeschouwers, toehoorders' (Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse taal). Het is dit specifieke publiek waarop de publieksbegeleiding zich richt, het publiek dat besloten heeft om een bepaald huis te bezoeken om daar een bepaald cultuurproduct te consumeren.

Het publiek hangt in grote mate samen met het product, met andere woorden: het

product 'heeft' zijn eigen, bepaalde publiek. Dit publiek komt doorgaans niet overeen met een doorsnede van de bevolking en valt niet per se samen met het publiek van een ander cultuurproduct. Een huis moet niet alleen dit eigen, min of meer natuurlijke publiek aantrekken en verzorgen, maar zich ook afvragen of het zijn publiek moet en kan verbreden. Dit dient zorgvuldig te gebeuren, gebaseerd op kwalitatieve argumenten en in overleg met de publieksbegeleiding. Daar zou zich immers de meeste kennis moeten verzamelen over de verhouding tussen product en publiek en de mogelijke publieksgroepen die het product kan aanspreken. Het heeft weinig zin om een publiek of publieksgroep aan te trekken als die niet op de juiste manier opgevangen en begeleid kan worden, m.a.w. als niet alle (of zoveel mogelijk) factoren vervuld zijn om het bezoek tot een 'smaakt-naar-meer'-ervaring te maken. Het publiek dat voor een product kan worden geïnteresseerd, kan men opdelen in een potentieel en een effectief publiek. Daarnaast is er het niet-publiek. Het is aan de externe publiekswerking (zie publiekswerking) om het potentiële publiek in een effectief publiek om te zetten en aan de publieksbegeleiding om met het effectieve publiek te werken. *Via de publieksbegeleiding ontwikkelt een huis een duurzame relatie met zijn effectieve publiek.* (zie schema pag. 9)

Binnen het effectieve publiek kan men een eerste groot onderscheid maken tussen een 'kernpubliek' (het nauwst betrokken, meest ervaren publiek) en een 'perifeer publiek' (gaande van onregelmatige bezoekers tot toevallige passanten). Sowieso is het publiek van een bepaald huis en voor een bepaald product niet homogeen. Naast deze eerste grote opdeling kan men nog verschillende deelgroepen onderscheiden, volgens leeftijd, opleiding, achtergrond, interesses enz. *Deze heterogeniteit van het publiek – die men nooit volledig kent – vormt één van de grootste uitdagingen voor de publieksbegeleiding.*



Schema: Publiek

Noten:

- 1 Deze indeling is louter illustratief en dus geen statistische weergave.
- 2 In dit schema wordt geen rekening gehouden met het onderscheid permanent en tijdelijk aanbod.

Begeleiding

Begeleiden gaat van 'op weg vergezellen' en 'met raad en daad bijstaan' tot 'coachen' en 'ondersteunen bij opleiding of studie' (Van Dale).

Het publiek dat in aanmerking komt voor begeleiding is het effectieve publiek dat op het punt staat om over de drempel te stappen of er in de meeste gevallen al over is. Begeleiding is er zeker niet enkel voor groepen; iedere bezoeker heeft recht op een zekere vorm van ondersteuning.

De begeleiding spitst zich in de eerste plaats toe op de bemiddeling tussen de

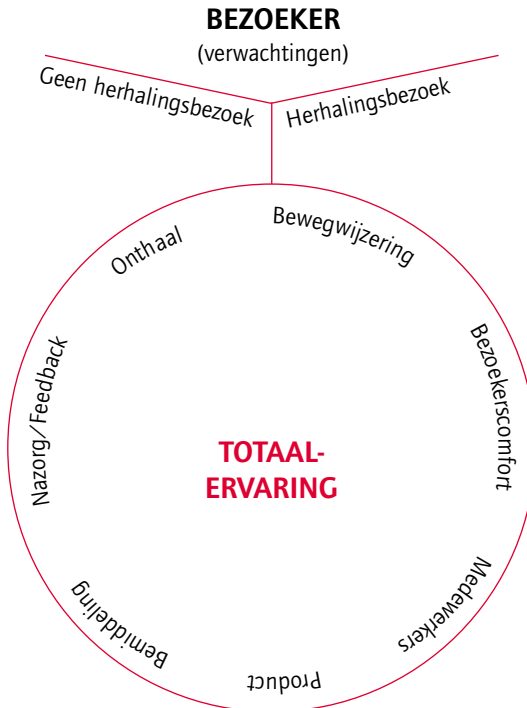
bezoeker en het product. Dat houdt meer in dan de educatieve face-to-face-activiteiten waar men misschien eerst aan denkt. Men kan allerlei hulpmiddelen in het bemiddelingsproces inzetten; wie geen educatieve face-to-face-activiteiten kan organiseren, wordt dus niet ontslagen van zijn verplichtingen tegenover publiek én product.

>> **Opmerking:** De kerntaak van publieksbegeleiding omschrijven we liever als 'bemiddeling' dan als 'educatie'. In hoofdstuk 5 leggen we uit waarom. Ook hierover bestaat echter geen consensus en moet de discussie nog ten gronde worden gevoerd.

Begeleiding mag zich niet beperken tot bemiddeling: het contact met het product wordt in belangrijke mate beïnvloed (en dit onderschat men vaak) door de omkadering. Factoren als de al dan niet vriendelijke ontvangst of het al dan niet gemakkelijk kunnen zitten, hebben een dermate groot effect op de ervaring van het publiek, dat de publieksbegeleiding zich niet kan permitteren om ze buiten beschouwing te laten. Men moet begeleiding voorzien voor, tijdens en na het contact tussen publiek en product.

Belangrijk is wel dat de bezoeker de keuzevrijheid krijgt: het basispakket is discreet aanwezig voor iedereen, maar verder moet elk voor zich kunnen kiezen in hoeverre hij een extra vorm van begeleiding wil. Deze oefening tussen zichtbaar en onzichtbaar zijn, is één van de aspecten van de publieksbegeleiding die bijzondere aandacht verdienen.

Publieksbegeleiding



Schema: Beïnvloedende factoren op totaalervaring

De kern van publieksbegeleiding is de inhoudelijk informerende en educatieve – bemiddelende functie. Maar het is ook in de meeste gevallen logisch en noodzakelijk dat meer praktische aspecten van het opvangen en wegwijs maken van het publiek, zoals onthaal (vooraf, tijdens en nadien), bezoekerscomfort en bewegwijzering, door dezelfde dienst worden gecoördineerd tot een samenhangend geheel waarin de verschillende componenten elkaar versterken. Dat alles samen draagt er

toe bij dat de bezoeker een aangename totaalervaring beleeft die het bezoek tot een succes maakt. Door zorg te besteden aan de begeleiding vooraf, tijdens en nadien, zal de kwaliteit van de cultuurbeleving verbeteren.

De publieksbegeleiding moet in de praktijk worden gebracht binnen een *overkoepelende visie* die moet passen binnen het algemene beleid van het huis. De publieksbegeleiding richt zich op het publiek, maar is verankerd in het huis en vertrekt vanuit het product dat uiteindelijk ook voor de bezoeker centraal staat. Omgekeerd geldt ook dat alle medewerkers van het huis rekening moeten houden met het publiek. Als dat niet het geval is, kan de publieksbegeleiding, hoe kwaliteitsvol ze op zich ook is, verworden tot een doekje voor het bloeden. Het hele huis moet zich inleven in het publiek en niet de pretentie hebben dat alles voor zich spreekt. Het is belangrijk om naar elkaar te luisteren om tot een goed resultaat te komen voor de drie partijen: product, publiek, huis.

Publieksbegeleiding moet men vanaf het begin – de bouw of verbouwing van een huis, de inrichting of herinrichting van de publieksruimtes, de ontwikkeling van de presentatie – *mee in overweging nemen*. De begeleiding verliest vaak aan kracht als ze achteraf moet worden ingepast in een vastliggende situatie. De impact op de totaalbeleving van de bezoeker en zijn perceptie van huis en product zal dan minder groot of minder positief zijn.

1.2 **Publiekswerking**

Men kan stellen dat alles publiekswerking is, omdat uiteindelijk alles met het publiek te maken heeft. In de praktijk komt het erop neer dat de aandacht en zorg voor het publiek wordt geconcentreerd bij de 'publiekswerker(s)'.

Publiekswerking bestrijkt twee grote domeinen: het ene is gericht op het potentiële publiek, dus extern, het andere op het publiek dat besloten heeft tot een bezoek, het effectieve publiek, dus intern.

Beide domeinen zijn uitgesproken op het publiek gericht, maar de doelstelling verschilt:

- *de externe publiekswerking* tracht het potentiële publiek te overhalen tot een bezoek (zowel herhalingsbezoek van het bestaande publiek als het verbreden van het publiek door nieuwe mensen/doelgroepen aan te trekken);
- *de interne publiekswerking* begeleidt het effectieve publiek in het huis en in het contact met het product (wat door 'klantenbinding' eventueel ook een wervend effect kan hebben). De interne publiekswerking komt dus overeen met de brede opvatting van publieksbegeleiding (bemiddeling + omkadering).

Intern en extern raken elkaar op een dunne grens die nog wel eens wil verschuiven. Het is dus niet altijd evident om functies, taken en verantwoordelijkheden die zich in dat grensgebied bevinden, af te bakenen en aan één van beide domeinen toe te wijzen. Dat heeft vooral een weerslag op de interne organisatie. Het is hoe dan ook van groot belang dat beide domeinen met elkaar overleggen, hun beleid en acties op elkaar afstemmen en samenwerken. De interne publiekswerking kan bijvoorbeeld signaleren welke doelgroepen de externe publiekswerking kan aanspreken. In vele huizen gebeurt dat vanzelf omdat de publiekswerking – intern en extern – bij één persoon geconcentreerd zit. In die situatie moet de publiekswerker er op letten dat alle aspecten van deze uitgebreide materie aan bod kunnen komen of dat niet aan één van beide domeinen verhoudingsgewijs te weinig tijd kan worden gependeed.

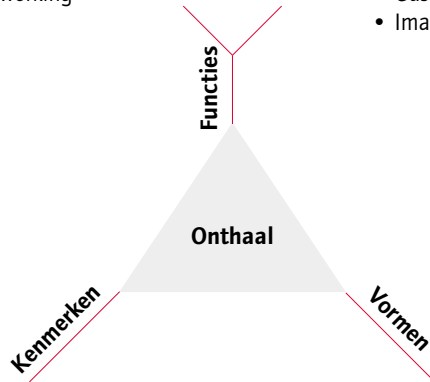
Onthaal

Primair

- Informatievoorziening
- Gegevensverwerking
- Verkoop

Secundair

- Uithangbord
- Gastvrijheid
- Imago-ondersteuning



- Efficiënt
- Beschikbaar
- Herkenbaar
- Zichtbaar
- Klantvriendelijk
- Vlot
- Correct
- Vormgeving/Voorkomen

- Telefonisch
- Schriftelijk
- Virtueel
- Face to Face

Schema: Onthaal

2.1 Functies

De bezoeker heeft beslist om te komen. Dat wil niet noodzakelijk zeggen dat hij al over de drempel is. *Het onthaal start vanaf het moment dat de cultuurconsument op zoek gaat naar informatie om zijn bezoek meer gedetailleerd te plannen. Onthaal*

start met andere woorden vanaf het moment dat de bezoeker zich tot het huis wendt. Onthaal beperkt zich niet tot de periode voorafgaand aan het bezoek of zelfs de aanvang van het bezoek, onthaal kan ook worden verwacht én nuttig zijn tijdens en na het bezoek. Onthaal kan gebeuren over de telefoon, in één of andere geschreven vorm (brief, e-mail, fax), via de website en 'face to face'.

Binnen het onthaal onderscheiden we drie *primaire functies* die al dan niet samen voorkomen:

- *informatievoorziening*: gaande van het meedelen van de openingsuren over het wegwijs maken in het gebouw tot het overhandigen en toelichten van het programma;
- *gegevensverwerking*: gaande van het registreren van een lidmaatschap over het verwerken van een reservering tot het behandelen van een klacht;
- *verkoop*: gaande van tickets over programmaboekjes tot kopieerkaarten.

Daarnaast vervult onthaal nog een aantal sterk samenhangende *secundaire functies*. Deze worden misschien niet altijd even duidelijk gearticuleerd, maar zijn wel zeer belangrijk voor de indruk die de bezoeker opdoet van het huis. Het gaat dan vooral om de manier waarop de bezoeker wordt onthaald.

In bijna alle gevallen is het onthaal het eerste directe contact dat de bezoeker met het cultuurhuis heeft. In sommige gevallen blijft het ook het enige. De onthaalmedewerker of het onthaalkanaal vormt zo de stem, het gezicht, het uithangbord van het huis en heeft op die manier een enorm effect op de appreciatie van de bezoeker, niet alleen voor het huis, maar ook voor het product. Een klein voorval – een telefonist die kortaf, of omgekeerd, bijzonder hulpvaardig is – kan het beeld of imago dat de bezoeker van het huis heeft volledig kleuren in negatieve of positieve zin (dit wordt het halo-effect genoemd). Via het onthaal kan een cultuurhuis tonen dat het gastvrij is, dat het er ook voor de bezoekers is, dat het klantgericht is.

Het onthaal is er niet alleen voor de bezoekers, maar ook voor andere doelgroepen, zoals 'externe medewerkers': kunstenaars, sprekers, traiteurs, loodgieters enz. Ook zij wenden zich vroeg of laat tot het onthaal en hebben nood aan een bijzondere behandeling. Dat hoeft dan niet per se een vip-behandeling te zijn; deze andere doelgroepen hebben bijna altijd behoefte aan andersoortige informatie. Om deze groepen goed te kunnen onthalen, is het noodzakelijk dat de onthaalmedewerkers worden ingelicht over de te verwachten gasten en het doel van hun bezoek, bijvoorbeeld door een 'bezoekers vandaag'-document.

2.2 Algemene kenmerken

Met het onderstaande trappen we meer dan één open deur in, maar het kan nooit kwaad om eens stil te staan bij vanzelfsprekendheden.

Onthaal moet *beschikbaar* zijn. Het is aangewezen dat minstens één, voor het merendeel van de mensen bruikbaar 'onthaalkanaal' de klok rond in werking is.

De meest eenvoudige oplossing is een antwoordapparaat dat dag en nacht functioneert, of de telefonist vervangt tijdens pauzes en buiten de uren. Op die manier is basisinformatie steeds beschikbaar. Een ander kanaal dat theoretisch 24u op 24u beschikbaar is, is de website. Die beschikbaarheid beperkt zich tot die mensen die toegang hebben tot, en gebruik maken van het internet.

Andere onthaalkanalen moeten gedurende voldoende tijd open zijn. Onderzoek of die periodes beantwoorden aan de noden van de bezoeker, met andere woorden: zijn het de 'goede' uren?

Een ander aandachtspunt is de *capaciteit* van het onthaal: moet de bezoeker niet te lang wachten voor hij wordt onthaald?

Onthaal moet *bereikbaar en zichtbaar* zijn. Zorg ervoor dat het – juiste – telefoonnummer wijd verspreid is en dat de balie bij binnenkomst in één oogopslag als zodanig herkenbaar is. De bezoeker moet weten waar hij terecht kan.

Een aandachtspunt is het snel toenemende belang van internet. Niet iedereen echter heeft een computer en een internetverbinding en servers kunnen het laten afweten. Een website en een e-mailadres kunnen daarom niet de enige onthaalkanalen zijn, tenzij je op een specifieke 'internetdoelgroep' mikt. *Een combinatie van onthaalkanalen is sowieso altijd aan te raden om een zo breed mogelijk publiek van dienst te kunnen zijn.* Een goed onthaal vraagt echter aandacht, tijd en geld. Ga na wat voor het eigen huis wenselijk én realistisch is. Wat is haalbaar op het vlak van personeel en budget en waarmee sorteert je voor je huis het meeste effect? Investeer in efficiëntie.

De informatie moet *duidelijk, correct en volledig* zijn. De onthaalmedewerker moet in staat zijn om snel te analyseren wat de bezoeker verlangt en daarop een gepast antwoord formuleren. Het wordt geapprecieerd als de onthaalmedewerker suggesties kan doen waaraan de bezoeker zelf niet had gedacht, echter zonder opdringerig te zijn. Het getuigt van een grote voorkomendheid indien het onthaal bijkomende informatie kan verstrekken, zoals het vertrekken van de laatste bus. De informatievoorziening is een gedeelde verantwoordelijkheid van de onthaalmedewerkers, de publieksbegeleiding en het huis. Zij staan samen in voor het verzamelen en stroomlijnen van de informatie. Het valt daarbij aan te raden om zich vooraf te bezinnen over welke informatie door het onthaal wordt voorzien en op welke manier met onverwachte of oneigenlijke vragen wordt omgegaan.

De informatievoorziening, gegevensverwerking en verkoop moeten vlot verlopen. Men verlangt niet alleen correctheid, maar ook snelheid. Een snelle respons op een opmerking of klacht is bijvoorbeeld al het halve werk.

Klantvriendelijkheid is een must en je kunnen inleven in de persoon die je onthaalt, is een troef. Maak het onthaal zo persoonlijk mogelijk; daarvoor hoeft je niet noodzakelijk face-to-face-onthaal in te richten. Beleefdheid en vriendelijkheid zijn vanzelfsprekend, ook als het wat moeilijker wordt (de klant is koning). De onthaalmedewerkers moeten in dat verband precies weten hoe ze op problemen kunnen reageren,

welke de grenzen van hun bevoegdheden zijn en tot wie ze zich kunnen wenden indien de situatie uit de hand loopt. Een opleiding crisisbeheersing of 'omgaan met lastige bezoekers' kan nuttig zijn. Misschien moet overwogen worden om een gedragscode op te stellen voor de medewerkers die in contact komen met de bezoekers. Ook een protocol waarin wordt vastgelegd wat de bezoekers van de medewerkers en wat de medewerkers van de bezoekers mogen verwachten, is een mogelijke piste om het onthaal naar ieders tevredenheid te laten verlopen.

Besteed ook aandacht aan de verpakking, aan de *vormgeving van het onthaal*. Denk daarbij aan huisstijl, design, lay-out enz.: het uiterlijke aspect speelt een grote rol in de imago-ondersteunende functie van het onthaal.

Onthaal is in de eerste plaats een verbale kwestie. *De taal* (en uitspraak) moet dus verzorgd zijn en aangepast aan het niveau van diegene die een beroep doet op het onthaal. Geschreven taal is foutloos. Er moet worden nagedacht over de talen waarin de organisatie wenst dat de bezoekers te woord worden gestaan, zodat de onthaalmedewerkers zich gepast kunnen voorbereiden.

In de gevallen waarin het onthaal 'face to face' gebeurt, zijn de *non-verbale communicatie en het voorkomen* van de onthaalmedewerker minstens even belangrijk als het taalgebruik. Schenk aandacht aan intonatie, ook bij telefonisch onthaal.

2.3 Vormen

Onthaal kan verschillende vormen aannemen en via verschillende kanalen gebeuren. 'Face to face' lijkt op het eerste gezicht misschien de sterkste vorm, maar is niet altijd realistisch of wenselijk. Onthaal hoeft niet noodzakelijk 'face to face' te gebeuren om persoonlijk te zijn.

Telefonisch onthaal

Telefonisch onthaal kan geautomatiseerd of persoonlijk gebeuren. Voor welke vorm je ook kiest, niets is slechter dan géén antwoord.

Geautomatiseerd telefonisch onthaal kan al dan niet op een interactieve manier. Niet interactief is het antwoordapparaat dat steeds opnieuw dezelfde boodschap afspeelt en zo de bezoeker basisinformatie biedt. Interactief is het systeem waarbij de bezoeker via het indrukken van toetsen gestructureerd op zoek kan gaan naar vooraf ingegeven informatie die breder is dan de basisinformatie. Tijdens bepaalde uren kan de bezoeker die andere vragen heeft doorgeschakeld worden naar een onthaalmedewerker. De doorschakeloptie naar een antwoordapparaat met inspreekfunctie kan ook nuttig zijn, op voorwaarde dat dit correct wordt opgevolgd en de bezoeker een antwoord krijgt.

Persoonlijk telefonisch onthaal krijgt veelal de voorkeur omdat de onthaalmedewerker beter op de noden van de bezoeker kan inspelen en deze zelfs in beperkte mate in een bepaalde richting kan sturen (wanneer bijvoorbeeld de beschrijving van een product niet aan de verwachtingen blijkt te voldoen, kan de onthaalmedewerker bijkomende argumenten aanhalen). Persoonlijk telefonisch onthaal biedt de bijkomende mogelijkheid dat er gegevens kunnen worden verwerkt en dat er aan verkoop kan worden gedaan. Het nadeel is dat dergelijk onthaal aan bepaalde uren is gebonden. Geautomatiseerd telefonisch onthaal kan daarop een aanvulling zijn.

Enkele *aspecten van praktische/technische aard* moeten in overweging worden genomen. Is de capaciteit voldoende hoog? Met andere woorden, stuit de bezoeker niet te veel op de bezetton of wordt hij eindeloos aan het lijntje gehouden? Als de bezoeker 'aan het lijntje' wordt gehouden of wordt doorgeschakeld, krijgt hij dan informatie of een muziekje te horen? Het kan interessant zijn om de gelegenheid te baat te nemen om de bezoeker van extra informatie te voorzien. Anderzijds kan muziek worden gebruikt om het imago van een huis te ondersteunen (wees dus zorgvuldig wat de keuze betreft én vergeet SABAM niet). Is de onthaalmedewerker op de hoogte naar wie hij waarvoor kan doorschakelen? En wat hij moet doen als de

gevraagde persoon afwezig is? Gaat het om een betalend of om een gratis nummer? (Als je een 0900- of een 070- betaalnummer gebruikt, ben je verplicht om de mensen daarop te attenderen.)

Schriftelijk onthaal

Binnen het schriftelijk onthaal onderscheiden we verschillende media: brief, e-mail, fax. In alle gevallen gaat het om een geschreven vraag of opmerking van de bezoeker, gericht aan het huis, die om een antwoord vraagt. Zelfs als de bezoeker gewoon iets wil meedelen en niet expliciet een antwoord vraagt, is het aangewezen om beleefdheidshalve te laten weten dat je het bericht goed ontvangen hebt.

Het antwoord moet binnen een redelijke termijn de deur uit. Een eerste voorwaarde daartoe is dat het document in huis snel bij de juiste persoon terechtkomt. Het spreekt vanzelf dat brieven die algemeen aan het huis worden gericht, moeten worden geopend en gedistribueerd, mails aan een algemeen adres (info@...) en faxen naar een centrale machine moeten worden opgehaald en verdeeld. Bij lange afwezigheid kan het aangewezen zijn om een vervanger aan te duiden. Indien je er niet in slaagt om dadelijk een antwoord te verzenden, bijvoorbeeld wanneer je je publiek uitnodigt om via e-mail al hun vragen en opmerkingen op je af te vuren, stuur dan een berichtje dat er binnen 24 uur of een andere redelijke termijn die je haalbaar acht, een antwoord zal volgen.

Het voordeel van schriftelijk onthaal is dat je veel extra informatie kan geven, bijvoorbeeld door een brochure in te sluiten bij de brief of digitaal mee te sturen als bijlage (maak de bijlagen niet te zwaar, niet iedereen beschikt over een adsl-lijn en een server die veel geheugen ter beschikking stelt). Een bijkomend voordeel, maar dan eerder op het terrein van de externe publiekswerking, is dat er adresgegevens van bezoekers binnenkomen.

Een andere vorm van schriftelijk onthaal is de affichering aan de gevel van basisinformatie, zoals de openingsuren, het programma of andere onthaalkanalen zoals het webadres. Zo krijgt de bezoeker die buiten de openingsuren even zijn licht komt

opsteken alvast een startpunt.

Deze affichering leunt nauw aan bij de externe publiekswerking: belangstellenden die nog niet tot een bezoek hebben besloten kan je zo over de streep halen. De website kan een gelijkaardige functie vervullen.

Virtueel onthaal

Het 'web' is aan een stevige opmars bezig. Een groeiend aantal bezoekers gebruikt je site als eerste onthaalkanaal. Een site is altijd beschikbaar, maar bereikt niet alle bezoekers: het potentieel is beperkt.

De website moet in de eerste plaats de basisinformatie bevatten, maar kan een veel ruimer onthaal bieden. Belangrijk is dat de praktische info (openingsuren enz.), het product (beschrijving, duiding enz.), de begeleiding (minstens het aanbod) en het huis (visie bijvoorbeeld) aan bod komen. Daarnaast kan je ook achtergrondinformatie opnemen en kan je op verschillende doelgroepen inspelen.

Bied je bezoeker de mogelijkheid om via de website op een ander onthaalkanaal over te gaan (e-mail), want de website kan geen antwoord geven op andere vragen dan diegene die door de makers werden voorzien. In zekere zin is er wel een dialoog mogelijk: veel voorkomende vragen kan je als FAQ's (Frequently Asked Questions) op de website zetten. Je kan ook de mogelijkheid bieden om tickets te reserveren; de bezoeker krijgt dan later een antwoord of kan bij sterk uitgebouwde systemen dadelijk zien of het gewenste nog beschikbaar is en dat voor hem laten voorbehouden of zelfs dadelijk on line betalen.

Een specifiek aandachtspunt bij websites is de gebruiksvriendelijkheid. De website moet worden gedacht vanuit de bezoeker en zowel opzet als design dienen daarop te worden afgestemd. Een ander teer punt is dat de informatie soms niet meer correct is, omdat ze gedateerd is; omdat een website zich bij uitstek leent om kort op de bal te spelen, staan er wel eens gegevens of aankondigingen op met beperkte houdbaarheid. Tijdig updaten is belangrijk.

Het design van de website draagt bij tot de sfeer en het imago van het cultuurhuis (secundaire functies). Hetzelfde geldt ook voor het muziekkje en de stem bij het tele-

fonisch onthaal, de (huis)stijl bij het geschreven onthaal, het voorkomen van de onthaalmedewerker en de inrichting van de balie bij het face-to-face-onthaal.

>> Tips voor websites vind je op www.cultuurnet.be

Face-to-face-onthaal

Deze meest persoonlijke vorm van onthaal, 'face to face' met de bezoeker, is een zeer belangrijke schakel binnen de publieksbegeleiding. Het is doorgaans het eerste contact dat de bezoeker legt eens hij de drempel over is. Daarmee is dit onthaal het effectieve begin van het bezoek. De onthaalmedewerker die een bezoeker persoonlijk verwelkomt en verder helpt, heeft de mogelijkheid om aan de primaire functies (informatievoorziening, gegevensverwerking en verkoop) dat extraatje toe te voegen dat het bezoek al half geslaagd maakt. Het face-to-face-onthaal is met andere woorden het beste om de secundaire functies van onthaal ten volle uit te oefenen.

De herkenbaarheid van onthaalpunt en onthaalmedewerker is van belang om de bezoeker op zijn gemak te stellen. Wat wil een 'welkom' nog zeggen als je ernaar moet zoeken? Een uniform is niet noodzakelijk en in de meeste sectoren ook ongebruikelijk, maar uniforme kledij valt te overwegen en een badge is zeker aan te raden.

De onthaalmedewerker moet er zorg voor dragen zo min mogelijk afwezig en zoveel mogelijk aanspreekbaar te zijn. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van de onthaalmedewerker en het beleid. De medewerker moet alert en voorkomend zijn en bijvoorbeeld zijn gesprek met een collega onmiddellijk onderbreken zodra er een bezoeker nadert. Het beleid moet overwegen dat een eventuele combinatie van het onthaal met andere taken zoals de telefoon beantwoorden, enquêtes afnemen, de shop bedienen, een bewakingsfunctie enz. voor- en nadelen kent. Het is belangrijk dat de onthaalmedewerker de tijd heeft om zelf initiatief te nemen en het eerste contact met de bezoeker te leggen. Dit om te vermijden dat er wachttijden ontstaan voor de balie omdat de onthaalmedewerker eerst een andere taak tot een goed einde moet brengen.

De inrichting van de balie kan een belangrijke rol spelen in het vlotte en aangename verloop van het face-to-face-onthaal.

Is de balie ergonomisch en aantrekkelijk? Is er voldoende ruimte om alles ordelijk weg te bergen? Kunnen prijzen en andere mededelingen duidelijk worden aangegeven? Ontstaat er geen verwarring over welke de gratis brochures zijn en voor welke moet worden betaald? Als verschillende medewerkers aan dezelfde balie verschillende diensten aanbieden, zoals bijvoorbeeld informatievoorziening en verkoop, is dan duidelijk waar de bezoeker voor wat terecht kan? Is er een plaats voorzien voor 'info van derden' (brochures, affiches enz.) en kan de bezoeker deze info krijgen zonder bijvoorbeeld toegang te moeten betalen?

Besteed ook zorg aan *de omgeving van de balie*. Is deze handig ingericht? Weet de bezoeker waar hij voor wat moet aanschuiven en kan dit op een ordentelijke manier gebeuren? Staan rijen wachtenden niet in de weg, bijvoorbeeld van bezoekers die het huis willen verlaten? Soms is het aangewezen om voor groepen of voor bezoekers die gereserveerd hebben een aparte balie te voorzien.

Hoe is de verhouding tussen de verschillende onthaalfuncties en met eventuele andere functies die in dezelfde ruimte als het face-to-face-onthaal worden georganiseerd? Worden de drie primaire onthaalfuncties aangeboden en gebeurt dat dan aan dezelfde balie, op verschillende plaatsen in dezelfde ruimte of zelfs in verschillende ruimtes? Is één medewerker verantwoordelijk voor alle functies of zijn er verschillende medewerkers? Indien in de 'onthaalruimte' andere functies worden ingericht, bijvoorbeeld vestiaire, shop, audiogidsverhuur, verzamelpunt enz., is de inplanting ten opzichte van het onthaal belangrijk. Worden deze functies door de onthaalmedewerker(s) waargenomen of door anderen? Deze verhoudingen dienen zowel op ruimtelijk als op organisatorisch vlak te worden bestudeerd.

Het kan niet genoeg worden benadrukt dat de onthaalmedewerker *het gezicht van het huis* is, tot wie de bezoeker zich wendt met al zijn vragen, wensen en verzuchtingen. De basishouding van de onthaalmedewerker is open, uitnodigend, voorkomend, vriendelijk, alert, rustig maar toch enthousiast. Hij of zij moet de meest uiteenlopende publieksgroepen bedienen en dus (voor)bereid zijn om af en toe een tandje bij te steken. Denk bijvoorbeeld aan kinderen en senioren, maar ook aan mensen met een handicap, blinden met een geleidehond, die (bij wet verplicht) zijn baas overal mag begeleiden. Een bijzondere groep die aandacht vereist, zijn mensen die voor de eerste keer een bepaald type cultuurhuis bezoeken. Een attente onthaalmedewerker zal dit meteen merken aan hun onwennige gedrag en hen discreet wegwijs maken in de (ongeschreven) regels van het huis.

De onthaalmedewerker is door zijn positie uitstekend geplaatst om *informatie te verzamelen over het publiek*. Het moet worden aangemoedigd dat hij spontaan gegevens bijhoudt en rapporteert (zie ook punt 6.2, pag. 50).

Een goed persoonlijk onthaal – ‘face to face’, telefonisch enz. – is zo georganiseerd dat ook *onvoorziene omstandigheden* vlot kunnen worden afgehandeld. Naast de veronderstelde kennis van zaken van de onthaalmedewerker, moet ervoor worden gezorgd dat er extra informatie binnen handbereik is en dat de medewerker weet tot wie hij zich in huis moet wenden voor bijkomende informatie over specifieke onderwerpen. De ontwikkeling van hulpinstrumenten om het onthaal te vergemakkelijken, zoals een melding- of opmerkingenformulier, verhoogt de kwaliteit en de efficiëntie van het onthaal.

De onthaalmedewerkers moeten duidelijk weten *onder welke voorwaarden zij bezoekers mogen doorverwijzen of in verbinding stellen met andere medewerkers*. Ook voor het al dan niet doorgeven van telefoonnummers moeten richtlijnen bestaan. Dit is een kwestie van interne organisatie (zie ook punt 7.2, pag. 58).

Voortgezet onthaal

Ook andere personeelsleden dan de onthaalmedewerkers kunnen door hun persoonlijke contact met het publiek een onthaalfunctie hebben. Denk bijvoorbeeld aan zaalbegeleiders, stewards, suppoosten, de mensen in de vestiaire, de shop, de toiletten, de cafetaria enz. Voor hen gelden gelijkaardige verwachtingen wat betreft houding en gedragscode en een basiskennis van het reilen en zeilen van het huis en van het product. Bepaalde van deze collega's, zoals de zaalbegeleiders, stewards en suppoosten, nemen op een bepaald moment de onthaalfunctie van de onthaalmedewerkers over, zetten die verder en ronden die af. Zij hebben vaak een even belangrijke rol te vervullen in de publieksbegeleiding.

3.1 Omschrijving

Er is *interne* en *externe bewegwijzering*.

De publieksbegeleiding coördineert de bewegwijzering in huis (intern) of heeft minstens een grote inbreng. Het gaat hier niet alleen over wegwijzers (een pijl in de richting van de toiletten), naambordjes en grondplannen, maar ook over grotere aanduidingen en mededelingen, zoals de toegangsprijzen.

De bewegwijzering naar het huis (extern) valt deels binnen het domein van de publieksbegeleiding, omdat zij de bezoekers die besloten hebben tot een bezoek (effectief publiek) helpt en begeleidt. Zij heeft evenwel net zoveel of meer te maken met de externe publiekswerking omdat zij de zichtbaarheid van het huis in de omgeving verhoogt en zo het potentiële publiek aanspreekt. *Een verregaande samenwerking is hier nodig.*

Interne bewegwijzering kan extern worden wanneer een activiteit zich buiten de muren van het huis afspeelt, bijvoorbeeld een tentoonstelling in de stad of een festival op verschillende locaties. Deze 'interne bewegwijzering extra muros' is eerder een verantwoordelijkheid van de publieksbegeleiding.

3.2 Algemene kenmerken

Het spreekt vanzelf dat de bewegwijzering *zichtbaar* moet zijn voor iedereen, ook als het druk is: wegwijzers en andere aanduidingen moeten hoog genoeg hangen en eventueel verlicht zijn. Probeer wel steeds de verhouding tot het product in acht te nemen.

Tekst, cijfers en pictogrammen moeten *leesbaar* zijn. Denk daarbij aan de lettergrootte, het lettertype, het al dan niet uitlijnen van de tekst, de kleuren van belettering én achtergrond enz. Let op voor spiegelende oppervlakken waarin de bezoeker enkel zichzelf en niet de boodschap kan ontwaren.

Zowel voor tekst, cijfers en pictogrammen als voor de richting waarin een wegwijzer wijst, geldt dat ze *ondubbelzinnig* interpreteerbaar moeten zijn. Bekijk in welke talen er bewegwijzerd dient te worden of probeer in ieder geval zo internationaal mogelijke woorden te gebruiken (bijvoorbeeld auditorium). Kies voor universele, algemeen aanvaarde en veel voorkomende pictogrammen. Zelfs daarbinnen tref je nog een ongelofelijke variatie aan: even surfen op het web en je verzamelt minstens een dozijn verschillende toiletmanntjes en –vrouwtjes. Laat duidelijkheid bij je keuze voortgaan op speelsheid, elegantie of originaliteit. Voor bepaalde zaken (die verband houden met noodprocedures) bestaan er verplichtingen in verband met bewegwijzering.

Coherentie op het vlak van inhoud en vormgeving verhoogt de doeltreffendheid van de bewegwijzering. Kies dus óf voor 'toiletten' óf voor de aanvaarde pictogrammen, maar ga niet afwisselen. Het toepassen van de huisstijl kan bijdragen tot de herkenbaarheid. Het gebruik van verschillende kleuren (systeem ziekenhuis) kan ook nuttig zijn. Vermijd overdaad: visuele pollutie door wegwijzers veroorzaakt eerder desoriëntatie dan oriëntatie.

Probeer je in te leven in de bezoeker die je huis voor het eerst aandoet: wat wil hij vinden, hoe verwacht hij te worden 'aangesproken', waar zal hij zoeken naar aanwijzingen? Als je een idee hebt van de verwachtingen die het (doorsnee)publiek koestert in verband met bewegwijzering, kan je een doeltreffend plan opstellen. Houd daarbij ook rekening met mensen met een handicap: brailleaanduidingen in de lift, bijkomende bewegwijzering voor mensen in een rolstoel enz. *Auditieve 'bewegwijzering'* vraagt extra aandacht: is de mededeling overal hoorbaar én verstaanbaar, grijpt het geluid niet te veel in op de beleving van het product en is er een alternatief voor doven?

Bezoekers kunnen van verschillende kanten komen en hebben niet alleen in de inkomhal of langs de volgens het huis meest logische route bewegwijzering nodig. Op elke verdieping zijn nieuwe aanduidingen nodig, zowel vanuit het perspectief van de lift als van de trap indien die elders is gesitueerd. Ook als bezoekers uit de toiletten of de cafetaria komen bijvoorbeeld, moeten ze zich dikwijls heroriënteren.

>> Nog enkele praktische tips: je voorkomt veel extra werk – en bespaart veel geld – door een duurzame bewegwijzering te installeren, waarin bepaalde elementen die wel eens wisselen (zoals het programma) gemakkelijk kunnen worden vervangen. Bewegwijzering kan ook op programmabrochures en dergelijke worden aangebracht, bijvoorbeeld in de vorm van een plattegrond of met verwijzingen per verdieping. Voor het bestuderen van bepaalde bewegwijzering, vooral in de inkompartij, heeft de toeschouwer meer tijd nodig. Probeer die zo te plaatsen dat een volkstoeloop voor de 'wegwijzer' niet hinderlijk is.

3.3 Onderwerpen

Inkompartij

De inkompartij is doorgaans een knooppunt van bewegwijzering. Naast de aan de onthaalfunctie verbonden aanduidingen, komen er tal van 'wegwijzers' samen als gevolg van het feit dat de inkompartij het vertrekpunt is van alle activiteiten. Een grondplan (eventueel van de verschillende verdiepingen) met aanduidingen van wat op welke verdieping, in welke zaal/vleugel/afdeling gebeurt en van welke voorzieningen zich waar bevinden, kan nuttig zijn. Een aanduiding van de eventueel te volgen route is eveneens aangewezen.

Specifiek aan de onthaalfunctie verbonden aanduidingen kunnen onder meer zijn:

- *praktische informatie*: openingsuren, al dan niet betalende toegang, toegangs- of lidmaatschapspreizen met reducties, betalingsmogelijkheden,

het aantal nog beschikbare plaatsen, het maximum aantal uit te lenen boeken enz.;

- *bewegwijzering van de hardware*: balie met reservering/zonder reservering, balie voor groepen, kassa, infobalie, uitleenbalie, balie voor de vriendenvereniging, inkomende balie, verzamelpunt, wachtruimte enz.;
- *informatie over het product*: de algemene info, het programma, begin- en einduur, pauzes, basisinformatie over het product (naam kunstenaar, titel, data, uitvoerders, genres) enz.;
- *informatie over het bemiddelingsaanbod*: mogelijkheden op het vlak van bemiddeling (brochures, spelen, gidsen, voorbeschuwingen, nabesprekingen, cursussen enz.), prijzen, aanvangsuren, al dan niet reserveren enz.;
- *huisreglement*: het is belangrijk om in de inkompartij het huisreglement of toch minstens enkele huisregels duidelijk te afficheren: niet roken, eten en drinken, verplichte vestiaire, regels in verband met fotograferen/opnemen, richtlijnen voor het gsm-gebruik enz.

Voorzieningen

De aanduiding van de voorzieningen moet duidelijk en in het hele huis aanwezig zijn. Denk bijvoorbeeld aan de toiletten, ook voor andersvaliden, de faciliteiten voor babyverzorging, de vestiaire en de vuilnisbakken. Het gebruik van pictogrammen krijgt hier de voorkeur omwille van de snelle en universele herkenbaarheid.

Product

Wat, waar en wanneer zijn de vragen die je via de bewegwijzering beantwoordt. Het product of de producten moeten benoemd worden. Is de site zelf het product, bijvoorbeeld een monument, een archeologische site of een kerkhof, dan behoort de benoeming ervan eerder tot de externe bewegwijzering. Intern moeten dan nog wel de onderdelen worden benoemd, bijvoorbeeld de verschillende gebouwen in een kloostercomplex. Als het product zich in een huis bevindt (museum, theater, bibliotheek enz.), dient het met eventuele onderdelen te worden benoemd van groot naar

klein. Denk bijvoorbeeld aan een bibliotheek of een museum waar je vertrekkend van de naam van de afdeling verder kan bewegwijzeren tot en met het label van het boek of het titelbordje (genre 'afdeling oude kunst' via 'zeventiende-eeuwse kunst' en 'Rubenszaal' tot het titelbordje).

Er moet aangeduid worden waar het product of de belangrijkste onderdelen ervan zich bevinden of plaatsvinden. Dat gaat bijvoorbeeld over voorstelling x die in zaal y plaatsvindt of topstuk x dat zich in zaal y bevindt. Dit is zeker belangrijk indien verschillende producten of onderdelen ervan tegelijk aanwezig zijn. Deze bewegwijzering wordt ondersteund door de routebewegwijzering, aangezien 'gele zaal' onvolgende is als die zaal zelf niet wordt bewegwijzerd.

Een aandachtspunt zijn producten die enkel 'on line' kunnen worden bezocht. *Ook in deze virtuele wereld is bewegwijzering of navigatie nodig, gelijkaardig aan die in een reële omgeving.*

Andere typische productbewegwijzering heeft vooral met *praktische elementen* te maken en wordt daarom meestal in de inkompartij samengeballd, zoals het begin- en einduur en eventuele pauzes van een voorstelling, laatste dag van een tijdelijke tentoonstelling enz. Indien de bezoeker vooraf van bepaalde aspecten van het product op de hoogte moet zijn (zelfs voor hij een kaartje koopt), dient dit eveneens duidelijk in de inkompartij (en bij elke vorm van onthaal) te worden aangekondigd. Denk bijvoorbeeld aan een leeftijds grens bij films, schokkende beelden in een tentoonstelling of voorstelling, lichteffecten die een epileptische aanval zouden kunnen uitlokken enz. Indien het product of een onderdeel daarvan een zekere vorm van gebruiksaanwijzing behoeft, wat bijvoorbeeld bij bepaalde hedendaagse kunstwerken of theaterstukken het geval kan zijn, dan moet die ook op een gepaste manier aan de bezoeker worden meegegeven.

Bemiddeling

Het valt aan te raden om het bemiddelingsaanbod (zie hoofdstuk 5) – zeker het aanbod waarvoor niet hoeft te worden gereserveerd en dat vrij snel beschikbaar is –

duidelijk te afficheren in de inkompartij. Indien de bezoeker zich voor een bepaald aanbod moet verplaatsen, moet worden aangeduid waar het zich bevindt/plaatsvindt (bijvoorbeeld in het auditorium of de foyer). Dit wordt door de routebewegwijzering ondersteund.

Sommige vormen van bemiddeling vragen misschien om een eenvoudige gebruiksaanwijzing, bijvoorbeeld bij een audiogids of een aanbod op computer.

Route

In het hele gebouw of in de hele site moet het voor de bezoeker steeds duidelijk zijn waar hij zich in het geheel bevindt en waar de lift, de (rol)trap en de uitgang zich situeren. In de lift en de traphal moeten de verschillende verdiepingen, idealiter met wat er zich bevindt, zijn aangeduid. Dus zowel horizontaal als verticaal moet de bezoeker steeds het overzicht kunnen behouden.

Bewegwijzering van de route houdt ook in dat de verschillende vleugels, afdelingen en zalen worden aangewezen, naast een eventuele cafetaria, huisbibliotheek, shop, auditorium, lees- of consultatiezaal, internetruimte, kopieerruimte enz. Denk er ook aan om duidelijk aan te geven welke plaatsen niet voor het publiek zijn bedoeld.

Deze bewegwijzering kan gebeuren met wegwijzers en plaatsaanduidingen, al dan niet in combinatie met een grondplannetje.

In sommige plaatsen langsheen de route kunnen andere regels van toepassing zijn dan diegene die in de inkompartij werden afgekondigd. Als het om een verstrakking gaat, bijvoorbeeld een stille ruimte, dan moet de betrokken regel worden geafficheerd. Bij een versoepeling is dat niet steeds nodig, het is bijvoorbeeld duidelijk dat in een cafetaria wel gegeten en gedronken mag worden.

Specifieke groepen/ behoeften

In sommige situaties kan het aangewezen zijn om een (deels) aparte bewegwijzering voor groepen met specifieke behoeften of wensen te installeren. Daarbij denken we in de eerste plaats aan bezoekers met een fysieke handicap, zoals rolstoelgebruikers

voor wie de bewegwijzering eventueel lager kan worden geplaatst en voor wie soms een andere route moet worden uitgestippeld, of zoals blinden en slechtzienden voor wie bewegwijzering in braille kan worden voorzien.

Voor kinderen kan een bijkomende bewegwijzering eveneens nodig zijn, meestal met mededelingen omtrent het al dan niet onder begeleiding mogen gebruiken van bijvoorbeeld de lift, maar ook omtrent eventuele leeftijdsrestricties voor bepaalde activiteiten of producten.

Elk huis of product kan daarnaast nog specifieke groepen hebben voor wie een eigen bewegwijzering het bezoek aangenamer en vlotter kan doen verlopen. Denk bijvoorbeeld aan de bibliotheekbezoeker die enkel de nieuw binnengekomen boeken wil inkijken.

Achter de schermen

Wat met alle aandacht voor de bewegwijzering in de publieke ruimtes nog wel eens naar de achtergrond verdwijnt, is de bewegwijzering achter de schermen. Toch komen ook hier 'bezoekers' die hun weg niet kennen. Vergeet dus niet de administratieve, dienst-, zij- of achteringang duidelijk aan te duiden mét een goede routebewegwijzering: waar bevinden zich directie, staf, administratie, kleedkamers, vip-balie, magazijnen, ateliers enz.?

Noodsignalisatie

Noodsignalisatie moet aan de betrokken regelgeving beantwoorden en betreft in de eerste plaats nooduitgangen, brandblusvoorzieningen en noodapparatuur in liften, maar een doordachte bewegwijzering van de route kan ook veel verschil maken in noodsituaties. Verbodstekens voor onbevoegden kunnen bijvoorbeeld voorkomen dat bezoekers van het circuit of de publieke plaatsen afdwalen en een goede oriëntatie in het gebouw of de site kan eveneens behulpzaam zijn.

De noodsignalisatie is doorgaans de verantwoordelijkheid van de veiligheidscoördinator van het huis, maar een geïntegreerde aanpak met de rest van de bewegwijzering kan 'visuele pollutie' voorkomen.

>> Zie schema op pag. 38

4.1 Omschrijving

Bezoekerscomfort heeft te maken met de inrichting van het huis, de presentatie van het product en de andere omstandigheden waarin het bezoek en het feitelijke contact met het product verlopen. Meestal heeft het team publieksbegeleiding of interne publiekswerking niet de hand in de organisatie ervan, maar het moet wel aandacht hebben voor deze materie en altijd attent zijn voor de wensen en noden van het publiek. Het comfort van de bezoeker bepaalt mee zijn appreciatie van het product en het huis. Een beetje extreem gesteld: oncomfortabele zitjes in de schouwburg kunnen ertoe leiden dat de voorstelling van haar glans verliest en dat de bezoeker besluit dat hij geen zin heeft om zich nog eens een avond lang te laten 'martelen'. Hij keert de schouwburg de rug toe, of erger nog, zweert het theater af.

Bezoekerscomfort steunt op een aantal noodzakelijk aanwezige voorzieningen die voldoende comfortabel en sfeervol moeten zijn. De toiletten kunnen er bijvoorbeeld wel zijn en zelfs proper, maar er is veel verschil tussen een tochtige ruimte met ongezellig licht en aftands meubilair en een aangename ruimte met een moderne en aantrekkelijke (en waarom niet originele?) inrichting. Niet alleen de voorzieningen moeten comfortabel zijn, de comforteis geldt voor elk aspect van het bezoek en de inrichting van het huis.

Ieder huis zal voor zichzelf moeten uitmaken wat die basisvoorwaarden inhouden, aangezien ze deels productgebonden zijn (zoals de zitjes in de schouwburg). Luxe-ingrepen (faciliteiten) kunnen het comfort nog verhogen. We noemen die ingrepen 'luxe', omdat het in vele gevallen niet vanzelfsprekend is om ze te realiseren en/of omdat ze minder noodzakelijk zijn.

Bezoekerscomfort heeft veel met de algemene inrichting van het huis te maken en kan daarom serieuze investeringen vragen. Kleine veranderingen – aangepaste verlichting, het plaatsen van een zitbank, een regelmatig onderhoud, een lijke verf – kunnen al veel bijdragen. Sfeer is belangrijk voor het comfortgevoel en het vraagt doorgaans geen grote inspanningen om op dat vlak een en ander te verbeteren.

Het spreekt vanzelf dat de comfortervaring van de bezoeker niet enkel te maken heeft met de in dit hoofdstuk besproken aspecten, maar wordt beïnvloed door alles wat tijdens het bezoek wordt beleefd, te beginnen met het onthaal, over de bewegwijzering tot de publieksbemiddeling en het contact met de medewerkers. Ook het product, het gezelschap en de andere bezoekers spelen hierin een rol.

>> Zie ook deel 2 in deze reeks, [Communicatieplanning van theorie naar praktijk](#), pag. 25

4.2 Voorzieningen

Wat is er nodig aan voorzieningen, naast de infrastructuur voor de opvang van het publiek (inkompartij) en het presenteren van het product?

Een vestiaire of locker is meestal onontbeerlijk – zelfs op een archeologische site zal een bezoeker misschien een zware tas in bewaring willen geven – en dikwijls wordt het gebruik ervan door het huis verplicht. Toiletten, ook voor andersvaliden, zijn een vanzelfsprekendheid, maar zorg dat er voldoende capaciteit is en dat ze goed zijn ingeplant. Maak ruimte en infrastructuur voor babyverzorging ook toegankelijk voor de papa's. Voorzie eventueel een afgezonderd hoekje voor het geven van borstvoeding. Als er verdiepingen of andere niveaueverschillen zijn, zorg dan dat zoveel mogelijk ruimtes bereikbaar zijn met kinderwagens en rolstoelen. Alle doorgangen (deuren, gangen, ruimte tussen kunstwerken, ruimte tussen boekenrekken, plaatsen in schouwburgen enz.) moeten voldoende breed zijn. Je kan ook overwegen om rol-

stoelen voor de bezoekers beschikbaar te stellen aan de ingang.

Het is aangewezen om op plaatsen waar de bezoeker langere tijd moet rechtstaan – tentoonstellingsruimtes, foyers, monumenten enz. – aangepaste zitgelegenheid te voorzien. In uitleenbibliotheken worden naast zitplaatsen ook tafels geapprecieerd, voor consultatiebibliotheken en archieven spreekt dit vanzelf.

Als het contact met het product via een tussenstap gebeurt, bijvoorbeeld het opzoeken van het gewenste product in de catalogus (op fiche of op computer) van de bibliotheek of het archief, dan dient hiervoor een geschikte ruimte met voldoende infrastructuur en apparatuur (capaciteit!) te worden ingericht.

4.3 Comfort en sfeer

Een aantal omgevingsfactoren heeft een grote invloed op de comfortervaring van de bezoeker. Denk bijvoorbeeld aan temperatuur, vochtigheid, tocht, netheid en hygiëne, geluidspollutie, geurhinder, licht enz. Ook de drukte en de hinder die men van de andere bezoekers ondervindt, spelen een rol. Probeer daarom bij de inrichting rekening te houden met een vlotte 'flow' (publieksdoorstroming) en met de capaciteit. Ook andere factoren kunnen de drukte onder controle houden, bijvoorbeeld de strategische plaatsing van muurteksten en de beperking van het aantal groepen.

Bij het onmiddellijke contact met het product kunnen verschillende factoren die met de *presentatie* te maken hebben, een grote rol spelen in de ervaring van de bezoeker. Zo zijn er de belichting (van een kunstwerk), de akoestiek (in een concertzaal), het geluidsvolume (bij een filmvoorstelling), de zichtbaarheid (vanaf elk schouwburgzitje), de leesbaarheid (in een consultatieruimte) enz. Ook in verband met de *presentatieruimtes* zelf zijn er aandachtspunten: contrastrijke ruimtes (bij tentoonstellingen), comfortabele zetels met voldoende manoeuvreerruimte (in schouw-

burgen), gemakkelijk begaanbare paden (op archeologische sites en kerkhoven), ergonomisch verantwoorde rekken (in bibliotheken) enz.

Het comfort en de gebruiksvriendelijkheid van de voorzieningen (van de toiletten over de zitgelegenheid tot het opzoeksysteem) vragen, zoals reeds opgemerkt, bijzondere aandacht. Een zitbank waarop je met moeite twee minuten kan blijven zitten, had er evengoed niet kunnen staan; toiletten zonder toiletpapier dragen weinig bij tot het comfort; enz.

In het bezoekerscomfort spelen ook details die men makkelijk uit het oog verliest. Het comfort is bijvoorbeeld hoger als de bezoeker weet dat de vestiaire bewaakt is en hij er dus zeker van kan zijn dat hij zijn spullen zal terugvinden in de staat waarin hij ze heeft achtergelaten. Eveneens comfortabel is de mogelijkheid om het huis te verlaten en dezelfde dag terug te komen zonder opnieuw toegang te moeten betalen. Dat kan bijvoorbeeld in een museum door de bezoeker zoals op muziekfestivals een polsbandje te geven met een aanduiding van de datum (bijvoorbeeld een bepaalde kleur) dat hem toelaat die dag naar believen in en uit te lopen. Een polsbandje krijgt de voorkeur op stickertjes, omdat het persoonlijk is: je kan het niet van je pols verwijderen tenzij door het door te knippen, wat het onbruikbaar maakt. Een stickertje daarentegen kan je gemakkelijk doorgeven (kijk maar naar het Van Abbemuseum in Eindhoven, waar de omgeving volgeplakt is met 'het stickertje van de dag', lonkend naar de volgende bezoekers).

Het comfort wordt ook beïnvloed door de *kostprijs*. Ervaart de bezoeker de prijs-kwaliteitverhouding als evenwichtig, met andere woorden: krijgt hij waar voor zijn geld? Is de vestiaire gratis? (Dit zou het geval moeten zijn als het huis het gebruik van de vestiaire verplicht.) Moet er worden betaald voor het gebruik van de toiletten?

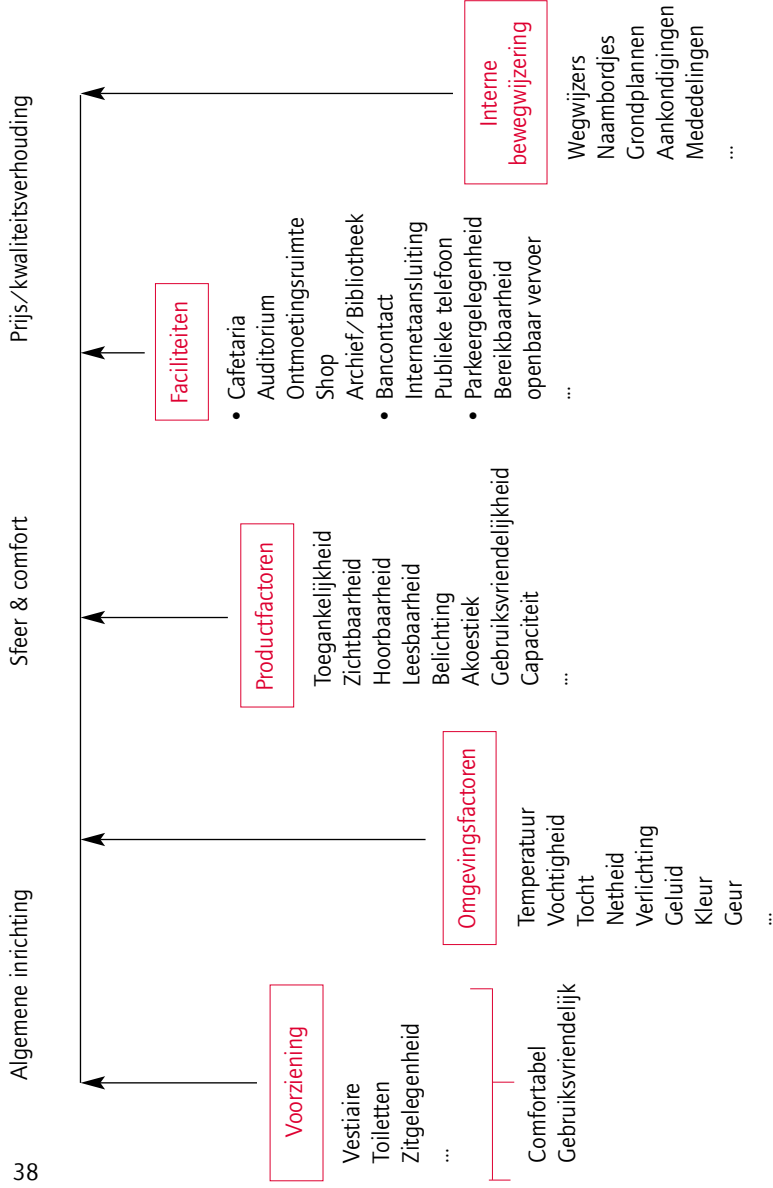
Zeer belangrijk in dit verband, maar bijzonder moeilijk te vatten, is *de sfeer* die een huis uitstraalt. Toch kunnen kleine inspanningen op dit vlak al veel effect hebben. Een muur een ander kleurtje geven, de belichting wat warmer maken, een lekker

zeepje in de toiletten zetten: dit kan allemaal verschil maken. Ook muziek – in de ruimtes waar dit mogelijk is, zoals een cafetaria bijvoorbeeld – kan bijzonder sfeerbepalend zijn. De sfeer wordt natuurlijk niet alleen gecreëerd met inrichting en muziek, maar evenzeer door de medewerkers (een vriendelijk woord kan wonderen doen) en bijvoorbeeld ook de huisstijl.

4.4 **Faciliteiten**

Voorzieningen die aan het bezoekerscomfort kunnen bijdragen maar die minder evident te realiseren of minder noodzakelijk zijn, noemen we luxevoorzieningen of faciliteiten. We denken bijvoorbeeld aan een cafetaria, een auditorium, een ontmoetingsruimte, een shop, een bibliotheek of een archief, maar ook aan bancontact, internetaansluiting en een publieke telefoon. Verder zijn er nog parkeergelegenheid, een overeenkomst met de vervoersmaatschappijen om een halte in de buurt te installeren, die halte naar het huis in kwestie te noemen en nog een rit na het sluitingsuur van het huis in te richten. Zoals – zeker uit het laatste voorbeeld – blijkt, zijn deze 'faciliteiten' niet altijd makkelijk te realiseren. Indien ze aanwezig zijn, dragen ze wel in hoge mate bij tot de positieve ervaring van het publiek. Vooral een cafetaria en bancontact zijn belangrijk in de serviceverlening.

Bezoekerscomfort



5.1 Kerntaak

De kern van publieksbegeleiding is de bemiddeling tussen het publiek en het product, hoewel uit het voorgaande duidelijk blijkt dat publieksbegeleiding niet tot bemiddeling alleen te reduceren valt. Wel staat alles uiteindelijk in het teken van de ervaring en het contact dat de bezoeker met het product heeft en bemiddeling is daar het meest direct bij betrokken.

Die bemiddeling kan in principe altijd op dezelfde uitgangspunten, theorieën en visie zijn gebaseerd, maar zal naargelang het product (en het huis) een andere vorm aannemen, in een ander aanbod resulteren.

5.2 Visie

Alle aspecten van de publieksbegeleiding moeten passen binnen een overkoepelend beleid, maar het is goed om specifiek voor de bemiddeling een visie te ontwikkelen. Deze zou de kern moeten uitmaken van de algemene visie op publieksbegeleiding, die volgens de daarin uitgezette lijnen verder wordt uitgebouwd.

De visie op bemiddeling draagt en stuurt elke actie die op dat terrein wordt ondernomen; zij bepaalt met andere woorden de identiteit van de publieksbegeleiding. Daarom is het belangrijk dat deze weloverwogen en goed onderbouwd is. Het is ook mede op basis van deze visie dat budgetten en personeel kunnen worden aangevraagd en bepaalde ingrepen in het huis kunnen worden gemotiveerd. Belangrijke punten in de visie zijn: waarom, voor wie en hoe?

Op het vlak van visievorming kan het nuttig zijn om met anderen in het werkveld –

publieksbemiddelaars in andere huizen met een gelijkaardig product op de eerste plaats – van gedachten te wisselen en zo mogelijk samen te werken. De uitgangspunten zijn immers veelal gelijkaardig.

Het klinkt misschien raar, maar eerlijkheid moet één van de grondvesten van de visie zijn: eerlijkheid tegenover het publiek, het product en het huis. Baseer je visie niet op vooroordelen omtrent het publiek, maar op goede argumenten. Houd daarbij rekening met de wensen, noden, mogelijkheden en limieten van het product en het huis. Daarnaast moet je de eigen mogelijkheden op het vlak van expertise, mankracht (tijd) en budgetten ook juist inschatten en hiernaar handelen.

Een goede visie is niet voldoende, zij moet ook nog in de praktijk worden omgezet, wat niet altijd een gemakkelijke opdracht is. Goede bedoelingen leiden niet noodzakelijk tot goede resultaten. Blijf dus attent voor de effectiviteit van een werkvorm (een audiogids bijvoorbeeld kan succesvol zijn, maar ook compleet zijn doel voorbijstreven). *Ga na of je echt doet wat je zegt of denkt te doen.*

5.3 Aanbod

De visie bepaalt op welke manier het contact tussen publiek en product wordt bemiddeld, dus welk aanbod er wordt ontwikkeld.

Algemeen geldt dat er *beter een goed basisaanbod* kan zijn waaruit iedereen iets, hoe bescheiden ook, kan meepikken, *dan een volledig uitgewerkt pakket voor een beperkt segment van het publiek* waardoor de rest in de kou blijft staan. Dat basispakket moet in de eerste plaats mikken op het 'kernpubliek', dat op zich zeer uitgebreid en verscheiden kan zijn, van jong tot oud, individueel in gezinsverband of in groep, dat in de vrije tijd of in schoolverband een bezoek brengt. Ook het grootste deel van het 'perifere publiek' zal hierin iets van zijn gading vinden. Voor andere doelgroepen, die niet tot het bestaande publiek behoren, is het mogelijk dat het basisaanbod niet volstaat.

Bovenop het basisaanbod kan voor verschillende publieksgroepen – en in overleg met de externe publiekswerking ook voor groepen die nog niet tot het publiek van het huis behoren – *een specifiek aanbod* worden ontwikkeld. Het is onbegonnen werk om voor elke doelgroep een pakket op maat te maken: maak zorgvuldige keuzes en overleg met gelijkaardige cultuurhuizen in de regio zodat elke groep minstens in één huis in de regio een speciaal voor hem uitgewerkt aanbod vindt.

Een evenwichtig aanbod bespeelt verschillende niveaus, zowel inzake de ervaring (achtergrond, kennis) van de bezoeker, als de mate van verdieping die hij wenst. Een goed aanbod is bovendien onzichtbaar en zichtbaar tegelijkertijd: de bezoeker moet de keuze hebben, hij mag niet het gevoel hebben dat hem iets wordt opgedrongen, noch dat hij wanhopig op zoek moet gaan. Dat laatste houdt in dat een deel van het aanbod onmiddellijk beschikbaar moet zijn en dus onafhankelijk van een moment (bijvoorbeeld een lezing) of een reservering (bijvoorbeeld een rondleiding). Door bijvoorbeeld teksten op de website te zetten, is dat deel van het aanbod zelfs voorafgaand aan het bezoek al beschikbaar voor het (surfende) publiek. Waak steeds over de kwaliteit (inhoudelijk, methodisch, vormelijk): beter geen bemiddeling dan slechte bemiddeling!

Waar de visie op publieksbemiddeling voor elk product en elk huis in grote lijnen gelijk kan lopen, vertoont het aanbod grotere verschillen, al naargelang het product. Vooral het onderscheid tussen een tijdsgebonden (bijvoorbeeld een theatervoorstelling, opera, concert enz.) en een niet tijdsgebonden product (bijvoorbeeld de meeste beeldende kunst) bepaalt het karakter van het aanbod. In het eerste geval kan je enkel voor en na het contact bemiddelen, in het tweede geval gaat de meeste aandacht naar de bemiddeling tijdens het contact.

Het aanbod kan rechtstreeks op het product gericht zijn – het bemiddelt in het directe contact tussen het publiek en het product. Of het kan onrechtstreeks, via de context, iets over het product vertellen of over het huis waarin het product wordt bewaard of gepresenteerd.

De bemiddeling kan 'face to face', dus via een aanwezige persoon, of via instrumenten. Instrumenten kunnen eventueel ook in face-to-face-bemiddeling worden ingezet.

Een aspect dat bijzondere aandacht verdient bij het ontwikkelen van de visie en dat belangrijke repercussies heeft op het aanbod, is het vastleggen van *de grenzen op de tijdslijn van publieksbemiddeling waarvoor het huis verantwoordelijkheid opneemt*: vooraf, tijdens, nadien. Je moet nadenken over de bemiddeling voor en na het bezoek, dus als het publiek nog niet of niet meer in het huis, in onmiddellijk contact met het product is. Is de bemiddeling vooraf (voorbereiding) en/of nadien (verwerking) een verantwoordelijkheid van de publieksbegeleiding van een huis?

Er kan worden geargumenteerd dat publieksbemiddeling, als onderdeel van publieksbegeleiding ofwel interne publiekswerking, hier geen verantwoordelijkheden heeft. Publieksbegeleiding zou zich kunnen beperken tot de bemiddeling in het directe contact tussen publiek en product.

Maar er valt iets voor te zeggen om de expertise die in huis wordt opgebouwd, ook in een vorm te gieten die derden, bijvoorbeeld leerkrachten, kunnen gebruiken om een bezoek voor te bereiden of te verwerken. Het zou de kwaliteit van het bezoek alleszins kunnen verhogen. Dit kan verschillende vormen aannemen, gaande van het beschikbaar stellen van informatie tot het ontwikkelen van een instrument waarmee de leerkracht bepaalde vaardigheden (kijken, analyseren enz.) kan oefenen in de klas. Spring hiermee voorzichtig om, om de werk- en financiële druk beheersbaar te houden en om te vermijden dat je je doel – een kwaliteitsvolle bemiddeling – voorbijshoot. Het is bijvoorbeeld niet ondenkbaar dat je een aanbod ontwikkelt dat prima functioneert in eigen huis, maar dat het veel minder doet in een andere situatie, zoals een klas.

5.4 'Educatie'?

Waarom nemen we in dit hoofdstuk, dat toch duidelijk handelt over de activiteiten

van wat vroeger algemeen de 'educatieve dienst' werd genoemd, het woord 'educatie' niet in de mond?

'Bemiddeling' dekt ons inziens een andere, bredere lading dan 'educatie', die beter overeenkomt met de praktijk. De verwachtingen en motiveringen van het publiek dat een beroep doet op het bemiddelingsaanbod, vallen om te beginnen niet altijd onder de noemer 'educatief', maar kunnen ook van recreatieve aard zijn. Het is inderdaad zo dat elke ervaring een leerproces is, maar daarom hoeft het doel van bemiddeling nog niet per se educatief te zijn. Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen formele en informele educatie.

Daar komt bij dat het woord 'educatie' in deze context dikwijls onjuiste en ongewenste connotaties heeft. Er wordt al snel gedacht dat een educatief aanbod enkel voor kinderen en het onderwijs is bedoeld, terwijl het wel degelijk de bedoeling is om voor iedereen te bemiddelen. Bovendien kan het begrip in een culturele context associaties oproepen als 'belerend', 'verbeterend', 'paternalistisch' en 'verheffend' – termen uit de tijd toen kunst nog 'adelde' – en dat is meestal niet de manier waarop je het bemiddelingsaanbod wilt positioneren. In vergelijking met een educatieve motivering wordt een recreatieve daardoor al snel als 'minder' gebrandmerkt, terwijl ze evenwaardig zijn. Animatie is dan weer een ander verhaal. Daarbij wordt het product buiten beschouwing gelaten. Animatie valt dus buiten het domein van de publieksbegeleiding.

Indien het aanbod zich enkel op het onderwijs richt, vervallen bovenvermelde argumenten en kan 'educatie' zonder probleem worden gebruikt.

Een bijkomende reden om de term 'educatie' te laten vallen, is dat op die manier een onderscheid kan worden gemaakt met kunsteducatieve activiteiten die een cultureel product niet als doel, maar als middel gebruiken. Bemiddeling tussen publiek en product, aangeboden door een cultuurhuis, dient zich in de eerste plaats op het product te richten als doel – aangezien dat product het uitgangspunt van de hele werking is en daarin centraal moet blijven staan – en het niet als middel te gebruiken om iets

anders (bijvoorbeeld materiaalkennis, technische vaardigheden enz.) te bereiken of te verwerven. Het spreekt vanzelf dat er tijdens het contact, al dan niet versterkt door de bemiddeling, bijkomende ervaring en kennis wordt opgedaan, maar het is niet de bedoeling dat het huis het publiek leert schilderen, een boek schrijven, toneel spelen, aria's zingen enz. Het huis moet wel openstaan voor bezoek dat niet op het product is gericht als doel, maar als middel.

5.5 Product: 'face to face'

Face-to-face-bemiddeling gebeurt door een bemiddelende persoon (van gids over programmator tot kunstenaar) die het contact van het publiek met het product omkadert, inleidt, begeleidt, nabespreekt enz. Dit kan *rechtstreeks of onrechtstreeks* gebeuren: de persoon bemiddelt tijdens het contact, ervoor of erna. Beide opties staan open voor de producten die niet tijdsgebonden zijn, voor de andere kan enkel de onrechtstreekse variant worden aangeboden. Bij rechtstreeks denken we onder andere aan rondleidingen, workshops en vertellessies, bij onrechtstreeks kunnen dat bijvoorbeeld voorbeschouwingen, nabesprekingen, lezingen en cursussen zijn.

Deze vorm is de meest directe en heeft als enorm voordeel dat hij *interactief* kan zijn. De bemiddelende persoon kan inspelen op vragen en reacties van het publiek: andere of extra informatie geven, uitweiden waar iets onduidelijk is, stilstaan bij iets wat veel interesse wekt, in discussie gaan enz. Het publiek heeft met andere woorden de gelegenheid om de inhoud en het verloop van de bemiddeling enigszins te beïnvloeden. Op die manier kan je tot op zekere hoogte *bemiddeling op maat van het publiek* aanbieden. Dat is bijvoorbeeld uitgesproken het geval met de interactieve rondleidingen die het MuHKA (Museum van Hedendaagse Kunst Antwerpen) aanbiedt: de gids stapt uit zijn rol als voorganger en wordt een echte begeleider die bemiddelt in het gesprek tussen toeschouwer en kunstwerk. De mening van de toeschouwer is even belangrijk als de kennis van de gids en het is de toeschouwer die

wordt uitgenodigd om het verloop van de rondleiding te bepalen en eventueel andere kunstwerken bij het gesprek te betrekken dan de gids misschien had voorzien. In het MuHKA bestaat daarom geen typerondleiding: elke rondleiding is anders, volledig op maat van de groep. Ook een meer 'vastliggend' aanbod zoals een lezing kan door middel van vragen en opmerkingen van het publiek een ander verloop kennen dan voorzien.

Een ander voordeel is dat je de aandacht – bij face-to-face-bemiddeling tijdens het contact met niet-tijdsgebonden producten – volledig op het product in kwestie kan richten: het publiek kan kijken en luisteren tegelijk en hoeft dus zijn focus niet te verleggen.

De face-to-face-bemiddeling kan door het persoonlijke contact (met de bemiddelaar en de andere mensen in de groep) en door het samenhorigheidsgevoel dat ontstaat bij mensen die samen luisteren, kijken of een activiteit beoefenen, iets extra's meegeven aan het bezoek en het contact met het product. Het zorgt voor een aangename, ontspannen sfeer waardoor het contact vanzelf 'vlotter' verloopt.

Eventuele *nadelen* van face-to-face-bemiddeling zijn dat het aan een moment gebonden is, dat men er meestal voor moet reserveren, dat er vaak een prijskaartje aan vasthangt en dat de bemiddeling een zekere tijd duurt.

Bij face-to-face-bemiddeling hangt het welslagen in grote mate af van *de bemiddelaar*. Die kan vast voor het huis werken, regelmatig freelance worden ingeschakeld of voor een enkele keer worden uitgenodigd, maar moet hoe dan ook over voldoende expertise en vaardigheden beschikken, en dat zowel op inhoudelijk als op methodisch vlak. Het is onvoldoende om te weten waarover je het hebt, je moet het ook nog kunnen brengen terwijl je inspeelt op de groep waarmee je aan het werk bent. Vergeet ook niet dat deze bemiddelende persoon, zelfs al is het een spreker die je voor één lezing hebt uitgenodigd, in de ogen van het publiek het gezicht van het huis wordt en de uitstraling ervan mee gaat bepalen. Naast inhoud en methodiek zijn er dus nog andere factoren waarop moet worden gelet: houding, taalgebruik, uitspraak, non-verbale communicatie, voorkomen enz. Wees dus kieskeurig in wie je als

uithangbord voor het publiek zet en oplettend als je zelf dat uithangbord bent. Probeer ook altijd een minimum aan begeleiding te bieden aan de bemiddelaar en evalueer de bemiddeling regelmatig.

Aangezien face-to-face-bemiddeling een enorme invloed kan uitoefenen op het contact tussen publiek en product en de mate waarin dat contact een succeservaring wordt, is de verantwoordelijkheid van de bemiddelaar bijzonder groot. Anderzijds kan de bemiddelaar zelf beïnvloed en afgeleid worden door allerlei omgevingsfactoren én door zijn publiek, een fenomeen waarvan hij zich bewust moet zijn en waar tegen hij zich moet trachten te wapenen. Het team publieksbegeleiding (en het hele huis) moet trachten om de storende omgevingsfactoren tot het minimum te beperken: falende technische installaties, achtergrondlawaai enz. 'Storingen' vanuit het publiek (zoals kuchen) kunnen niet worden vermeden, maar de bemiddelaar kan er in bepaalde gevallen wel op inspelen, bijvoorbeeld wanneer mensen zich vervelend beginnen te gedragen.

5.6 **Product: instrumenten**

Onder instrumenten verstaan we alle middelen die voor bemiddeling worden ingezet, dus alles behalve bemiddeling door persoonlijk contact. Algemeen kunnen instrumenten in twee categorieën worden ingedeeld: de instrumenten die zich voor de bemiddeling in de eerste plaats van taal bedienen (teksten, audiogidsen enz.) en de instrumenten waar andere media een relatief grotere rol spelen (computers, spellen – ervan uitgaande dat de mogelijkheden van de computer worden benut, en er niet gewoon een tekst op de computer wordt gezet enz.).

Het grote *voordeel* van instrumenten is dat elke bezoeker ze volgens zijn eigen wensen en tempo kan gebruiken, het gaat immers om een individuele benadering. De bezoeker kan dus kiezen of en wanneer hij het instrument gebruikt, of hij het gedeeltelijk of in zijn geheel gebruikt (bijvoorbeeld slechts een deel van het spel speelt), of

hij het gebruik wil herhalen (bijvoorbeeld de tekst nog eens herleest) enz.

Er moet in de bemiddeling minimum een aantal van deze (meestal talige) instrumenten worden voorzien, omdat ze niet aan een bepaald moment gebonden zijn en er meestal niet voor moet worden gereserveerd, zodat ze altijd voor elke bezoeker beschikbaar zijn. Bijkomend voordeel is dat ze meestal gratis of zeer goedkoop te gebruiken of te krijgen zijn. Zo kunnen ze dus een groter deel van het publiek bereiken. Ook leuk voor het publiek is dat sommige instrumenten mee naar huis kunnen worden genomen, als een aandenken. Anderzijds mag het product niet worden verstikt door een opeenstapeling van bemiddelingsinstrumenten.

De *nadelen* van instrumenten zijn dat ze meestal indirect zijn, dat er weinig interactie mogelijk is (behoudens geavanceerde interactieve systemen/instrumenten) en dat ze bijgevolg grotendeels voor 'een gemiddelde' worden ontwikkeld (de gemiddelde leerling, de gemiddelde volwassen liefhebber enz.). Een gevaar dat aan het gebruik van instrumenten is verbonden, is dat de aandacht van het publiek wordt afgeleid van het product naar het instrument. Het product kan zo zelfs verworden tot de illustratie bij het instrument. Probeer daarom 'to the point' te blijven en verzeker je ervan dat het instrument middel en geen doel is.

De in hoofdzaak *talige instrument-bemiddelaar* varieert van puur informatief (bijvoorbeeld een achtergrondtekst) over het aanreiken van mogelijke verklaringen (bijvoorbeeld door middel van een citaat van de kunstenaar) tot het zelf aan het denken zetten van de lezer/luisteraar (bijvoorbeeld door het instrument zich rechtstreeks tot de bezoeker te laten richten met een vraag).

Door dit grote inhoudelijke verschil is ook de vormelijke variatie groot, met onder andere programmablaadjes, folders, zaalteksten, meeneemblaadjes, titelbordjes, audiogidsen enz. Sommige van deze instrumenten hebben een vaste plaats (bijvoorbeeld een muurtekst) andere kunnen door de bezoeker worden meegenomen, gekocht of gehoord. Bij een vaste plaatsing moet die grondig worden bestudeerd, zodat geen opstopping wordt veroorzaakt (naast aspecten als zichtbaarheid, inter-

ferentie met het product enz.). In de andere gevallen moet je een voldoende grote oplage of capaciteit voorzien.

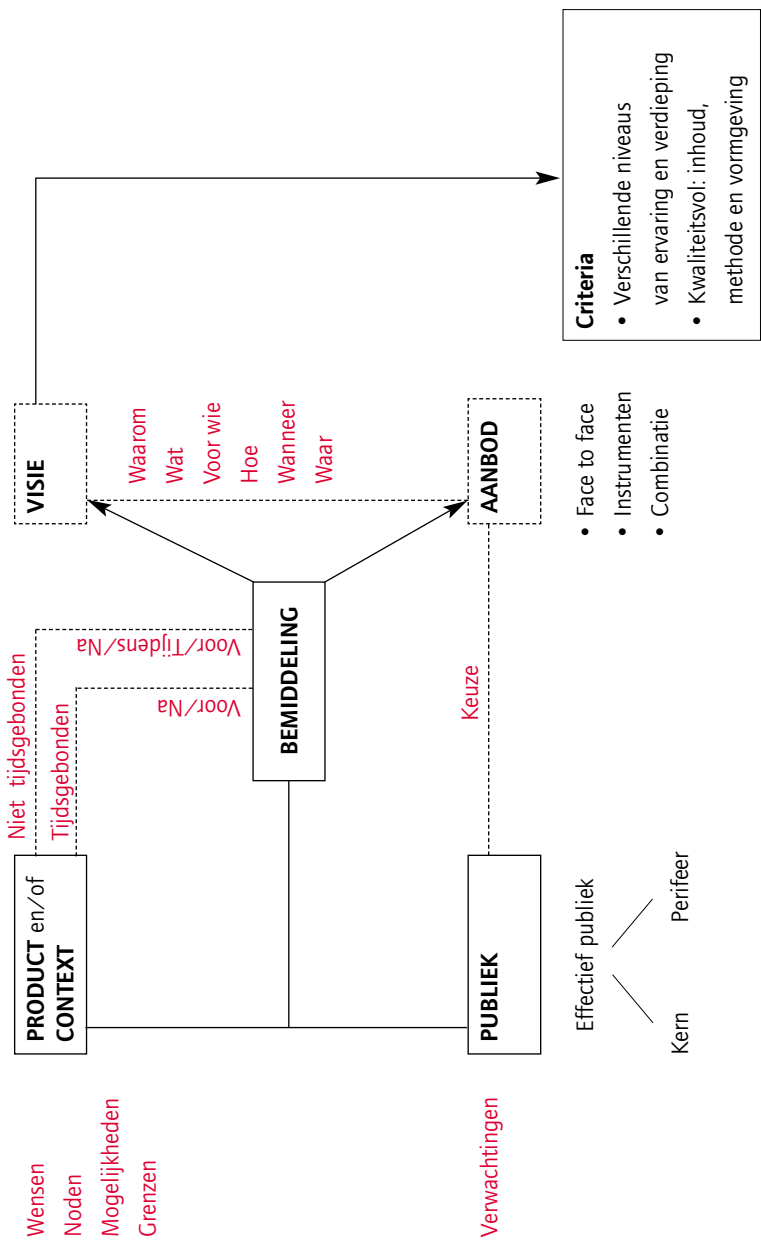
Een extra aandachtspunt bij deze bemiddelaar is *de taal*: niveau, juistheid, vlotheid enz. en in het geval van gesproken taal ook nog uitspraak en stemtimbre. *Vormgeving* is eveneens belangrijk (maar mag de inhoud niet overschaduwen) en moet aantrekkelijk, herkenbaar en leesbaar zijn. Voor audiogidsen komen daar ook gebruiksvriendelijkheid en duurzaamheid bij.

De instrument-bemiddelaar die zich in de eerste plaats van een *ander medium* dan de taal bedient, kan qua opzet eveneens variëren van informerend tot het uitlokken van een bepaalde actie van de bezoeker (bijvoorbeeld associëren, combineren enz.). Een voordeel is dat er meer afwisseling in de bemiddeling mogelijk is, dat er ruimte is voor actie van de bezoeker en dat er op verschillende zintuigen een beroep kan worden gedaan. Dat geeft – zeker voor kinderen, maar ook voor volwassenen – een aangename variatie in de werkvormen en een grotere keuzemogelijkheid. Vergeet niet dat een instrument een middel blijft. Ontwikkel het dus enkel als daar een noodzaak toe bestaat. Besteed ook extra zorg aan de gebruiksvriendelijkheid en de duurzaamheid van deze bemiddelaars, zodat niet te snel schade wordt veroorzaakt door onhandig gebruik of sleet.

5.7 Context

Bemiddelende acties met betrekking tot de context van een product kunnen puur gericht zijn op een beter begrip van de context (hoe werkt een toneeltoren?). Ze kunnen als neveneffect maar ook als doel hebben meer inzicht te verschaffen in het product door aspecten van de context te belichten (wat zit er allemaal achter een voorstelling?). Ze kunnen ook bedoeld zijn om aspecten van het huis (historiek, architectuur, organisatie enz.) te verduidelijken.

Ook bemiddeling tussen publiek en context kan ‘face to face’ (bijvoorbeeld een rondleiding achter de schermen) of via instrumenten (bijvoorbeeld teksten) gebeuren.



6.1 Het publiek

Wie begeleid je? Wie is je publiek?

Een accuraat en genuanceerd beeld van je publiek kan de kwaliteit van de begeleiding verhogen. Het gaat natuurlijk om het effectieve publiek – kernpubliek én perifeer publiek. Kennis van het effectieve publiek kan ook de externe publiekswerking helpen. Het effectieve publiek moet immers ook buiten het huis steeds opnieuw worden aangesproken en die aanspreking kan efficiënter gebeuren indien ze op die kennis wordt gebaseerd. Daarnaast kan die kennis als uitgangspunt worden genomen om te bepalen tot welke groepen binnen het potentiële publiek bijkomende promotie kan worden gericht.

De volgende punten verdienen onder andere de aandacht: leeftijd, opleiding, geografische afkomst, bezoek binnen vrije tijd of onderwijs, individueel, gezins- of groepsbezoek, samenstelling van de groep, doel van het bezoek, eerste keer of herhalingsbezoek, regelmatig of eerder sporadische cultuurconsument, achtergrondkennis. Deze lijst is zeker niet volledig en elke sector, elk huis en elk product heeft zijn eigen parameters waarnaar kan worden gepeild.

6.2 Wat zijn de verwachtingen?

Wat wil je publiek? Wat verwacht het?

Het is belangrijk om te weten met welke verwachtingen het publiek zijn bezoek aanvangt. Deze verwachtingen hangen vanzelfsprekend sterk samen met de bovengenoemde parameters: een leerkracht die met zijn klasje kleuters op bezoek komt in het

kader van een projectweek koestert heel andere verwachtingen dan een 55-plusser die misschien niet meer zo goed te been is en een aangename namiddag of avond wil doorbrengen met enkele vrienden.

De verwachtingen waarmee publieksbegeleiding in eerste instantie rekening moet houden, zijn die naar *onthaal, bewegwijzering, bezoekerscomfort en bemiddeling*. Een goed idee van de verwachtingen levert een schat aan informatie op die in grote mate kan bijdragen tot het succes van de begeleiding. De tevredenheid over een bezoek heeft immers veel te maken met de mate waarin de verwachtingen (onder andere door de begeleiding) worden ingelost.

Daarnaast koestert het publiek vanzelfsprekend ook verwachtingen omtrent het product. Het ligt echter buiten de mogelijkheden van de publieksbegeleiding om op die verwachtingen in te spelen. Als die verwachtingen niet worden ingelost, zal het in vele gevallen wel een zaak van de publieksbegeleiding zijn om de onvrede die daaruit voortvloeit, op te vangen.

Bovendien heeft het publiek verwachtingen over zichzelf: het eigen individu en de medebezoekers. Die verwachtingen worden deels ingegeven door wat ze denken dat de ander (de andere bezoeker, maar ook het huis) van hen verwacht. Het gaat dan meestal om zaken als gedrag en kledingcodes. Hier is het vooral het publiek zelf dat de verwachtingen al dan niet inlost en wordt de rol van het huis beperkt tot het zonodig bijsturen van de verwachtingen (zie ook punt 6.3, pag. 53).

Zelfs als een bezoeker beweert niets speciaals te verwachten, mogen zijn verwachtingen en de impact die ze hebben op het succes van zijn bezoek, niet worden onderschat. Een aantal verwachtingen is inderdaad van algemene aard, maar daarom is de teleurstelling of frustratie niet minder als er niet aan wordt voldaan. Denk bijvoorbeeld aan verwachtingen met betrekking tot beleefdheid, vriendelijkheid, respect, efficiëntie, stiptheid, netheid enz. Inderdaad geen speciale verwachtingen, maar de minste verslapping van de aandacht kan al negatieve gevolgen hebben. Het komt er hoe dan ook op neer dat omtrent elk aspect van publieksbegeleiding verwachtingen worden gekoesterd: onthaal, bewegwijzering en bezoekerscomfort,

bemiddeling, maar ook de betrokken medewerkers. Verwachtingen kunnen hooggespannen en bescheiden zijn, soms vallen ze binnen de verwachtingen van de publieksbegeleiding (!) en soms zijn ze verrassend, de ene keer zijn ze realistisch en de andere keer misschien een beetje misplaatst. Wat er precies wordt verwacht, zal afhangen van het huis en van (het type) bezoeker.

Metten is weten

Welke verwachtingen koestert het publiek nu precies over de begeleiding?

Publieksmedewerkers kunnen daar op basis van hun ervaring een aantal zeer bruikbare antwoorden op formuleren. Zeker de medewerkers die persoonlijk contact hebben met het publiek, kunnen op basis van reacties, vragen en opmerkingen over het algemeen vrij accuraat inschatten wat het publiek verwacht. Ook *door af en toe in gesprek te gaan met het publiek*, kan je heel wat te weten komen. Dit verdient zeker te worden aangemoedigd, omdat de gegevens die je op die manier verzamelt niet zozeer van kwantitatieve dan wel van kwalitatieve aard zijn. De opgedane kennis betreft misschien minder bezoekers, maar is wel veel ruimer en dikwijls bijzonder interessant.

Als aanvulling op deze kennis en zeker om te kunnen beschikken over – statistisch – volledige gegevens, kan je een *publieksonderzoek* doen. De jongste jaren besteden steeds meer huizen aandacht aan deze materie. Dergelijk onderzoek vraagt enige voorbereiding en investering, maar is altijd de moeite waard: de tevredenheid van het publiek is immers in hoge mate afhankelijk van de manier waarop met hun verwachtingen wordt omgegaan.

>> Voor meer info over mogelijkheden om aan publieksonderzoek te doen, zie www.cultuurnet.be

Voor het uitbreiden van de kennis over het publiek in het algemeen (leeftijd, opleiding enz.) kunnen zowel publieksonderzoek als de ervaring van de medewerkers nuttige gegevens opleveren. Vooral de onthaalmedewerkers beschikken doorgaans over

een ruime kennis over het publiek en aan hen kan eventueel worden gevraagd om een aantal parameters bij te houden. Het is overigens niet noodzakelijk om voor alle publiekaspecten een ander onderzoek te doen: één publieksonderzoek kan peilen naar alle verschillende elementen.

Kennis van de verwachtingen (en het publiek) is één ding, maar ga je er ook goed mee om? Bereik je met je publieksbegeleiding het *gewenste resultaat*? Ook dit aspect verdient aandacht. Omwille van de complexiteit ervan kan deze evaluatie het best worden benaderd via dieptegesprekken. Dergelijk onderzoek vraagt niet geringe investeringen, maar deze evaluatie is een noodzakelijke voorwaarde om te groeien en de bezoeker niet alleen een aangename tijd, maar ook een beklijvende ervaring te bezorgen. Het valt aan te raden om de evoluties en schommelingen binnen het publiek constant op te volgen, maar het is niet nodig om deze evaluatie op zeer regelmatige basis te doen. Vooral veranderingen in de samenstelling van het publiek en/of in de publieksbegeleiding zullen hiertoe de aanleiding vormen.

6.3 **Waar komen de verwachtingen vandaan?**

De verwachtingen van 'het publiek' worden in zekere mate door factoren buiten henzelf gestuurd. Tot op bepaalde hoogte zijn we zo zelf verantwoordelijk voor de verwachtingen waarmee het publiek ons benadert.

De communicatie van het huis (externe publiekswerking) speelt hierin een belangrijke rol. De promotie (van het product, het bemiddelingsaanbod, het huis enz.) verleidt het publiek tot een bezoek en creëert (hoge) verwachtingen. De promotie spitst zich in de eerste plaats toe op het product, maar geeft ook vorm aan het imago van het huis. Dat imago kan verwachtingen opwekken met betrekking tot publieksbegeleiding: sfeer, inrichting, onthaal, comfort, bemiddelingsmogelijkheden enz.

Zorg ervoor dat de interne en de externe publiekswerking goed op elkaar afgestemd

zijn. Zo vermijd je dat je dingen 'belooft' die je niet kan inlossen. Eenvoudig gezegd: promoot een bezoek niet bij andersvaliden als de bewegwijzering te hoog hangt en trek geen schoolgroepen aan als die niet op een aangepast bemiddelingsaanbod kunnen rekenen.

Wek dus verwachtingen op die je kan inlossen en vermijd dat acties op het terrein van de externe publiekswerking verwachtingen opwekken waaraan de interne publiekswerking (of het huis, of het product) niet tegemoet kan komen. De publieksbegeleiding moet in dat verband ook zorgvuldig omgaan met wat zij het publiek voorspiegelt in haar eigen communicatie (bijvoorbeeld brochures waarin het aanbod wordt bekendgemaakt).

Verwachtingen van het publiek worden ook opgewekt en/of gestuurd door *de sector*. De momenten waarop de verschillende huizen van een sector zich in groep profileren, zijn wat dat betreft sleutelmomenten. Tijdens grote evenementen (bijvoorbeeld Erfgoeddag, Open Monumentendag, Jeugdboekenweek) en festivals treedt de sector met bijkomende promotie voor het voetlicht waardoor ook het 'grote publiek' wordt bereikt. Zeker voor het publiek dat bij dergelijke gelegenheden voor de eerste keer over de drempel stapt, is het belangrijk dat men dan duidelijk communiceert over de normale werking, dat men geen onrealistische of misplaatste verwachtingen schept. Blijf dus trouw aan het product en de visie op publieksbegeleiding: houd vast aan je identiteit en laat je niet verleiden tot initiatieven in de entertainmentsfeer als die niet bij je identiteit passen. Het beeld dat dergelijke acties ophangen, zal misschien wel een volgend bezoek uitlokken, maar de teleurstelling zal groot zijn en het bezoek zou wel eens het laatste kunnen zijn.

Een derde belangrijke factor is *de algemene perceptie van cultuur*, die voor een deel wordt beïnvloed door het beleid, denk bijvoorbeeld aan het participatiedebat, of het onderwijs. De maatschappelijke perceptie is heel verscheiden en vaak clichématig: opera is iets voor oudere mensen en in musea moet een geconsacreerde stilte hangen. Acties van de verschillende sectoren kunnen in dergelijke beelden verandering brengen.

6.4 Hoe gaan we met de verwachtingen om?

Als je een goed beeld hebt van de verwachtingen van het publiek, is de vraag wat je daarmee gaat doen.

Het is niet omdat je de verwachtingen kent, dat je ze ook per definitie moet inlossen.

De visie en het beleid staan los van de verwachtingen van het publiek; zij komen voort uit de opdracht en de doelstellingen van het huis en de publieksbegeleiding.

Er is natuurlijk altijd sprake van een zekere mate van beïnvloeding.

Kennis van de verwachtingen zal de werking wél verbeteren, op voorwaarde dat je er iets mee aanvangt. Zelfs als je in bepaalde gevallen oordeelt dat de verwachtingen onrealistisch en/of misplaatst zijn, levert dit nog altijd winst op voor de publieksbegeleiding: deze kennis geeft je de mogelijkheid om die verwachtingen in een vroeg stadium te ontzenuwen en zo teleurstellingen te voorkomen. In het beste geval levert die kennis nieuwe inzichten op waarmee de publieksbegeleiding haar voordeel kan doen. Zij kan bijvoorbeeld helpen om de beschikbare middelen doeltreffender in te zetten.

Er zijn drie mogelijkheden:

- de verwachtingen komen overeen met de bestaande situatie inzake publieksbegeleiding: er hoeft niets te veranderen;
- de verwachtingen komen niet overeen met de bestaande situatie inzake publieksbegeleiding, maar zijn wel legitiem en het inlossen ervan is haalbaar en past binnen de visie: de situatie wordt aangepast;
- de verwachtingen komen niet overeen met de bestaande situatie inzake publieksbegeleiding, maar zijn onrealistisch en/of misplaatst: de situatie wordt niet aangepast, er wordt bekeken hoe de verwachtingen kunnen worden bijgesteld.

Voor zover ze passen binnen de visie en het beleid kunnen de verwachtingen van het publiek dus voor verschuivingen zorgen: van sommige verwachtingen leer je echt iets

bij, wat moet leiden tot een aanpassing van de werking. Dat zou de tevredenheid over het bezoek en het contact met het product moeten doen stijgen.

Zo kan je de prioriteiten verleggen, bijvoorbeeld door een herschikking van de middelen waardoor je bepaalde aspecten binnen de bestaande situatie beter kan uitbouwen. Als je constateert dat het publiek meer belang hecht aan zitgelegenheid dan aan dure programmaboekjes, kan je in verhouding meer gaan besteden aan zitgelegenheid. Als blijkt dat het publiek een bepaalde service mist, kan je die als nieuw element aan de publieksbegeleiding toevoegen. Wat het publiek als storend ervaart, kan je wegnemen, vervangen of veranderen.

Doe dit steeds met respect voor het publiek (alle publiek, niet een deelverzameling met een bepaald verwachtingspatroon), het product, het huis en de eigen uitgangspunten. Als bijvoorbeeld blijkt dat je publiek veel belang hecht aan kindvriendelijkheid, kan je op dat vlak je inspanningen opdrijven, zonder gewoon kinderopvang te gaan organiseren – het doel is nog altijd het contact tussen het (kinder)publiek en het product.

Door de omkadering en het bemiddelingsaanbod zo ruim en flexibel mogelijk te maken, kan je al aan een groot deel van de verwachtingen tegemoetkomen. Vooral de face-to-face-bemiddeling is in dat opzicht bijzonder geschikt: de bemiddelaar kan (en moet) bij aanvang van de bemiddeling polsen naar de verwachtingen van het publiek en kan die vervolgens bijsturen of er op inspelen.

Ook met *verwachtingen* die – voor het huis althans – *naast de kwestie* zijn, moet je rekening houden. Voor het publiek zijn ze wel belangrijk en hebben ze bijgevolg een impact op het succes van het bezoek. Negeer ze dus niet, maar stippel een strategie uit om ze zoveel mogelijk op voorhand (in ieder geval voor de betaling en de aanvang van het bezoek) bij te sturen en te ontzenuwen. Anticipeer op de verwachtingen en geef (correcte) informatie die het beeld bijstelt. Voorzie ook een goede nazorg in geval bezoekers toch teleurgesteld werden: behandel klachten op een correcte manier, leg uit en argumenteer waarom die bepaalde keuze werd gemaakt die niet overeenkwam met hun verwachtingen.

7.1 Door iedereen

Publieksbegeleiding is een gedeelde verantwoordelijkheid: Cultuur is er voor een publiek, dus iedereen die in de culturele sector werkzaam is, heeft in meerdere of mindere mate met het publiek te maken. (Het omgekeerde is natuurlijk ook waar: iedereen die in de culturele sector werkt, heeft een verantwoordelijkheid ten opzichte van het culturele product en zijn maker.) Iedereen heeft zijn rol te spelen binnen het raderwerk van activiteiten dat erop gericht is om het publiek in de beste omstandigheden samen te brengen met het product. Dat geldt ook voor de medewerker wiens verantwoordelijkheid in de eerste plaats elders ligt, bijvoorbeeld bij het product, het personeelsbeleid of de boekhouding; als het decor omvervalt, het personeel ontevreden is of er problemen zijn met de facturen voor de rondleidingen, zal dat een negatieve weerslag hebben op het succes van het bezoek. Loopt op de verschillende terreinen alles op wieltjes, dan zal het contact met het product vanzelf van een grotere kwaliteit zijn.

Medewerkers die in het vizier van het publiek komen, ongeacht hun functie, hebben een grotere verantwoordelijkheid. Iedere medewerker die zich in voor publiek toegankelijke ruimtes van het huis bevindt, dient zich bewust te zijn van het feit dat zijn gedrag en voorkomen reflecteren op het beeld dat de bezoeker zich van het huis vormt en zelfs op de mate waarin de bezoeker tevreden terugblijkt op zijn bezoek. Het is bijvoorbeeld niet meer dan beleefd dat iedereen, ook administratief personeel en directie, zich als medewerker kenbaar maakt, bijvoorbeeld door het dragen van een badge. Dit geldt zeker in geval de medewerker de bezoeker aanspreekt.

Een nog grotere verantwoordelijkheid ligt bij de *medewerkers* die werken met het

publiek: hun eerste bekommernis moet de begeleiding van het publiek zijn. Onthaalmedewerkers (onthaal, info, kassa, tickets, uitlenen en reserveren, administratie, plaatsbegeleiding enz.), gidsen en andere educatief medewerkers enz. moeten klantgericht zijn en aandacht hebben voor non-verbale communicatie, taalgebruik, inhoudelijke boodschap, loyaliteit tegenover product en beleid enz. Ook andere medewerkers die voor een (dikwijls groot) deel van hun functie binnen het domein van de publieksbegeleiding vallen, dienen met deze aspecten rekening te houden in hun omgang met het publiek: vestiairepersoneel, toilet dames en –heren, cafetaria-medewerkers, shopbedienden, bewakingspersoneel enz.

De eindverantwoordelijke voor de publieksbegeleiding werkt op stafniveau. In samenwerking met andere beleidsdomeinen zoals de externe publiekswerking en de artistieke werking, bepaalt hij of zij de visie en het beleid. Afhankelijk van de omvang en de prioriteiten van het huis, is publieksbegeleiding toevertrouwd aan een deeltijdse of aan één of meerdere voltijdse medewerkers. In wat volgt wordt gefocust op deze medewerker(s) aangezien zij de sturende en organiserende factor vormen. We zullen daarbij gemakshalve van de ideale situatie vertrekken en de meervoudsvorm gebruiken.

Noot: Vrijwillige medewerkers worden in dit korte bestek buiten beschouwing gelaten. Vrijwilligers werken niet exclusief voor de publieksbegeleiding, maar kunnen in een cultuurhuis in verschillende domeinen ingezet worden.

7.2 **Interne organisatie en communicatie**

De verantwoordelijken publieksbegeleiding vormen het informatieknooppunt tussen het huis/product en de medewerkers die de publieksbegeleiding in praktijk brengen. Zij verzamelen en verwerken de informatie over het product en het huis en verspreiden die bij de andere medewerkers die zo het publiek correct kunnen informeren en verder helpen. Dat gebeurt idealiter in nauwe samenwerking met de externe publiekswerking. Voor het verzamelen van de informatie wordt de medewerking van de overige afdelingen en diensten van het huis verondersteld.

De omgekeerde beweging moet ook worden gemaakt: de medewerkers die het eigenlijke contact met het publiek hebben, zijn uitstekend geplaatst om daarover nuttige informatie te verzamelen, zoals we ook al in 6.2 aanstipten. Op basis van die informatie kan de publieksbegeleiding, maar ook het huis in het algemeen, de werking optimaliseren.

Het personeel dat met het publiek te maken krijgt, wordt op dat vlak gecoördineerd, geïnstrueerd, opgeleid en gecoacht door de verantwoordelijken publieksbegeleiding. Voor andere taken – bewaking, shop, cafetaria enz. – werkt het vaak onder de verantwoordelijkheid van een andere afdeling. Goede afspraken tussen de afdelingen zijn noodzakelijk voor een vlotte werking en een enthousiaste ploeg.

Een *interne basisopleiding*, zelfs voor op het eerste gezicht eenvoudige functies, verzekert een goede start. Een *regelmatige navorming* (intern of extern) en coaching zorgen ervoor dat de kwaliteit van de publieksbegeleiding constant blijft of verbeterd wordt. Het motiveert het personeel, wat eveneens een positief effect heeft op de ervaringen van het publiek. Besteed niet alleen aandacht aan het wat, maar ook aan het hoe van de publieksbegeleiding én aan de versterking van het team of de teams die het in de praktijk moeten brengen.

Eveneens een constant aandachtspunt is de *coördinatie en instructie* van deze medewerkers. Dat gaat verder dan het doorgeven van informatie, denk bijvoorbeeld aan nieuwe afspraken en reglementen, nieuwe prijzen zoals een tijdelijke korting voor een bepaalde doelgroep, veranderingen in de functies en bijkomende taken zoals het afnemen van een enquête enz.

De verantwoordelijken publieksbegeleiding moeten een *heldere organisatiestructuur* opmaken, waarin ieders positie en takenpakket op het vlak van interne publiekswerking wordt vastgelegd. Alle verantwoordelijkheden en alle (ver)banden in alle richtingen – horizontaal en verticaal, zowel naar beneden als naar boven – worden daardoor duidelijk voor alle betrokken personeelsleden.

De verschillende taken en verantwoordelijkheden binnen de publieksbegeleiding

moeten naar de juiste collega's worden gedelegeerd, rekening houdend met hun kennis en vaardigheden, maar ook met hun voorkeuren. Het valt aan te raden om een model te ontwikkelen op basis van inspraak en wederzijds respect, waarin iedereen die iets met publieksbegeleiding te maken heeft, zijn inbreng kan hebben en zich gewaardeerd voelt. Stimuleer je medewerkers om als een hecht en betrokken team samen te werken en waak over hun welbevinden. Heb met andere woorden als verantwoordelijke publieksbegeleiding aandacht voor interne klantgerichtheid.

Een *open, volledige, correcte en tijdige communicatie* is de basis van een goede werking en verstandhouding. Niet alleen over het product, maar ook over praktische en technische veranderingen moet duidelijk worden gecommuniceerd. Ook omgekeerd moeten er communicatielijnen liggen: iedereen moet weten waar hij terecht kan met wat en naar wie bepaalde vragen en/of opmerkingen van het publiek kunnen worden doorverwezen. Deze communicatielijnen moeten steeds open staan: de verantwoordelijke medewerkers moeten voldoende beschikbaar zijn, bijvoorbeeld op vaste momenten of op afspraak en dat ondersteund door bijvoorbeeld e-mail.

7.3 **Kwalificaties en vaardigheden**

Er bestaat tot op heden in België geen opleiding inzake publieksbegeleiding in de/een culturele sector. Dit is een groot gemis, aangezien kwalitatieve publieksbegeleiding een gecombineerde kennis van het product en van begeleidingsaspecten vraagt, wat geen enkele huidige studierichting biedt. De ideale situatie is dan ook om een medewerker met een opleiding in beide gebieden te kunnen inzetten, maar nog beter – bij grotere huizen ook op het vlak van werkvolume – is het om twee medewerkers met elk hun gespecialiseerde expertise in team te laten werken. Dit is echter niet voor elk huis een realistisch streven, onder andere omwille van de schaal en de financiële middelen.

Zelfs in de ideale situatie waarin de gecombineerde kennis beschikbaar is, is het aan-

gewezen om zich in bepaalde materies bij te scholen. Voor sommige projecten (de inrichting van de balie bijvoorbeeld, de ontwikkeling van een bemiddelingsinstrument, of een cursus of lezing over een specifiek onderwerp) is echter *externe expertise* nodig. Daarvoor kan tijdelijk iemand worden aangetrokken (een architectenbureau, een kunsteducatieve organisatie, een specialist in een specifieke kunststroming enz.). Externe expertise inschakelen is ook een oplossing als de gecombineerde kennis niet aanwezig is of bij tijdsgebrek – op voorwaarde dat er een budget voorhanden is.

Het is dikwijls een pluspunt voor de werking als de medewerkers *ervaring* hebben met bemiddeling in de praktijk, aangezien bemiddeling de kerntaak van de publieksbegeleiding en een vrij complex gegeven is. Ook af en toe nog eens zelf in contact komen met het publiek valt aan te bevelen. In sommige huizen bemiddelen de medewerkers op regelmatige basis zelf, een situatie waarbij erover moet worden gewaakt dat het andere, ontwikkelende, organiserende, ondersteunende enz. werk niet in het gedrang komt.

Omwille van het uiteenlopende werk dat bij publieksbegeleiding komt kijken, beschikken de medewerkers best over een *theoretische én praktijkgerichte ingesteldheid*. Zowel het ontwikkelen van een visie als het implementeren van het aanbod behoort immers tot de taken. Een specifiek aandachtsgebied zijn vaardigheden op het vlak van organisatie, communicatie en samenwerking, aangezien een groot en dikwijls heterogeen team moet worden bestierd en gemotiveerd. De aard van het werk, met deadlines en last-minute-veranderingen, vraagt ook creativiteit en inventiviteit, stressbestendigheid en flexibiliteit. Publieksbegeleiding is nooit af, maar altijd in beweging.

De medewerkers moeten niet alleen oog hebben voor bemiddeling maar ook voor het *geheel van de omkadering en begeleiding van het bezoek* (onthaal, bewegwijzering en bezoekerscomfort). Zij moeten zich voor beide aspecten kunnen motiveren. Voor een succesvolle publieksbegeleiding is een grote interesse in cultuur en in mensen nodig en een groot inlevingsvermogen in kunstenaar en publiek.

Slotbeschouwing

Een goed gesprek tussen publiek en kunst & cultuur is niet altijd vanzelfsprekend. Het is de taak van de publieksbegeleider om zo'n goed gesprek mogelijk te maken. Je moet daartoe bij wijze van spreken de deur opendoen, de bezoeker welkom heten en zijn jas aannemen, hem de weg wijzen naar de salon en hem daar in een luie zetel installeren tegenover zijn gastheer, de open haard aansteken en een gezellig lichtje aanknippen, misschien een hapje en een drankje aanbieden en als het gesprek niet op gang mocht komen of stilvalt, discreet een inbreng doen. Bij de beëindiging van het gesprek begeleid je de bezoeker naar de voordeur, reikt hem zijn jas aan onderwijl informerend naar zijn welbevinden en sluit uiteindelijk het bezoek af met een welgemeend 'tot ziens en bedankt voor je bezoek'.

Zo opgesomd lijkt dat een fluitje van een cent, maar er is veel om aan te denken en mee rekening te houden. Elke publieksbegeleider moet dat op zijn eigen manier doen, afhankelijk van het product, het huis en zijn algemene context.

In dit boekje hebben we getracht om die aandachtspunten op een rijtje te zetten en enkele tips mee te geven, gebaseerd op onze eigen ervaringen in het werkveld. Het doel was niet om een alomvattend overzicht, een typevoorbeeld of een theorie van de publieksbegeleiding te geven, wel om (beginnende) publieksbegeleiders een instrument te bieden waarmee ze zich kunnen oriënteren in de omvangrijke en gevarieerde praktijk.

Oproep

Elke context vraagt een specifieke aanpak en de regels die vandaag gelden, zijn morgen wellicht heel anders. Ook het domein van Publieksbegeleiding is voortdurend in beweging. Daarom is dit boekdeeltje maar één bron om je op weg te helpen en zal www.cultuurnet.be verder gaan waar het hier stopt.

Jouw expertise is hierbij heel belangrijk. We nodigen je dan ook uit om je commentaren, suggesties of correcties, ingegeven door jouw ervaringen uit het veld, mee te delen op de website van CultuurNet Vlaanderen. Alleen op die manier kunnen we de vinger aan de pols houden van de publieksbegeleiding in de culturele sector.

Register

A

Aanbod 30, 31, 39-43; 45, 49

Achter de schermen 32, 48

B

Bemiddelaar 45-48; 56

Bemiddeling 9-11; 13, 29-31; 39-49

Face to face 44-46; 48, 49

Instrumenten 42, 46-49

Bezoekerscomfort 1, 33-38; 51, 61

Bewegwijzering 11, 26-32; 34, 38, 51, 61

Interne bewegwijzering 26

Externe bewegwijzering 26-29

C

Comfort en sfeer 21, 34-38; 53

Communicatie 7, 18, 54, 60, 61

Non-verbale communicatie 18, 45, 58

Context 48, 49

Cultuurconsument 14, 50

E

Educatie 7, 10, 42, 43

F

Faciliteiten 37, 38

G

Gegevensverwerking 14, 15, 17, 22

I

Imago 14, 15, 19, 21, 53

Informatievoorziening 14, 15, 17, 22, 23

Interne organisatie 13, 24, 58

K

Klantgericht 15, 58

Kwalificaties en vaardigheden 60

M

Medewerker(s) 57, 58, 60

O

Onthaal 14-25; 51, 53, 58, 61

Telefonisch onthaal 14, 18, 19, 21

Schriftelijke onthaal 14, 20

Virtueel onthaal 14, 21

Face-to-face-onthaal 14, 17, 22, 23

Voortgezet onthaal 25

P

Pictogrammen 27, 29

Product 7, 8, 10, 11, 29, 30, 32-35; 39-51; 53-62

Tijdsgebonden 41, 49

Niet-tijdsgebonden 41, 44, 45, 49

Publiek 7-13; 17, 24, 37, 39, 44-49; 50-56; 57-62

Effectief publiek 8, 26, 49

Kernpubliek 8, 9, 40, 49, 50

Perifeer publiek 8, 49, 50

Potentieel publiek 9, 49

Niet publiek 9, 49

Publieksbegeleiding 7-13; 17, 22, 25, 26, 39, 42, 50-63

Publieksonderzoek 52, 53

Publiekswerking 7, 12

Externe publiekswerking 8, 13, 20, 21, 26, 41, 50, 53, 54, 58

Interne publiekswerking 13, 33, 42, 59

R

Recreatieve 43

S

Sector 50, 54

T

Taken en verantwoordelijkheden 13, 59

Toegankelijkheid 38

Totaalervaring 11

V

Verkoop 14, 15, 17, 19, 22, 23

Verwachtingen 11, 27, 43, 49-56

Visie 12, 39-42; 49, 54, 55, 58, 61

Voorzieningen 28, 29, 33, 34, 36, 37

W

Wegwijzers 26-28; 31, 38

Beknopte literatuurlijst

- ADRIAENSSENS, I, CAPENBERGHS, J. & DE RYNCK, P. (1998). *Musea en publiekswerking. Zeven cases als inspiratiebron & Een museumkaart als instrument?* Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brussel.
- COSTERS, N. & VAN DE CRAEN, P. (2001). *Het schrijvende en beschrijvende museum: zaalteksten, muurteksten, kernteksten of beeld zonder tekst* (7). Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brussel.
- COSTERS, N. & VAN DE CRAEN, P. (2001). *Schrijf eens een tekst... in een museum.* Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brussel.
- HEIN, E.G. (1998). *Learning in the Museum.* Routledge, London.
- HOOPER-GREENHILL, E. (1999). *The Educational Role of the Museum.* Routledge, London.
- KONIJN, F. (2001). Mist museumeducatie de boot? Naar een nieuwe museologie. In: *Volgt de gids? Nieuwe perspectieven voor educatie en gidsing in kunstmusea.* Koning Boudewijnstichting, Brussel, p. 133-143.
- OOMKES, F.R. (1998). *Communicatieleer.* Meppel, Boom/Amsterdam.
- RANSHUYSEN, L. (2003). *Een nieuw stadsmuseum voor Gent. Voorstellen vanuit het beoogde publiek.* Gent Cultuurstad vzw, Gent.
- RANSHUYSEN, L. (2003). *Publieksonderzoek in de Vlaamse musea* (8). Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brussel.
- ROBERTS, L.C. (1997). *From Knowledge to Narrative: Educators and the Changing Museum.* In: Boekmancahier. Kwartaalschrift voor kunst, onderzoek en beleid. Jg. 10, nr. 38, pp. 395-398.
- SPIERTS, M. (2001). De ingebouwde spanning tussen kunst en vorming. In: *Volgt de gids? Nieuwe perspectieven voor educatie en gidsing in kunstmusea.* Koning Boudewijnstichting, Brussel, pp. 9-27.
- VELS Heijn, A. (2002). 'Eruit halen wat erin zit': in het museale veld is pragmatisch cultureel ondernemingschap gewenst. In: *Boekmancahier. Kwartaalschrift voor kunst, onderzoek en beleid.* Jg. 14, nr. 52, pp. 167-173.

- WILDER, S. (2002). *Het suppoostenboek. Over de kunst van waken en werken in het museum*. Stad Antwerpen i.s.m. Vlaamse Museumvereniging, Antwerpen.
- Cultuurstudies deel 1-7 (1998-1999), Departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, Afdeling Communicatie en Ontvangst, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brussel.

Publieksbegeleiding in de praktijk maakt deel uit van de Praktijkreeks over cultuurcommunicatie en cultuurbemiddeling van CultuurNet Vlaanderen waarbij ervaren praktijkwerkers hun kennis en ervaring ter beschikking stellen van de culturele sector.

Verschenen in de Praktijkreeks:

- 1 Communicatieplanning van theorie naar praktijk – Kathleen Weyts
- 2 Communiceren met pers en media – Reinhilde Weyns
- 3 Publieksbegeleiding in de praktijk – Peggy Saey & Marijke Van Eeckhaut (MuHKA)
- 4 Cultuurparticipatie en maatschappelijk kwetsbare groepen – Ine Vos

De praktijkboekjes zijn te bestellen bij CultuurNet Vlaanderen.

Wat te doen? Stort 11,5 € (prijs 10 € + 1,5 € verzendingskosten) per boekje **op rekeningnummer 001-3396755-85 met vermelding van naam en adres.**

Het aantal betaalde exemplaren bezorgen we dan zo spoedig mogelijk.

Surf naar www.cultuurnet.be voor:

- aanvullende informatie & services (updates, kalender, downloads, enz.);
- de gelegenheid om praktijkervaringen en inzichten uit te wisselen met collega's.