

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

Academiejaar 2019-2020

Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie

De muzikale entrepreneur

Een onderzoek naar de drijfveren en denkprocessen bij
DIY-muziekproductie

Cedric Fret

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de
graad van: Master in het Cultuurmanagement

Promotor: prof. dr. Annick Schramme
Bedrijfsbegeleider: Line Pillet

Voorwoord

Muziek en kunst zijn onmisbare componenten in de wereld. Ze bieden zowel een weerspiegeling van de soepele harmonieën, als een reflectie van de ruwe en rauwe kanten van het leven. Die eenvoud is iets dat in mijn ogen de essentie is in de ontwikkeling van een artistiek product. Imperfectie is perfectie. DIY is een manier om terug te grijpen naar die essentie.

Deze scriptie was zeker en vast een uitdaging en was daarom niet mogelijk zonder de hulp van verschillende partijen. Daarom wil ik eerst en vooral Line Pillet en Donia Shahali bedanken voor hun mental support doorheen dit uitgebreide traject. Vervolgens wil ik graag professor Annick Schramme bedanken voor haar feedback en de aanmoedigingen in het proces van deze masterproef. Maar ook professor Van Andel voor het geven van advies bij het kraken van methodologische vraagstukken.

Daarbij wil ik ook elke muzikant bedanken die deel heeft genomen aan deze studie, omdat elke case een ontzettend boeiend verhaal was.

Tot slot wil ik ook Christian Fret en Christine Verstraelen bedanken voor hun blijvende steun.

Abstract

Do-It-Yourself representeert een 'hands-on'-mentaliteit waar in plaats van te vertrouwen op hulp van buitenaf, overgeschakeld wordt naar eigen expertise om aan de hand van beschikbare middelen creatieve oplossingen te bedenken. Dit onderzoek is een tweedelige studie dat enerzijds de *drijfveren* en anderzijds de *denkprocessen* onderzoekt bij muzikanten die verscheidene aspecten van hun productieproces benaderen met een DIY-mentaliteit. Aan de hand van een verkennende studie wordt het DIY-concept in het eerste deel van de scriptie binnen diverse contexten van de academische literatuur geplaatst, waarna de theoretische accumulatie daarvan de leidraad biedt voor analyses in het veld. Daarvoor werd een multiple case study opgezet die de perspectieven van vier muzikanten uit Vlaamse bodem tot in de diepte bestudeerde, in een poging de intrinsieke redenen te achterhalen die hen drijven in hun keuze om muziek in eigen beheer te produceren. Deze cases zijn Gilman, Captain Kaiser, Ansatz der Maschine en Cargo Mas. Het tweede deel van de scriptie schakelt over naar een process research approach, waar aan de hand van de theoretische concepten van effectuation en causation de strategische beslissingsprocessen van de vier cases worden ontleed binnen de productietrajecten van hun plaat. Daarvoor werden vier event sequence-lijsten opgesteld, met elks 40 tot 55 beslissingsevents die beschrijven hoe een proces verandert overheen de tijd. Op die manier werd in kaart gebracht wanneer, hoe en in welke mate muzikanten kunnen overschakelen van een ondernemingslogica dat eerder flexibel is van aard, naar een dat eerder planmatig is van aard. Zodoende kon de evolutie in gebruik van effectuation en causation grafisch worden weergegeven, alsook de tijdlijnen van de vier trajecten die illustreren hoe het organische proces van muziekproductie zich in een variatie aan vormen kan presenteren.

Executive summary

Do-It-Yourself is an increasingly popular concept which represents a hands-on mentality, where instead of being dependent on help in the external environment, the focus is shifted to one's own expertise to be able to create innovative solutions in contexts of resource constraints. This study explores the *motivations* and *decision-making processes* of musicians who apply a DIY-philosophy in the creation, production and release of their music by drawing upon the notions of effectuation and causation designed by Sarasvathy (2001) as a way to study entrepreneurial decision-making logics in the creative industries.

Despite the major shifts in the music business industry, the marketplace is still highly ambiguous. Additionally, the critique often arises that it is becoming progressively harder for musicians to be able to rise above the masses. Thus artists in the creative industries have to be able to make carefully thought-out decisions in an environment that has high risks, uncertainty and unpredictability (Van Andel & Schramme, 2015). Within such contexts there are a number of musicians who have a more pragmatic way of approaching music. Because with the right mindset a musician can create, produce and release his music entirely independently (Taylor, 2010). In doing so they become, in the words of Wolf and McQuitty (2011), the *builder*, the *designer*, the *inspector* and the *evaluator* of their product. Consequently, 'being a musician' is evolving into something other than writing lyrics, creating melodies or performing in front of an audience. Organizational tasks such as the promotion and distribution of a record, managing concert bookings, planning studio sessions, drawing up contracts with external partners, and even technical know-how such as mixing and mastering a record are just the tip of the iceberg within a broad range of necessary skills. The DIY-mentality reflects the modern evolution a traditional musician is going through which requires an expansion of their artistic, technical and managerial skillset. Even more so because the climate in which musicians operate is heavily influenced by economic pressures, turning the ability to make do with the resources at hand into a prerequisite for successfully introducing a new record into the marketplace (Kunstenpunt, 2016). Therefore, one could ask: is DIY-music production a voluntary choice, or is it a necessity? Because musicians who have full control of all aspects of their production processes, usually see all the accompanying benefits in return, instead of having to pick up whatever royalties are thrown their way (Gauntlett, 2018). Consequently the character of such musicians is gradually becoming more similar to that of an entrepreneur. Just like entrepreneurs, DIY-musicians start out with passion in their hearts and an eye for opportunity. In addition, they will have to decide

how they will organize their process, in order to carve out their own pathway throughout the uncertainties of the musical landscape. Doing so, this will help them gain the capacity to start molding their creative ideas into a high-quality product, with which they can distinguish themselves in their competitive environment.

In order to discover the *motivations* of the entrepreneurial musicians, an exploratory study was set up. In a first step the Do-It-Yourself-principle was researched within various contexts in academic literature. Hence this underexposed concept could be given its place within the boundaries of the modern music industry. The information found is discussed in the first two sections of the theoretic background in [chapter 3](#). Literature showed that DIY-music production is defined as “a situation where artists want full control over the production, promotion and distribution of their own music, where the processes are in many cases kept separate from the mainstream industry, with the modern symbol being the bedroom studio” (Hitters & den Drijver, 2017). However, the findings of this study suggest that this definition is inadequate, compared to the real contexts of the cases examined. Artists in this study all show a variety of partnerships with different stakeholders in the professional sector and their local network, while maintaining a balance between a DIY-approach and the dependency on external services. Examples from the cases studied are independent booking agencies, promotional agents, small and larger labels or multifaceted managers. Thus this study concludes that DIY does not have a binary nature, where a musician either entirely does or entirely does not autonomously produce creative work, but rather that it is a philosophy or work ethic that is interwoven throughout the process of music production. Or it is a technique that can be applied in case of problematic situations by using available resources to bring about creative solutions. In a second step, by means of a qualitative multiple case method, the perspectives of four Flemish musicians were compared in depth in light of their decision to produce music independently. Additionally a fifth case was briefly questioned to acquire the perspective of a female musician on certain aspects of music production. The results are discussed in [chapter 4](#). The comparisons showed that musicians could be driven by a personal commitment with an eye for detail, the need for a personalized creative work ethic, symbolic rewards from their peers, their music scene or community, a need to differentiate themselves in the marketplace or a moral code. Furthermore, three motivations were identified as most significant. The first motive was the need to be heard in the absence of available professional support in business, promotional or financial activities. The second motive is the need for autonomy. Musicians pursued autonomy because it is a way to achieve authenticity, maintain creative control and facilitate flexibility in the production of their records.

The third significant motive was undoubtedly the potential to gain economic benefits from alternative methods of production as a reaction to the limited resources available. The one female musician who was included at a later stage during the study showed to be driven by a need for flexibility and creative control. However, in contrast to what literature suggested, this musician did not experience a negative impact as a result of a male dominated industry and thus was not motivated by a need for personal empowerment. Finally, a number of variables were discovered that may have a supporting influence on the DIY-music production process. On the one hand, these are the various available technological tools or digital platforms and on the other hand a strong network with a collectivist attitude within which the musicians operate.

In order to find out the *decision-making logics* musicians used, a switch was made to a process research approach. This method made it possible to map the production processes of four recent records. This was accomplished by means of event sequence lists describing the decisions made by the musicians along the course of their trajectory. In this way, it was possible to identify which underlying entrepreneurial logic musicians used in making strategic decisions concerning the production of their music using an effectual and causal model developed by Reymen et al. (2015). First, the necessary theoretic framework was built, which can be found in the third section of [chapter 3](#). Second, the analyses of the production processes were made, which are discussed in [chapter 5](#). The first step of the analyses explored the extent to which effectuation or causation could be useful for explaining the behavior of the entrepreneurial musician in the process of DIY-music production. To this end, an alternate template design was applied to a balanced coding scheme that divides effectuation and causation into four opposing dimensions (Reymen et al., 2015). The results of the template match with the effectuation model can be found in [chapter 5 paragraph 1.2](#). The results for the match with the causation model can be found in [chapter 5 paragraph 1.4](#). The findings indicate that the four cases investigated in this study predominantly use effectuation logic in the organization of their productions. The research findings thus confirm the assumption of Van Andel and Schramme (2015), who suggest that effectuation offers a good match with the usual manner of working for entrepreneurs who are active in the creative industries. The results also confirm the proposition of Berends et al. (2014), who suggest that effectuation logic is useful in contexts of new product development processes of small organizations. Nevertheless, for each case the use of causation logic was confirmed in a variety of situations. Although it was only detectable to a very limited extent in contrast to the application of effectuation logic. In a second step this study analyzed within-case variation to be able to illustrate the evolution in use of effectuation and causation over the trajectory of the

production process. To this end, the general evolution in use was presented graphically in chapter 5 [paragraph 2.2](#). It shows that, generally speaking, effectuation logic decreases in use as the production of the record evolves towards the later stages of the process. In contrast, causation logic increases in use across the phases of music production. Although identified in a different context, this study follows the findings of Berends et al. (2014) and Reymen et al. (2015), where effectuation was mainly present in the initial stages of a project, but decreased in use during the final stages. Meanwhile causation logic increased in use, being more present in the later stages of a project. After the overall evolution in use, the same approach was applied to individual processes (chapter 5, par. [3.2.1.](#), [3.3.1.](#), [3.4.1.](#), [3.5.1.](#)). It should be noted that in every case, causation logic was strongest in the release phase, compared to the idea and development phase, and that the two cases originating from an older generation of musicians used causation more strongly in the development phase compared to the two cases representing a younger generation of musicians. This could be partially explained because the productions of the first two cases were more complex and were in need of a more rational approach. In a final step, those individual trajectories were converted into graphical timelines (chapter 5, par. [3.2.3.](#), [3.3.3.](#), [3.4.3.](#), [3.5.3.](#)). Before that, the phases were restructured into sequences. A sequence is a collection of one type of decision: an *idea*, a *development* or a *release* decision. In doing so, the overlaps of those sequences could be shown on each timeline, together with 20 key decision events per case. This showed that in the context of this research sample the traditional phases of music production, namely composition, pre-production, production, post-production and release, are intertwined and do not follow a linear path. It also showed that the causation logic identified in the development phase was mostly used for preparing recording sessions, finding the right external musicians or producers and making contracts to secure the rights to the music. Causation logic used in the release phase was mostly used in situations such as strategically distributing the record, making contract-based agreements with supporting agencies and acquiring resources through market transaction. Overall, the actions of the musicians studied indicate that causation logic seems to increase in use as a result of influence from the external environment. For example when a certain deadline is reached.

Lijst van afkortingen

Doorheen de masterproef zal gebruik gemaakt worden van afkortingen voor de cases.

Ansatz der Maschine = ADM

Captain Kaiser = CK

Cargo Mas = CM

Chantal Acda = CA

Do-It-Yourself = DIY

Extended Play = ep

Gilman = GM

Lijst van figuren

Figuur 1 Conceptueel model voor DIY-gedrag (Wolf & McQuitty, 2011)	39
Figuur 2 Verschil in denken tussen causation en effectuation (Sarasvathy, 2008)	45
Figuur 3 Proces van causation (Fisher, 2012).....	46
Figuur 4 Proces van effectuation in ondernemerschap (Sarasvathy, 2008)	47
Figuur 5 Procentueel aandeel template score op dimensie means oriented (per case)	80
Figuur 6 Procentueel aandeel template score op dimensie leverage unexpected events (per case)	84
Figuur 7 Procentueel aandeel template score dimensie partnerships (per case)	86
Figuur 8 Procentueel aandeel template score dimensie affordable loss (per case).....	88
Figuur 9 Procentueel aandeel template score dimensie goal oriented (per case)	92
Figuur 10 Procentueel aandeel template score dimensie competitive analysis (per case).....	95
Figuur 11 Procentueel aandeel template score dimensie expected returns (per case)	97
Figuur 12 Percentage van het aantal indicatoren gecodeerd als effectuation en causation overheen alle cases en per fase; weergegeven met een minimumgrens van 50%	101
Figuur 13 Percentage van het aantal indicatoren gecodeerd als effectuation en causation per fase voor Gilman; weergegeven met een minimumgrens van 50%	104
Figuur 14 Tijdlijn met sequenties van Gilman	106
Figuur 15 Percentage van het aantal indicatoren gecodeerd als effectuation en causation per fase voor Captain Kaiser; weergegeven met een minimumgrens van 50%.....	110
Figuur 16 Tijdlijn met sequenties van Captain Kaiser	112
Figuur 17 Percentage van het aantal indicatoren gecodeerd als effectuation en causation per fase voor Ansatz der Maschine; weergegeven met een minimumgrens van 50%	117
Figuur 18 Tijdlijn met sequenties van Ansatz der Maschine.....	119
Figuur 19 Percentage van het aantal indicatoren gecodeerd als effectuation en causation per fase voor Cargo Mas; weergegeven met een minimumgrens van 50%.....	123
Figuur 20 Tijdlijn met sequenties van Cargo Mas	126

Lijst van tabellen

Tabel 1 Codeerschema Reymen et al. (2015) categorie effectuation.....	20
Tabel 2 Codeerschema Reymen et al. (2015) categorie causation.....	21
Tabel 3 Caseprofielen.....	27
Tabel 4 Casekarakteristieken	28
Tabel 5 Denkwijzen achter motieven voor DIY-gedrag volgens Wolf en McQuitty (2011)	40
Tabel 6 Resultatentabel analyse motivators.....	52
Tabel 7 Expansie op het model van Wolf en McQuitty (2011)	52
Tabel 8 Effectuation template match	79
Tabel 9 Causation template match	91
Tabel 10 Aantal gecodeerde indicatoren effectuation en causation per case	99
Tabel 11 Totaal aantal gecodeerde causationindicatoren per case per fase.....	100
Tabel 12 Totaal aantal gecodeerde effectuationindicatoren per case per fase	100
Tabel 13 Totaal aantal gecodeerde indicatoren per case per fase	100
Tabel 14 Belangrijkste beslissingen uit eventlijst Gilman met type event.....	105
Tabel 15 Belangrijkste beslissingen uit eventlijst Captain Kaiser met type event	111
Tabel 16 Belangrijkste beslissingen uit eventlijst Ansatz der Maschine met type event	118
Tabel 17 Belangrijkste beslissingen uit eventlijst Cargo Mas met type event	125

Inhoudstabel

Voorwoord	II
Abstract	III
Executive summary	IV
Lijst van afkortingen	VIII
Lijst van figuren	IX
Lijst van tabellen	X
Inhoudstabel	1
Inleiding	7
Hoofdstuk 1: Onderzoekskader	8
1. Context	8
2. Probleemstelling	9
3. Onderzoeksvraag	11
4. Relevantie	13
4.1. De drijfveren	13
4.2. De denkprocessen	13
Hoofdstuk 2: Methodologie	15
1. Type onderzoek	15
1.1. Kwalitatief onderzoek	15
1.2. Multiple case study	15
2. Onderzoeksmethodes	16
2.1. Literatuuronderzoek	16
2.2. Conceptueel model voor DIY-gedrag	16
2.3. Effectuation en causation	17
2.3.1. Process research approach	17
2.3.2. 'Alternate template design'	19

2.3.3.	Cogebruik	19
2.3.4.	Codeerproces	22
3.	Caseselectie	23
3.1.	Selectieproces	23
3.2.	Conditie.....	23
A.	Professioneel muzikant	24
B.	Hoofdzakelijk actief in Vlaanderen.....	24
C.	DIY-muziekproductie en release van een album.....	24
3.3.	Criteria	25
A.	Gender	25
B.	Expertise	26
3.4.	Caseprofielen.....	27
3.5.	Casekarakteristieken	28
4.	Dataverzameling.....	29
4.1.	Diepte-interviews	29
4.2.	Semigestructureerde vragenlijst	29
5.	Beperkingen van het onderzoek	30
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader		31
1.	Zoektocht in het verleden	31
1.1.	Major labels.....	31
1.2.	Independent labels.....	32
1.3.	DIY doorheen de tijd	33
1.3.1.	De jaren '50 – '70	33
1.3.2.	Rock en punk	33
1.4.	Technologische evolutie.....	34
2.	De DIY-mentaliteit	35
2.1.	De academische literatuur	35
2.1.1.	DIY in marketingtheorie	35
2.1.2.	DIY in de 'Arts & Crafts'-beweging	35

2.1.3.	DIY in de 'home improvement'-industrie.....	36
2.1.4.	DIY in de muziek	36
2.2.	Het model van Wolf en McQuitty	38
3.	De mentaliteit van entrepreneurs.....	41
3.1.	De muzikale entrepreneur	41
3.1.1.	Ondernemerschap in muziek	41
3.1.2.	Een voorbeeld uit Zweden	41
3.2.	Ondernemerschapslogica.....	42
3.2.1.	Interne 'denklogica'	42
3.2.2.	Klassiek model.....	43
3.2.3.	Alternatieve modellen.....	43
3.3.	Effectuation en causation	44
3.3.1.	Een essentieel contrast	44
3.3.2.	Het proces van causation	45
3.3.3.	Het proces van effectuation.....	46
3.3.4.	De principes van effectuation	48
3.4.	Effectuation in de creatieve industrie	49
	Hoofdstuk 4: De drijfveren achter DIY-muziekproductie.....	51
1.	De drijfveren.....	51
1.1.	Resultatentabellen	52
1.1.1.	Oorspronkelijke interpretatie	52
1.1.2.	Expansie op het model.....	52
1.2.	Marketplace evaluation	53
1.2.1.	Lack of product availability.....	53
1.2.2.	Lack of product quality.....	55
1.2.3.	Economic benefits	57
1.2.4.	Need for customization.....	60
1.3.	Identity enhancement.....	61
1.3.1.	Fulfillment of craftsmanship	61
1.3.2.	Empowerment.....	63
1.3.3.	Community seeking.....	64

1.3.4.	Need for uniqueness	67
2.	Expansie.....	68
2.1.	Motivators.....	68
2.1.1.	Ideologie.....	68
2.1.2.	Nood aan autonomie	70
2.2.	Facilitators.....	73
2.2.1.	Digitalisering.....	73
2.2.2.	Netwerk en collectivisme	75
Hoofdstuk 5: De denkprocessen bij DIY-muziekproductie.....		77
1.	Variatie tussen de cases	77
1.1.	Alternate template-proces.....	77
1.2.	Effectuation template match	79
1.3.	Discussie resultaten effectuation.....	80
1.3.1.	Totale template match.....	80
1.3.2.	Dimensie <i>means oriented</i>	80
1.3.3.	Dimensie: <i>leverage unexpected events</i>	84
1.3.4.	Dimensie: <i>partnerships</i>	86
1.3.5.	Dimensie: <i>affordable loss</i>	88
1.4.	Causation template match	91
1.5.	Discussie resultaten causation	92
1.5.1.	Totale template match.....	92
1.5.2.	Dimensie: <i>goal oriented</i>	92
1.5.3.	Dimensie: <i>avoid unexpected events</i>	94
1.5.4.	Dimensie: <i>competitive analysis</i>	95
1.5.5.	Dimensie: <i>expected returns</i>	97
1.6.	Vergelijking tussen niveau in ervaring	99
2.	Variatie binnen de cases	100
2.1.	Resultaten van de gecodeerde indicatoren	100
2.2.	Algemene evolutie in gebruik	101
3.	Individuele processen van de cases	102

3.1.	Opbouw van de tijdlijn	102
3.2.	Gilman	104
3.2.1.	Individuele evolutie in gebruik	104
3.2.2.	Eventlijst met kernbeslissingen	104
3.2.3.	Tijdlijn	106
3.2.4.	Discussie tijdlijn en tabel	107
3.3.	Captain Kaiser	110
3.3.1.	Individuele evolutie in gebruik	110
3.3.2.	Eventlijst met kernbeslissingen van CK	111
3.3.3.	Tijdlijn	112
3.3.4.	Discussie tijdlijn en tabel	113
3.4.	Ansatz der Maschine	117
3.4.1.	Individuele evolutie in gebruik	117
3.4.2.	Eventlijst met kernbeslissingen	118
3.4.3.	Tijdlijn	119
3.4.4.	Discussie	120
3.5.	Cargo Mas	123
3.5.1.	Individuele evolutie in gebruik	123
3.5.2.	Eventlijst met kernbeslissingen	124
3.5.3.	Tijdlijn	126
3.5.4.	Discussie	127
Hoofdstuk 6: Conclusie en aanbevelingen		131
1.	Discussie	131
1.1.	De drijfveren bij DIY-muziekproductie	131
1.2.	De denkprocessen bij DIY-muziekproductie	134
2.	Implicaties en aanbevelingen	137
2.1.	Implicaties voor de wetenschap	137
2.2.	Praktische aanbevelingen	139
2.2.1.	Het educatief niveau	139
2.2.2.	Het niveau van de artiest	142
2.2.3.	Het niveau van beleid	144

2.2.4. De professionele sectoren.....	144
3. Een kanttekening.....	145
4. Conclusie	146
Bibliografie	147
1. Literatuur.....	147
2. Interviews.....	155
Bijlage 1: Vragenlijst interview.....	155
Bijlage 2: Diepte-interviews	157
Bijlage 3: Vragenlijst e-mail.....	158
Bijlage 4: Event sequence-lijst – Gilman	159
Bijlage 5: Event sequence-lijst – Captain Kaiser.....	184
Bijlage 6: Event sequence-lijst – Ansatz der Maschine	211
Bijlage 7: Event sequence-lijst – Cargo Mas.....	242

Inleiding

Alternatieve benaderingen van muziekproductie, promotie en distributie hebben volgens academici een aanzienlijke impact gehad op de traditionele dominante structuren in de muziekindustrie (Strachan, 2003, 2007; Hitters & den Drijver, 2017; Gauntlett, 2018). Achter die machtsverschuivingen zitten artiesten die de beslissingskracht weer naar zich toe willen trekken en op eigen krachten hun artistiek werk willen publiceren. Het zijn muzikanten die een Do-It-Yourself-mentaliteit hanteren in een zoektocht naar autonomie en vrijheid tijdens hun creatief en zakelijk proces. Zodoende geven zij een nieuwe betekenis aan het woord ‘muzikant’ dat in lijn ligt met theoretische paradigma’s uit de ondernemerschapsliteratuur. Deze *muzikale entrepreneurs* vormen het onderwerp van dit onderzoek. Het doel is een antwoord te formuleren op *wat* deze individuen drijft om de regisseurspet op te zetten en *hoe* zij de strategische beslissingen maken om hun productie tot een goed einde te brengen. Om dat te realiseren werden enerzijds de *drijfveren* en anderzijds de *denkprocessen* ontleed.

Hoofdstuk 1 vormt het onderzoekskader van deze masterproef. In dit onderdeel worden de context, probleemstelling, onderzoeksvraag en relevantie van het onderzoek omkaderd. In hoofdstuk 2 volgt het methodologische luik, waar de verschillende kwalitatieve methodes worden geïntroduceerd. In hoofdstuk 3 volgt het theoretisch kader. Dat kader is opgedeeld in drie delen. In deel 1 werd kort de geschiedenis van de muziek verkend. In deel 2 zal het DIY-concept vanuit verschillende invalshoeken in de academische literatuur worden bekeken en zal het conceptueel model voor DIY-gedrag worden beschreven waar het eerste deel van de analyses zich op baseert. Daarna zullen in deel 3 de term ‘muzikale entrepreneur’ en de noties van effectuation en causation (Sarasvathy 2001) worden besproken. In hoofdstuk 4 worden op basis van het conceptueel model, verschillende motieven vergeleken met de literatuurstudie plus de verzamelde empirische data. Op het einde van dat hoofdstuk wordt een expansie van het model gesuggereerd. In hoofdstuk 5 volgen vergelijkingen tussen de verzamelde data en de verschillende theoretische elementen van de effectuation- en causationtheorie. Daarna wordt per case enerzijds dieper ingegaan op de evolutie in gebruik van effectuation en causation en anderzijds een grafische tijdlijn opgebouwd van het productieproces van die case. In hoofdstuk 6 zal een samenvattende discussie volgen van de bevindingen in de masterproef, waarna enkele contributies aan de wetenschap worden gepresenteerd met aanbevelingen voor het bredere veld. Tot slot wordt afgesloten met een eindconclusie.

Hoofdstuk 1: Onderzoekskader

1. Context

Voordat muziek overal te horen was, was muziek iets dat we deden. Velen hadden een piano in de woonkamer, zongen samen in de mis of ervoeren muziek tijdens een concert. Maar de ervaring was vergankelijk. Muziek was een belevenis. Eens het moment voorbij was, was er enkel nog maar een herinnering of een gevoel. Muziek kon niet naar huis worden genomen, de ervaring kon niet doorgegeven worden en het kon zeker niet opnieuw beluisterd worden (Gauntlett, 2018). Dat veranderde allemaal in de 20^{ste} eeuw. Toen muziek een product werd, kon het plots wel gekocht, verkocht, geruild en eindeloos afgespeeld worden. Al snel kwamen platenmaatschappijen tevoorschijn om de wereld te voorzien in een grote behoefte en konden muzikanten stilaan een inkomen zien binnenstromen voor hun creatief werk (Gronow & Saunio, 1998; Byrne, 2012).

Dat klinkt als een mooi verhaal. Maar de wereld van muziek is een harde wereld. Een uitspraak dat wel vaker aan bod komt. Dat is tegenwoordig niet minder waar. Want achter al de glitter en glamour schuilt er soms een donkere realiteit (Gronow & Saunio, 1998; Longhurst & Bogdanović, 2014). Er wordt volgens sommige literaire bronnen nog steeds veel geld weggesluisd dat zou toebehoren aan de muzikanten. Zij zijn tenslotte de makers van het creatief werk vertelt David Byrne (2015), frontman van de band Talking Heads. Waar gaat al het geld naartoe? Een korte zoektocht en men komt al gauw te weten dat er drie enorme platenmaatschappijen zijn die de markt domineren: Sony Music, Universal Music en Warner Music. Deze *major labels* maken deel uit van grotere mediaconglomeraten die hun hand hebben gezet in een brede waaier van industrieën. Volgens onderzoekscijfers van MIDiA Research, bezitten deze drie reuzen zo'n 70% van de markt van opgenomen muziek in het jaar 2018 (Mulligan, 2019a). Bijkomend berekende Music Business Worldwide dat de majors 14,95 miljard dollar omzet draaien uit de exploitatie van muziek (inclusief merchandise en andere bijkomende inkomsten) (Ingham, 2020).

Nochtans zou dit de 'beste tijd uit de geschiedenis' moeten zijn voor een muzikant. Met streamingplatformen als Youtube of Spotify wordt er meer muziek gemaakt, gevonden, verspreid en beluisterd dan ooit tevoren (Gauntlett, 2018). De laatste jaren zijn daardoor een aantal interessante verschuivingen zichtbaar geworden op de markt. In 2014 heeft de digitale verkoop voor het eerst de verkoop van fysieke mediadragers voorbijgestoken (Vincent, 2015). Vier jaar later zakten de opbrengsten van de fysieke markt tot een kwart van de globale

inkomsten in de muziekindustrie. De digitale inkomsten stegen tot 60%, waarvan 47% uitging naar online streaming (IFPI, 2019). En dat is ook duidelijk te merken in het huidige muzieklandschap. De rollen van platenmaatschappijen en distributeurs hebben een grondige poetsbeurt gekregen. De digitale evolutie heeft zijn stempel gezet op de hele sector. Artiesten hebben nu toegang tot professionele productietools en kunnen traditionele labelcontracten omzeilen. Hun creatief werk kunnen ze vervolgens promoten via social media en online verspreiden door de opkomst van *aggregators* (bv. CD Baby of DistroKid). Dat zijn digitale distributiediensten die zich hebben opgesteld als een brug tussen zelfstandige artiesten en online streamingbedrijven waaronder Spotify, Google Play, Amazon Music en dergelijke (Gauntlett, 2018). Verdere cijfers van MIDiA Research tonen dat de muzikanten die hun muziek onafhankelijk van platenlabels uitgeven (het 'artist direct'-segment) steeds meer en steeds sneller aandeel aan het winnen zijn in de globale markt van opgenomen muziek. In 2019 werd geconstateerd dat die groei op 35% kwam te staan ten opzichte van het vorige jaar, wat uitkomt op een marktaandeel van 643 miljoen dollar. Over een langere periode gekeken is dat aandeel van 1,7% in 2015 naar 3,3% in 2018 gestegen, wat dit ook het snelst groeiende segment maakt ten opzichte van de independent en major labels. Dat is een bijzonder belangrijke trend met een toekomstige impact dat het potentieel heeft om de fundamenteën van de muziekindustrie grondig te gaan herstructureren (Mulligan, 2019a). Diego Farias, CEO van Amuse, geeft zijn visie over deze cijfers in een artikel van Forbes: "The majors are growing at a sustainable growth rate, but this part of the industry is just exploding (...) there's something happening that's going to impact the industry profoundly." (Daniels, 2019). MIDiA Research zag het voorbije decennium als 'the Age of Streaming', maar benoemt de start van 2020, omwille van de significantie in de continue stijging van onafhankelijke muzikanten, als 'the Age of the Artist' (Mulligan, 2020).

2. Probleemstelling

Desondanks de mogelijkheden, blijft de muziekmarkt ontzettend ambigu. Daarbij luidt de kritiek dat het steeds moeilijker wordt om gehoord te worden. In dat opzicht lijkt het traject van een muzikant wel de setting voor een improvisatietheater. Artiesten in de creatieve industrieën, moeten daarom doordachte beslissingen kunnen maken in een omgeving met veel risico, onzekerheid en onvoorspelbaarheid (Van Andel & Schramme, 2015).

Binnen die context zijn er een aantal creatieve makers die een meer pragmatische aanpak hebben. Want met de juiste mindset kan een muzikant zijn muziek volledig op eigen krachten uitbrengen (Taylor, 2010). Zo worden zij, in de woorden van Wolf en McQuitty (2011), de

bouwer, de *designer*, de *inspecteur* en de *evaluator* van het product. Op dat moment is 'muzikant zijn' meer dan enkel het schrijven van een nummer of het live voorbrengen van die muziek. Organiserende taken zoals de promotie en distributie van een plaat, het managen van concertboekingen, studiosessies inplannen, contracten opmaken met externe partners, maar zelfs technische knowhow zoals het mixen en masteren van een plaat, zijn slechts een greep uit een zeer uiteenlopend takenpakket. Deze filosofie noemt men *Do-It-Yourself* (DIY) en weerspiegelt de moderne evolutie die de traditionele muzikant ondergaat (Daniels, 2019). Die evolutie vraagt om een expansie van hun artistieke, technische en zakelijke vaardigheden. Dit is eens zo belangrijk, want artiesten opereren nu eenmaal in een professioneel veld getekend door economische druk (Kunstenpunt, 2016). Daardoor wordt het vermogen om creatief om te gaan met beperkte middelen haast een voorwaarde voor de succesvolle release van hun muziek. Men kan dan de vraag stellen: is DIY-muziekproductie een keuze of een noodzaak? Muzikanten die immers volledige controle hebben over alle aspecten van hun productieproces, zien daar vaak ook alle inkomsten van terug, in plaats van enkel de kruimels op te pikken die naar hen worden geworpen onder de noemer van *royalty's* (Gauntlett, 2018). Daaruit volgt dat de rol van die muzikant stilaan meer gelijkenissen krijgt met die van een entrepreneur. Net zoals zelfstandige ondernemers, staan DIY-artiesten aan de start van hun productie klaar met passie in het hart en een neus voor opportuniteit. Daarbij zullen ze moeten beslissen hoe ze hun proces gaan organiseren, om zich zo een weg te banen doorheen het ongewisse muzieklandschap. Zodoende kunnen ze hun artistiek idee kneden tot een kwaliteitsvol eindproduct, waarmee ze zich tenslotte kunnen differentiëren ten opzichte van hun competitieve omgeving.

Achterhalen wat de muzikale entrepreneur drijft om muziek in eigen beheer uit te brengen en identificeren welke interne logica er schuilt achter de organisatie van hun productie, is van cruciaal belang om te begrijpen hoe die strategische beslissingen worden gemaakt. De analyse van die informatie is een potentiële vruchtbare bodem voor toekomstig onderzoek, om zich verder te kunnen verdiepen in de verschillende condities die invloed hebben op de bekwaamheid om een muziekproject tot een succesvol eind te brengen. De wetenschap rond ondernemerschap beargumenteert daarbij dat er meer theoretische kennis nodig is over de mentale tools die entrepreneurs gebruiken in dergelijke contexten van onzekerheid (Sarasvathy, 2008; Reymen et al., 2015). Deze masterproef tapt daar op in, om zo meer begrip te krijgen over de *drijfveren* en de *denkprocessen* bij DIY-muziekproductie.

3. Onderzoeksvraag

Gezien het competitief karakter van de moderne muziekindustrie is het niet geheel verrassend dat we stromingen zien van muzikanten die ervoor kiezen om het 'DIY-pad' te bewandelen. In sommige gevallen is wat hen drijft vrijwel even uniek als de kunst die zij creëren. Een voorbeeld is de Peruviaanse muzikant Pauchi Sasaki die zelf haar soundbibliotheken opbouwt en zelf haar instrumenten ontwerpt (zoals de 'speaker dress') in een zoektocht naar een persoonlijke relatie met machines (Rocco, 2018). Toch is zij zeker niet de eerste die deze weg heeft afgelegd. De literatuur heeft een variatie aan motiveringen weten te identificeren. Politieke bewegingen, morele ideologieën, persoonlijke emoties, economisch nut of overlevingsgezindheid hebben verscheidene individuen doorheen de geschiedenis van de muziek weten te drijven in een gelijkaardige richting (Gronow & Saunio, 1998; Longhurst & Bogdanović, 2014; Strachan, 2007; Hitters & den Drijver, 2017; Gauntlett, 2018). In het steeds veranderende kunstenlandschap, geeft eenzelfde vraag echter niet altijd eenzelfde antwoord.

Bovendien rapporteert een kwantitatief onderzoek van Kunstenpunt (2016), in samenwerking met onder meer de Universiteit Gent, dat artiesten in Vlaanderen zich nog steeds in bochten wringen om rond te komen door een combinatie van artistieke en niet-artistieke activiteiten. Gelijktijdig zegt het onderzoek van MIDiA Research dat procentueel gezien steeds meer muzikanten rechtstreeks en zelfstandig hun muziek publiceren waardoor de machtspositie van de grote labels langzamerhand kleine verschuivingen maakt (Mulligan, 2019a). Dat zijn tekens van een mogelijke distantie van de typische label-muzikantrelatie.

Maar cijfers zijn cijfers, ze raken slechts het topje van de ijsberg aan. Daarom is het interessant om binnen de actuele sferen met diepgang te analyseren welke mentale processen muzikanten drijven om hun muziek in eigen beheer uit te brengen, hoe dat zij die producties organiseren en in welke contexten zich dat afspeelt. In deze scriptie werd daarvoor eerst verkend wat de grenzen zijn van het DIY-concept, hoe dat zich vertaalt naar de muziekindustrie en welke motieven er tenslotte aan de basis liggen van autonome culturele productie. Daarna werden de strategische beslissingen tijdens die productie ontleed aan de hand van theoretische modellen uit de ondernemerschapsliteratuur. Aan de start van dit onderzoek bleek echter al snel duidelijk dat er slechts beperkt wetenschappelijk onderzoek aanwezig is dat het DIY-fenomeen in context van de muziekindustrie bestudeert. Er werd daarom besloten een open en flexibele houding aan te nemen, om gemakkelijker in te kunnen spelen op de informatie die gaandeweg het proces van deze studie binnen zou stromen. Zodoende kon de hoofdelijke onderzoeksvraag steeds

scherper worden gesteld (Swanborn, 2016). De geschetste problematiek geeft twee analytische routes: waarom beslissen muzikanten hun muziek op eigen krachten te produceren en hoe organiseren zij dat proces? Deze twee topics werden herleid naar één hoofdvraag:

- *Welke drijfveren en denkprocessen schuilen er achter de muziekproductie van Vlaamse muzikanten die een DIY-mentaliteit hanteren?*

Die hoofdvraag kan opgesplitst worden in twee subvragen:

- *Wat is het DIY-concept en hoe vertaalt zich dat naar de muziekindustrie?*
- *Hoe maken deze muzikanten strategische beslissingen in het managen van hun creatief, technisch en zakelijk proces?*

Tot slot bevatten de onderzoeksvraag een aantal specifieke termen die de kern vormen van deze scriptie. Om de focus van het onderzoek helder te omkaderen worden deze termen onderaan kort even toegelicht.

DIY-mentaliteit

Do-It-Yourself is het centraal onderwerp van deze masterproef. Het is een concept dat in diverse professionele en niet-professionele velden wordt gebruikt voor het omschrijven van zelfstandig uitgevoerde activiteiten. De draagwijdte van het begrip zal doorgaans in deze scriptie uitgediept naar boven komen. Toch kan al gezegd worden dat DIY in context van een muzikant duidt op het onafhankelijk of autonoom karakter van bepaalde creatieve, technische of zakelijke aspecten binnen en rond het productieproces van muziek.

Drijfveren

Met drijfveren bedoelt deze paper de ideologische, psychologische of economische motieven die invloed hebben op de beslissing van de muzikant om die bepaalde aspecten van zijn of haar muziekproductie op eigen krachten uit te voeren.

Denkprocessen

De denkprocessen in het kader van dit onderzoek zijn de gedachtepatronen die (muzikale) entrepreneurs ertoe drijven om bepaalde strategische beslissingen te maken tijdens hun productietraject. Deze gedachtepatronen samengenomen vormen een bepaalde denklogica die ondernemers hanteren in het ondernemen van acties. Deze logica's staan uitgebreid beschreven in de strategische managementliteratuur en bieden de mogelijkheid om het gedrag van muzikanten te bestuderen met een sterke theoretische lens.

4. Relevantie

4.1. De drijfveren

Het eerste deel van dit onderzoek bestudeert dus het Do-It-Yourself-principe. DIY is een voor de hand liggende term maar met een veelvoudige invulling. Dat maakt dat de context waarbinnen het gebruikt wordt, naast vele gelijkenissen, toch cruciale verschillen toont. Het concept komt *onder meer* aan het licht in de psychologie (Collier & Wayment, 2017; Collier, Wayment & Wolf, 2020) en marketingtheorie (Watson & Shove, 2008; Wolf & McQuitty, 2011), maar ook in diverse professionele en niet-professionele velden zoals de mode (Hirscher, Niinimäki & Armstrong, 2018), de muziekindustrie (Hesmondhalgh, 1998; Strachan, 2003, 2007; Hitters & den Drijver, 2017; Gauntlett, 2018), de gezondheidszorg (Pinto, 1991), de hobbycultuur (Gauntlett, 2018) en huis- en tuinbouwprojecten (Watson & Shove, 2008; Wolf & McQuitty, 2011), en wordt gebruikt in het dagelijks leven voor het beschrijven van, 'het zélf doen'. Die *zelf* wil zeggen: zonder rechtstreekse hulp van experts of professionals. Die *het* krijgt naargelang de context een andere betekenis, met bijgevolg andere waarden en normen die het gedrag drijven. Het zijn deze *drijfveren* die verder ontleed zullen worden, met specifieke focus op de muzikant.

DIY is dus zeker niets nieuws. Desondanks is er relatief weinig wetenschappelijk onderzoek naar gedaan in het kader van de hedendaagse (Belgische) muziekindustrie. Wolf en McQuitty (2011) waren de eersten die een conceptueel model hebben ontwikkeld dat de motivatie en effecten van DIY-activiteiten in beeld brengt. Deze scriptie bouwt voort op hun bevindingen en identificeert nieuwe *motivators* als expansie op het model, merkt daarbij de nuances op tussen de oorspronkelijke onderzoekssetting en de huidige context van muziekproductie en biedt enkele proposities aan voor mogelijke variabelen die een faciliterende functie uitoefenen.

4.2. De denkprocessen

Het tweede deel van dit onderzoek bestudeert hoe muzikanten strategische beslissingen maken tijdens de productie van hun muziek. Om de logica achter hun beslissingen te ontleiden werd gebruik gemaakt van twee theoretische perspectieven uit de literatuur over ondernemerschap: *effectuation* en *causation*. Deze modellen werden ontwikkeld door Sarasvathy (2001) en dienen ertoe het gedrag van entrepreneurs te verklaren tijdens de keuzes die zij moeten maken in het ontwikkelingsproces van hun project. Waar *causation* eerder de focus legt op planmatige beslissingen in een economisch klimaat met veel zekerheid, zal *effectuation* eerder de focus leggen op adaptieve beslissingen in een klimaat met veel onzekerheid (Reymen et al., 2015). Het

zijn twee denkkaders die elk gezien kunnen worden als een set van principes en technieken die gehanteerd worden om de ontwikkeling van een project of bedrijf te sturen.

Het concept van effectuation is een relatief nieuwe theorie gebaseerd op een uitgebreid empirisch onderzoek die steeds meer aanhang begint te krijgen binnen de wetenschappelijke literatuur. Oorspronkelijk werden zowel effectuation als causation gebruikt om het gedrag van entrepreneurs te bestuderen in de creatieprocessen van startups, maar de laatste jaren werd de lijn doorgetrokken naar een variatie aan nieuwe contexten. Effectuation is bijvoorbeeld bijzonder interessant voor entrepreneurs die opereren in een onvoorspelbare setting die vraagt om flexibiliteit. Die economische omgeving lijkt goed overeen te komen met het professioneel veld binnen de creatieve industrieën. De muziekindustrie is daar dus ook onder te plaatsen. Bijgevolg toont de natuurlijke manier van werken in deze sectoren dan ook gelijkenissen met de flexibele aanpak die effectuation weerspiegelt (Van Andel & Schramme, 2015).

Effectuation en causation werden reeds getest op hun relevantie binnen de domeinen van productontwikkeling (Berends et al., 2014), innovatie (Lingelbach et al., 2015), de creatieve industrieën (Van Andel & Schramme, 2015) en zijn grondig onderzocht geweest in het creatieproces van startups (Reymen et al., 2015). Tot mijn kennis zijn ze echter nog niet eerder toegepast in het productieproces van muziek (Matalamäki, 2017). Door deze wetenschappelijke perspectieven in een nieuwe context te plaatsen versterkt deze masterproef de verschillende facetten van de twee modellen. Daarnaast draagt dit onderzoek ook bij aan het theoretisch begrip van effectuation en causation in het nog onderbelichte proces van muziekproductie.

Tot slot is er de laatste jaren veel gesproken geweest over de digitale evolutie binnen de muziekindustrie. Technologische ontwikkelingen hebben veel deuren geopend voor DIY-muzikanten in de 21^{ste} eeuw. Het is gemakkelijker dan ooit om muziek volledig zelf op de markt te brengen. Het internet is daarbij een uiterst belangrijk medium (Gauntlett, 2018). Zeker als we spreken over de promotie en distributie van die muziek (Hitters & den Drijver, 2017). Zoals vermeld is het aandeel van 'DIY'ers' dat rechtstreeks muziek op de markt brengt jaar na jaar tegen indrukwekkende snelheid aan het groeien. Dat toont ons dat de muziekwereld op globale schaal voor mogelijke verandering staat. Mulligan (2019a), managing director en hoofdanalist over de muziekindustrie bij MIDiA Research, verwoordt het als volgt: "The market will always need labels, but what constitutes a label is becoming a fluid concept. And in so becoming, it may put us on the verge of the biggest shift in record label business models since, well, ever."

Hoofdstuk 2: Methodologie

1. Type onderzoek

1.1. Kwalitatief onderzoek

Kwalitatieve onderzoeksmethodes dienen ertoe een rijke schets van het onderzochte fenomeen weer te geven door de verzamelde data te laten 'spreken' (Swanborn, 2016). Dit type onderzoek is nuttig in situaties waar men een beschrijving en een verklaring van bepaalde sociale processen in een veld wil geven. De onderzoeker plaatst zichzelf in de leefwereld van het subject, om vervolgens op interpretatieve en natuurlijke wijze die leefwereld te benaderen. Door de paradigma's van artiesten in de creatieve industrie te verkennen probeert deze studie meer zicht te krijgen op hoe zij de realiteit interpreteren en omzetten naar strategische beslissingen tijdens hun creatief, technisch en zakelijk proces. Om dergelijke complexe gedragspatronen analytisch te benaderen moet hun dagelijkse werkelijkheid centraal gezet worden. Daarvoor is een flexibel onderzoeksdesign gekoppeld aan een kwalitatieve methodologie het best geschikt. Tenslotte zullen er geen statements gemaakt worden die de resultaten van dit onderzoek veralgemenen naar het grotere veld, daar zijn andere methodologieën voor nodig met een bredere steekproef. Al zijn er wel assumpties aan het licht gekomen die interessante implicaties kunnen hebben voor de lezer (Mortelmans, 2013).

1.2. Multiple case study

Binnenin de kwalitatieve studies zijn er een veelvoud aan onderzoeksbenaderingen om de antwoorden te krijgen die men zoekt. Voor deze scriptie werd een *multiple case study* gekozen (Mortelmans, 2013). Daarvoor werden de handboeken van Gillham (2003) en Swanborn (2016) genomen als basis. De casestudy is voornamelijk zinvol in onderzoek naar sociale interacties, betekenisverlening en besluitvorming, waarvoor de onderzoeker wetenschappelijke informatie over de eigenschappen van mensen en de relaties tussen die mensen verzamelt (Swanborn, 2016). Om meerdere praktijkvoorbeelden van het DIY-fenomeen te kunnen vergelijken werden vijf cases geselecteerd, waarvan uiteindelijk vier tot in de diepte werden bestudeerd. Gezien er relatief weinig cases werden uitgekozen gaf dit de vrijheid om dieper in te gaan op elke case. Dat maakt wel dat er een kritische houding aangenomen moest worden bij het trekken van conclusies.

2. Onderzoeksmethodes

2.1. Literatuuronderzoek

Om het DIY-fenomeen te verkennen werd aan de start van deze masterproef een uitgebreide literatuurstudie opgezet. De zoektocht bestudeerde het begrip vanuit diverse oogpunten. Het blootleggen van de ideeën daarrond was nodig om te begrijpen hoe het DIY-concept vorm krijgt binnen het bredere veld van creatieve productie, hoe dit zich ontwikkeld heeft in de evolutie van de muziekindustrie en wat het belang daarvan is voor de identiteit van een muzikant. Dat bracht mogelijke definiëringen aan het licht die de grenzen van het concept uittekenen. Deze omkadering is te vinden in de eerste twee secties van [hoofdstuk 3](#). Met die informatie kon voortgebouwd worden op het model van Wolf en McQuitty (2011) over DIY-gedrag en konden vergelijkingen gemaakt worden met de empirische data in [hoofdstuk 4](#). De wetenschap wil tenslotte het liefst cumulatief te werk gaan (Mortelmans, 2013). Vervolgens werd een tweede maal de literatuur in gedoken om theoretische kennis te verzamelen over ondernemerschap. Tijdens deze fase werden onder andere de elementen van *effectuation* en *causation* (Sarasvathy 2001, 2008) volledig ontleed en kon de scope van het onderzoek worden afgebakend. Dit werd beschreven in de [derde sectie](#) van hoofdstuk 3. De uitkomst is een sterk theoretisch raamwerk dat voortvloeit uit verschillende disciplines binnen de academische literatuur.

2.2. Conceptueel model voor DIY-gedrag

Het conceptueel model van Wolf en McQuitty (2011) bestaat uit motivators, effecten en variabelen voor DIY-gedrag. Er werd besloten enkel focus te leggen op de acht motivators, omdat de variabelen en effecten buiten de draagwijdte van dit onderzoek vallen. Die beslissing kwam echter pas na het verzamelen van de data. Het model werd oorspronkelijk ontwikkeld in context van 'home improvement'. Daarom moest worden onderzocht hoe dit te plaatsen was binnen de muziekindustrie. Om die reden werden de vergelijkingen in [hoofdstuk 4](#) per motivator in drie stappen besproken. *Eerst* werd de oorspronkelijke interpretatie in de context van het model verklaard. In een *tweede stap* werd aan de hand van de literatuurstudie bekeken hoe die motivator zich vertaalt naar het perspectief van muziekproductie. In de *derde stap* werden beide interpretaties vergeleken met de empirische data verzameld uit de vier cases. Op die manier kwamen de nuances tussen theorie en praktijk duidelijk naar boven. Voor één motivator ('empowerment') werden extra data gebruikt uit een vijfde case. De reden is dat deze motivator specifiek betrekking heeft op het standpunt van een vrouw, terwijl de vier andere cases mannen

zijn. Voor de analyses van de data werd open gecodeerd in QSR NVivo 12. Elementen die niet binnen het model konden worden gecategoriseerd werden gezien als een *expansie* op dat aspect van het model. Deze werden apart besproken in het [tweede deel](#) van hoofdstuk 4.

2.3. Effectuation en causation

2.3.1. Process research approach

Ontwikkelingen in het wetenschappelijke veld hebben reeds aangetoond dat entrepreneurs causation en effectuation kunnen toepassen in verschillende *combinaties* en in verschillende *contexten*. Het gebruik van een logica is onder meer gelinkt aan het niveau van expertise van de entrepreneur, de beschikbare middelen en de levenscyclus van een bedrijf (Van Andel & Schramme, 2015). Daarnaast kan de toepassing van effectuation en causation *evolueren* doorheen het creatieproces van een startup (Reymen et al. 2015) en doorheen het innovatief ontwikkelingstraject van een product of dienst (Berends et al. 2014; Lingelbach et al., 2015). Twee studies merkten op dat activiteiten met effectuationlogica eerder in het begin zouden voorkomen en met causationlogica meer naar het einde toe (Berends et al., 2014; Reymen et al., 2015). Dat werd reeds gesuggereerd door Sarasvathy (2008). Een derde studie merkte op dat de applicatie kan fluctueren naargelang de context van de industrie (Lingelbach et al., 2015).

Om te bestuderen hoe het ondernemend gedrag van muzikanten zich ontwikkelt doorheen het productieproces van een plaat werd een 'process research'-methode gehanteerd, met andere woorden een meer longitudinaal perspectief. Daarmee bouwt dit deel van de scriptie voort op de eerder besproken studies van Berends et al. (2014), Lingelbach et al. (2015) en voornamelijk Reymen et al. (2015). Muzikanten werden gevraagd om stap voor stap het zakelijk, technisch en creatief proces te ontleden van een recent album. Daardoor konden 'event sequence'-lijsten opgesteld worden die in chronologische volgorde de genomen beslissingen in het productieproces van een muziekplaat representeren. Een event sequence-lijst beschrijft hoe dingen veranderen doorheen de tijd, waardoor de onderliggende mechanismen in een proces sterker naar boven komen (Reymen et al., 2015). Volgens Swanborn (2016) biedt het onderzoek op longitudinale wijze tevens ook inzichten in de samenhang van gebeurtenissen. Er zijn daardoor meer voordelen dan bij een één-moment-benadering. Voor de opbouw van de eventlijst werd bij elk beslissingsevent een tijdstip (maand en jaartal) of periode (seizoen(en) en/of jaartal), titel en beschrijving genoteerd. Er werden enkel beslissingen opgenomen indien die intentioneel waren en een potentiële belangrijke impact hadden op het proces. Voorbeelden

zijn: de introductie van een idee, de keuze voor een partner, op zoek gaan naar middelen, beslissing over een investering of gebruik van een technologie. Voor alle vier cases buiten één werden beslissingen bekeken vanuit het perspectief van de frontman of 'drijvende kracht' van het muziekproject. Voor die één aparte case werd het perspectief van de band genomen omdat beslissingen daar in evenwichtige samenspraak onder de vijf leden werden gemaakt. Eerder onderzoek in effectuation en causation nam dan ook zowel het oogpunt van een entrepreneur als dat van een team aan (Fisher, 2012; Berends et al. 2014; Lingelbach et al., 2015; Reymen et al., 2015). De lijsten met beslissingsevents werden opgedeeld in drie fases: idee, ontwikkeling en release. Daarvoor diende de studie van Berends et al. (2014) als basis. Oorspronkelijk werd gewerkt met de standaardfases van muziekproductie (componeren, preproductie, productie, postproductie en release), maar omdat de onderzochte processen in de praktijk aanzienlijk afwijken van deze standaardfases werd overgeschakeld naar een terminologie die iets meer allesomvattend is. Om een duidelijk tekstueel overzicht te creëren, maar toch de werkelijkheid zo goed mogelijk te representeren, werd de lijst benaderd als een lineair geordende verzameling. Daarvoor werd besloten om de fases te starten en stoppen op basis van een aantal richtlijnen:

- **Ideefase:** vanaf een eventuele conceptualisering van de plaat, significante contextuele gebeurtenissen of het schrijven van muziek tot de start van de ontwikkeling.
- **Ontwikkelingsfase:** vanaf de eerste demo's of de voorbereidingen van de opnames tot de start van de release.
- **Releasefase:** vanaf de eerste zakelijke gesprekken, promotionele voorbereidingen of release van een single tot het einde van de data.

Gezien creatieve makers regelmatig in een organische omgeving werken, gaf dat als resultaat dat er overlappingen waren in deze fases. Dat wil zeggen dat er voorbereidingen voor de release van een single bijvoorbeeld al vroeg in de ontwikkelingsfase konden plaatsvinden of dat men in het midden van de releasefase nog besliste een mastering uit te voeren. Er werd daarom gekozen om naast de bovenstaande richtlijnen de conditie te hanteren dat in geval van een duidelijke overgang van fases, waar bijvoorbeeld de technische beslissingen overvloeien naar een dominantie van zakelijke beslissingen, dat ook zo te benaderen. Tot slot zijn er beslissingen die herhaaldelijk voorkomen doorheen heel het traject van de plaat. Deze zijn deel van de permanente werking van de muzikant, maar hebben wel een impact op de productie van de plaat. Dergelijke beslissingen waren dus niet toe te spitsen op één fase en werden daarom verzameld in een apart luik genaamd 'doorlopende processen'.

2.3.2. 'Alternate template design'

Van Andel en Schramme (2015) wijzen erop dat ondernemerschap in de creatieve industrieën vasthangt aan andere gedachtenprocessen, omstandigheden en normen dan in traditionele bedrijfsculturen. Het is daarom aangewezen om voorzichtig om te gaan met het gebruiken van theoretische modellen uit andere industrieën in de analyse van creatieve en culturele praktijken. Omdat effectuation en causation nog niet eerder in de context van DIY-muziekproductie werden onderzocht kon er dus nog niet met zekerheid gezegd worden dat beide deze theoretische constructies weldegelijk relevant zijn voor het verklaren van het gedrag van *muzikale* entrepreneurs. Daarom moest er in deze masterproef voorzichtig worden omgegaan met het trekken van conclusies. Om dat probleem op te vangen werd het voorbeeld van Fisher (2012) en Lingelbach et al. (2015) gevolgd, door een *alternate template design* toe te passen op het proces van DIY-muziekproductie. Een alternate template design geeft de mogelijkheid om twee of meer theoretische perspectieven te gebruiken voor het verklaren van eenzelfde fenomeen. Zodoende kan bestudeerd worden of de modellen toepasselijk zijn en welk model de beste match geeft met de verzamelde data. Daarboven is deze strategie nuttig om te gebruiken bij een relatief klein aantal cases om een bredere vergelijking te kunnen maken (Lingelach et al., 2015). Belangrijk is dat het template design slechts indicatie geeft van de bruikbaarheid van effectuation of causation om ondernemerschap te bestuderen in de bredere context van muziekproductie, maar geen bewijzen levert voor het gebruik daarvan.

2.3.3. Cogebruik

Dat *cogebruik* van effectuation- en causationlogica in de praktijk zou kunnen voorkomen werd reeds aangegeven door Sarasvathy (2008), Dew et al., (2009) en Fisher (2012), maar Reymen et al. (2015) waren de eerste die het *dynamisch* gebruik van effectuation en causation in beeld hebben gebracht. Daarvoor baseerden ze zich op de studie van Dew et al. (2009) en deelden ze effectuation en causation op in vier tegengestelde dimensies: (1) de basis voor actie; (2) het gedrag ten opzichte van onverwachte gebeurtenissen; (3) het gedrag ten opzichte van externe partijen; (4) de visie ten opzichte van risico's en middelen. Het kan bijvoorbeeld best zijn dat causation gebruikt wordt om ervoor te zorgen dat het oog op het doel blijft, terwijl effectuation wordt gebruikt om flexibel in te spelen op onverwachte situaties. Om die invalshoek te bestuderen werd ervoor gekozen het codeerschema van Reymen et al. (2015) toe te passen op een eigen processtudie. Het construct voor *effectuation* is te bekijken in [tabel 1](#), het construct voor *causation* is te bekijken in [tabel 2](#), en in [paragraaf 2.3.4](#). volgt een korte toelichting.

Effectuation
Basis for taking action: means oriented
Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).
Defining only rough visions while leaving the details open.
Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.
Following personal preferences
Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).
Attitude toward unexpected events: leverage
Accepting, gathering, and incorporating unexpected feedback, leading to changing paths of development.
Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events.
Actively exposing company to outside influences, while being open minded.
Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.
Attitude toward outsiders: partnerships
Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments.
Cocreating business with stakeholders.
Engaging in stakeholder collaborations to pursue opportunities (while commitment extends beyond what they have agreed on earlier).
Exposing (draft) products to potential clients early on.
View of risk and resources: affordable loss
Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.
Finding unused resources in local environment (including subsidies).
Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.
Managing growth expectations and ambitions.
Limiting stakeholders' commitments to levels that are uncritical to them.

Tabel 1 Codeerschema Reymen et al. (2015) categorie effectuation

Causation
Basis for taking action: goal oriented
Basing actions upon expectations (market, technology, policy trends) and predictions (of founders, board members, investors).
Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than 'profit,' 'a better planet').
Defining and satisfying organizational needs (personnel, organization structure, infrastructure, technology, etc.) and selecting between options based on specific goals.
Evaluating planned progress and adapting means based upon feedback.
Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans.
Attitude toward unexpected events: avoid
Carefully interacting with environment for secrecy reasons (feel threatened by unexpected events, therefore work in isolation as much as possible).
Carrying out plans as defined in cases of unforeseen developments.
In cases of unforeseen developments, focusing on activities within the firm rather than engaging in interactions with the environment.
Drawing back from project or quickly resolving in cases of unforeseen developments.
Attitude toward outsiders: competitive analysis
Acquiring resources through market transactions or contract-based agreements with stakeholders.
Creating and carrying out patent strategy.
Carrying out competitor analysis and competitive positioning.
Carrying out systematic market research activities.
View of risk and resources: expected returns
Maximizing personal profit.
Calculating and evaluating expected outcomes/returns.
Planning development in big steps and with large sums (including large recruitments) (large: relative for company).
Postponing stakeholder (including clients) contact at the expense of own funds (focus on internal development).
Searching for stakeholders to commit the amounts necessary for the execution of the plan.

Tabel 2 Codeerschema Reymen et al. (2015) categorie causation

2.3.4. Codeerproces

Dit codeerproces is ook uitgevoerd geweest aan de hand van QSR NVivo 12, maar staat los van het voorgaand codeerproces dat mikte op de identificatie van de *drijfveren*. Het coderen van de *denkprocessen* verliep in vier stappen. In de *eerste stap* werd voor elke case een chronologische lijst met beslissingsevents opgesteld dat het productieproces van de respectievelijke plaat representeerde aan de hand van de data toegevoegd in NVivo. In een *tweede stap* werd deze lijst opgedeeld in de drie fases (idee, ontwikkeling en release) en het luik met doorlopende processen. In een *derde stap* werden beschrijvingen opgemaakt voor elk beslissingsevent op basis van de gerefereerde gegevens die met de beslissingen gelinkt stonden. Op die manier kon de verbinding tussen beslissing en bewijsmateriaal steeds bewaard blijven. In de *vierde stap* werd elk beslissingsevent gecodeerd volgens de categorieën effectuation of causation aan de hand van de empirische indicatoren uit het schema van Reymen et al. (2015) met de bijhorende dimensie. Daarbij werd ook een eigen motivatie toegevoegd voor de keuze van de indicator.

In theorie konden voor elk beslissingsevent potentieel zowel vier causationdimensies als vier effectuationdimensies worden gecodeerd. Zodoende werd in beeld gebracht hoe de onderzochte muzikanten eerder de logica van effectuation of eerder de logica van causation hebben toegepast, maar ook wanneer ze gelijktijdig zijn gebruikt geweest. Een voorbeeld van wanneer beide logica's voorkwamen is hoe één van de cases een eigen bier uitbracht en daar de productie van de plaat mee financiert. Omwille van de vele positieve reacties die ze daarop kregen van hun fans werd snel beslist een webshop te laten ontwikkelen door de drummer van de band, die ook webdeveloper is. Een dergelijke situatie werd gecodeerd als causation onder de dimensie **competitive analysis** met de indicator: *acquiring resources through market transactions or contract-based agreements with stakeholders*. Maar ook als effectuation onder de dimensie **means oriented** met de indicator: *building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources)*. In situaties van tegenstrijdigheden tussen indicatoren, waar dus overgeschakeld moest worden naar een interpretatie als onderzoeker, kreeg de indicator die *niet* werd gekozen ook een motivatie in de lijst. Dit is slechts in een tiental beslissingsevents het geval geweest. De lijsten met beslissingsevents, gecodeerde indicatoren en motivaties voor de keuzes werden genummerd toegevoegd aan de bijlagen. Er werden vier lijsten met beslissingsevents opgebouwd die elk tussen de 22 – 30 pagina's tellen, met een totaliteit van 115 pagina's. Elke lijst bevat 40 tot 55 beslissingsevents, wat een totaliteit gaf van 432 gecodeerde indicatoren. In de uiteenzetting van de resultaten over dit onderdeel zal doorheen [hoofdstuk 5](#) steeds vermeld worden naar welke

case en welk nummer van beslissingsevent wordt gerefereerd in de bijlage. De lijst kan digitaal geraadpleegd worden via de link in de tekst of door middel van de zoekfunctie en de code van het beslissingsevent. De code is steeds de afkorting van de case, een spatie en het gewenste nummer. Bijvoorbeeld: 'GM 1' of 'ADM 45'. De afkortingen zijn: Gilman (GM), Captain Kaiser (CK), Ansatz der Maschine (ADM) en Cargo Mas (CM).

3. Caseselectie

3.1. Selectieproces

Het aantal cases dat werd gekozen was begrensd door tijd en budget. Dat wil zeggen dat er zo veel mogelijk cases onderzocht werden binnen de ruimte van de financiële en praktische mogelijkheden. Om de cases te vinden werd er gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproef aan de hand van specifieke condities en criteria. Op die manier werd het risico vermeden dat er respondenten werden ondervraagd die helemaal geen band hadden met het thema van deze scriptie (Mortelmans, 2013). Op de eerste plaats werd gekeken naar hoeveel informatie een case kon geven over beide onderzoeksonderwerpen en op de tweede plaats naar de representativiteit dat die cases bieden (Swanborn, 2016). De uiteindelijke selectie van cases was mogelijk dankzij een aantal autoriteiten in het veld, maar daarvoor werd vertrokken vanuit eigen connecties binnen de muziekindustrie. Een rondvraag bij deze sleutelpersonen gaf drie interessante cases die binnen de scope van deze masterproef vielen. Eén van de cases is voorgesteld geweest door de promotor van deze masterproef. Om nog tot de vijfde case te komen werd tenslotte de sneeuwbaltechniek toegepast (Swanborn, 2016).

3.2. Condities

De geselecteerde cases moesten voldoen aan een aantal condities om relevantie met het onderzoeksonderwerp te bewaren. Deze regels werkten als een filter op de poel van muzikanten in de sector, om dus de irrelevante cases te elimineren. Om opgenomen te worden als case moesten de potentiële respondenten overeen komen met een bepaald profiel: 'Een semi- tot professionele muzikant in Vlaanderen die een plaat met een DIY-mentaliteit heeft geproduceerd en recent heeft uitgegeven'. Uit dat profiel zijn er drie condities af te leiden:

- A. semi- tot professionele muzikant
- B. hoofdzakelijk actief in Vlaanderen
- C. productie en release van een recente plaat met DIY-mentaliteit

A. Professioneel muzikant

Om de eerste conditie te definiëren stond dit onderzoek voor moeilijke keuzes. De selectie werd uiteindelijk gebaseerd op vier belangrijke kenmerken die in de literatuur naar boven kwamen: *inkomen uit creatief werk* (Siongers et al., 2016), *erkenning in het kunstenveld* (Laermans, 2012; Siongers et al., 2016), *tijdsbesteding* (Van de Voorde, 2012) of *opleiding* (Laermans, 2012). Enkel muzikanten die voldeden aan minstens één van die kenmerken werden geselecteerd. Sociale waardering binnenin de sector kan men peilen door een simpele rondvraag of bij wijze van desk research. Elke case had voldoende visibiliteit op social media, met tussen de 1.000 en 6.000 volgers op Facebook. Daarnaast zijn de bijhorende albumreleases voor elke case ook besproken geweest in meerdere artikelen in de pers en in webmagazines.

B. Hoofdzakelijk actief in Vlaanderen

Voor de tweede conditie moesten de muzikanten hoofdzakelijk professioneel actief zijn in Vlaanderen. Door een limiet te stellen op de geografische grenzen van de productie kon op de eerste plaats gewaarborgd worden dat de verschillende opgemerkte kenmerken met betrekking tot de onderzoeksvragen niet te wijten waren aan regionale verschillen. Dat is van belang omdat onderzoek over DIY-gedrag verschillen identificeert in motieven die mogelijks gelinkt kunnen worden aan de socioculturele omgeving waarin DIY-muzikanten te werk gaan (Hitters & den Drijver, 2017). Daarnaast werd voor effectuation ook aangetoond dat de culturele ruimtelijke dimensie een impact kan hebben op hoe de logica tot uiting komt (Wierenga et al., 2018). Omwille van het internationale karakter van de sector was het toegestaan dat een deel van de artistieke prestaties over heel België en buiten de grenzen daarvan worden uitgevoerd. Een tweede reden was de taalbarrière. De vier cases die in diepte werden bestudeerd waren allen van Belgische nationaliteit. De vijfde case die slechts voor een specifieke topic werd ondervraagd, heeft deels een Nederlandse nationaliteit, maar is al lange tijd woonachtig in Vlaanderen.

C. DIY-muziekproductie en release van een album

Van groot belang voor dit onderzoek was dat de productie en release van de plaat met een DIY-mentaliteit moest zijn uitgevoerd. Dat wil zeggen dat de ondernomen acties tijdens het componeren en in de preproductie-, productie-, postproductie- of releasefase (in deze masterproef de idee-, ontwikkelings- en releasefase) onafhankelijk van professionele diensten zouden moeten zijn ondernomen. Maar muziekproductie kan zo blijkt een DIY-filosofie bevatten, terwijl men in de realiteit niet altijd volledig zelfstandig te werk gaat. Zo kunnen

bijvoorbeeld de opnames in een professionele studio gebeuren, kan het mixen of het masteren verlopen via een externe partij of kan er bijvoorbeeld samengewerkt worden met een promoagent of boekingsagentschap voor de release. Omdat nog niet met zekerheid gezegd kon worden wat DIY-muziekproductie nu net is werden enkel cases opgenomen in de sample die hun eigen werkethiek als 'DIY' konden labelen of die hun album in eigen beheer hadden uitgegeven (zonder samenwerking met een platenlabel). Omwille van de procesmethode moesten deze cases ook allen een volledig album (of ep) hebben opgenomen en daarmee al voldoende ver in de releaseperiode zitten. In de praktijk hadden twee cases hun plaatrelease aan de start van 2020 gedaan, terwijl bij de twee andere cases al singles waren uitgegeven, maar waar de plaat in het najaar van 2020 zou uitkomen. Bij één van die twee was de release oorspronkelijk gepland in maart 2020, maar omwille van de coronapandemie is die datum opgeschoven geweest naar oktober 2020.

3.3. Criteria

Binnen de limieten besproken in het vorige deel werd vervolgens een selectie gemaakt uit de poel van potentiële cases op basis van variantie rond twee criteria. Zo kon er een diverse sample genomen worden, wat bijgevolg de kans vergrootte dat er een variatie aan DIY-gedrag vergeleken kon worden met het theoretisch kader. Die redenering geldt ook voor de analyse van de verschillen in het gebruik van effectuation en causation tijdens de DIY-productietrajecten van muzikanten. De twee criteria zijn:

- A. gender
- B. expertise

A. Gender

Een eerste criterium waarmee variantie werd bepaald is gender. In het conceptueel model van Wolf en McQuitty (2011) wordt voorgesteld dat mannen en vrouwen verschillen in hun motivatie om DIY-activiteiten uit te voeren. De vrouwelijke cases toonden dat ze meer streven naar een gevoel van 'empowerment' of 'emancipatie' in hun DIY-projecten. De mannelijke respondenten hadden een gevoel van 'competentie' of 'vakmanschap' dat hen dreef in hun DIY-project. Om het model correct en in zijn volledigheid te testen werd gezocht naar minstens één vrouwelijke case. Dat is Chantal Acda geworden. De andere cases die onderzocht werden zijn mannelijke muzikanten. Dat komt deels omdat dit eigen is aan de sector. Vrouwen zijn in een significante minderheid onder de professionele muzikanten (Siongers et al., 2016).

B. Expertise

Een tweede criterium voor variatie is expertise. Onderzoek steunt de propositie van Sarasvathy (2008) dat de level van expertise een invloed zou kunnen hebben op het gebruik van effectuation of causationlogica. Onervaren ondernemers zouden beide denkkaders afzonderlijk of simultaan toepassen, maar naarmate expertise groeit zouden entrepreneurs mogelijks meer voorkeur krijgen voor een effectuationlogica (Matalamäki, 2017). Het is daarom interessant om te bekijken of dergelijke stellingen stand houden in de context van de creatieve industrieën. Om de invloed van expertise te bestuderen binnen deze sample werd gekozen om te selecteren op basis van aantal jaren professioneel actief in de muziekindustrie. De helft van de muzikanten is om die reden van een jongere generatie, terwijl de andere helft bestaat uit een oudere generatie van muzikanten.

3.4. Caseprofielen

Gilman	Gilman is een project van producer Sander Stuer dat in 2015 bij de geselecteerden van De Nieuwe Lichting hoorde. Daarnaast heeft hij ook de plaat van Jan Verstraeten geproduceerd en is hij drummer bij Sleepers' Reign en Wanthanee. Achter de schermen is hij sinds 2017 aan het werk met zijn debuut-ep. In 2019 trok Stuer vier maanden naar de Greenhouse Studios in IJsland, waar hij overdag werkte als assistent voor Valgeir Sigurdsson en Ben Frost aan projecten als Sigur Rós en Swans, waarna hij in de nacht sleutelde aan zijn eigen muziek. In oktober 2020 komt zijn vierdelige debuut-ep 'Vuvu' uit waarvan nu reeds twee nummers te beluisteren zijn 'Sunrise' (november 2019) en 'Sleep' (januari 2020). De livebezetting van Gilman telt nog twee bandleiden, Mauro Bentein op gitaar en Orson Wouters op synths. De muziek is een mengeling van elektronische instrumenten, vocals en modulatie.
Captain Kaiser	Captain Kaiser is een vijfkoppige punkband uit de Kempen die van start ging in 2016 en gegroeid is uit sterke vriendschapsbanden. De naam van de band is afgeleid van het bier 'Kaiser', populair onder studenten en in de Kempische punkscene. In 2017 brachten ze hun eerste ep 'Greatest Hits Vol.1' uit, waarna de community rond de band steeds meer is beginnen groeien. Oktober 2020 komt hun tweede full album uit: 'The Drovers Inn'. Sinds mei 2020 is daar de eerste single van te beluisteren getiteld 'Moscow Mule', waarna 'Hotel Room' volgde in juli. De band is het boegbeeld voor DIY-punk. Sinds 2018 organiseren ze elke zomer hun eigen alternatieve rockfestival 'Kaiser Fest' en in mei 2020 hebben ze hun eigen bier gelanceerd: de 'Captain Kaiser Tripel'.
Ansatz der Maschine	Ansatz der Maschine is een band die al vijftien jaar actief is in het Belgische muziklandschap. De Kortrijkse groep is oorspronkelijk begonnen als een eenmalig muziekproject, maar is ondertussen al gegroeid tot een zevenkoppige liveband. De frontman van dit ensemble is Mathijs Bertel, een soundtechnicus bij de VRT, maar componist en geluidskunstenaar na de uren. Zijn nieuwste werk is 'Burial Songs', een plaat met een donkere kant, maar waar creatief wordt omgegaan met thema's als afscheid, verlies en rouw. De muziek is een mix van warme analoge instrumenten en digitale experimenten. Voor dit album werd samengewerkt met guesmuzikant Colin Van Eeckhout, bekend uit de Belgische post-metalband Amenra.
Cargo Mas	Cargo Mas is een muziekcollectief dat live vertolkt wordt door zeven muzikanten uit verschillende hoeken van de Belgische muziek en met roots over bijna heel de wereld. De bezieler van deze groep en creatieve geest achter de muziek is Sam Vloemans. Naast zijn samenwerkingen met Belle and Sebastian, Gabriel Rios en Axelle Red is Cargo Mas voor hem een bijeenkomst van artistieke soulmates en een manier om zijn muzikale ideeën om te kunnen zetten in realiteit. In januari 2020 kwam het debuutalbum 'Cargo Mas I' uit op het eigen label Little Vamp Records. Een plaat die sinds 2015 in de maak is en waar naast sterke Belgische muzikanten ook internationale grootheden er tussenuit blinken zoals Fred Wesley (James Brown), Ida Nielsen (Prince), Andy Hunter en Mike Maher (Snarky Puppy).

Tabel 3 Caseprofielen

3.5. Casekarakteristieken

Karakteristieken	Gilman	Captain Kaiser	Ansatz der Maschine	Cargo Mas
Full album/ep	Vuvu (ep)	The Drovers Inn (full album)	Burial Songs (full album)	Cargo Mas I (full album)
Release	Oktober 2020	Oktober 2020	Januari 2020	Januari 2020
Label/eigen beheer	Eigen beheer	Twee labels (corelease)	Eigen beheer	Eigen label (Little Vamp Records)
Genre	Elektronisch, analoog, alternatief	Punk, alternatief	Elektronisch, analoog, soundscape, alternatief	Funk, latin, hiphop, pop (alternatieve mainstream)
Respondent	Sander Stuer (frontman, componist en producer)	Sebastiaan Schillebeeckx (drummer, deels componist en beheerder Kaiser Fest)	Mathijs Bertel (frontman, componist en deels producer)	Sam Vloemans (frontman, componist en producer)
Expertise	Eerste plaat, relatief weinig ervaring	Tweede plaat, relatief weinig ervaring	15 jaar bezig met het project en als technicus, veel ervaring	20 jaar in de industrie als muzikant, veel ervaring
Periode	2017 - 2020	2017 – 2020	2017 - 2020	2015 - 2020
Beslissingsevents	45	41	54	50

Tabel 4 Casekarakteristieken

4. Dataverzameling

4.1. Diepte-interviews

Om informatie te verzamelen werden zes semigestructureerde diepte-interviews (90 tot 120 minuten) afgenomen tussen juni en juli 2020. Omwille van de maatregelen in de bestrijding van het coronavirus werden alle interviews buiten één afgelegd via een online medium (Zoom, Skype en Whereby). Alle interviews werden opgenomen en apart toegevoegd aan deze scriptie, maar slechts vier interviews werden getranscribeerd. Het eerste interview (25 juni) was een gesprek met Maxim Everaert over de productie van 'Cult of the Weary' dat ertoe diende om de vragenlijst uit te testen in de praktijk. Interviews twee tot en met vijf (26 juni – 1 juli) werden de vier uitgebreide casestudy's. Het zesde interview (17 juli) in verband met de casestudy van Chantal Acda over de productie van het album 'Pūwawau', werd in de helft onderbroken omwille van storingen in het netwerk bij de respondent. Een tweede poging (21 juli) is geannuleerd geweest door de respondent omwille van overmacht. Daarna was het onmogelijk om nog een derde poging te ondernemen in het kader van deze masterproef en werd er overgeschakeld naar een korte vragenlijst om informatie te krijgen over haar motivatie voor DIY-muziekproductie. Er bleek immers voldoende rijke data te zijn, waardoor werd besloten om vier van de zes interviews, die in totaal 7 uur aan data presenteren (119 pagina's), met diepgang te analyseren. Tot slot werd er voor de transcripties gekozen om dialect over te nemen, zodat de onderliggende emoties sterker naar boven kwamen. Quotes in de scriptie werden echter aangepast naar correcte schrijftaal, voor zover de inhoud correct bewaard kon blijven.

4.2. Semigestructureerde vragenlijst

De vragenlijst volgde een semigestructureerd protocol en was opgebouwd uit twee delen. Eerst werd de productie van het album besproken, daarna werd er dieper toegespitst op de motivatie van de muzikanten om hun muziek in eigen beheer uit te brengen. Terwijl het eerste luik meer gericht was op een narratieve stijl van interviewen, werd er in het tweede luik meer focus gelegd op kernelementen uit het model van Wolf en McQuitty (2011) en het eigen literatuuronderzoek. Er werden vooraf geen vragen opgesteld met theoretische begrippen uit effectuation of causation, het was de bedoeling om informatie organisch naar boven te laten komen. Bij interessante topics werd doorgevraagd naar de context achter bepaalde beslissingen aan de hand van een aantal bijvragen: wie, wat, hoe, waar en waarom. Dat hielp respondenten om zaken accurater te herinneren (Berends et al., 2014). Zowel de vragenlijst voor de interviews, als de korte vragenlijst specifiek voor Chantal Acda werden toegevoegd aan de bijlage.

5. Beperkingen van het onderzoek

Een eerste beperking is dat deze studie zich baseert op modellen die oorspronkelijk Engelstalig werden opgesteld (Wolf & McQuitty, 2011; Reymen et al., 2015). In de verwerking van de data was het nodig om bij die modellen een zorgvuldige maar uiteindelijk persoonlijke interpretatie van de terminologie te hanteren. Moest deze studie herhaald worden door een andere onderzoeker kan het zijn dat die bepaalde woorden anders zal interpreteren. *Een tweede beperking* heeft betrekking op de retrospectieve aard van dit onderzoek, wat ervoor zorgt dat muzikanten mogelijks met bias terugkijken op het verleden. Dat noemt men ‘retrospective bias’ (Sarasvathy, 2008). Een manier om deze bias te omzeilen is om met meerdere onderzoekers uitgebreid data te trianguleren. Gezien deze studie maar één onderzoeker telt is een dergelijke aanpak slechts in minieme mate mogelijk geweest. Er werden tijdens het codeerproces wel een aantal persartikels geraadpleegd in verband met de specifieke datums van activiteiten rond de producties van de platen. Die artikels staan ook gelinkt in NVivo. Daarnaast werden de eventlijsten voorgelegd aan elke muzikant, om extra controle te krijgen over de chronologie en beschrijvingen van de beslissingsevenementen (Swanborn, 2016). Hier is enkel voor Cargo Mas en Captain Kaiser reactie op kunnen komen, wat voor minieme aanpassingen heeft gezorgd.

Een derde beperking heeft betrekking op de situatie rond COVID-19 en de significante impact daarvan op de culturele sector, de muzikanten en bijgevolg de productie van hun muziek. De coronapandemie ze de hele wereld onder druk sinds het begin van 2020. De muziekindustrie werd in België zo goed als stilgelegd, waardoor er een heel aantal problemen ontstonden voor muzikanten (Van Loy, 2020). Elke case heeft die impact ook gevoeld. Voornamelijk voor Cargo Mas en Ansatz der Maschine is dit een kritieke factor geweest. Beide bands waren nog maar net gestart met hun release, maar zagen al meteen al hun concerten gecancelld worden. Dat kan mogelijks meespelen in de manier waarop ze de realiteit benaderen tijdens het interview. Daarnaast zijn de gesprekken omwille van de maatregelen online moeten gebeuren. De vertrouwensband tussen onderzoeker en respondent kan daardoor verbreken, wat diepgang beperkt (Mortelmans, 2013). Tenslotte hebben deze online gesprekken ervoor gezorgd dat één interview halverwege is moeten stoppen en dat het bij alle interviews moeilijk was als onderzoeker om snel in te spelen op betekenisvolle informatie. Dit omwille van de *time lag* in de audioverbinding en omwille van slechte audiokwaliteit. Die slechte audiokwaliteit zorgde voor haperingen in de opnames van de interviews, waardoor sommige woorden onverstaanbaar waren. Deze werden in de transcripties gemarkeerd met ‘(slechte audio)’.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In dit punt van de masterproef wordt een theoretisch raamwerk geconstrueerd, waar vervolgens de analyses in [hoofdstuk 4](#) en [hoofdstuk 5](#) verder op zullen bouwen. Als eerste stap in dit hoofdstuk volgt een verkenning van het Do-It-Yourself-concept binnen diverse contexten. Daarvoor wordt in [deel 1](#) aangetoond hoe deze ideologie verweven is met de geschiedenis van de muziek en bijgevolg de identiteit van een muzikant. Daarna wordt in [deel 2](#) de DIY-mentaliteit vanuit verschillende invalshoeken in de academische literatuur bekeken en wordt het model van Wolf & McQuitty (2011) geïntroduceerd. Die achtergrondkennis was belangrijk om meer inzicht te verwerven over waar de muziekindustrie vandaan komt, hoe dit een impact kan hebben op de keuzes van een muzikant en wat DIY'ers tenslotte drijft tot autonome creatieve productie in de bredere zin. Als tweede stap zal in [deel 3](#) van dit hoofdstuk een brug worden geconstrueerd tussen muziek en ondernemerschap, om af te sluiten met een omkadering van de effectuation- en causationtheorie van Sarasvathy (2001, 2008).

1. Zoektocht in het verleden

1.1. Major labels

De *music business* is een complexe puzzel van samenwerkingsverbanden. De puzzelstukjes daarvan zijn de talrijke professionele actoren die elkaar ondersteunen. Die complexiteit kan voor een deel te linken zijn aan de evolutie van technologie. Waar vroeger het idee van muziek voornamelijk gecentraliseerd was rond het klassiek symfonisch orkest, is dat nu slechts deel van een grote industrie. Die industrie begon bij ons al vroeg te kiemen. In de 19^e eeuw werden bijvoorbeeld de eerste muziekuitgevers opgericht in België. Wat op wereldniveau volgde was een economisch spel dat al gauw een sterke stempel zou achterlaten. Dat spel gaf leven aan de *major labels*, ze waren aanwezig in ons land vanaf de jaren '30. Bij EMI (Electric and Musical Industries) vonden The Scabs, Guido Belcanto en De Nieuwe Snaar een plek voor hun debuutplaten. Maar ook De Kreuners (Warner Music) en de eerste Belgische punkband The Kids (Philips) vonden hun platform bij grote labels (De Meyer & Ameryckx, 1999).

Major labels hebben de kans gehad om de markt te penetreren omdat ze in andere elektronica- en entertainmentsectoren al een gevestigde waarde waren. Sony was bijvoorbeeld al sterk in huishoudapparatuur en Warner Brothers was al een grote speler in de filmindustrie (Gronow & Saunio, 1998). De achtergrond van deze bedrijven weerspiegelt zich in de manier waarop ze

muziekproductie benaderen: efficiënt en gericht op een maximale return. Die bedrijfscultuur is vandaag nog steeds te merken (Longhurst & Bogdanović, 2014; Gauntlett, 2018). Met de kracht van hun kapitaal kunnen major labels muziek massaal produceren en distribueren naar het bredere publiek. Dat doen ze door te investeren in de ontwikkeling van nieuwe potentiële sterren. Gauntlett (2018) onderstreept dat de keerzijde daarvan de gulzigheid en gierigheid in de industrie is. Grote sterren kunnen miljonairs worden terwijl de middelste poel vaak moeite heeft om rond te komen. Desondanks nemen grote labels veel risico's bij hun investering omdat vooraf niet voorspeld kan worden hoe succesvol een artiest zal worden. De *hits* zouden de *flops* moeten kunnen indekken. In afzet tegen dit machtsspel ontstonden er kleinere labels die hun eigen werkwijze hadden en onafhankelijk van de grote labels zochten muziek te verspreiden: de *independent labels* of *indies*.

1.2. Independent labels

In de helft van de 20^{ste} eeuw begon de muziekindustrie zich te herstructureren, de verkoop van muziek schoot de lucht in. Enerzijds omdat mensen in de gaten kregen dat er geld te grijpen viel en anderzijds omdat mensen hun eigen of lokale muziek de wereld in wilden krijgen. Dat was vruchtbare grond voor platenwinkels, managers, producers en artiesten die hun eigen labels wilden starten. Honderden van deze kleine eenmanszaken sprongen uit de grond in de jaren die volgden, maar velen waren van korte duur. Om het hoofd boven het water te kunnen houden in een industrie gedomineerd door grote labels, speelden de kleine labels in op niches. Door de focus te leggen op één specifiek genre konden ze zich richten op een ander doelpubliek dan de massa waarop major labels waren gevisieerd. Opnames gebeurden in garages of in platenwinkels zelf, terwijl de eigenaars mee insprongen als backingmuzikant of gewoonweg hun eigen muziek produceerden (Gronow & Saunio, 1998). Soortgelijke situaties ontwikkelden zich overheen heel de wereld en zijn tegenwoordig nog steeds een actueel thema (Hitters & den Drijver, 2017).

De independent labels hebben overheen de jaren een innovatieve impact gehad op de muziekindustrie door hun promotie van unieke stijlen buiten de smaak van de massacultuur. De mensen achter die labels hadden vaak *ideologische motieven* zoals religieuze boodschappen, historische opnames heruitbrengen of etnische muziek de wereld inkrijgen. Dankzij hun kleine administratieve kosten kunnen kleine labels zich nu eenmaal flexibeler positioneren in de muziekindustrie en experimenteren met muziekstijlen (Longhurst & Bogdanović, 2014). Daardoor kunnen ze onder andere inspelen op nieuwe trends, lokale tradities voeden, eigen muziek produceren, minderheden een kans geven om gehoord te worden en creatieve vrijheid

geven aan de artiesten. De majors daarentegen zijn gebonden aan grote marketing- en administratiekosten, gericht op *winstmaximalisatie* en gebonden aan de massacultuur (Gronow & Saunio, 1998). Toch is er steeds meer interactie tussen de majors en independent labels. Kleine labels kunnen bijvoorbeeld hun distributie uitbesteden aan de grote labels en grote labels kunnen opkomende artiesten uitkopen met betere contracten of nemen een independent label over zodat ze zelf talent kunnen opspeuren (Hesmondhalgh, 1998; Gronow & Saunio, 1998).

1.3. DIY doorheen de tijd

1.3.1. De jaren '50 – '70

Al van de jaren '50 waren er tekens van artiesten die hun muziek produceerden in eigen beheer. Sommigen deden dat simpelweg uit *nood om gehoord te worden*. Niet iedereen kon zomaar een platencontract krijgen dus namen ze het heft in eigen handen. Frank Sinatra zou een van de eersten zijn geweest die een succesvol label oprichtte. Zijn opnames en filmperformances deden het zo goed dat hij besloot zichzelf te managen via het label Reprise. Na hem volgden nog vele voorbeelden van muzikanten die zochten naar *autonomie*. Sun Ra daarentegen begon het label Saturn omdat de 'nieuwe jazz' van de jaren '60 nergens anders een plaats kreeg. Hij bracht vijftig platen uit, door eigen kapitaal gefinancierd. Vele andere jazzmuzikanten volgden dat voorbeeld en moesten hun eerste platen zelf uitbrengen. In die jaren ontstond ook het label 'Motown Records' (Stevie Wonder, The Jackson Five), bekend voor hun 'Motown sound', het meest succesvolle Afro-Amerikaanse 'artist-owned'-label van die periode. Karakteristiek aan dit label was dat de componisten van de nummers zelf hun materiaal gingen produceren of in steevaste samenwerking met de componist-producers van het label (Gronow & Saunio, 1998).

1.3.2. Rock en punk

Gronow en Saunio (1998) beschrijven hoe het opkomen van de rock nieuwe mogelijkheden voor zelfexpressie presenteerden en de conventies van de populaire muziek daardoor deed afbrokkelen. Het was vol energie, maar werd iets dat de autoriteiten moeilijk konden verteren. Van nature uit was rock dus al iets *anti-mainstream*. Door het succes van sommige rockgroepen steeg dit genre echter richting het supersterdom. Dat kapitalistisch en commercieel succes gooide de oorspronkelijke ideologie van de rock in een crisis. Deels daardoor werd 'punk' geboren, als poging om het politiek karakter van rock weer te doen opleven. Het antwoord van de punkscene was een *DIY-ethiek*. Karakteriserend voor de punkliefhebbers was een afkeer tegen de populaire, glamoureuze en excessief afgewerkte mainstream die gecentreerd was rond

een 'celebrity chique'-cultuur. Het resultaat was weliswaar een niet-zo-glamoureuze, chaotisch geproduceerde alternatief die zich niet druk maakte in de mooie aankleding maar de focus legde op inhoud boven stijl, ongeacht of ze het verkocht kregen of niet (Gauntlett, 2018). DIY was er voor de punk, maar de punkideologie achter DIY is wat een gigantische impact heeft gehad op de industrie. Duizenden platen werden zelf gefinancierd aan een heel lage kostprijs. Die prijs werd zelfs uitgeprint en op albumcovers geplaatst in een aanmoediging voor andere bands om het voorbeeld te volgen (Gronow & Saunio, 1998). De meeste albums werden per post opgestuurd naar de fans of met de hand uitgedeeld. Sommige albums werden serieuze hits. De distributie werd geholpen door de community rond de bands, die punkmagazines begonnen uit liefde voor hun subcultuur: 'punkzines' of 'fanzines'.

1.4. Technologische evolutie

De taperecorder en vervolgens de multitrackrecorder waren revolutionair voor het opnemen van muziek. Muzikanten hadden nu zelf de tools om de muziekproductie uit te voeren. Verdere technologische ontwikkelingen maakten het ook steeds gemakkelijker om als een 'one-man-band' muziek te creëren. Met effecten als phasers, echo's en pitch changers kon men geluid vervormen. Met MIDI-instrumenten zoals de Roland 808 drum machine, synthesizers en samplers kon men muziek rechtstreeks op de computer opnemen. Veel van deze instrumenten waren voor iedereen beschikbaar en aan een relatief goedkope prijs (Gronow & Saunio, 1998).

Dat is een significant keerpunt binnen de evolutie van de industrie geweest, want voordien moest men muziek opnemen door de hele band live te laten spelen in één kamer. Het stuk dat gespeeld werd moest meteen goed zijn of moest soms tientallen keren herhaald worden. Enkel de beste performance werd de uiteindelijke plaat. Wat men speelde is wat de luisteraar te horen kreeg. Het idee kwam van één persoon (eventueel extern) of de band, gespeeld door de performer, het proces werd begeleid door de producer en een geluidstechniker. Tegenwoordig wordt dat vaak allemaal door één persoon uitgevoerd: *maker*, *producer* en *performer*. Af en toe in samenwerking met iemand anders of een klein team. Een modern muziekstuk is niet zomaar een performance maar eerder een sculptuur. Laag na laag kan men toevoegen, weghalen, editen tot het uiteindelijke perfecte resultaat wordt bekomen. Dat geeft veel meer creatieve mogelijkheden. Bovendien kunnen nu ook mensen zonder vooropleiding zich verdiepen in muziekproductie (Gauntlett, 2018). Dat heeft belangrijke gevolgen voor de muziekindustrie concluderen Longhurst & Bogdanović (2014), waar de intermediaire rol van labels plaats zal moeten geven voor een nieuw type muzikant die in directere relatie staat met zijn publiek.

2. De DIY-mentaliteit

2.1. De academische literatuur

2.1.1. DIY in marketingtheorie

Do-It-Yourself is een term dat gebruikt wordt voor het beschrijven van consumentengedrag en heeft steeds meer aanhang gekregen in de marketingtheorie (Wolf & McQuitty, 2011). Oorspronkelijk werd de consument gezien als een passieve koper van wat anderen produceren en niet als actieve producent van producten of diensten. Noties als 'co-design' (Sanders & Stappers, 2008), 'co-creation', 'co-production' (Vargo & Lusch, 2004) en 'prosumption' (geïntroduceerd door Kotler in 1986) brengen nieuwe dimensies aan het licht in de rol van de consument tijdens het productieproces (Wolf & McQuitty, 2011). In deze benaderingen wordt de focus verlegd van wat consumenten *kopen* naar wat ze *doen*, waarbij de creativiteit van de consument zich heeft ontwikkeld als een belangrijke schakel (Xie, Bagozzi & Troye, 2008). Bij cocreatie beschrijft men het leerproces dat een consument ondergaat voor het gebruik van een product (bv. leren autorijden), coproductie wijst op het proces waarin de consument een deel van de productie op zich neemt (bv. het monteren van een Ikea-kast), prosumption houdt in dat de consument ook de producent wordt van het product.

Wolf en McQuitty (2011) spitsen toe op een specifieke vorm van prosumption, namelijk *Do-It-Yourself*. Binnenin die vorm worden consumenten zowel de *designer*, de *bouwer*, de *inspecteur* als de *evaluator* van het product. Ze maken gebruik van de beschikbare middelen en tools om het project tot een goed eind te brengen. Die beschikbare middelen hebben ook betrekking op skills, kennis en tijd (Gauntlett, 2018). In dat proces ligt het beslissingsrecht over het gewenste eindresultaat dus in hun eigen handen. Dat zijn karakteristieken die later ook een brug bieden naar het tweede deel van dit onderzoek waar de denkprocessen van muzikale entrepreneurs omkaderd worden binnen de noties van *effectuation* en *causation* (Sarasvathy, 2001, 2008).

2.1.2. DIY in de 'Arts & Crafts'-beweging

Arts & Crafts vindt zijn oorsprong in de Britse eilanden rond de start van de 20^{ste} eeuw. De beweging verzette zich tegen de onethische industriële praktijken van die tijd, waar de mens onderdeel was geworden van een machine. Als resultaat werd het *maken* weer in de handen van de burger zelf gelegd. Gauntlett (2018) vertelt hoe mensen een manier zochten om zich met de natuur te binden en met de mensen rond zich. De beweging ontwikkelde zich verder rond waarden als *identiteit*, *zelfvoorziening* en *community*. De basisprincipes waren dus gefundeerd

in fysieke en mentale *vrijheid*. Volgens Gauntlett is deze visie nog steeds wat inspiratie geeft aan enthousiastelingen in de ambachten, maar evengoed aan de creatieve producers van digitale of muzikale content. Dat is wat we volgens hem tegenwoordig verzamelen onder 'DIY-cultuur'.

2.1.3. DIY in de 'home improvement'-industrie

DIY wordt tegenwoordig al eens geassocieerd met de home improvement-industrie. In deze interpretatie van DIY is er voornamelijk oog op huis- en tuinprojecten waar consumenten bij wijze van bouwen, modificeren of herstellen, creatief, recreatief en relatief goedkoop constructies uitvoeren zonder rechtstreekse hulp van professionele diensten of experts. Het is een vrij 'droge' invulling van de term met op het eerste zicht *geen ideologische* motivatie. In België is dit beter gekend als doe-het-zelfprojecten. Dit type van DIY'ers vormt het centraal thema in de studie van Wolf en McQuitty (2011). De onderzoekers zijn van mening dat DIY een significant verschil toont met Arts & Crafts, wat zij zien als een internationale trend in decoratieve en fijne kunsten. De term is dan ook letterlijk te vertalen naar 'kunst en ambachten'. In Nederlandstalige context kent men dit eerder als de hobbycultuur. In realiteit worden de termen *hobby* en *doe-het-zelf* wel eens door elkaar gebruikt.

2.1.4. DIY in de muziek

Een definiëring van DIY-muziekproductie

DIY-gedrag bij muzikanten werd al eerder onderzocht in context van micro-independent labels (Hesmondhalgh, 1998; Nicholas, 2002; Strachan 2003, 2007; Hitters & den Drijver, 2017) en wordt besproken in context van een bredere DIY-cultuur in het boek 'Making is Connecting' van David Gauntlett (2018). Daarbuiten komt het concept ook aan bod in verscheidene literaire bronnen over de muziekindustrie (Gronow & Saunio, 1998; Longhurst & Bogdanović; 2014; Palmer, 2014). Hitters en den Drijver (2017) beschrijven DIY-artiesten als muzikanten die weer controle willen over de *productie*, *promotie* en *distributie* van hun eigen muziek. In de meeste gevallen zouden deze processen gescheiden worden gehouden van samenwerkingen met grote platenlabels en de professionele netwerken die daarrond gebouwd zijn. Een modern symbool voor de DIY-mentaliteit is de 'home studio' of 'bedroom studio'. De productie van de muziek vindt dan ook voor het grootste deel plaats in het huis van de artiest zelf, als alternatief voor een professionele opnamestudio. Kenmerkend voor een homestudio zijn relatief goedkope digitale recorders en software voor het editen, mixen en masteren van muziek. De distributie verloopt vaak via kleine bedrijven onderhevig aan gelimiteerde middelen. Deze bedrijven noemt men micro-independent labels.

Micro-independent labels

Micro-independent labels zijn ondernemingen die op een beperkte schaal opereren en vaak werken vanuit een privésetting. Achter de schermen zijn er slechts enkele individuen die een variatie van taken op zich nemen voor het commercieel releasen van een album. Bijvoorbeeld contractuele afspraken maken, budgetten beheren, grafisch designwerk, persing, marketing of distributie (Strachan, 2007). Opmerkelijk is dat veel van deze 'micro-labels' beheerd worden door muzikanten met een DIY-filosofie (Strachan, 2003; Hitters & den Drijver, 2017). Muzikanten in deze setting produceren en releasen hun eigen muziek. Daarvoor steunen ze op sociale en industriële structuren die voortvloeien uit een breed internationaal netwerk van gelijkgezinde kleine organisaties (Strachan, 2003, 2007).

Micro-independents zouden vaak opgezet worden door DIY-artiesten om een distributiekanaal te hebben voor hun 'counter-mainstream' of 'indie'-muziek en voor het steunen van andere lokale bands en artiesten (Hitters & den Drijver, 2017). De indie labels zijn firma's die dus grotendeels of geheel onafhankelijk zouden functioneren van de overheersende 'Big 3' (de majors). Zoals eerder vermeld zijn er honderden te vinden overheen de wereld. De grotere independents zijn tamelijk internationaal uitgegroeid, terwijl de anderen eerder inspelen op lokaal niveau. Die kleinere bedrijven noemt men dus de micro-independent labels. Al is er enige discussie in de literatuur over de ware aard van die onafhankelijkheid. De muziekindustrie is nu eenmaal een zeer groot web van netwerken. Major labels hebben overheen de jaren ook een groot aandeel geïnvesteerd in veel van deze 'independent' labels (Hesmondhalgh, 1998).

Een typologie van DIY-muziekproductie

Amanda Palmer is een Amerikaanse muzikant, auteur en performer die een deel van het creatief brein is achter het punkcabaret-duo 'The Dresden Dolls'. Ze wordt door velen gezien als 'Queen of DIY' (Gauntlett, 2018). Maar haar invulling van wat DIY is of zou kunnen zijn heeft toch enkele belangrijke nuances:

I've been called the 'Queen of DIY', but if you're really taking the definition of 'Do It Yourself' literally, I completely fail. I have no interest in Doing It Myself. I'm much more interested in getting everybody to help me. I think a better definition might be UWYC: 'Use What You Can'. It is unfortunately, not a very catchy term (Palmer, 2014).

In de ogen van Palmer (2013, 2014) is er geen schaamte in het vragen van hulp aan de externe omgeving rond een band. 'Do-It-Yourself' heeft naar haar mening als gevolg dat artiesten te veel

druk op zichzelf gaan zetten. Door gebruik te maken van connecties en door in te spelen op opportuniteiten die naar boven komen in de interactie met de omgeving kan men op een alternatieve manier muziek produceren, wat evengoed een DIY-mentaliteit illustreert. Het netwerk van de muzikant en een rechtstreekse relatie met fans zijn daardoor van primair belang. De nadruk ligt hier op vertrekken vanuit de middelen die men heeft: 'Use What You Can'. Die notie sluit netjes aan bij de ondernemerschapsliteratuur die in het 3^e deel van dit theoretisch kader volgt: vertrekken vanuit beperkte middelen, inspelen op onverwachte opportuniteiten en zich engageren met stakeholders zijn drie grondprincipes binnen de effectuationtheorie (Sarasvathy, 2011, 2008). Om die nuance te omkaderen splitst Palmer (2014) het DIY-concept op in twee types: 'minimal DIY' en 'maximal DIY'.

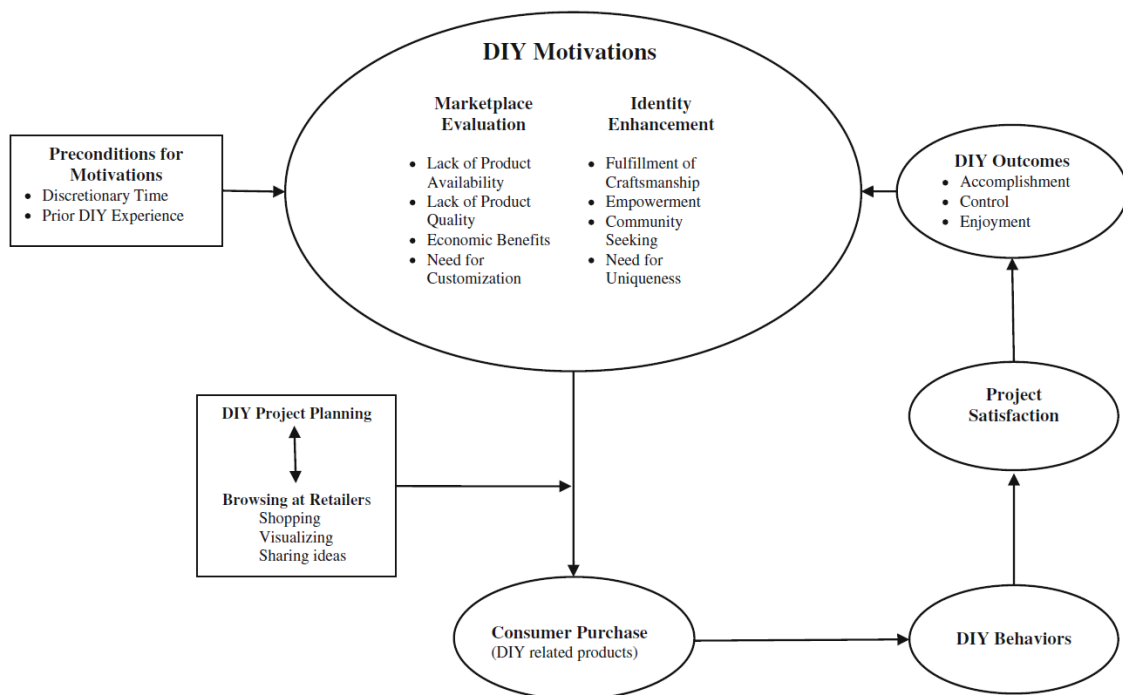
Minimal DIY is het soort waar men individualistisch te werk gaat en volledig op zichzelf steunt. Representatief daarvoor is de eerder beschreven 'slaapkamermuzikant' die muziekproductie zo veel mogelijk zelf uitvoert in een homestudio. In de praktijk kan men bijvoorbeeld een kamer inrichten met geluidsabsorberend materiaal zoals lakens om geluid te manipuleren of een achtergrondkoor nabootsen door meerdere malen vanuit verschillende posities in een kamer te zingen.

Maximal DIY is het type DIY dat meer steunt op community en collectivisme. Problemen worden opgelost door hulp in te schakelen via connecties in het netwerk. De oplossing en het creatieve eindresultaat zijn dus afhankelijk van de opportuniteiten die zich aanbieden. Dat verschilt van persoon tot persoon. Bijgevolg zullen de middelen en doelen samensmelten naarmate nieuwe stakeholders nieuwe opportuniteiten teweeg brengen, net zoals bij het effectuationproces dat uitgebreider besproken word in [paragraaf 3.3.3.](#) van dit hoofdstuk (Sarasvathy, 2008). Situaties gaan als volgt: indien de muzikant zelf geen kamer vrij heeft kan het zijn dat er ergens anders een garageplek mag gebruikt worden als vriendendienst. Het gebrek aan een achtergrondkoor kan opgelost worden door een oproep via social media om fans uit te nodigen die kunnen zingen. De middelen (muzikale fans) die men inzet geven hier uiteindelijk mee vorm aan het eindresultaat. DIY wordt hier dus breder getrokken, maar vertrouwt nog steeds op een hands-on-mentaliteit, creativiteit en onafhankelijkheid van professionele diensten.

2.2. Het model van Wolf en McQuitty

In hun onderzoek naar de motivators voor DIY-gedrag baseerden Wolf en McQuitty (2011) zich op een uitgebreide literatuurstudie over DIY-thematiek in consumentengedrag, de retail, de

servicesector, psychologie, sociologie, en genderstudies. Het model dat daaruit volgde werd op iteratieve wijze versterkt met een combinatie van informele en formele diepte-interviews tot er theoretische saturatie werd bereikt. Centraal in dit model staat de consument die aankopen maakt om een eindproduct zelfstandig te produceren en die dat product ook zelf gebruikt. In tegenstelling tot de studie van Wolf en McQuitty, ligt de focus van dit onderzoek op een *professionele* consument die zelfstandig produceert, maar die het eindproduct doorgaans niet zelf consumeert. Muzikanten kunnen gezien worden als consumenten omdat zij bepaalde aspecten in de productie outsourcen aan externe actoren. Marketing, distributie, management, mixing of mastering zijn duidelijke voorbeelden die naar voren komen in de literatuur (Gronow & Saunio, 1998). Muzikanten met een DIY-ethiek doen die activiteiten onafhankelijk van professionele diensten in de sector (bv. tracks zelf mixen) en terwijl maken ze gebruik van bepaalde tools (bv. een audio-interface) om hun project in eigen beheer te kunnen realiseren. Dat was ook het geval met de respondenten in de studie van Wolf en McQuitty (2011). Er werd besloten om het model in de Engelstalige versie over te nemen voor de analyses, zodat geen eigen vertalingen gehanteerd moesten worden. Zodoende bleef de originele interpretatie bewaard.



Figuur 1 Conceptueel model voor DIY-gedrag (Wolf & McQuitty, 2011)

In de ontwikkeling van dit model interviewden de onderzoekers verschillende consumenten die de beslissing hadden genomen om een constructie in hun huis op eigen krachten uit te voeren. Daarmee verzamelden ze verhalen over een variatie aan DIY-projecten. Van het maken van een kano tot het bouwen van een Tiki bar (exotische buitenbar). In hun analyse hebben ze acht drijfveren geïdentificeerd die ze opsplitsen in twee dimensies: *marketplace evaluation* en *identity enhancement*. Omdat de motieven op zich abstract kunnen overkomen wordt in tabel 5 kort opgesomd wat het achterliggende denkpatroon is bij elke motivator. Het zijn deze drijfveren die de basis vormen voor de analyse in [hoofdstuk 4](#), waar de oorspronkelijke context iets breder zal worden beschreven en grondig zal worden vergeleken met de literatuur en de casestudy's.

Market evaluation	
Lack of product availability	Uit noodzaak omdat bepaalde producten of diensten niet (meteen) beschikbaar zijn.
Lack of product quality	Is van mening dat men het beter zelf kan doen, met meer oog voor detail en passie.
Economic benefits	Men kan kosten besparen door het zelf te doen en de winst daarvan herinvesteren in andere projecten.
Need for customization	Heeft specifieke eisen die niet beantwoord kunnen worden in de markt.
Identity enhancement	
Fulfillment of craftsmanship	Op zoek naar een bevestiging van het eigen kunnen of een bepaalde competentie (gericht op mannen).
Empowerment	Op zoek naar een gevoel van autoriteit, emancipatie of zelfzekerheid (gericht op vrouwen).
Community seeking	Op zoek naar connectie en een manier om creatieve ideeën uit te wisselen binnen een sociaal veld.
Need for uniqueness	Wilt anders zijn dan anderen door een uniek eindresultaat te behalen.

Tabel 5 Denkwijzen achter motieven voor DIY-gedrag volgens Wolf en McQuitty (2011)

3. De mentaliteit van entrepreneurs

Dit deel van het theoretisch luik is een verkenning van de term *muzikaal ondernemerschap* als overkoepelend thema binnen deze masterproef. Zodanig dat er een brug gebouwd kan worden naar de theoretische perspectieven van effectuation en causation, die de fundering zullen zijn voor de analyses en resultaten in hoofdstuk 5.

3.1. De muzikale entrepreneur

3.1.1. Ondernemerschap in muziek

Sporen van ondernemerschap in muziek zijn al te merken vanaf de 20^{ste} eeuw bij bands zoals de Wu-Tang Clan die hun eigen kledinglijn waren gestart genaamd 'Wu Wear'. Een ander voorbeeld uit de hiphopscene is Sean Combs ('P. Diddy') die Bad Boy Records startte in 1993, wat uitgroeide tot een label dat nu miljarden waard is. Zelfs The Beatles hadden hun eigen bedrijf. Vanaf 1964 kreeg de band volledige artistieke vrijheid en mochten ze zelf de productie van hun platen bepalen in de studio's van EMI. Via de oprichting van 'Apple Corps' zouden onder meer alle platen van John Lennon zijn geproduceerd (Gronow & Saunio, 1998). Ondernemerschap en muziek zijn voor sommigen misschien niet aan elkaar te koppelen. Maar muziek gaat nu eenmaal de wereld rond omwille van de industrie die erachter zit. Men kan moeilijk nog het creatieve zonder het zakelijke nemen. Om zijn muziek de wereld in te krijgen moet de moderne muzikant heel wat stappen meer zetten dan slechts het schrijven van de melodie en het arrangeren van de instrumenten. Dankzij een variatie aan online en offline tools is het tegenwoordig mogelijk om die muziekproductie van A tot Z zelf uit te voeren. Om dat tot een goed eind te brengen is er nood aan een professionele houding, *muzikaal ondernemerschap* ligt daar niet ver vandaan.

3.1.2. Een voorbeeld uit Zweden

Albinsson (2018) beschrijft hoe Zweedse freelancemuzikanten in zijn onderzoek karakteristieken en skills tonen die sterk overeenkomen met een type van ondernemerschap dat twee drijfveren kent: *noodzaak* en *opportuniteiten*. Het merendeel van deze muzikanten, voornamelijk de jongere generatie, labelen zichzelf dan ook bewust als 'entrepreneur'. Een essentieel contrast is echter dat deze generatie muzikanten zichzelf onderscheiden van de traditionele ondernemer die hoofdzakelijk gedreven is door het maximaliseren van winst. In plaats daarvan zetten ze maatschappelijke culturele waarde voorop, met toch nog een zijdelings oog op een basisinkomen. Dat inkomen zou net moeten kunnen volstaan om hun activiteiten verder op te bouwen. Albinsson (2018) concludeert dat de muzikale entrepreneurs in zijn studie zich

vanwege financiële druk engageren om te ondernemen, maar dat ze daarbij wel een competentie tonen voor het identificeren van creatieve en innovatieve opportuniteiten. De artistieke passie die ze meenemen naar hun ondernemende activiteiten, weerspiegelt hun identiteit als muzikant en hun ambitie voor het brengen van kwaliteitsvolle muziek.

Muzikaal ondernemerschap blijkt dus steeds meer een cruciale vaardigheid te zijn voor de moderne muzikant. Wat vroeger als 'music business' werd gezien vormt nu ook onderdeel van educatieve programma's in heel wat onderwijsinstellingen. Het zijn die instellingen die de taak hebben gekregen om artiesten aan te leren hoe ze hun liefde voor muziek kunnen combineren met de vaardigheden om zichzelf te ondersteunen buiten de traditionele structuren van de industrie (Bonjack, 2016). Een werkhethiek die in dit onderzoek beschreven wordt als de DIY-benadering in muziekproductie.

3.2. Ondernemerschapslogica

3.2.1. Interne 'denklogica'

De DIY-muzikant is volledig zelf verantwoordelijk om zijn publiek te vinden. Bijgevolg ontwikkelt er zich na verloop van tijd een bepaalde behoefte aan management skills. Kort gezegd is dat het vermogen om te plannen, organiseren, leiden en controleren (Sarasvathy, 2008). Maar bij ondernemerschap ligt de focus naast het plannen en organiseren ook nog op het ontdekken en evalueren van opportuniteiten samen met het verzamelen van de nodige resources om die opportuniteiten te exploiteren (Fisher, 2012). De wijze waarop men die vaardigheden invult wordt gedreven door een interne 'denklogica'.

De ondernemerschapslogica is het geheel aan denkprocessen die een entrepreneur heeft geïnternaliseerd en die de 'core business' drijven van het project (Sarasvathy, 2008). Het vermogen om beslissingen te maken in een project of bedrijf is de sleutel tot een succesvol proces. Begrijpen welke logica's die processen in de goede richting drijven is daarom van cruciaal belang (Reymen et al., 2015). Er zijn verscheidene theorieën ontwikkeld die de drijvende logica achter het gedrag van entrepreneurs proberen te verklaren. Die theorieën vallen doorgaans in twee kampen: enerzijds is er het *klassiek model* en anderzijds zijn er de *alternatieve modellen*. Elks met een ander perspectief over de denkwijze van ondernemers (Sarasvathy, 2008; Fisher, 2012).

3.2.2. Klassiek model

Het klassiek model vindt zijn oorsprong in het veld van strategisch management, dat talloze methodes, skills en tools beschrijft die ondernemingen kunnen inzetten om hun omgeving te analyseren. Op die manier kan een manager zijn onderneming richting een specifiek doel krijgen. Traditioneel gezien loopt het proces van ondernemerschap in dezelfde lijn. Een entrepreneur:

- start met een idee;
- onderzoekt de relevante markt (bv. SWOT-analyse);
- schrijft een businessplan uit;
- richt een organisatie op;
- probeert zijn idee om te zetten naar een succesvol bedrijf.

Dit is een vrij lineaire benadering of een *causaal proces*. Het einddoel is van vooraf in zicht en via strategische methodes worden de middelen verzameld in een poging om dat doel te bereiken (Sarasvathy, 2008). Dat is wat Sarasvathy (2001) de *causation logic* noemt. Vanuit dit oogpunt zal een ondernemer zoeken naar delen van de markt waar de vraag naar een product of dienst het aanbod overschrijdt. Zodra die ondernemer een zinvolle opportuniteit identificeert kan hij overgaan tot de exploitatie daarvan met oog op een return on investment (Fisher, 2012).

3.2.3. Alternatieve modellen

Tegenover de klassieke benaderingen van ondernemerschap zoals *causation* staan er een aantal nieuwe theoretische perspectieven die de laatste jaren steeds meer aandacht krijgen. Deze modellen suggereren dat entrepreneurs die opereren in een bepaalde context, zich anders gaan gedragen in de beslissingen die ze maken over de opportuniteiten die ze hebben geïdentificeerd (Fisher, 2012). In een TEDx-talk wijst Sarasvathy (2010) op unieke succesverhalen achter merken als Sony, Nintendo, Nike of EBay, waar de evolutie van idee naar succes niet zo recht op recht verliep. Nintendo is bijvoorbeeld gestart met een simpel kaartspel op de markt te brengen. Overheen de jaren werd Nintendo een taxibedrijf, een hotelketen, een voedingsbedrijf en een televisienetwerk, voordat ze uiteindelijk de videogame-industrie zijn binnengedrongen. De entrepreneurs die Nintendo groot hebben gemaakt waren dus meer pragmatisch van aanpak.

In een dergelijke setting vertrekken velen eerder *vanuit de middelen* die voor hen beschikbaar zijn en werken ze op iteratieve wijze *naar een doel* (Sarasvathy, 2008). Die middelen kunnen het kapitaal zijn, maar evengoed vaardigheden, netwerk of tijd (Berends et al., 2014). Het is van daaruit dat entrepreneurs verschillende potentiële ideeën bedenken, om daar vervolgens een

doel uit te selecteren. Er zijn twee prominente theoretische kaders die vanuit dat standpunt vertrekken en noemenswaardig zijn in het kader van DIY-muziekproductie. Dat zijn *bricolage* (Baker & Nelson, 2005) en *effectuation* (Sarasvathy, 2001). Beide theorieën leggen de focus op karakteristieken als flexibiliteit, adaptief reageren, experimenteren en collectivisme bij het nemen van strategische beslissingen.

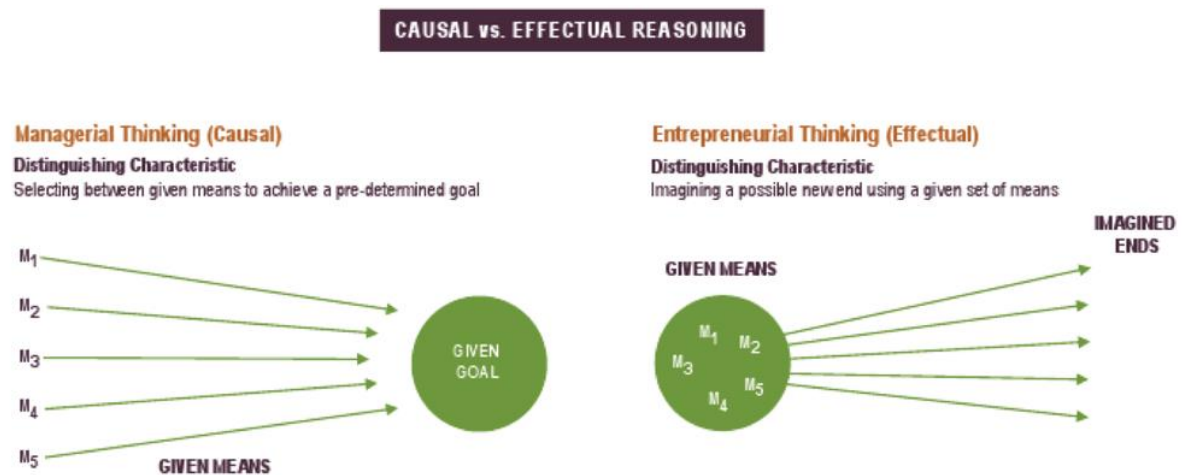
3.3. Effectuation en causation

3.3.1. Een essentieel contrast

De omgeving van een entrepreneur is dynamisch, onzeker en ambigu, omwille van de onvoorspelbare aard van de markt. Dat geeft als resultaat dat er soms weinig bruikbare informatie aanwezig is voor het herkennen en evalueren van opportuniteiten die men kan exploiteren (Fisher, 2012). Zowel de causation logic als de effectuation logic probeert *controle* te krijgen over die onzekerheid, die tenslotte ergens in de toekomst ligt. Het cruciale verschil tussen beiden is dat ondernemers die causationlogica gebruiken, de toekomst onder controle willen hebben door deze zo goed mogelijk te *voorspellen* (bv. via marktonderzoek). Binnen dit model maakt een entrepreneur gebruik van planning, om zich een weg te banen door de onzekere markt (Reymen et al., 2015). Ondernemers die effectuationlogica volgen beschouwen de toekomst als *te onzeker om te voorspellen*. Als er daarom een manier is voor deze ondernemers om hun ideeën te realiseren *zonder* dat ze daar de toekomst voor moeten proberen te voorspellen, dan zullen ze die uitweg kiezen omdat ze dan net meer controle hebben. Om die reden vertrekken ze vanuit waar ze reeds zicht op hebben, namelijk hun beschikbare middelen (Sarasvathy, 2008, 2010). Een ondernemer die een flexibel perspectief aanneemt (zoals effectuation), zou zich bijgevolg beter kunnen bewegen in een marktomgeving waar net veel onzekerheid heerst, waar de toekomst onvoorspelbaar is en de doelen niet helder zijn (bv. een nieuw product op een nieuwe markt). Planmatige denkkaders (zoals causation) werken daarentegen het best in een marktsetting met net meer zekerheid, waar de toekomst beter voorspelbaar is en de doelen helder kunnen worden opgesteld.

Het contrast tussen deze twee perspectieven wordt weergegeven in figuur 2 onderaan. De causale actor begint met de intentie om een effect te creëren en vraagt zichzelf af: “Wat zou ik doen om dat bepaalde effect te realiseren?”. Een actor met een ‘effectual logic’ begint met wat hij heeft en vraagt zichzelf af: “Wat kan ik doen met deze middelen?”. In causation gaat men er vanuit dat het de taak is van de entrepreneur om opportuniteiten te zoeken en exploiteren. Bij effectuation gaat men ervan uit dat opportuniteiten niet zomaar klaar liggen om ontdekt te

worden, maar dat ze voortvloeien uit de actie die een entrepreneur onderneemt om een idee te realiseren (Van Andel & Schramme, 2015).



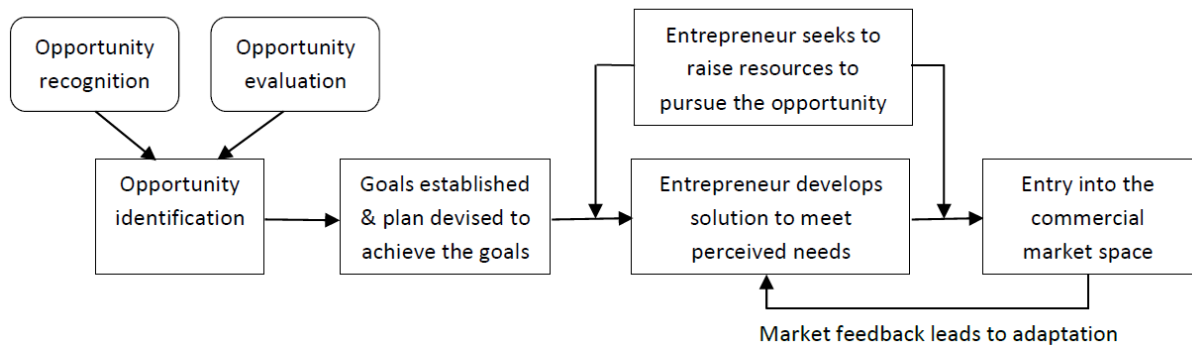
Figuur 2 Verschil in denken tussen causation en effectuation (Sarasvathy, 2008)

Het verschil is goed te kaderen met een voorbeeld uit de beeldende kunst. Een kunstenaar die een portret schildert moet het juiste materiaal verzamelen om dat portret zo accuraat mogelijk te representeren, daarvoor past hij een causationlogica toe. Een kunstenaar die start met een blanco canvas, de verf en de borstels die hij heeft liggen en daarmee één van de vele mogelijke kunstwerken kiest te maken, past een effectuationlogica toe. De nuance ligt volgens Sarasvathy (2008) in de ‘problem frame’: kiezen tussen middelen om een bepaald effect te krijgen versus verschillende mogelijke effecten designen aan de hand van een bepaalde set van middelen. Causationmodellen werken via ‘many-to-one mappings’ en effectuationmodellen zijn eerder ‘one-to-many mappings’. Dus samengevat, de sleutel tot het proces van causation is de *selectie* onder veel alternatieven van middelen voor het bereiken van het doel. De sleutel tot effectuation is de *transformatie* van bestaande realiteiten in nieuwe alternatieven. Belangrijk is dat het type proces geen indicator is voor de kwaliteit van de uitkomst. In beide modellen hangt het eindresultaat af van de expertise van de entrepreneur (Sarasvathy, 2008).

3.3.2. Het proces van causation

Op de volgende pagina toont figuur 3 concreet het proces van causation dat toegepast wordt door entrepreneurs in het traditioneel model. Entrepreneurs identificeren opportuniteiten door middel van herkennings- en evaluatiemethodes, stellen daarbij concrete doelen op en ontwikkelen een plan van aanpak om die doelen te bereiken. Vervolgens worden de middelen verzameld die nodig zijn voor het ontwikkelen van een antwoord op de geïdentificeerde vraag

in de markt. Processen worden nu in gang gezet voor het creëren van die oplossing (bv. fabricage van een goed of dienst), waarna men hopelijk succesvol de markt kan betreden. Feedback als gevolg van de implementatie in de markt kan mogelijks nog leiden tot een aanpassing van het product (Fisher, 2012).

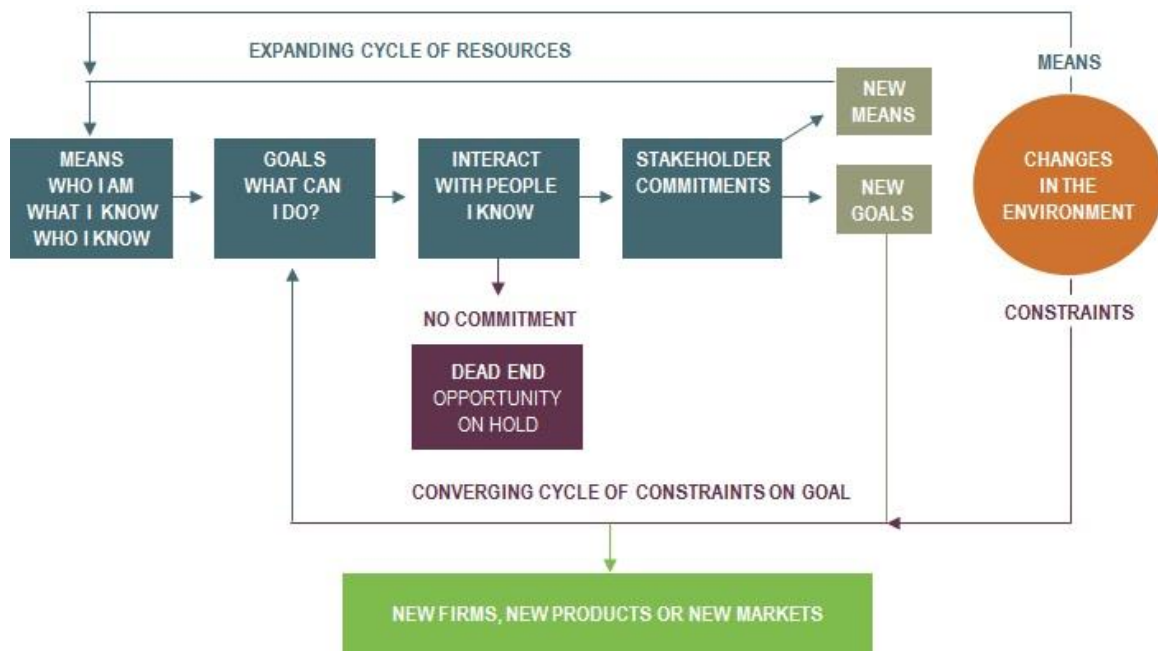


Figuur 3 Proces van causation (Fisher, 2012)

In de praktijk zal men dus een doel opstellen en daarbij de omgeving in kaart brengen door de concurrentie, markttrends en competitieve voordelen te analyseren (Reymen et al., 2015). Men gaat er dus vanuit dat de return als gevolg van dat doel voorspelbaar is aan de hand van statistische methodes en calculatie. Daarom zal men steeds de opportuniteiten selecteren die een maximale return genereren (Chandler et al., 2011). De acties die entrepreneurs daaropvolgend uitvoeren stemmen ze dus af op de marktanalyses die ze hebben uitgewerkt, wat voornamelijk goed werkt als er veel data en informatie over de markt beschikbaar is (Reymen et al., 2015).

3.3.3. Het proces van effectuation

Volgens het perspectief van effectuation starten entrepreneurs met te kijken naar wie ze zijn, wat ze weten, wat ze hebben en over welke contacten ze beschikken. Ze vertrekken vanuit de dingen die ze al kunnen doen met de middelen die ze op dat moment ter beschikking hebben, zonder kapitaal te spenderen dat ze niet hebben. Dat noemt Sarasvathy (2008) het principe van 'affordable loss'. Entrepreneurs investeren dus enkel wat ze bereid zijn te verliezen. Zodra een idee naar boven komt gaan ondernemers interactie aan met actoren in het eigen netwerk of met mensen die ze rond zich heen ontmoeten. Op die manier kunnen ze potentiële stakeholders ontmoeten die zich mee willen engageren in het project. Figuur 4 afkomstig uit het boek 'Effectual Entrepreneurship' van Sarasvathy (2008), weergeeft dit effectuationproces.



Figuur 4 Proces van effectuation in ondernemerschap (Sarasvathy, 2008)

Bij causation ligt het vertrouwen in het voorspellen van de toekomst, daarmee doelen bepalen en daarvoor de juiste partners gaan zoeken. Bij effectuation wordt er vertrouwen gelegd in de personen met wie de entrepreneur mogelijks het idee kan *cocreëren* of *coproduceren* (Sarasvathy, 2008). Die terminologie is herkenbaar want de noties *value co-creation*, *co-production* en *prosumption* werden reeds besproken onder [paragraaf 2.1.1](#). van dit hoofdstuk, in context van de marketingtheorie rond DIY-gedrag bij consumenten (Xie et al, 2008; Wolf & McQuitty, 2011). Maar het wordt hier nu besproken in context van de samenwerking tussen producenten en stakeholders.

Door cocreatie kunnen entrepreneurs stakeholders aantrekken die persoonlijk geïnvesteerd geraken in het project. In ruil voor hun engagement mogen deze stakeholders mee beslissen over de eindbestemming van het product. Elke stakeholder die aan boord stapt brengt dus zijn eigen set van middelen en doelen met zich mee. Zodoende komen de visies en middelen van beide partijen samen tot een gemeenschappelijk doel. Naarmate er meer stakeholders bijkomen, worden er telkens meer verse ideeën, knowhow of andere middelen in het project gestoken, wat het eindresultaat alsmaar meer vorm geeft.

Bijgevolg worden er iedere keer dat het proces weer van start gaat twee cyclussen in gang gezet: één cyclus van *expansie* en één cyclus van *convergentie*. Enerzijds omdat er een expansie is van de hoeveelheid middelen, doelen en stakeholders zelf. Anderzijds omdat er een convergentie is

van de dimensies van het eindproduct. Dat wil zeggen dat elke nieuwe stakeholder ervoor zorgt dat de inhoud en hoe het product eruit zal zien steeds meer definitief wordt. De dimensies van wat het product *kan* zijn worden dus steeds meer begrensd. Dat komt omdat elke samenwerking een samensmelting is van wat het doel van het product op dat moment is en wat de visie van de nieuwe stakeholder is. Dat is wat Sarasvathy (2008) het 'crazy-quilt'-principe noemt. Het is alsof twee lappen stof aan elkaar genaaid worden en telkens er een nieuwe individu een extra lap aan naait, met een eigen smaak en eigen kleurpatronen, krijgt het uiteindelijke lappendeken een definitievere vorm. Als de cyclus zich vaak herhaalt bestaat er de kans dat zijdelings geheel nieuwe projecten ontstaan.

Opvallend is dat dit proces sterke gelijkenissen blootlegt met de verschillende manieren waarop het concept van DIY kan worden benaderd, wat beschreven werd in deel 2 van dit hoofdstuk. De visie van Amanda Palmer (2014) over *maximal DIY* (paragraaf 2.1.4.) stelt bijvoorbeeld dat cocreatie binnen het netwerk van een muzikant extra waarde toevoegt aan de muziek, wat van uiterst belang is voor zowel de community rond de muziek, als de muzikant zelf. Gauntlett (2018) is tot een vergelijkbare conclusie gekomen en omschrijft hetzelfde fenomeen als 'Do-It-With-Others'. Daarbij kwam in de literatuur over micro-independent labels (paragraaf 2.1.4.) ook al naar boven hoe kleine labels steunen op een breed netwerk gedreven door een filosofie van collectivisme (Hesmondhalgh, 1998; Strachan, 2007; Hitters & den Drijver, 2017). Wat het belang onderstreept van cocreatie binnen de creatieve 'DIY-industrieën', als oplossing voor ondernemerschapsproblematiek bij beperkte middelen, in context van een onzekere en dynamische marktomgeving.

3.3.4. De principes van effectuation

Sarasvathy (2008) omschrijft vijf kernprincipes die de contrasten tussen effectuation en causation aan het licht brengen. In de studie van Reymen et al. (2015), waar deze masterproef zich op baseert, hebben ze deze principes geoperationaliseerd in vier tegengestelde dimensies, om cogebruik te kunnen bestuderen in het veld. Maar omdat het een interessante referentie is voor de lezer van deze scriptie, worden de vijf principes van Sarasvathy hier toch kort beschreven, met de overeenkomstige dimensie in het codeermodel van Reymen et al. Tijdens de analyses van hoofdstuk 5 zal hier dan ook occasioneel naar worden teruggekoppeld.

Het 'bird-in-the-hand'-principe (*means oriented vs goal oriented*)

Effectuation zet bestaande middelen in, om zelf doelen te creëren. Causation zal vooraf het doel bepalen, waarna de beste methode wordt gekozen om dat doel te bereiken (Sarasvathy, 2008).

Het 'affordable loss'-principe (*affordable loss vs expected returns*)

Binnen effectuation zet men enkel in wat men bereid is te verliezen. Bijgevolg zal men vaak het goedkoopste alternatief zoeken of creatieve oplossingen bedenken. Investerings zijn vaak klein en stapsgewijs, wat een grotere flexibiliteit geeft (Reymen et al., 2015). Bij causation ligt de focus op het maximaliseren van return door de optimale strategie te selecteren (Sarasvathy, 2008).

Het 'crazy-quilt'-principe (*partnerships vs competitive analysis*)

Bij effectuation worden partners niet op basis van vooraf bepaalde ideeën geselecteerd, maar krijgen stakeholders de kans om zelf actief mee het project te vormen (Sarasvathy, 2008). Causation zal eerder knowhow beschermen van buitenstaanders en dat gebruiken als een competitief voordeel. Samenwerkingen zijn gepland en partners worden geselecteerd op basis van complementaire competenties om bepaalde doelen te halen (Reymen et al., 2015).

Het 'lemonade'-principe (*leverage unexpected events vs avoid unexpected events*)

Dit principe is gebaseerd op de uitspraak: 'When life gives you lemons, make lemonade'. Effectuation maakt gebruik van onverwachte elementen en zet die creatief om in opportuniteit aan de hand van flexibiliteit. Door een korte schets van de visie, kan men plannen ad hoc aanpassen naargelang de feedback die men krijgt (Reymen et al., 2015). Causation zal onvoorziene omstandigheden vaak proberen te vermijden door de verschillende doelen te analyseren (Sarasvathy, 2008). Men zal daarom steeds het plan proberen te volgen en negatief reageren op onverwachte situaties (Reymen et al., 2015).

Het 'pilot-in-the-plane'-principe (*idem means oriend vs goal oriented*)

Bij effectuation is de stelling: 'To the extent we can control the future, we don't need to predict it'. In causation denkt men: 'To the extent we can predict the future, we can control it'. Bij causation oefent men controle uit over de *voorspelbare aspecten* van een onzekere toekomst. De focus leggen op *exogene* factoren zoals technologische trajecten en economische trends dient hier als basis voor actie. In effectuation wordt de focus gelegd op de *controleerbare aspecten* van de onzekere toekomst. *Endogene* factoren als middelen die effectief in het bezit zijn dienen hier als primaire drijfveer voor actie (Sarasvathy, 2008).

3.4. Effectuation in de creatieve industrie

Fisher (2012) beschrijft in zijn research over effectuation vier cruciale eigenschappen. Die eigenschappen wijzen op gelijkenissen tussen DIY-muziekproductie en de fundamenteën van ondernemerschap. Deze vier karakteristieken zijn:

- Bestaande middelen gebruiken als bron voor opportuniteit.
- Actie ondernemen om in te kunnen spelen op beperkte beschikbare middelen.
- Community en netwerk inzetten als katalysator voor de groei van het project.
- Schaarse middelen omzetten naar creatieve innovatie.

Daarnaast beargumenteren Van Anandel en Schramme (2015) in hun onderzoek dat effectuation, wat oorspronkelijk ontwikkeld werd als model voor traditionele bedrijven, een natuurlijke overeenkomst toont met de interne werking in de creatieve industrieën. Beide settings getuigen van een gelijkaardige onzekerheid in de marktomgeving. De onzekerheid in de creatieve markten uit zich voornamelijk in de vraag naar het creatief product, in de onvoorspelbare kwaliteit van output die de consument krijgt te zien en in de onvoorspelbare capaciteit van de producenten om de steeds veranderende economische prijzen te blijven halen. Daarboven is er ook risico op saturatie van de markt, een surplus van vraag ten opzichte van aanbod en een bijna onuitputtelijke variatie aan beschikbare creatieve producten (Van Anandel & Schramme, 2015). Die onzekerheid weerspiegelt zich binnen de muziekindustrie bijvoorbeeld in de 'make-it-or-break-it'-mentaliteit die grote labels hanteren in hun zoektocht naar de nieuwste popster (Longhurst & Bogdanović, 2014).

De 'effectuation and causation logic' is dus een theoretische dichotomie ondersteund door onderzoek binnen diverse wetenschappelijke contexten (Fisher, 2012; Reymen et al., 2015; Matalamaki, 2017). De twee concepten van Sarasvathy (2008) staan uitvoerig beschreven in haar boek 'Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise'. Op moment van schrijven van deze masterproef werd de studie van Sarasvathy (2001) 5.464 keer geciteerd op Google Scholar. Omwille van haar gemeenschappelijke karakteristieken met de werkethiek in de creatieve industrieën en omdat deze modellen reeds sterke wetenschappelijke fundamenten hebben opgebouwd, biedt de theorie een potentieel vruchtbare grond om analyses over autonome culturele productie op verder te bouwen. Zodoende kunnen de achterliggende denkprocessen bij DIY-muziekproductie worden geïdentificeerd, als een manier om dieper begrip te krijgen over het gedrag van muzikale entrepreneurs. Het resultaat daarvan is te raadplegen in [hoofdstuk 5](#).

Hoofdstuk 4: De drijfveren achter DIY-muziekproductie

In het theoretisch luik werd het idee achter *Do-It-Yourself* vanuit verschillende literaire invalshoeken bestudeerd om de diverse aspecten van dit concept zo goed mogelijk te kunnen omkaderen. Dit hoofdstuk bouwt voort op dat theoretisch raamwerk en op de acht motivators binnen het model van Wolf en McQuitty (2011), in combinatie met bijkomende informatie geaccumuleerd uit de literatuur en empirische data verzameld uit vier casestudy's. Voor sommige topics was het vrouwelijk perspectief van de vijfde case gebruikt van toepassing. Zodoende oogt deze sectie een blik te werpen op wat de moderne DIY-muzikant beweegt in zijn professionele activiteiten. In [deel 1](#) van dit hoofdstuk wordt eerst per motivator de oorspronkelijke opvatting meegegeven, waarna die wordt vertaald naar de context van de muziekindustrie aan de hand van de literatuurstudie (indien er een link werd gevonden), om dan vergelijkingen te trekken met de data op basis van die twee interpretaties. Zo komen de verschillende nuances naar boven en kon er worden geconcludeerd of die motivator standhoudt binnen deze research sample. Daarna wordt in [deel 2](#) afgesloten met enkele mogelijke punten van expansie op het model binnen DIY-muziekproductie.

1. De drijfveren

De motivators in het model van Wolf en McQuitty (2011) vallen binnen twee dimensies: *marketplace evaluation* en *identity enhancement*. Tijdens de analyse werden zeven van de acht motivators volgens hun oorspronkelijke interpretatie in variërende gradaties geïdentificeerd. Slechts twee daarvan werden bij alle cases herkend. Deze zijn *lack of product availability* en *economic benefits*. *Empowerment* werd bij geen enkele case opgemerkt. Dit was dus ook niet van toepassing voor de vrouwelijke muzikant. Voor alle drijfveren in het model kon een link worden gemaakt met de literatuurstudie, buiten voor één: *need for customization*. De resultaten werden samengevat in [tabel 6](#). Bij sommige motivators werd een nuance opgemerkt als gevolg van de overschakeling naar de nieuwe research setting van deze masterproef. De initiële interpretaties van deze motivators bleven nog steeds bewaard, maar met een aantal subtiële contrasten. Die nuances werden besproken in de tekst en in aparte kaders benoemd in de tabellen. Tenslotte werden vier punten van expansie op het model aangetroffen. Twee nieuwe motivators (*ideologie* en *nood aan autonomie*) en twee potentiële facilitators die mogelijks een ondersteunende rol spelen in het kader van DIY-muziekproductie (*digitalisering* en *netwerk en collectivisme*). De resultaten daarvan werden samengevat in [tabel 7](#).

1.1. Resultatentabellen

1.1.1. Oorspronkelijke interpretatie

Marketplace evaluation						
Motivator	GM	CK	ADM	CM	CA	Literatuur
Lack of product availability	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Geen data	Aanwezig
Lack of product quality	Afwezig	Aanwezig	Aanwezig	Afwezig	Geen data	Aanwezig
Economic benefits	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Geen data	Aanwezig
Need for customization	Afwezig	Aanwezig	Aanwezig	Afwezig	Geen data	Afwezig
Identity enhancement						
Motivator	GM	CK	ADM	CM	CA	Literatuur
Fulfillment of craftsmanship	Aanwezig	Aanwezig	Afwezig	Afwezig	Geen data	Aanwezig
Empowerment	Afwezig	Afwezig	Afwezig	Afwezig	Afwezig	Aanwezig
Community seeking	Afwezig	Aanwezig	Afwezig	Afwezig	Geen data	Aanwezig
Need for uniqueness	Afwezig	Aanwezig	Afwezig	Afwezig	Geen data	Aanwezig

Tabel 6 Resultatentabel analyse motivators

1.1.2. Expansie op het model

Motivator	GM	CK	ADM	CM	CA	Literatuur
Ideologie	Aanwezig	Afwezig	Aanwezig	Afwezig	Geen data	Aanwezig
Nood aan autonomie	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
Facilitator	GM	CK	ADM	CM	CA	Literatuur
Digitalisering	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Geen data	Aanwezig
Netwerk en collectivisme	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig

Tabel 7 Expansie op het model van Wolf en McQuitty (2011)

1.2. Marketplace evaluation

Een van de eerste stappen die een DIY'er zet is het evalueren van de markt. Die evaluaties gebeuren volgens Wolf en McQuitty (2011) door het aanbod in de retail af te speuren, het werk van professionals te vergelijken en de haalbaarheid in te schatten van de mate waarin het idee zelfstandig te verwezenlijken is. Wolf en McQuitty merken vier drijfveren op die plaatsvinden in de evaluatie van de marktomgeving: (1) lack of product availability; (2) lack of product quality; (3) economic benefits en (4) need for customization.

1.2.1. Lack of product availability

In de marketingtheorie

Het kan voorkomen dat binnen bepaalde sectoren de marktomgeving steeds onder invloed staat van een hoge vraag en een laag aanbod. In een dergelijke setting is er vaak een gebrek aan professionals als gevolg van overvolle werkschema's. Aan de kant van de professionele sector is het ook niet altijd economisch interessant om bijvoorbeeld kleine opdrachten aan te nemen die niet veel rendement opleveren. Om die reden worden dergelijke aanvragen soms niet mee in de agenda opgenomen of worden ze uitgesteld. Dat kan ertoe bijdragen dat DIY'ers beslissen over te schakelen op eigen krachten

In de muziekindustrie

In het theoretisch kader (par. 1.3.1.) kwam al naar boven hoe muzikanten bijvoorbeeld hun eigen muziek produceerden uit de *nood om gehoord* te worden, omdat hun muziek nergens plaats kreeg. Het bieden van support aan bands die anders geen visibiliteit zouden krijgen is dan ook de morele code die actoren drijft in het oprichten van micro-labels (Hitters & den Drijver, 2017). Een groter label (of andere professionele partner) zal daarentegen vaak enkel toehappen als ze potentieel zien in de muziek. Enerzijds moet het artistiek sterk zijn, maar anderzijds moet het ook goed in de markt staan. Op die manier halen ze hun return on investment, want muziek blijft voor deze spelers tenslotte wel een business (Passman, 2010).

In de praktijk

De eerste motivator van dit model is meteen een van de meest significante binnen deze research sample. Uit de gesprekken met de muzikanten bleek dat ze allen wel open waren voor een samenwerking met labels. Maar alle cases buiten Captain Kaiser (CK) getuigen van ervaringen met een moeizame zoektocht naar partners die mee in het verhaal willen of kunnen stappen. Al werd er enkel over *zakelijke, financiële of promotionele* ondersteuning gesproken. Producers,

externe muzikanten, mixing of mastering engineers werden niet vermeld als schaars in de markt. Twee muzikanten, Sander Stuer van Gilman (GM) en Sam Vloemans van Cargo Mas (CM), spraken wel over moeilijkheden in het overtuigen van programmatoren voor het spelen van liveshows. Liveshows organiseren kan tenslotte ook op eigen krachten worden overgenomen. Maar dit kwam eerder naar boven in de ambitieuze context van grote muziekclubs en festivals. Voor CK was de zoektocht een succes omdat zij op een samenwerking met twee kleine labels waren uitgekomen die te categoriseren zijn als micro-independents zoals beschreven in het theoretisch kader bij [paragraaf 2.1.4](#). Desondanks boekten zij wel hun eigen concerten omdat ze daar geen externe partner voor hadden. Een week voor het interview zijn ze echter een samenwerking aangegaan met een (startend) boekingskantoor dat hen zelf had gecontacteerd. Vloemans heeft tenslotte ook een eigen (micro-independent) label (Little Vamp Records), maar dit dient enkel als een officiële structuur om registratie bij Sabam en Simim te faciliteren.

Mathijs Bertel van Ansatz der Maschine (ADM) koos dan weer bewust *niet* “te shoppen naar labels”, om de eenvoudige reden dat dit voor hem te tijdrovend is en steeds op niets uitdraait. Bertel verwoordt zijn mening als volgt: “Het is altijd heel veel ‘bla bla’, je steekt er altijd heel veel tijd in en uiteindelijk happen ze toch niet.” Die voorspellingen bleken immers realiteit in de trajecten van twee andere cases. Bij CM werd bijvoorbeeld een klein jaar vrijgehouden om op zoek te gaan naar zakelijke ondersteuning in de release, Vloemans geeft echter aan “dat ze [potentiële partners] het fantastisch vonden, maar dat ze het uiteindelijk toch niet gingen doen”. Hij geeft daar drie redenen voor: CM is een nieuw project, het gaat om instrumentale muziek en de livebezetting is met een 7-tal mensen. Dat is productioneel, logistiek en financieel een heel ander verhaal dan bijvoorbeeld een trio met popnummers. Daarbij merkt hij ook op dat de gecontacteerde externe partijen vaak een drukbezette agenda hadden met reeds een vol artiestenrooster. Datzelfde verhaal is evenwel te bespeuren bij Stuer, waar ondanks de vele inspanningen de zoektocht voor GM grotendeels op niets was uitgedraaid: “boekers die zeiden van: ‘Ja het zit wat vol.’ Tibault [Vander Donckt, een manager] dat zei van: ‘Ja ik heb al drie of vier andere projecten die al een ep hebben klaarstaan om uit te brengen, dus het is wat druk.’ Unday [Records, een label] dat dan ook niet meer reageerde” (Stuer). Dus het resultaat voor zowel GM, ADM als CM was om de plaat in eigen beheer uit te brengen. Een beslissing die voor Bertel toch voor een groot deel vrijwillig kwam, naast de bijkomende noodzaak. Bij GM was het ook een mengeling tussen noodzaak en vrije keuze. Voor Vloemans was die noodzaak dan weer eerder de hoofdzakelijke drijfveer:

Als ik morgen iemand zou kunnen ontmoeten die (...) mijn zakelijke kant mee kan behartigen en dat mee opvolgen, dat zou ik toch heel fijn vinden. Want ik denk dat (...) wat dat ik nu doe, dat ga ik geen eeuwigheid kunnen volhouden (Vloemans).

Nuance

Voor elke case kan dus gezegd worden dat zij overschakelden naar het zelfstandig uitvoeren van bepaalde taken (zoals boekingen maken of promotie doen) in de release, omdat er geen externe partij was om hen daarin te ondersteunen. In die zin komt de motivatie van de artiesten overeen met de motivator in het model, al brengt de situatie wel enige nuance met zich mee. Waar DIY-consumenten vooral gedreven zijn om een product te maken dat ze zelf nodig hebben of eerder graag willen hebben, ligt de nood bij de muzikant in het feit dat ze hun muziek met de wereld willen delen. Ze hebben een *nood om gehoord te worden*. Daartegenover zijn de redenen voor de professionele muzieksector om niet op de aanvragen in te gaan, de verscheidene risico's die vasthangen aan het aanbieden van hun diensten. Dat wijkt af van de oorspronkelijke context van het conceptueel model. Daardoor zijn er aan de kant van de industrie iets meer zekerheden nodig voordat artiesten in het rooster worden opgenomen. Voor de muzikant gaat dat dan bijvoorbeeld over visibiliteit door al wat interessante concertlocaties op het portfolio te hebben staan of door aan te tonen dat de muziek weldegelijk een zaal kan uitverkopen.

1.2.2. Lack of product quality

In de marketingtheorie

De tweede motivator leunt aan bij de voorgaande paragraaf en heeft betrekking op de perceptie dat de beschikbare professionele diensten niet de kwaliteit bieden die wordt beoogd. DIY'ers streven ernaar hun project af te werken met oog voor detail en voelen zich persoonlijk verbonden met de kwaliteit van hun ambacht. Datzelfde engagement wordt verwacht van de professionele sector. Maar ervaringen in de realiteit komen niet altijd overeen met die verwachtingen. Kwaliteit is nu eenmaal in een variatie aan vormen aanwezig in de markt. Negatieve interacties met inadequate producten of diensten kunnen bijgevolg een impact hebben op de keuze om een project in eigen handen te nemen (Wolf & McQuitty, 2011).

In de muziekindustrie

In zijn beschrijving van DIY-cultuur beargumenteert Gauntlett (2018) dat de ethiek van creatieve makers een reactie is op de zogezegde afhankelijkheid van de professionele sector: "DIY culture says that's rubbish: you can do it yourself, and you can do it with more creativity, character and

relevance than if you got a generic or ‘expert’ solution” (p.67). In de kern bevestigt die uitspraak van Gauntlett de persoonlijke trots die Wolf en McQuitty (2011) herkenden bij het bestuderen van hun respondenten. Dat streven naar een bepaalde eindkwaliteit, waar persoonlijk karakter en artistieke passie in kruipen, reflecteert in zekere zin ook de DIY-ethiek van de punk besproken in [paragraaf 1.3.2.](#) van hoofdstuk 3. Hoewel de opvatting over de afwerking van een product (niet excessief geproduceerd en eerder chaotisch) in de punkcultuur verschilt met wat besproken werd door Wolf en McQuitty, is de essentie van die ethiek wel gelijkaardig. De artistieke en karaktervolle inhoud staat voorop, met een verzet de generieke onpersoonlijke massacultuur.

In de praktijk

Dit motief is slechts binnen de context van twee cases te plaatsen. Enerzijds bij CK, waar de leden van de band uitkwamen op een alliantie met twee labels in het kader van een corelease. Deze labels hadden slechts de capaciteit om minieme prestaties te leveren in de ondersteuning van de plaatrelease. Sebastiaan Schillebeeckx, drummer bij CK, had daar het volgende over te vertellen:

Nogmaals, dat zijn héél kleine labels. Buiten de persing van de vinyl, die cd's laten drukken en dat op Spotify zetten doen die niet zo heel veel. Die sturen wel zo'n basic promomailtje uit als je iets uitbrengt en posten dat op hun Facebook en Instagram, maar die hebben niets van strategie verzonnen.

Daardoor bleven de bandleden van CK enigszins toch op hun honger zitten op het vlak van promotionele ondersteuning. Dat heeft als gevolg dat ze tot de conclusie kwamen om toch zelf nog een groot deel van de promotie op zich te gaan nemen. Er werd onder andere besloten een extra press kit samen te stellen voor webmagazines en journalisten, hun eigen reisetour te organiseren, concerten vast te leggen, beeldmateriaal voor het albumdesign te verzamelen in Schotland, een videoclip op te nemen voor de release van hun single Moscow Mule en actie te ondernemen om op gecuratede playlists van Spotify te geraken. Wat toch toont dat ze opmerkten dat er meer te halen was uit de release van de plaat dan de invulling van die ‘ondersteuning’ die hen op dat moment werd aangeboden door de labels. Wat allicht ook voor een deel gebonden is aan de productionele capaciteiten van die labels.

Mathijs Bertel heeft vergelijkbare ervaringen met zijn promopartner. Bertel beseft goed dat promokantoren verschillende bands ondersteunen in eenzelfde periode. “Zij hebben iedere

week vijf nieuwe bands bij wijze van spreken” (Bertel). Bijgevolg is het voor dergelijke partners soms moeilijk om zich veel meer te engageren dan hun standaard procedure. Bertel weet uit ervaring dat er soms meer uit te halen is. Dat toont zich ook in zijn reactie:

Als je dat niet zelf opvolgt hé dan gaan zij dat heel braaf hun ding proberen of hun structuurtje afwerken van ‘aanbieden aan die journalist’: “Ah u wilt die niet”, hop naar de volgende. Maar er is meer mogelijk (...) met het grootste respect voor hun (Bertel).

Vandaar dat hij voor ADM, naast de prestaties van zijn promopartner, actief mee zelf zoekt naar promotionele kansen en die opties doorspeelt naar zijn agent. Daarbuiten heeft hij ook nog gebruik gemaakt van contacten in Nederland om op eigen krachten het promoverhaal buiten de Belgische grenzen te krijgen, is hij zeer actief op social media in het delen van audiovisuele content met de community rond de band en speelt hij ook in op de gecureerde playlists van Spotify. Wat toont dat hier oog is voor een ‘detailafwerking’ en dat er persoonlijk geïnvesteerd wordt in het project.

Nuance

De nuance hier is dat de initiële motivator gebaseerd was op *slechte* ervaringen met de professionele sector. Hier zijn deze twee cases best positief over hun samenwerkingen, maar ondervinden ze dat er een extra engagement mogelijk is in de release van hun plaat. Zodoende hopen ze om net iets meer visibiliteit te creëren rond de muziek. Om het gewenste effect te bekomen schakelen ze dus over naar een DIY-mindset. Dat geeft toch enige indicatie van een door passie gedreven project, ten opzichte van het beperkte engagement omschreven door Wolf en McQuitty (2011) en de generieke afwerking beschreven door Gauntlett (2018) die wordt aangeboden door de professionele sector. Streven naar een kwaliteitsvolle afwerking kwam bij alle muzikanten sterk naar boven, in verschillende aspecten van het productieproces. Er kon echter niet concreet uit de data worden afgeleid in hoeverre dat dit de drijfveer was om hun muziek DIY te benaderen en hoe dat in relatie stond tot hun perceptie van de kwaliteit in de markt. Vandaar dat deze motivator bij de twee andere cases niet werd geïdentificeerd.

1.2.3. Economic benefits

In de marketingtheorie

De derde motivator heeft betrekking op de economische baten die men kan halen uit de optie om een project op eigen krachten te verwezenlijken. Het vinden van goedkopere alternatieven als vervanging voor de vaak kostelijke high-end apparatuur en expertservices, wordt door Wolf

en McQuitty (2011) gezien als een belangrijke drijfveer. In plaats van afhankelijk te zijn van professionele hulp, zal een individu de poging maken om geld te besparen. Het extra vermogen dat men dan wint kan geherinvesteerd worden in potentiële toekomstige projecten of in producten of diensten die bijdragen tot een hogere kwaliteit van het eindresultaat.

In de muziekindustrie

De klassieke deal met bijvoorbeeld een label is dat zij de kosten van mixing, mastering, persing, promotie en distributie betalen. In ruil krijgt het label het leeuwendeel van de inkomsten op plaatverkoop, terwijl de artiesten hun inkomen vooral uit liveshows en merchandise moeten halen. In de praktijk komen die deals zoals eerder aangehaald in alle soorten en maten voor. Longhurst en Bogdanović (2014), maar ook Palmer (2014) en Gauntlett (2018), beargumenteren dat minder bekende artiesten beter hun eigen muziek zouden produceren en distribueren. Op die manier kunnen ze toch een aanzienlijk groter stuk van die inkomsten zien binnenkomen. Maar Longhurst en Bogdanović merken daar wel bij op dat het interessant kan zijn om in die context toch samen te werken met een externe partner op vlak van distributie of promotie.

In de praktijk

Beperkte eigen middelen en hoge kostprijzen in de professionele sector waren ongetwijfeld een sterke drijfveer in de keuzes van de muzikanten. Dat komt in [hoofdstuk 5](#) ook uitvoerig aan bod in kader van het *affordable loss-principe* en het *bird-in-the-hand-principe* van Sarasvathy (2008) (zie hoofdstuk 3, [par. 3.3.4.](#)). Gebruik maken van de middelen die ze ter beschikking hebben omwille van beperkte budgetten, blijkt een centraal thema binnen de productietrajecten van deze platen. Doorgaans kwamen die economische motieven in twee contexten voor, enerzijds in hun overeenkomsten met partners en anderzijds in hun creatieve ontplooiingen. Mathijs Bertel heeft bijvoorbeeld voor zijn recente plaat ‘Burial Songs’ een distributiedeal bij N.E.W.S. Records gesloten. Dat is een deal waar de muzikant “eigenlijk alles zelf pitcht”, zegt Bertel, waar dus de platenfirma geen investeringen zal maken. In ruil krijgt Bertel het grootste deel van de inkomsten op de fysieke en digitale verkoop van de muziek. Maar daarnaast beschikt hij ook over alle royalty’s die via Sabam binnenkomen. Dat wil dus zeggen: de inkomsten op de auteursrechten als componist van de muziek. Daar kwamen ook nog eens een deel van de inkomsten bij op auteursrechten als producent van de plaat via Simim. Dat is Bertel zelf, omdat hij de plaat heeft gefinancierd. Maar de kanttekening is natuurlijk dat het financiële risico geheel aan de kant van Bertel komt te liggen. Desondanks is de formule ‘DIY plus independent partner’

iets wat Bertel ziet als een opportuniteit binnen dit DIY-verhaal. Een verhaal waar hij toch enthousiast over is: “ik zit wel graag in die context” (Bertel).

Die inkomsten van Sabam en Simim zijn in de case van CM ook op te merken, Sam Vloemans is daar zowel de componist als de producer. Maar dat lijkt voor hem minder concreet een drijfveer geweest te zijn, eerder een middel om een doel te bereiken. In de case van GM kwam dit niet ter sprake, maar bij CK leek dit motief toch weer wel iets sterker door te wegen: “Met dat je dat allemaal zelf doet, ja moet het (...) zelf regelen, maar je moet ook niets afgeven van het geld dat je verdient” (Schillebeeckx).

De economische baten die men kan halen uit DIY-muziekproductie gaan natuurlijk ook veel verder dan het omzeilen van bijvoorbeeld 360°-gradendeals, waar op alle inkomstenbronnen een percentage naar het label gaat. Op vlak van productionele activiteiten tonen alle cases dus ook dat ze streven naar een manier om ideeën low budget te verwezenlijken. Zo gaat Bertel regelmatig aan de slag in zijn homestudio, omwille van de hoge kosten van een professionele studio. Sander Stuer heeft zijn mixing en opnames zelf gedaan, deels in een homestudio en deels in de gratis studio op het conservatorium. De mastering heeft hij door een bandlid laten doen “met een (...) [heel] goed gehoor” (Stuer). Wat volgens Palmer (2014) geïnterpreteerd kan worden als *maximal DIY* (zie hoofdstuk 3, par. 2.1.4.). De motivatie achter de keuze van Stuer, die net afgestudeerd was en terugkwam uit een stage bij de Greenhouse Studios in IJssel, was hier voornamelijk de budgettaire restrictie.

Maar ik had alles op mijn eigen opgenomen, mix zelf gedaan. En als je dan naar een masterengineer gaat, dan kost dat in één keer 400 euro om dat te laten masteren. En dan (...) ja, dat was op dat moment zelfs al heel veel geld (Stuer).

Een laatste voorbeeld is hoe CK heel wat extra stappen zet binnen dit DIY-verhaal, wat voor hen ook heel wat extra inkomsten opbrengt. Zo organiseren ze hun eigen festival genaamd ‘Kaiser Fest’, hebben ze hun eigen bier gelanceerd onder de naam ‘Captain Kaiser Tripel’, organiseren ze regelmatig hun eigen concerten en verkopen ze hun eigen merchandise. Dat doen ze op de eerste plaats niet voor de winst. Desondanks brengt dat wel wat op voor de band, waarmee ze kunnen investeren in andere projecten, zoals ook naar boven kwam bij Wolf en McQuitty (2011).

(...) als wij financieel gewoon zien wat dat wij op onze rekening hebben staan voor zo’n stom obscuur punkbandje te zijn, dat dat wel vrij, vrij ‘nice’ is (...) dat geeft ons wel de ruimte om coole [dingen] te doen (Schillebeeckx).

1.2.4. Need for customization

In de marketingtheorie

Sommige DIY'ers hebben een concrete visie over een project of een specifiek idee, maar vinden de invulling van de expliciete karakteristieken daarvan niet altijd terug in de producten of diensten aangeboden door de professionele sector. Een DIY-ethiek biedt de mogelijkheid om producten aan te passen aan die expliciete noden. Het voordeel is dat het eindresultaat zelf kan bepaald worden zonder afhankelijk te zijn van een tweede partij, door gebruik te maken van eigen knowhow voor het realiseren van zijn visie (Wolf & McQuitty, 2011).

In de muziekindustrie

Deze motivator is niet naar boven gekomen in de literatuur. Desondanks kan dit wel vertaald worden naar de muziekindustrie, aan de hand van eigen expertise als onderzoeker binnen dit veld. De letterlijke interpretatie van deze motivator is te vinden in de context van het modificeren of bouwen van eigen instrumenten of apparatuur op basis van specifieke behoeften, wat ook zo bedoeld werd in het model. Zo kan een gitarist zelf sleutelen aan een geluidsversterker in de zoektocht naar de perfecte toon of kan hij de nek van een gitaarmodel inwisselen voor een nek met een andere houtsoort om te experimenteren met geluid en speelbaarheid.

In de praktijk

De oorspronkelijke interpretatie werd slechts in twee cases aangetroffen. Mathijs Bertel maakt bijvoorbeeld tijdens zijn schrijfproces gebruik van een gepersonaliseerde klankbibliotheek. Dat is een verzameling van "sampletjes vanuit het dagdagelijkse leven" (Bertel). Die geluiden werden verzameld overheen de jaren en zijn volledig afgestemd op zijn specifieke manier van werken. Met die samples gaat Bertel digitaal experimenteren om een poëtische betekenis te kunnen geven aan de "chaos" van willekeurige geluiden die op eerste zicht geen samenhang hebben.

Ik ben hier al vijftien jaar bezig met een klankbibliotheek (...) ondertussen heb ik daar zo veel van en dat is zodanig naar mij gepersonaliseerd, naar de sounds waar ik zelf altijd een beetje met werk, ik kan daar op terugvallen (Bertel).

Dit komt overeen met de oorspronkelijke intentie van Wolf en McQuitty (2011), in die zin dat Bertel overschakelt naar *eigen middelen* (geluiden verzamelen), om iets creatief te creëren dat aangepast is aan zijn *specifieke noden* (zijn muziek creëren). Desondanks komt hier niet sterk naar voren in hoeverre dit het gevolg is van een *evaluatie in de markt* en niet eerder een

persoonlijke of artistieke preferentie. Toch toont dit wel een nood aan maatwerk. Waardoor geconcludeerd kan worden dat de motivator voor deze case wel tot zijn recht komt, maar dat de dimensie mogelijks niet adequaat is. Ook in de case van CK zijn sporen te merken van een nood aan maatwerk in een van de beslissingsfactoren voor het starten van hun eigen festival. Er was namelijk een overvloed aan punkshows binnen hun scene, maar een gebrek aan grotere evenementen die van belang zijn, wat hen tenslotte drijft het zelf te doen.

Er worden héél veel van die kleine punkshows georganiseerd, maar vele minder van die grotere georganiseerde evenementen (...) Dus er was eigenlijk niet veel op die schaal. En wij hadden gewoon zoiets van (...) we willen terug een evenement organiseren met een beetje omvang dat er wel wat toe doet (Schillebeeckx).

1.3. Identity enhancement

Omdat Do-It-Yourself de nadruk legt op het *zelf*, is het niet verwonderlijk dat de identiteit van het individu beïnvloed kan worden door die DIY-mentaliteit. In de beslissing om de regie in eigen handen te nemen zijn volgens Wolf en McQuitty (2011) vier drijfveren te vinden die de identiteit versterken: (1) fulfillment of craftsmanship; (2) empowerment; (3) community seeking en (4) need for uniqueness.

1.3.1. Fulfillment of craftsmanship

In de marketingtheorie

Onder sommige mannelijke respondenten in het onderzoek van Wolf en McQuitty (2011) heerste het gevoel van persoonlijke voldoening uit een prestatie of een bevestiging van competentie, waar de projecten en het harde werk een toonbeeld waren van de expertise in het desbetreffende gebied. Gelber (1997) verwoordt het als volgt: “(...) do-it-yourself provided men with an opportunity to recapture the pride that went along with doing a task from start to finish with one’s own hands” (p. 68). Gelber weet ook te zeggen dat DIY in het perspectief van de traditionele man een soort van ‘pre-industriële competentie’ opwekt. De verwezenlijking van de projecten en de verzameling van hardware en tools staan symbool voor *status* en *macht* in kader van een sterke zelfstandigheid en een identiteit als expert in het vakgebied.

In de muziekindustrie

De literatuur over DIY-muziek wijst op het contrast tussen het *economisch kapitaal* dat grote culturele producenten terugkrijgen, ten opzichte van het *symbolisch kapitaal* dat DIY-muzikanten terugkrijgen in ruil voor hun creatief werk (Strachan, 2007; Hitters & den Drijver,

2017). Symbolisch kapitaal in deze context kan gezien worden als een soort waardering onder de vorm van *persoonlijke voldoening* volgens het perspectief van de muzikant, maar ook *respect*, *prestige* en de erkenning van de *esthetische waarde* van de kunst die ze ontvangen uit het sociale veld. Praktijkvoorbeelden van erkenning zijn onder meer positieve artikels in de pers, live showcases van albums of gedraaid worden op de radio (Hitters & den Drijver, 2017).

In de praktijk

Deze motivator werd enkel concreet geïdentificeerd bij GM en CK. Bij GM sprak Sander Stuer over een “hands-on-gevoel” in de zin van persoonlijke voldoening die hij haalt uit het gevoel dat hij iets aan het ondernemen is. Dat wijst op een bevestiging van competentie die hij haalt uit het zakelijk proces, wat hij toch als positief ervaart.

Dat geeft wel een voldoening (...) ook het zakelijke ding (...) de extra dingen [die] je moet uitzoeken over auteursrechten, als je iets perst, over een beurs dat je voor promo in eigen beheer kunt aanvragen bij Sabam, die offertes aanvragen, dat geeft zo wel een ‘hands-on’-gevoel dat je iets aan het ondernemen [bent] (Stuer).

Bij CK toonde Sebastiaan Schillebeeckx ook wel enig gevoel van fierheid als hij terugblikte op de DIY-prestaties van de band. “Wij noemen ons zelf zo soms de meest ondernemende punkband van het land [lacht]” (Schillebeeckx). Wat wel een indicatie geeft van het belang van die DIY-mentaliteit voor de band. Daarnaast merken ze de bevestiging ook op die ze krijgen uit de community rond de band. “Je verwerft ook wel een beetje zo wat een positie en status (...) binnen dat landschap. Dus dat vonden we ook wel tof” (Schillebeeckx). Wat de indruk geeft dat die positieve feedback ook weer zal meespelen bij potentiële DIY-ideeën in de toekomst. Als die projecten geen persoonlijke voldoening zouden geven en als het niet zo positief ontvangen zou worden in de community rond de band, zou er mogelijks ook minder motivatie zijn voor de band om die extra DIY-activiteiten verder te zetten. Plezier is immers van groot belang voor CK.

Tenslotte merken alle cases op dat de bevestiging van het publiek, dus de symbolische waardering die eerder aan bod kwam (Strachan, 2007; Hitters & den Drijver, 2017), een kritieke factor is in de manier waarop ze hun creatief werk als geslaagd ervaren. Stuer weet zelfs te zeggen dat “één iemand dat de plaat hoort en het goed vindt, dat dat [de muziek] al 100% geslaagd is”. Dit geeft de indicatie dat die bevestiging van hun competentie door de erkenning uit hun omgeving mogelijks toch wel invloed kan hebben op de keuzes die ze zullen nemen in de toekomst. Hebben ze bijvoorbeeld positieve feedback, dan zou dat een confirmatie kunnen

zijn dat hun DIY-aanpak, die verweven zit in hun werkethiek, toch de goede keuze is geweest. Is er negatieve feedback, schakelen ze in de toekomst mogelijks over naar een externe producer. Desondanks kan dergelijke link niet aangetoond worden aan de hand van de data, waardoor deze motivator enkel voor twee cases stand houdt. Daarentegen kwam er bij elke artiest duidelijk naar voren dat de muziek de primaire factor is. Daaruit kan de assumptie afgeleid worden dat, wat het ontvangst ook zal zijn, de muzikanten niet zullen afwijken van hun artistieke keuzes.

Nuance

De oorspronkelijke motivator lijkt dus wel stand te houden binnen zowel GM als CK, terwijl die bij ADM en CM niet concreet werd herkend. Daarnaast kwamen er ook wel enige nuances naar boven tussen theorie en praktijk. Waar DIY'ers in het model van Wolf en McQuitty (2011) uit waren op een (zelf)bevestiging van een competentie omwille van mannelijke trots (bv. hands-on-gevoel bij GM), is dit bij muzikanten ook omwille van een soort *symbolische waardering* (bv. erkenning uit de scene bij CK) die ze krijgen als bevestiging voor hun artistieke competentie, door interactie aan te gaan met hun omgeving. Dat streeft de oorspronkelijke intentie van het model wel voorbij. De reden daarvoor is de waarde van een artistiek product in relatie tot artistiek succes.

1.3.2. Empowerment

In de marketingtheorie

Wolf en McQuitty (2011) ondervonden dat een gevoel van 'empowerment' voornamelijk gedeeld werd onder de vrouwelijke respondenten in hun studie. Deze vrouwen zochten kracht, autoriteit of zelfstandigheid, wat voor hen de stimulans was om een DIY-project te starten. Dat had een emanciperend effect omdat ze daarmee tegen de stereotype inwerkten die zegt dat bijvoorbeeld bouwprojecten enkel voor mannen met veel fysieke kracht is, wat een positieve invloed had op hun zelfzekerheid. Dat bleek ook een voordeel tijdens onderhandelingen met professionals.

In de muziekindustrie

Gauntlett (2018) rapporteert hoe vanuit het perspectief van vrouwen, ondanks de relatief positieve ontwikkelingen rond hun emancipatie ten opzichte van de 20^{ste} eeuw, er nog steeds veel sprake is van een dominante mannencultuur in de muziekindustrie. De druk binnen de industrie om bepaalde stereotiepe gedragspatronen en uiterlijke kenmerken over te nemen is

voor vrouwelijke muzikanten nog steeds een reële situatie beargumenteert Gauntlett. DIY-artiest Grimes reflecteert in een interview over de lange weg die de industrie nog heeft te gaan: “I think we’re probably still ten years out from seeing the real change. I mean, the music industry is still controlled by white men and rich people” (ROLI, 2017). In dat opzicht zijn er een aantal inspirerende voorbeelden die het voortouw nemen richting autonome culturele productie in een poging zich te bevrijden van de genderproblematiek in de industrie. Muzikanten als Viktora Hesketh (‘Little Boots’) en Ema Jolly (‘Emika’) getuigen in het boek ‘Making is Connecting’ hoe het starten van een eigen label hen een gevoel van “empowerment” gaf (Gauntlett, 2018, p.228, 229). Hesketh stapte weg van een major label waar ze de druk voelde om zich te schikken naar seksistische ideaalbeelden binnen de industrie, waarna ze samen met een vrouwelijke collega-muzikant Repeat Records opgerichtte. Dat was voor deze muzikanten een bevrijdend proces.

In de praktijk

Om deze motivator te testen in het veld werden vrouwelijke cases gezocht die binnen het profiel van dit onderzoek pasten. Het resultaat van die zoektocht was echter mager, omdat de muziekindustrie in Vlaanderen redelijk overheerst blijkt te zijn door mannelijke muzikanten. Dat wil niet zeggen dat er geen vrouwelijke DIY-muzikanten zijn in Vlaanderen, maar enkel dat er werd ondervonden dat de potentiële cases onder die vrouwelijke DIY’ers schaars waren ten opzichte van de mannelijke. Desondanks werd toch één case geïdentificeerd als een goede match met het profiel, dat was Chantal Acda. In de vraag over hoe zij de genderverdeling ervaart in de muziekindustrie en wat de invloed daarvan is op haar muziekproductie was de reactie eerder positief: “Dit heeft geen impact want, raar maar waar, ik ben daar heel weinig tot niet mee bezig” (Acda). Gezien de mannelijke cases andere karakteristieken vertonen die het aspect van controle en zelfstandigheid omschrijven, kan geconcludeerd worden dat *empowerment* geen stand houdt binnen deze research sample. Desalniettemin kan er afgeleid worden uit de literatuur dat er toch wel enige indicatie is dat emancipatie een drijfveer zou kunnen zijn voor de vrouwelijk DIY-muzikant, maar dat kan dus niet bevestigd worden in deze masterproef.

1.3.3. Community seeking

In de marketingtheorie

Wolf en McQuitty (2011) constateren dat DIY-activiteiten een manier kunnen zijn om te connecteren met mensen binnen een community, wat het sociale veld is van een DIY’er. Respondenten in hun studie verklaarden hoe ze die tijd gebruikten om samen met vrienden of familie iets productiefs te doen, wat hen tenslotte dichter bij elkaar bracht. Daarbij was die

community ook een manier om interactie aan te kunnen gaan met gelijkgestemde zielen. Zo konden ideeën worden uitgewisseld en was het mogelijk om nieuwe mensen te ontmoeten.

In de muziekindustrie

Van het creëren van een ambacht tot het online produceren van muziek; er bestaat een hele cultuur rond 'maken en doen' en daarin collaboreren (Longhurst & Bogdanović, 2014). Gauntlett (2018) merkte ook al een belangrijke link op tussen dingen creatief werk *maken* en creatieve ideeën *delen* in de sociale context van een community. DIY'ers zouden volgens hem actief op zoek gaan naar een community om hun projecten mee te delen, omdat men connectie wilt met andere mensen en omdat men actief wilt deelnemen in dialoog. Ze zoeken ernaar zowel ideeën te geven als inspiratie en feedback te krijgen. Een community geeft hen de mogelijkheid zich in een authentieke, vrije en persoonlijke manier uit te drukken tegenover gelijkgezinden.

In de praktijk

De rol van community is iets dat bij elke case wel sterk naar boven kwam. Toch is er hier een belangrijk contrast op te merken in de vergelijkingen tussen de cases. Dat komt omdat 'community' op twee manieren ingevuld kan worden. Enerzijds heeft dit betrekking op het *publiek* rond de band: de fans, vrienden, familie of liefhebbers binnen dezelfde muzikscene. Deze mensen zijn nauw betrokken met de muziek van de band of soortgelijke bands binnen de scene. Anderzijds kan community gezien worden als het bredere *netwerk* van de band dat bestaat uit muzikanten en spelers binnen de creatieve industrie. Beiden zijn sterk verwant aan elkaar en kunnen overlappen. Het verschil komt duidelijk naar boven in een opmerking van Sander Stuer over de "offline community" van GM:

Ik denk dat die rol online heel klein [is] (...) dat is dan eerder een vriendengroep van mij en van bandleden dan echt een community voor de muziek zelf (...) als je weinig muzikale aanwezigheid online en offline hebt, dan creëer je nog niet echt een community dus ik heb nog niet de indruk dat dat er echt al is (...) Los daarvan, heb ik wel echt het gevoel dat er een offline community is. Niet van fans of liefhebbers, maar van creërende mensen die rond Gilman zitten (Schuer).

CK is daarentegen een klassiek voorbeeld van de DIY-ethiek in de punkscene (zie hoofdstuk 3, par. 1.3.2.), waarin een sterke relatie zich ontwikkeld heeft tussen community en band (in de zin van fans en muzikliefhebbers). De extra DIY-activiteiten zoals een festival starten en een eigen bier uitgeven, zijn allen met de intentie om interactie aan te gaan met de community rond de

band. Hun motief voor 'Kaiser Fest' was bijvoorbeeld: "vooral gewoon iets terugdoen voor een scene dat eigenlijk zagezegd 'dood' is" (Schillebeeckx). De Belgische punkscene is een subcultuur waar gelijkgestemde zielen die een sterke connectie voelen met elkaar zich centreren rond een bepaald muziekgenre. Die connectie is iets dat de bandleden van CK willen ondersteunen of versterken. Dus in die zin is 'community' zeker en vast een drijfveer voor de band. CK is ook een goed voorbeeld van het type *maximal DIY* (zie hoofdstuk 3, par. 2.1.4.), gezien Palmer (2014) de directe relatie tussen publiek en artiest voorop stelt. Die interactie met de fans toont zich bij CK bijvoorbeeld in het verhaal van de Captain Kaiser Tripel. Toen de band besloot om een eigen bier te laten brouwen, was dat een reactie op feedback uit de community. CK heeft zijn branding gebouwd rond het populaire Kaiserbier. Zodra dat bier uit de rekken zou gehaald worden kwam er veel reactie vanuit de community, waar de band tenslotte meteen op inspeelde. Dat is precies het soort wisselwerking met fans waar Palmer op doelt.

Wij vragen standaard op onze rider een kratje Kaiserbier dus, en ook op de optredens geven wij ook vaak een kratje weg dus dat bier (...) iedereen dat ons een beetje kent weet dat dat gewoon aan ons hangt dat bier. Mensen begonnen te sturen van "seg" hé "dat verdwijnt of wat", dit en dat. Dus we zijn eigenlijk in actie geschoten" (Schillebeeckx).

Een rechtstreeks contact tussen de twee partijen creëert extra waarde voor het publiek, wat ertoe leidt dat ze zich meer zullen engageren. Dat engagement kan op een later tijdstip dan weer nieuwe opportuniteiten creëren. Dit kan uiteraard verder gaan dan enkel feedback geven, zo krijgen ze bijvoorbeeld heel wat vrijwilligers uit de scene over de vloer die meewerken aan Kaiser Fest. Met de steun van de community rond hun muziek kan de band dus het *maximum* uit de DIY-mentaliteit halen, waardoor ze zich sterker kunnen ontwikkelen.

In diezelfde interpretatie van community, is de interactie met fans in een collectief als CM een heel ander verhaal. Het contrast hier is dat de relatie met het publiek minder direct is. Dat komt omdat die connectie met het publiek minder actief wordt opgezocht, want de prioriteiten van de band moesten selectief worden gekozen: "ik doe zo veel aspecten dat ik natuurlijk een paar dingen (...) dan niet tot op de bodem kan doen" (Vloemans). Bij CM bleef de relatie met de fans voornamelijk op het niveau van social media door middel van online promotie, zonder die extra DIY-stappen te zetten. Desondanks is community in opzicht van 'netwerk' rond de band wel van belang geweest, wat tenslotte ook te situeren is onder *maximal DIY*, maar met een nuance.

Het contrast is hier dus dat voor CK, 'community' de bandleden drijft in hun DIY-activiteiten. Terwijl die community in de zin van 'netwerk', meer een ondersteunende rol leek te hebben voor CM. Zoals ook het geval was voor ADM en GM. De informatie uit de andere cases geeft geen rechtstreekse indicatie dat de keuze om bepaalde aspecten van de productie op eigen krachten uit te voeren gedreven werd door een zoektocht naar connectie met een community. De drang om hun muziek te delen was al aanwezig, ongeacht het DIY-aspect. Omwille van het belang van dit contrast, wordt dit dieper bestudeerd in deel 2 van dit hoofdstuk, in het kader van de facilitator 'collectivisme en netwerk' (par. 2.2.2.).

1.3.4. Need for uniqueness

In de marketingtheorie

Streven naar uniekheid is de vierde en laatste motivator binnen het model van Wolf en McQuitty (2011). De onderzoekers beschrijven hoe 'anders zijn dan anderen', of misschien beter 'niet hetzelfde zijn als al de rest', helpt bij het ontwikkelen van een imago of zelfbeeld. 'Counter-conformity' kan voorkomen als dat zelfbeeld dreigt samen te vallen met de identiteit van de massa. Door unieke producten te creëren kan men zich afscheiden van de banaliteit in het leven.

In de muziekindustrie

In de kunsten zijn er meerdere interpretaties die het streven naar uniekheid representeren. Dat kan bijvoorbeeld de *authenticiteit* van de muzikant zijn of de *originaliteit* van de muziek. Beiden zijn van cruciaal belang en staan sterk verbonden met de notie van counter-conformity in de oorspronkelijke interpretatie van het conceptueel model. Strachan (2007) beweert zelfs dat zich differentiëren tegenover de massacultuur centraal staat in de visie van DIY'ers. Het contrast is echter dat de nadruk daarmee op de buitenwereld komt te staan, terwijl authenticiteit evenwel een representatie is van de 'echtheid' van de muziek. In dat opzicht is het een intern proces dat op zoek gaat naar eigen waarden en normen, in tegenstelling tot een extern proces dat zich zoekt te positioneren binnen een sociaal veld.

In de praktijk

De muzikanten ondervraagd in deze studie getuigden allen van het belang van authenticiteit binnen de productie van hun muziek. Maar de invulling daarvan verschilde van case tot case. In de oorspronkelijke interpretatie van uniekheid was slechts één case duidelijk te plaatsen. Sebastiaan Schillebeeckx gaf bijvoorbeeld aan dat de band actief op zoek gaat naar manieren om zich te onderscheiden, want ze "willen absoluut niet klinken zoals de andere 10 punkbands"

in hun scene. Dat doen ze door extra DIY-activiteiten te ondernemen rond de productie van hun muziek.

En zelf ja hoe dat wij ons uniek maken, denk ik, door heel ondernemend en er wel mee bezig te zijn en dat festival te organiseren en een bier op de markt te brengen (...) We zijn echt wel heel veel dingen aan het doen om gewoon een beetje eruit te springen. Dus ik denk dat dat wel belangrijk is voor ons (Schillebeeckx).

Dat is hoe CK tenslotte die authenticiteit benadert, maar met een nadruk op het positioneren in de scene door het creëren van visibiliteit. Bij de andere muzikanten was het startpunt meer een interne zoektocht naar hun eigen invulling van artisticeit als een manier om authentiek te blijven. Dit wijkt echter af van de oorspronkelijke interpretatie van het model. Vandaar wordt dit dieper onderzocht in [paragraaf 2.1.2.](#) onder de nieuwe motivator 'nood aan autonomie'.

2. Expansie

2.1. Motivators

2.1.1. Ideologie

Als men het bekijkt vanuit een ideologisch perspectief, dan zijn er wel wat verschillen op te merken tussen de motivatie voor DIY-gedrag in de muziekindustrie ten opzichte van de home improvement-industrie bestudeerd door Wolf en McQuitty (2011). Wat muzikanten zou drijven om DIY-labels op te starten bijvoorbeeld, kan volgens de literatuur voor een stuk te benoemen zijn als een expressie van symbolisch verzet tegen de dominantie van de mainstreamindustrie (Strachan, 2007; Hitters en den Drijver, 2017; Gauntlett; 2018). Dat werkt volgens Hitters en den Drijver (2017) als een soort morele code die hen drijft om 'andere muziek' op de markt te brengen dan de genres die door de massacultuur werden bepaald. In plaats van muziek te reduceren tot een efficiënt product met oog op winstmaximalisatie, zal men eerder streven naar artisticeit in de puurste vorm. Dergelijke sentimenten zijn volgens Strachan (2007) politiek van aard, omdat ze vaak gefundeerd zijn in een antipathie voor het corrupt en kapitalistisch systeem dat de muziekindustrie zou sturen.

Uit de gesprekken met de muzikanten bleek dat geen van de cases zich sterk verbonden voelde met de mainstreamzijde van de industrie. Sam Vloemans categoriseerde CM eerder onder "alternatieve mainstream". Sebastiaan Schillebeeckx merkte dan weer op dat CK daar helemaal niet in thuis is: "om een of andere reden wordt Belgische punkmuziek heel weinig opgepikt door

de mainstream”, maar dat ze ergens wel de ambitie hebben om op grotere festivals te spelen. Desondanks werden bij beide cases niet meteen politiek-ideologische motieven aangetroffen. Ze beschouwen zichzelf eerder als bands die naast de mainstream opereren en zijn daar verder niet veel mee bezig. De twee andere cases hadden dezelfde opvattingen over hun relatie met de mainstream. Mathijs Bertel vond het bijvoorbeeld eerder dubbel: “we laten dat verhaal klein en DIY houden (...) maar uiteindelijk moet je wel in diezelfde wereld meespelen met die grotere bands.” Die combinatie “maakt het soms wel niet gemakkelijk voor kleine projecten om van de grond te komen” (Bertel).

Toch zijn er in de cases van ADM en GM wel enige sporen van morele codes te merken die hen drijven richting dat alternatieve DIY-circuit. Bertel hanteert bijvoorbeeld de filosofie dat een muzikant vooral zelf in actie moet schieten, in plaats van te wachten op iemand die de muziek wilt promoten. Hij beschouwt dit als een “principekwestie”.

Je moet altijd een plaat maken met het idee van: er zit niemand op te wachten, dus doe het vooral voor jezelf [lacht]. En met dat idee dat ik ook zo DIY [ben] begonnen, omdat, er zit eigenlijk niemand op te wachten (Bertel).

Terwijl Sander Stuer van mening is dat het voor muzikanten belangrijk is om niet steeds mee te gaan in de standaardmentaliteit van de mainstreamindustrie. Het kan net interessant zijn om de touwtjes eens zelf in handen te nemen.

Als je je ondernemerschap ergens in je eigen ding steekt en zelf dingen op poten zet, kan je zelf een publiek vinden en zelf iets creëren. En je moet niet volgens de paar regeltjes van het spel proberen spelen om dan bij één van de 1% van de gelukkigen te zijn (Stuer).

Bertel is daarbij enigszins op zijn hoede in interactie met de mainstreamindustrie, omdat hij ervaart dat het wel eens in de mist kan gaan. Net zoals de kritiek bij Gauntlett (2018) luidde in hoofdstuk 3 (par. 1.1.), over de gulzigheid van de industrie en bij Longhurst en Bogdanović (2014) (par. 3.4.) over de ‘make-it-or-break-it’-mentaliteit in de zoektocht naar popsterren, ervaart Bertel dat de industrie soms iets te gretig inspringt op nieuw talent.

Omdat, je moet toch ergens de muzikanten of de artiesten de kans geven om te laten groeien. Dat verwijt ik de muziekindustrie soms, gooi niet op naar het nieuw te ontdekken hypesnoepje. Geef de mens een klein beetje de kans om te groeien. Ik heb ook al mensen daaraan zien ten onder gaan (Bertel).

Een tweede reden voor Bertels is de verstandhouding tussen labels en artiesten. “Dikwijls hoor je echt verhalen waarin dat altijd vrij slecht gaat met communicatie met grotere labels (...) je krijgt dan verkoopcijfers, maar waar blijft uw geld” (Bertel). Voornamelijk dan in de eerdere jaren van ADM kwamen die problemen naar boven: “ik had het gevoel dat er zo een beetje met uw voeten gespeeld werd als jonge snotter” (Bertel). Dat is deels de reden waarom hij liever niet contractueel gebonden is met een groot boekingskantoor, maar eerder met onafhankelijke partners wil samenwerken in combinatie met een DIY-ethiek. Transparantie in de samenwerking is voor hem van uiterst belang, wat hij toch wel als sterker ervaart bij een independent agent.

De motivatie van deze twee cases weerspiegelt een ideologie, maar dit is niet zozeer een actief verzet tegen de kapitalistische houding van de mainstreamindustrie zoals ondervonden werd in het onderzoek van Strachan (2007). Het geeft eerder een bevestiging van het belang dat ze hechten aan een pragmatische instelling gebaseerd op principes of een morele code. Om hun artistieke visie zo oprecht mogelijk te benaderen, schieten ze in actie in plaats van te veel afhankelijk te zijn van de professionele industrie. Om dat te realiseren zullen ze hun muziek op idiosyncratische en autonome wijze produceren. Daarbij leggen ze enorm de nadruk op het feit dat muziek geëvalueerd moet worden op vlak van *authenticiteit* en *creativiteit*. Dat staat dan weer wel in contrast met de mainstream muziekindustrie waar er vooral nadruk gelegd wordt op het nieuwste talent, grote productiebudgetten, professionele instrumenten, glad afgewerkte muziek en de aantrekkelijke ‘performance skills’ van de muzikant (Hitters & den Drijver, 2017). Maar dat maakt het nog niet een actieve rebellie.

2.1.2. Nood aan autonomie

Muzikanten die contractueel vasthangen aan labels zien hun creatieve ideeën soms muteren in iets waar ze uiteindelijk niet meer helemaal achter kunnen staan. Dat kan bijvoorbeeld zijn omdat samenwerkingen met externe producers of artiesten het verhaal van de muziek sterk kunnen beïnvloeden (Hitters & den Drijver, 2017). Als een derde partij grenzen legt op een creatief werk zou dat een negatieve impact kunnen hebben op het schrijfproces van de muzikant (Longhurst & Bogdanović, 2014). Muzikanten in eigen beheer van hun muziek hebben de vrijheid om te doen wat ze willen met de kunst die zij creëren. Dat geeft hen volledige controle over de financiële en symbolische beloningen, naast de creatieve invulling die ze hun muziek kunnen geven. In het onderzoek van MIDiA Research, dat focus legt op het ‘artist direct’-segment van de globale muziekmarkt, werd al eerder opgemerkt dat controle over het creatief proces en over de richting van de carrière van groot belang waren voor de muzikanten die rechtstreeks muziek

uitbrengen (Daniels, 2019). Ook bij de cases in dit onderzoek waren er duidelijke tekens van een nood aan autonomie. Dat kwam voor in drie vormen: (1) authenticiteit; (2) creatieve controle en (3) flexibiliteit.

Authenticiteit

Authenticiteit is een sociaal construct dat culturele status geeft aan artiesten. Hier gaat het niet enkel om ‘anders willen zijn dan anderen’, maar kan het beter gezien worden als ‘trouw zijn aan jezelf’. Authenticiteit geeft respect en prestige aan kunstenaars en is dus van groot belang voor de ontwikkeling van de identiteit (Hitters & den Drijver, 2017). Longhurst en Bogdanović (2014) beschrijven hoe authenticiteit gezien kan worden als rauwheid of spontaniteit en aan bod komt in discussies over rock versus pop of kunst versus commercialiteit. Om die authenticiteit te benaderen zijn er verschillende methodes. De DIY-mentaliteit kan daar een centrale rol in spelen. De eerder besproken Peruviaanse componiste Pauchi Sasaki (hoofdstuk 1, [par. 3](#)) is daar een goed voorbeeld van. Zij gebruikt onder meer haar adem, stem, huid en haren in een poging om geluidproductie op een innovatieve manier te benaderen. Eén van de resultaten is haar ‘speaker dress’ (Rocco, 2018). Sasaki (z.d.) beschrijft op haar webpagina hoe het voor haar draait om de artistiekheid van de muziek en het bewaren van de persoonlijke esthetiek.

Authenticiteit voor de muzikanten binnen deze studie kan gezien worden als een manier om een persoonlijk verhaal te vertellen. Zo heeft Mathijs Bertel de volgende mening: “maak gewoon hetgeen dat je in uw hoofd hebt of dat je denkt dat moet verteld worden”. Daarbij merkt Stuer op dat die authenticiteit “allesbepalend” is, wat er toe leidt dat hij zijn productie zo zelfstandig en organisch aanpakt. Want “als dat uw uitgangspunt is, dan heb je niets te verliezen. Dat heb je volledig in de hand” (Stuer). Het persoonlijk verhaal is hier dus het centraal uitgangspunt. Dat staat in contrast met de notie van *non-conformity* eerder beschreven bij de motivator *need for uniqueness* ([par. 1.2.4.](#)), waar de focus komt te staan op de manier waarop DIY’ers zich willen onderscheiden van hun externe omgeving. Voor Bertel is dat authentiek verhaal wat hem drijft in het maken van zijn muziek, terwijl zijn DIY-werkethiek een manier is om de vrijheid te krijgen dat verhaal een persoonlijke invulling te geven op basis van zijn artistiek gevoel.

Als je een plaat maakt dan weet je dat je eigenlijk (...) met een verhaal moet komen dat echt uit u komt (...) dat 150% uw gevoel heeft (...) Dus met andere woorden, dat motiveert u om gewoon echt uw ‘goesting’ te doen. Om gewoon te doen wat je wilt (Bertel).

Vloemans bevestigt dat idee. De sleutel tot die authenticiteit is voor hem het kunnen volgen van zijn visie: “Ik denk dat het belangrijkste daarbij is, heel oprecht: blijf bij uw idee en uw visie” (Vloemans). Die visie is namelijk een manier om het persoonlijk verhaal zo goed mogelijk te kunnen vertellen.

Je moet een visie hebben he. Ja. En als je die visie te weinig mocht hebben, waar dat [niets] verkeerd mee is, daarom juist dat er producers bestaan (...) die productie geeft dat aan iemand anders (...) had ik wat dingen uit handen gegeven dan had misschien de plaat er al 2 of 3 jaar geweest (Vloemans).

Dat wijst voor Vloemans (maar tenslotte ook voor Bertel en Stuer) op een zekere drang om de regie naar hem toe te trekken, met als doel zijn artistieke visie te kunnen vertalen naar muziek. Daarvoor heeft hij de vrijheid nodig om autonoom de creatieve keuzes te kunnen maken die ertoe leiden die visie te verwezenlijken. DIY of ‘onafhankelijke’ culturele productie, is dus een manier om authenticiteit te benaderen, zodat een persoonlijk verhaal verteld kan worden.

Creatieve controle en flexibiliteit

Om verder te bouwen op de voorgaande stelling: DIY is een instrument voor het bewaren van creatieve controle tijdens het proces. Bij Sander Stuer kwam bijvoorbeeld heel concreet naar boven hoe die autonomie van groot belang is om zelfstandig te bepalen welke richting er inhoudelijk wordt uitgegaan: “(...) alles in eigen handen houden van [het] creatief proces, dat is wat ik *echt* [nadruk toegevoegd] wil.” Maar voor hem betekent die autonomie ook de flexibiliteit bewaren in het productieproces, om de muziek organisch te kunnen ontwikkelen en spontaan ideeën toe te kunnen voegen.

(...) dat zo [de] traditionele fase van songwriting, dan preproductie, dan productie, dan mix, dat dat totaal door mekaar loopt. En dat is ook een beetje voor mij de sterkte dat die DIY-productie illustreert. Ik hang niet vast aan die structuren (Stuer).

Bij Chantal Acda was die tweedelige motivatie ook een van de primaire drijfveren voor haar DIY-verhaal. Acda beargumenteert dit als volgt: “Als ik er wel voor kies dan is dat om verschillende redenen: planning (te kort om nog via andere kanalen uit te brengen)”, wat wijst op de het nut van de flexibiliteit die DIY met zich meebrengt, “of omdat de creatie vraagt om een zeer persoonlijke aanpak zonder al te veel poespas”, wat toont hoe het bewaren van de autonomie het vermogen geeft tot creatieve controle. Daarbij is zij graag op zichzelf in het creatief proces:

“Ik ben iemand die heel graag met niet te veel mensen te maken krijgt in de eerste fase van het produceren van mijn platen. Dus daar zit veel DIY” (Acda).

Die vrijheid om creatieve keuzes te maken heeft voor Stuer twee grote voordelen. Enerzijds is het een manier om heel diep in het creatief proces te kunnen duiken en gaandeweg nieuwe ideeën te ontdekken. Hij omschrijft het als “op zoek gaan naar de sound, de beeld- klankwereld van uw muziek, en daar heel ver in *kunnen* [nadruk toegevoegd] gaan ook” (Stuer). Anderzijds is het goed dat er bij DIY geen nood is om die creatieve ideeën te ‘vertalen’ naar woorden in de communicatie naar een externe partij, “omdat daar altijd verstoring op zit” (Stuer). Maar tenslotte is DIY in de kern ook gewoon iets dat de muzikanten graag doen. Zo was Vloemans gedreven om de mix van de plaat deels mee op zich te nemen: “Ik ken ook mensen die dat ook volledig uit handen geven (...) maar ik vind het gewoon ook heel *fijn* [nadruk toegevoegd] om het te doen”. Vloemans bekijkt zijn collaboraties in de studio van de mixing engineer als “een kind in een snoepwinkel”, net zoals Bertel met plezier zelf videoclip opneemt. Om het in zijn woorden te zeggen: “dat is voor mij mijn speeltuin” (Bertel).

2.2. Facilitators

2.2.1. Digitalisering

Volgens Gauntlett (2018) heeft de digitalisering het creatief proces sterk vereenvoudigd. Met slechts de druk van een knop kunnen muziknummers, videobeelden, foto's of teksten gedeeld worden met een specifieke doelgroep, ongeacht de geografische grenzen. De efficiëntie ligt in het kunnen bereiken van een publiek dat weldegelijk iets geeft om het creatief werk en waarvan de feedback waardevol is. Binnenin deze masterproef is het dan ook van belang om aan te tonen hoe de digitalisering als ondersteunende schakel heeft gewerkt voor de vier cases.

Mathijs Bertel onderstreept bijvoorbeeld hoe bij de releasestrategie van zijn plaat *Burial Songs*, de focus voornamelijk op de algoritmes van Spotify lag. Dat komt volgens hem omdat het muziklandschap is veranderd: “Vroeger bracht je echt een plaat uit, was cd- en vinylverkoop super belangrijk. Nu gaat dat echt naar Spotify” (Bertel). De reden daarvoor is dat de algoritmes van Spotify nieuwe muziek oppikken en verspreiden via editoriale playlists. Dit wordt echter enkel toegepast op één nummer per release. Vandaar dat Bertel zijn muziek in ‘stukjes’ (singles) is gaan uitbrengen overheen de periode van de plaatrelease. Maar het kan verder gaan dan dat; er bestaan ook ‘submithubs’. Submithubs zijn digitale platformen waar artiesten hun muziek naar een soort van ‘influencers’ op Spotify kunnen sturen. Door muziek op hun playlists te

krijgen is er meer kans dat de algoritmes van Spotify die nummers oppikken en in de eigen editoriale playlists plaatst. Voor ADM heeft dit bijvoorbeeld bijzonder goed gewerkt: “er is veel uitgekomen, ik had dat niet gedacht, maar dat is gelukt. En dat is ergens ook weer (...) niet muzikaal en heel ondernemend” (Bertel). Ansoms (2017) rapporteert in haar scriptie dan ook in de ogen van een manager, een muzikant er allereerst voor moet zorgen dat hij of zij aanwezig is op de belangrijkste online platformen. Spotify staat in dat opzicht vaak in de kijker als invloedrijke speler. Wat bevestigt dat die visibiliteit op digitale kanalen weldegelijk belangrijk is.

Nog een handige digitale tool is de aggregator, waarmee artiesten hun muziek in eigen beheer digitaal kunnen verspreiden: “(...) omdat ik geen label vond, heb ik uiteindelijk via een aggregator, online platform, een eerste single op online muziekplatformen gezet” (Vloemans). Daarnaast zijn de ‘usual suspects’ onder de social media ook bij alle cases aanwezig: Facebook, Instagram of zelfs Youtube. Ze waren een manier om hun promotionele activiteiten DIY aan te pakken: “De sociale media: Facebook, Instagram, doe ik allemaal zelf. Heel veel filmpjes posten” (Bertel). Daarnaast heeft elke case ook een eigen website, buiten GM. Daar werd bewust voor gekozen omwille van budgettaire restricties: “social media zijn gewoon een heel goed alternatief voor een beginnende band, waar dat veel meer mensen dagelijks op kijken” (Stuer).

De ontwikkeling van technologie en het internet hebben dus gezorgd voor de democratisering van het opnemen en produceren van muziek. Dat kan ook allemaal vanuit het comfort van het eigen huis. Het minimum, beweert Gauntlett (2018), is een computer of tegenwoordig zelfs enkel een smartphone met een wificonnectie. De homestudio is daar zoals reeds vermeld het symbool van (Hesmondhalgh, 1998; Longhurst & Bogdanović, 2014; Hitters & den Drijver, 2017; Gauntlett, 2018). Elke case buiten CK sprak van een homestudio waar ze zelf hun productie uitvoerden. Sam Vloemans weet te vertellen dat hij de preproductie bijvoorbeeld thuis doet: “Ik speelde dan zelf op een drumcomputer (...) daar staat mijn drumstel en percussie, daar staan nog een paar keyboards.” Een Digital Audio Workstation (DAW) speelt daarbij een grote rol door professionele editing- en mixingsoftware relatief goedkoop en ‘user-friendly’ aan te bieden aan ‘bedroom producers’ (Hitters & den Drijver, 2017). Vloemans gebruikt bijvoorbeeld regelmatig een DAW om trompetpartijen in te spelen voor mensen over heel de wereld: “ik heb ‘Pro Tools’, professionele standaardprogramma’s dat wereldwijd in studio’s wordt gebruikt” Vloemans. Datzelfde softwaresysteem werd ook gebruikt door Sander Stuer voor de productie van zijn ep. Daarnaast gebruikt Vloemans gratis software voor de montage van zijn promovideo’s: “ik ben beginnen monteren op de masters van de muziek, binnen iMovie zelfs gewoon”.

2.2.2. Netwerk en collectivisme

Netwerk

Zoals reeds aangehaald kan *community* niet alleen als een motivator gezien worden, maar is het een cruciale schakel in de ondersteuning van DIY-activiteiten. Dat is terug te koppelen aan de notie van *maximal DIY* beschreven door Palmer (2014) (par. 2.1.4.) en aan het coöperatieve netwerk van micro-labels (Hitters & den Drijver, 2017) (par. 2.1.4.) in hoofdstuk 3. Een dergelijk netwerk biedt voor artiesten de mogelijkheid om elkaar te inspireren wat vervolgens voor artistieke innovatie kan zorgen. Daarnaast beïnvloedt het ook hun keuzes. Dat was bij elke case ook sterk te merken, wat duidelijk naar boven kwam bij Sander Stuer:

(...) al mijn vrienden die dan uiteindelijk deel uitmaken van het directe proces: de Ruben voor het artwork, Osrón, Mauro voor live en dan Jimi onze geluidsman (...) niet-muzikaal spreken wij daar vaak mee af en zo beïnvloed je elkaar in zowel zakelijke of strategische, tussen aanhalingstekens, keuzes, en ook creatieve keuzes (Stuer).

Omwille van budgettaire restricties is het vaak gewoon noodzakelijk om bepaalde aspecten van de productie zelf te doen, maar in de praktijk wordt er veel gesteund op de hulp van actoren binnen een netwerk, wat Stuer de “offline community” noemt. Zo was de rol van het netwerk bij Mathijs Bertel bijvoorbeeld te merken in de creatie van de videoclip, waarvoor hij met bevriende acteurs overnachtte in een bos om samen beelden te maken.

Maar ik heb ze zelf gefilmd en zelf gemonteerd. Dus DIY (...) dat is voor mij mijn speeltuin. Ik heb gewoon bevriende acteurs gezocht, omdat het ook gewoon tof is om is een keer in een tent te kruipen in een bos voor een videoclip te trekken [lacht] (Bertel).

Collectivisme

Binnen het netwerk van de muzikant heerst er dus een gevoel van *collectivisme*: het stellen van het belang van de gemeenschap boven dat van de individu. Dat uit zich in de wijze waarop muzikanten elkaar ondersteunen in hun activiteiten. Collectivisme wordt gedreven door een *collectieve passie* voor muziek. Zoals Mathijs Bertel bijvoorbeeld verwoordt: “als het goede muziek is moet het gehoord worden *punt* [nadruk toegevoegd]”. Deze passie heeft onrechtstreeks invloed op de keuze om muziek DIY te produceren, omdat nieuwe muziek op de markt brengen van algemeen belang is binnen de bredere muziekindustrie. Hitters en den Drijver (2017) beargumenteren bijvoorbeeld dat passie voor muziek de primaire drijfveer is voor DIY-artiesten (die labels starten en muziek releasen) om zich persoonlijk te investeren in andere

artiesten binnen de community. De community wordt daardoor sterker, wat dan weer het eigen netwerk verder opbouwt, waardoor het mogelijk wordt om meer te bereiken met hun muziek. Een passie voor muziek is dus de brandstof, DIY is het vervoersmiddel en collectivisme maakt de weg vrij.

Bij Sebastiaan Schillebeeckx kwam dat collectivisme aan het licht toen hij sprak over concerten die hij occasioneel organiseert voor andere punkbands, zonder daar financieel iets uit te halen. “Ik boek wel zo is een tour voor een band of zo, omdat ik dan wat connecties heb met boekers (...) en er wordt ook nooit echt geld mee verdiend met zo’n dingen” (Schillebeeckx). Deze connecties zijn enerzijds het resultaat van gevraagd te worden voor shows, maar anderzijds zijn ze afkomstig uit de organisatie van hun festival en de eigen shows doorheen het jaar. Diezelfde connecties konden dan weer ingezet worden zodra de band hun reisetour wou gaan plannen: “(...) wij hadden eigenlijk redelijk veel van die reisetour zelf geboekt (...) vooral via het persoonlijke netwerk en rondgevraagd” (Schillebeeckx). Dat toont aan hoe passie voor muziek collectivisme drijft, de community en het eigen netwerk versterkt, wat het gemakkelijker maakt om DIY-activiteiten uit te voeren.

Collectivisme is dus een belangrijk thema in context van DIY-muziek, wat onderbelicht is in het conceptueel model van Wolf en McQuitty (2011). Collectieve participatie in het sociale veld biedt support, inspiratie en een versterking van identiteit. Dat zorgt bijgevolg voor autonomie, creatieve vrijheid en sterke sociale, professionele of artistieke relaties (Hitters & den Drijver, 2017). Muzikanten in dergelijke setting zien elkaar niet als *concurrenten* maar als *ondersteuners*, een kenmerk dat zich sterk vertaalt naar de interactie tussen entrepreneurs met een *effectuation logic* zoals uitvoerig wordt besproken in het hoofdstuk dat nu volgt.

Hoofdstuk 5: De denkprocessen bij DIY-muziekproductie

Met de academische literatuur over *entrepreneurship* als theoretisch kader onderzoekt dit deel van de studie welke gedragspatronen DIY-muzikanten vertonen in het organiseren van het creatief, technisch en zakelijk proces van hun plaatproductie. Twee actuele perspectieven uit de ondernemerschapstheorie zullen de leidraad bieden in een poging om de logica te verklaren die schuilt achter de strategische keuzes van de vier onderzochte cases. Deze zijn *effectuation* en *causation* (Sarasvathy, 2001). In het eerste deel van dit hoofdstuk wordt besproken in hoeverre elk model een match gaf met het bestudeerde gedrag aan de hand van een alternate template design dat toegepast werd op de vier lijsten met beslissingsevents, om de variatie in gebruik tussen de verschillende cases aan het licht te brengen. Daarna wordt besproken hoe de evolutie in gebruik van effectuation en causation zich ontwikkelde overheen de productieprocessen van de vier platen, waarbij de trajecten van de platen grafisch worden weergegeven in een tijdlijn.

1. Variatie tussen de cases

1.1. Alternate template-proces

Alternate template design

Op basis van de data uit de interviews werd voor elke case onderzocht of de gedragspatronen van de muzikanten overeenkwamen met de verschillende aspecten van *effectuation* en *causation*. Daarvoor werd gebruik gemaakt van een codeerschema ontworpen door Reymen et al. (2015), die zoals reeds vermeld effectuation en causation onderverdelen in *vier dimensies* met elks een *vijftal empirische indicatoren*, oorspronkelijk ontwikkeld in de context van startups.

Om te kijken hoe het codeerschema, en bij uitbreiding de theoretische modellen zelf, stand houden in context van DIY-muziekproductie, werd een *alternate template match* gebruikt. Een match tussen de kwalitatieve data in een case en het gedrag dat geassocieerd wordt met de dimensies van de theorie, geeft een aanwijzing van de relevantie van een model voor het verklaren van ondernemend gedrag bij muzikanten. Om die match te realiseren is de frequentie berekend geweest van het aantal keren dat een empirische indicator werd gecodeerd in de lijsten met *beslissingsevents* die opgemaakt zijn geweest in kader van de *process research approach*. Het resultaat van de template match is te bekijken in [tabel 8](#) op pagina 79 (effectuation) en [tabel 9](#) op pagina 91 (causation). In de discussie werd bij elke *dimensie* het procentueel aandeel van een case op de totale score daarbinnen ook grafisch weergegeven.

Matchingproces

Stap 1

In de eerste stap werd de sterkte van de match bestudeerd tussen de eventlijst en een empirische indicator. Per indicator werd een score gegeven op basis van *hoe vaak* de indicator geïdentificeerd werd in een eventlijst en *hoe concreet* de data was over de link dat die weergaf (aangeduid met symbolen ✓, X of ?).

De match met een individuele indicator werd gezien als *goed* indien (1) die indicator minstens drie maal herkend werd in de data *en* (2) als daar over het algemeen geen extra interpretatie voor nodig was omdat het expliciet naar boven kwam in de data. Deze indicatoren werden gemarkeerd met ✓✓ in de tabellen. Bij de cases waar vaak wel enige vorm van interpretatie nodig was en waar de indicator minder dan drie maal herkend werd, kreeg die connectie een ✓.

In de praktijk werd slechts drie maal een enkele ✓ gegeven omdat er wel extra interpretatie nodig was tussen data en indicator. Het kwam ook voor dat een indicator niet werd herkend omdat dit niet heel duidelijk uit de data was af te leiden, dat werd gemarkeerd met ?. Indien het evident was dat het gedrag van een muzikant niet overeenkwam met een indicator, werd dat gemarkeerd met X.

Stap 2

Na de individuele scores werd voor elke case de totale match met de template berekend op basis van hoe vaak een ✓ werd gegeven ten opzichte van het totaal aantal keer een ✓ gegeven kon worden (het totaal is 36x). De sterkte van de totale match werd uitgedrukt in 'zwak', 'matig', 'sterk' of 'heel sterk' in combinatie met een percentage. Tot slot, om de leesbaarheid te vergroten in de tabellen werd de terminologie van de indicatoren beknopt gehouden. De volledige verwoording is te vinden onder 'codeerschema Reymen et al. (2015)' in hoofdstuk 2. Daarnaast werden afkortingen gehanteerd voor de vier cases: GM (G), CK (CK), Ansatz der Maschine (ADM) en CM (CM).

Stap 3

Aan de hand van de resultaten wordt besproken in hoeverre de totale template van causation of effectuation een match heeft met de data. Daarna wordt per dimensie bekeken hoe sterk die match is met elke case en welke indicatoren van belang waren. Op die manier wordt *tussen* de cases vergeleken hoe de verschillende elementen van de theorie aan het licht zijn gekomen.

1.2. Effectuation template match

Effectuationgedrag	GM	CK	ADM	CM
Basis for taking action: means oriented	100%	100%	100%	100%
Building on own knowledge base and other available existing own resources.	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Defining only rough visions while leaving the details open.	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Following personal preferences	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Building on existing network of contacts to identify/create opportunities.	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Attitude toward unexpected events: leverage	87,5%	62,5%	87,5%	75%
Accepting, gathering, and incorporating unexpected feedback, leading to changing paths of development.	✓	✓	✓	✓
Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events.	✓✓	✓	✓✓	✓
Actively exposing company to outside influences, while being open minded.	✓✓	✓	✓✓	✓✓
Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Attitude toward outsiders: partnerships	62,5%	25%	87,5%	62,5%
Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments.	✓✓	✓	✓✓	✓
Cocreating business with stakeholders.	✓	✓	✓✓	✓✓
Engaging in stakeholder collaborations to pursue opportunities.	✓	?	✓✓	✓
Exposing (draft) products to potential clients early on.	✓	?	✓	✓
View of risk and resources: affordable loss	50%	50%	80%	50%
Being willing to make affordable personal sacrifices for the best of the venture.	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Finding unused resources in local environment.	✓	✓	✓✓	✓
Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.	✓	✓✓	✓✓	✓✓
Managing growth expectations and ambitions.	✓	?	✓	?
Limiting stakeholders' commitments to levels that are uncritical to them.	?	?	✓	?
Totale template match	Heel sterk 75%	Sterk 61,1%	Heel sterk 88,9%	Sterk 69,5%

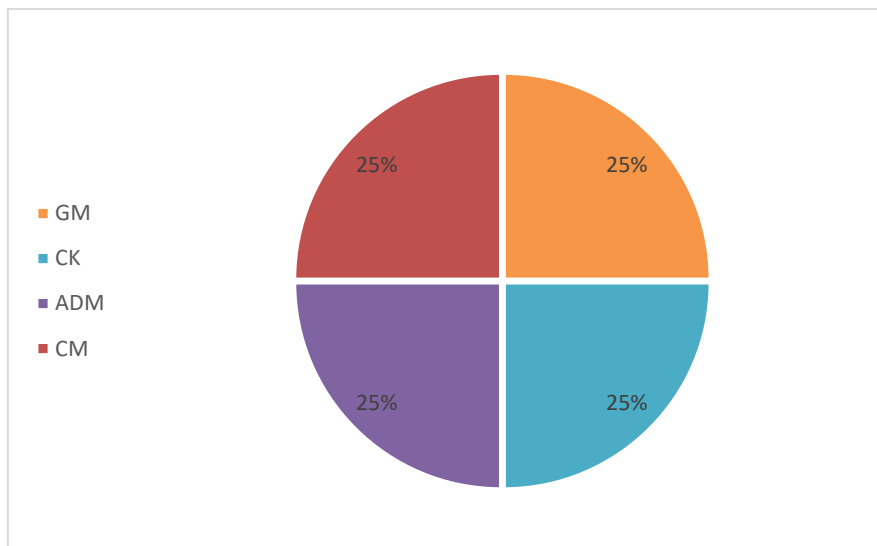
Tabel 8 Effectuation template match

1.3. Discussie resultaten effectuation

1.3.1. Totale template match

Het resultaat van de template match toont dat alle cases in de bestudeerde sample *sterk* overeenkomen met verschillende aspecten van deze effectuation template. Wat suggereert dat dat de effectuationtheorie weldegelijk nuttig kan zijn voor het bestuderen van DIY-muziekproductie. Twee cases tonen zelfs een totale match met het effectuation template die *heel sterk* is, dat zijn ADM en GM. Zowel de dimensie *means oriented*, *leverage unexpected events*, *partnerships* als *affordable loss* zijn geïdentificeerd geweest in variërende gradaties. De meerderheid van die connecties tussen dimensie en data kunnen geïnterpreteerd worden als sterk tot heel sterk bij elke case, buiten de dimensie *partnerships* bij CK. Daar wordt in de volgende punten dieper op ingegaan.

1.3.2. Dimensie *means oriented*



Figuur 5 Procentueel aandeel template score op dimensie means oriented (per case)

De gedrag patronen onder de dimensie means oriented hebben bij elke case de hoogste score kunnen krijgen. Daaruit kan afgeleid worden dat de acties ondernomen in de productie van het album sterk gefundeerd zouden zijn in de middelen die de muzikanten op dat moment tot hun beschikking hadden. Aangezien dit het vertrekpunt is van de effectuationtheorie, wijst dat op het belang van die eigen middelen en het netwerk voor de muzikanten om hun eigen opportuniteiten te creëren doorheen het productieproces. Gezien elk traject zich ontwikkelde in een setting van beperkte middelen, brengt dit de creativiteit waarmee werd gezocht naar oplossingen aan het licht. Die creativiteit was bij elke case pertinent aanwezig. Vaak werd de

filosofie gehanteerd van 'roeien met de riemen die we hebben', wat ook weer de DIY-mentaliteit die werd besproken in hoofdstuk 4 goed weerspiegelt.

Building on own knowledge base and other available existing own resources

Beslissingen gebaseerd op eigen middelen of kennis werden gecodeerd met de indicator: *building on own knowledge base and other available existing own resources*. Elke case is hier bijzonder sterk naar voren gekomen. Deze indicator is veruit het meest gebruikt geweest voor een variatie aan contexten. Om knopen door te hakken werd vaak vertrouwd op eigen ervaringen, knowhow of door research te doen online en werd er gezocht naar een oplossing door te kijken naar welk materiaal dat meteen beschikbaar was. Dat contrasteert met de causationlogica, waar eerder vertrouwen wordt gelegd in voorspellingen zoals bijvoorbeeld een marktanalyse om die knopen door te hakken.

In de case van ADM ([event 26](#)) werd bijvoorbeeld een heel deel van de opnames gedaan in een homestudio op het thuisadres, waar materiaal stond dat overheen de jaren verzameld is geweest. In [beslissingsevent 1](#) van GM blijkt dat frontman Sander Stuer gebruik maakt van knowhow verzameld doorheen de jaren: observeren van klasgenoten, zelf research doen, ervaring bij andere muziekprojecten en rechtstreekse kennis van leerkrachten uit het conservatorium. In [beslissingsevent 1](#) bij CK wordt vermeld dat de band bij elk concert Kaiserpils uitdeelt aan het publiek. Ze doen dat omdat ze weten dat ze daarmee kunnen inspelen op hun community van fans, die zich allemaal zeer geëngageerd voelen rond de branding van deze band.

Defining only rough visions while leaving the details open

De tweede indicator onder deze dimensie werd op drie manieren geïnterpreteerd: (1) om aan te duiden waar er een gevoel, intentie of ruwe visie was maar geen concrete invulling daarvan; (2) om flexibiliteit of een stapsgewijs proces te markeren; (3) om het experimenteren met middelen te coderen. De tweede en derde interpretaties zijn niet letterlijk te herkennen in de indicator, maar werden gezien als cruciaal binnen de effectuationtheorie (Saravathy, 2008; Chandler, 2011; Fisher, 2012). In de dimensie *leverage unexpected events*, was er een gebrek aan indicatoren om die flexibiliteit goed te kunnen identificeren. Vandaar dat dit in sommige situaties bij de analyse met *defining rough visions* werd gedaan binnen de huidige dimensie.

[Beslissingsevent 11](#) bij CK toont bijvoorbeeld hoe de band een 'rustig nummer' wilt uitproberen, maar waar verder geen invulling aan werd gegeven. Dit werd gezien als een letterlijke interpretatie van *defining rough visions*. Een voorbeeld van experimenteren is [beslissingsevent](#)

5 bij GM, waar een week lang in een leegstaand huis wordt geëxperimenteerd met klank en geluid, aan de hand van instrumenten en willekeurig materiaal. [Beslissingsevent 3](#) bij ADM beschrijft hoe de bezetting voor deze plaat veranderd is naar 7 muzikanten, maar dat die bezetting flexibel is om in te kunnen spelen op de drukke agenda's van de vaste muzikanten. Dat werd geïnterpreteerd als flexibiliteit en dus ook gecodeerd met *defining rough visions*. Bijgevolg is deze indicator één van de meest gebruikte indicatoren (samen met *building on own knowledge base and other available existing own resources*). Bij elke case was er sprake van een ruwe visie, experimenteren en flexibiliteit. Die interpretaties zijn dus bij allen voorgekomen.

[Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment](#)

Onder beschikbare middelen werden ook infrastructuur en technologische tools gerekend. De interpretatie van deze indicator ligt dan ook in die twee types van hulpmiddelen, voor zover die invloed hebben gehad op het productieproces of release van de plaat en geen uitgebreide zoektocht of investering vereisten. Dat konden gratis softwarepakketten zijn om audiovisuele editing te doen voor videoclippen of een bibliotheek om lyrics te schrijven.

Bij elke case is deze indicator ingezet geweest voor het coderen van promoactiviteiten via social media zoals Facebook, Instagram, Twitter of Bandcamp (GM, [event 43](#); CK, [event 36](#); ADM, [event 52](#); CM, [event 34](#)). In de case van GM ([event 40](#)) en CM ([event 45](#)) werd er gekozen om de muziek (in eigen beheer) te verspreiden via een *aggregator*. Bij CK heeft een van de twee labels dat op zich genomen en bij ADM werd er samengewerkt met een independent distributiekantoor. Bij drie van de vier cases wordt vermeld hoe ze gebruik hebben gemaakt van digitale tools om meer visibiliteit te krijgen op Spotify. CK ([event 38](#)) en ADM ([event 53](#)) zijn beide bijvoorbeeld op zoek gegaan naar *submithubs* in een poging om hun muziek op invloedrijke playlists te krijgen op Spotify. In de release van CM ([event 48](#)) werden er zelf playlists gemaakt en met fans gedeeld. Bij GM kwamen er geen strategieën over Spotify ter sprake.

Het gebruik van lokale infrastructuur werd bij drie cases herkend. In [event 40](#) maakt Mathijs Bertel bijvoorbeeld gratis gebruik van de zaal van het Wilde Westen in Kortrijk om de nieuwe liveshow te creëren. In [event 11](#) maakt Sander Stuer gebruik van gratis studiotijd op het conservatorium in Gent. [Event 4](#) bij CK toont hoe de band een kantoorgebouw in de buurt als repetitieruimte gebruikt.

Following personal preferences

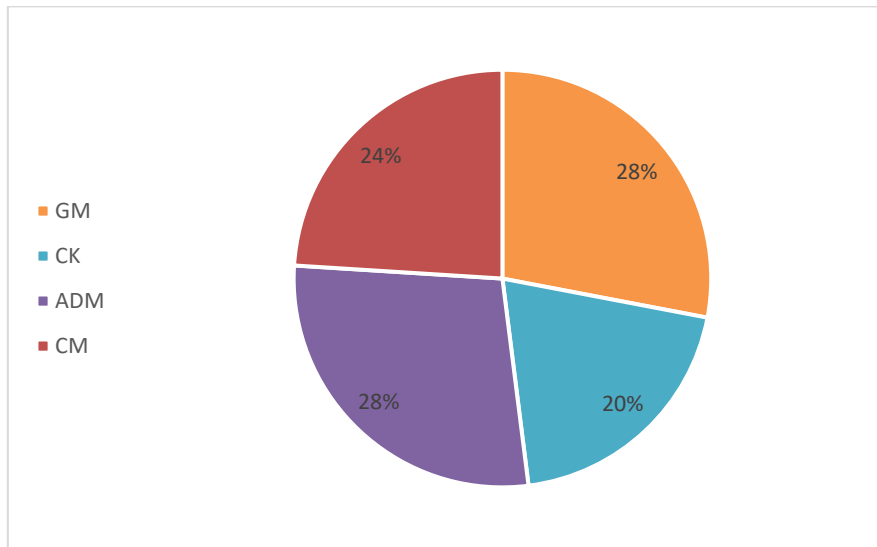
Nog een sterk kenmerk van gedrag gecategoriseerd onder *means oriented* zijn beslissingen die genomen worden op basis van eigen voorkeur of met de voorkeur van stakeholders in gedachten. Dat komt omdat dergelijke beslissingen niet gefundeerd zijn in voorspellingen met specifieke doelen in zicht, maar eerder gemaakt worden op buikgevoel en omwille van persoonlijkheid of artistieke preferenties. Dit kwam bij alle cases sterk aan bod.

In [beslissingsevent 42](#) bij GM werd bijvoorbeeld besloten om cd's en vinyls te laten persen voor de komende ep. Een groot deel van de motivatie achter deze keuze is de sentimentele waarde dat een fysiek product van de muziek met zich meebrengt. Zowel voor de band zelf, als voor de fans die er om vroegen in de community rond GM. In de case van CM ([event 37](#)) werd gekozen voor een promoagent omdat die voeling had met de muziek en het ook echt goed vond. De keuze voor de producers bij ADM ([events 22](#) en [23](#)) is dan weer een voorbeeld van hoe er ingespeeld werd op de voorkeuren van andere partijen. Er werd beslist om samen te werken met Nicolas Rombouts en Filip Tanghe. De keuze voor Rombouts was deels omdat Mathijs Bertel het gevoel had dat deze producer en de gitarist van ADM het goed met elkaar zouden vinden. Analoog daarmee werd bij Tanghe een goede match met de drummer geanticipeerd.

Building on existing network of contacts to identify/create opportunities

Eén van de meest cruciale karakteristieken van een flexibel proces is een goed onderbouwd netwerk. Wat reeds onderstreept werd in hoofdstuk 4 in kader van de *community* rond een artiest. Dit netwerk levert een belangrijke bijdrage aan het vermogen om problemen op te lossen en opportuniteiten te creëren. Bij elke case was dit frequent te herkennen. CK speelde bijvoorbeeld in op ([event 39](#)) een bevriend contact bij Studio Brussel, om hun eerste single voor het nieuwe album gespeeld zien te krijgen op Café Quarantaine, wat ook gelukt is. In de case van ADM ([event 25](#)) werden een aantal bevriende acteurs gevraagd om de videoclip 'Falling Down' te filmen. Bij CM is Sam Vloemans ([event 32](#)) in contact gekomen met de vrouw van een van zijn muzikale kennissen, waar uit de gesprekken bleek dat zij grafisch designwerk deed. De beslissing kwam vervolgens om het logo van CM door haar te laten ontwerpen.

1.3.3. Dimensie: *leverage unexpected events*



Figuur 6 Procentueel aandeel template score op dimensie leverage unexpected events (per case)

De tweede sterkste dimensie omschrijft het gedrag ten opzichte van onverwachte gebeurtenissen. Wat ook nogmaals wijst op het vermogen van de muzikanten om zich flexibel aan te passen doorheen hun proces en daardoor opportuniteiten te kunnen grijpen wanneer deze zich voordeden. Alle cases lieten dan ook meermaals merken dat ze goed te plaatsen zijn in deze dimensie. Desondanks werd de match het zwakst herkend bij CK, een mogelijke verklaring daarvoor is dat er niet zo veel sprake was van onverwachte gebeurtenissen in het gesprek met Sander Schillebeeckx.

Accepting, gathering, and incorporating unexpected feedback, leading to changing paths of development

De eerste indicator werd relatief tot de anderen niet zo sterk opgepikt, omdat het niet altijd duidelijk was in hoeverre de feedback 'onverwacht' (*unexpected*) was en er in sommige gevallen daardoor wel enige interpretatie nodig was. Toch was het wel evident dat de muzikanten zich openstelden voor feedback, in tegenstelling tot die feedback te vermijden om zich bijvoorbeeld te kunnen focussen op een vooraf bepaald plan waar ze niet van wilden of konden afwijken.

In de case van CK ([event 35](#)) werd er bijvoorbeeld besloten om snel een webshop op te zetten omdat er plots bijzonder veel positieve reacties kwamen op de bekendmaking van de Captain Kaiser Tripel. Op die webshop zijn ze uiteindelijk ook hun merchandise gaan verkopen. Wat toont hoe snel er ingespeeld kan worden op opportuniteiten die zich gaandeweg presenteren. ADM [event 18](#) geeft weer hoe Mathijs Bertel tijdens de opnames beslist om bepaalde ideeën te

laten vallen op basis van feedback uit de band. Hij verwoordt dit als volgt: Er zijn ook wel dingen veranderd omdat de band echt zegt: ‘Dit of dat gaan we niet zo doen’” (Bertel).

Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events

Een groot voorbeeld van flexibiliteit is hoe in de case van CM ([event 17](#)) een half jaar lang werd gezocht naar een moment om de eerste studiosessie vast te leggen voor opnames met Amerikaanse guessttrombonist Fred Wesley en een tiental agenda’s van andere muzikanten en techniekers. Toen plots bleek dat Wesley zou touren door Europa en daarbij Amsterdam ging passeren voor een show, werd hier kort op de bal gespeeld om alle muzikanten samen te krijgen in de studio. Wesley kwam daarvoor rechtstreeks vanuit Amsterdam, werd opgepikt aan het treinstation in België en recht naar de studio gebracht. Daar hadden alle muzikanten zich naartoe gerept om twee uur repetitietapes te maken en een paar opnames te doen, om meteen daarna Wesley terug weg te brengen voor het vervolg van zijn tour. Indien Vloemans zich opstelde met een volstrekte causationlogica, waar alle plannen al muurvast stonden, zou het moeilijker zijn geweest om dergelijke opportuniteiten op het moment zelf te kunnen grijpen. Het vermogen om onverwachtse situaties naar eigen hand te draaien is waar alle vier de cases sterk karakter in toonden, desondanks kwam dit bij CM en CK het minst vaak naar boven.

Actively exposing company to outside influences, while being open minded

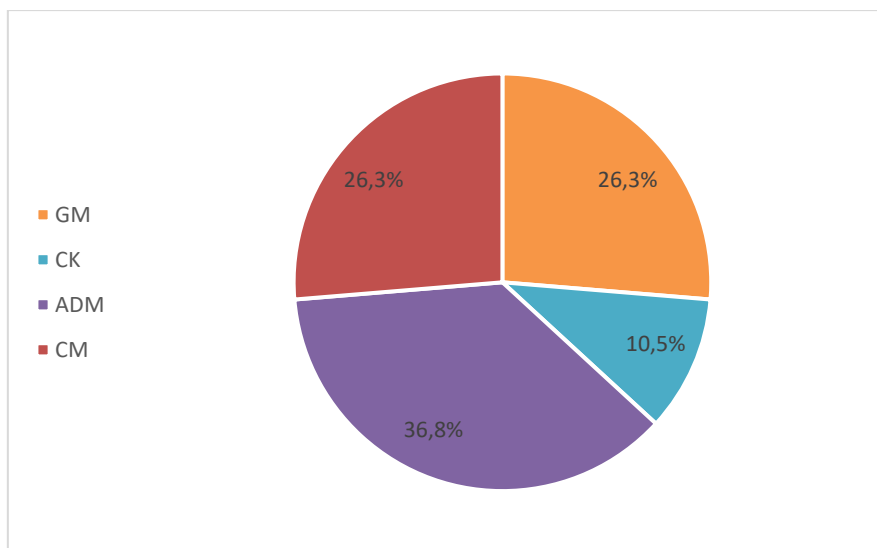
Elke case heeft beslissingen genomen die representatief waren voor de open geest waarmee ze zich positioneerden naar de buitenwereld toe. Er werd ook actief op zoek gegaan naar invloed, omdat ze die input konden gebruiken in de organische ontwikkeling van hun muziek om uiteindelijk tot een sterker product te komen. Dat is iets dat op voorhand niet te voorspellen is. Er werd onder andere samengewerkt met verschillende actoren binnen de industrie. Elk van deze partijen heeft een stuk invloed gehad op het eindproduct.

Bij ADM ([events 22, 23 en 24](#)) werd er bijvoorbeeld gewerkt met mixing engineers net omwille van het extern perspectief: “Want als je aan het creëren bent, op ‘t einde zit je zo diep in dat proces en zit je zo diep in die tunnelvisie dat je dat echt niet meer kunt zelf kunt doen” (Bertel). In de case van GM ([event 27](#)) werd Sander Stuer assistent van producer Ben Frost in IJsland, wiens stijl hem sterk heeft geïnspireerd om zijn eigen muziek ‘rauwer’ en ‘agressiever’ te maken. Dergelijke voorbeelden zijn in alle drie de cases te vinden. Bij CK enkel in mindere mate, allicht omdat zij minder samenwerkingen zijn gestart, ze hebben tenslotte een volledig vaste bezetting.

Positively reacting to and incorporating unforeseen developments

Deze indicator is er het sterkst doorgekomen in deze dimensie en werd bij de vier cases dus meermaals geïdentificeerd. Dat toont zich voornamelijk in hun positieve reacties op de lockdownmaatregelen in de lente van 2020. Elke plaat was op dat moment in zijn releasefase. GM ([event 45](#)) besloot bijvoorbeeld om de releasedatum van de debuut-ep te verschuiven van maart naar oktober 2020. Terwijl CM ([event 48](#)) besloot zich te heroriënteren naar het digitale platform, in een poging om de fans die nog maar net de plaat in handen kregen geëngageerd te houden. Dat deden ze door een remix van twee nummers uit te geven en playlists op Spotify te cureren. Een andere interpretatie was bijvoorbeeld hoe bij CM ([event 42](#)) en GM ([event 35](#)) de beslissing kwam om het album in eigen beheer uit te geven, nadat een intensieve zoektocht naar zakelijke partners op niets bleek uit te draaien.

1.3.4. Dimensie: *partnerships*



Figuur 7 Procentueel aandeel template score dimensie partnerships (per case)

Partnerships is de derde sterkste match van alle dimensies onder effectuation. Het belang van community werd eerder al aangehaald in het deel over DIY-mentaliteit en werd net ook bevestigd onder de eerste dimensie in deze template match. Enkel de case van CK haalde hier een relatief lage score op de indicatoren, maar dat is mogelijks te linken aan het feit dat deze muzikanten in vaste bezetting actief zijn en geen extra zijprojecten hebben gestart omdat ze reeds hun eigen festival organiseren. Deze dimensie is vooral significant geweest voor het proces van ADM, omdat Mathijs Bertel met veel verschillende externe producers, muzikanten, engineers en organisaties heeft samengewerkt, wat concreet naar bovenkwam in het gesprek.

Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments

De muzieksector, en bij uitbreiding de culturele sector, draait voor een groot deel op 'goodwill'. Bij elke case was er sprake van prestaties die geregeld werden onder de noemer van 'wederzijdse vriendendienst'. In de case van ADM ([event 27](#)) waren de opnames van de gitarist bijvoorbeeld een tegenprestatie in ruil voor de opnames en montage van een videoclip die Mathijs Bertel destijds voor hem had gedaan. Daarbij heeft hij ook overeenkomsten die volledig op basis van vertrouwen werden opgezet, waar dus geen contracten voor werden getekend ([events 43](#) en [29](#)). Bij CK ([event 34](#)) waren de deals met de labels bijvoorbeeld ook zonder contract omwille van de onderlinge vertrouwensband. Vertrouwen en transparantie zijn dus kenmerken die consequent opgemerkt werden binnen deze research sample.

Cocreating business with stakeholders

Om het codeerproces te structureren werd gekozen om aan deze indicator een specifieke interpretatie toe te wijzen, gezien er overlappingen gecreëerd werden met de indicator uit de volgende topic. Onder *cocreating business* werd verstaan: een samenwerking met een externe partij, die niet tot de (semi)vaste bezetting hoorde, voor het cocreëren van het kernproduct. Dat kernproduct werd hier als de *muziek* gezien. Dus in andere woorden gaat het hier om externen zoals producers, mixing of master engineers en guestmuzikanten, omdat die een impact hebben gehad op het eindresultaat van de muziek. Daarom werden samenwerkingen voor de zakelijke ondersteuning of het grafische gedeelte hier niet onder gecategoriseerd. Bij ADM werd de samenwerking met Colin Van Eeckhout voor vocals op het nummer 'Invisible' ([event 21](#)) bijvoorbeeld gecodeerd onder *cocreating business with stakeholders*, maar werd hun samenwerking voor de videoclip van datzelfde nummer ([event 36](#)) hier niet onder geplaatst. Voornamelijk CM en ADM hebben veel samenwerkingen gehad omdat hun productie aanzienlijk complexer was dan bij de twee minder ervaren cases.

Engaging in stakeholder collaborations to pursue opportunities

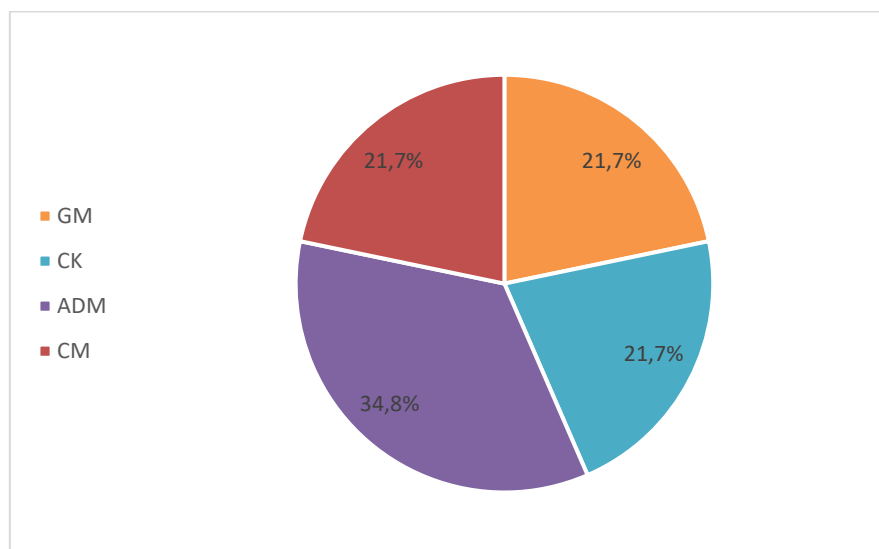
Onder *stakeholder collaborations* werd verstaan: alle samenwerkingen die betrekking hadden op projecten die zich buiten de productie van de plaat ontwikkelden. Deze indicator werd dus gebruikt voor het coderen van alle zijprojecten waar de cases een bepaalde opportuniteit in zagen. In [beslissingevent 42](#) gaat Mathijs Bertel in op de vraag om regie te doen voor een internationaal project van muziekclub 4AD. De vergoeding van dit project compenseerde voor een groot subsidiebedrag dat was misgelopen aan de start van de productie.

Dergelijke situaties werden in mindere mate gecodeerd in de data van CM, maar kwamen allicht wel in hoge frequentie voor tijdens het proces. Financiële middelen kwamen daar voornamelijk uit externe projecten. In de interviews is hier echter niet in detail op ingegaan, waardoor dit bij het luik van de *doorlopende processen* is terecht gekomen en slechts één maal werd gecodeerd. Bij GM kwam dit ook maar één maal ter sprake en bij CK helemaal niet. Zij organiseren wel Kaiser Fest, maar dit wordt niet gezien als een extern project, het idee is bij hen ontstaan.

Exposing (draft) products to potential clients early on

Bij alle muzikanten was er sprake van liveshows al vroeg in het productietraject. Een liveshow werd in sommige gevallen gezien als een vroege versie van de muziek. Bij CK werd dit niet gecodeerd, omdat daar niet helder was in hoeverre hun liveshows nummers bevatten die in ontwikkeling waren voor de plaat. Dat was bij de andere muzikanten wel duidelijk aan het licht gekomen. Ter illustratie, in [beslissingsevent 10](#) speelt ADM een liveshow in muziekclub N9, waar een eerste versie van Burial Songs wordt gepresenteerd. Bij CM ([event 5](#)) zijn de eerste ideeën rond de plaat afkomstig uit een reeks try-outs, terwijl GM ([event 22](#)) de muziek live wou uittesten: “ik heb nu nummers en ik wil daar gewoon op het gemak is in gaan verkennen op een podium. En dat wat vorm geven en zien wat dat er beweegt” (Stuer).

1.3.5. Dimensie: *affordable loss*



Figuur 8 Procentueel aandeel template score dimensie *affordable loss* (per case)

Affordable loss geeft de zwakste algemene match onder de vier dimensies. Desondanks tonen alle cases wel correlatie met dit aspect van de effectuationtheorie. Al is er een belangrijke nuancering te maken die hier grafisch minder duidelijk naar boven komt. Deze nuance is dat

voor CK aanzienlijk minder indicatoren binnen deze dimensie werden gecodeerd dan bij de andere drie cases. In contrast daarmee, werd bij ADM een aanzienlijk hoge frequentie van het affordable loss-principe geïdentificeerd. Dat kan verklaard worden omdat CK had beslist de band zelfvoorzienend te laten opereren, zonder eigen financiële middelen te investeren. Terwijl bij ADM net veel extra inspanningen werden opgemerkt.

Desondanks was er voor geen enkel van de cases teken van een motivatie om winst te maximaliseren, wat kenmerkend is voor causation. In tegendeel, er werd uitdrukkelijk vermeld door elke respondent dat de grootste drijfveer achter hun bedrijvigheden de muziek is en de creatieve ontplooiingen die zich daarrond manifesteren, waarvoor ze allen persoonlijke opofferingen maakten. Met die instelling werden dan ook de meeste investeringsbeslissingen genomen. Risico's werden wel overwogen, maar de uiteindelijke motivator voor de meeste van hun economische keuzes was sterk gefundeerd in het affordable loss-principe.

Being willing to make affordable personal sacrifices for the best of the venture

De eerste indicator toont bij elke case een goede match. De terminologie *affordable sacrifices* werd hier breed bekeken en kon betrekking hebben op het investeren van persoonlijke tijd, energie of eigen kapitaal. Beslissingen om de plaat in eigen beheer uit te brengen (bv. CM, [event 42](#)) of grote zijprojecten (bv. ADM, [event 42](#)) werden gezien als een bereidheid om veel tijd te investeren voor het goede van de plaat, omdat dit naast de productie extra engagement vraagt. In [beslissingevent 44](#) van GM, toont Sander Stuer dan weer de financiële opofferingen die gepaard gaan met affordable loss, in zijn beslissing om zijn eigen vergoeding voor liveshows af te staan aan de twee bandleden. Dergelijke opofferingen zijn niet meteen te merken bij CK, maar er kruipen wel enorme inspanningen in de organisatie van het festival.

Tot slot, ook situaties waar muzikanten duidelijk *niet* bereid waren om in de luxueuzere optie te investeren vielen hieronder. Omdat het affordable loss-principe ook tot uiting komt in beslissingen waar steeds de betaalbare opties worden uitgezocht (Fisher 2012). Dat kwam bij elke case voor. Zoals bijvoorbeeld een videoclip low budget willen filmen (ADM, [event 25](#)) of Bandcamp verkiezen boven investeren in een dure website (GM, [event 41](#)).

Finding unused resources in local environment (including subsidies)

Deze indicator was bij elke eventlijst in diverse contexten. Eén case springt hier echter bovenuit, dat is ADM. Tijdens de productie van Burial Songs werden drie verschillende subsidieaanvragen ingediend (events [14](#), [35](#) en [37](#)). Subsidieaanvragen werden gezien als een 'beslissing', ongeacht

of het uitdraaide op een succesvolle aanvraag. Daarnaast werden ook twee zijprojecten (events 28 en 42) meegerekend als *resources*, omdat deze aanvragen plots binnenkwamen en het gezien werd als een opportuniteit om extra middelen te kunnen investeren in de plaatproductie. Bij de andere cases werden geen subsidies aangevraagd. Bij CM (event 33) werd wel een stagiair aangenomen die heeft geassisteerd tijdens de productie, wat ook als *resources* werd gezien.

Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.

Hier werd ook gekozen voor een specifieke interpretatie om zo consequent mogelijk te coderen. De indicator werd ingezet voor beperkte of sporadische inspanningen in activiteiten die buiten de artistieke kerntaken vallen. Artistieke kerntaken werden hier gezien als alle creatieve en technische taken binnen de productie van de muziek. In de praktijk werd deze indicator vaak toegepast voor het maken van filmbeelden voor promo of videoclip (bv. GM, event 29), het uitsturen van e-mails (bv. CM, event 38) of research doen over extra promotionele praktijken (bv. ADM, event 53). Deze indicator is ongeveer in gelijke mate herkend geweest, maar ADM schiet hier wat bovenuit omwille van twee videoclips en extra beeldmateriaal van repetities.

Managing growth and expectations

Deze indicator werd slechts drie maal gecodeerd. Eén maal bij beslissingsevent 30 in de case van ADM, waar de beslissing kwam om niet op zoek te gaan naar support van labels, wat potentieel wel meer kans gaf om Europees publiek te bereiken. De focus kwam daardoor voornamelijk op de lokale omgeving te liggen. Diezelfde indicator werd twee maal gebruikt bij GM (events 16 en 25). Enerzijds omdat de ontwikkeling van een nummer werd uitgesteld, anderzijds omdat werd besloten geen energie meer te stoppen in het zoeken naar supportshows bij grote muziekclubs. Zowel bij CM als bij CK werd deze indicator dus niet herkend, maar dergelijke situaties kunnen mogelijks wel zijn voorgevallen in het proces.

Limiting stakeholders' commitments to levels that are uncritical to them

De laatste indicator van het template is slechts één maal gecodeerd geweest in de case van ADM, event 43. Er werd specifiek gekozen om een partnership aan te gaan met een independent promoagent en boekingskantoor, omdat de Mathijs Bertel geen contractuele verbondenheid wou hebben met grote spelers uit de industrie. Uit ervaring weet hij dat zo'n situatie soms voor complicaties kan zorgen. Bij de andere cases was zo'n situatie niet uit de data af te leiden, maar was de algemene indruk dat dergelijke beslissingen niet zouden zijn voorgekomen.

1.4. Causation template match

Causationgedrag	GM	CK	ADM	CM
Basis for taking action: goal oriented	10%	50%	40%	40%
Basing actions upon expectations (market, technology, policy trends) and predictions.	?	?	?	?
Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals.	✓	✓	✓	✓✓
Defining and satisfying organizational needs and selecting between options based on specific goals.	X	✓✓	✓	✓
Evaluating planned progress and adapting means based upon feedback.	?	✓	?	?
Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans.	?	✓	✓✓	✓
Attitude toward unexpected events: avoid	0%	0%	0%	0%
Carefully interacting with environment for secrecy reasons (feel threatened by unexpected events and work in isolation)	X	X	X	X
Carrying out plans as defined in cases of unforeseen developments.	X	X	X	X
In cases of unforeseen developments, focusing on activities within the firm rather than engaging with environment.	X	X	X	X
Drawing back from project or quickly resolving in cases of unforeseen developments.	?	?	?	?
Attitude toward outsiders: competitive analysis	0%	25%	12,5%	12,5%
Acquiring resources through market transactions or contract-based agreements with stakeholders.	?	✓	✓	✓
Creating and carrying out patent strategy.	X	X	X	X
Carrying out competitor analysis and competitive positioning.	?	✓	X	?
Carrying out systematic market research activities.	X	X	X	X
View of risk and resources: expected returns	10%	0%	10%	0%
Maximizing personal profit.	X	X	X	X
Calculating and evaluating expected outcomes/returns.	✓	?	✓	?
Planning development in big steps and with large sums.	X	X	X	X
Postponing stakeholder contact at the expense of own funds.	X	X	X	X
Searching for stakeholders to commit the amounts necessary for the execution of the plan.	?	?	?	?
Totale template match	Zwak 5,9%	Zwak 19,4%	Zwak 16,7%	Zwak 13,9%

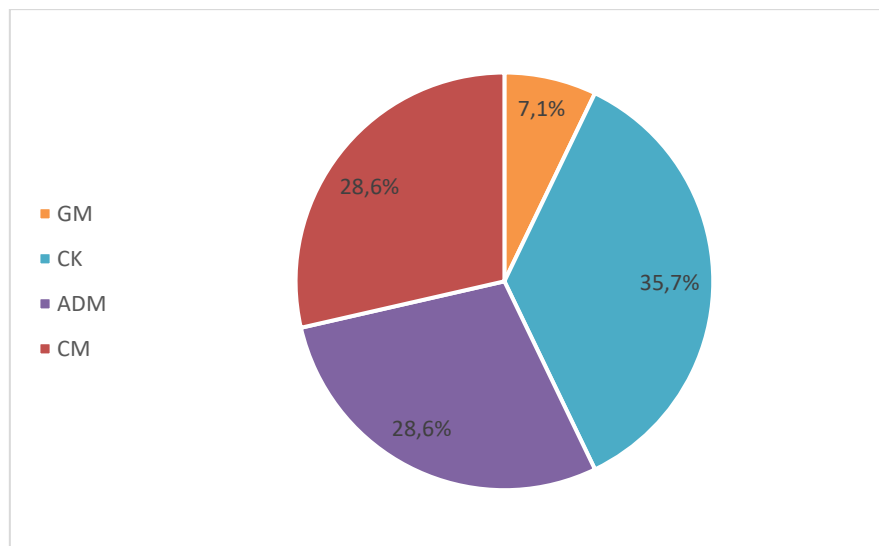
Tabel 9 Causation template match

1.5. Discussie resultaten causation

1.5.1. Totale template match

De resultaten van de match met de causation template tonen bij alle cases bijzonder weinig correlatie ten opzichte van de effectuation template. Desondanks werden drie van de vier dimensies in het causationconstruct herkend. Slechts één dimensie is herkend geweest in het gedrag bij elke van de vier cases, dat is die van *goal oriented*. De dimensie van *competitive analysis* is slechts bij drie cases geïdentificeerd, *expected returns* enkel bij twee cases en *avoid unexpected events* bij geen enkele case. De totale scores op deze template match zijn voor elke case vergelijkbaar en werden benoemd als *zwak*. Enkel de case van GM toont een significante lage score, wat tijdens het analyseproces ook al meteen duidelijk werd.

1.5.2. Dimensie: *goal oriented*



Figuur 9 Procentueel aandeel template score dimensie *goal oriented* (per case)

De eerste dimensie, die van *goal oriented*, is het meest significant geweest voor het verklaren van de meer gestructureerde beslissingen in de productieprocessen. Dat geeft toch een indicatie dat de muzikanten tijdens het proces wel een aantal concrete doelen hebben geformuleerd en daar naartoe hebben gewerkt. Dat is ook de essentie van de causationtheorie.

Basing actions upon expectations (market, technology, policy trends) and predictions

Alle indicatoren in de dimensie werden herkend buiten deze. De algemene indruk die in de interviews naar boven kwam, is dat de artiesten niet zozeer bezig zijn met het voorspellen van trends in de creatieve industrieën. Zoals de dimensie *means oriented* onder effectuation al uitwees, vertrekken ze eerder vanuit artistieke voorkeuren en de kennis die ze hebben

verzameld overheen de jaren. Toch kan niet met zekerheid gezegd worden dat er geen beslissingen werden gemaakt op basis van bijvoorbeeld verwachtingen over beleidsvorming in Vlaanderen of digitale streaming. Daarom werd de indicator opengelaten.

Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than 'profit,' 'a better planet')

De tweede empirische indicator is onder deze dimensie het meest herkend geweest en is de enige indicator in de causation template die bij alle vier cases werd geïdentificeerd. Deze werd ingezet voor beslissingsevents waar een doel werd geformuleerd met concretere invulling dan een ruwe visie of in situaties waar er een strategie werd besproken. In de case van CM ([event 44](#)) werden bijvoorbeeld strategische plannen vastgelegd met Stilletto Productions voor de promo. Dat is bij de andere drie cases ook in die context aan het licht gekomen. Bij ADM ([event 48](#)) in samenwerking met een partner, bij GM ([event 34](#)) in context van een meeting met Poppunt en bij CK ([event 31](#)) tijdens een vergadering met de band. Dit wijst erop dat er in de muziekproductie, met een overheersing van effectuationlogica, toch plaats kan zijn voor het opstellen van concrete doelen en bepalen van strategische routes.

Defining and satisfying organizational needs and selecting options based on specific goals

De derde indicator is bij drie cases herkend geweest, maar niet bij GM. Desondanks was het wel mogelijk dat dergelijk gedrag zou zijn voorgekomen. Bij de andere cases werd deze indicator voor twee soorten situaties ingezet. Enerzijds bij CK ([event 28](#)) en ADM ([event 6](#)) om 'strategische' aankopen te coderen die een bepaald doel moesten bereiken. Zoals een samplepakket of nieuwe gitaarversterkers kopen om een bepaalde 'sound' te kunnen creëren. Bij CM ([event 14](#)) werd voor elke opnamesessie een meeting gehouden met de techniekers over het type micro's, wat de bezetting zal zijn en hoe ze zich zouden positioneren in de ruimte. Planning stond hier centraal, omdat het doel was meer tijd te winnen op de dag van de opnames.

Evaluating planned progress and adapting means based upon feedback

De vierde indicator is slechts in één case geïdentificeerd geweest en dat was bij CK in [beslissingsevent 12](#). Daar hadden de bandleden de keuze gemaakt om een deadline op te stellen voor de opnames van de muziek. Er werd besloten dat alle nummers geschreven zouden moeten worden tegen de herfstvakantie van 2019. Om die deadline te halen hebben ze in de zomermaanden besloten extra lange repetitiedagen en -weekends in te lassen zodat er meer tijd kon kruipen in het schrijven van nieuw materiaal. Dergelijke handelingen zijn bij de andere cases niet naar boven gekomen, maar zijn wel mogelijk voorgekomen in het proces.

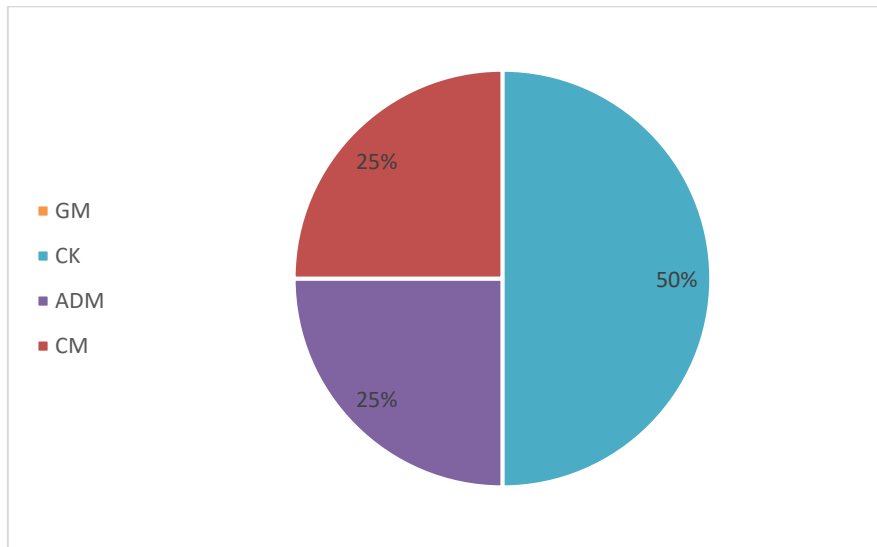
Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans

Drie van de vier cases komen in aanmerking voor deze indicator, waaronder ADM de sterkste match gaf. Het startpunt van de samenwerking werd hier gezien als de beslissende factor bij het coderen. Bij ADM werd er bijvoorbeeld met de muzikdemo's als 'handleiding', doelbewust gezocht naar producers die een specifieke sound ("warm" of "drum 'n bass-achtige feel") konden geven aan de muziek. Maar de producers moesten ook de expertise hebben om na de opnames de technische mix op zich te kunnen nemen. Dat kwam naar boven in beslissingsevents 22, 23 en 24. Dit werd herkend bij de andere twee cases, maar in mindere mate. CK (event 33) ging bijvoorbeeld na het opstellen van hun releaseplanning specifiek op zoek naar labels, terwijl bij CM (event 12) de beslissing kwam om meer accenten te leggen op bepaalde instrumenten (gitaar en blazers), om de live-energie beter op te vangen op de plaat. Met dat doel in gedachten werden vervolgens een aantal muzikanten geselecteerd. Bij GM is dit niet naar boven gekomen. De samenwerkingen begonnen eerder organisch, zonder een specifiek doel.

1.5.3. Dimensie: *avoid unexpected events*

De tweede dimensie onder het causationconstruct is die van *avoid unexpected events* en krijgt de laagste score binnen zowel de effectuation template als de causation template. Geen enkele indicator hier is herkend geweest in de analyse van de data. Van de meeste indicatoren kan gezegd worden dat de muzikanten steeds het tegenovergestelde hebben beslist, waardoor de conclusie wordt getrokken dat deze indicatoren niet toepasselijk zijn voor deze sample. Dat is enerzijds gebaseerd op de effectuation template, waar de dimensie *leverage unexpected events* de tweede sterkste dimensie blijkt te zijn. Anderzijds is de algemene indruk dat de muzikanten heel interactief zijn omgegaan met hun omgeving. Daarvoor stellen ze zich flexibel op, om creatieve oplossingen te kunnen formuleren op basis van onverwachtse problemen.

1.5.4. Dimensie: *competitive analysis*



Figuur 10 Procentueel aandeel template score dimensie *competitive analysis* (per case)

De dimensie *competitive analysis* is de tweede 'sterkste' match. Drie cases vertoonden causale gedragspatronen, enkel GM bleek geen match te zijn met deze dimensie. CK schiet hier bovenuit omdat twee types indicatoren werden herkend. Desondanks werd deze dimensie wel het meest *frequent* opgepikt bij CM, wat hier grafisch niet naar boven komt. Toch zijn de onderlinge connecties niet heel sterk, wat overeenkomt met de resultaten uit de dimensie *partnerships* onder effectuation. Daar werd het duidelijk dat de cases zich niet zozeer concurrerend opstelden, maar eerder zouden cocreëren. Er werd geregeld nadruk gelegd op het belang van 'artistieke zielsverwanten' die met evenveel passie achter het project staan. Vertrouwen liep als een rode lijn doorheen die verschillende samenwerkingen. Wat een verklaring kan zijn voor de zwakke correlatie die zich onder deze causationdimensie presenteert.

Acquiring resources through market transactions or contract-based agreements with stakeholders

Deze indicator was het meest significant binnen *competitive analysis*, omdat deze bij drie van de vier cases meermaals werd ingezet. De toepassing daarvan is voornamelijk te vinden in de wijze waarop financiële middelen werden verzameld overheen het traject. Zowel inkomsten via verkoop als via Sabam of Simim werden opgevat als *market transactions*. In de case van ADM (event 54) was er bijvoorbeeld onverwachts veel airplay op de radio. De inkomsten daarvan lagen contractueel vast via een registratie bij Sabam. Verkoop van merchandise zoals bij CK (event 2) viel ook onder deze categorie.

Daarnaast hoorden prestaties die contractueel werden vastgelegd evenwel onder deze indicator. Dat was het geval bij ADM ([event 46](#)) met distributiepartner N.E.W.S. Records en bij CM ([event 44](#)) met de promoagent. *Resources* worden hier dus geïnterpreteerd als tijd en inspanningen van een externe partij. Bij GM en CK werden geen contracten opgesteld, alle prestaties lagen vast op basis van vertrouwen. Tenslotte zijn er bij GM geen markttransacties besproken geweest. Wat voornamelijk te linken is aan de debuut-ep, die nog maar net was geperst en waarvan de releasedatum was opgeschoven naar oktober 2020.

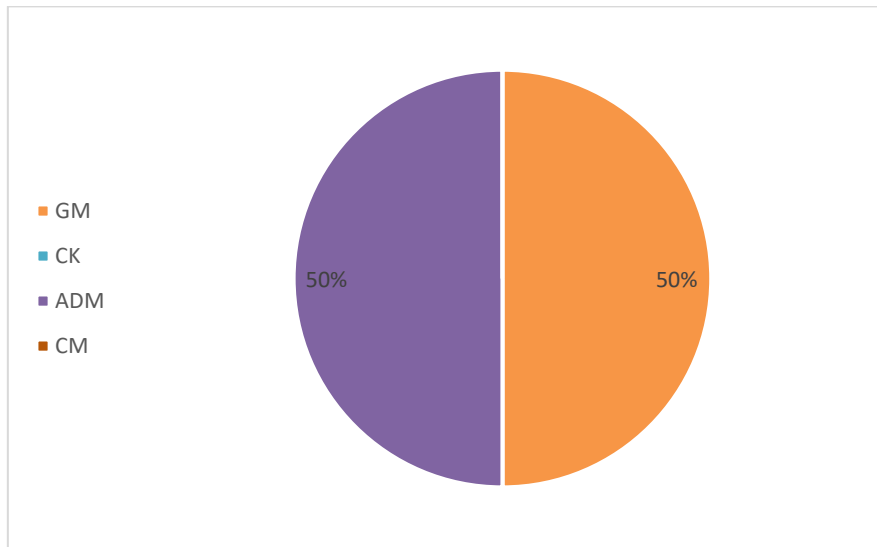
‘Carrying out a patent strategy’ en ‘carrying out systematic market research’

Beide indicatoren zijn sterk verbonden aan de oorspronkelijke context van startups, waar het codeerschema op is gebaseerd. Binnen de context van deze studie, was daar geen sprake van. Een patent is een bescherming op de intellectuele eigendom van uitvindingen. In context van muziek is dit best te vergelijken met de auteursrechten of producentenrechten. Maar zoals reeds vermeld werden de registraties bij Sabam en Simim gecodeerd aan de hand van de vorige indicator. Marktanalyses werden ook niet uitgevoerd. Keuzes die betrekking hadden op het bereiken van een doelpubliek, werden door de muzikanten gemaakt op basis van eigen kennis. CM richt zich bijvoorbeeld tot een heel brede doelgroep, op basis van welk publiek er naar de shows kwam. Dat toont zich in een opmerking van Sam Vloemans: “ik heb die mensen van die leeftijden al in mijn publiek zien staan (...) in de Rataplan was dat bijvoorbeeld heel duidelijk. Er waren drie generaties mensen.” Dit zijn geen marktanalyses, maar eerder eigen ervaringen.

Carrying out competitor analysis and competitive positioning

Deze indicator werd slechts één maal toegepast, binnen de case van CK ([event 6](#)). De reden is dat zij zichzelf jaarlijks op een goed tijdstip plaatsen in de programmatie van hun eigen festival: Kaiser Fest. De motivatie daarachter is deels omdat ze er tussenuit willen springen in de punkscene. Ze zijn zich ervan bewust dat dergelijke activiteiten hen een betere positie geven in de punkscene. De interpretatie steunt hier vooral op de *competitive positioning*, en niet zozeer op *competitor analysis*. Bij de andere cases was er geen sprake van positionering in de sector. Mathijs Bertel van ADM was eerder van mening dat het onmogelijk is te spreken over concurrentie, het draait tenslotte om de muziek. Om die reden werd deze indicator voor ADM als ‘niet toepasselijk’ gezien. Voor de andere cases konden dergelijke conclusies niet getrokken worden uit de data.

1.5.5. Dimensie: *expected returns*



Figuur 11 Procentueel aandeel template score dimensie expected returns (per case)

De laatste dimensie is die van *expected returns*. Die mikt op hoe de respondenten zich gedragen ten opzicht van risico's en middelen. Zoals reeds aangehaald in de eerste template match is de primair drijvende kracht voor elke case de muziek geweest. Het is mede daarom dat deze dimensie niet zo'n sterke score krijgt ten opzichte van bijvoorbeeld de dimensie *affordable loss*. Dat komt omdat het affordable loss-principe als een rode lijn doorheen elke productie liep. Bijgevolg werd *expected returns* slechts bij twee cases herkend: GM en ADM.

Maximizing personal profit

Omdat het affordable loss-principe zo sterk doorweegt in deze masterproef, werd de indicator *maximizing personal profit* gemarkeerd als niet toepasselijk. Bij geen enkele case was er het doel om winst binnen te rijden. In tegendeel, er werd zelfs aangehaald hoe ze hun eigen profijt opofferden om hun collega-muzikanten wat beter te kunnen vergoeden, zoals duidelijk te merken is in de case van ADM ([event 4](#)) en GM ([event 44](#)). CK is de enige band die van winst kan spreken omwille van de uitgebreide activiteiten die zich ontwikkelden naast de productie van hun plaat. Maar ook daar werd vermeld dat dit slechts een bonus is en nooit het doel was.

Calculating and evaluating expected outcomes/returns

Desondanks de opofferingen die bij ADM en GM werden gemaakt, ten goede van de bandleden, was het bij diezelfde cases ook duidelijk dat er bepaalde beslissingen gemaakt werden met oog op return in de toekomst, wat op zich een denkpatroon is dat sterk is gefundeerd in de causationtheorie. Deze indicator werd daarom gebruikt in twee verschillende contexten. In de

case van ADM ([event 2](#)) werd bijvoorbeeld stapsgewijs bekeken wat er uitgegeven kon worden op basis van hoeveel kapitaal er op dat moment was, maar ook wat er verwacht werd terug te komen door plaatverkoop, airplay en liveshows. Bij GM ([event 40](#)), werd in de releasefase een aggregator uitgekozen voor de digitale distributie van de muziek. Om die keuze te maken werd per aggregator een berekening gemaakt over hoeveel streams er gehaald moesten worden overheen een bepaalde periode voordat deze rendabel werden. De basis van deze beslissing lag dus in wat de respondent verwachtte dat de ‘uitkomst’ ging worden. Een uitkomst die eigenlijk ‘onvoorspelbaar’ is en in de toekomst ligt, wat typisch causation is.

Planning development in big steps and with large sums

Over deze indicator werd beslist dat hij niet van toepassing is. Desondanks de plannen die gemaakt werden, bleek elk proces zich stapsgewijs te ontwikkelen. In de case van CM ([events 7, 20 en 24](#)) werden bijvoorbeeld voorafgaand de drie grote studiosessies, telkens een vijftal maanden gespendeerd aan het zoeken van een geschikt moment. Dat kwam omdat er met een groot aantal muzikanten, maar ook drukbezette studioteknikers één goed moment moest worden ingepland. Dat zijn grote stappen geweest, maar die werden niet onder deze noemer gecodeerd omdat de plannen gaandeweg zijn gevormd. Het was niet intentioneel om er telkens vijf maanden tussen te laten. Dat was bij geen enkele case echt uitdrukkelijk te merken.

Postponing stakeholder contact at the expense of own funds

Deze indicator werd ook opgevat als niet nuttig binnen deze sample omdat elke muzikant liveshows speelde doorheen het proces en omdat de connectie tussen muzikant en omgeving in elke case van uiterst belang was. Visibiliteit is wat hun product uiteindelijk bij het publiek zal krijgen. CK ([event 1](#)) speelde een 30-tal shows op jaarbasis, ADM ([event 7](#)) heeft een jaar lang in de N9 gespeeld, CM ([event 5](#)) was bezig met try-outs en GM ([event 22](#)) was actief op zoek naar podiumkansen. Bij elke muzikant was er dus een blijvende interactie met de externe omgeving.

Searching for stakeholders to commit the amounts necessary for the execution of the plan

Deze indicator was niet duidelijk te herkennen in de analyses van de eventlijsten, maar kan mogelijks gezien worden als niet toepasselijk. Er was geen sprake van een financieel plan, waarna dan partners zouden worden gezocht voor bepaalde investeringen. Zonder een definiëring van wat er net nodig is aan middelen en hoe die middelen ingezet zullen worden, kan er ook niet doelgericht gezocht worden naar stakeholders met oog op return in de toekomst.

1.6. Vergelijking tussen niveau in ervaring

Case	Ervaring	# gecodeerde effectuation-indicatoren	# gecodeerde causation-indicatoren	% verhouding effectuation	% verhouding causation
GM	Weinig	91	2	97,8%	2,2%
CK	Weinig	88	10	89,8%	10,2%
ADM	Veel	115	10	92%	8%
CM	Veel	106	10	91,4%	8,6%

Tabel 10 Aantal gecodeerde indicatoren effectuation en causation per case

Een verschil in ervaring zou volgens Sarasvathy (2008) impact kunnen hebben op het gebruik van effectuation of causation. Op eerste zicht tonen er zich in deze sample echter geen significante verschillen in gebruik op basis van het niveau in ervaring. Alle cases hebben een zeer hoge frequentie van gecodeerde indicatoren binnen effectuation en een zeer lage frequentie van gecodeerde indicatoren binnen causation. Zoals eerder vermeld bij de template match tonen de resultaten echter wel dat bij GM bijzonder weinig causationlogica werd opgepikt.

Zowel GM als CK zijn al actief in het muzieklandschap van voor de start van deze plaatproductie. Toch gaat het hier om een jonge generatie muzikanten die slechts eerste voetstappen hebben gezet binnen de professionele sector. Zeker in vergelijking met cases als ADM en CM, die al 15 en 20 jaar meedraaien in de industrie. Maar GM heeft wel een debuut-ep uitgebracht, wat wil zeggen dat dit de allereerste keer is geweest dat er met dit project een plaat werd uitgebracht. In combinatie met weinig ervaring is de productie van GM heel zoekend geweest. Dat heeft mogelijks een impact gehad op de mate waarin vooraf concrete doelen werden opgesteld of strategieën werden bepaald. Langs de andere kant was het ook de eerste plaat voor CM, maar hier was de productie toch iets meer georganiseerd, wat mogelijks te koppelen is aan de professionele ervaring van Sam Vloemans. De eerste plaat van ADM dateert uit 2006, maar is even 'georganiseerd' als bij CM. Terwijl CK, met weinig ervaring en een tweede plaat, procentueel gezien iets meer naar de causationlogica lijkt te neigen ten opzichte van de andere cases.

De gemengde resultaten suggereren dat de criteria niet van toepassing zijn. Toch is dit geen bewijs van de effectieve impact van de condities 'veel' of 'weinig' ervaring op de toepassing van één van de twee denkkaders, er zijn veel andere factoren die invloed kunnen hebben op het aantal gecodeerde indicatoren. Het geeft echter wel een illustratie van de context.

2. Variatie binnen de cases

2.1. Resultaten van de gecodeerde indicatoren

In totaal werden er 432 indicatoren gecodeerd op basis van 190 beslissingsevents. Onder die indicatoren waren er 400 binnen het model van effectuation en slechts 32 binnen het model van causation. Het luik van de doorlopende processen telde twee events elks voor GM en CM en zes voor CK en ADM. De meeste indicatoren werden gecodeerd binnen de ontwikkelingsfase van de cases. Deze fase was vaak de langste periode (buiten bij CK). De releasefase was de daaropvolgende langste periode. Bij geen van de muzikanten was deze fase volledig op zijn einde, omdat dit onderzoek doelde op recent uitgebrachte platen. Dat kan impact hebben op de resultaten, maar de cases waren toch allen goed op weg in het releaseproces.

# indicatoren causation	GM	CK	ADM	CM	Totaal causation
Doorlopend p. ¹	0	2	2	0	4
Ideefase	0	1	0	0	1
Ontwikkelingsfase	0	1	5	5	11
Releasefase	2	6	3	5	16
Totaal					32

Tabel 11 Totaal aantal gecodeerde causationindicatoren per case per fase

# indicatoren effectuation	GM	CK	ADM	CM	Totaal effectuation
Doorlopend p.	3	12	11	5	31
Ideefase	6	13	12	11	42
Ontwikkelingsfase	47	27	71	50	195
Releasefase	35	36	21	40	132
Totaal					400

Tabel 12 Totaal aantal gecodeerde effectuationindicatoren per case per fase

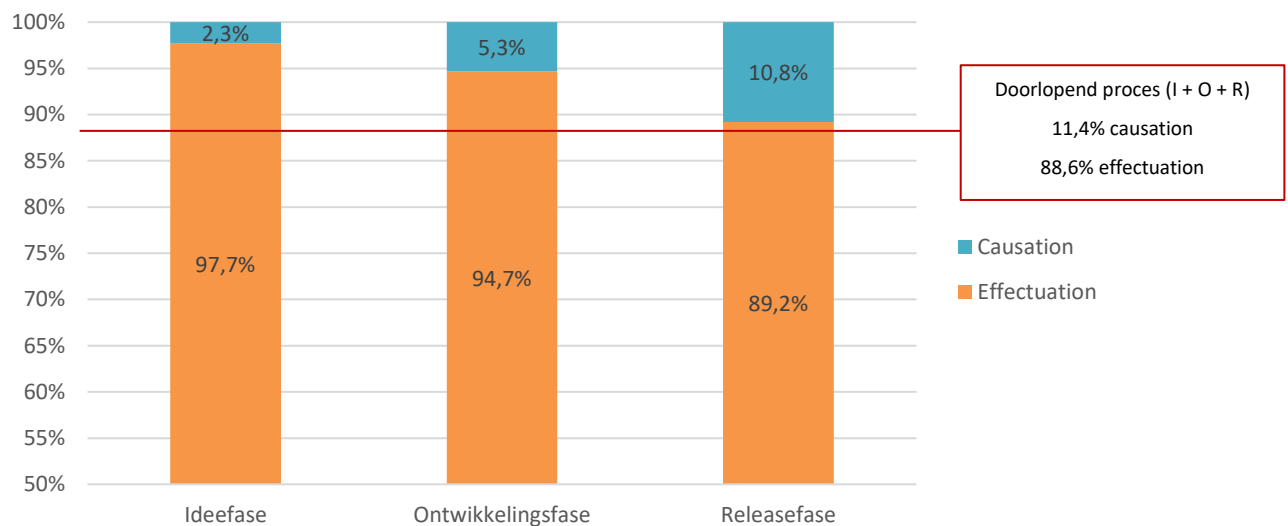
Totaal # indicatoren	GM	CK	ADM	CM	Totaal alle indicatoren
Doorlopend p.	3	14	13	5	35
Ideefase	3	14	12	11	43
Ontwikkelingsfase	50	28	76	55	206
Releasefase	37	42	24	45	148
Totaal					432

Tabel 13 Totaal aantal gecodeerde indicatoren per case per fase

¹ Doorlopende processen

2.2. Algemene evolutie in gebruik

Dankzij het research design werd het mogelijk om zowel tussen alle cases, als binnen elke case de variatie in het gebruik van effectuation en causation te bestuderen. Dat maakte het mogelijk om patronen te herkennen in het gedrag van de muzikanten. Daarvoor werd eerst de algemene evolutie in gebruik in beeld gebracht, van alle cases gezamenlijk, overheen de verschillende fases. Dat werd grafisch voorgesteld op basis van de procentuele verhoudingen tussen alle gecodeerde effectuation- en causationindicatoren binnen de idee-, ontwikkelings- en releasefase, met daarbij ook een aparte kader voor het luik met doorlopende processen die zich verspreiden overheen alle fases.



Figuur 12 Percentage van het aantal indicatoren gecodeerd als effectuation en causation overheen alle cases en per fase; weergegeven met een minimumgrens van 50%

Wat meteen te merken is in het verloop van de fases, is dat er algemeen gezien naar de releasefase toe steeds meer gebruik gemaakt werd van causationlogica. Waar er in de ideefase slechts 2,3% van de indicatoren in de causationtheorie gefundeerd waren, is dat bij elke fase bijna verdubbeld en komt dit uit op 10,8% in de release. Bijgevolg zakt het gebruik in effectuationlogica van 97,7% naar 89,2%. Daarmee volgen de resultaten van deze studie de bevindingen van Reymen et al. (2015), waar causation ook sterker werd naar de eindfases toe van het startupcreatieproces. Een *mogelijke* verklaring daarvoor is dat naar die releasefase toe, het product steeds meer concreet is gaan worden. Waardoor er minder nood was aan een flexibele houding die moet inspelen op fluctuerende doelen binnen een korte termijn, maar dat er iets meer planning was over een langer traject met concrete targets. In hun dynamisch model beschrijven Reymen et al. dit als 'narrowing the venture scope', door de focus te verscherpen

op een bepaald doel, aan de hand van causationlogica. Voor de doorlopende processen zijn de verhoudingen vergelijkbaar met de releasefase. Aan de kant van causation werd 11,4% van de indicatoren geconstateerd, aan de kant van effectuation staat dat op 88,6% . De dominerende logica steunt hier dus nog steeds op het effectuationkader. Toch is het interessant op te merken dat zowel effectuation als causation in dergelijke processen gehanteerd kunnen worden.

3. Individuele processen van de cases

In dit onderdeel wordt dieper ingegaan op de individuele processen van de cases, om in beeld te brengen hoe dat gebruik van effectuation- en causationlogica zich nu ontwikkelde overheen hun traject. Dat werd op twee manieren benaderd, case per case.

Omdat de event sequence-lijsten opgesteld werden als een lineair geordende verzameling, kwam het voor dat beslissingen over bijvoorbeeld de release van de plaat al voorkwamen in de ontwikkelingsfase van een case, of omgekeerd. Bijgevolg zorgt dit voor een mengeling van beslissingen die typerend zijn voor de idee-, ontwikkelings-, of releasefase en die zich in realiteit parallel ontplooiën overheen het proces.

Om die reden werd voor een case eerst de *individuele evolutie* bekeken volgens die lineair geordende verzameling (dus de oorspronkelijke chronologie van de eventlijst). Dat werd grafisch op dezelfde wijze voorgesteld als in het voorgaande deel, maar toegepast op een individuele case. Daarna werden de verschillende reële sequenties van die case gerepresenteerd in een *tijdslijn* om de overlappings van de types beslissingen in kaart te brengen. Gezien het organisch verloop dat eigen is aan de creatieve industrieën, kon op deze manier een betere weergave van de realiteit worden gecreëerd.

3.1. Opbouw van de tijdslijn

Zoals hierboven besproken volgt in het komende deel van dit hoofdstuk per case de *individuele evolutie* in gebruik en een *tijdslijn*. Om die tijdslijn op te bouwen werden specifieke stappen gezet.

Stap 1

Eerst werden de event sequence-lijsten gesorteerd op type beslissing: idee (I), ontwikkeling (O) en release (R). Het luik van de doorlopende processen is niet mee gefilterd geweest, omdat die nog steeds betrekking heeft op heel het proces, maar werd wel mee opgenomen in de tijdslijnen. Om de lijsten te sorteren werden de volgende criteria gehanteerd:

- Idee: componeren, conceptualisering en belangrijke startcontext
- Ontwikkeling: instrumenten arrangeren, demo's maken, opnames, mixing, mastering, repetities en voorbereiding daarrond
- Release: artwork, videoclip, promotie, distributie, liveshow en voorbereiding daarrond

Ter illustratie werden de belangrijkste beslissingsevents (20-tal) in het traject van een case zowel tekstueel in een tabel als grafisch op de tijdlijn weergegeven met een kleurcode, naargelang de sequentie waarin die beslissingen thuishoren. Zo kon worden aangeduid hoe die verschillende types beslissingen door elkaar lopen overheen de productie van de plaat, maar ook welke beslissingen daarvan gelinkt zijn aan causation of effectuation.

Stap 2

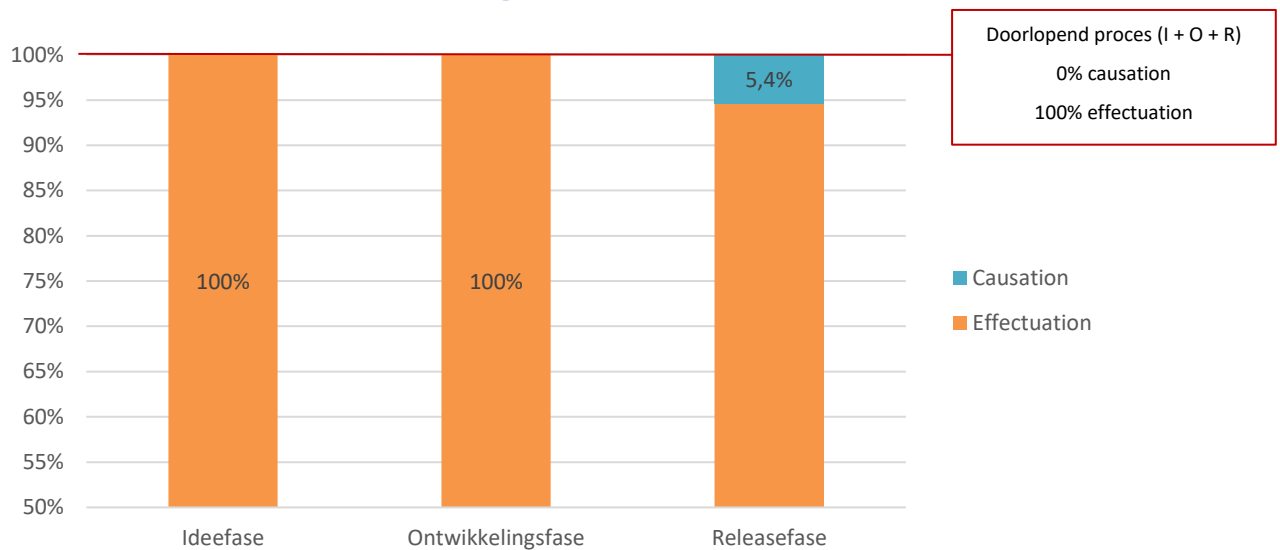
Vervolgens werden sequenties opgemaakt in de tijdlijn. Daarvoor werd gekeken vanaf de start van het eerste type event tot het laatste. Bijvoorbeeld vanaf dat er een demo werd gemaakt van de muziek, tot de mastering van de plaat (ontwikkeling) of vanaf de eerste videoclip tot einde van de data (release).

Stap 3

In de laatste stap werden binnen de sequenties het aantal gecodeerde indicatoren binnen causation en effectuation opnieuw berekend, om de procentuele verhouding in gebruik te weergeven. Zodoende kwam aan het licht in hoeverre het type activiteit mogelijks betrekking heeft op het gebruik van een logica. Belangrijk is dat deze berekeningen werden gemaakt op basis van het totaal aantal beslissingsevents van een case binnen het type sequentie, dus niet enkel op de belangrijkste events weergegeven in de tijdlijn. Daarbij zijn de grafische weergaves van het gebruik van effectuation en causation niet gebonden aan de chronologie van de tijdlijn, maar tonen ze enkel de totale verhoudingen binnen een sequentie. Met andere woorden is dit geen evolutie in gebruik, daarvoor werden aparte grafische voorstellingen gemaakt. Tot slot, voor alle duidelijkheid: de ontwikkelings-, idee- en release*fase* hebben betrekking op de *individuele evolutie*, maar de ontwikkelings-, idee- en release*sequentie* hebben betrekking op de *tijdlijn*. In de discussie van de resultaten werd minder focus gelegd op het luik van doorlopende processen, omwille van de significantie van de andere sequenties en de omvang van de studie.

3.2. Gilman

3.2.1. Individuele evolutie in gebruik



*Figuur 13 Percentage van het aantal indicatoren gecodeerd als effectuation en causation per fase voor **Gilman**; weergegeven met een minimumgrens van 50%*

Wat in de template match aan het licht kwam is dat bij GM, in vergelijking met de andere cases, de causationlogica het minst sterk te merken is. Wat hier grafisch duidelijk wordt is dat die causationlogica, chronologisch gezien, in de latere periodes van het proces voorkomt. De eerste twee fases en het doorlopend proces van het traject bij GM werden in de analyses volledig gecodeerd binnen de effectuationdimensies. Het is pas in de releasefase dat er iets meer teken is van gedragspatronen die zich binnen de dimensies van causation positioneren. Concreet werden er 5,4% van de herkende gedragspatronen gekoppeld aan een causationlogica, terwijl er 94,6% van werden gekoppeld aan effectuation. Daarin volgt dit traject de algemene evolutie weergegeven in [paragraaf 2.2.](#) van dit hoofdstuk, in een stijging van causation en daling van effectuation overheen het traject. Afgezien van het feit dat hier in de idee- en ontwikkelingsfase en de doorlopende processen geen sporen werden aangetroffen van een causationlogica.

3.2.2. Eventlijst met kernbeslissingen

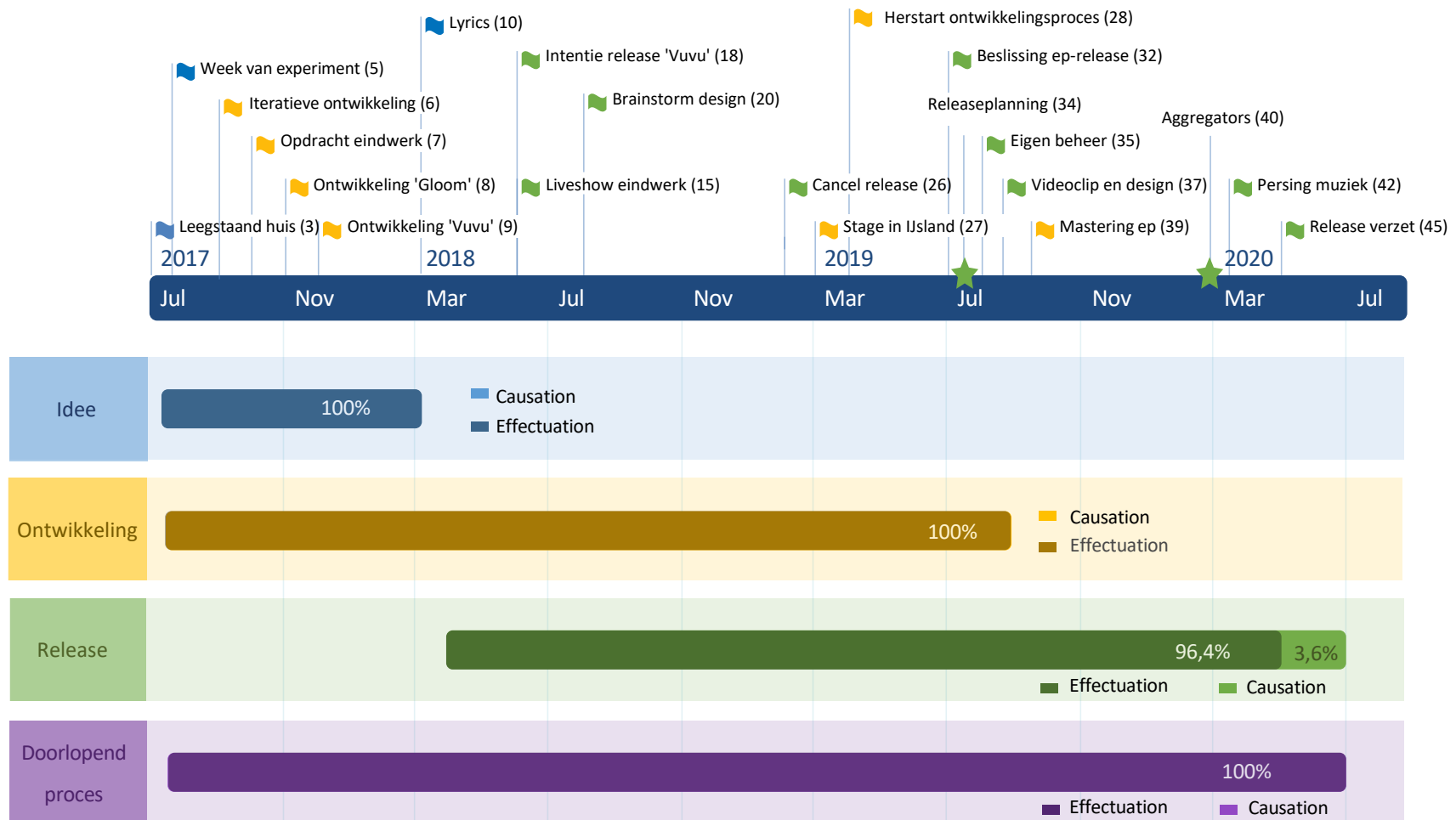
Om te achterhalen waar die effectuation- en causationlogica nu precies werd toegepast en bij welke types beslissingen, wordt overgeschakeld naar de representatie van de tijdlijn. In tabel 14 hieronder staan de belangrijkste beslissingsevents in het traject van GM. Deze events komen daarna genummerd terug voor op de tijdlijn in [figuur 14](#). De kleurcodes hebben betrekking op het type beslissing en dus de daarbij horende sequentie, wat zowel in de tabel als grafisch werd

aangeduid. In de tijdlijn werden de events die tekens vertonen van een causationlogica gemarkeerd met een ster. Events die enkel effectuationlogica vertonen kregen een vlag. Diezelfde markering is ook in de tabel terug te vinden. De nummers in de tabel komen overeen met de respectievelijke beslissing in de eventlijsten in de bijlage. Titels van het event werden op de tijdlijn aangepast om leesbaarheid te vergroten. De positie van de vlaggen werden zo accuraat mogelijk geplaatst, maar ook hier primeerde de leesbaarheid.

Nr.	Titel beslissingsevent	Type
3	Ziet de kans om week in leegstaand huis muziek te maken (juli 2017)	I
5	Start week van experimenteren; eerste nummers 'Sunrise' en 'Sleep' (juli 2017)	I
6	Ontwikkelt verder muziek op iteratieve wijze overheen de zomer (zomer 2017)	O
7	Opdracht eindwerk gekregen; intentie om daar op in te spelen (oktober 2017)	O
8	Kiest derde nummer ('Gloom') voor het eindwerk (herfst 2017)	O
9	Kiest vierde nummer 'Vuvu' voor het eindwerk (herfst 2017)	O
10	Schrijft lyrics in bibliotheek en koffiebars (schooljaar 2017 - 2018)	I
15	Vraagt twee vrienden voor de liveshow van het eindwerk (maart 2018)	O
18	Intentie om 'Vuvu' als eerste single te releasen in februari (zomer 2018)	R
20	Eerste brainstorm over design (zomer 2018)	R
26	Beslist om single niet uit te brengen in februari (februari 2019)	R
27	Vertrekt naar IJsland op stage en krijgt feedback (februari - juni 2019)	O
28	Start het ontwikkelingsproces opnieuw op (februari 2019 - juni 2019)	O
32	Concrete beslissing om ep uit te brengen (zomer 2019)	R
34	Maakt een strategisch release met info van Poppunt (zomer 2019)	R ★
35	Beslist om het in eigen beheer uit te brengen (zomer 2019)	R
37	Besteedt videoclip en artwork uit aan vriend (zomer 2019)	R
39	Beslissing om ep te laten masteren door bandlid (september 2019)	O
40	Vergelijkt twee aggregators voor distributie (herfst 2019)	R ★
42	Er wordt een leverancier gekozen voor de persing (begin 2020)	R
45	Releaseplan wordt twee maal herzien door COVID-19 (maart - mei 2020)	R

Tabel 14 Belangrijkste beslissingen uit eventlijst *Gilman* met type event

3.2.3. Tijdlijn



Figuur 14 Tijdlijn met sequenties van *Gilman*

3.2.4. Discussie tijdlijn en tabel

Idee

Sequentie en overlapping

De eerste twee nummers van de ep, 'Sunrise' en 'Sleep', hebben vorm gekregen in juli 2017, tijdens een week van experimenteren met geluid. In de loop van de herfst in 2017 zijn daar de laatste twee nummers bij gekomen: 'Gloom' en 'Vuvu'. Daarbij werden er lyrics geschreven overheen het schooljaar 2017 - 2018. Dat overlapt met het ontwikkelingstraject, dat al vanaf die eerste week van start gaat.

Effectuation en causation

De sequentie wijzigt niet veel ten opzichte van de ideefase besproken in de individuele evolutie onder [paragraaf 3.2.1](#). Enkel het schrijven van de lyrics wordt hier nog bij gerekend als een idee-event. Er heerst hier dus nog steeds een dominantie van effectuationlogica. Dat komt omdat het schrijfproces van GM zonder enig doel van start is gegaan. Er werden in die eerste week een aantal instrumenten verzameld (oud en nieuw), er werd materiaal geleend, maar er werden ook willekeurige fysieke objecten ingezet als geluidsbron in dit experiment ([event 4](#) en [5](#)). De locatie was een huis dat die zomer leeg zou staan, waar later naartoe verhuisd zou worden ([event 3](#)). De lyrics werden geschreven in een bibliotheek en in koffiebars ([event 10](#)). Hier werd dus echt vertrokken vanuit wat beschikbaar was of wat er geleend kon worden van instrumenten in combinatie met de eigen kennis om daarmee te improviseren.

Ontwikkeling

Sequentie en overlapping

Die eerste stappen van de ideefase werden dus gezet in juli 2017, wat ook meteen het vertrekpunt van het ontwikkelingsproces met zich meegEEft. Onder ontwikkeling werden opnames of demo's gezien als het startschot. Gezien de manier van muziekproductie in deze case voornamelijk vertrekt vanuit opnames en experimenteert met digitale bewerking daarvan, werd dit gezien als een ontwikkelingsproces dat al vroeg in gang was geschoten. De ontwikkelingssequentie loopt verder tot in het midden van de releasessequentie. De reden is dat in 2019 bijvoorbeeld al gesprekken werden gehouden over artwork ([event 37](#)) of partners werden gezocht voor zakelijke ondersteuning ([event 33](#)), terwijl de mastering van de ep ([event 39](#)) pas in september 2019 heeft plaatsgevonden.

Effectuation en causation

In de ontwikkelingssequentie werden enkel sporen van effectuationlogica opgepikt. Het hele ontwikkelingstraject van GM, vanaf die eerste week van experimenteren in 2017 tot de laatste productionele afwerking in september 2019, toont een organische ontwikkeling van beslissingen en nieuwe doelen. Na elke stap, werd het resultaat geëvalueerd en van daaruit werd gekeken naar eventuele volgende stappen. Zoals Stuer zelf aangeeft:

Dus dat inbeelden is nooit van helemaal aan de voet van de berg te kunnen inbeelden wat dat de top, hoe dat dat eruit zou zien, maar eerder het volgende stapje kunnen zien en daar altijd gradueel op verder bouwen (...) omdat je op iedere fase nieuwe beslissingen kunt pakken en nieuwe (...) wendingen kunt geven aan uw sound en aan uw nummers (Stuer).

Deze stapsgewijze methode vraagt om veel flexibiliteit, wat een reden kan zijn waarom effectuation hier zo sterk werd gemeten. Een langetermijnplanning volgen met concrete doelen, lijkt haast onhaalbaar als men niet op voorhand weet wat de verschillende mogelijkheden zijn. Om die reden werden hier kleine stappen gezet zoals de muziek uittesten in een kunstproject om te voelen wat er met de muziek gedaan kon worden ([event 24](#)) of in IJsland het creatief proces heropstarten, omdat nieuwe inspiratie werd gevonden in artiesten als Ben Frost ([event 27](#)). Wat ook overeenkomt met het bird-in-the-hand-principe en het pilot-in-the-plane-principe van Sarasvathy (2008). Eigen opportuniteiten creëren en starten met wat onder controle is (beschikbare middelen), staan hier centraal in dit traject.

Release

Sequentie en overlapping

Zoals hier goed duidelijk wordt zijn er in de case van GM al een heel aantal releaseactiviteiten middenin de oorspronkelijke ontwikkelingsfase te bespeuren. Dat komt omdat dit project grotendeels ongepland werd benaderd en daardoor twee releaseperiodes heeft gekend. De eerste werd in gang gezet na het eindwerk in 2018, omdat de vier nummers al een eerste afwerking hadden gekregen. Daarom kwam de beslissing om één van die nummers (Vuvu) als single uit te geven ([event 18](#)). Deze release werd tenslotte gecancelld ([event 26](#)), op basis van het argument dat het geen goed idee is om een single uit te geven en kort daarna voor onbepaalde duur naar IJsland te vertrekken ([event 27](#)), omdat het momentum dan verloren geraakt.

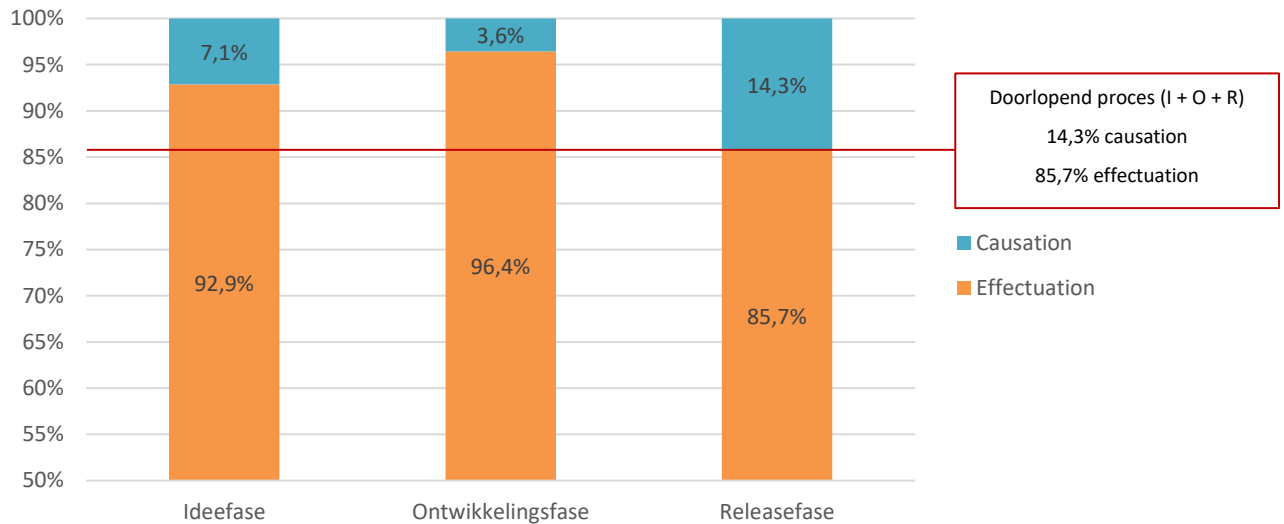
Effectuation en causation

Tijdens de eerste releaseperiode (juli 2018 – februari 2019) werd geen causationlogica aangetroffen. De reden is omdat Sander Stuer heel aftastend was over de mogelijkheden met de muziek. Er was een releasedatum in gedachten, maar dat was eerder een idee dat voortvloeide uit het 'anti-Valentine'-thema van dat nummer, waardoor het idee naar boven kwam om dit uit te geven op 14 februari. Dat geeft een voorbeeld van hoe er in effectuation wel een doel kan zijn, maar dat dat doel eerder een opportuniteit is die ze zelf creëren. Dat komt overeen met het kernprincipe van effectuation, starten met de eigen middelen en kiezen tussen mogelijke effecten die gecreëerd kunnen worden. Bij de tweede releaseperiode (juli 2019 – einde data in juli 2020) was het doel veel duidelijker. Er werd een concrete beslissing genomen om de muziek als debuut-ep uit te brengen. En zoals reeds aangetoond werd in de individuele evolutie in gebruik (par. 3.2.1.), is het pas in de latere periode dat er tekens zijn van een causationlogica. Bij de releasessequentie in deze tijdlijn komen de verhoudingen op 3,6% voor causation en 96,4% voor effectuation.

Dat kleine percentage aan causationlogica, is het gevolg van twee gecodeerde beslissingsevents. Eén daarvan valt binnen de dimensie van *goal oriented* en vindt plaats aan de start van de tweede releaseperiode (event 34). Aan de start van de tweede periode werd een releaseplan opgesteld. Daarin werden concrete targets voor zaken als een bio, artwork, beeldmateriaal, videoclip en dergelijke vastgelegd. Daarnaast werd er een tijdlijn opgebouwd met de periodes waarbinnen de vier singles van de debuut-ep digitaal zouden uitgegeven worden en wanneer die volledige ep fysiek zou uitkomen. De tweede beslissing werd reeds besproken onder de dimensie *expected returns (calculating outcomes)* in de causation template, waar Sander Stuer de rendabiliteit van twee aggregators berekende (event 40). In tegenstelling tot heel het creatief en productioneel proces dat hieraan voorafging werd er in deze periode voor het eerst overgeschakeld naar een iets rationeler perspectief voor het komende traject. Dat is ergens ook wel begrijpelijk, omdat het doel nu in de externe omgeving belandt en niet meer intern binnen het project. Er moest nagedacht worden over hoe de muziek bij het publiek zou geraken en welke partners daarbij kunnen helpen. Wat dus vraagt om meer planning en een lineaire benadering van het proces. Desondanks de langetermijndoelen werd er wel voldoende ruimte gelaten om in te spelen op gebeurtenissen die zich gaandeweg de release zouden ontwikkelen. Zoals de releasedatum van de singles die afhankelijk was van wanneer een liveshow geboekt zou worden (event 34). Flexibiliteit staat nog steeds centraal, de release is ook nog steeds zeer zoekend.

3.3. Captain Kaiser

3.3.1. Individuele evolutie in gebruik



*Figuur 15 Percentage van het aantal indicatoren gecodeerd als effectuation en causation per fase voor **Captain Kaiser**; weergegeven met een minimumgrens van 50%*

Dankzij het alternate template design was te merken dat CK, ten opzichte van de andere cases, de sterkste match gaf met causationlogica. De grafische evolutie van het gebruik in causation en effectuation suggereert dat die causationbeslissingen voor CK in elke fase van het traject te merken zijn, maar dat effectuation het dominante denkkader is. Dat contrasteert toch zeker met GM (par. 3.2.1.), waar causation enkel in de releasefase voorkwam. De procentuele verhoudingen tussen beide logica's variëren in dit traject eerder van fase tot fase. De ideefase start met een geheel aan beslissingen die voor 7,1% gebaseerd zijn op causationprincipes en voor 92,9% op effectuationprincipes. Wat voor causation dus hoger ligt dan in de algemene evolutie in gebruik (par. 2.2.). Na de ideefase verschuift de verhouding naar 96,4% voor effectuation ten opzichte van 3,6% voor causation, wat lager ligt dan in de algemene evolutie. Dat suggereert dat hier in verhouding een iets flexibeler aanpak werd gehanteerd waardoor effectuation er sterker doorkomt. Uiteindelijk komt er in de overschakeling naar releasefase terug een stijging in beslissingen die causation getint zijn en komt de teller op 14,3% voor causation en 85,7% voor effectuation. Dat is procentueel gezien een verdubbeling ten opzichte van de ideefase en die verhouding is identiek aan de doorlopende processen. Ook hier blijkt de evolutie dus weer indicatie te geven van een meer rationeel georganiseerd proces in de releasefase ten opzichte van de vroegere fases in het traject van CK.

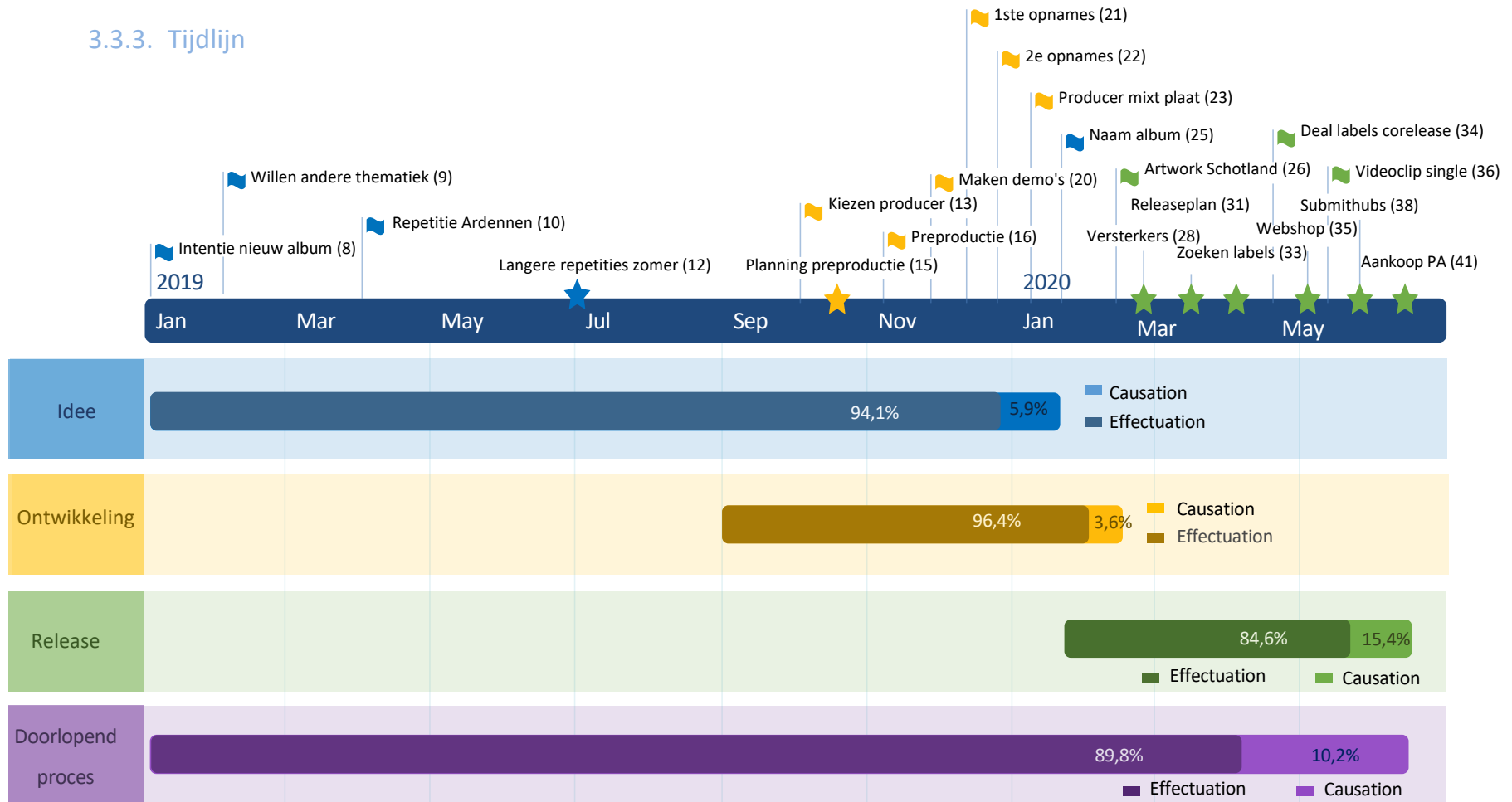
3.3.2. Eventlijst met kernbeslissingen van CK

De individuele evolutie van CK heeft verduidelijkt dat effectuationlogica domineert, maar dat causation toch in elke fase voorkomt en daarbij het sterkst staat in de latere periodes van het proces. Waar die causationbeslissingen zich positioneren zal hier ontleedt worden. Tabel 15 onderaan toont de lijst met beslissingen die de kernpunten van het productietraject van CK weergeven. **Figuur 16** toont grafisch hoe de sequenties zich positioneren ten opzichte van elkaar en wat de nieuwe procentuele verhoudingen van effectuation en causation daarbinnen zijn.

Nr.	Titel beslissingsevent	Type
8	Intentie om op het einde van het jaar een album op te nemen (januari 2019)	I
9	Willen niet de gewoonlijke thematiek (januari - maart 2019)	I
10	Repetitiweekend in de Ardennen; werken aan rustig nummer (april 2019)	I
12	Doen langere repetities in het weekend (zomer 2019)	I ★
13	Kiezen een vriend als producer voor dit album (herfst 2019)	O
15	Overeenkomst over prijs en planning preproductie (herfst 2019)	O ★
16	Doen preproductiesessies in studio van producer (november - december 2019)	O
20	Nemen demo's op tijdens preproductie (november - december 2019)	O
21	Eerste deel opnames drums en bas in Zottegem (december 2019)	O
22	Tweede deel opnames in Herk-de-Stad (december 2019)	O
23	Laten de producer de plaat mixen (januari 2020)	O
25	Het album krijgt een naam; The Drovers Inn (januari 2020)	I
26	Twee bandleden gaan naar Schotland voor artwork (februari 2020)	R
28	Gitaristen kopen nieuwe versterkers aan voor liveshow (februari - maart 2020)	R ★
31	Maken releaseplanning (maart 2020)	R ★
33	Maken een promokit en zoeken daarmee naar labels (maart 2020)	R ★
34	Deal met Nederlands en Belgisch label voor corelease (maart - april 2020)	R
35	Veel reactie voor tripel; beslissen webshop op te zetten (april - mei 2020)	R ★
36	Maken videoclip dansend voor favoriete cafés tijdens lockdown (lente 2020)	R
38	Zoeken de juiste submithubs om in playlists te geraken (lente 2020)	R ★
41	Kopen gezamenlijk PA aan met groepskas voor repetities liveshow (juni 2020)	R ★

Tabel 15 Belangrijkste beslissingen uit eventlijst **Captain Kaiser** met type event

3.3.3. Tijdlijn



Figuur 16 Tijdlijn met sequenties van *Captain Kaiser*

3.3.4. Discussie tijdlijn en tabel

Idee

Sequentie en overlapping

Een eerste blik op de tijdlijn laat meteen zien dat in tegenstelling tot GM, de beslissingsevents bij CK redelijk geordend blijven volgens type sequentie overheen de tijdlijn. Dat wil zeggen dat de idee-, ontwikkelings- en releasefasen relatief mooi in elkaar overvloeien. Desondanks worden hier redelijk grote overlappings geconstateerd tussen de idee- en ontwikkelingssequentie. Dat is te wijten aan het feit dat de naam en bijgevolg ook het concept voor het album, The Drovers Inn (een pub in Schotland), pas aan de start van de releasefase werd bedacht, in februari 2020 (event 25). Dat is volgens de vooropgestelde criteria een beslissing van het type 'idee', omdat dit betrekking heeft op de conceptualisering rond de muziek.

Omdat eigenlijk we zo iets hadden van: "Ons tweede album dat kan niet terug altijd over hetzelfde gaan. Over bier drinken en feesten." (...) Maar dan hebben we een keer goed die teksten gecheckt en dat ging er dan wel vaag over, dus dat kon dan wel als overkoepelend thema (Schillebeeckx).

Dat mag niet te verwarren zijn met het artwork, het design of de videoclip, want dat werd gerekend als promotionele activiteiten die in deze studie dus in de release thuis horen. Grafisch loopt de ideesequentie vanaf januari 2019, toen de concrete beslissing kwam om een album uit te brengen, tot er beslist werd over de titel van het album. De beslissing om Kaiser Fest te organiseren (event 7), hoort ook tot deze sequentie (belangrijke context), maar werd niet getoond omwille van de leesbaarheid. Het creatief schrijfwerk werd opgenomen in de doorlopende processen en blijft dus ongewijzigd. De bandleden schrijven doorgaans hun vrije tijd nieuwe muziek op basis van spontane ideeën (event 5). Die ideeën worden meegenomen naar de tweewekelijkse repetities (event 4), waar er vervolgens met heel de band aan wordt gewerkt. Deze creatieve cyclus herhaalt zich eigenlijk overheen het proces als deel van de permanente werking.

Effectuation en causation

De ideesequentie toont een verhouding van 94,1% effectuation tegenover 5,9% causation. Wat niet zo sterk verschilt van de verhoudingen bij de individuele evolutie in gebruik besproken in paragraaf 3.3.1. van dit hoofdstuk. Dit is volkomen te verklaren doordat de albumtitel hier nu bij de ideefase wordt gerekend. Die titel werd verzonnen door de zanger op basis van een

persoonlijke belevenis die hij meemaakte in Schotland. Wat toont hoe opportuniteiten worden gecreëerd uit kennis verworven in de lokale omgeving van een muzikant. De beslissing om een plaat uit te brengen ([event 8](#)), kwam bijvoorbeeld ook omdat er al wat nummers klaar waren. Dus er was wel een doel, maar geen concrete invulling. Aan de start van 2019 was niet zeker wat het resultaat zou worden einde 2019. Zoals Sebastiaan Schillebeeckx het verwoord:

Maar dat is niet op voorhand gaan rond de tafel zitten van “Ok, album nummer twee, we gaan tien nummers maken, acht rappe, één rare en één trage.” Dat is eerder gewoon: je begint te schrijven, je begint nummers te maken, doorheen de tijd dat je repeteert en op een gegeven moment kom je wel op het punt van “Ség, we hebben nu al achttal nieuwe nummers, misschien moeten we is beginnen denken aan een nieuw album.”

Opportuniteiten worden dus gaandeweg deze periode gecreëerd, en dat is typisch effectuation. De muzikanten van CK vertrekken hier volledig vanuit hun eigen expertise en hun eigen artistieke voorkeuren zoals ook het geval was bij GM. Dat komt overeen met het bird-in-the-hand-principe van Sarasvathy (2008). De enige sporen van causation in deze sequentie vinden hun oorsprong in [beslissingsevent 12](#) bij CK, waar besloten werd om extra repetitiemomenten in te lassen om de deadline te halen die ze voor henzelf hadden opgesteld. Dit is een event dat al besproken werd in de template match, omdat dit de enige case is waar de indicator *evaluating planned progress and adapting means based upon feedback* onder de dimensie *goal oriented* werd gecodeerd ([par. 1.5.2.](#)).

Ontwikkeling

Sequentie en overlapping

De ontwikkelingsperiode kreeg het startschot zodra er genoeg materiaal was om een album te maken. Die overgang is duidelijk te merken aan [beslissingsevent 13](#), waar besloten wordt om beroep te doen op een bevriende producer, Thomas Valkiers. De periode komt op zijn eind na de mastering in februari. Deze sequentie is iets korter dan bij de andere cases en iets eenvoudiger van opbouw. Dat kan te verklaren zijn doordat er hier niet met veel verschillende muzikanten werd samengewerkt, maar met één vaste bezetting van vijf muzikanten, die ook allen samen schrijven. Dit traject loopt van start tot eind ook over de kortste periode onder de vier cases. Tot slot werden er ten opzichte van de oorspronkelijke ‘ontwikkelingsfase’ geen verschuivingen gemerkt op vlak van types beslissingen.

Effectuation en causation

Procentueel gezien leunen de beslissingen in deze sequentie voor 96,4% naar de kant van effectuation en voor 3,6% naar de kant van causation. Dat is geheel identiek aan de bevindingen in de individuele evolutie onder [paragraaf 3.3.1](#). van dit hoofdstuk. Er is hier één indicator binnen causation te vinden en die ligt in [beslissingsevent 15](#), waar er samen met de producer een concrete planning wordt gemaakt van de preproductiedagen. Hier heeft de band het specifieke doel om de muziek volledig af te krijgen tijdens die studiosessies, omdat ze daar bij het vorige album mee in de problemen waren geraakt. Dus er moest concreet worden nagedacht hoe ze hun tijd best zouden verdelen. Wat in vergelijking met de andere beslissingen toch iets meer de aard heeft van het planmatige karakter van causationlogica. Ze werken hier nog steeds toe naar dat ene doel dat begin 2019 werd vastgelegd en nu vullen ze dat doel concreet in met een planning om de deadline te halen en hun muziek opgenomen te krijgen.

Op vlak van effectuation toont deze ontwikkelingsfase wel nog steeds kenmerken van experiment en een zoekend proces. Zoals reeds in de ideefase vermeld wist de band niet goed welke richting ze uit zouden gaan. Die visie zijn ze nog steeds aan het zoeken tijdens dit ontwikkelingsproces, maar krijgt wel stilaan meer vorm. Dat doen ze door samen met hun producer na te denken over de ideale sound in beslissingsevents [14](#), [16](#), [18](#) en [19](#). Er worden ideeën uitgewisseld, er worden referenties beluisterd en er wordt geëxperimenteerd met materiaal zoals gitaarversterkers en cymbalen voor de drums. Dat toont hier ook weer hoe het bird-in-the-hand-principe wordt gevolgd. Ze vertrekken vanuit de nummers die ze reeds hadden geschreven en op basis daarvan zoeken ze welke effecten ze daarmee kunnen creëren.

Release

Sequentie en overlapping

Bij CK is er een kleine overlapping te merken tussen de release- en ontwikkelingssequentie, wat komt omdat de mastering van de plaat ([event 24](#)) en de feedback daarrond tussen januari en februari hebben plaatsgevonden. Maar in februari was de band ook al bezig met het artwork, waarvoor ze beeldmateriaal zijn gaan zoeken in Schotland ([event 26](#)). De mastering staat echter niet mee afgebeeld op deze tijdlijn, om de leesbaarheid zo goed mogelijk te kunnen bewaren. Na die mastering ligt de focus van de band dus geheel op het plannen van de release, het bedenken van een strategie, het zoeken van partners en het uitvoeren van promotionele activiteiten.

Effectuation en causation

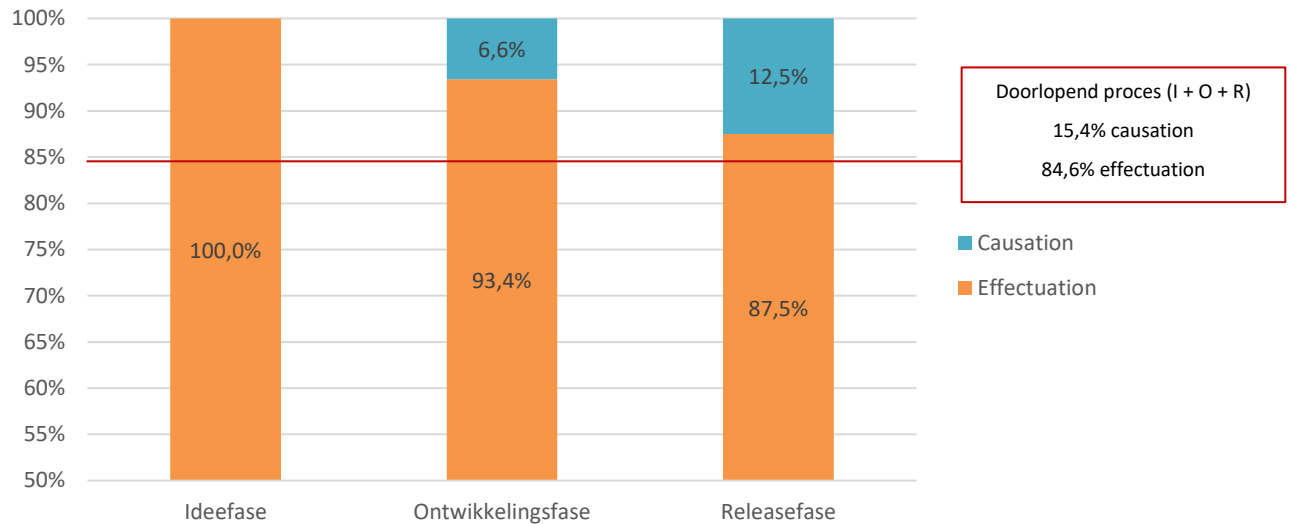
Uit de tijdlijn kan meteen worden afgeleid hoe de beslissingen die tekens tonen van een causationlogica zich voornamelijk verzameld hebben in die releaseperiode hier. Dat sluit aan op de eerdere bevindingen in [paragraaf 3.3.1.](#), waar bleek dat de causationlogica voornamelijk in de latere periodes van het productieproces werd gecodeerd. De procentuele verhoudingen verschillen dan ook niet veel ten opzichte van de individuele evolutie in gebruik: 84,6% voor effectuation en 15,4% voor causation. Het kleine verschil ligt hier ook in de beslissing over de titel van het album die werd gezien als een deel van de ideesequentie en niet meegerekend werd in de release. Het aantal causationindicatoren in de release blijft dus gelijk en het aantal effectuationindicatoren vermindert ten opzichte van de evolutie in [paragraaf 3.3.1.](#)

De reden dat causation zo sterk is in deze release (relatief tot o.a. GM) ligt enerzijds aan het feit dat twee specifieke aankopen werden gemaakt: gitaarversterkers ([event 28](#)) en een PA-systeem ([event 41](#)). Beide aankopen waren doelbewust om een bepaald aspect van het productietraject te faciliteren. De versterkers werden bijvoorbeeld aangekocht met de bedoeling om dezelfde sound te hebben live, als op de plaat. Dat komt omdat bij de opnames versterkers werden gebruikt van de producer. Anderzijds is de causationlogica te vinden in de manier waarop de band scherpe focus is gaan leggen op de release. Na de mastering werd er een vergadering gehouden om de planning voor de release op te stellen ([event 31](#)). Er werden targets gezet zoals de verschillende releasedatums, maar er werden ook ideeën besproken over de strategische aanpak: de visibiliteit online, press kit voor journalisten, een promokit om labels aan te spreken en de videoclip. Met die ideeën werden taken verdeeld onder de bandleden en werd dat mee in de planning opgenomen. Op basis van die releaseplanning zijn ze dan labels gaan zoeken om hen te ondersteunen ([event 33](#)). Dat verscherpen van de focus of vernauwen van de scope in de latere fases van een traject, komt dus overeen met de bevindingen van Reymen et al. (2015).

Desondanks heeft effectuation nog steeds het overheersend karakter in deze release. Het maken van plannen en het volgen van een strategie gaat hier hand in hand met een flexibele houding en een neus voor opportuniteiten. Dat is bij CK vooral te merken aan hoe ze zijn omgegaan met onverwachte situaties. Bijvoorbeeld toen ontdekt werd dat Kaiserbier uit de rekken gehaald zou worden, was hun reactie de Captain Kaiser Tripel ([event 29](#)) en toen de horeca moest sluiten omwille van de maatregelen rond corona, was hun reactie een videoclip maken voor hun eerste single 'Moscow Mule' waarin ze dansend voor enkele van die horecazaken staan ([event 36](#)).

3.4. Ansatz der Maschine

3.4.1. Individuele evolutie in gebruik



*Figuur 17 Percentage van het aantal indicatoren gecodeerd als effectuation en causation per fase voor **Ansatz der Maschine**; weergegeven met een minimumgrens van 50%*

Het productieproces van ADM toont dat causationbeslissingen in de ontwikkelings- en releasefase te merken zijn, net zoals ook in de doorlopende processen, maar niet werden geïdentificeerd in de ideefase. In elke fase is er overwicht van effectuationlogica, met een volledige overheersing in de ideefase. Wat ook zo was bij GM, maar niet bij CK. In de overgang naar de ontwikkelingsfase schakelt ADM procentueel gezien meer over naar een causationlogica dan bij GM en CK het geval was, met een verhouding van 93,4% (effectuation) tegenover 6,6% (causation). Ten opzichte van de algemene evolutie in gebruik (par. 2.2.) ligt het gebruik van causation hier ongeveer 1% hoger. De releasefase van Burial Songs maakt een sprong naar 12,5% voor causation en 87,5% voor effectuation, dat is een verschil van ongeveer 6%. Die sprong is kleiner dan bij CK (11%; par. 3.3.1.) maar groter dan bij GM (5,5%; par. 3.2.1.). Wat hier ook weer meteen opvalt is dat er een stijging te zien is in het gebruik van causation en een daling in het gebruik van effectuation, in de overgang van ontwikkelingsfase naar releasefase. Daarbij is deze periode het sterkst causation getint onder de drie fases, zoals ook het geval was bij GM en CK. Dit geeft voor de derde maal een indicatie dat muzikanten in de releasefase, in procentuele verhouding, mogelijk meer grijpen naar een rationeel denkkader dan het geval is tijdens het creatief schrijfproces of de ontwikkelingsfase. Dit is wel de eerste keer dat het luik met doorlopende processen zwaarder doorweegt naar causation ten opzichte van de drie fases. Hier leunt de logica 15,4% naar de kant van causation en 84,6% naar de kant van effectuation.

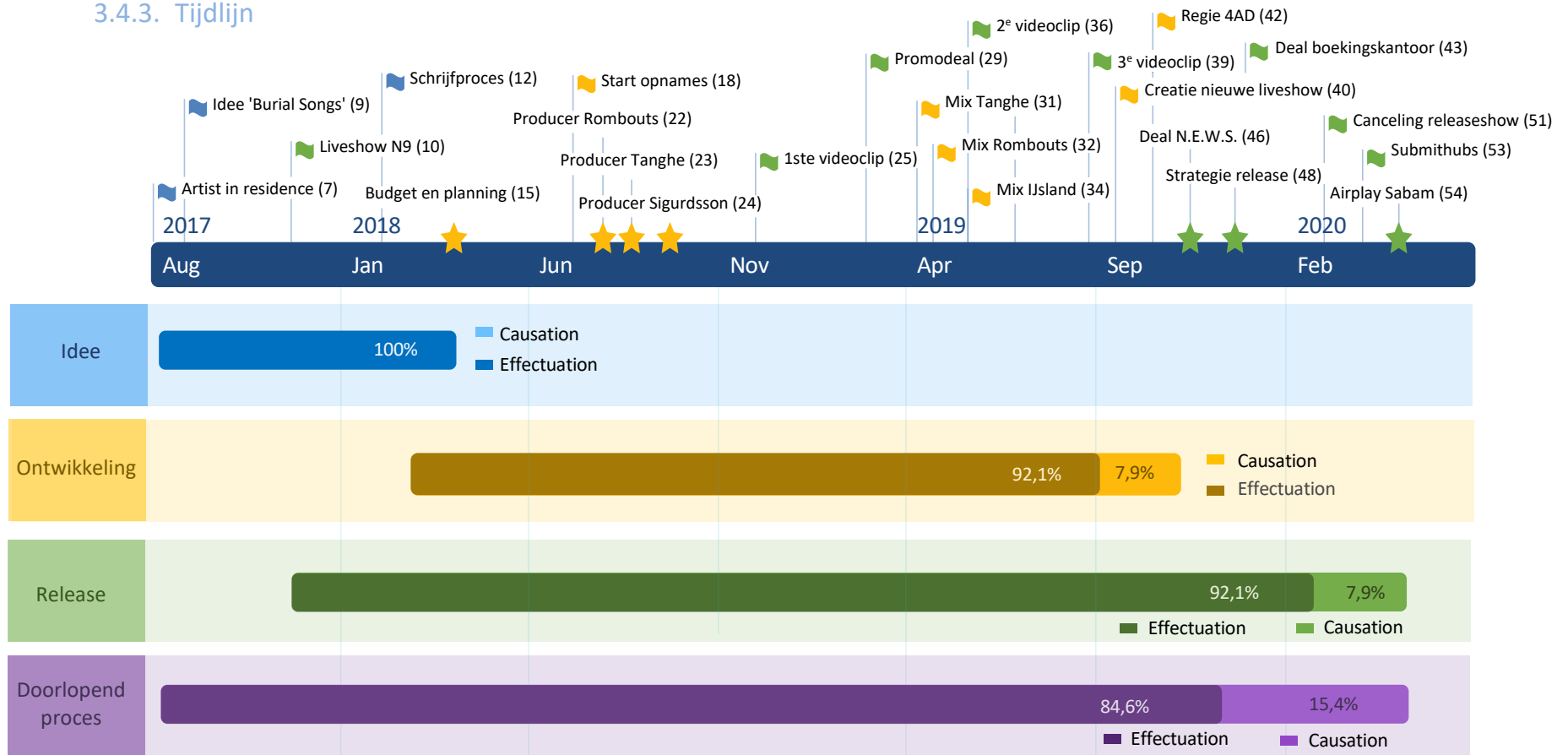
3.4.2. Eventlijst met kernbeslissingen

De individuele evolutie van ADM heeft verduidelijkt dat ook hier effectuationlogica domineert, terwijl dat causationlogica het sterkst staat in de latere periodes. De vraag is nu welk denkkader bij welk type activiteiten het sterkst voorkomt en hoe die activiteiten door elkaar lopen overheen het traject. Tabel 16 onderaan toont de lijst met kernbeslissingen. **Figuur 18** toont grafisch de overlappings van die activiteiten en de procentuele verhoudingen van de logica's.

Nr.	Titel beslissingsevent	Type
7	Wordt artist in residence in N9 voor één jaar (2017)	I
9	Idee voor komend album 'Burial Songs' (2017)	I
10	Liveshow met uitgebreide bezetting (december 2017)	R
12	Experimenteert met geluid en sfeer (begin 2018)	I
15	Maakt budgettering en planning (begin 2018)	O ★
18	Begint aan de opnames en stuurt aan met halfopen visie (zomer - herfst 2018)	O
22	Vraagt Nicolas Rombouts voor akoestische nummers (herfst 2018)	O ★
23	Contacteert producer Filip Tanghe (herfst 2018)	O ★
24	Vraagt producer Valgeir Sigurdsson (herfst 2018)	O ★
25	Maakt eerste videoclip 'Falling Down' (herfst 2018)	R
29	Deal met Gentlepromotion voor promotie (lente - 2019)	R
31	Laat één nummer mixen door Filip Tanghe (maart - april 2019)	O
32	Laat twee nummers door Nicolas Rombouts mixen (maart - april 2019)	O
34	Vliegt naar IJsland voor de mix van Valgeir Sigurdsson (april 2019)	O
36	Filmt tweede videoclip in IJsland ('Invisible') (april 2019)	R
39	Besteedt derde videoclip ('Colors') uit aan studenten Ritcs (oktober 2019)	R
40	Werkt aan nieuwe liveshow tijdens repetities (herfst 2019)	O
42	Doet regie internationaal project 4AD (CON-FRONT) (herfst 2019)	O
43	Legt deal independent boekingsagentschap vast (herfst 2019)	R
46	Legt contractueel distributiedeal vast met N.E.W.S. (november 2019)	R ★
48	Maakt strategische planning voor release (december 2019)	R ★
51	Annulering releaseconcert door COVID-19 (maart 2020)	R
53	Stuurt muziek op naar 'submithubs' voor Spotify (lente 2020)	R
54	Gebruikt inkomsten airplay via Sabam voor financiering (lente 2020)	R

Tabel 16 Belangrijkste beslissingen uit eventlijst *Ansatz der Maschine* met type event

3.4.3. Tijdlijn



3.4.4. Discussie

Idee

Sequentie en overlapping

Het traject van ADM is anders van start gegaan bij de vorige platen. In plaats van te vertrekken vanuit de productie van de plaat, was het vertrekpunt bij Burial Songs de creatie van een liveshow in muziekclub N9 ([event 7](#)). Tijdens dat jaar in N9 hebben de eerste nummers vorm gekregen ([event 8](#)) en kwam het idee voor het thema van de plaat ([event 9](#)). Het uiteindelijke concert dat daaruit volgde was in wezen dus een eerste versie van het album ([event 10](#)). Die liveshow werd daarna terug omgezet naar een plaatversie ([event 11](#)), om tot slot weer terug om te zetten naar een liveversie ([event 40](#)). Omdat die liveshow in 2017 een significante impact had op de productie en omdat werd aangegeven door Mathijs Bertel dat dit een geheel andere manier van werken is, in de positieve zin van het woord, werd deze liveshow gezien als een eerste stap in het releaseproces. Dus in plaats van dit bij de ideesequentie te rekenen werd event 10 bij de releasessequentie gerekend. Dat is ook meteen een goed voorbeeld van hoe het proces van een plaat in diverse vormen kan voorkomen. Wat tenslotte ook impact heeft gehad op de aanvraag voor projectsubsidies die ADM had ingediend bij de Vlaamse Gemeenschap. Deze werd namelijk afgekeurd omwille van de liveshow: “In mijn geval was de reden: ‘Ja maar u was al begonnen aan de preproductie voordat u (...) het dossier hebt ingediend, dus dat doet het vermoeden ontstaan dat u het eigenlijk ook wel zelf kunt betalen’” (Bertel). Maar dat concert was dus op uitnodiging van N9. Na de heropstart van het creatieproces begin 2018, vloeit dit over in de ontwikkelingssequentie de maanden daarna, de kleine overlapping tussen die twee sequenties wordt bij de ontwikkeling besproken.

Effectuation en causation

In de ideesequentie is de procentuele verhouding tussen effectuation en causation volledig gelijk aan de individuele evolutie afgebeeld in [paragraaf 3.4.1](#). Er werd één indicator (die van de liveshow in N9) geplaatst onder de releasessequentie, maar dit heeft geen impact op de verhouding omdat hier geen causation werd geïdentificeerd. De show in 2017 was dus een voorstel van muziekclub N9 zelf. In ruil daarvoor mocht Mathijs Bertel een jaar lang componeren als artist in residence en speelden ze daar met ADM occasioneel ook shows doorheen het jaar.

(...) We bleven een klein beetje in de picture omdat we dan shows hadden om te spelen, zonder dat er eigenlijk een plaatrelease moest zijn met een promoverhaal, waardoor ik het wat langer heb kunnen rekken en dat heeft mij wel deugd gedaan (Bertel).

Dat schrijfproces in de N9 was dus een grote opportuniteit die zich onverwachts presenteerde. Dat komt overeen met het lemonade-principe van Sarasvathy (2008). Daarnaast heeft deze periode van componeren, zoals bij de voorgaande twee cases, ook weer sterke karakteristieken van een organisch groeiend traject, waar iteratief voortgebouwd wordt op ideeën die gestuurd werd op basis van artistieke preferenties (bird-in-the-hand-principe).

(...) ieder nummer heeft 70 versies hé, voordat het af is. (...) ik heb wel een wereldje in mijn [hoofd] maar dat is niet dat die 100% eruit komt, dus meestal land ik ergens tussen de twee omdat ik doorheen het creatieproces andere sounds en toffe sferen ben tegengekomen dat ik dan ook weer interessant vond (Bertel).

Ontwikkeling

Sequentie en overlapping

De overgang naar de ontwikkelingsperiode toont een kleine overlapping met de ideesequentie, omdat de demo's parallel met het schrijfproces werden gemaakt (event 16) en een aanvraag voor subsidies werd ingediend (event 14), wat dus een voorbereiding is van de productie. De demo's zijn hier een manier om creatieve ideeën digitaal vast te leggen, omdat het hier deels gaat om elektronische muziek lopen de demo's dan ook parallel met het schrijven van die ideeën. Dat verschilt van een band als CK waar de bandleden samen muziek schrijven en daar later dan pas demo's van maken om in te studeren. Er was geen sprake van partituren, zoals ook niet het geval was bij GM of CK, maar wel bij CM (in combinatie met eenvoudige demo's). De demo's zijn hier dan wel weer gedetailleerder dan bij CM. De ontwikkelingssequentie loopt door tot het einde van de herfst in 2019, waar doorgaans die periode de nieuwe liveshow wordt gecreëerd (event , terwijl de voorbereidingen van de release al in gang werden gezet.

Effectuation en causation

Omdat er een aantal activiteiten verschuiven naar de releasessequentie is de procentuele verhouding tussen de twee logica's veranderd naar 7,9% voor causation en 92,1% voor effectuation ten opzichte van de individuele evolutie (par. 3.4.1.). Dat wijst erop dat die releaseactiviteiten volledig gebaseerd waren op effectuationprincipes. Op de tijdlijn is echter wel te zien hoe het ontwikkelingsproces van ADM meer causation getint is dan bij de twee voorgaande cases. Dat komt omdat er hier doelbewust werd gezocht naar producers die een specifieke sound konden geven (events 22, 23 en 24), zoals eerder vermeld onder *goal oriented* bij indicator *searching and selecting contacts* in de template match (par. 1.5.2.). Daarnaast werd

er door Mathijs Bertel een budgettering opgemaakt en een planning uitgedokterd in functie van de subsidieaanvraag (event 15), wat toch wel toont dat dit proces iets strategischer is aangepakt dan bij CK of GM het geval was. Er kwam ook meermaals naar boven hoe een duidelijke visie van groot belang is om het proces te sturen, wat contrasteert met CK en GM. “Ik denk gewoon als je met visie of vrij goed weet wat dat je wilt, dat je eigenlijk (...) de beste muziek maakt” (Bertel). In de praktijk werden hier vijf causationindicatoren gecodeerd. Toch primeert de effectuationlogica, wat bijvoorbeeld te zien is aan zijn flexibele houding tijdens de opnames (event 18), het vertrouwen op eigen middelen zoals zijn studio (event 20) of expertise van mixingtechnieken (event 33) en inspelen op onverwachte potentiële financiering (event 35).

Release

Sequentie en overlapping

Zoals reeds vermeld start de releasessequentie eigenlijk met de show in N9 in 2017 en loopt die sequentie door tot het einde van de data in juli 2020. Doorheen de ontwikkelingsperiode werden drie videoclipps gemaakt, elk voor een aparte single. Twee werden door Mathijs Bertel zelf gefilmd en gemonteerd (events 25 en 36). Voor de derde videoclip (event 39) werd voorgesteld aan het RITCS² om rondvraag te doen bij studenten. Deze events werden gecategoriseerd onder de releasessequentie, omdat deze in kader van dit onderzoek horen bij de promotieactiviteiten van de muziek. In de lente van 2019 werd ook al een promodeal vastgelegd (event 29), wat een tweede reden is voor de overlapping in deze periode. De gesprekken met partners als het independent boekingskantoor (event 43) N.E.W.S. Records (event 46) en een promoagent uit Frankrijk (event 47) werden in gang gezet eind 2019, maar dat loopt dan weer parallel met de creatie van de tweede liveshow (events 40 en 41). Vandaar dus een overlapping met zowel de idee- als de ontwikkelingsperiode. Vanaf januari 2020 schakelt de focus volledig om naar promotie en releaseconcerten, die werden echter gecancelled omwille van de coronapandemie.

Effectuation en causation

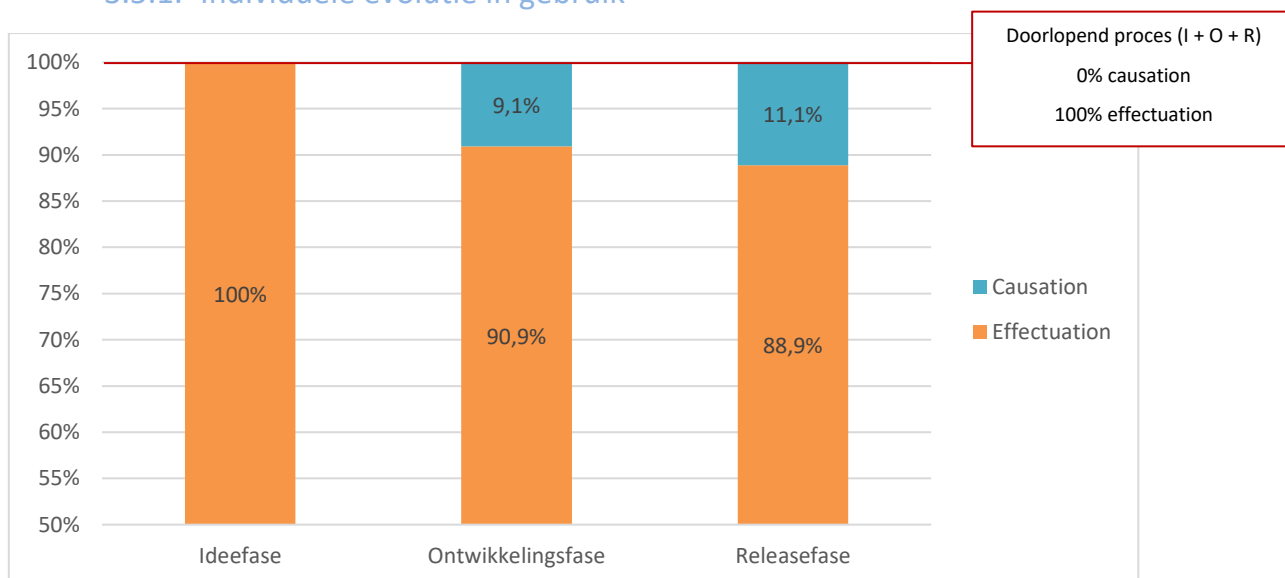
De releasessequentie heeft een verhouding van 92,1% effectuation en 7,9% causation. De kant van causation zakt dus met zo’n 4% ten opzichte van de individuele evolutie in gebruik (par. 3.4.1.). Wat te verklaren is doordat de videoclipps en de promodeal met Gentlepromotion, die allen volgens effectuation gecodeerd werden, mee verschuiven naar de releasessequentie. De procentuele verhoudingen zijn hier identiek met de ontwikkelingssequentie, maar er werden

² Royal Institute for Theatre, Cinema & Sound

wel slechts drie causationindicatoren gecodeerd (ten opzichte van vijf bij ontwikkeling). Dat gaat om de deal bij N.E.W.S. die contractueel werd vastgelegd ([event 46](#)), waarna samen met hen een strategisch releaseplan werd opgesteld ([event 48](#)). De derde gaat over de Sabaminkomsten door de onverwachte airplay ([event 54](#)). Dus dit is ook weer een voorbeeld van hoe in de release iets meer focus komt te staan op planning en transacties in de markt, om zo veel mogelijk visibiliteit te creëren rond de muziek. Want dat is waar het voor een groot deel om draait, de muziek moet gehoord kunnen worden. Door gebruik te maken van het momentum kan men die visibiliteit ook proberen te verbreden. Maar dat wordt gecombineerd met een open houding die het mogelijk maakt om nieuwe opportuniteiten te creëren zoals soundtrack maken voor een podcast ([event 44](#)) en lockdownsessies op social media ([event 52](#)).

3.5. Cargo Mas

3.5.1. Individuele evolutie in gebruik



*Figuur 19 Percentage van het aantal indicatoren gecodeerd als effectuation en causation per fase voor **Cargo Mas**; weergegeven met een minimumgrens van 50%*

Uit de grafische evolutie die de variatie in gebruik weergeeft voor CM, is af te leiden dat de ideefase ook hier volledig overheerst is door de effectuationlogica. Daarmee volgt deze case het voorbeeld van GM en ADM, wat maakt dat CK de enige case is waar causation werd aangetroffen in die fase. Dat wil zeggen dat er binnen deze research sample slechts één causationindicator werd gecodeerd in de ideefase. CK is dus geheel verantwoordelijk voor die 2,3% causation in de algemene evolutie onder [paragraaf 2.2](#). Vervolgens toont de ontwikkelingsfase hier een verhouding van 9,1% voor causation en 90,9% voor effectuation. Daarmee is CM de case die het sterkst naar causation leunt in zijn ontwikkelingsfase en daar ook meteen de grootste sprong in

maakt bij de overgang van idee naar ontwikkeling. Bij GM (par. 3.2.1.) was er geen sprong, bij CK (par. 3.3.1.) was er een daling en bij ADM (par. 3.4.1.) kwam de sprong op 6,6% te staan. De sterkste gelijkenissen zijn te vinden bij het productieproces van Mathijs Bertel. Wat een indicatie geeft dat ook dit ontwikkelingstraject, zoals bij ADM, met iets meer concrete visie werd aangestuurd. In de overgang naar de release komt causation er nog wat sterker door, maar is er slechts een verschuiving van 2%. Dat maakt dat deze case het minst beweging toont tussen ontwikkelings- en releasefase, onder de vier cases. Desalniettemin is CM de vierde case waarbij een stijging van causationlogica wordt gemerkt richting de releasefase. Bijgevolg is dat het enige kenmerk dat consistent is doorheen de vier cases, op vlak van evolutie in gebruik. Afgezien van het feit dat alle vier de cases een dominantie vertonen van effectuation, wat in verschillende gradaties toegepast werd in hun productieproces. Die dominantie is hier in de doorlopende processen goed te merken.

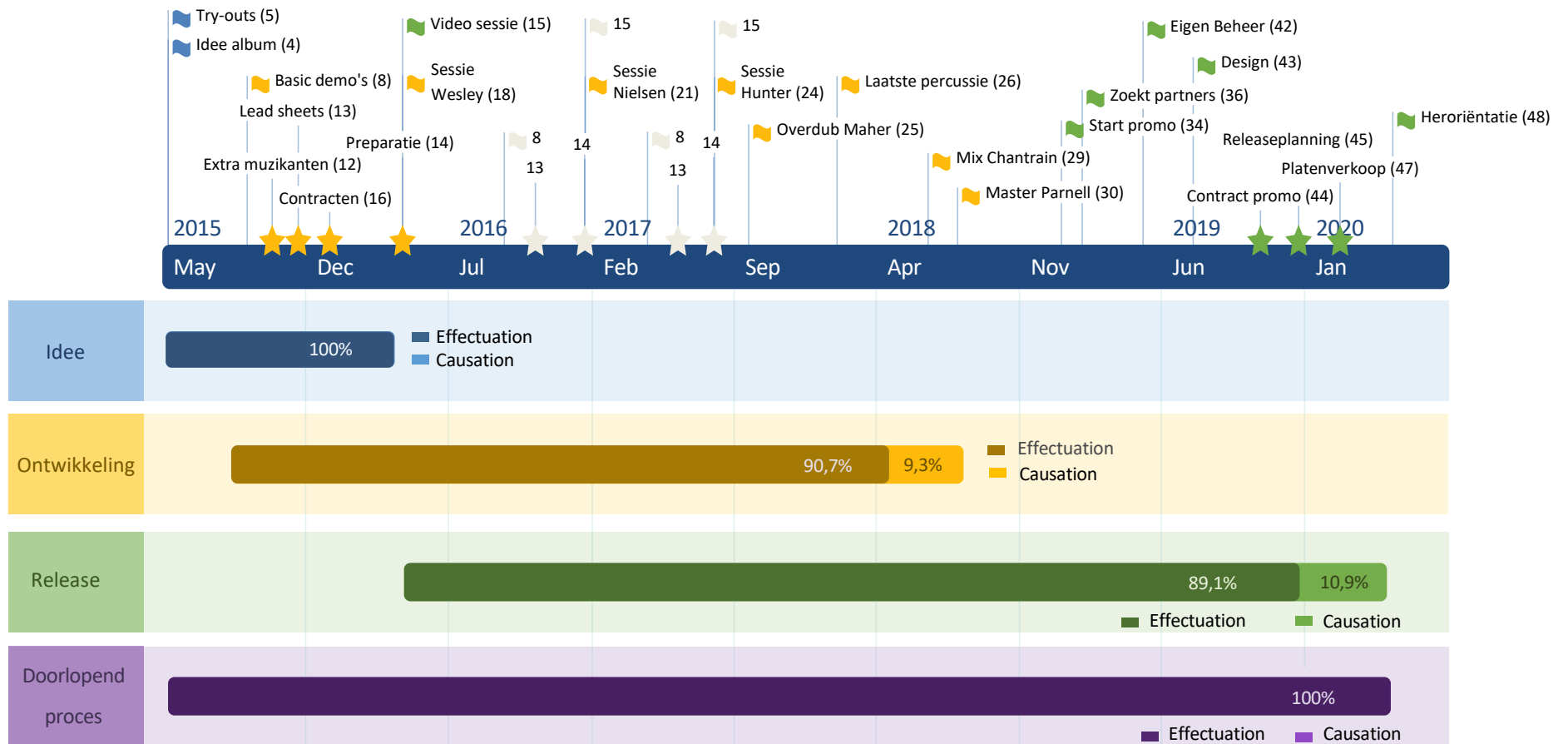
3.5.2. Eventlijst met kernbeslissingen

De individuele evolutie van CM wijst erop dat net zoals ADM, de causationlogica in de ontwikkelings- en releasefase te vinden is. Maar dat de sprongen binnen de verhouding minder groot zijn. Om dieper in te gaan op wat hier aan de gang is werden ook hier de beslissingsevents gestructureerd per type, waarvan de belangrijkste in tabel 17 op de komende pagina te vinden zijn. Daarna volgt de grafische tijdlijn in [figuur 20](#), met een discussie over de verschillen in gebruik van effectuation en causation en de overlappings van de sequenties.

Nr.	Titel beslissingsevent	Type
4	Idee achter het 'CM I' (2015)	I
5	Speelt ad hoc try-outs (herfst 2015 - begin 2016)	I
8	Start preproductie maakt basic demo's (herfst 2015 - lente 2017)	O
12	Zoekt extra muzikanten voor meer live-energie (herfst 2015 - lente 2017)	O ★
13	Maakt 'lead sheets' (herfst 2015 - lente 2017)	O
14	Bereidt telkens met techniek de opnames voor (begin 2016 - lente 2017)	O ★
15	Laat elke sessie videobeelden maken (begin 2016 - lente 2017)	R
16	Laat guestmuzikanten een contract ondertekenen (begin 2016 - lente 2017)	O ★
18	Doet eerste studiosessie met Fred Wesley (januari 2016)	O
21	Doet tweede studiosessie met Ida Nielsen (herfst 2016)	O
24	Doet derde studiosessie met Andy Hunter (lente 2017)	O
25	Beslist om Mike Maher in overdub toe te voegen (lente 2017)	O
26	Beslist nog laatste percussies toe te voegen (zomer - herfst 2017)	O
29	Doet samen met Jan Chantrain de mix in twee delen (april - mei 2018)	O
30	Beslist om naar London te gaan voor de mastering met Mandy Parnell (juli 2018)	O
34	Beslist toch al zelf promo te starten (januari 2019)	R
36	Gaat op zoek naar partners (januari - juni 2019)	R
42	Beslist de muziek in eigen beheer uit te geven (zomer 2019)	R
43	Laat albumdesign ontwerpen op basis van logo (herfst 2019)	R
44	Stelt contract op met promoagent (december 2019)	R ★
45	Plant release concreet in (herfst 2019)	R ★
47	Doet fysieke verkoop van album zelf op concerten en via website (begin 2020)	R ★
48	Heroriëntatie omwille van COVID-19 (maart 2020)	R

Tabel 17 Belangrijkste beslissingen uit eventlijst **Cargo Mas** met type event

3.5.3. Tijdlijn



Figuur 20 Tijdlijn met sequenties van *Cargo Mas*

3.5.4. Discussie

Idee

Sequentie en overlapping

De tijdlijn van CM toont dat de types beslissingen zich in *grote lijnen* verzamelen bij hun respectievelijke fases. Wat op eerste zicht een duidelijke overgang suggereert van ideefase naar ontwikkelings- en releasefase. Bij GM (event 15) en ADM (event 10) waren er bijvoorbeeld al vroeg sporen van een concrete liveshow rond de muziek. Bij CM (event 5) zijn er in de ideefase ook liveshows gespeeld geweest met het collectief, maar dit zijn slechts try-outconcerten. Bij GM en ADM ging het over een liveshow op basis van de muziek die op de plaat terecht zou komen. Bij CM werd aangegeven dat die try-outconcerten heel ‘in the moment’ waren, met dus veel improvisatie. Uit die try-outs zijn de eerste ideeën ontstaan voor de nummers (event 6). Om die reden worden de try-outs gerekend als deel van de ideesequentie.

Toch is er duidelijk te merken dat de ideesequentie in dit traject een overlapping heeft met de ontwikkelingssequentie. Dat komt omdat die try-outs en de ideeën die daaruit volgden, parallel lopen met de voorbereidingen voor de opnames, het maken van de demo's en het schrijven van de lead sheets (vanaf event 7 tot 14). Maar naast die try-outs blijft Sam Vloemans als deel van de permanente werking doorheen het proces ook steeds nieuwe muziek schrijven (event 1), wat meegerekend werd onder het luik van doorlopende processen. Uit die creatieve cyclus volgden er dus ook weer ideeën voor de plaat van CM. Wat aantoont hoe dat creatieve schrijfproces eigenlijk blijft doorlopen en daardoor toch sterk verwekt is met de productionele activiteiten in de ontwikkelingsperiode, terwijl die ideesequentie grafisch al wat vroeger stopt.

Effectuation en causation

Voor de ideesequentie zijn er geen wijzigingen op vlak van effectuation en causation. Er is zoals reeds gemeld een overheersing van effectuationlogica in de ideefase. Dat komt omdat het startpunt van de muziek (zoals bij alle cases) in de artistieke creativiteit ligt van Sam Vloemans en zijn expertise als muzikant, terwijl de thematiek rond de plaat zich organisch ontwikkelt. Een verschilpunt hier is dat er vertrokken wordt vanuit de muziek die hij ‘hoort’ met de speelstijlen van de bandleiden in gedachten, waarna er klaverversies van partituren worden uitgeschreven. Dat komt omdat het collectief voortvloeit uit een eerdere bezetting (Sam Vloemans Band) met sterke vriendschapsbanden (event 3). Bij ADM (event 17) werd bijvoorbeeld eerder na de demo's beslist wie goed zou matchen met bepaalde nummers, om daar dan op voort te bouwen.

Ontwikkeling

Sequentie en overlapping

De ontwikkelingssequentie bij CM gaat van start zodra de preproductie in gang wordt gezet in het najaar van 2015. Op basis van de kladversies van de muziek werden de demo's gemaakt (events 8 en 9), waarna er lead sheets werden gemaakt op basis van de demo's (event 13). Zoals reeds vermeld loopt dit parallel met het schrijfproces en drie grote opnamesessies (events 18, 21 en 24), die om het half jaar plaatsvonden. Voor elke studiosessie werden er nieuwe demo's gemaakt, nieuwe lead sheets geschreven en werd er opnieuw voorbereid met een techniek, ter illustratie mee opgenomen in de tijdlijn met een grijze kleur. Tijdens die opnamesessies werden er telkens videobeelden opgenomen (event 15). Dat staat ook drie maal aangeduid op de tijdlijn. Dat beeldmateriaal werd ingezet tijdens de release en behoort dus tot de promotionele activiteiten.

Effectuation en causation

Het opnemen van videobeelden is de enige beslissing die bij deze case een nieuwe plaats heeft gekregen. Wat erop neerkomt dat één indicator van de ontwikkelingssequentie naar de releasessequentie is verschoven (grijze iconen werden niet meegerekend). Die indicator viel onder de dimensie *means oriented* in de categorie van effectuation. De procentuele verhoudingen tussen effectuation en causation tonen bijgevolg geen significante verschuivingen ten opzichte van de individuele evolutie uit paragraaf 3.5.1. Het komt hier neer op 90,7% voor effectuation en 9,3% voor causation. In de praktijk werden er 5 indicatoren binnen het causationmodel geïdentificeerd. Daaronder horen er 4 thuis in de dimensie *goal oriented* en slechts 1 onder de dimensie *competitive analysis*. Er kroop veel energie in het plannen en organiseren van de opnames. Zo werd er gezocht naar een studio die groot genoeg was en voldoende materiaal had (event 10), er werd vooraf elke studiosessie een goede planning opgesteld (event 14), er werd gezocht naar extra muzikanten om specifieke rollen in te vullen (event 12) en de lead sheets die werden gemaakt legden specifieke arrangementen vast (event 13). Dus hier was meer nood aan concrete voorbereidingen die met visie werden aangestuurd. Daarbij werden er ook contracten opgemaakt voor de guesmuzikanten, om de gebruiksrechten van de audio over te dragen aan CM (event 16), wat valt onder *competitive analysis*. Desondanks Sam Vloemans door een iets georganiseerdere logica werd gedreven, heeft dit proces zich zoals bij elke case stapsgewijs ontwikkeld. De muziek werd gaandeweg dit ontwikkelingstraject geschreven, wat deuren open deed voor nieuwe ideeën zoals de keuzes voor de guesstartiesten

(events 7, 19, 22 en 23) . Er is ook teken van veel cocreatie, wat toont dat deze productie toch echt zoals het crazy-quilt-principe van Sarasvathy definitiever is geworden overheen het traject. Bij elke partnership was ruimte om te bewegen, waardoor die samenwerking een nieuwe invulling gaf aan het doel (thematiek in de muziek).

Release

Sequentie en overlapping

De releasessequentie gaat van start zodra die eerste videobeelden van de studiosessies werden gemaakt, wat dus overlapping geeft met de ontwikkelingssequentie. Desondanks is er een heel duidelijke overgang naar een focus op releaseactiviteiten, omdat Vloemans had beslist om 2019 open te laten en daardoor de ruimte te creëren voor een beheerste zoektocht naar zakelijke ondersteuning. Tegelijkertijd startte hij zelf al de promo in januari 2019 (event 34), maar kwam hij later wel uit bij Stilletto Productions (event 37), waar tenslotte een promodeal mee werd mee overeengekomen (event 44). De voornaamste releasebeslissingen vonden dus allen plaats in 2019, zoals ook de beslissing om de plaat in eigen beheer uit te brengen (event 42).

Effectuation en causation

De procentuele verhouding in gebruik krijgt hier dus ook slechts een kleine verschuiving ten opzichte van de individuele evolutie (par. 3.5.1.). De teller komt te staan op 89,1% voor effectuation en 10,9% voor causation. Die causationlogica is te vinden in 2 indicatoren binnen de dimensie *goal oriented* en 3 indicatoren binnen *competitive analysis*. Wat te verklaren is doordat er enerzijds een planning werd gemaakt met Stilletto Productions over hoe de promotie concreet zou worden aangepakt en welke prestaties elke partij zou brengen (event 44). Daarnaast is er ook een concrete planning voor de release gekomen met datums voor singles en de full album (event 45). Dat wijst erop dat er binnen de release toch ook weer plaats is voor planning en strategie, maar dat dit niet meteen sterker voorkomt dan in de ontwikkelingsfase. Daarnaast werd één contract opgemaakt met Stilletto Productions (event 44), is er een registratie bij Simim en Sabam die inkomsten genereren om de plaat mee te financieren (event 45) en werden platen ook fysiek verkocht na concerten en via de website van CM (event 47). Deze drie events werden gerekend onder de dimensie *competitive analysis*, omwille van de contractuele afspraken en transacties in de markt. Dus in vergelijking met de ontwikkeling ligt hier een bijkomende focus op de markt. De muziek moet nu eenmaal de wereld ingestuurd worden. Tenslotte is de effectuationlogica in deze release toch ook weer de drijvende kracht

voor beslissingen. Dat is bijvoorbeeld te merken aan de manier waarop het logo ([event 32](#)) werd ontwikkeld door een toevallig contact uit het netwerk, wat dan leidde tot de opportuniteit om dit logo te gebruiken als basis voor het albumdesign ([event 43](#)), ook weer ontworpen door een contact uit het eigen netwerk. Daarnaast kwam het idee om festivalprogrammatoren te contacteren, waarvoor beroep werd gedaan op contactgegevens van de promoagent en waardoor CM uiteindelijk op het bekende North Sea Jazz terecht kwam ([event 39](#)). Wat voorbeelden zijn van het netwerk dat dient als een veerplank voor opportuniteiten, waardoor nieuwe doelen zich vormen. Dat is enkel mogelijk met een gevoel voor ondernemerschap met een flexibele mindset.

Hoofdstuk 6: Conclusie en aanbevelingen

1. Discussie

Deze studie onderzocht enerzijds de *drijfveren* en anderzijds de *denkprocessen* van muzikale entrepreneurs die verschillende facetten in en rond de productie van hun muziek met een DIY-filosofie benaderen. Daarvoor werd een multiple case study opgezet die gebruik maakte van een conceptueel model dat acht motivators beschrijft voor DIY-gedrag (Wolf & McQuitty, 2011) en twee theoretische lenzen toepaste uit de ondernemerschapsliteratuur genaamd effectuation en causation (Saravathy, 2001).

1.1. De drijfveren bij DIY-muziekproductie

Om de drijfveren van de muzikanten te achterhalen werd in een eerste stap een verkennende studie opgezet die het Do-It-Yourself-principe bestudeert binnen diverse contexten in de academische literatuur. Zodoende kon dit wetenschappelijk onderbelichte concept zijn plaats worden gegeven binnen de grenzen van het huidige muzieklandschap. Uit die literatuur bleek dat DIY-muziekproductie wordt gedefinieerd als een situatie waar artiesten controle willen hebben over de *productie*, *promotie* en *distributie* van hun eigen muziek, waarbij de processen in veel gevallen gescheiden worden gehouden van de grotere platenlabels en de professionele netwerken die zich daarrond positioneren (Hitters en den Drijver, 2017). De bevindingen in deze studie suggereren echter dat deze beschrijving inadequaat is vergeleken met de praktijk. Niet alle DIY-muzikanten willen controle over het volledige proces, omdat dit tijd wegneemt van het artistiek aspect. Daarbij tonen de muzikanten in deze studie allen een variatie aan partnerships met verscheidene spelers uit de professionele sector, die al dan niet strategisch werden gekozen. Belangrijke voorbeelden die naar boven kwamen bij de cases zijn samenwerkingen met onafhankelijke boekingskantoren, zelfstandige promoagents, 'micro-independent' labels die bij de promotie of distributie assisteren, managers met een veelzijdig takenpakket of zelfs een groter label onder de vorm van een aangepaste distributiedeal. De uiteindelijke invulling van die samenwerking varieert naargelang de context van de beschikbare middelen (ook niet-economisch) van beide partijen. De muzikanten leken over het algemeen eerder op zoek te gaan naar ondersteunende schakels in plaats van een volledig bepaald samenwerkingspakket. Die nood aan ondersteuning was het hoogst tijdens de release van de muziek. Voornamelijk dan op vlak van promotie, distributie, boekingen en het zakelijke luik. Meninge over de nood aan

management waren verdeeld. Het leek erop dat er meer behoefte was aan managers die zakelijk efficiënt zijn, dan managers die inspraak zouden hebben over de kern van de muziek op lange termijn, waardoor de muzikant minder controle heeft over zijn eigen carrière. Elke muzikant zocht dan ook de balans te houden tussen autonomie en ondersteuning van professionele diensten. Daaruit concludeert deze studie dat het DIY-concept geen binaire aard heeft, waar een muzikant volledig *wel* of volledig *niet* autonoom creatief werk produceert. Het beschrijft eerder een filosofie of werkethiek die verweven is doorheen het proces van muziekproductie. Het kan ook bekeken worden als een techniek om uit noodzaak over te kunnen schakelen naar eigen krachten. Daarvoor is het creatief inzetten van beschikbare middelen en het engageren van de community rond de band om creatieve oplossingen tot stand te brengen van groot belang. Dat is wat men *maximal DIY* noemt, tegenover *minimal DIY*, waar een muzikant heel individualistisch te werk gaat. Dat bouwt dan ook een brug tussen de twee onderdelen in dit onderzoek, *DIY-muziekproductie* en *ondernemerschap*. Professionele actoren binnen beide velden moeten zich zien te manoeuvreren in een markt omgeven door beperkte middelen en hoge onzekerheid en vertonen tijdens die activiteiten vergelijkbare gedragspatronen.

In een tweede stap werden de perspectieven van vier muzikanten uit Vlaamse bodem in diepte vergeleken op basis van hun keuzes om de productie en release van hun muziek op eigen krachten uit te voeren of dus onafhankelijk van de professionele sector. Aaneensluitend werd daar een vijfde case aan toegevoegd om een extra invalshoek te bieden in het kader van de genderverdeling binnen de industrie. Voor de eerste analyses van deze scriptie werd de accumulatie van de academische theorie uit het literatuuronderzoek meegenomen naar de vergelijkingen in het veld. Zodoende kwamen de nuances tussen het conceptueel model, het oogpunt van de muziekindustrie en het gedrag van de cases in de praktijk zorgvuldig naar boven en kon een antwoord geformuleerd worden op het eerste deel van de onderzoeksvraag. Uit de vergelijkingen bleek dat muzikanten door *negen mogelijke motivators* kunnen worden gedreven in hun keuze om muziekproductie DIY te benaderen: (1) een gepassioneerd engagement dat streeft naar detailafwerking; (2) de nood aan een gepersonaliseerde creatieve werkethiek; (3) symbolische waarderingen uit het veld; (4) een connectie met de community rond de band; (5) een nood om zich te differentiëren in de markt en (6) een morele code. De drie laatste motivators werden gezien als de meest significante beweegredenen binnen deze masterproef.

Een eerste significante drijfveer was de *nood om gehoord te worden* in de afwezigheid van beschikbare professionele ondersteuning in zakelijke, promotionele of financiële activiteiten.

Dat ontbreken van support was voornamelijk toe te wijzen aan de release van hun platen, dus niet zozeer aan de productionele kant. De belangrijkste redenen voor die terughoudendheid aan de kant van de professionele sector waren de hoge risico's verbonden aan de investering en de drukbezette agenda's. Risico's werden ervaren als groot indien muziek instrumentaal was, de band een uitgebreide bezetting had of het om een nieuw project ging. Aan de kant van de band kunnen kansen verbeterd worden indien zij ervoor te zorgen dat er al wat concerten op het portfolio staan en dat er toch sprake is van een zekere visibiliteit of erkenning in het veld.

Een tweede belangrijke motivering was ongetwijfeld het vermogen om *economische baten* te halen uit alternatieve methodes van creatie, productie of promotie. Een neus voor opportuniteit en het creatief gebruik maken van beperkte beschikbare middelen zijn hier twee eigenschappen die er bovenuit springen. Door de combinatie van die vaardigheden was het mogelijk voor de muzikanten om spontane oplossingen te bedenken die nieuwe wendingen gaven aan hun project, waardoor extra middelen konden worden verzameld of bestaande middelen konden worden uitgespaard om tenslotte te herinvesteren in nieuwe projecten of ideeën.

De laatste doorslaggevende factor om muziekproductie DIY te benaderen is *een nood aan autonomie* of *vrijheid* tijdens de ontwikkeling van de muziek. Muzikanten zochten die autonomie voornamelijk omwille van drie factoren: het realiseren van *authenticiteit* in de muziek, *controle* in het creatief proces en *flexibiliteit* in de productie van hun plaat. DIY is een instrument om die autonomie in stand te houden. Zodoende kon men eerst en vooral een persoonlijk en authentiek verhaal vertellen. Ten tweede creëerde dat de vrije ruimte om artistieke ideeën zo goed mogelijk te vertalen naar muzikale werkelijkheid en daarbij communicatieve storing tussen partijen te omzeilen. Ten derde zorgde die flexibiliteit ervoor dat ze zich soepel konden bewegen in context van organische samenwerkingen, drukbezette agenda's, complexe (internationale) bezettingen, onzekerheid in de markt (bv. releaseshows) en projectmatige werksferen waar muzikanten als 'multiple job holders' hun aandacht moeten kunnen verdelen over meerdere artistieke en niet-artistieke activiteiten (Siongers et al., 2016). Door geen rekening te hoeven houden met onder meer beperkende deadlines, contractueel afgesproken prestaties of creatieve grenzen kunnen DIY-muzikanten zich adaptief opstellen waardoor ze hun opgestelde doelen kunnen wijzigen of concretiseren naargelang informatie binnenstroomt gaandeweg het proces.

De enige vrouwelijke muzikant die in de studie werd opgenomen, bleek gedreven te zijn door een behoefte aan flexibiliteit en creatieve controle in het creatieproces. In tegenstelling tot wat

de literatuur suggereert, had deze artiest op vlak van de productie van haar muziek geen eerdere negatieve ervaringen met de mannelijke dominantie in de industrie. Zij werd in haar keuzes om muziek zelfstandig te produceren dan ook niet gemotiveerd door een behoefte aan persoonlijke 'empowerment'.

Tot slot werden er een aantal variabelen opgepikt die mogelijks een faciliterende rol spelen in het DIY-productieproces van muziek. Dat zijn de verscheidene beschikbare *technologische tools* of *digitale platformen* en een sterk *netwerk* met een *collectivistische houding*. Digitale hardware en tools vergemakkelijken productionele en promotionele taken, terwijl een sterk verbonden netwerk het project ondersteunt. Daarmee bevestigt dit deel van de studie enerzijds het belang van de digitalisering zoals aangebracht door Gauntlett (2018) en leunen de bevindingen meer naar de kant van *maximal DIY* voorgesteld door Palmer (2014). Beiden zijn inspirerende bronnen die DIY plaatsen in context van 'Do It With Others', waar het oorspronkelijke DIY-concept breder wordt getrokken om te omschrijven hoe een wisselwerking tussen creatieve 'DIY'-geesten als draagvlak kan dienen voor individuele projecten en deze naar een hoger niveau kunnen tillen.

1.2. De denkprocessen bij DIY-muziekproductie

Om de denkprocessen van de muzikanten te achterhalen werd overgeschakeld naar een *process research approach*. Die methode maakte het mogelijk om de productieprocessen van vier recente platen in kaart te brengen aan de hand van *event sequence-lijsten* die de beslissingen van de muzikanten beschrijven overheen hun traject. Zodoende werd in kaart gebracht welke onderliggende logica's muzikanten hanteerden in het maken van beslissingen over de creatie, productie en release van hun muziek, op basis van een effectuation- en causationmodel (Sarasvathy, 2008; Reymen et al., 2015).

In een *eerste stap* werd in het theoretisch luik de term 'muzikale entrepreneur' verkend (hoofdstuk 3, par. 3.1.). Daaruit bleek dat zowel muzikanten als entrepreneurs zich bewegen in een context van onzekerheid in de markt, met hoge onvoorspelbaarheid waarin een flexibele houding cruciaal is. In de *tweede stap* werd een *alternate template design* toegepast op basis van een effectuation- en causationmodel ontworpen door Reymen et al. (2015). De resultaten van de template match voor effectuation zijn te vinden in hoofdstuk 5 paragraaf 1.2., de resultaten voor de match met causation zijn te vinden in paragraaf 1.4. De bevindingen uit deze analyses suggereren dat de vier cases uitgebreid onderzocht in deze studie allen overheersend de effectuationlogica gebruikten in hun plaatproducties. Daarmee levert dit onderzoek twee

bevestigingen. Enerzijds kan er voor deze research sample geconcludeerd worden dat het model van effectuation een goede match biedt met de natuurlijke werking geconstateerd binnen de *creatieve industrieën*, zoals werd voorgesteld door Van Andel en Schramme (2015). Anderzijds biedt dit onderzoek de bijkomende bevestiging van de conclusie gepresenteerd door Berends et al. (2014), die stellen dat effectuation in de praktische context van *new product development* (hier de productie van een plaat) bij een kleine organisatie (hier een muziekproject) een interessant theoretisch perspectief kan zijn om strategische beslissingen te bestuderen. Deze studie doelt er echter niet op om generaliserende conclusies te trekken naar het bredere veld, maar eerder een indicatie te geven van de bruikbaarheid voor flexibele modellen als effectuation binnen het ondernemerschapsonderzoek. Desondanks werden er voor elke case wel enige sporen van een causationlogica geregistreerd in een variatie aan situaties. Al was dat gebruik in contrast met effectuation slechts in zeer beperkte mate te bespeuren.

Uit de analyses kon afgeleid worden dat alle dimensies van de effectuationtheorie prominent aanwezig waren in het gedrag van de muzikale entrepreneurs. Waar effectuation sterk tot uiting kwam, was in de manier waarop de muzikanten gebruik maakten van beperkte beschikbare middelen en hun lokaal netwerk om zelf opportuniteiten te creëren en creatieve oplossingen te bedenken. Dat staat parallel met de bevindingen dat DIY-muziekproductie sterk ondersteund wordt door *collectivisme* binnen de *community* rond de band en gedreven wordt door de economische baten die te vinden zijn in het creatief inzetten van die eigen middelen. Een tweede thema dat sterk naar voren kwam was het organisch en stapsgewijze proces dat zich ontwikkelde in de trajecten van deze platen. Elke stap gaf de ruimte om doelen te herformuleren of nieuwe ideeën te visualiseren gebaseerd op reële feedback. De houding van de muzikanten ten opzichte van de externe omgeving had ook een open karakter. Muzikanten toonden zich ontvankelijk voor nieuwe informatie en kenden een hoge mate aan cocreatie binnen hun samenwerkingsverbanden, wat tenslotte mee vorm gaf aan de muziek. Dat vraagt om veel flexibiliteit, in tegenstelling tot causation, waar eerder op lange termijn doelen wordt afgestemd, met een diepgaande planning, waar niet zo gemakkelijk van afgeweken kan worden en waar partners worden geselecteerd om specifieke doelen te bereiken. Die *flexibiliteit* is een tweede overeenkomst met de bevindingen uit het eerste deel van de studie, waar muzikanten getuigden van een nood aan autonomie om flexibiliteit te kunnen bewaren doorheen hun proces.

Omwille van deze manier van werken was het mogelijk voor de muzikanten om het overzicht te bewaren op kleine investeringen gaandeweg, waardoor ze risico's binnen de perken konden

houden. Er werd enkel ingezet wat ze bereid waren te verliezen of wat ze konden opvangen en financiële planningen waren aanpasbaar naarmate nieuwe financieringsmogelijkheden zich doorgaans het proces presenteerden. Daardoor bleven de investeringen onder hun controle. Naarmate meer middelen vrijkwamen konden er weer nieuwe ideeën uitgetoetst worden. Dat wijst op een sterke adaptieve houding, wat typisch is voor effectuation.

In een *derde stap* kon overgegaan worden naar analyses binnenin de individuele cases, om op die manier de evolutie in gebruik van effectuation en causation in beeld te brengen doorheen het productieproces van elke plaat. Daarvoor werd allereerst de *algemene evolutie in gebruik* grafisch weergegeven (hoofdstuk 5, par. 2.2.), waaruit bleek dat algemeen gezien, het gebruik van effectuationlogica afneemt naarmate de productie van de plaat richting de latere fases van het proces evolueert. Daartegenover stijgt het gebruik van causationlogica doorheen de evolutie van de fases. Afgezien van de nieuwe context van muziekproductie volgt deze studie zowel de bevindingen van Berends et al. (2014) als Reymen et al. (2015), waar de effectuationlogica voornamelijk in de beginfases aanwezig was, maar waar het gebruik van afzwakte in ruil voor meer causationlogica in de latere fases van het project. Deze resultaten verschillen echter van de bevindingen gerepresenteerd door Lingelbach et al. (2015), waar er meer sprake was van een fluctuatie dan evolutie. Toch is het cruciaal contrast met elk van deze studies dat effectuation hier de sterk *dominerende logica* is overheen alle fases.

Daarna werd per case de *individuele evolutie* in beeld gebracht (hoofdstuk 5, par. 3.2.1., 3.3.1., 3.4.1., 3.5.1.). Daar was te merken dat bij alle cases causation het sterkst in de releasefase was, ten opzichte van de idee- en ontwikkelingsfases. Die resultaten zijn te herleiden naar het feit dat elke case in het releaseproces overschakelde naar een doel op lange termijn dat zich bevindt in de externe omgeving, waarvoor bij wijze van een strategische planning concrete targets werden opgesteld, om daar tenslotte doorheen de releaseperiode naartoe te werken. Concreet ging dat over de releasedatum van singles en de full album of deadlines voor het artwork, de persing en videoclips, maar ook de invulling en het inplannen van doordachte promotionele activiteiten en het faciliteren van transacties in de markt. Dergelijke concrete activiteiten zijn meer gefundeerd in een causationlogica. Desondanks was er toch nog steeds ruimte om te bewegen binnen deze planningen om, afhankelijk van onverwachte gebeurtenissen of onvoorziene informatie, in te kunnen spelen op nieuwe opportuniteiten. Voor de cases afkomstig uit de oudere generatie kan gezegd worden dat zij meer causationlogica toepasten in het ontwikkelingsproces dan de cases uit de jongere generatie van muzikanten. Zij stuurden hun productieproces met meer concrete

visie aan, streefden in sommige situaties wel concrete doelen na in hun samenwerkingen met externe partijen (zoals producers zoeken die een specifieke sound kunnen geven) en hadden meer oog voor structuur en organisatie. Er kan echter niet meteen geconcludeerd worden dat dit gerelateerd is aan het niveau van expertise van de muzikant, het lijkt eerder een minder rechtstreeks gevolg te zijn van de complexiteit van het project. Om die reden kan de assumptie worden aangenomen dat causationlogica mogelijks toeneemt in gebruik, als een reactie op invloed vanuit de externe omgeving, bijvoorbeeld door de druk van een deadline.

In een *vierde stap* werden de individuele trajecten herleid naar *grafische tijdlijnen* (hoofdstuk 5, par. 3.2.3., 3.3.3., 3.4.3., 3.5.3.). Daaruit kon geconcludeerd worden dat de verscheidene fases van de productieprocessen niet te herleiden waren naar een lineair traject. In andere woorden liepen de standaardfases van muziekproductie grotendeels door elkaar. Dat komt omwille van eerder besproken eigenschappen zoals het organisch karakter van die processen, omdat vaak op iteratieve wijze muziek werd geschreven, in afwisseling met productionele en promotionele activiteiten. Eén case kende zelfs een omgekeerd traject. Daar werd gestart met de creatie van een liveshow, waarna pas werd overgegaan naar de plaatproductie om dan weer over te gaan naar de creatie van een liveshow. Dat heeft tenslotte een impact gehad op het vermogen van die case om overheidssteun aan te kunnen vragen.

2. Implicaties en aanbevelingen

Deze studie heeft enkele implicaties voor de wetenschap, die ik hieronder opsom. Vervolgens formuleer ik een aantal praktische aanbevelingen voor het onderwijs, de artiest, het beleid en de professionele sectoren.

2.1. Implicaties voor de wetenschap

Het DIY-concept

Ten eerste geeft deze studie nieuwe informatie over het DIY-concept aan de hand van reële data en brengt daardoor de nodige aandacht op een globaal/lokaal fenomeen dat zich binnen het brede veld van de creatieve industrieën voordoet. Tijdens deze masterproef werd voornamelijk gefocust op de context van de muziekindustrie. Ondanks Do-It-Yourself binnen diverse velden geïdentificeerd is geweest als een betekenisvolle werkethiek, blijkt dit een onderbelicht thema te zijn in het onderzoek over de muziekindustrie. Kwantitatieve studies als Siongers et al. (2016) tonen hoe moeilijk het is om van een passie iets zelfvoorzienend te maken, met als gevolg dat

kunstenaars zich vaak in situaties begeven van *multiple job holding* om economisch te kunnen overleven. Daarbij werd door MIDiA Research aangetoond hoe steeds meer muzikanten hun muziek rechtstreeks uitbrengen op de markt (Mulligan, 2019a). Diepgaande kennis over waarom creatieve makers gedreven worden richting autonome productie, vrijwillig of noodzakelijk, geeft een beter zicht op de reële professionele settings waarin muzikanten terecht komen. Die informatie is nuttig voor verder onderzoek over de verschillende condities die invloed kunnen hebben op culturele productie binnen de creatieve industrieën. Meer inzicht daarin kan ook een rol spelen bij beleidsvorming in het kader van ondersteuning van de kunstenaar in de culturele en de creatieve sectoren. Beleidsmakers dienen kennis te nemen van de dynamische contexten waarin autonome kunstenaars zich kunnen ontwikkelen.

Het model van Wolf en McQuitty

Ten tweede beantwoordt deze studie aan de oproep van Wolf en McQuitty (2011) om hun model dieper te bestuderen, te valideren en bijkomende motivators te identificeren. In dit onderzoek werden twee nieuwe drijfveren geïdentificeerd die eigen zijn aan de setting van DIY-muziekproductie en twee variabelen die mogelijks een faciliterende rol spelen. Zodoende neemt deze studie het conceptueel model over uit de marketingtheorie en plaatst ze deze binnen een nieuwe research setting, waarin de focus niet ligt op de typische consument, maar op de 'professionele consument'. Daarmee draagt dit onderzoek bij aan de theoretische kennis over de beweegredenen achter DIY-activiteiten en heeft deze studie kunnen valideren in welke mate de oorspronkelijk gedefinieerde motivators standhouden in andere onderzoeksvelden.

Effectuation- en causationtheorie

Een derde implicatie is de bijdrage van dit onderzoek aan de theoretische kennis over effectuation en causation, wat reeds een sterk gefundeerde theorie is, maar die ook nog steeds in ontwikkeling is; Matalamäki (2017) spreekt over de eerste sporen van de fase van maturiteit. Daarbij brengt dit onderzoek meer begrip over het simultaan gebruik van effectuation- en causationlogica, naast ook inzichten over de evolutie van die combinatie doorheen het proces van muziekproductie. Waar sommige onderzoeksperspectieven beide modellen beschouwen als twee tegenpolen die apart en exclusief voorkomen, volgt dit onderzoek eerder de conclusie van Reymen et al. (2015), dat effectuation en causation twee logica's zijn die als onafhankelijk van elkaar moeten worden bestudeerd en bijgevolg dynamisch in cogebruik kunnen voorkomen. Daarmee bevordert dit onderzoek de wetenschappelijke conceptualisering van strategische beslissingsprocessen in onzekere marktomgevingen.

Process research methode

Een vierde implicatie is dat dit onderzoek de eerste is die effectuation- en causationlogica toepast binnen de context van DIY-muziekproductie. Zodoende worden deze concepten binnen andere contexten gesitueerd, wat nodig is om nieuwe, aanvullende facetten aan het licht te brengen. Daardoor kan ook de generaliseerbaarheid van die theorie worden versterkt zoals aangegeven door Sarasvathy (2008). Kenmerkend voor deze masterproef is dat het door middel van een process research design de verschillende fases in beeld heeft kunnen brengen waar muzikanten overschakelen van een flexibele logica naar een meer planmatige of strategische aanpak. Deze procesbenadering maakte het met andere woorden mogelijk om te bestuderen waar, hoe en wanneer nu net die verschillende logica's ingezet worden tijdens het proces van muziekproductie. Zodoende heeft deze studie meer inzicht gegeven in de interne denklogica's en motivators die culturele entrepreneurs drijven in het maken van hun beslissingen.

2.2. Praktische aanbevelingen

2.2.1. Het educatief niveau

Basispakket van DIY-vaardigheden

De DIY-beweging reikt ook veel verder dan de grenzen van het muzieklandschap. Het zit verweven in de beeldende kunsten, in de mode, in de podiumkunsten tot zelfs in de sector van de evenementen. Het is een mentaliteit die creatieve makers inschakelen om tussen de lijnen te kunnen opereren in een poging om met beperkte middelen hun creatief werk te kunnen realiseren. DIY stelt artistieke voorop en is daarmee de motor van bijzonder inventieve engagementen. Bijgevolg is de kracht van deze houding niet te onderschatten in de potentiële bijdrage die deze kan leveren aan de culturele waarde. Daarbij is vindingrijk omgaan met de schaarsheid van middelen een cruciale vaardigheid om het hoofd boven water te kunnen houden binnen de onvoorspelbare context van de kunsten. Het zijn de makers die hier het creatiefst en efficiëntst mee omgaan die uit de massa kunnen springen. Begrijpen hoe DIY, in combinatie met samenwerkingen met de professionele sectoren, het meest efficiënt ingezet kan worden is daarom een vitale invalshoek voor vervolgonderzoek. Er is echter meer theoretische kennis nodig van de verschillende condities die de optimale balans tussen DIY en professionele afhankelijkheid beïnvloeden, om die tenslotte om te zetten naar een operationalisering van kernvaardigheden, waar een basispakket aan essentiële DIY-skills uit kan worden opgebouwd en vervolgens meegegeven kan worden aan toekomstige creatieve producers.

Eens die vaardigheden concreet zijn geïdentificeerd kunnen kunstopleidingen daar aangepaste instructieve programma's of workshops op afstemmen. Een dergelijk basispakket van DIY-vaardigheden zou een overzicht moeten kunnen bieden van de combinatiemogelijkheden tussen best practices binnen de creatieve industrieën en volledige creatieve, technische en zakelijke zelfstandigheid. Deze vaardigheden kunnen jonge artiesten aangeleerd krijgen, zodat ze weten wanneer in te zetten op professionele diensten en hoe over te schakelen op eigen krachten om onafhankelijk te kunnen opereren in de bredere creatieve industrie. Zodoende kunnen ze dit vervolgens afstemmen op hun persoonlijke noden en kunnen ze de beste balans tussen beide perspectieven realiseren, waardoor ze zich een weg kunnen banen doorheen de diverse dynamische, onvoorspelbare en competitieve contexten waarbinnen ze uiteindelijk artistiek moeten zullen opereren. Centrale thema's in die workshops kunnen onder meer de volgende zijn: een wisselwerking met de community, leren omgaan met digitale platformen voor een onafhankelijke release, technische toepassing van hardware en software gerelateerd aan de zelfstandige productie van muziek, de applicatie van alternatieve financieringsmodellen en creatieve oplossingen leren bedenken in probleemsituaties.

Effectuation en causation als educatief kader

Dit onderzoek toonde aan dat ondernemerscompetenties binnen verschillende scenario's van cruciaal belang zijn voor muzikanten om zich te kunnen organiseren in hun producties. Voor onderwijsinstellingen die muzikanten willen voorbereiden op deze situaties is het belangrijk om in te spelen op de kennis die de effectuationtheorie biedt over het verstandig coördineren van hun creatief, technisch of zakelijk traject. Ondanks causation in mindere mate aanwezig was binnen de onderzochte cases, is ook dit perspectief een essentieel kenmerk van het proces. Het is daarom zinvol om muzikanten zowel effectuation- als causationlogica aan te leren zodat zij kunnen afwisselen tussen een flexibele houding en een strategische benadering naargelang een bepaald scenario daar om vraagt. Concreet zijn er een aantal ondernemersvaardigheden waar op educatief niveau extra aandacht aan gegeven kan worden:

Zich adaptief leren opstellen zodat plannen vlot aangepast kunnen worden en de muzikanten daardoor onverwachte situaties of informatie naar hun hand kunnen zetten. Zo kan men sneller reageren op plotse financieringsmogelijkheden in de ontwikkelingsperiode of bijvoorbeeld de release van een single afstemmen op live speelkansen die zich plots aanbieden.

Actief interactie leren aangaan met de buitenwereld door communicatieve vaardigheden te internaliseren zodat ze al vroeg netwerk kunnen opbouwen. Een directere relatie tussen de muzikant en professionele actoren zoals labels, managers, programmatoren, boekingskantoren, promoagents, producers, maar ook niet-professionele actoren zoals fans in de lokale omgeving zet de deuren open voor nieuwe opportuniteiten.

Een open houding leren aannemen in plaats van zich afschermen van externe invloed. Bij wijze van cocreatie kunnen externe partijen zoals producers, collega-muzikanten, designers of filmmakers aangetrokken worden die mee mogen na denken over het eindproduct en zich daardoor extra gaan engageren, waardoor de muziek of creatieve projecten daarrond naar een hoger niveau getild kunnen worden. Daardoor kunnen ze zich vervolgens beter onderscheiden in de competitieve omgeving.

Creatief gebruik leren maken van beschikbare middelen om op die manier minder afhankelijk te worden van externe financiering. Zo kan uiteindelijk de creatieve controle bewaard worden waar muzikanten vaak naar op zoek zijn.

De zakelijke praktijk leren managen zodat muzikanten op hun eigen krachten leren vertrouwen. Dat maakt het mogelijk om soepeler te bewegen in een industrie waar relatief weinig zekerheid is op vlak van professionele ondersteuning. Dit bleek tenslotte het punt waar de meeste onder hen uit noodzaak moesten overschakelen naar eigen beheer. Begrijpen hoe dat nu best zelf aanpakken zou bijvoorbeeld kunnen voorkomen dat ze ontmoedigd geraken indien ze geen externe partners vinden om met samen te werken en daardoor zonder opties vallen.

Gebruik leren maken van planning en strategie op gepaste momenten in het proces. Daardoor kunnen ze zich beter positioneren in de markt wanneer hun doelen concreter worden en de scope van het project afgebakend geraakt zoals voornamelijk, maar niet uitzonderlijk, het geval bleek in de release. Planmatige structuur aanbrengen in de ontwikkelingsperiode kan mogelijks ook de kans vergroten dat ze ondersteuning vinden in de release. Zo kunnen ze bijvoorbeeld al vroeger in het traject op concrete targets mikken. Met die creatieve tussentijdse resultaten kunnen ze al stappen zetten richting visibiliteit in de externe (professionele) omgeving. Dat staat in contrast met geheel ongepland aan de slag gaan, waardoor ongekende projecten in de release mogelijks gemakkelijker voor een gesloten deur blijven staan omdat artiestenroosters al volledig volzet zijn.

Standaardformules

De productietrajecten van deze cases tonen dat standaard adviesformules aangeboden door educatieve instituten of non-profitorganisaties niet altijd van toepassing zijn op de organische trajecten van bands, waar het creatie – productie – release – liveshow-verhaal zich soms geheel anders ontwikkelt en waar de alternatieve aard van de muziek niet te plaatsen is onder een typisch labelverhaal. Het is daarom aangewezen dat er nood is aan meer toegepaste workshops die losbreken van de ‘best practice’-methodes, door meer focus te leggen op de thema’s besproken in de vorige twee punten. Het is van belang dieper in te werken op *vaardigheden* naast enkel de *mogelijkheden* in de industrie. Net zoals muziek maken immers enorm veel tijd en inspanning vraagt om het technisch en creatief te bemeesteren, is ook ondernemerschap een expertise die men met veel vallen en opstaan kan ontwikkelen. Zodoende kunnen creatieve makers de competenties aangeleerd krijgen om zelf hun pad uit te stippelen, zonder afhankelijk te zijn van formules die slechts voor een handvol actoren in de industrie realiseerbaar zijn.

2.2.2. Het niveau van de artiest

Praktijkgerichte informatie

Dit onderzoek biedt diepgaande leerzame perspectieven van vier praktijkgerichte cases binnen de Belgische muziekindustrie die als voorbeeld kunnen dienen voor zowel beginnende als semiprofessionele tot professionele muzikanten. De beslissing om muziek in eigen beheer uit te brengen is een grote stap. Muzikanten die voor die keuze staan doen er goed aan om deze wel te overwegen. Deze studie kan hen mogelijks ondersteunen in het maken van de correcte beslissing door zowel de beweegredenen in beeld te brengen van collega-muzikanten, alsook heel het traject van hun platen van start tot eind, met daarbij de strategische keuzes die genomen kunnen worden om een dergelijk project tot een ‘goed eind’ te brengen. De essentie van dit onderzoek is dat ondernemerschap van groot belang is in de creatieve industrieën. Casestudy’s zoals die van Captain Kaiser zijn een voorbeeld voor muzikanten die niet willen blijven zitten op hun creatief werk, maar bij wijze van ondernemerschap zelf hun kansen willen creëren door een proactieve mindset te hanteren in de productie van hun muziek. Initiatieven als Kaiser Fest of de Captain Kaiser Tripel zijn solide tactieken om zelf visibiliteit te creëren rond een band, financiering alternatief te benaderen en zich zodoende te diversifiëren in een industrie waar de meesten de moeite hebben om te overleven.

Ondernemerschapslogica

Een tweede kernpunt is het inzicht voor muzikanten dat zij in hun proces kunnen omschakelen van effectuation- naar causationlogica in de structurering van hun productionele activiteiten. Het is interessant voor artiesten om te experimenteren met combinaties tussen flexibiliteit en strategie om hun tijd zo optimaal mogelijk te benutten, waardoor meer ruimte gecreëerd wordt voor creatieve output, wat tenslotte de primaire drijfveer was voor elke artiest onderzocht in deze studie. De breed besproken productietrajecten bieden rijke informatie aan de lezer over de mogelijkheden in de toepassing van deze twee ondernemerschapslogica's. Zich verder inlezen in deze thematiek is van praktisch nut voor muzikanten om zich op eigen krachten staande te kunnen houden in deze industrie, wat bijgevolg waardevol kan zijn voor hun ontwikkeling als professionele kunstenaar binnen het kunstenveld. Die basis is van cruciaal belang om de innerlijke ondernemer in hen wakker te schudden en zodoende meer zicht te krijgen op de processen die ertoe bijdragen de juiste strategische beslissingen te maken. Het is wenselijk dat die kennis gepaard gaat met coaching uit educatieve instellingen, zodat dit omgezet kan worden naar een praktische applicatie in het veld.

Maximal DIY en digitale tools

Er zijn twee belangrijke schakels binnen het DIY-verhaal die potentieel een impact kunnen hebben op het vermogen om muziek autonoom te produceren, waarvan het voordelig is om al vroeg in de carrière op in te werken. Dat zijn de diverse *digitale tools* en een *sterk netwerk*. Hoe meer contacten in het netwerk bijvoorbeeld, hoe meer opportuniteiten zich kunnen aanbieden, wat ook weer meer deuren open zet en het netwerk versterkt. De notie van *maximal DIY* zoals beschreven door Palmer (2014) is dan ook een hulpvaardig standpunt om te overwegen, dat omschrijft hoe een directe relatie met de community het creatief werk een nieuwe waarde geeft. Mensen die zich persoonlijk betrokken voelen bij de muziek zullen zich meer engageren, wat meer mogelijkheden geeft om de muziek onafhankelijk te produceren. In dat opzicht werkt de community rond een band als een soort springplank voor opportuniteiten.

Op vlak van de digitalisering is het zeer interessant de trends te volgen. Zoals Mathijs Bertel van Ansatz der Maschine aangeeft zijn streamingkanalen, voornamelijk dan Spotify, cruciaal voor de moderne muzikant. Er zijn talloze mogelijkheden om de muziek meer online visibiliteit te geven. Maar iedereen kan tenslotte iets maken en online sharen. 'Opgemerkt' worden is echter wel wat moeilijker. DIY-muzikanten die goed op de hoogte zijn zullen dan ook een voorsprong hebben. Die kennis is cruciaal willen ze hun muziek volledig onafhankelijk distribueren.

2.2.3. Het niveau van beleid

Organische trajecten

Dit onderzoek wijst op het belang van de kennis dat processen binnen muziekproductie zich in verschillende vormen kunnen presenteren. Beleidsmakers kunnen er voordeel uit halen zich te verdiepen in het organisch karakter van productietrajecten en de nood aan flexibiliteit die eigen zijn aan de creatieve industrieën, waarvoor een gepersonaliseerde aanpak aangewezen is, afgestemd op de individuele trajecten van bands.

Muzikale ondernemers

Deze masterproef toont dat er sporen zijn van ondernemerschap onder de muzikanten. Trends uit ander onderzoek voorspellen ook dat muzikanten steeds meer zelfstandig hun werk zullen gaan uitbrengen, wat een kantelpunt zou zijn in de huidige muziekindustrie. De coronapandemie van 2020 kan dat mogelijk ook in versnelling gaan brengen. Nu de economische druk in heel de culturele sector sterk te voelen is, zullen sommige muzikanten noodgedwongen zijn om zelfstandig aan de slag te gaan. Wat de oorzaak ook is, indien muzikanten steeds meer groeien richting ondernemerschap zullen ze binnenkort ergens vallen tussen de categorie van kunstenaar en zelfstandige ondernemer. Het is raadzaam dat het beleid daar dan ook rekening mee houdt. Als Belgische muzikanten bijvoorbeeld een manier vinden om volledig economisch onafhankelijk te zijn, kan het dan ook interessant zijn om vanuit de overheid die ondernemingsgezindheid te stimuleren.

2.2.4. De professionele sectoren

De digitale mogelijkheden om zelfstandig aan de slag te gaan zullen zich steeds sterker en gebruiksvriendelijker ontwikkelen. Er zijn talrijke digitale platformen, apps, hardware en software voor muzikanten om alle aspecten van het productieproces zelf uit te voeren. Aan de kant van de professionele sector is het belangrijk te begrijpen hoe de traditionele muzikant evolueert richting ondernemerschap. Die evolutie zal tenslotte een mogelijke 'desintermediatie' van de industrie met zich meebrengen. Zoals Mark Mulligan van MIDiA Research het verwoordt: "Forget digital service provider (DSP) disintermediation; artist disintermediation is the real threat" (Mulligan, 2019b). Labels zullen hier op moeten inspelen en begrijpen dat traditionele deals vaak niet meer aan de orde zijn, maar dat deals op kortere termijn aangepast aan specifieke noden van de muzikanten uit de nieuwe generatie aantrekkelijker kunnen zijn.

De muzikanten in deze cases zochten bijvoorbeeld flexibiliteit in de productie en controle over het creatief proces, maar hadden nood aan ondersteuning op belangrijke schakelpunten zoals de promotie, de distributie, concertboekingen en bij sommigen ook de praktische zakelijke kant. Dat wil zeggen dat actoren uit de professionele sector zich meer zullen moeten focussen op specifieke dienstverlening dan op een totaalpakket. Bijkomend zullen die diensten voornamelijk betrekking moeten hebben interpersoonlijke relaties, marketing en distributie, maar minder op technische support.

3. Een kanttekening

Toekomstig onderzoek

Dit onderzoek bracht verschillende motivators aan het licht, maar is verder niet ingegaan op de effecten van DIY-gedrag. Het conceptueel model van Wolf en McQuitty (2011) is dus niet in zijn geheel getest kunnen worden. Daarnaast heeft deze studie slechts één vrouwelijke case kunnen onderzoeken, wat ervoor zorgt dat er beperkte empirische informatie werd verzameld om de vrouwelijke invalshoek te bestuderen. Beide limitaties bieden potentieel een vruchtbare bodem voor toekomstig onderzoek. Een derde limitatie is dat deze masterproef bijzonder weinig causationlogica heeft kunnen identificeren, maar dat er weldegelijk tekens waren van een meer planmatige aanpak in bepaalde scenario's tijdens het productieproces. Het kan interessant zijn voor toekomstige onderzoekers om voor zowel het perspectief van effectuation als causation een nieuwe operationalisering van de theorie op te stellen, specifiek afgestemd op de context van muziekproductie. Zodoende creëren zij de mogelijkheid om nieuwe wetenschappelijke informatie over de beslissingsprocessen aan het licht te brengen.

Het perspectief van de muzikant

DIY kan een mooi verhaal zijn, maar het blijkt niet enkel rozengeur en maneschijn. De onderzochte cases getuigen allen van een zware werkdruk gecreëerd door de combinatie van verscheidene professionele taken die samenvallen met één persoon. Er zijn een aantal aspecten van het productieproces, voornamelijk te vinden in de creatieve fases, waar uitdrukkelijk autonomie wordt opgezocht. De kanttekening is echter dat in de zakelijke ondersteuning de DIY-benadering vaak eerder een gevolg is van onvermijdbare omstandigheden. Die druk kan een impact hebben op het creatief proces, wat voor deze muzikanten een kritiek pijnpunt is, waardoor ze allen streven een combinatie tussen DIY en externe ondersteuning.

4. Conclusie

Om te concluderen, DIY-muziekproductie blijkt voor muzikanten zowel een *noodzaak* als een vrijwillige *keuze*. Een DIY-filosofie geeft enerzijds de mogelijkheid om economische voordelen te creëren, vrijheid in het creatief proces te scheppen en flexibiliteit in het traject te faciliteren. Maar anderzijds vraagt het enorm veel engagement om het schrijf-, productie- *en* releaseproces volledig op eigen krachten uit te voeren. Bijgevolg lijkt de praktijk aan te wijzen dat een combinatie tussen DIY en professionele support interessant kan zijn om het beste van beide werelden te benutten.

Daarnaast werd aangetoond hoe de muzikanten overheersend gebruik maken van een effectuationlogica om zich een weg te banen door de onzekerheid en onvoorspelbaarheid dat eigen is aan de creatieve industrieën. Een combinatie tussen een adaptieve houding, creatieve inzet van beschikbare middelen en een goed onderbouwd netwerk lijkt voor de muzikanten in deze studie een praktische manier om strategische beslissingen te maken in de productie van hun plaat. Zodra hun artistieke visie concreet is schakelen ze occasioneel over naar een iets rationelere ingesteldheid om hun muziek te distribueren.

Zowel DIY, effectuation als causation lijken goede tools om in te schakelen in de context van muziekproductie. Om meer begrip te krijgen over de voordelen, nadelen en verschillende condities die ertoe bijdragen muziek met een artistieke visie te ontwikkelen maar binnen een optimaal proces, zal verder onderzoek moeten worden opgezet. Deze thesis hoopt daar een goed fundament voor aan te bieden en daarbij de moderne muzikant te ondersteunen in zijn transitie naar muzikaal entrepreneur.

Bibliografie

1. Literatuur

Albinsson, S. (2018). Musicians as entrepreneurs or entrepreneurs as musicians? *Creativity and Innovation Management*, 27(3), 348-357.

Ansoms, V. (2017). *Pop-rock around the clock. Een exploratief onderzoek naar de factoren die een cruciale rol spelen in de internationale doorbraak van Vlaamse pop-rockartiesten*. Antwerpen: Masterproef aan de Universiteit Antwerpen

Baker, Ted & Nelson, Reed. (2005). Creating Something From Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50. 329-366.

Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2014). Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635.

Bonjack, S. (2016). Online Resources for Music Entrepreneurship. *Music Reference Services Quarterly*, 19(3-4), 236-238.

Bourdieu, P. (1992). *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip*. Amsterdam: Van Gennep.

Byrne, D. (2012). *How Music Works*. San Fransisco: McSweeney's.

Byrne, D. (2015, Augustus 8). Open eindelijk eens de black box van de muziekindustrie. NCR. Geraadpleegd van <https://www.nrc.nl/nieuws/2015/08/08/open-eindelijk-eens-de-black-box-van-de-muziekindu-1524166-a61462>

Chandler, G. & Detienne, D. & McKelvie, A. & Mumford, T. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26. 375-390.

Collier, A. F., & Wayment, H. A. (2017). Psychological Benefits of the “Maker” or Do-It-Yourself Movement in Young Adults: A Pathway Towards Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 19(4), 1217-1239.

Collier, A. F., Wayment, H. A., & Wolf, M. (2020). Do-it-Yourself Activities and Subjective Well-Being. *International Journal of Applied Positive Psychology*,

Daniel, E. M., Domenico, M. D., & Sharma, S. (2014). Effectuation and home-based online business entrepreneurs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(8), 799–823.

Daniels, M. (2019, 10 juli). *Why independent musicians are becoming the future of the music industry*. Geraadpleegd van <https://www.forbes.com/sites/melissamdaniels/2019/07/10/for-independent-musicians-going-your-own-way-is-finally-starting-to-pay-off/#4b19da4e14f2>

De Coster, M. [Vimeo]. (2020, 11 juni). *De kunstenaar als ondernemer*. Geraadpleegd van <https://vimeo.com/55099184>

De Meyer, G., & Ameryckx, K. (1999). *De geschiedenis van de Belgische muziekindustrie*. Geraadpleegd van http://files.muziekcentrum.be/_files/0007898.pdf

den Drijver, R., & Hitters, E. (2017). The Business of DIY. Characteristics, motives and ideologies of micro-independent record labels. *Cadernos de arte e antropologia*, 6(1), 17–35.

Dew N., Read S., Sarasvathy S. D., Wiltbank R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decisionmaking: differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing* 24(4): 287–309.

Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051.

Gauntlett, D. (2018). *Making is Connecting: The social power of creativity, from craft and knitting to digital everything* (2^e ed.). Cambridge: Polity Press.

Gelber, S. M. (1997). Do-It-Yourself: Constructing, Repairing and Maintaining Domestic Masculinity. *American Quarterly*, 49(1), 66-112.

Gillham, B. (2003). *Case Study Research Methods*. London: Bloomsbury Publishing PLC.

Gronow, P., & Saunio, I. (1998). *An International History of the Recording Industry*. London: Cassell.

Hesmondhalgh, D. (1998). The British Dance Music Industry: A Case Study of Independent Cultural Production. *The British Journal of Sociology*, 49(2), 234-251.

Hesmondhalgh, D. (2006). Bourdieu, the media and cultural production. *Media, Culture & Society*, 28(2), 211-231.

Hesmondhalgh, D., & Negus, K. (2002). *Popular Music Studies*. New York: Oxford University Press.

Hirscher, A. L., Niinimäki, K., & Armstrong, C. (2018). Social manufacturing in the fashion sector: New value creation through alternative design strategies? *Journal of Cleaner Production*, 172, 4544-4554.

IFPI. (2019, 2 april). *IFPI Global Music Report 2019: Global Recorded Music Revenues Grow 9.7%*. Geraadpleegd van <https://www.ifpi.org/ifpi-global-music-report-2019/#:~:text=The%20global%20recorded%20music%20market,2018%20were%20US%2419.1%20billion.>

Ingham, T. (2020, 22 juni). *It's happened: The major labels are now generating over \$1m every hour from streaming*. Geraadpleegd van <https://www.musicbusinessworldwide.com/its-happened-the-major-labels-are-now-generating-over-1m-every-hour-from-streaming>

Kotler, P. (1986). Prosumers: A New Type of Consumer. *The Futurist*, 20, 24-28.

Kuhlke, O., Schramme, A., & Kooyman, R. (2015). *Creating Cultural Capital: Exploring Entrepreneurial Actions of Creative Entrepreneurs and its Consequences for Entrepreneurship Education*. Delft: Eburon Academic Publishers.

Kunstenpunt. (2016). *Loont passie? Een onderzoek naar de sociaaleconomische positie van professionele kunstenaars in Vlaanderen*. Geraadpleegd van <https://www.kunsten.be/dossiers/perspectief-kunstenaar/kunstenaarcentraal/609-loont-passie-een-onderzoek-naar-de-sociaal-economische-positie-van-professionele-kunstenaars-in-vlaanderen>

Laermans, R. [Vimeo]. (2012). *Naar aanleiding van de studiedag van Kunstenloket: Wie is kunstenaar?*. Geraadpleegd van <https://vimeo.com/55098200>

Lingelbach, D., Sriram, V., Mersha, T. & Saffu, K. (2015). The innovation process in emerging economies: An effectuation perspective. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*.

Longhurst, B., & Bogdanović, D. (2014). *Popular Music and Society* (3e ed.) Cambridge: Polity Press.

Matalamäki, M. J. (2017). Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship – towards a mature stage of the development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 928-949.

McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial Action And The Role Of Uncertainty In The Theory Of The Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152.

Mulligan, M. (2019a, 13 maart). *2018 Global Label Market Share: Stream Engine*. Geraadpleegd van <https://www.midiaresearch.com/blog/2018-global-label-market-share-stream-engine>

Mulligan, M. (2019b, 11 juli). *Independent Artists: The Age of Empowerment*. Geraadpleegd van <https://www.midiaresearch.com/blog/independent-artists-the-age-of-empowerment>

Negus, K., Street, J., & Behr, A. (2017). Copying, copyright and originality: imitation, transformation and popular musicians. *European Journal of Cultural Studies*, 20(4), 363-380.

Nicholas, T. (2002). *D.I.Y. Music production: Your music, your way – The history and process*. (Master scriptie). Geraadpleegd van <https://ttu->

ir.tdl.org/bitstream/handle/2346/23251/31295017082362.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Palmer, A. [Youtube]. (2013, 1 februari). *The art of asking*. Geraadpleegd van https://www.ted.com/talks/amanda_palmer_the_art_of_asking?language=en#t-143212

Palmer, A. (2014). *The Art of Asking*. Londen: Piatkus.

Passman, S.D. (2010). *All you need to know about the business industry*. New York: RosettaBooks LLC. Geraadpleegd van [http://pineapplestream.com/images/Musicbooks/Passman-All%20You%20Need%20To%20Know%20About%20The%20Music%20Business%20\(7th%20Edition\).pdf](http://pineapplestream.com/images/Musicbooks/Passman-All%20You%20Need%20To%20Know%20About%20The%20Music%20Business%20(7th%20Edition).pdf)

Pinto, M. B., & Gehrt, K. C. (1991). The Do-It-Yourself Health Care Consumer. *Health Marketing Quarterly*, 8(3-4), 97-106.

Reymen, I. M. M. J., Andries, P., Berends, J. J., Mauer, R., Stephan, U., & Burg, van, J. C. (2015). Understanding dynamics of strategic decision-making in venture creation: a process study of effectuation and causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 351-379.

Rocco, F. (2018, 3 juli). *Pauchi Sasaki: the woman with a musical dress*. Geraadpleegd van <https://www.economist.com/1843/2018/07/03/pauchi-sasaki-the-woman-with-a-musical-dress>

ROLI. (2017). *Grimes' exclusive soundpack sends an Electromagnetic Pulse*. Geraadpleegd van <https://roli.com/stories/grimes-electromagnetic-pulse>

Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5-18.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cелtenham: Edward Elgar Publishing.

Sasaki, P. (z.d.). *Self-designed instruments*. Opgehaald van <https://www.pauchi.com/self-designed-instruments>

Siongers, J., Van Steen, A., & Lievens, J. (2016). *Loont passie? Een onderzoek naar de sociaaleconomische positie van professionele kunstenaars in Vlaanderen*. Geraadpleegd van <https://www.vlaanderen.be/publicaties/loont-passie-een-onderzoek-naar-de-sociaaleconomische-positie-van-professionele-kunstenaars-in-vlaanderen>

Strachan, R. C. (2003). Do-It-Yourself: Industry, ideology, aesthetics and micro independent record labels in the UK. Liverpool: University of Liverpool.

Strachan, R. (2007). Micro-independent record labels in the UK. *European Journal of Cultural Studies*, 10(2), 245-265.

Swanborn, P. G. (2016). *Case studies: Wat, wanneer en hoe?* (5^e ed.). Boom: Lemma Uitgevers.

Taylor, R. (2010). *The evolving relationship of record label and artist*. Geraadpleegd van https://www.academia.edu/533323/The_evolving_relationship_of_record_label_and_artist?auto=download

Van Andel, W. & Schramme, A. (2015). Exploring Entrepreneurial Actions of Creative Entrepreneurs and its Consequences for Entrepreneurship Education.

Van de Voorde, E. (2012). *Verslag studiedag: Wie is kunstenaar?* Geraadpleegd van <https://docplayer.nl/4129098-Verslag-studiedag-wie-is-kunstenaar.html>

Van Loy, J. (2020, 7 april). *Corona besmet de Belgische muziek*. Geraadpleegd van <https://stubru.be/coronamuziek/coronabesmetdebelgischemuziek1>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Vincent, J. (2015, 15 april). *Digital music revenue overtakes CD sales for the first time globally*. Geraadpleegd van <https://www.theverge.com/2015/4/15/8419567/digital-physical-music-sales-overtake-globally>

Watson, M., & Shove, E. (2008). Product, Competence, Project and Practice. *Journal of Consumer Culture*, 8(1), 69-89.

Wierenga, M., Lindeman, S., Levänen, J., & Hossain, M. (2018). Entrepreneurial innovation processes: Adding a spatial dimension to effectuation theory. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 17197.

Wolf, M., & McQuitty, S. (2011). Understanding the do-it-yourself consumer: DIY motivations and outcomes. *AMS Review*, 1(3-4), 154-170.

Xie, C., Bagozzi, R. P., & Troye, S. V. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 109-122.

2. Interviews

Acda, C. (2020). *Interview Zoom*. 17/07/2020, Berchem.

Acda, C. (2020). *Vragenlijst e-mail*. 13/08/2020, Berchem.

Bertel, M. (2020). *Interview Zoom*. 26/06/2020, Berchem.

Everaert, M. (2020). *Interview face-to-face*. 25/06/2020, Berchem.

Schillebeeckx, S. (2020). *Interview Whereby*. 01/07/2020, Berchem.

Steur, S. (2020). *Interview Zoom*. 01/07/2020, Berchem.

Vloemans, S. (2020). *Interview Zoom*. 01/07/2020, Berchem.

Bijlage 1: Vragenlijst interview

Context en motivatie

1. Kan je jezelf, je bandleden en eventueel het label even voorstellen en de context waarin jullie samenwerking is begonnen?
2. Wat is voor jou DIY-muziekproductie en hoe associeer je jouw manier van werken daarmee?
3. Wat motiveert je om de muziekproductie zelf uit te voeren? Waarom is deze manier van werken belangrijk voor jezelf en je muziek?

Proces van de plaat

4. Kan je wat meer vertellen over het moment dat jij beslist hebt dit in eigen beheer te produceren?
 - Wat waren je doelen, je ambities en je strategie op dat startmoment?
 - Wanneer heb je de knoop doorgehakt en wat was de eerstvolgende stap?
5. Kan je stap per stap beschrijven hoe vanaf dan het creatief, zakelijk en technisch proces van dit album verliep, welke strategische beslissingen je hebt genomen en waarom?
 - Belangrijke vragen in de bespreking van de fases:
 - Wat heeft de muzikant gedaan en op welke locatie?
 - Hoe heeft die dat gedaan (via welke hardware/software/mediakanalen)?

- Waarom heeft hij/zij dat zo gedaan?
- Van waar komt de know-how?
- Met wie heeft de muzikant *wel* of *niet* samengewerkt en waarom? Hoe is die samenwerking begonnen? Wat waren de onderliggende afspraken?

Bijvragen per fase

Preproductie

- Op welke momenten in het proces werd er repetitietijd voorzien, waar ging dat door en hoe ging dat in zijn werk?
- Hebben ze een demo gemaakt? Zo ja, wat waren de redenen daarvoor en hoe hebben ze die demo gemaakt?

Productie

- Hoe ging de effectieve recording van de instrumenten in zijn werk?
- Was er sprake van sound editing voor die verschillende opgenomen tracks? Zo ja, hoe verliep dat?
- Hoe ging het mixen van de tracks in zijn werk?
- Hoe verliep het masteren van de muziek?

Release

- Hoe heb je de *distributie* van het nummer/album aangepakt?
- Op welke manier en wanneer werd er *promotie* uitgevoerd tijdens het verloop van dit proces?
- Hoe heb je het beheer en de exploitatie van de auteursrechten aangepakt?

Extra vragen: effectuation en causation

6. Hoe en op welke momenten heb je het creatief en het zakelijk aspect strategisch ingepland?
7. Op welke momenten kwam je in contact met concurrentie en hoe ben je ermee omgegaan?
8. Welke financiële of materiële middelen heb je moeten verzamelen om deze productie te kunnen realiseren en hoe ben je aan die middelen gekomen?
9. Op welke manier heb je het budget beheerd? Had je daarbij van vooraf oog voor de te komen winsten en hoe/wanneer werden die winsten verdeeld?

Dimensies, motieven (en effecten) bij DIY-activiteiten

Marketplace evaluation

10. Hoe ervaar jij de producten (apparatuur) en professionele diensten (outsourcing) die aanwezig zijn op de markt m.b.t. het productieproces van jouw muziek? Hoe ga je daar mee om?

Identity enhancement

11. Hoe ervaar jij de genderverdeling in de industrie? Wat is de impact daarvan op jouw productie?
12. Kan je omschrijven wat een online en een offline 'community' voor jouw betekent? Wat voor impact heeft dat gehad op de productie van dit album?
13. Wat is voor jouw het belang van authenticiteit en uniekheid op vlak van muziek en hoe benader je dit in je eigen muziekproductie?
14. Hoe plaats jij jezelf en je muziek tegenover de 'mainstream' muziekindustrie en dus de grote labels? Hoe is je relatie met deze industrie en wat voor impact had dat op dit productieproces?

Digitalisering

15. Wat is voor jou de impact van digitalisering en de bredere evolutie in technologie geweest op je muziek en het productieproces van dit album?

Effecten die volgen uit DIY-projecten (zijn weggevallen)

16. Wanneer is de productie van een album in eigen beheer voor jouw succesvol of geslaagd? In welke mate was dit project dan voor jou geslaagd?
17. Wat ervaar je of hoe voel je jezelf eens het project is afgelopen?
18. Hoe heeft COVID-19 een impact gehad op jouw productie van muziek?

Bijlage 2: Diepte-interviews

De volledige interviews werden apart bijgevoegd.

Bijlage 3: Vragenlijst e-mail

Vragenlijst ingevuld en verzonden per e-mail door Chantal Acda op 13/08/2020.

Wat is het belang van een DIY-mentaliteit binnen de diverse aspecten van de productie en release van uw muziek? Op welke manieren maakt u gebruik van die DIY-filosofie in de activiteiten rond uw muziek

Ik ben iemand die heel graag met niet teveel mensen te maken krijgt in de eerste fase van het produceren van mijn platen. Dus daar zit veel DIY. Ook bij het releasen doe ik veel zelf maar niet alles. Ik heb moeten zoeken naar een goede balans. Ik heb ook gemerkt dat veel mensen in het muzikveld, denk aan journalisten etc het heel fijn vinden om direct contact te hebben met een muzikant ipv via een management en dergelijke.

Ik neem een deel van de productie in mijn eigen hand, het schrijven, een deel opnames en bespelen van verschillende instrumenten. Na die fase laat ik anderen wel toe om de productie naar buiten te trekken en universeler te maken. Ook ben ik zeer nauw betrokken bij de boekingen en het contact met journalisten, radio en zalen. Ik bouw heel graag een persoonlijk contact op voor een langdurige samenwerking.

Wat zijn voor u de redenen dat u muziek in 'eigen beheer' uitbrengt?

Ik doe dat soms wel en soms niet. Als ik er wel voor kies dan is dat om verschillende redenen: planning (te kort om nog via andere kanalen uit te brengen) of omdat de creatie vraagt om een zeer persoonlijke aanpak zonder al te veel poespas

Hoe ervaart u de genderverdeling binnen de muziekindustrie? Heeft dit een impact op uw keuze om muziek in eigen beheer uit te brengen of 'DIY' te benaderen?

Dit heeft geen impact want, raar maar waar, ik ben daar heel weinig tot niet mee bezig. En dat als vrouw 😊

Bijlage 4: Event sequence-lijst – Gilman

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
<u>Doorlopende processen: idee (I) - ontwikkeling (O) - release (R)</u>	
GM 1 - Baseert beslissingen op basis van feedback en knowhow (permanente werking) (I + O + R)	Maakt gebruik van knowhow verzameld doorheen de jaren: observeren van klasgenoten, zelf research doen, ervaring bij andere muziekprojecten en rechtstreekse kennis van leerkrachten in het conservatorium. Maakt creatieve, technische en zakelijke beslissingen door af te toetsen met bandleiden, die ook klasgenoten zijn. Krijgt bijvoorbeeld feedback over zijn muziek in Pro Tools (productiesoftware) over karakteristieken zoals 'kicks' die meer impact moeten hebben of een andere 'synthesizersound' proberen gebruiken. Volgt daarvoor vaak het advies van bandleiden.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Accepting, gathering, and incorporating unexpected feedback, leading to changing paths of development.</i> ⇒ Gaat regelmatig in op feedback van vrienden.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Doet zelf research en gebruikt kennis verzameld uit schoolomgeving of andere projecten.
GM 2 – Deelt materiaal met huisgenoot (2017 – 2020) (I + O + R)	Aangezien één van de bandleiden ook een huisgenoot is sinds 2017, werd het mogelijk om gebruik te maken van elkaars materiaal. De filosofie daarachter is om elkaar te steunen in elkaars projecten.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Woont samen met een van de bandleiden waardoor ze elkaars materiaal kunnen lenen.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
<u>Ideefase: 2017</u>	
GM 3 - Ziet de kans om week in leegstaand huis muziek te maken (juli 2017)	Zou gaan samenwonen in een huis met onder andere één van de bandleden. Dat huis zou leegstaan tijdens de zomermaanden van 2017. Na een niet-muzikaal jaar beslist hij de kans te grijpen om zich daar al een week in isolatie te installeren om aan muziek te werken.
<i>Effectuation - Means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Ziet het leegstaand huis als opportuniteit om ongestoord muziek te maken.
GM 4 - Beslist al het eigen muziekmateriaal mee te nemen en leent materiaal (juli 2017)	Er wordt beslist om al het bruikbaar muziekmateriaal dat beschikbaar is, ongeacht de kwaliteit of professionaliteit daarvan, in te zetten voor die eerste week van creatie in Gent (bv. oude viool, gitaar, keyboard). Zowel eigen materiaal als geleend materiaal uit de familie en via connecties daarbuiten wordt meegenomen om te gebruiken als geluidsbron. Eender wat geluid kan maken is van belang.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Maakt gebruikt van materiaal dat hij heeft liggen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Leent materiaal bij kennissen.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 5 - Start week van experimenteren; eerste nummers 'Sunrise' en 'Sleep' (juli 2017)	Start een week van experimenteren met sfeer en klank, in plaats van tekst en traditionele songwriting, door gebruik te maken van instrumenten en materiaal dat hij om zich heen heeft geplaatst zoals een drinkbus voor percussie (wat later op de ep komt te staan). Hij vertrekt daarvoor vanuit ruwe ideeën zonder te beseffen dat dit het begin van de ep zou zijn. Ontwikkelt demoversies van de eerste twee nummers van de uiteindelijke ep. Vertrekt daarvoor enerzijds vanuit een bewerkte gitaar- en baslijn met een spontane zang, wat uiteindelijk het nummer 'Sunrise' zou worden. Anderzijds vertrekt hij vanuit de improvisatie op een orgel, wat het nummer 'Sleep' zou worden. Het schrijfproces valt dus samen met het ontwikkelingsproces omwille van de stijl van muziek. Hij neemt live dingen op en bewerkt ze digitaal in de vorm van een demo.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Finding unused resources in local environment (including subsidies).</i> ⇒ Experimenteert met drinkfles voor percussie.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Vertrekt vanuit zijn eigen kennis en expertise. Gebruikt materiaal rondom zich.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Start met experimenteren zonder doel.
<u>Ontwikkelingsfase: 2017 – 2019</u>	

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 6 - Ontwikkelt verder muziek op iteratieve wijze overheen de zomer (zomer 2017)	Een aantal vrije momenten in de zomer tussen de twee schooljaren door worden besteed aan het ontwikkelen van bestaande en nieuwe ideeën die op iteratieve wijze en week per week steeds meer groeien. Dit proces is ongepland en de willekeurige momenten lopen uit van een uur tot een hele dag.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Bouwt op iteratieve wijze voort op het materiaal dat hij heeft. Stapsgewijs beslissingen maken.
GM 7 - Opdracht eindwerk gekregen; intentie om daar op in te spelen (oktober 2017)	De opdracht voor het eindwerk van schooljaar 2017 - 2018 wordt bekendgemaakt: 10 nummers produceren, waarvan minstens 2 eigen nummers. De keuze komt om 2 nummers van Gilman (Sunrise en Sleep) daarvoor verder te ontwikkelen, omdat die 2 nummers op dat moment al een soort van vorm hadden gekregen na de zomer.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Heeft het doel die twee nummers verder te ontwikkelen, maar de muziek kan nog alle kanten uitgaan.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Kiest om voort te bouwen op eerder creatief werk, al in ontwikkeling sinds de zomer.
GM 8 - Kiest derde nummer ('Gloom') voor het eindwerk (herfst 2017)	Het creatief werk van de zomer heeft in de eerste weken van de herfst vorm gegeven aan een derde nummer: 'Gloom'. De beslissing om dit nummer verder te ontwikkelen als deel van het eindwerk, komt enkele weken na bekendmaking van de opdracht.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ De muziek kan nog alle kanten uitgaan. Hij vertrekt dus vanuit wat hij heeft, ook al is er een deadline.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ De ontwikkeling van ‘Gloom’ is spontaan, hij beslist nu om nog een derde nummer verder af te werken.
GM 9 – Kiest vierde nummer ‘Vuvu’ voor het eindwerk (herfst 2017)	Creatief werk geeft leven aan een vierde nummer: ‘Vuvu’. De keuze komt om ook dat nummer verder te ontwikkelen voor het eindwerk, samen met de reeds gekozen drie nummers (Sunrise, Sleep en Gloom) in de eerste weken van het schooljaar. Die vier nummers zouden uiteindelijk de ep worden.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ De muziek kan nog alle kanten uitgaan. Hij vertrekt dus vanuit wat hij heeft, ook al is er een deadline.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ De ontwikkeling van ‘Vuvu’ is spontaan, beslist nu om nog een vierde nummer verder af te werken.
GM 10 - Gebruikt bibliotheek en koffiebars als werkruimte (schooljaar 2017 - 2018)	Maakt regelmatig wandelingen en gebruikt de bibliotheek of koffiebars om zich te kunnen concentreren op lyrics. Zoekt daarbij naar woorden binnen het thema door dingen op te schrijven vertrekkend vanuit het idee achter een bepaald nummer.
<i>Effectuation - Means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Gebruikt bibliotheek en koffiebars.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Het thema is een focus. Experimenteert met woorden binnen dat thema, maar het resultaat is ongekend.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 11 - Boekt regelmatig gratis studiotijd in (schooljaar 2017 - 2018)	Maakt regelmatig gebruik van de opnamestudio van de school die per maand een aantal dagen kan gereserveerd worden door een student. De studiotijd wordt gebruikt om te werken aan nummers en om een aantal opnames te verwezenlijken.
<i>Effectuation - Means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Maakt gebruik van studio in de school.
GM 12 - Opnames in eigen ruimte (schooljaar 2017 - 2018)	Op vrije momenten wordt er gewerkt aan muziek op het eigen adres in een 'home studio'. Bijna alle opnames worden in deze eigen ruimte gedaan.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Gebruikt eigen kamer als studio voor deel van opnames.
GM 13 - Voert zelf de mix uit (schooljaar 2017 - 2018)	Beslist in deze periode zelf de eerste mixen uit te voeren van de nummers in plaats van iemand anders daarvoor in te schakelen. Het voordeel is dat de flexibiliteit wordt gewaarborgd.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Doet de mix op eigen krachten.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 14 - Stuurt mail uit voor een stageplek in IJsland (januari 2018)	Stuurt een mail uit om stage te lopen in IJsland (Greenhouse Studios) bij Valgeir Sigurdsson. De stage wordt goedgekeurd, maar kan pas plaatsvinden in maart 2019. Er werd gekozen voor deze producer omwille van de appreciatie voor zijn stijl van productie en omdat deze manier van produceren dicht aanleunt bij de eigen stijl van Gilman.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Kiest voor Sigurdsson uit appreciatie voor zijn productiestijl. Deze keuze heeft significante impact in 2019.
GM 15 - Vraagt twee vrienden voor de liveshow van het eindwerk (maart 2018)	Vraagt twee vrienden, die ook klasgenoten zijn en bandleden zijn uit andere projecten, om deel te nemen aan de liveshow voor het eindwerk. Eén van die vrienden woont op hetzelfde adres als Stuer en de andere was eigenlijk al wel een bandlid, maar in een oudere bezetting van Gilman. Dit evolueert de komende maanden tot een vaste bezetting in context van de liveshows, de samenwerking is organisch gegroeid omwille van de goede vriendschap.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Doet beroep op vrienden die ook met muziek bezig zijn, om de liveshow van het eindwerk mee te creëren.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i> ⇒ Vraagt twee vrienden voor de liveshow (waarvan één er vroeger al bijzat). Dit groeit uit tot iets concreet. Stond dus nog niet vast op het moment van de beslissing.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 16 - Laatste nummer ('Vuvu') valt voorlopig weg; kiest voor last minute afwerking van de drie andere nummers (april - mei 2018)	Het laatste nummer ('Vuvu') valt voorlopig even weg in kader van het eindwerk, drie nummers waren al voldoende, met het idee de productie later weer op te pikken voor de ep. De reden is om de focus te leggen op een goede afwerking van de drie andere nummers (Sunrise, Sleep en Gloom) tegen de deadline in mei. De beslissing komt om overheen de weken nog last minute wijzigingen uit te voeren aan deze muziek, tot op zelfs de nacht van de deadline. Maakt daarvoor gebruik van spontane opnames van instrument en zang.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Managing growth expectations and ambitions.</i> ⇒ Stelt ontwikkeling Vuvu uit om betere kwaliteit te bekomen van de andere nummers.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Spontane opnames eigen vocals en instrument.
GM 17 - Eindwerk ingediend maar beslist de muziek later nog te herzien (mei 2018)	Dient het eindwerk in, maar beschouwt deze afgewerkte muziek expliciet niet als het eindproduct, eerder een stap in het proces. De beslissing komt om de nummers later nog te herzien en om te kijken wat er met die muziek zou gebeuren.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Deze beslissing toont het flexibel karakter van dit productieproces.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 18 - Intentie om 'Vuvu' als eerste single te releasen in februari (zomer 2018)	De intentie ontstaat om Vuvu als eerste single te releasen 13 of 14 februari. Omwille van de koerswijziging werd het nummer niet mee opgenomen in het eindwerk en is dus niet verder ontwikkeld of publiek gemaakt. Er wordt beslist daarop in te spelen en het nummer apart uit te geven. De datum werd gekozen als symbool voor het 'anti-Valentine'-thema van het nummer.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Bouwt voort op eerder werk. Speelt in op het thema 'anti-Valentine'. Vertrekt van de muziek.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Speelt in op het thema 'anti-Valentine' om releasedatum te kiezen. Vertrekt van de muziek.
GM 19 - Komt in contact met een fotograaf voor artwork (zomer 2018)	Komt in contact met een fotograaf die hij leert kennen via een bandlid omdat die al eerder artwork had gemaakt voor het project 'Transistorcake' van dat bandlid. Er komen communicatieve moeilijkheden en de samenwerking loopt stil omdat het volledige bedrag voor de grafische ontwerpen buiten het budget ligt.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Blijft binnen de grenzen van affordable loss. Niet bereid om buiten het budget te treden.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Speelt in op eigen contacten, ziet de opportuniteit om artwork te laten maken via kennis.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 20 - Eerste brainstorm over design (zomer 2018)	Dankzij het contact met de fotograaf is er wel een eerste brainstorming kunnen komen over het design voor de release van de single. Het idee komt naar boven om in een bepaalde kleur en sfeer te werken die als een lijn doorheen de communicatie online kan getrokken worden (geeft het voorbeeld de kleur roze en een bepaald lettertype). De inspiratie voor dat idee komt door andere bands online te volgen. Het design zou het 'anti-Valentine'-thema van het nummer volgen.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Actively exposing company to outside influences, while being open minded.</i> ⇒ Haalt (onverwachts) invloed uit andere bands, wat een impact heeft op zijn promotieplannen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Het doel is niet 'veel volgers' (extern), hij bouwt voort op het anti-Valentinethema en inspiratie uit de omgeving (interne middelen). Wilt een rode lijn in het verhaal. Het heeft eerder een poëtische betekenis.
GM 21 - Zoekt actief informatie om het zakelijk proces te sturen (zomer - winter 2018)	Beslist om afstand te nemen van het creatieve proces na een druk schooljaar. Gebruikt deze vrije tijd als rijpingsproces om te brainstormen over het zakelijk aspect van de release. Beslist om informatie te verzamelen in het eigen netwerk en via Poppunt.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Gebruikt eigen contacten in muziekindustrie om informatie te verzamelen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Gebruikt de website van Poppunt om informatie te verzamelen.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 22 - Intentie om de muziek live uit te testen (zomer - winter 2018)	Wilt niet dat de muziek bij de release op een koude steen valt, beslist in te zetten op liveshows om visibiliteit te verbreden. Ziet deze shows ook als een manier om te verkennen hoe de muziek gecreëerd in het vorig schooljaar zich vertaalt naar een live setting. Komt tot die conclusie door te zien hoe een release zich ontwikkelt bij andere bands en klasgenoten.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Dit is nog heel zoekend. Ziet de opportuniteit om zijn muziek live te testen en zo ook beweging te creëren.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Actively exposing company to outside influences, while being open minded.</i> ⇒ Laat zich beïnvloeden door externe omgeving met informatie die hij gaandeweg tegenkomt. Beslist daardoor om het 'niet op een koude steen te laten vallen'.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Exposing (draft) products to potential clients early on.</i> ⇒ Het doel is hier vooral om de muziek te testen in een livesetting.
GM 23 - Beslist om zelf concerten te boeken (zomer - winter 2018)	Probeert af en toe boekers aan te spreken die hij kende of waarvan hij hoorde dat die mogelijks goed bij de muziek van Gilman zouden passen, maar omdat geen boekers ingaan op de vraag wordt besloten om eerst wat meer naam te maken. Gaat daarom nu zelf concerten boeken door occasioneel e-mailadressen te verzamelen en bands te researchen die interessant zijn. Bekijkt dit als een manier om de eigen knowhow over het zakelijk aspect op te bouwen.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.</i> ⇒ De nuance is hier dat dit sporadisch gebeurt overheen deze periode.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ Na negatieve feedback beslist hij het op een andere manier te realiseren, nl. zelf concerten boeken en daarbij de focus verleggen naar meer ‘naam’ maken.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Hij contacteert partners van wie hij te horen krijgt of van wie hij weet dat die mogelijks kunnen helpen. Dit leunt aan bij de ‘sporadische’ en de stapsgewijze methode die hij hanteert.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Baseert zijn keuzes deels door te kijken naar bands die hij interessant vindt.
GM 24 - Gaat samenwerking aan voor een kunstproject met live muziek (november 2018)	Beslist om in te gaan op de vraag om deel te nemen in een kunstproject georganiseerd door een vriend. Gaat daarvoor een samenwerking aan met een beeldende kunstenaar om samen een videoloop te maken van 60 minuten met muziek live gecomponeerd en live gespeeld door hemzelf voor een publiek. Daarvoor wordt gewerkt rond de thematiek (kwetsbaarheid), wat min of meer in lijn ligt met de thema's van de nummers van Gilman. De beelden werden bijgehouden voor later. Beschouwt dit als een verkennend moment om te zien wat er met de muziek allemaal gedaan kon worden.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Improviseert live. Werken rond ‘kwetsbaarheid’. Vertrekt hier vanuit de thema's van zijn muziek en ziet een opportuniteit in de samenwerking omdat er rond een soortgelijk thema wordt gewerkt.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Engaging in stakeholder collaborations to pursue opportunities (while commitment extends beyond what they have agreed on earlier).</i> ⇒ Doet mee aan een <i>extern project</i> en creëert daardoor bruikbaar beeldmateriaal voor later.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Exposing (draft) products to potential clients early on.</i> ⇒ Test ook weer de muziek live uit, maar dan gemengd met improvisatie.
GM 25 - Beslist om de liveshows te laten liggen (najaar 2018)	Neemt de beslissing om voorlopig geen tijd meer in de liveshows te investeren omwille van de moeilijkheden rond het boeken van concerten, tijdsdruk met een andere opleiding en andere projecten. Beseft ook dat de oorspronkelijke ambitie om support in grotere muziekclubs te spelen nog niet aan de orde is.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Managing growth expectations and ambitions.</i> ⇒ Zet wat stappen terug en stelt de liveshows uit voor later. Grote muziekclubs nog te hoog gegrepen.
GM 26 - Beslist om single niet uit te brengen in februari (februari 2019)	Neemt de beslissing om de single nog niet in februari uit te geven als reactie op het advies van andere muzikanten. Het argument was dat het niet interessant is om een single uit te geven omdat hij diezelfde maand vertrekt op stage in IJsland voor onbepaalde duur.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Accepting, gathering, and incorporating unexpected feedback, leading to changing paths of development.</i> ⇒ Op basis van feedback uit zijn omgeving beslist hij toch nog geen release te doen.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 27 - Vertrekt naar IJsland op stage en krijgt feedback (februari - juni 2019)	Vertrekt naar IJsland voor een stage van drie maanden rond muziekproductie. Beslist om de lengte van het verblijf te laten afhangen van de situatie in IJsland en in België. Krijgt de kans om assistent te zijn bij producer Ben Frost, maar loopt oorspronkelijk stage bij Valgeir Sigurdsson. Staat daarvoor open voor invloed van beide mentors (vooral Ben Frost) en zoekt actief feedback via mail. De verzamelde informatie wordt daarna gebruikt om het eigen materiaal 'rouwer', 'harder' en 'agressiever' te maken, wat oorspronkelijk buiten zijn comfortzone lag. Er wordt daarbij ook meer nadruk op de zang gelegd.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Actively exposing company to outside influences, while being open minded.</i> ⇒ Assisteert onverwachts Ben Frost in productiesessies, wat hem hevig beïnvloedt en impact heeft op de muziek.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Accepting, gathering, and incorporating unexpected feedback, leading to changing paths of development.</i> ⇒ Na lang wachten krijgt hij plots toch feedback op zijn muziek, beslist meer nadruk te leggen op vocals.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Laat de lengte van het verblijf afhangen van de situatie, wat impact heeft op het proces.
GM 28 - Start het ontwikkelingsproces opnieuw op (februari 2019 - juni 2019)	Ziet de stagemaanden als een kans om het ontwikkelingsproces van de vier nummers die uiteindelijk de ep vormen, waarvan drie op het eindwerk stonden, opnieuw op te starten en af te werken. Onder andere vocals worden opnieuw opgenomen, tekst wordt herwerkt en de mix wordt herbekeken. Dat gebeurt bijvoorbeeld na de uren in de studio in de studio van Valgeir Sigurdsson. Hij werkt richting een nieuwe demoversie.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Dit is een goed voorbeeld van flexibiliteit en een stapsgewijs proces. Er komt weer een nieuwe versie.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Maakt gebruik van de studio ter plaatse om aan eigen muziek te werken.
GM 29 - Idee ontstaat voor de videoclip (februari - juni 2019)	Het idee ontstaat om de natuurlijke omgeving van IJsland te gebruiken in een videoclip voor het nummer 'Sunrise'. Zoekt daarvoor beelden rond de thema's van een zon en een beweging. Daarvoor maakte hij terplekke meerdere opnames van een horizon. Het plan is om de beelden uit IJsland deels te laten animeren.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.</i> ⇒ Neemt zelf videobeelden op, is geen artistieke kerntaak.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Door zijn omgeving in IJsland komt het idee voor beelden van de zonsondergang en animatie daarvan. Hij vertrekt dus vanuit wat hij om zich heen heeft als inspiratie. Hij ziet hier een opportuniteit in.
GM 30 - Krijgt de kans om een liveshow te spelen in IJsland (juni 2019)	Er komt een opportuniteit voor Gilman om een liveshow te spelen in IJsland. Beschouwt dit als een kans om de nummers concreter af te werken tegen de dag van het concert, in plaats van slechts richting een nieuwe demoversie toe te werken, maar ook als een uitdaging om het voor een publiek te brengen.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events.</i> ⇒ Krijgt de kans om een liveshow te spelen, beslist om de nummers concreet af te werken.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 31 - Beslist terug naar België te keren (juni 2019)	Er komt een boekingsaanvraag binnen voor 'Boom Town' in Gent. Omwille van deze kans en financiële factoren komt de beslissing om verdere ontwikkelingen in het project terug in België uit te voeren.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events.</i> ⇒ Krijgt plots een kans om in België performance te doen, beslist terug te keren.
<u>Releasefase: 2019 - 2020</u>	
GM 32 - Concrete beslissing om ep uit te brengen (zomer 2019)	Omwille van het afgelopen schooljaar, de vrije tijd om handen en de ontwikkelingen van de vier nummers Sunrise, Gloom, Sleep en Vuvu, wordt nu pas concreet besloten om de nummers te releasen in de vorm van een ep. Gaat actief op zoek naar informatie over het zakelijk aspect en het releaseproces. Spendeert daarbij veel tijd aan e-mails en meetings.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Spendeert veel tijd aan het verzamelen van informatie om de release goed aan te pakken.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Hij is terug in België, heeft veel vrije tijd en geen verplichtingen. De muziek is bijna volledig klaar om de wereld in te sturen. Het is vanuit deze kennis dat hij begint te denken over de volgende stap.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ De aanleiding voor de beslissing is het feit dat hij nu veel tijd vrij heeft en de opportuniteit ziet om deze tijd te spenderen aan het verzamelen van informatie. Het is nu slechts een idee.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 33 - Regelt meeting met Poppunt voor advies (zomer 2019)	Zit samen met Poppunt om advies te krijgen over het zakelijk aspect en het releaseproces (inclusief streaming op Spotify). Verzamelt daarbij informatie over welke labels te contacteren, of een boeker nodig is, of een manager nodig is en wie dat hij best kan contacteren. Gaat in op advies van Poppunt en stuurt mails naar managers, labels en boekers. Dat leidt tot een gesprek met Thibault Vander Donckt over management. Deze zou volgens Poppunt net gestopt zijn met het managen van Jaguar Jaguar en mogelijks een plaats in zijn rooster hebben.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Actively exposing company to outside influences, while being open minded.</i> ⇒ Laat zich beïnvloeden door Poppunt, waarna focus van zoektocht op partners komt te liggen.
<i>Effectuation – means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Vertrekt vanuit het advies van Poppunt en zoekt mensen die mee in het verhaal willen stappen. Maar weet nog niet goed wie of hoe. Wat de samenwerking zal worden, dat moet zich nog uitwijzen.
GM 34 - Maakt een strategisch releaseplan met info van Poppunt (zomer 2019)	Aan de hand van de informatie van Poppunt wordt een eerste releaseplanning opgesteld. Daarin staat wat er wanneer klaar moet zijn van artwork, bio, videoclip, singles, vinyl en dergelijken. De tijdlijn voor release is: november, januari, februari en maart de digitale release van de 4 singles, met in maart de fysieke release van de ep. De timing van deze release is flexibel om in te kunnen spelen op liveshows die nog geboekt zouden worden, zo kan er momentum gecreëerd worden per single.
<i>Causation - goal oriented</i>	Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than ‘profit,’ ‘a better planet’). ⇒ Maakt een duidelijke planning voor de release met verschillende topics en deadlines om naartoe te werken.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Op vlak van release is er wel een belangrijke nuance die ervoor zorgt dat deze beslissingen ook deels effectuationgetint zijn omdat flexibiliteit hier centraal staat. Laat de datum van de release afhangen van wanneer hij liveshows kan boeken, wilt dat koppelen aan de release van de tweede single om extra beweging of momentum te creëren rond Gilman.
GM 35 - Beslist om het in eigen beheer uit te brengen (zomer 2019)	Sommige contactpersonen onder de boekers, managers en labels laten te lang niets van hen weten terwijl de andere gesprekken op niets zijn uitgedraaid. De beslissing om het in eigen beheer te doen komt er omdat hij niet van zin is om deze release af te laten hangen van het reilen en zeilen van de muziekindustrie. Het vinden van partners mag niet bepalen of de release weldegelijk zou gebeuren en wanneer dat zou gebeuren, enkel <i>hoe</i> dat zou gebeuren.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Bereid eigen tijd hier in te steken.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ Nu de zakelijke zoektocht op niet blijkt uit te draaien, wordt voor andere aanpak gekozen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Beslist op eigen krachten het album uit te brengen.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 36 - Krijgt advies van coach; begint samenwerking voor promo (zomer 2019)	Start een samenwerking met iemand voor het promoverhaal, volgt daarin het advies van een vroegere coach op Gent Jazz. Er wordt verbaal een bedrag overeengekomen in ruil voor een aantal prestaties op vlak van promo voor de vier nummers, zonder enige resultatenverbintenis. Daarvoor werd een Electronic Press Kit samengesteld via dropbox, waarvoor Gilman onder meer de bio en foto's zou moeten maken.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Zoekt advies bij vroegere coach en komt uit op een samenwerking met een promoagent.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Levert zelf bio en fotomateriaal aan.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments.</i> ⇒ Verbale overeenkomst, geen resultatenverbintenis.
GM 37 - Besteedt videoclip en artwork uit aan vriend (zomer 2019)	Na een gezamenlijke brainstorm over concepten en thematiek wordt besloten om de visuals en artwork van de videoclip van 'Sunrise', uit te besteden aan een vriend uit een ander muziekproject. Als er meer budget zou zijn, zou hij nog steeds deze vriend kiezen. De beslissing komt omwille van het creatief vermogen dat dit contact reeds in een ander muziekproject bewezen had. Maar ook omwille van zijn expertise in animeren en de onderlinge vriendschap. Het plan is om de beelden uit IJsland te animeren. De prestatie voor de videoclip is uiteindelijk een wederzijdse vriendendienst geworden.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i>

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ Doet beroep op de expertise van een vriend uit een ander muziekproject, waarvan hij weet dat die goed is in grafisch animeren.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Er is een brainstorm maar laat de invulling van de details over aan de vriend.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments.</i> ⇒ Het gaat hier om een vriendendienst.
GM 38 - Videoclips worden gemaakt; het initiële plan wijzigt (zomer 2019)	Voor de videoclip van 'Vuvu' worden beelden gebruikt die opgenomen zijn geweest tijdens het kunstproject in november 2018. Voor de videoclip van 'Sunrise' die uit handen gegeven is geweest werden de beelden uit IJsland uiteindelijk maar in minieme maten gebruikt, het eindresultaat is meer eclectisch dan oorspronkelijk gedacht omdat de designer zijn eigen ding ermee mocht doen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Gebruikt beeldmateriaal dat eerder opgenomen is geweest in een ander project.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Laat de designer voor de videoclip van Sunrise zijn ding doen.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 39 - Beslissing om ep te laten masteren door bandlid (september 2019)	Er wordt besloten om niet met een getrainde mastering engineer samen te werken, maar de mastering te laten doen door een bandlid. Die keuze kwam omwille van de relatief minieme invloed dat een professionele mastering zou hebben op het hele project. Andere motieven zijn de vriendschap en het vertrouwen in het creatief en technisch vermogen van dit bandlid, maar ook budgettaire restricties omwille van de financiële ontwikkelingen in IJsland. De geleverde prestatie zou vergoed worden maar wordt uiteindelijk als wederzijdse vriendendienst gerekend.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Is niet bereid om een dure professional in te huren, gezien het ook anders kan.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Ziet opportuniteit in het creatief en technisch vermogen van bandlid.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments.</i> ⇒ Prestatie is uiteindelijk een vriendendienst.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i> ⇒ In de mastering wordt steeds een eigen stijl van de engineer toegepast, wat impact heeft op de resultaat.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 40 – Vergelijkt twee aggregators voor distributie (herfst 2019)	Krijgt voorstel van promoagent voor het gebruik van een bepaalde aggregator voor de digitale distributie. Na overweging wordt gekozen daar niet op in te gaan. Het argument is omdat de manier van werken en de niche waarin Gilman zich bevindt niet past binnen dit 'standaard' advies. Na zelf de opties te vergelijken tussen het voorstel en een andere aggregator, wordt er gekozen voor de aggregator die kostvriendelijker is voor muziek met een kleiner doelpubliek (degene waar het kleinste aandeel aan moet worden afgegeven op termijn), deze is niet gericht op mainstream muziek. Werkt daarvoor een berekening uit op basis van hoeveel streams hij moet halen om rendabel te zijn.
<i>Causation - expected returns</i>	<i>Calculating and evaluating expected outcomes/returns.</i> ⇒ Hij maakt hier per aggregator een berekening over hoeveel streams hij moet halen over een bepaalde periode voordat deze rendabel wordt. De beslissing wordt dus gemaakt op basis van wat hij verwacht dat de 'uitkomst' gaat worden. Hij verwacht niet zo veel streams te halen als een mainstream artiest. Hij maakt zijn beslissing dus deels op basis van wat er in de toekomst ligt, wat typisch causation is.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Los van die causationhandeling is de motivatie erachter wel affordable loss omdat hij de aggregator neemt die kostvriendelijker is. Niet zozeer om meer winst te krijgen, maar het was gewoon een hele logische keuze omwille van zijn kleine afzetmarkt. Hij maakt alternatieve muziek en heeft geen ambitie of verwachtingen om veel streams te halen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Maakt gebruik van zijn kennis over het publiek dat naar Gilman luistert. Kiest niet mainstream optie.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i>

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ Gebruikt online aggregator om distributie in eigen beheer te kunnen doen.
GM 41 - Kiest social media in plaats van website (herfst 2019)	Beslist geen websitedomein aan te kopen voor de toekomstige verkoop van merchandise en fysieke distributie, maar wil dat via Bandcamp en social media doen. De redenen zijn de gelimiteerde technologische knowhow om zelf een website te bouwen en het beperkt budget om dat te laten doen en onderhouden, maar ook door het argument dat er meer mensen dagelijks op social media komen kijken. De eerste digitale releases in november en januari worden via de populaire streaming- en socialmediakanalen verspreid.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Niet bereid om te investeren in website maar verkiest zijn tijd in social media te investeren.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Kiest voor social media omdat hij van mening is dat dit eigenlijk meer bereik zou hebben.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Verkiest Bandcamp en social media (gratis beschikbaar) boven een website laten maken.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
GM 42 - Er wordt een leverancier gekozen voor de persing (begin 2020)	Na advies te zoeken bij bevriende muzikanten wordt gekozen voor een firma in Nederland voor de persing van goedkope maar kwaliteitsvolle vinyls en cd's omwille van de goede ervaring dat deze vrienden daar hebben gehad. Bijkomend werden offertes aangevraagd voor luxueuzere producten uit België, maar door een beperkt budget en omdat de vraagprijs van een ep lager ligt dan bij een full album, maar de kost gelijk is, werd daar niet op ingegaan. De reden om de muziek fysiek uit te geven is deels sentimenteel en deels als antwoord op spontane vraag uit de community rond Gilman en omdat opgemerkt werd dat er appreciatie is voor dergelijke producten. Om die redenen was het economisch motief geen drijfveer voor de keuze.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ De vinyls en cd's zijn van sentimentele waarde. Koopt het deels voor zichzelf, is bereid om het potentieel verlies op te vangen. Investeert eigen kapitaal.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Maakt keuzes op basis van wat hij opmerkt in de community rond Gilman. Ziet hier opportuniteit in
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Volgt eigen voorkeur (sentimenteel argument) en speelt in op wensen van fans.
GM 43 - Spelen liveshows na release (januari - februari 2020)	Heeft de release van de eerste single in november gebruikt om drie optredens in twee maanden te boeken. Heeft de datum van de tweede release daar van laten afhangen, wat het doel was van de oorspronkelijke flexibele releaseplanning. Grijpt deze kans om promotie te doen via social media aan de hand van videobeelden.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events.</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ Laat releasedatum en promotieplannen afhangen van wanneer ze shows kunnen boeken.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Doen promo via social media.
GM 44 - Afspraken over de liveshows met de bandleden gemaakt en gewijzigd (januari - mei 2020)	Er worden mondelinge afspraken gemaakt met de twee bandleden over hun uitbetaling bij liveshows. Een minimumvergoeding wordt afgesproken en winsten zouden naar de Gilmankas gaan. Van deze afspraken wordt uiteindelijk afgeweken omdat het minimumbedrag te weinig zou zijn bij slecht betaalde optredens. Om ervoor te zorgen dat de twee muzikanten voor de liveshows toch een mooier bedrag krijgen worden persoonlijke opofferingen gemaakt.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Bereid om zijn eigen vergoeding op te offeren ten goede van de livemuzikanten.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments.</i> ⇒ Maakt flexibele afspraken en zonder contractuele verbintenissen.
GM 45 - Releaseplan wordt twee maal herzien door COVID-19 (maart - mei 2020)	Omwille van de lockdownmaatregelen in verband met de coronapandemie wordt besloten om het releaseplan te wijzigen. De twee digitale singles zouden nu in september en oktober uitkomen, met dan in oktober ook de fysieke vinyl- en cdversie van de volledige ep, samen met een releaseshow. Het plan is afhankelijk van de ontwikkelingen rond de maatregelen.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ Omwille van de ontwikkelingen rond corona verleggen ze de release naar oktober.

Bijlage 5: Event sequence-lijst – Captain Kaiser

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<u>Doorlopende processen: idee (I) - ontwikkeling (O) - release (R)</u>	
CK 1 - Spelen jaarlijks 30-tal liveshows waarvan ze de boekingen zelf doen (2017 - begin 2020) (I + O + R)	Spelen jaarlijks een dertigtal shows. Bij elk concert delen ze Kaiserpils uit aan het publiek, omdat dit sterk bij hun branding hoort. Het is een manier om in te spelen op de community van fans. Boeken deze concerten zelf in via connecties bij promotors in punkscene of worden gevraagd via social media. De concerten worden stopgezet in maart 2020 omwille van de coronamaatregelen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Doen beroep op promotors die ze leren kennen in de scene.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Doen de boekingen zelf. Spelen in op hun naam als deel van de branding bij fans.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Gebruiken social media als centraal punt om concertboekingen te faciliteren.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CK 2 - Verkoop platen en merchandise na shows (permanente werking) (I + O + R)	Ze verzamelen hun financiële middelen (groepskas) voor een groot deel door merchandise en platen te verkopen na hun liveshows (vanaf 2020 ook via webshop). Hebben de beslissing genomen om zo weinig mogelijk persoonlijk kapitaal te investeren, als dat kan. De band zou zelfvoorzienend moeten worden. Gebruiken deze middelen om de productie van de komende plaat te financieren.
<i>Causation - competitive analysis</i>	<i>Acquiring resources through market transactions or contract-based agreements with stakeholders.</i> ⇒ Verzamelen hun financiële middelen door verkoop. Hebben de beslissing genomen om zo weinig mogelijk persoonlijk kapitaal te investeren.
CK 3 - Gebruiken opbrengsten Kaiser Fest om investeringen voor te schieten (permanente werking) (I + O + R)	Gebruiken de opbrengsten van het festival om leningen uit te geven aan bandactiviteiten. De bedoeling is om investeringen te kunnen doen voor de productie van de plaat, maar deze investeringen terug te verdienen via liveshows en plaatverkoop. Er wordt geen loon overgeschreven naar de bandleden met de winsten van het festival. Alle opbrengsten van een editie dienen voor de daaropvolgende edities. Het festival zelf wordt gesponsord door contacten die ze hebben gelegd met zaken in de buurt.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Finding unused resources in local environment (including subsidies).</i> ⇒ Het festival is voor een groot deel gesponsord door contacten in hun dorp. Wat dan weer gebruikt wordt om aankopen van de band voor te schieten.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Geven 'leningen' uit aan de band via opbrengsten eigen festival.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CK 4 - Doen tweewekelijkse repetities in eigen ruimte (permanente werking) (I + O + R)	Doen repetities in een eigen ruimte in het kantoorgebouw van een fabriek die aan hen ter beschikking wordt gesteld door de vader van één van de bandleden. De planning van de repetities is flexibel, de meerderheid van de repetities vinden tweewekelijks plaats, maar dit is geen concrete afspraak. De plek is ruim genoeg om hun muziekmateriaal te laten staan in plaats van steeds heen en weer te transporteren.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Vader van bandlid is eigenaar van het bedrijf.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ De repetitieplanning is flexibel. Het is niet dat ze op voorhand hebben besproken dat ze om de twee weken gaan repeteren. Ze bekijken dit van week tot week.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Gebruiken kantoorruimte voor repetitie en opslag.
CK 5 - Elk bandlid schrijft doorheen het proces occasioneel nieuw materiaal (permanente werking) (I + O + R)	Schrijven occasioneel doorheen het proces nieuw materiaal. Elk bandlid doet dit op zichzelf thuis bij vrije momenten. Indien ze vinden dat er verder op gewerkt kan worden met de rest van de band brengen ze dit materiaal naar de repetitie om samen een basisstructuur uit te werken. Bepaalde melodische lijnen of ritmepatronen worden gevonden door te vertrekken vanuit hun eigen instrument, zonder thema in gedachten. Het is een ongeplande creatieve cyclus binnenin de permanente werking.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Muzieklijnen worden gevonden door te experimenteren met kennis over hun eigen instrument.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Het schrijfproces is ongepland. Ze bouwen gezamenlijk voort op individuele spontane ideeën.
CK 6 -Spelen zelf shows met ‘Captain Kaiser’ op Kaiser Fest (september 2017)	Gebruiken het festival om zelf een show te spelen op een goed tijdstip. Willen op die manier meer visibiliteit voor de band creëren en krijgen een sterkere positie en status binnen de Belgische punkscene, omdat veel Belgische punkbands op dit festival willen komen spelen.
<i>Causation – competitive analysis</i>	<i>Carrying out competitor analysis and competitive positioning.</i> ⇒ Organiseren het festival en plaatsen zichzelf op een goed tijdstip, om zich zo te positioneren in de scene. Dit is deels om er tussenuit te springen en deels om dat ze het gewoon leuk vinden.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Gebruiken hun eigen festival om voort te bouwen op de branding van ‘Captain Kaiser’
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Maken gebruik van het festival om zichzelf als band te positioneren in de scene door daar zelf shows te spelen.
<u>Ideefase: 2017 - 2020</u>	

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CK 7 - Opportuniteit om eigen festival te organiseren, 'Kaiser Fest' (september 2017)	Zien een opportuniteit in de grote weide naast hun repetitieruimte om hun eigen laagdrempelig en alternatief festival te organiseren 'Kaiser Fest' (juli 2018, 2019, 2020 werd gecancelld). De naam is afgeleid van hun bandnaam, die afkomstig is van het populaire en relatief goedkope Kaiserbier. Serveren deze pils op het festival om zich te onderscheiden van de dure festivals. Er zijn veel kleine shows binnen de punkscene, waarvan zij zelf een aantal organiseren, maar geen echte grote events. Willen iets terugdoen voor de punkscene, maar vinden dingen organiseren ook gewoon plezierig.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Ze beseffen dat er enorm veel werk kruipt in het organiseren van dit festival. Er zijn eerst twijfels, maar beslissen het toch te doen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Kaiser is populair in hun omgeving. Doen het festival deels uit plezier.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Ze zien een opportuniteit in de weide naast hun repetitieruimte. Vertrekken vanuit middelen in hun omgeving.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Bouwen voort op de populariteit van Kaiser in de punkscene en in de Kempen (hun omgeving).

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CK 8 - Intentie om op het einde van het jaar een album op te nemen (januari 2019)	Omdat ze al sinds 2017 dezelfde nummers aan het spelen zijn op hun liveshows vonden de bandleden dat het tijd was voor iets nieuw. Daarbij hadden ze gaandeweg 2018 ook al aan nieuwe nummers gewerkt tijdens hun repetities. Ze nemen nu in januari 2019 de beslissing dat ze een nieuw album willen uitgeven in de herfstvakantie na de zomer. De bedoeling is om voldoende tijd te nemen voor ontwikkeling en release omdat er bij het vorige album problemen waren wegens tijdsdruk.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Beslissing komt om meer tijd te nemen voor dit album, gebaseerd op slechte ervaring met vorige album.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Enkel nog maar idee en periode, wijzen zelf op het organische van hun proces. Beslissing komt deels omdat ze al wat muziek klaar hebben. Ze vertrekken vanuit dat standpunt.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ De keuze komt omdat ze eigenlijk hun nummers van het vorige album zijn ontgroeid. Ze waren ze beu.
CK 9 - Willen niet de gewoonlijke thematiek (januari - maart 2019)	De intentie ontwikkelt zich om de focus op andere thema's te leggen dan het vorige album, waar voornamelijk over de feestelijke kant van het leven werd gezongen, maar ook de droevige elementen die daaraan zijn gekoppeld. Het is een langzaam opkomend gevoel om af en toe eens af te tasten welke andere richtingen ze misschien uitkunnen. Er worden dus geen concrete plannen gemaakt.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Eerder een langzaam gevoel om af en toe iets alternatiever te proberen, geen gepland doel.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CK 10- Repetitiweekend in de Ardennen; werken aan rustig nummer (april 2019)	Beslissen een repetitiweekend in de Ardennen in te lassen omdat er nu meer motivatie is om aan nummers te werken. Tijdens dit weekend komt de beslissing om voor de eerste maal een rustiger nummer te maken, in plaats van de energieke punknummers die ze gewend zijn. De reden is simpelweg omdat ze eens iets anders willen proberen. Na wat experimenteren met een melodie die de bassist ter plaatse had gevonden, komen ze al gauw op een heel nummer.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Vertrekken hier vanuit hun instrument en experimenteren met wat geïmproviseerde melodie.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Het idee om een rustig nummer te maken komt spontaan naar boven. Vertrekken vanuit het experimenteren met melodie en bouwen daar gezamenlijk op voort. Het is ‘in the moment’.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ De keuze komt puur omdat ze daar zin in hebben.
CK 11 - Lyrics voor rustig nummer geïnspireerd door moeilijk moment (april 2019)	Omwillen van de keuze om een trager nummer te schrijven, wordt er beslist dat de zanger bij het schrijven van de lyrics inspiratie zou mogen halen uit een moeilijk persoonlijk moment in zijn familie, waar vroeger bij de band eigenlijk geen plaats voor zou zijn geweest. Dit is een nummer dat uiteindelijk ook op het album belandt en toont de organische evolutie van de muziekstijl.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Het moeilijk persoonlijk moment is slechts een thema of gevoel ter inspiratie om het schrijfproces te begeleiden. Uiteindelijk wordt er vertrokken vanuit de eigen vocabulaire en wordt er geëxperimenteerd met

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	woorden. Het is niet dat woorden worden gezocht om zo goed mogelijk binnen dat thema te passen. En het is ook niet dat er op voorhand werd bepaald hoeveel lijnen of woorden er zouden gebruikt worden en waar de zanglijn zou komen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Vertrekken hier vanuit een persoonlijke ervaring van één van de bandleden.
CK 12 - Doen langere repetities in het weekend (zomer 2019)	Doen overheen de zomer occasioneel een aantal volledige repetitiedagen en -weekends, omdat ze dan samen aan muziek kunnen doorwerken. De reden is omdat de nummers er wel moesten komen, hun doel is nog steeds om opnames te doen einde 2019. Het gaat hier deels over motivatie deels over druk om de deadline te halen die ze voor zichzelf hebben gegeven.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Evaluating planned progress and adapting means based upon feedback.</i> ⇒ Ze werken steeds concreter naar hun doel toe, merken dat ze er meer tijd in moeten steken.
<u>Ontwikkelingsfase: 2019 - 2020</u>	
CK 13 - Kiezen een vriend als producer voor dit album (herfst 2019)	Beslissen om samen te werken met een vriend waar ze naar opkijken, Thomas Valkiers, die producer is en de High Times Studio in Herk-de-Stad uitbaat. Valkiers is zelf muzikant en heeft platen geproduceerd bij bands die overeenkomen met Captain Kaiser op vlak van genre, maar net iets alternatiever. Willen niet als de zoveelste punkplaat klinken. Werken met externe producer omdat ze iemand met ervaring zochten om ervoor te zorgen dat de plaat die ze gaan maken wel echt de moeite is. Ze proberen hun muziek een niveau hoger te krijgen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	⇒ Het is echt iemand waar ze naar opkijken en respect voor hebben, iemand waar ze graag mee zouden samenwerken. Plezier is voor hen een grote motivator. Het vertrekpunt zijn deze kernwaarden, hoe de samenwerking zich verder ontwikkelt moet nog worden bekeken.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Doen beroep op een vriend, die producer is, veel ervaring heeft, studio heeft en met soortgelijke genres werkt.
CK 14 - Bespreken met producer waar ze naartoe willen (herfst 2019)	Om te brainstormen over waar ze nu naartoe willen gaan qua sound tijdens de preproductie, wordt afgesproken met de producer in een café. Tijdens de meeting geven de bandleden hun visie en geeft de producer wat voorstellen over welke richting hij de muziek ziet gaan. Tijdens dit gesprek denken ze dus samen na over de sound waar hun nummers best naartoe kan gaan, vertrekkende vanuit de muziek die ze al hebben geschreven. Het is voor de bandleden belangrijk om met dit album alternatiever te klinken en er hopelijk zo wat tussenuit te springen in de punkscene.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Dit is echt een brainstormsessie waar ideeën over de sound. Het draait hier om cocreatie, doelen samenleggen met stakeholder, dus eerder effectuation. Hun product krijgt steeds meer vorm. Vertrekkende vanuit de muziek wordt er besproken welke verschillende richtingen ze uit kunnen en willen gaan.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Hier wordt echt vertrokken vanuit de smaak van de band, niet over bijvoorbeeld toekomstige return bij verkoop van het album.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CK 15 - Overeenkomst over prijs en planning preproductie (herfst 2019)	Er wordt verbaal overeengekomen wat ongeveer de prijs zal worden. Daarnaast worden er preproductiedagen in november ingepland en opnames in december, verspreid over verschillende weken. De bedoeling is om nummers echt volledig af te werken tegen dat de opnames beginnen.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than 'profit,' 'a better planet').</i> ⇒ Concrete planning voor preproductie want het doel is de muziek volledig af te hebben tegen dat de opnames beginnen, om zo einde 2019 klaar te zijn met de opnames. Het vertrekpunt is hier de muziek echt afgewerkt te willen krijgen tegen dat de opnames beginnen.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments.</i> ⇒ Verbale overeenkomst onder vrienden.
CK 16 - Doen preproductiesessies in studio van producer (november - december 2019)	De band doet een vijftal preproductiesessies in de studio van de producer. Er wordt samen met de producer nagedacht over de arrangementen, stijl van sound en accenten van de instrumenten. Hier veranderen zaken zoals een bridgestuk dat wegvalt, een drumbeat die wat meer ingetogen gespeeld wordt, gitaar dat een ander patroon speelt deels op advies van de producer en deels op eigen voorkeur. Er worden nieuwe voorstellen gedaan en referenties gegeven aan producer over de richting die ze uit willen gaan. Dus de initiële visie krijgt gaandeweg samen met de producer meer vorm in deze sessies.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Actively exposing company to outside influences, while being open minded.</i> ⇒ Ze staan open voor advies en kiezen daardoor aanpassingen te maken aan de muziek.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	⇒ Beide partijen komen met voorstellen en referenties. Vertrekken met de nummers die ze hebben, beginnen daar aan te sleutelen, zoeken extra inspiratie en gaandeweg begint hun visie meer vorm te krijgen tijdens deze sessies. Al is er wel een richting die ze willen uitgaan.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i> ⇒ Er werd door respondent zelf al aangegeven dat dit een cocreatie is. Ze denken echt samen na.
CK 17 - Er ontstaat een nieuw nummer uit een jamsessie tijdens de preproductie (november - december 2019)	De band doet een vijftal preproductiesessies in de studio van de producer. Er wordt samen met de producer nagedacht over de arrangementen, stijl van sound en accenten van de instrumenten. Hier veranderen zaken zoals een bridgestuk dat wegvalt, een drumbeat die wat meer ingetogen gespeeld wordt, gitaar dat een ander patroon speelt deels op advies van de producer en deels op eigen voorkeur. Er worden nieuwe voorstellen gedaan en referenties gegeven aan producer over de richting die ze uit willen gaan. Dus de initiële visie krijgt gaandeweg samen met de producer meer vorm in deze sessies.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events.</i> ⇒ Ze spelen in op die onverwachte jam, gebruiken het als nummer voor hun album.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Een jamsessie is geïmproviseerd, waar men sowieso vertrekt vanuit een gevoel en de eigen kennis van het instrument. Een experiment.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Ze hebben zin om iets anders te doen.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CK 18 - Beslissen van versterkers te veranderen voor de opnames (november - december 2020)	In de studio worden ook versterkers uitprobeerd die daar ter plaatse aanwezig zijn in de zoektocht naar een frissere sound. Uiteindelijk wordt er overgeschakeld naar een aantal van deze versterkers en wordt het eigen materiaal achterwege gelaten op advies van de producer. Het is belangrijk op te merken dat ze hier nog steeds de visie over hun sound aan het vormen zijn, vertrekkende vanuit hun de muziek die al geschreven is. En ze werken met de middelen die ter plaatse aanwezig zijn.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Ze gebruiken materiaal dat ter plaatse aanwezig is in de zoektocht naar een frissere sound. Ze vertrekken dus vanuit de middelen daar aanwezig is. Elke stap geeft nieuwe mogelijkheden.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Ze vertrekken hier in de preproductie vanuit hun muziek en het materiaal dat daar aanwezig is. Er wordt geëxperimenteerd met materiaal en met structuur van nummers. Het is dus meer zoekend uitproberen, niet zozeer opties afwegen. De visie krijgt gaandeweg ook meer vorm.
CK 19 - Er komt een drumtechniker langs om te experimenteren met nieuwe sound (november - december 2020)	Tijdens de preproductie komt er een drumtechniker langs om samen met de producer en de drummer te bespreken richting welke sound ze graag zouden gaan. Na de brainstorm worden er op een aparte sessie nieuwe cymbalen uitgetest die meegenomen zijn door de techniker. Er wordt geëxperimenteerd met de verschillende opties tot ze op de ideale drumsound komen. De reden voor de aankoop is om een goede sound te hebben op het album want de drummer heeft slechts een beperkt aantal cymbalen.
<i>C - goal oriented</i>	<i>Defining and satisfying organizational needs (personnel, organization structure, infrastructure, technology, etc.) and selecting between options based on specific goals.</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	⇒ Zijn zich ervan bewust dat de drummer beperkte soundkwaliteit heeft. Er wordt nagedacht over de juiste sound, bespreken dit met technieker en die keert dan terug met verschillende opties om uit te proberen. Dit niet gepakt want het doel is eigenlijk nog niet heel helder.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Er wordt niet volledig vertrokken vanuit de middelen die aanwezig zijn (ze zoeken cymbalen geen heel drumstel), het experiment staat wel nog steeds centraal. Denken samen na over de richting die ze uitwillen, testen verschillende mogelijkheden om 'ideale drumsound' te vinden.
CK 20 - Nemen demo's op tijdens preproductie (november - december 2019)	Nemen tijdens de preproductie hun nummers op met een basic micro om een soort van demo's te hebben. Die demo's gebruiken ze om de nummers in te studeren zodat iedereen weet wat hij moet doen tijdens de opnames. De demo's werden ook gespeeld voor vrienden om feedback te krijgen, maar dit heeft niet veel gewijzigd. De demo's zijn dus een geheugensteun.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Maken gebruik van gelegenheid bij vrienden om feedback te vragen. Er verandert niets.
CK 21 - Eerste deel opnames drums en bas in Zottegem (december 2019)	Doen de eerste opnames in een studio in Zottegem. Hier hebben ze hun eerste album opgenomen, wat een heel fijne ervaring was en waarna ze goed bevriend zijn geworden met de uitbater. De reden om hier terug te keren is deels omdat ze daar gewoon altijd plezier maken en deels omdat die studio goed is in het opnemen van drums en van bas, wat ze daar dus ook zijn gaan doen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Baseren keuze op eerdere ervaring.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Kiezen voor deze studio omwille van plezier met de uitbater.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Zien een opportuniteit in het samenwerken met een vriend voor de opnames, die ook nog eens goed is in drums en bas.
CK 22 - Tweede deel opnames in Herk-de-Stad (december 2019)	De gitaren zijn ze gaan opnemen in de studio van de producer. Hier ook omdat die producer eigenlijk een vriend is van de band en ze maken gewoon graag plezier, dus het lijkt in hun ogen niet echt interessant om naar een studio te gaan met onbekende mensen. Een tweede reden is dat de producer ook gitarist is en dus goed is in het opnemen van de gitaren. Daarbij staan in deze studio dezelfde versterkers waarop de gitaristen die frisse sound kunnen krijgen waar ze in de preproductie op waren uitgekomen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Bouwen verder op eerdere samenwerking met producer om nu ook opnames te doen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Kiezen voor deze studio omwille van plezier met de uitbater.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Zien een opportuniteit in het samenwerken met een vriend voor de opnames. Die ook nog eens goed materiaal heeft staan.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CK 23 - Laten de producer de plaat mixen (januari 2020)	Beslissen om de plaat te laten mixen door de producer. Dit is voor hen een logische keuze omdat ze met deze producer samen op een sound en visie zijn uitgekomen. Tijdens de preproductie en opnames werd vaak afgetoetst met de producer en werden referenties gegeven voor welke sound die ze willen. De producer weet nu waar hij naartoe moet gaan en maakt een eerste versie. Daarop wordt feedback gegeven aan de producer, met als gevolg dat instrumenten hier en daar wat luider of zachter worden gemixt. En zo herhaalt dit proces zich een aantal keer, het uiteindelijke resultaat is de visie geworden die ze hadden afgesproken.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Ze bouwen voort op hun eerdere samenwerking en de informatie uit de preproductie.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ De visie heeft dankzij de preproductie wel meer vorm gekregen, maar het mixproces is toch nog steeds stapsgewijs. Een cyclus van mixen, feedback en aanpassing, richting een sound.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Doen beroep op deze vriend die ook mixer is en erbij was bij heel de preproductie. Het was voor hun een logische volgende stap.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CK 24 - Kiezen voor Jerboa Mastering (januari - februari 2020)	Kiezen voor Jerboa Mastering op advies van de producer en na het bekijken van het portfolio. Er wordt aan de master engineer meegegeven richting welke sound ze willen uitgaan, er wordt een prijs afgesproken en de rest wordt aan hem overgelaten. Er is slechts één feedbackronde geweest waar de producer en de band elks een paar opmerkingen hadden. De plaat is klaar in februari.
C. — goal oriented	Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than ‘profit,’ ‘a better planet’). ⇒ Hier is het proces minder experimenteren en meer afwerken, de mastering hier draait om de ‘punten op de i’ zetten door nummers te laten overvloeien. Ze laten dit dan ook over aan de master engineer, met slechts één feedbackronde. Dus meer causaal, in een ‘rechte lijn’ naar het doel dan samen nog zoeken.
Effectuation - means oriented	Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees). ⇒ Bouwen verder op connecties: producer kent een master engineer, de band beslist vrij snel om die te kiezen. Zoeken niet veel verder. Maken gebruik van kennis van de producer.
Effectuation - means oriented	Defining only rough visions while leaving the details open. ⇒ Ze bouwen dus voort op de samenwerking met de producer en komen uit bij de master engineer. Ook hier zoals bij de andere cases wordt er eerder gradueel gebouwd richting die visie, dan dat dit op voorhand gepland en vast ligt. Ze laten het ook over aan de engineer.
Effectuation - partnerships	Cocreating business with stakeholders. ⇒ Elke master engineer heeft een eigen stijl, wat te merken is aan de sound van een plaat. Om die reden worden de credits ook steeds vermeld in communicatie.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<u>Releasefase: 2020</u>	
CK 25 - Het album krijgt een naam; The Drovers Inn (januari 2020)	Na een reis naar Schotland beleeft de zanger een memorabele avond in een pub genaamd 'The Drovers Inn'. Nadat hij terugkomt bespreekt hij dit verhaal met de rest van de band en stelt hij voor om dit als overkoepelend thema te nemen voor het album. Initieel is er verdeeldheid tussen de meningen, omdat het oorspronkelijk idee was om niet dezelfde feestelijke thema's te gebruiken als bij het vorige album. Uiteindelijk wordt beslist om hier toch mee door te gaan, omdat bij nader inzien de teksten van de nummers toch wel een raakvlak hebben met het concept van The Drovers Inn.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events.</i> ⇒ Uiteindelijk toch feestelijker thema, op basis van gebeurtenissen met de zanger.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Het is een persoonlijk verhaal van de zanger dat aanleiding geeft voor dit thema.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ De keuze is gebaseerd op voorkeur van de meerderheid.
CK 26 - Twee bandleden gaan naar Schotland voor artwork (februari 2020)	Na de beslissing over het thema 'The Drovers Inn', wordt beslist dat twee bandleden naar Schotland zouden vliegen om daar dan foto's en beeldmateriaal op te nemen als artwork voor de plaat. Wordt deels gefinancierd door de groepskas en deels door de leden zelf (het is niet duidelijk waarom).
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	⇒ Een deel van de band reist naar Schotland om zelf beeldmateriaal te verzamelen voor de videoclip en het artwork.
CK 27 - Intentie om eigen bier te brouwen (februari 2020)	Krijgen berichten van fans en vrienden dat Kaiserpils uit de rekken zal gehaald worden bij Carrefour, waar het normaal exclusief en goedkoop wordt aangeboden en daarom populair is in de Kempen. Komen vrij snel op het idee om zelf een goedkope 'Captain Kaiser'-pils te laten brouwen als alternatief. De reden is dat dit bier een centraal thema is geworden bij hun shows, hun festival en de hele branding rond de band. Starten met het zoeken en contacteren van brouwerijen om mogelijkheden te bespreken.
C. — goal oriented	Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans. ⇒ Zowel effectuation als causation kan naar partners zoeken, maar hier zijn de plannen nog niet helder. Ze zetten enkel maar de volgende stap en die stap is informatie zoeken.
Effectuation - affordable loss	<i>Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.</i> ⇒ Investeren zijdelings wat tijd in meetings om informatie te verzamelen. Geen kerntaak.
Effectuation - leverage unexpected events	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ Spelen in op <i>externe ontwikkelingen</i> : Kaiserpils wordt weggehaald.
Effectuation - means oriented	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Willen een pils uitbrengen maar er staat nog niets vast. Ze vertrekken vanuit de informatie dat Kaiser weggaat uit winkels en zien een opportuniteit. Ze gaan die opportuniteit niet zoeken. Ze bouwen daarop voort, visie vormt gaandeweg. Eerstvolgende stap is informatie verzamelen.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CK 28 – Gitaristen kopen nieuwe versterkers aan (februari - maart 2020)	Omdat de muziek opgenomen is geweest met versterkers die in de studio stonden van de producer, werd besloten om het eigen materiaal te verkopen en deze versterkers aan te kopen ter vervanging. De reden is omdat ze diezelfde frissere sound willen hebben op de liveshows. De aankopen worden door de gitaristen zelf gefinancierd.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Defining and satisfying organizational needs (personnel, organization structure, infrastructure, technology, etc.) and selecting between options based on specific goals.</i> ⇒ Er worden specifieke modellen van versterkers aangekocht om een bepaalde sound te hebben voor de liveshows.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Financieren deze aankoop met eigen geld.
CK 29 - Beslissen tripel te laten maken in plaats van pils (maart 2020)	Verzamelen informatie uit de gesprekken en komen te weten dat het onmogelijk is om een pils uit te geven aan goedkope prijzen zoals Kaiser, dat gaat enkel bij grote bestellingen. Maar tijdens één van de meetings was er een brouwer met een lekkere tripel, brouwerij De Nest in Turnhout. Deze brouwer biedt de mogelijkheid om een tripel in flesjes aan te leveren met een zelfontworpen label. De keuze komt deels omdat De Nest snel reactie gaf, omdat ze de brouwerij al wat kenden en omdat ze de tripel lekker vonden. Het wordt dus geen goedkope pils, maar een 'Captain Kaiser'-tripel.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Accepting, gathering, and incorporating unexpected feedback, leading to changing paths of development.</i> ⇒ Met de feedback uit de gesprekken ontdekken ze dat een eigen 'Kaiserpils' te duur zal zijn. Ze passen hun plannen aan omdat ze een opportuniteit zagen in de trippel van De Nest.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	⇒ Deels een persoonlijke keuze omdat ze de brouwer al wat kenden en de trippel lekker vinden.
<i>Effectuation – means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Zelfontworpen label
CK 30 - Laten label voor trippel ontwerpen door collega van drummer (maart 2020)	Laten het label voor de Captain Kaiser-trippel ontwerpen door iemand die in het webdesignbedrijf werkt dat opgestart is door de drummer. Doen promo via Facebook en Instagram.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Doen beroep op designer via drummer.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Gebruiken social media om gratis promotie te doen.
CK 31 – Maken releaseplanning (maart 2020)	Tijdens de lockdown in kader van COVID-19 wordt besloten om na te denken over de release. Het is de bedoeling om hier strategischer in te zijn dan bij het vorige album, waar geen aandacht werd gegeven aan planning. Tijdens deze meeting wordt een planning opgemaakt en worden taken verdeeld op basis van creatieve ideeën rond releasemogelijkheden en visibiliteit. Het doel is om in oktober het album te releasen. De planning wordt in een Google Drive-document opgemaakt en geplaatst.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than 'profit,' 'a better planet'.</i> ⇒ Er wordt goed nagedacht over een strategie, er worden doelen opgesteld en taken verdeeld.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Vertrekken hier vanuit hun eigen kennis van zaken en uit ervaring met de vorige plaat, doen geen marktanalyse bijvoorbeeld.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Maken gebruik van gratis Google drive spreadsheet om planning te maken.
CK 32 - Plannen reisetour in (maart 2020)	Er wordt beslist een reisetour te organiseren in België en in Nederland in de weken na de albumrelease in oktober. Er worden ook ambities besproken om naar 2021 toe meer focus te leggen op festivals en eventueel een aantal shows in het buitenland. De planning is eigenlijk deels gewoon gebaseerd op waar ze zelf zin in hebben. In deze periode worden ook al een eerste paar releaseconcerten door de band zelf geboekt voor in oktober. Doen daarvoor beroep op hun promotors in hun eigen netwerk die ze overheen de jaren in de scene hebben leren kennen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Komen op het idee om een reisetour te doen, waarna ze mensen gaan contacteren die ze kennen. Dus de tour is niet echt ingepland, het is meer een idee dat vloeit uit de releaseplannen en dan wordt er vertrokken vanuit eigen contacten, wat dan weer de tijdstippen van de concerten zal bepalen. Daarnaast is er de ambitie om in het buitenland en op festivals te spelen, maar zonder plannen. Er wordt hier besproken waar ze zin in hebben en daarna ondernemen ze actie.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Doen beroep op promotors die ze hebben leren kennen.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Volgen gewoon waar ze zelf zin in hebben.
CK 33 - Maken een promokit en zoeken daarmee naar labels (maart 2020)	Maken een promokit met onder meer een bio, foto's en de nummers. Aan de hand van dit promokit en op basis van hun releasestrategie gaan ze op zoek naar labels. Eén van de labels die ze contacteren is een Belgisch micro-independent punklabel waar ze hun vorig album bij hadden gereleased en waarvan ze wisten dat dit label akkoord zou gaan met het uitgeven van het nieuwe album. De bevestiging krijgen ze in maart via een videocall.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans.</i> ⇒ Ze hebben een concrete releasestrategie gemaakt, zoeken en contacteren labels om hen daarin te helpen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Doen beroep op het label waar ze reeds contact mee hebben van bij het vorige album.
CK 34 - Deal met Nederlands en Belgisch label voor corelease (maart - april 2020)	Leggen verbaal een overeenkomst vast met een Nederlands label die interesse heeft gekregen door hun promokit en die met het Belgisch label zal coreleasen. Het zijn twee heel kleine labels. Het Belgisch label doet enkel wat promo. Het Nederlands label zal de persing van de vinyls en de cd's op zich nemen, het album op Spotify plaatsen en ook wat basic promo doen. Verder wordt er strategisch niet mee nagedacht.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments.</i> ⇒ Verbale overeenkomsten.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CK 35 - Veel reactie voor tripel; beslissen webshop op te zetten (april - mei 2020)	Na de bekendmaking van hun Captain Kaiser-trippel krijgen ze enorm veel positieve reacties van fans op hun socialmediabericht. Aangezien er zo veel interesse is beslissen ze met de expertise van de drummer een webshop op te zetten om de verkoop van het bier te faciliteren, maar verkopen daar per gelegenheid dan ook hun merchandise en platen. Dit is parallel verlopen met de lockdown rond COVID-19. Ze vormen bij de zanger thuis een hele kamer om als stockageruimte, om dan van daaruit te distribueren. Na één maand wordt alles verkocht en al gauw wordt een tweede bestelling geplaatst. De financiën gaan naar de groepskas.
<i>Causation - competitive analysis</i>	<i>Acquiring resources through market transactions or contract-based agreements with stakeholders.</i> ⇒ Verkopen bier via een webshop, wat extra financiële middelen binnenbrengt voor de groepskas (dit wordt als extra inspanning gezien, naast de fysieke verkoop na liveshows).
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Bereid om een kamer thuis bij de zanger in te richten als (klein) distributiecentrum.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Accepting, gathering, and incorporating unexpected feedback, leading to changing paths of development.</i> ⇒ De fans geven veel positieve reactie en interesse in het kopen van de trippel, er wordt snel een webshop opgezet.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Bouwen voort op de expertise van de drummer voor een webshop. En gebruiken de ruimte van de zanger voor distributie.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	⇒ Gebruiken eigen webshop om verkoop te faciliteren en social media voor promo.
CK 36 - Maken videoclip dansend voor favoriete cafés tijdens lockdown (lente 2020)	Omwille van de maatregelen rond COVID-19 wordt er besloten in te zetten op online promo met een videoclip voor hun eerste singlerelease 'Moscow Mule' waarmee ze mental support willen geven aan de horecazaken. De bedoeling is om tijdens de lockdown dansjes te filmen voor het favoriete café van elk bandlid, dit op sociale media te delen en daarbij alle cafés te taggen, wat ook voor meer visibiliteit zorgt.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.</i> ⇒ Bereid om tijd in te steken in filmpjes op te nemen van danspasjes voor cafés. Valt buiten kernartistieke taken.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ Zien een kans om cafés te steunen en promo te doen, door in te spelen op de lockdown.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Maken de videoclip met simpele eigen opnames.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Dansen voor hun favoriete cafés.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Delen dit via social media en taggen alle cafés hierin voor meer visibiliteit.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CK 37 - Een bandlid maakt persbrief en stuurt naar relevante blogs (lente 2020)	Er wordt een persbrief opgemaakt en uitgestuurd naar alle relevante blogs en journalisten die ze kennen. Dit doen ze dus zelf omdat de labels niet heel veel van het promotionele deel op zich nemen. Ze blijven niet stilstaan en steken zelf de handen uit de mouwen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Sturen naar alle relevante journalisten en blogs die ze kennen.
CK 38 - Zoeken de juiste submithubs om in playlists te geraken (lente 2020)	Eén van de bandleden zijn taak is om de muziek in belangrijke playlists te krijgen van Spotify. Er wordt op eigen krachten research gedaan om die playlists te identificeren en de mensen te contacteren die deze playlists cureren. Daar bestaan verschillende websites voor zoals 'SubmitHub', websites werden vergeleken en geselecteerd.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Defining and satisfying organizational needs (personnel, organization structure, infrastructure, technology, etc.) and selecting between options based on specific goals.</i> ⇒ Ze zoeken en selecteren de juiste websites met het doel om hun muziek in playlists te krijgen, op basis van hun releasestrategie.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.</i> ⇒ Tijd investeren in submithubs. Valt ook niet binnen de kerntaken, eerder bijkomend idee.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Inspelen op algoritmes van Spotify via submithubs.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CK 39 - Pitchen nummer aan StuBru voor Café Quarantaine (lente 2020)	Er wordt aan een vriend die bij Studio Brussel werkt gevraagd om de single 'Moscow Mule' te pitchen voor 'Café Quarantaine' tijdens de lockdown van COVID-19. Het nummer krijgt uiteindelijk wel wat airplay tijdens het programma van StuBru, dat Belgische muzikanten in de spotlight wilt zetten.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ Zien opportuniteit om in de spotlight te staan op de radio tijdens de situatie rond COVID-19.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Doen beroep op vriend om bij StuBru binnen te geraken.
CK 40 - Vinden boeker om een deel van het zakelijk proces op zich te nemen (juni 2020)	Worden gecontacteerd door een boeker die ze reeds kenden van in de punkscene. Er wordt verbaal overeengekomen dat deze boeker naast het boeken van concerten uiteindelijk ook een deel van het management en de promotie op zich zal nemen. Een contract kan mogelijks nog volgen maar is op het moment van het interview op basis van vertrouwen (wordt dus niet gecodeerd). Het agentschap van de boeker is recent gestart en ze zijn bereid om te investeren in de band.
<i>Effectuation – leverage unexpected events</i>	<i>Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events.</i> ⇒ Krijgen contact van boeker. Beslissen dit dan toch niet allemaal zelf te doen. Boeker doet ook deels management en promo uiteindelijk. Waren al deels met planning tour bezig.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CK 41 - Kopen gezamenlijk PA aan met groepskas voor repetities liveshow (juni 2020)	Zijn zich bewust dat het materiaal in de repetitieruimte momenteel niet meer volstaat. Er wordt gezamenlijk besloten een upgrade te doen en een PA-installatie te kopen voor de zang, met oog op de repetities voor de liveshow. Er werd research gedaan over de opties en advies gevraagd aan contacten die daar meer kennis van hebben. De zanger komt uiteindelijk met een voorstel dat binnen het budget past waar iedereen mee akkoord gaat. De aankoop wordt gefinancierd via de gezamenlijke rekening van hun vzw.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Defining and satisfying organizational needs (personnel, organization structure, infrastructure, technology, etc.) and selecting between options based on specific goals.</i> ⇒ Ze zoeken een PA-installatie voor de repetitieruimte en wegen de opties af.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Doen beroep op contacten om informatie te verzamelen.

Bijlage 6: Event sequence-lijst – Ansatz der Maschine

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
<u>Doorlopende processen: idee (I) - ontwikkeling (O) - release (R)</u>	
ADM 1 - Geluidstechnicus bij VRT (I + O + R)	Werkt als geluidstechnicus bij VRT en bouwt daarmee kapitaal op voor muziekproductie. Gebruikt dit geld om doorheen het project sommige aankopen te financieren naast potentiële andere inkomstenbronnen (subsidies en projecten). Er kruipen redelijk wat spaarcenten in de productie van de plaat.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Gebruikt eigen spaarcenten om investeringen te maken of voor te schieten naast andere financiering.
ADM 2 - Maakt stapsgewijs beslissingen over investeringen (I + O + R)	Bekijkt stapsgewijs wat hij kan uitgeven op basis van hoeveel kapitaal er op dat moment is, maar ook op wat hij verwacht terug te krijgen door plaatverkoop, airplay op radio en liveshows (rekent op 5.000€). Beschouwt dit deels eigenlijk als onvoorspelbaar ('lotje bij de loterij'). Is niet uit op winst, maar wilt voornamelijk niet overdreven in het rood gaan, houdt dus rekening met een mogelijke break-even. Heeft een bedrag op de spaarrekening klaarstaan als vangnet voor moest de plaat geen succes zijn (½ van de totale kosten). De berekeningen in zijn hoofd zijn flexibel om in te kunnen spelen op onverwachte inkomstenbronnen en op basis daarvan potentieel extra investeringen te doen.
<i>Causation - expected returns</i>	<i>Calculating and evaluating expected outcomes/returns.</i> ⇒ Beslissingen doorheen het proces deels gebaseerd op wat hij verwacht te krijgen van inkomsten met Sabam, Simim, plaatverkoop, liveshows of zijprojecten en subsidies. Dus dit is wel een belangrijke factor maar de drijfveer is affordable loss.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Houdt rekening met break-even. Is niet uit op winst maar wil voornamelijk niet door het rood gaan. Bereid verlies een (groot) deel op te vangen met spaargeld.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Naast een schatting van verkoop baseert hij ook beslissingen op hoeveel kapitaal hij heeft bij elke stap. Door dit stapsgewijs aan te pakken kan hij inspelen op onverwachte inkomsten en eventueel extra investeringen maken.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Flexibiliteit in deze ‘berekening’ is van groot belang omdat hij wilt inspelen op onverwachte inkomsten.
ADM 3 - Flexibele bezetting met 7 muzikanten (I + O + R)	De bezetting voor Ansatz Der Maschine is met deze plaat veranderd naar 7 muzikanten. De reden is omdat het aantal muzikanten afhankelijk is van hoe de muziek zich ontwikkelt in het creatieproces. Maar deze bezetting is flexibel want er wordt voor liveshows doorheen het proces ook vaak samengewerkt met vervangers uit andere bands omwille van de drukke agenda's van deze 7 muzikanten. Beschouwt andere bands deels daarom niet echt als concurrentie.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Bezetting is flexibel.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 4 – Prestaties op goodwill (I + O + R)	Er is te weinig budget om muzikanten volledig te betalen, waardoor de meeste prestaties doorheen de fases op goodwill gebeuren, ervan uitgaande dat ze return on investment krijgen met liveshows doorheen het proces en de toekomstige plaatverkoop en airplay in de release. Bij onverwachte bronnen van inkomsten (zoals subsidies of zijprojecten), kan telkens een deel extra naar hen kan gaan. Gebruikt vzw-structuur om technici en muzikanten uit te kunnen betalen. Betaalt zichzelf nooit uit, om een correcte vergoeding aan de muzikanten te kunnen geven. Transparantie staat hier centraal.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Betaalt zichzelf niet uit ten goede van muzikanten.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments.</i> ⇒ Flexibele verbale deal: kan voor opnames niet iedereen betalen, sommigen wel beperkte vergoeding.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Flexibiliteit naargelang inkomsten die gaandeweg binnenkomen.
ADM 5 - Doet eigen management (I + O + R)	Doet zijn eigen management tijdens dit proces. Is van mening dat een manager overbodig is, als er een goede samenwerking met een promoagent en distributiekantoor is. Stuur heel veel mails uit naar showcasefestivals zoals Eurosonic of andere programmatoren.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Bereid om zich hier achter te zetten, het vraagt veel tijd en inspanning.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Doet beroep op eigen skills in plaats van een manager in te huren.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 6 - Koopt samples of hardware (I + O + R)	Koopt van tijd tot tijd een samplepakket of hardware (bv. Ableton controller). Doet dat wanneer hij een specifieke sound nodig heeft en te weinig tijd heeft om deze sound zelf te creëren of als hardware nodig heeft om hem bij een bepaalde handeling te helpen. Doet daarvoor research op het web, leest reviews en volgt tutorials op Youtube om bij te leren over het te gebruiken product.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Defining and satisfying organizational needs (personnel, organization structure, infrastructure, technology, etc.) and selecting between options based on specific goals.</i> ⇒ Op zoek naar specifieke sound of hulp bij een bepaalde handeling. Onderzoekt de verschillende opties.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Doet research online en volgt tutorials op Youtube.
Ideefase: 2017 – 2018	
ADM 7 - Wordt artist in residence in N9 voor één jaar (2017)	Gaat in op vraag om artist in residence te worden van muziekclub N9 in ruil voor een liveshow. Kan één jaar lang componeren in de zaal op een PA en ondertussen shows doen. De druk van het promoverhaal valt weg omdat ze 'in the picture' blijven bij N9 zonder plaatrelease te doen. Maakt gebruik van deze tijd om het creatieproces te rekken en meer werk te steken in de kwaliteit en details van de muziek.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Maakt gebruik van PA-zaal van N9.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i> ⇒ Samenwerking met N9 in ruil voor show.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 8 - Experimenteert één jaar met nieuwe muziek; werkt aan liveshow (2017)	Startpunt voor dit album is nu omgekeerd: de liveshow in plaats van de geproduceerde plaat. Experimenteert met visuals en surround. Ziet de kans om spontane ideeën te gebruiken van de andere muzikanten die naar boven komen in de creatie van de liveshow. Dus iets meer cocreatie in tegenstelling tot oorspronkelijke methode waar de muzikanten puur vertrekken vanuit zijn composities. Wilt op deze manier de energie van een liveshow gebruiken in de toekomstige productie van de plaat.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Werkt richting liveshow. Maakt gebruik van spontane ideeën.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Gebruikt live-energie muzikanten in de creatie van deze liveshow voor toekomstige productie.
ADM 9 - Idee voor komend album 'Burial Songs' (2017)	Krijgt het idee om te werken rond het thema 'requiem' voor de productie van het komend album 'Burial Songs'.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Enkel nog maar thema 'requiem'.
ADM 10 - Liveshow met uitgebreide bezetting (december 2017)	Spelen de liveshow. Maakt van de gelegenheid gebruik om uit te pakken met een 'wall of sound' en uitgebreide bezetting. Plaatst daarvoor luidsprekers voor, achter en boven het publiek.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Exposing (draft) products to potential clients early on.</i> ⇒ Spelen vroege versie van album voor publiek.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 11 – Herstart het schrijven van de muziek (begin 2018)	Vertrekt vanuit de informatie die hij heeft verzameld met de liveshow en het jaar van componeren in muziekclub N9. Maakt de beslissing om de helft van het creatief materiaal te laten vallen dat uiteindelijk toch niet echt voldoet aan de norm en begint daardoor voor een groot deel terug bij af. Start het schrijfproces in zijn home studio.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Gebruikt eigen studio. Vertrekt van informatie liveshow.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Selecteert helft op basis van eigen gevoel.
ADM 12 - Experimenteert met geluid en sfeer (begin 2018)	Vertrekt vanuit een sfeer of gevoel en werkt rond een collage van kleine willekeurige geluidjes en sampletjes in een zoektocht om daar samenhang en poëtische betekenis aan te geven. Gebruikt daarvoor een eigen klankbibliotheek die overheen de jaren naar zijn stijl van sound is gepersonaliseerd.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Eigen klankbibliotheek.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Begint met experimenteren rond gevoel of sfeer.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 13 - Clash van sound opent deur voor nieuwe richting (begin 2018)	Tijdens het creatieproces komt er occasioneel een interessante clash van geluiden die onverwachts nieuwe deuren open doet en kiest daardoor een andere richting uit te gaan in bepaalde delen van de muziek. Het resultaat is dat hij niet volledig belandde waar hij dacht uit te komen, maar ergens tussenin. Vindt het belangrijk dat er ook instrumentale muziek in zit.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ Clash van geluiden opent nieuwe deuren, in plaats van ze te ontwijken wordt er op ingespeeld.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Instrumentale muziek is van persoonlijk belang.
Ontwikkelingsfase: 2018 - 2020	
ADM 14 - Aanvraag projectsubsidies Vlaamse Gemeenschap (begin 2018)	Dient een aanvraag in voor projectsubsidies bij de Vlaamse Gemeenschap. Aanvraag wordt geweigerd: het project is begonnen met een liveshow dus men gaat ervan uit dat het product al zo goed als klaar is en zelf te financieren valt. Hij loopt daardoor een grote som mis. Desondanks komt de beslissing om de productie verder te zetten in de hoop deze grote put te kunnen vullen met zijprojecten of spaarcenten.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Finding unused resources in local environment (including subsidies).</i> ⇒ Dient aanvraag voor subsidies (desondanks hij het niet heeft gekregen).
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Is bereid de subsidieput te vullen met potentiële zijprojecten en eigen spaarcenten. (dit staat los van het doorlopende proces waar hij financiert via zijn job van VRT, het is een extra grote inspanning)

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events.</i> ⇒ Beslist subsidieput te vullen met zijprojecten en spaarcenten, als reactie op negatief advies.
ADM 15 - Maakt budgettering en planning (begin 2018)	Stelt specifiek voor de subsidieaanvraag een budgettering en planning op, wat hij anders in grote lijnen in zijn hoofd zou hebben gedaan. De kosten en de inkomsten van de plaatproductie worden in rekening gebracht met oog op break-even. De inkomsten van toekomstige verkoop worden ingeschat op basis van ervaring bij andere platen.
<i>Causation - expected returns</i>	<i>Calculating and evaluating expected outcomes/returns.</i> ⇒ Maakt hier een concrete berekening over de te verwachten inkomsten en uitgaven. (doorheen het proces doet hij dat in zijn hoofd)
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than 'profit,' 'a better planet').</i> ⇒ Hij werkt een concrete planning en een budgettering uit, plannen staat centraal in causation. Het doel is hier echter de subsidies binnen te kunnen krijgen.
ADM 16 - Maakt demo's (lente - zomer 2018)	Na het experimenteren worden demo's gemaakt en zingt hij daar zelf alles voor in. De demo's krijgen gaandeweg vorm, ze zijn een stapsgewijze concretisering van de ideeën in zijn hoofd. Ze zijn dus een representatie van waar hij naartoe wilt met zijn muziek en de thema's die rond elk nummer hangen. Ze dienen als een soort van handleiding om daarna muzikanten te gaan contacteren om instrumenten live toe te voegen. Wie hij gaat contacteren staat niet op voorhand vast, daarvoor bouwt hij verder op de demo's.
<i>C - goal oriented</i>	<i>Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than 'profit,' 'a better planet').</i>

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ Deze indicator was mogelijk maar zorgt voor te veel tegenstrijdigheden in de interpretaties, waarom een keuze werd gemaakt dat dit event eerder neigt naar effectuation dan naar causation zoals besproken hieronder.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> Er wordt hier niet met letterlijke partituren gewerkt en het is de bedoeling dat de muzikanten samen mee experimenteren met hun instrument richting een bepaald 'gevoel' binnenin de structuur van de demo's. Muziek blijft een gevoel en elke muzikant die erbij komt geeft daar een unieke invulling aan. En het is op deze manier dat de muziek gaandeweg concreter wordt. Vanuit de demo's wordt er verder nagedacht, dus elke stap bouwt voort op de vorige stap en heeft ruimte om te bewegen. Er wordt ook vermeld dat er zaken veranderd zijn tijdens de opnames op advies van de band. Bij Cargo Mas werd hier voor zowel causation als effectuation gekozen omdat er voor de blazerssectie daar heel concrete thema's vast staan op de partituren. Dat is hier niet zo. ⇒ Kortom hier effectuation omwille van het stapsgewijze proces, flexibiliteit en omdat muzikanten er een eigen invulling aan geven. Dat kan hier nooit op voorhand vastliggen. Het gaat hier om een prototype van het product waar verder op wordt gebouwd. Op dit moment kan de plaat nog verschillende eindresultaten hebben. Het is niet dat er vanaf de start een overkoepelend doel vast staat.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ De demo's vloeien voort uit het creatief proces.
ADM 17 - Gebruikt de demo's als guideline (lente - zomer 2018)	Zoekt nu voor de demo's uit wat er in een professionele studio zal moeten worden opgenomen met livetakes van instrumenten om de juiste sound te krijgen (bv. drums). Is er zich van bewust dat eigen studio soms tekort schiet aan materiaal. Het gaat hier om elektronische muziek die hij maakt via samples en identificeert daarna welke instrumenten hij live wilt toevoegen met aparte opnames.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i>

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ Vertrekt vanuit welk materiaal hij heeft en bekijkt waar hij tekort schiet. Het startpunt zijn de eigen middelen. Het is niet dat hij eerst doelen heeft geformuleerd over welk nummer welk materiaal moet hebben en daarna is beginnen schrijven, het zijn de demo's die leiden tot de conclusie dat er tekort is aan bepaald materiaal of kwaliteit van sound (bv.: de 'drumbeats' zijn elektronisch, beslist om het toch live op te nemen met drummer). Dus effectuation en geen causation ("satisfying organizational needs"), want bij effectuation start de actie met de beschikbare middelen en zijn de middelen input om gradueel doelen beginnen vast te leggen.
ADM 18 - Begint aan de opnames en stuurt aan met halfopen visie (zomer - herfst 2018)	De opnames verlopen met een bepaalde visie om de muzikanten en het proces te sturen. Maar feedback wordt serieus overwogen en er veranderen een aantal zaken op aanraden van de band. Het is van belang dat de visie er is om structuur te krijgen in het proces, maar dit blijft halfopen om dingen te wijzigen indien het echt nodig is. Het opnameproces verloopt stapsgewijs, het creatief materiaal wordt daarbij ook vaak een aantal weken links gelaten en erna weer opgepikt, soms gewijzigd. De demo's dienen dus als guideline om te weten welke instrumenten en op welke plaats in de nummers die komen, maar de muziek zelf is zich nog aan het vormen.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Accepting, gathering, and incorporating unexpected feedback, leading to changing paths of development.</i> ⇒ Krijgt feedback van de band waardoor er een aantal zaken zijn gewijzigd in de opnames.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Hier is het ook weer gelijkaardig met de case van Cargo Mas. De 'blueprint' of rode draad van de muziek is er wel (demo's), maar de visie waarmee hij aanstuurt geeft ruimte om in te bewegen. Het is onmogelijk om op voorhand het eindresultaat te weten, het blijft deels een organisch experiment.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 19 - Opnames met eigen gitarist Gianni Marzo (herfst 2018)	Met de demo's als handleiding contacteert hij gitarist Gianni Marzo (vaste bezetting), waarvan hij ook weet dat die de effectenpedalen heeft om dingen te creëren binnenin de sound die gezocht wordt. Dat deel van het creatieproces tijdens de opnames wordt dan ook aan hem overgelaten om mee te experimenteren.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Betreft gitarist deels omdat hij weet dat die verschillende effectenpedalen heeft om mee te experimenteren en veelzijdig is.
ADM 20 - Contacteert Sophia Ammann voor zang (herfst 2018)	Contacteert Sophia Ammann (vaste bezetting) voor zang op verschillende nummers. Doet dat in zijn eigen studio om kosten te drukken, want professionele studio's hebben een hoge huurprijs. De zang wordt drie maal opnieuw opgenomen voordat het er finaal op staat.
<i>C. — goal oriented</i>	<i>Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans.</i> ⇒ Het gaat hier om de vaste bezetting, valt dus buiten de vooropgestelde interpretatie in dit onderzoek.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Opnames in eigen studio.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Experimenteert met verschillende takes van zang. Verschillende variaties van het product.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 21 - Vraagt Colin Van Eeckhout voor guestvocals (herfst 2018)	Is op zoek naar een stem die bij het donker thema van het nummer past. Gaat een samenwerking aan met Colin Van Eeckhout, zanger van de post-metalband Amenra voor guestvocals op het nummer 'Invisible'. De keuze draait de klik die gemaakt kan worden met de 'guest appearances' in de zin van muzikale zielsverwanten. Het experiment van de samenwerking staat centraal: apprecieert de creatieve clash die ontstaat tussen twee onbekenden. Bezieet het als een waardevol leerproces. Er waren al lyrics klaar rond het thema 'requiem', maar laat Van Eeckhout nieuwe lyrics schrijven, die daar ook zelf om vroeg.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Accepting, gathering, and incorporating unexpected feedback, leading to changing paths of development.</i> ⇒ Had zelf al een basis van lyrics klaar, maar Van Eeckhout wou dit volledig zelf doen. Plan wijzigt.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Vertrekpunt is hier de muziek, maar niet zozeer de sound. Hij gaat hier op zoek naar een stem die goed bij het nummer zou passen, maar zoekt hij een 'artistieke zielsverwant', waar een creatieve clash mee kan gestart worden. Het is eerder een experiment binnenin het thema 'requiem', waar Colin Van Eeckhout om bekend is met zijn post-metalband Amenra (vergelijkbare thematiek), een totaal andere scene.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Is met de guestmuzikanten op zoek naar muzikale zielsverwanten en creatieve clash tussen onbekenden.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i> ⇒ Laat lyrics schrijven door Van Eeckhout, er is beweging binnenin de structuur van de demo's.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 22 - Vraagt Nicolas Rombouts voor akoestische nummers (herfst 2018)	Vraagt Nicolas Rombouts als producer, mixer en contrabassist voor twee meer akoestische nummers. De keuze komt omwille van de warme sound gecreëerd door de analoge gear waar Rombouts mee werkt en omdat die daar ook de juiste micro's voor heeft. Een sound waar hij naar op zoek is en niet echt zelf kan creëren. Maar ook omdat het lange creatieproces een 'tunnelvisie' creëert en omdat er vaak moeilijkheden naar boven komen, waarvoor een extern perspectief nodig is. Daarnaast biedt deze producer psychologisch een goede match met de gitarist van de band: Gianni Marzo. Want het is van belang dat de muzikanten zich op hun gemak voelen. Heeft voorbijgejaren geleerd welke producer of technicus bij welke sound te gebruiken, past die kennis hier toe. Daarbij kenden ze elkaar ook al een beetje.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans.</i> ⇒ Selecteert Rombouts omdat die een warme sound kan geven als muzikant, producer en mixer. Een sound die hij zoekt maar niet zelf kan creëren. Het vertrekpunt is die warme sound en de 'blueprint' van de demo's als handleiding, waarna hij zoekt wie hem kan helpen om die sound te realiseren. De producer is een middel om dat doel te bereiken.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Actively exposing company to outside influences, while being open minded.</i> ⇒ Staat open voor invloed van externe partij wat impact heeft op beslissingen, typisch effectuation.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Kenden elkaar al een beetje, hij is op de hoogte van zijn gear en ziet daar opportuniteit in.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Gebruikt ervaring van overheen de jaren om de juiste producer te kiezen, is zelf ook technicus.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i>

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ Speelt in op voorkeur en gemoedstoestand muzikant.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i> ⇒ Samenwerking met externe producer/mixer, ze cocreëren deze twee nummers.
ADM 23 – Contacteert producer Filip Tanghe (herfst 2018)	Contacteert Filip Tanghe voor liveopname van de drums en om het nummer te produceren en te mixen. De keuze komt deels omdat ze elkaar al van veel vroeger kennen. Hij weet wat ze aan elkaar hebben en weet dat de stijl (jungle/drum 'n bass) van het op te nemen nummer wel in de smaak zal vallen. Ook hier wordt het uitbesteedt omwille van de sound die de producer kan creëren en de nood aan een extern perspectief. Daarbij is de goede klik ook weer van belang, nu dan tussen Filip Tanghe en drummer Jan Dhaene. Opname is in de professionele studio van Tanghe met veel micro's en analoge gear, materiaal dat niet beschikbaar is in de eigen studio. Baseert zijn keuze op ervaring: overheen de jaren geleerd welke producer of opnametechnicus bij welke sound past.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans.</i> ⇒ Kiest Tanghe op basis van de demo omwille van de 'jungle'- of 'drum 'n bass'-sound die hij zoekt in het nummer, een sound dat deze producer er aan zal kunnen geven. Het is dus deels een middel om een doel te bereiken.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Actively exposing company to outside influences, while being open minded.</i> ⇒ Staat open voor invloed van externe partij wat impact heeft op beslissingen, typisch effectuation.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Speelt in op smaak van de producer en klik met de drummer.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i>

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ Ziet opportuniteit in analoge gear en micro's, want hij weet wat Tanghe heeft liggen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Gebruikt eigen kennis, hij weet welke technicus of producer bij welk nummer past.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i> ⇒ Samenwerking met externe producer/mixer, er wordt samen nagedacht en gecreëerd.
ADM 24 - Vraagt producer Valgeir Sigurdsson (herfst 2018)	Kiest Valgeir Sigurdsson (Greenhouse Studios) uit IJsland als producer, maar ook om na de opnames de mix te doen voor een groot deel van de muziek. Het wordt beschreven als een heel leerrijke alliantie. De keuze komt omdat die heel veel expertise heeft om de sound te geven die op eigen krachten niet gerealiseerd kan worden. Ook hier is het extern perspectief van een buitenstaander een motief en is de keuze gebaseerd op eigen ervaring.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans.</i> ⇒ Zoekt doelbewust naar producer die een specifieke sound kan geven aan een deel van de muziek. De producer is een middel om dat doel te bereiken.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Actively exposing company to outside influences, while being open minded.</i> ⇒ Staat open voor invloed van externe partij wat impact heeft op beslissingen, typisch effectuation.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Hij weet welke producer past bij welke sound, uit ervaring overheen de jaren.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ Samenwerking met externe producer/mixer, ze denken samen na.
ADM 25 - Maakt eerste videoclip 'Falling Down' (herfst 2018)	Maakt de eerste videoclip voor het nummer 'Falling Down'. Beschouwt het maken van videoclips als zijn 'speeltuin' om dus in te experimenteren. De videoclip is low budget. Filmt ze zelf en monteert later ook zelf de beelden. Doet daarvoor beroep op bevriende acteurs en kampeert in een bos. De reden is deels ook het plezier rond dit proces.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Het blijft wel low budget, wat hij zich kan permitteren.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.</i> ⇒ Steekt hier relatief tot het proces weinig tijd in, het is geen artistieke kernactiviteit.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Doet beroep op bevriende acteurs.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Filmt en monteert de beelden zelf.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Bezieet het als een speeltuin om te experimenteren.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 26 - Leent en huurt occasioneel materiaal (herfst 2018)	Gebruikt veel eigen materiaal voor de opnames dat overheen de jaren verzameld is geweest. Om sommige opnames te kunnen realiseren wordt toch frequent materiaal zoals een pre-amp of een versterker geleend of gehuurd bij techniekers. Is ook zelf geluidstechnicus van beroep.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Gebruikt veel eigen materiaal verzameld overheen de jaren.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Grijpt de kans om materiaal te lenen wanneer mogelijk bij zijn contacten.
ADM 27 - Prestatie gitarist is vriendendienst (herfst 2018)	De prestatie van de gitarist voor de opnames wordt uiteindelijk afgerekend als een wederzijdse vriendendienst, omdat daarvoor reeds een videoclip gratis werd gemaakt voor een project van de gitarist.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments.</i> ⇒ Prestatie is uiteindelijk vriendendienst. Toont de flexibiliteit en het vertrouwen.
ADM 28 - Doet werk voor theater (lente - zomer 2019)	Grijpt de kans om werk te doen voor theater, naast zijn job als geluidstechnieker bij VRT. Gebruikt dit om Ansatz Der Maschine te financieren.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Bereid om eigen tijd en inkomen op te offeren om de plaat te financieren. (Dit is een extra inspanning naast zijn uren bij de VRT)
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Finding unused resources in local environment (including subsidies).</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ Nieuwe bron van kapitaal.
<i>Effecutation - partnerships</i>	<i>Engaging in stakeholder collaborations to pursue opportunities (while commitment extends beyond what they have agreed on earlier).</i> ⇒ Doet mee aan <i>extern project</i>, met oog op financiën voor eigen muziek.
ADM 29 - Deal met Gentlepromotion voor promotie (lente 2019)	Gaat een deal aan met Gentlepromotion, een independent promotiekantoor. De keuze komt omwille van de transparante manier van werken. Er wordt geen contract opgemaakt, het is puur op basis van vertrouwen. De promo behoort tot de grote kosten waar hij zelf in investeert.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Maakt deze keuze omwille van het belang dat hij hecht aan vertrouwen en transparantie.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments.</i> ⇒ Geen contract en op basis van vertrouwen.
ADM 30 - Kiest ervoor niet te shoppen naar labels (lente 2019)	Maakt de keuze om niet te shoppen naar labels. De beredenering is dat hier steeds te veel tijd in kruipt en het vaak op niets uitdraait en heeft er voor deze plaat geen zin in. Beseft dat dit een impact kan hebben op de reikwijdte van de muziek. Bij een groot label terecht komen geeft mogelijks meer kans om Europees publiek te bereiken, maar vindt dat in context van Ansatz Der Maschine niet meteen noodzakelijk. Richt zich daarom dus voornamelijk op de lokale omgeving: België, Nederland en Frankrijk. Is van mening dat het qua financieel voordeel op hetzelfde zou uitkomen. Zonder label gaat er een groter percentage inkomsten naar de muzikant, maar met label worden vaak bepaalde kosten (bv. mastering) gefinancierd.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Managing growth expectations and ambitions.</i>

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ Kiest om meer lokaal te blijven dan wat potentieel mogelijk is.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ <i>Niet bereid</i> om tijd op te offeren in lange zoektocht naar label. Investeert enkel de tijd die hij zich kan permitteren ten goede van de plaat. Dit is ook een teken van affordable loss.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Baseert zijn keuze op kennis van de industrie, ervaring dat het vaak op niets uitdraait.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ De keuze komt deels omdat hij persoonlijk geen zin heeft om er tijd in te steken.
ADM 31 - Laat één nummer mixen door Filip Tanghe (maart - april 2019)	Laat één nummer mixen door Filip Tanghe die ook als producer werd gekozen in 2018. Het mixproces wordt met een visie aangestuurd om richting een bepaalde sound uit te gaan, maar hoe daar naartoe wordt gemixt is eigen aan de producer. Vandaar dat die visie half open gelaten wordt om flexibel in te spelen op knooppunten die naar boven komen, net zoals bij de opnames.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Heeft een visie, maar de details zijn open want het is onmogelijk om te weten hoe het mixing proces zal verlopen. Het is een iteratief proces waar gaandeweg beslissingen worden genomen. Puur naar de essentie van effectuation gekeken wordt gekozen tussen verschillende mogelijke effecten vertrekkende vanuit wat ze hebben. Zoals eerder vermeld kiest hij ervoor om de mix door een andere partij te laten doen, om een extern perspectief te krijgen. Dit wijst erop dat er ruimte is om samen na te denken richting die visie, maar dat die visie onderweg meer vorm krijgt met de input van de producer, want de werkwijze van iedere producer heeft hier ook invloed op.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 32 - Laat twee nummers door Nicolas Rombouts mixen (maart - april 2019)	Laat twee nummers mixen door Nicolas Rombouts die ook de taak van producer op zich nam in 2018. Het mixproces wordt met een visie aangestuurd om richting een bepaalde sound te gaan, maar hoe daar naartoe wordt gemixt is eigen aan de producer. Vandaar dat die visie half open gelaten wordt om flexibel in te spelen op knooppunten die naar boven komen, net zoals bij de opnames.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Heeft een visie, maar de details zijn open want het is onmogelijk om te weten hoe het mixproces zal verlopen. Dit is zoals bij Tanghe iteratief waar gaandeweg beslissingen worden genomen en onder elkaar worden besproken.
ADM 33 - Beslist om 2 nummers zelf te mixen (maart - april 2019)	Beslist om 2 nummers zelf te mixen omdat er veel elektronische gear voor die muziek is gebruikt geweest, met als resultaat dat er overdreven veel 'sporen' zijn om in te mixen. Is van mening dit beter zelf te kunnen doen omdat het te veel werk is en redelijk chaotisch is voor een externe producer om in zijn studio te moeten kruipen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Maakt gebruik van eigen kennis als techniker en muzikant.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Doet het liever zelf om anderen niet ten laste te zijn en omdat het dan in zijn eigen studio moet gebeuren (“die moeten dan in mijn kot kruipen”).

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 34 - Vliegt naar IJsland voor de mix van Valgeir Sigurdsson (april 2019)	Vliegt drie dagen naar Reykjavik in IJsland om samen met Valgeir Sigurdsson de mix te begeleiden. Ook hier wordt met halfopen visie aangestuurd om een bepaalde sound te creëren, maar de werkwijze en het resultaat is afhankelijk van de stijl van de producer en hoe de opnames uiteindelijk zijn verlopen. Investeert hier een aanzienlijk groot bedrag in, wat deels komt omdat dit het grootste deel van de mix is. Omdat het in IJsland gebeurt blijkt dat de mix uiteindelijk een vrijstelling krijgt van BTW.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Ook hier is er zoals bij de mix met Tanghe en Rombouts een visie, maar de details zijn open want het is onmogelijk om te weten hoe het proces zal verlopen. Het kan gestuurd worden in een bepaalde richting, maar gaandeweg komen er knooppunten waar gezamenlijk over beslist moet worden. Vandaar dat hij dit deels open laat om een extern perspectief te krijgen. Het is veel zoekwerk.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Bereid om hier groot bedrag in te investeren (extra inspanning), ongeacht of er winst uit volgt. Dus geen causation.
ADM 35 - Dient aanvraag in voor subsidies van overheid IJsland (april 2019)	Dankzij een tip van een productiemanager in de studio van Valgeir Sigurdsson wordt een aanvraag ingediend voor subsidies van de IJslandse overheid via een website (de 'IJslandse Poppunt'). Het subsidiedossier blijkt gemakkelijker dan in België te zijn en is dus snel in orde te krijgen. Krijgt uiteindelijk 25% van de kostprijs terug en een vergoeding voor onkosten zoals vliegtuigtickets. Nu een subsidiepot werd gevonden, kan hij de muzikanten uiteindelijk toch wat meer vergoeden voor opnames.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Finding unused resources in local environment (including subsidies).</i> ⇒ Onverwacht subsidies gevonden.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ De financiële situatie ziet er nu sterker uit, beslist om de muzikanten wat beter te vergoeden.
ADM 36 - Filmt tweede videoclip in IJsland ('Invisible') (april 2019)	Filmt de tweede videoclip ('Invisible') in IJsland tijdens de drie dagen van de mix. Laat daarvoor Colin Van Eeckhout overvliegen, die ook de vocals heeft gedaan op het nummer. Doet de opnames en montage van de beelden zelf. Bezieet dit als zijn speeltuin.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.</i> ⇒ Steekt hier relatief tot het proces weinig tijd in. Is geen artistieke kernactiviteit.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Maakt gebruik van eigen kennis van monteren en filmen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Bezieet het als een speeltuin om te experimenteren.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Doet beroep op Colin Van Eeckhout om de videoclip mee te maken, die ook al de vocals heeft gedaan.
ADM 37 - Dient aanvraag in voor Sabam for Culture (april 2019)	Ontdekt dankzij een Facebookpost dat hij onverwachts aanspraak maakt op subsidies voor de videoclips via Sabam for Culture. Dient een aanvraag in en kan uiteindelijk de volledige kost van de videoclips daarmee opvangen. Kiest ervoor om met dit nieuwe kapitaal de muzikanten wat beter te vergoeden, wat voor hem van groot belang is.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Finding unused resources in local environment (including subsidies).</i>

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ Onverwacht subsidies gevonden.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ De financiële situatie ziet er plots sterker uit, beslist om de muzikanten wat beter te vergoeden.
ADM 38 - Mastering door Frederik Dejongh van Jerboa Mastering (lente 2019)	Kiest Frederik Dejongh (Jerboa Mastering) voor de mastering. Zitten hier 3 dagen voor samen, hebben 2-3 versies gemaakt voor het definitieve resultaat werd gekozen. Er kwamen soms problemen naar boven waarvoor moest teruggekoppeld worden naar de mixing engineer. Er werd tenslotte wel een andere 'touch' aan gegeven.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Actively exposing company to outside influences, while being open minded.</i> ⇒ Staat open voor invloed van externe partij wat impact heeft op beslissingen, typisch effectuation.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events.</i> ⇒ Hebben een andere touch gegeven dan oorspronkelijk het plan was, omwille van de moeilijke mix.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Heeft een sterke visie, maar de details zijn open want het is onmogelijk om te weten hoe het masteringproces zal verlopen als er drie verschillende producers de mix hebben gedaan. Hebben hier samen aan gezeten en gaandeweg moeten uitzoeken hoe ze er een rode lijn in kregen. Puur naar de essentie van effectuation gekeken wordt er gekozen tussen verschillende mogelijke effecten vertrekkende vanuit wat ze hebben. Er worden ook verschillende versies uitgetest tot er een eindproduct is en er wordt een andere touch aan gegeven dan gepland.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i> ⇒ Werkt hier drie dagen samen aan met mastering engineer.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 39 - Besteedt derde videoclip ('Colors') uit aan studenten Ritcs (oktober 2019)	Het doel voor de derde clip ('Colors') is een animatiefilm met een dromerige sfeer. Grafisch animeren is heel veel werk, heeft een hoge kostprijs en gezien zijn gebrek aan knowhow over animeren komt het idee om beroep te doen op contacten bij het RITCS, om te kijken of er studenten zijn die zich geroepen voelen. Besteedt de videoclip volledig uit aan twee studenten die er tijdens het schooljaar aan werken. Het thema mogen ze zelf invullen.
C. — goal oriented	Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans. ⇒ Het is niet dat hij zoekt en selecteert, hij komt op het idee om beroep te doen op het Ritcs waarna hij in een e-mail vraagt of zij dit voorstel in de groep willen gooien bij de rest van de studenten. De studenten selecteren zichzelf eigenlijk.
Effectuation - means oriented	Defining only rough visions while leaving the details open. ⇒ Laat invulling van thema over aan studenten.
Effectuation - means oriented	Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees). ⇒ Doet beroep op contacten bij zijn oude school het 'Ritcs' om rondvraag te doen voor videoclip.
ADM 40 – Werkt aan nieuwe liveshow tijdens repetities (herfst 2019)	De plaat is af, het is tijd om opnieuw te schrijven aan de liveshow. Spreekt eerst apart met elke muzikant af om samen aan hun deel van de puzzel te werken. De reden daarvoor zijn voornamelijk de drukke agenda's van de bandleden, die ook nog in andere projecten spelen en de efficiëntie. Deze partiële repetities gaan deels in de eigen studio door, maar ook deels in de N9. Een aantal repetities worden gehouden in de zaal van het Wilde Westen in Kortrijk, waar een volledige PA-geluidsinstallatie staat. Keuze voor de zaal komt omwille van connecties daar. Een PA-repetitie is normaal gezien betalend, nu dus niet.
Effectuation - means oriented	Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ Maakt gebruik van gratis zaal Wilde Westen voor repetities en creatie van nieuwe liveshow.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Connecties gebruiken voor gratis PA-repetities.
ADM 41 - Doet één PA-repetitie met lichtman en geluidsman (herfst 2019)	Doet één PA-repetitie in full band. Kiest ervoor om met een externe lichtman en geluidsman samen te werken, geeft hen een vergoeding. Tijdens deze repetitie maakt hij ook videobeelden die dan later als promo kunnen worden uitgegeven.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.</i> ⇒ Investeert ook hier weer tijd in videobeelden. Geen artistieke kerntaak.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Maakt zelf een video van repetitie voor later.
ADM 42 - Doet regie internationaal project 4AD (CON-FRONT) (herfst 2019)	4AD vraagt regie over te nemen voor tweede helft van een internationaal project (CON-FRONT) met tour in Macedonië. Aan dit project zijn grote Europese subsidies gelinkt. Besluit hier op in te gaan omdat de compensatie voor de regie overeenkomt met de subsidies van de Vlaamse Gemeenschap die waren geweigerd begin 2019. Op die manier kan die put gevuld worden.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Finding unused resources in local environment (including subsidies).</i> ⇒ Vindt nieuw (relatief groot) kapitaal ter vervanging van subsidies.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ Bereid om eigen tijd en inkomen op te offeren om de plaat te financieren. (Dit is een extra inspanning naast zijn uren bij de VRT)
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Engaging in stakeholder collaborations to pursue opportunities (while commitment extends beyond what they have agreed on earlier).</i> ⇒ Doet mee aan groot <i>extern project</i>, met oog op financiën voor eigen muziek.
<u>Releasefase: 2019 - 2020</u>	
ADM 43 - Legt deal independent boekingsagentschap vast (herfst 2019)	Legt concreet een deal vast met het boekingsagentschap waar al tien jaar mee samengewerkt wordt. De reden voor de samenwerking is omwille van het sterk wederzijds vertrouwen. Er zijn slechte ervaringen geweest met grotere boekingskantoren en vindt het daarom gevaarlijk om daar contractueel mee gebonden te zijn.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Limiting stakeholders' commitments to levels that are uncritical to them.</i> ⇒ Wilt niet gebonden zijn aan een groot boekingsagentschap.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Keuze gebaseerd op eigen kennis van muziekindustrie.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments.</i> ⇒ Overeenkomst op vertrouwen.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 44 - Maakt soundtrack voor podcast VPRO (herfst 2019 - winter 2020)	Krijgt de kans om een soundtrack te maken voor een podcast van VPRO ('Waarom?'). Kiest daarvoor een versie van 'Falling Down' waar geen vocals zijn opgenomen. Omwille van de connecties en omdat een deel van het releaseverhaal nu ook in Nederland ligt, wordt deze opportuniteit gebruikt om zelf promotie te doen in Nederland.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Stuurt niet-definitieve versie door zonder vocals. Doet daarna de promo zelf in Nederland.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Dankzij nieuwe contacten is er opportuniteit om promo in Nederland te doen.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Engaging in stakeholder collaborations to pursue opportunities (while commitment extends beyond what they have agreed on earlier).</i> ⇒ Maakt soundtrack voor een podcast, dit is een goede kans om promo uit te breiden naar Nederland.
ADM 45 - Release eerste single 'Falling Down' met vocals (november 2019)	In november wordt de eerste single uitgegeven 'Falling Down', een versie waar de vocals van Sophia Ammann zijn opgenomen. Gebruikt de gelegenheid om de eerste videoclip op verscheidene socialmediakanalen te delen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Gebruikt social media om zelfgemaakte videoclip rond te sturen.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 46 - Legt contractueel distributiedeal vast met N.E.W.S. (november 2019)	Legt contractueel een distributiedeal vast met N.E.W.S Records voor bepaalde duur. De financiële investeringen moeten zelf worden gedaan, waardoor het financieel risico ook bij de band zelf ligt. Maar in ruil gaat het grootste percentage op de verkoop online en fysiek naar de band. Daarnaast gaan de royalty's van Sabam en Simim (auteur en producent) ook volledig naar de band. Het nadeel is natuurlijk de grote financiële investering die zelf gepitcht wordt.
<i>Causation - competitive analysis</i>	<i>Acquiring resources through market transactions or contract-based agreements with stakeholders.</i> ⇒ Legt contractueel concrete afspraken vast in ruil voor extra distributiemogelijkheden.
ADM 47 - Beslist samen te werken met independent promoagent Frankrijk (november 2019)	Omdat er extra subsidies zijn bijgekomen in de loop van 2019 wordt beslist om samen te werken met een tweede independent promoagent die het verhaal van Burial Songs zou uitbreiden naar Frankrijk. Leert deze persoon kennen via N.E.W.S. Records waar hij een distributiedeal mee heeft. Dit contact levert echter een slechte prestatie, de investering wordt aanschouwd als verloren geld.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Voorbeeld van affordable loss. Besluit hier geld in te investeren, beschouwt het daarna als verloren, maar gaat er relatief positief mee om. Is enkel kwijt wat hij bereid was te verliezen.
<i>Effectuation – leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ De financiële situatie is nu sterker dan verwacht, beslist hier op in te spelen om promo uit te breiden.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Maakt gebruik van contacten bij N.E.W.S. om promoverhaal uit te breiden naar Frankrijk.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 48 - Maakt strategische planning voor release (november 2019)	Heeft een meeting met zijn distributiepartner. Omwille van de digitalisering ligt de focus van de release nu op Spotify in plaats van op een gemakkelijke cd- en vinylrelease. Bij Spotify is het belangrijk om in te spelen op de algoritmes om meer volgers te genereren. Daarvoor wordt een strategisch plan uitgedacht. Spotify zet bands in de spotlight wanneer ze nieuwe muziek uitbrengen, bijvoorbeeld via editoriale playlists. Er kan telkens maar één nummer gepitcht worden. Vandaar de keuze om de release van het album in 'stukjes' (singles) te verspreiden overheen de komende maanden. Het album zou op 24 januari 2020 uitkomen digitaal en fysiek, met 2 bonusnummers digitaal achteraf, ook weer voor Spotify.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than 'profit,' 'a better planet').</i> ⇒ Doel is meer volgers door op editoriale playlists te geraken van Spotify. Bedenkt een strategie.
ADM 49 - Stuurt de promotie mee aan (winter 2019 - lente 2020)	Beslist om mee de promotie aan te sturen door zelf actie te ondernemen, zoeken naar promotiekansen en deze voor te stellen aan Gentlepromotion.
<i>Effectuation - affordable losse</i>	<i>Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.</i> ⇒ Gaat op zoek naar promotiekansen en stuurt occasioneel voorstellen door naar Gentlepromotion.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Stuurt Gentlepromotion mee aan, indien hij zelf opportuniteiten tegenkomt.
ADM 50 - Try-outconcert (februari 2020)	Houden een eerste try-outconcert na de release van het album. Krijgt slechts een kleine vergoeding daarvoor. De beslissing komt om de vergoeding voor de muzikanten zelf voor te schieten in de hoop dat te kunnen optrekken met de opbrengsten van Sabam. Dit is geen analyse van de opbrengsten.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i>

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
	⇒ Schiet zelf voor. Hoopt op verkoop, maar is zich ervan bewust dat dit ook slecht kan aflopen.
ADM 51 - Annulering releaseconcert door COVID-19 (maart 2020)	Omwille van de ontwikkelingen rond COVID-19 werd het releaseconcert afgelast. Dat komt als een klap aan omdat het momentum nu kwijt is. Beslist om het releaseconcert te verschuiven naar 17 september 2020 zodat er in de media terug een heropleving zou kunnen komen van het momentum rond de plaat.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events.</i> ⇒ Releaseconcert afgelast. Beslist het te verschuiven voor heropleving van momentum.
ADM 52 - Doet een lockdownsessie en zetten video van PA-repetitie online (maart 2020)	Omwille van de lockdown rond COVID-19 wordt er beslist om online creatief in te zetten op promotie. Er wordt een lockdownsessie online gezet en het beeldmateriaal dat opgenomen was bij de PA-repetitie wordt vrijgegeven. Als gevolg krijgt de plaatverkoop een duw in de rug.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ Omwille van maatregelen rond COVID-19, wordt er beslist om focus op online visibiliteit te leggen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Maakt gebruik van online tools zoals Facebook.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Maakt hier gebruik van eerder opgenomen beeldmateriaal.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving event / empirische indicator
ADM 53 - Stuur muziek op naar 'submithubs' voor Spotify (lente 2020)	Doet research over 'submithubs' voor Spotify: platformen waar muzikanten hun muziek kunnen opsturen naar 'influencers' die belangrijke playlists cureren. Stuur muziek door en krijgt op deze manier meer volgers.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.</i> ⇒ Investeert hier ook weer eigen tijd door mogelijkheden zelf wat te researchen. Is geen kerntaak. In tegendeel tot Captain Kaiser is dit in deze situatie meer een opportuniteit gaandeweg, los van het releaseplan.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Bouwt voort op eigen kennis over streamingmogelijkheden door research.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Speelt ook hier weer in op algoritmes en digitale mogelijkheden.
ADM 54 – Gebruikt inkomsten airplay via Sabam voor financiering (lente 2020)	Er komt onverwachts veel airplay op de radio, de muziek is op dit moment al een 100-tal keren gedraaid. Gebruikt deze extra inkomsten om kosten in de productie mee te financieren. Deze inkomsten komen pas in 2021, want dat ligt contractueel vast met Sabam.
<i>Causation - competitive analysis</i>	<i>Acquiring resources through market transactions or contract-based agreements with stakeholders.</i> ⇒ Inkomsten van airplay op de radio liggen contractueel vast voor muzikanten die geregistreerd zijn bij Sabam.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ Onverwachts veel airplay, beslist dit in het project te steken (bv. muzikanten extra betalen).

Bijlage 7: Event sequence-lijst – Cargo Mas

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<u>Doorlopende processen: idee (I) - ontwikkeling (O) - release (R)</u>	
CM 1 - Schrijft muziek doorheen proces als muzikant-componist (I + O + R)	Geeft aan dat hij muziek componeert doorheen zijn vrije momenten in zijn carrière. Zit daarvoor meestal in zijn home studio achter de piano, werkt in pen en papier kladversies uit en neemt soms iets op om later opnieuw te beluisteren en weer verder aan te werken. Bouwt ideeën voort op de muziek die hij in zijn hoofd op dat moment hoort terwijl hij ze uitschrijft. Vertrekt dus echt vanuit een eigen gevoel.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Schrijft muziek op basis van wat hij in zijn hoofd hoort. Werkt meestal in een home studio.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Schrijft een kladversie uit. Vertrekt vanuit zijn spontaan gevoel, wat hij 'hoort'.
CM 2 - Financiert Cargo Mas met andere projecten (I + O + R)	Is gaandeweg het proces en doorheen zijn carrière vaak op tour met andere projecten. Gaat soms van hotel naar hotel met een koffer en instrument. Is bijvoorbeeld sideman bij Gabriel Rios, Axelle Red en Belle & Sebastian. Neemt deel aan deze projecten als ze voor hem persoonlijk artistiek interessant zijn of als hij iets kan terugdoen voor het muzieklandschap in de vorm van een benefiet. De projecten waar hij aan deelneemt gebruikt hij deels om Cargo Mas mee te financieren, wat tot nu toe volledig met eigen kapitaal is gebeurd.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Verzamelt kapitaal door veel tijd in andere projecten te steken in zijn carrière als muzikant.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Kiest projecten waar hij een artistieke voeling mee heeft.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Engaging in stakeholder collaborations to pursue opportunities (while commitment extends beyond what they have agreed on earlier).</i> ⇒ Grijpt de kans wanneer het kan om te spelen in <i>externe projecten</i>, deels om kapitaal op te bouwen.
<u>Ideefase: 2015</u>	
CM 3 - Context van het idee; het collectief 'Cargo Mas' (2015)	Oorspronkelijk was er de 'Sam Vloemans Band' met dezelfde poel muzikanten. Beseft dat dit te hard overkomt als een sessiemuzikantenband en er komt veel druk te staan op een frontman. Vandaar de beslissing een collectief te starten om zijn creatieve output te realiseren samen met artistieke zielsverwanten. Bevriende muzikanten die een connectie hebben opgebouwd na jaren samen muziek te maken in verscheidene projecten. Bezie het als iedereen die een essentieel stukje van de puzzel invult. Het is een manier om hun eigen ding te kunnen doen. De bezetting is flexibel om in te kunnen spelen op projectmatig werk zoals theaterstukken, filmmuziek, concerten, plaatproductie en dergelijke.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Bezetting is flexibel om in te spelen op verschillende soorten projecten.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Bouwt voort op eerdere band met zelfde poel mensen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	⇒ Werkt met bevriende muzikanten waarvan iedereen op elkaar ingespeeld is en dus flexibel is.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Kiest artistieke zielsverwanten waar een 'klik' mee is.
CM 4 - Idee achter 'Cargo Mas I' (2015)	Start voor dit album vanuit muziek die hij reeds heeft geschreven overheen de jaren. Herbeluistert dit en begint te herschrijven. Komt daarbij op het idee om te vertrekken vanuit de live-energie van het collectief. Wilt dit bereiken door alles volledig live in de studio samen te stellen en op te nemen in plaats van alle muzikanten apart.
<i>C-goal oriented</i>	<i>Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than 'profit,' 'a better planet').</i> ⇒ Vertrekt vanuit eigen middelen en ontdekt de opportuniteit om live-energie vast te leggen, startpunt zijn dus de eigen middelen (dus effectuation).
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Vertrekt deels vanuit de muziek die hij al heeft.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Vertrekt vanuit eigen middelen en ontdekt de opportuniteit om live-energie vast te leggen. Het startpunt is hier dus de eigen middelen. Maar hoe dat verder ingevuld wordt zal zich gaandeweg uitwijzen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Maakt de persoonlijke keuze geen artistieke toegevingen te doen. Wil zijn ding doen.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CM 5 - Speelt ad hoc try-outs (herfst 2015 - begin 2016)	Speelt een aantal try-outs met het collectief: komt 's middags aan met de bandleden, eten iets, bespreekt zijn ideeën, beginnen te repeteren in de namiddag om 's avonds het try-outconcert te geven. Doen dit dus 'at the moment' of ad hoc. Uit zo'n try-out komt één van de eerste ideeën voor de plaat.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Bouwt voort op eigen vakmanschap en dat van de bandleden om ad hoc muziek te maken.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Respondent wijst op hoe 'at the moment' de situatie was, waaruit dan eerst ideeën zijn gekomen.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Exposing (draft) products to potential clients early on.</i> ⇒ Doet try-out concert voor publiek om muzikale ideeën voor Cargo Mas I uit te testen.
CM 6 - Herschrijft materiaal vanuit try-outs (herfst 2015 - begin 2016)	Los van het doorlopend schrijven van nieuwe muziek (zie doorlopende processen) is hij in deze periode met de informatie die vanuit de try-outs kwam opnieuw gaan herschrijven en verder beginnen bouwen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Vertrekt vanuit informatie van de try-outs om verder te schrijven.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<u>Ontwikkelingsfase: 2015 - 2018</u>	
CM 7 - Vraagt Fred Wesley als guesstrombonist (herfst 2015 - begin 2016)	Komt op het idee om met legendarische Amerikaanse muzikant Fred Wesley (James Brown) samen te werken. Hoort een funky trombonesolo in zich opkomen bij het componeren, waarbij hij zich dus de stijl van Fred Wesley inbeeldt. Is van mening om beter de muzikant zelf uit te nodigen voor een studiosessie dan iemand uit België in de stijl van Wesley te laten spelen. Is bereid om eigen spaarcenten en vakantietijd op te offeren om deze grote investering te kunnen realiseren. Staat een half jaar in contact met het management om dit praktisch in te plannen (zonder overdreven kosten). Geeft zelf aan dat er veel tijd in werd gestoken om de sessie vast te leggen met 10 andere drukbezette muzikanten en de studio.
C—goal-oriented	Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than ‘profit,’ ‘a better planet’). ⇒ Hoort de speelstijl van Fred Wesley tijdens het componeren en beslist dat het beter is om de man zelf te vragen dan iemand hier in zijn stijl te laten spelen. Het startpunt is de muziek (dus effectuation).
C—expected returns	Planning development in big steps and with large sums (including large recruitments) (large: relative for company). ⇒ Verwoording van deze indicator klopt wel, maar de motivatie achter de keuze is niet de voorspelde winst op de investering, het is eerder de kwaliteit van de muziek die centraal staat. Hij plant wel in grote stappen, maar motivatie is dus affordable loss. Deze indicator werd niet gecodeerd.
C—goal-oriented	Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans. ⇒ Hij hoort de speelstijl van Fred Wesley bij het schrijven zelf, dus hij vertrekt vanuit zijn kennis van muziek tijdens het componeren. Fred Wesley wordt het doel zelf. Het is niet dat hij andere muzikanten overweegt, hij wil specifiek Fred Wesley omdat hij tijdens het componeren aan zijn trombonestijl moest denken.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Er werd gekozen voor affordable loss want hij is bereidt vakantie op te offeren om artistieke visie te realiseren door spaarcenten te investeren. Muziek staat centraal, niet 'expected returns'. Wilt geen artistieke concessies doen in ruil voor goedkopere productie. (dit is een extra inspanning naast de doorlopende financiering met eigen kapitaal)
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Hij hoort de speelstijl van Fred Wesley bij het schrijven zelf, dus hij vertrekt vanuit zijn kennis van muziek tijdens het componeren en herkent daarin een opportuniteit.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Ziet een opportuniteit in de samenwerking met Fred Wesley, maar de muziek is nog niet concreet.
CM 8 - Start preproductie maakt basic demo's (herfst 2015 - lente 2017)	Begint aan preproductie: bouwt verder op nieuwe muziek die hij doorgaans dit proces schrijft (zie doorlopende processen) en herwerkte muziek (zie ideefase). Vertaalt de kladversie van die muziek naar basic demo's voor deze plaat. Met als doel het idee achter die muziek wat vorm te geven en de structuur en het arrangement van de instrumenten te verduidelijken. Dit klad-naar-demoproces herhaalt zich doorheen de ontwikkeling (tot laatste grote studiosessie) en loopt parallel met de opnames en planning daarvan.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Bouwt voort op eerder geschreven muziek.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Dit aspect is heel zoekend. Hij experimenteert met arrangementen en bouwt verder op zijn ideeën in klad verder uitgeschreven. Hier is hij zijn idee nog aan het vormen door te vertrekken vanuit wat hij klad heeft uitgeschreven, in plaats van naar een doel toe te werken.
CM 9 - Speelt zelf alle instrumenten in voor demo's (herfst 2015 - lente 2017)	Speelt voor de demo's telkens alles zelf in met instrumenten die thuis in zijn home studio liggen: keyboards, drumcomputer, drumstel, percussie en blaasinstrumenten. Neemt de demo's op met eigen hardware (bv. micro's, pre-amps, ad/da convertoren), software (Pro-Tools) en knowhow verzameld overheen de jaren. De demo's zijn meestal pas een week voor de opnamesessie klaar omwille van tijdsdruk.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Doet opname demo's in home studio met aanwezig materiaal en speelt zelf alles in.
CM 10 - Kiest Number Nine Studios in Gent voor komende opnames (herfst 2015 - lente 2017)	Beslist telkens weer de Number Nine Studios in Gent in te boeken voor de opnames. Een eerste reden is omwille van de fijne ervaringen in de studio als sessiemuzikant bij Gabriel Rios, de muzikanten kunnen zich daar thuis voelen. Een tweede reden is omdat de studio simpelweg ruimte heeft voor zo veel mensen en daar het materiaal voor heeft.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Defining and satisfying organizational needs (personnel, organization structure, infrastructure, technology, etc.) and selecting between options based on specific goals.</i> ⇒ Selecteert specifiek een studio met grote ruimte en voldoende materiaal om de opnames te doen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	⇒ Weet uit eigen ervaring dat het daar fijn is.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Vindt het belangrijk de opnames te doen op een plek waar mensen zich thuis voelen.
CM 11 - Gebruikt Doodle om de agenda's samen te leggen (herfst 2015 - lente 2017)	Er is veel voorbereidend werk omdat het een grote groep muzikanten is, waaronder ook internationale muzikanten. Gebruikt Doodle om agenda's vast te leggen met de eigen bezetting en de extra muzikanten. Dit duurt een half jaar tussen elke studiosessie omwille van de moeilijkheden rond planning.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Doodle is gratis online tool.
CM 12 - Zoekt extra muzikanten voor meer live-energie (herfst 2015 - lente 2017)	Is van mening dat er in een studio-opname meer accenten gelegd moeten worden op bepaalde instrumenten om de live-energie beter op te vangen op de plaat. Beslist daarvoor telkens extra muzikanten te vragen zoals blazers en gitarist die mee in de studio zouden kruipen, op basis van de partituren die hij heeft geschreven en de demo's die hij heeft gemaakt.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans.</i> ⇒ Zoekt naar extra muzikanten om een specifieke rol in te vullen, om meer live-energie te creëren in de plaat. Dit gebeurt op basis van de partituren die hij heeft geschreven.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CM 13 - Maakt 'lead sheets' (herfst 2015 - lente 2017)	Schrijft aan de hand van de demo's partituren uit voor de andere muzikanten. Belangrijk is dat dit 'lead sheets' zijn die dienen als ankerpunt en geen partituren zijn zoals bij klassieke muziek, waar alles noot voor noot is opgeschreven. Voor de blazers zijn er een aantal specifieke arrangementen. Voor de drummer dient het dan weer eerder als houvast om te volgen waar de 'breaks' komen. Voor andere instrumenten zijn akkoorden dan weer van belang. Er wordt een thema of emotie gegeven (bv. 'denk aan frisse zomer') en de invulling binnen de structuren is aan hen. Dit werkt omdat hij iedere speelstijl heel goed kent, ze werken al jaren samen. De kennis over die speelstijlen is ook sterk aanwezig als de muziek wordt uitgeschreven en draagt dus mee bij tot de creatie van de muziek. Het eindresultaat van de opnames valt bijgevolg steeds ergens tussenin de oorspronkelijke visie en een experiment.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than 'profit,' 'a better planet').</i> ⇒ Er worden voor sommige muzikanten (bv. blazers) hele duidelijke structuren afgebakend en melodielijnen vastgelegd. De partituren zijn een middel om dat doel te bereiken, zodat er een rode lijn door de muziek loopt.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Bouwt voort op eigen kennis over speelstijlen van de andere muzikanten.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Langs de andere kant is de ene muzikant vrijer (bv. drummer) dan de andere (bv. blazerssectie). Er wordt vertrouwen gelegd in elkaars expertise als muzikant. De partituren zijn geschreven met de kennis over iedere speelstijl omdat ze al jaren met elkaar spelen. Er wordt dus deels vertrokken vanuit die kennis. Voor sommige bandleden zijn de partituren dus eerder een houvast. Zij kunnen wel meer hun eigen ding doen. Het zijn ook geen noot-voor-noot partituren.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Muzikanten mogen zelf een deel invullen naargelang hun speelstijl (dus hun voorkeur van manier van spelen).
CM 14 - Bereidt telkens met techniek de opnames voor (begin 2016 - lente 2017)	Neemt ook hier weer de taak van producer op zich. Spreekt voor elke opnamesessie opnieuw af met de techniek van Number Nine Studios omtrent voorbereidend werk. Spreken af welke opstelling, hoe ze gaan staan, welke microkeuzes en hoe ze gaan opnemen. Denkt hier samen met techniek over na, beslist in samenspraak. De reden is om technisch goed voorbereid te zijn en zo een paar uur op de dag van de sessie te winnen, maar ook om kwaliteitsvolle opnames te maken.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Defining and satisfying organizational needs (personnel, organization structure, infrastructure, technology, etc.) and selecting between options based on specific goals.</i> ⇒ Overloopt met techniek verschillende opties, om alles goed in te plannen.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.</i> ⇒ Maakt zelf telkens tijd vrij om voorbereidend werk te doen, doet dit om kosten te drukken. Geen kerntaak.
CM 15 - Laat elke sessie videobeelden maken (begin 2016 - lente 2017)	Beslist om telkens videobeelden op te laten nemen door mensen die daar aanwezig zijn, om later gebruik van te maken.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> Ziet de kans om videobeelden te laten maken die ter plaatse aanwezig zijn.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CM 16 - Laat guestmuzikanten contract ondertekenen (begin 2016)	Beslist contract op te maken voor de samenwerking met de guestmuzikanten, om de gebruiksrechten van het opgenomen audiomateriaal over te dragen. Doet dit uit voorzorgen zodat er achteraf geen onduidelijkheden naar boven komen.
<i>Causation - competitive analysis</i>	<i>Acquiring resources through market transactions or contract-based agreements with stakeholders.</i> ⇒ Krijgt de gebruiksrechten van het opgenomen materiaal via contract.
CM 17 - Laat Fred Wesley oppikken tijdens zijn Europese tour (januari 2016)	Ontdekt dat Fred Wesley 2 weken zal touren in Europa en onder meer Amsterdam passeert om daar een concert te spelen. Beslist de studio te herboeken, Wesley drie uur vroeger met de trein naar België te laten komen en op te laten pikken door familie, om dan naar de studio in Gent te rijden, een aantal repetitietapes te maken en een aantal 'live takes' te doen. Een heel spannende last minute situatie.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events.</i> ⇒ Verandert de plannen om in te spelen op tour Fred Wesley en eindelijk de sessie erdoor te krijgen. (keuze voor indicator is omwille van een <i>externe gebeurtenis</i>, concert in Amsterdam)
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Laat Fred Wesley oppikken door familielid.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CM 18 - Doet eerste studiosessie met Fred Wesley (januari 2016)	Start de eerste studiosessie met Fred Wesley. Na de ontwikkelingen met de moeilijke agenda's kon geen repetitie meer worden gedaan vóór de studiosessie. De beslissing komt dus omdat er geen tijd, geld of energie meer in gestoken kon worden. Bezie dit als van een nood een deugd maken, omdat alle muzikanten nu héél scherp staan. Dat kan enkel door terug te vallen op ervaring, vakmanschap en onderling vertrouwen. Maar ook omwille van het besef dat de opnames slechts een ankerpunt zijn voor wat volgt.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ Passen zich aan omwille van de situatie met de moeilijke agenda's waardoor uiteindelijk geen repetitie kon worden gedaan. (Die tijdsdruk komt bij de volgende grote opnamesessies ook voor, waar dezelfde beslissing wordt genomen, maar zijn apart gecodeerd omdat het drie verschillende situaties zijn waar uiteindelijk tijdsnood bleek te zijn en drie verschillende beslissingen) (keuze voor indicator is omwille van de <i>externe ontwikkelingen</i> rond van het project, de Europese tour)
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Vallen terug op eigen ervaring, vertrouwen en vakmanschap.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i> ⇒ Doet een samenwerking met Fred Wesley voor één nummer op de plaat, die een enorm sterke muzikant is in de funk. De cocreatie ligt hier in het improviseren van Wesley (trombonesoloist).

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CM 19 - Kiest Ida Nielsen als guestbassist (lente 2016)	Kiest Ida Nielsen (Prince) als guestbassist voor de tweede opnamesessie. De reden is gelijkaardig met Fred Wesley: hoort een bepaalde bass-sound tijdens het componeren dat overeenkomt met de speelstijl van Nielsen. Volgt het werk van deze muzikant al een jaar of tien via haar website en kende haar al een beetje. Die kennis wordt dus ingezet in het schrijven van de muziek, door inspiratie dat hij uit haar werk haalt.
C. goal oriented	Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than 'profit,' 'a better planet'). ⇒ Hij begint met muziek te schrijven en zo komt hij op het idee om Ida Nielsen uit te nodigen, dus effectuation.
Effectuation - affordable loss	Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture. ⇒ Is bereid vakantie op te offeren en spaarcenten te investeren om artistieke visie te realiseren. Doet het voor de muziek, niet voor 'expected returns'. (extra inspanning naast de doorlopende financiering)
Effectuation - means oriented	Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources). ⇒ Volgt haar werk al een tiental jaar en het is die kennis die hij gebruikt als hij de muziek schrijft. Hij 'hoort' haar speelstijl eigenlijk en zo komt hij op dit idee.
Effectuation - means oriented	Defining only rough visions while leaving the details open. ⇒ Ziet een opportuniteit in de samenwerking met Ida Nielsen, maar de muziek is nog niet concreet.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CM 20 - Laat Ida Nielsen overvliegen uit Denemarken; Patrick Dorcean uit Spanje (herfst 2016)	Ook hier blijkt het samenleggen van de agenda's bijzonder moeilijk, het is een proces van 5 - 6 maanden en ongeveer 15 agenda's. Komen eindelijk op een moment waar 24u de tijd is om repetitieopnames te doen en een aantal live takes. Beslist om daarvoor Ida Nielsen te laten overvliegen uit haar thuisland, te laten overnachten op een hotel en haar daar op te halen de dag erna om de studiosessie te doen. Laat haar door een familielid terugbrengen naar de luchthaven omdat ze om 17u alweer moest vertrekken. Drummer van Cargo Mas, Patrick Dorcean, wordt overgevlogen van Spanje, rijdt recht naar de studio. Een backline drumstel werd voorzien.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Changing and adapting any potential plans made to accommodate unforeseen events.</i> ⇒ Na een lange periode van zoeken wordt plots een moment gevonden waar de agenda's matchen en wordt er flexibel op ingespeeld. De plannen worden hier echt aan dit moment aangepast. (De keuze voor deze indicator is omwille van de <i>interne gebeurtenissen</i> rond het project, hier dus de agenda's die plots matchen.)
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Laat Nielsen terugbrengen door familielid.
CM 21 - Doet tweede studiosessie met Ida Nielsen (herfst 2016)	Start de tweede studiosessie, met Ida Nielsen. Ook weer 5 - 6 maanden later. Ook hier konden door de ontwikkelingen met de moeilijke agenda's, financiën en energie geen repetities worden gedaan vóór de studiosessie. Zoals reeds omschreven wordt dit bekeken als van een nood een deugd maken door terug te vallen op ervaring, vakmanschap en onderling vertrouwen. Maar ook omwille van het besef dat de opnames slechts een ankerpunt zijn voor wat volgt.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ <i>Passen zich aan omwille van de situatie met de moeilijke agenda's waardoor uiteindelijk geen repetitie kon worden gedaan.</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Vallen terug op eigen ervaring, vertrouwen en vakmanschap.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i> ⇒ Doet een samenwerking met Ida Nielsen voor een nummer, die bekend is van Prince.
CM 22 - Kiest voor Andy Hunter als giestrombonist (herfst 2016)	Beslist voor de derde opnamesessie om samen te werken met Andy Hunter (Snarky Puppy, WDR Big Band) als guest op trombone. (De reden is hier vermoedelijk dezelfde als bij Fred Wesley en Ida Nielsen, maar staat niet expliciet in de data en wordt daarom op dat aspect niet gecodeerd)
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Is bereid spaarcenten en dus vakantie op te offeren om artistieke visie te realiseren. Doet grote investering voor de muziek. Niet voor expected returns (winst). (extra inspanning naast de doorlopende financiering)
CM 23 - Kiest Mike Maher op trompet als guest (herfst 2016)	Beslist voor de derde opnamesessie om samen te werken met Andy Hunter (Snarky Puppy, WDR Big Band) als guest op trombone en Mike Maher (Snarky Puppy) als guest op trompet. (De reden is hier vermoedelijk dezelfde als bij Fred Wesley en Ida Nielsen, maar staat niet expliciet in de data en wordt daarom op dat aspect niet gecodeerd)
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Is bereid spaarcenten en dus vakantie op te offeren om artistieke visie te realiseren. Doet grote investering voor de muziek. Niet voor expected returns (winst). (extra inspanning naast de doorlopende financiering)

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CM 24 - Doet derde studiosessie met Andy Hunter (lente 2017)	De derde studiosessie is met Andy Hunter. Ook weer 5 - 6 maanden later. Ook hier konden door de ontwikkelingen met de moeilijke agenda's, financiën en energie geen repetities worden gedaan vóór de studiosessie. Zoals reeds omschreven wordt dit bekeken als van een nood een deugd maken door terug te vallen op ervaring, vakmanschap en onderling vertrouwen. Maar ook omwille van het besef dat de opnames slechts een ankerpunt zijn voor wat volgt. Laat Andy Hunter overkomen vanuit Keulen voor een dag. Nemen een helft van de plaat op tijdens deze sessie.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ Passen zich aan omwille van de situatie met de moeilijke agenda's waardoor uiteindelijk geen repetitie kon worden gedaan, maar er wordt positief omgegaan met de situatie. (onvoorziene <i>interne ontwikkelingen</i>)
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Vallen terug op eigen ervaring, vertrouwen en vakmanschap.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i> ⇒ Doet een samenwerking met Andy Hunter voor verschillende nummers, die bekend is van Snarky Puppy en WDR Big Band. Dit komt ook in de credits te staan.
CM 25 - Beslist om Mike Maher in overdub toe te voegen (lente 2017)	Mike Maher vanuit New York laten overkomen voor één nummer bleek uiteindelijk agendagewijs en financieel gezien onmogelijk. Er werd daarom besloten om dit in overdub toe te voegen. Laat Mike Maher een trompetstuk in een studio in New York opnemen en opsturen om later toe te voegen aan het nummer.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i>

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	⇒ Laat het in overdub doen omdat het financieel te zwaar zou zijn om hem naar België over te vliegen. Zoekt dus een manier om de kost te limiteren tot wat hij zich kan permitteren.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ Blijkt uiteindelijk onmogelijk om het live te doen omwille van de moeilijke agenda's en financiële druk, dus beslist om het dan maar in overdub te doen. (onvoorziene <i>interne ontwikkelingen</i>)
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i> ⇒ Doet een samenwerking met Mike Maher van Snarky Puppy voor één nummer. Komt in de credits als 'featuring Mike Maz Maher'.
CM 26 - Beslist nog laatste percussies toe te voegen (zomer - herfst 2017)	Na de drie studiosessies is 90% van de plaat af. Beslist om nog laatste kleine percussie-elementen toe te voegen: 'de punten op de i zetten'. Bijvoorbeeld een extra koebel of shaker. Beslist om deze vijftal elementen te laten inspelen door verschillende (meestal bevriende) muzikanten in hun professionele studio's. De opnames van ongeveer een uur gebeuren redelijk spontaan op vrije momenten tussendoor projecten.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ De opnames zijn kleine dingen die redelijk spontaan zijn gebeurd.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Doet meestal beroep op bevriende contacten die ook nog eens professionele studio hebben.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CM 27 - Contacteert Jan Chantrain voor de mix (begin 2018)	Contacteert Jan Chantrain voor de volledige mix van de plaat. Kiest voor deze mixing engineer omwille van zijn expertise en aangename persoonlijkheid. Ze kenden elkaar al van bij Gabriel Rios omdat Chantrain daar ook de opnames doet.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Heeft fijne ervaring gehad met deze engineer.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Kiest deels voor persoonlijkheid.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Ziet de opportuniteit om samen de mix te doen met iemand die hij al kent van bij een ander project en die hij persoonlijk heel fijn vindt.
CM 28 - Zoekt master engineer (begin 2017 - begin 2018)	Laat zich op alle mogelijke manieren informeren in zijn lange zoektocht naar een master engineer: online research, met mensen praten, platen beluisteren, ... Tijdens de zoektocht is de visie over waar hij naartoe wilt gaan vorm beginnen krijgen en kwam hij zo uit bij de Britse Mandy Parnell (Snoop Dogg, Depeche Mode, Nick Cave). Belangrijk in een master engineer is iemand die u begrijpt en in het idee kan meegaan.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Visie vormt gaandeweg. Begint met enkel het idee om master engineer te vinden.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	⇒ Doet op zichzelf research en verzamelt informatie waar hij kan, beluistert platen voor inspiratie.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Is hard op zoek naar wat hij nu eigenlijk zelf wilt met de mastering.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Gebruikt zijn netwerk om veel te praten met mensen en advies te verzamelen over mastering.
CM 29 - Doet samen met Jan Chantrain de mix in twee delen (april - mei 2018)	Beslist om samen met Jan Chantrain de mix uit te voeren. Doen dit in twee stappen: eerst alles digitaal 'in the box' mixen, en dan in de professionele studio waar Chantrain werkt verschillende 'bussen' op één stereospoor krijgen door analoog te 'summen'. Bezie dit als "een kind in een snoepwinkel". Heeft een visie waar hij naartoe wil werken, maar hoe ze daar geraken is zoekwerk. Zitten hier dus samen aan, maar de mixer wordt zijn gang gelaten tot als er bepaalde interessante knooppunten naar boven komen waar een van de twee partijen een opmerking over heeft en dan wordt dat besproken (bv. 'doen we hier een effectje op de trompet?'). Het kan dus zeker en vast zijn dat onderweg onverwachte toevoegingen worden gedaan (bv. extra effectjes), maar de visie blijft hetzelfde. Er is dus ruimte om te bewegen, net zoals bij de opnames, want het gaat hier niet om klassieke muziek die noot voor noot is opgeschreven. Maar is van mening dat die eigen visie echt belangrijk is om aan te sturen in plaats van doelloos veel zoeken en pingpongen, waar veel tijd en geld in kruipt. Neemt deel aan dit proces, in plaats van het uit handen te geven, deels omwille van het plezier.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Actively exposing company to outside influences, while being open minded.</i> ⇒ Externe partij die de beslissingen over de productie beïnvloedt bij onverwachte knooppunten.
Effectuation - means oriented	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Heeft een sterke visie, maar de details zijn open want het is onmogelijk om te weten hoe de mix zal verlopen. Het is een iteratief proces waar gaandeweg beslissingen worden genomen. Puur naar de essentie van effectuation

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	gekeken wordt gekozen tussen verschillende mogelijke effecten vertrekkende vanuit wat ze hebben. Het feit dat hij dit bekijkt als 'een kind in een snoepwinkel' wijst op de experimentele kant van dit proces. Zitten twee dagen samen te werken naar een visie, maar die visie wordt steeds meer concreet gaandeweg. Het proces kan gewoon niet op voorhand ingepland worden. Men moet zich flexibel opstellen omdat er altijd wel technische knooppunten ontstaan waar een richting moet worden gekozen. Stel dat de visie de letter 'D' is, dan kan het proces ergens tussen 'B' en 'F' belanden, bij wijze van spreken.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i> ⇒ Het mixproces is een cocreatie tussen beide partijen, dat komt ook zo in de credits.
CM 30 - Beslist om naar London te gaan voor de mastering met Mandy Parnell (juli 2018)	Het verloopt hier gelijkaardig met het mixproces, maar de mastering wordt wel iets meer aan de engineer overgelaten omwille van diens expertise. Heeft een visie waar hij naartoe wil werken, maar hoe ze daar geraken is zoekwerk. Zitten hier samen aan, maar de engineer wordt zijn gang gelaten tot er bepaalde knooppunten naar boven komen die ze dan bespreken. Er is ruimte om te bewegen, net zoals bij de opnames. Maar is wel van mening dat die eigen visie belangrijk is om aan te sturen. Geeft ook aan dat het eindresultaat voor Cargo Mas steeds ergens tussenin het oorspronkelijk idee en iets ongepland belandt.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Actively exposing company to outside influences, while being open minded.</i> ⇒ Externe partij die de beslissingen over de productie beïnvloedt bij onverwachte knooppunten.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Heeft een heel sterke visie, maar de details zijn open want het is onmogelijk om te weten hoe de mastering zal verlopen. Het is een iteratief proces waar gaandeweg beslissingen worden genomen. Puur naar de essentie van effectuation gekeken wordt gekozen tussen verschillende mogelijke effecten vertrekkende vanuit wat ze hebben.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	Er is ruimte om samen na te denken richting die visie, maar die visie krijgt onderweg meer vorm en wordt definitiever met de input van de master engineer.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Cocreating business with stakeholders.</i> ⇒ Zit er tijdens heel dit proces mee bij en ze denken samen na, komt ook in de credits.
<u>Releasefase: 2018 - 2020</u>	
CM 31 - Beslist om 2019 open te laten voor het zakelijk proces (herfst 2018)	Neemt de beslissing om in 2019 een half jaar vrij te houden om te shoppen naar labels, managers, publishers of boekers met de plaat die nu klaar is en rijp voor de buitenwereld.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Houdt een klein jaar open met het idee te 'shoppen' naar partners.
CM 32 - Laat logo ontwerpen via contact (herfst 2018)	Komt occasioneel de vrouw van Mario Goossens (Triggerfinger) tegen. Ontdekt dat zij grafisch ontwerp doet en vraagt of zij het logo kan maken, omdat er op dat moment al enkele ideeën rond waren. De ontwerpster bouwt hier op voort en zo komt het logo tot stand.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Actively exposing company to outside influences, while being open minded.</i> ⇒ Komt haar toevallig tegen en praten over grafisch ontwerp, waaruit dan de samenwerking volgt.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CM 33 - Contacteert Annick Schramme; stagemogelijkheid (september 2018)	Krijgt te horen via een contact tijdens een concert dat via Annick Schramme (UA) mogelijks een deel van het zakelijk proces samen met een student kan worden gedaan in de vorm van een educatieve stage. Legt daarvoor een meeting vast met Schramme en enkele weken later komt er al reactie van een student cultuurmanagement. Deze helpt een paar maanden (voorjaar 2019) de band. De stage is voornamelijk praktijkgericht: tour management, foto's nemen, video's opnemen, stage management, studiosessies en repetities bijwonen en dergelijke.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Finding unused resources in local environment (including subsidies).</i> ⇒ In dit opzicht worden extra mankrachten gevonden door een stageplek aan te bieden aan een student cultuurmanagement. Wat voordien nog niet uitgeprobeerd werd.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Actively exposing company to outside influences, while being open minded.</i> ⇒ Gaat actief op zoek naar informatie door veel te praten met mensen over het zakelijke, komt zo onverwachts bij Annick Schramme terecht.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Komt via een contact terecht bij UA omdat hij de opportuniteit ziet om een stagiair erbij te nemen.
CM 34 - Beslist toch al zelf promo te starten (januari 2019)	Neemt de beslissing om naast de zoektocht naar partners, toch ook al zelf promo te doen op social media, voornamelijk via Facebook, Instagram, Youtube en Twitter. Het doel is om mensen op de hoogte te brengen van het nieuw project 'Cargo Mas'. Maakt gebruik van beeldmateriaal die hij heeft laten opnemen tijdens de studiosessies in 2016 en 2017. Er waren genoeg foto's en video's om tweewekelijks iets te posten. Neemt de beslissing om die videobeelden zelf te monteren via gratis software (iMac) op zijn Macintosh computer. Beseft gaandeweg dat er enorm veel tijd in kruipt, maar zet toch voort.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	⇒ Bereid om in de montage van de video's veel tijd in te investeren.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.</i> ⇒ Releaset om de paar weken iets van beeldmateriaal. Valt buiten artistieke kernactiviteiten.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Beslist om zelf de videobeelden te monteren en promo te doen.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Maakt gebruik van gratis software en social media.
CM 35 – Plant release in grote lijnen (januari 2019)	Besluit om met de start van de promo een jaar lang op te bouwen naar de release van de singles en het album. Plant dit dan ook in grote lijnen in, voornamelijk in het hoofd. Is zich ervan bewust dankzij zijn ervaring overheen de jaren dat er naast de artistieke kant nog een hele zakelijke wereld leeft die veel rationeler kijken naar muziek zoals bv. langetermijnvisie of visibiliteit. Deels daarom beslist hij om hier toch al over na te denken.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Baseert zich op ervaring van overheen de jaren.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Plant release in, maar doet dit in grote lijnen in zijn hoofd. Er staat nog geen datum vast. Wilt zijn tijd nemen om nog naar zakelijke ondersteuning te zoeken en kan zo ook rustig opbouwen naar een releasemoment.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CM 36 - Gaat op zoek naar partners (januari - juni 2019)	Spendeert een half jaar aan het zoeken van een label, management, boekingsagentschap, publisher of dergelijke. Komt aan informatie door met zo veel mogelijk mensen gaandeweg te praten. Heeft veel meetings en mails in de zoektocht naar partners.
C. goal oriented	Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans. ⇒ Hij zoekt iemand voor 'ondersteuning', maar dat is nog heel breed. Invulling hangt af van het contact.
Effectuation - affordable loss	Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture. ⇒ Bereid om hier veel van zijn eigen tijd in te investeren.
Effectuation - means oriented	Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees). ⇒ Grijpt de opportuniteit waar het kan om via zijn netwerk als muzikant informatie te verzamelen.
Effectuation - means oriented	Defining only rough visions while leaving the details open. ⇒ De nuance is hier dat hij nog niet goed weet wat hij zoekt en de release is in 'grote lijnen' gepland. Het is zijn bedoeling om iemand te vinden voor 'zakelijke ondersteuning', iemand die mee in het verhaal wilt stappen. Het vertrekpunt is zijn eigen netwerk en kennis. Hij connecteert met mensen op basis van buikgevoel en kijkt van daaruit wat ze voor elkaar kunnen betekenen, op vlak van het zakelijke (de visie hier). Dat kan een boeker, een management, een label zijn of iemand die een mengeling van die taken invult.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CM 37 - Kiest Inge De Pauw van Stilletto Productions als promoagent (begin 2019)	In zijn zoektocht naar zakelijke ondersteuning belandt hij uiteindelijk bij Inge De Pauw van Stilletto Productions. De bedoeling was enerzijds om iemand te vinden die goed is in het vak, maar daar ook de tijd voor heeft. En anderzijds om iemand te vinden die voeling heeft met de muziek, die de muziek echt goed vindt en er mee achter kan staan. De uiteindelijke beslissing is gebaseerd op buikgevoel.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Maakt uiteindelijk een selectie op zijn buikgevoel.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Zoekt iemand die voeling heeft met zijn muziek en het echt goed vindt.
CM 38 - Krijgt feedback Inge De Pauw (begin 2019)	Na veel praten met mensen en advies, ideeën of reacties te krijgen, komt er nog vóór het contract met Inge De Pauw werd getekend feedback van haar over het releaseproces. Omdat er momenteel nog niet veel visibiliteit is en de release gepland is op einde 2019, begin 2020, zou het ideaal scenario zijn dat Cargo Mas op één groot festival speelt. Maakt voor zichzelf een lijst over welke festivals dat zouden zijn, om dan te contacteren. Gebruikt daarvoor de algemene mailadressen die men van de website kan halen ('info@...').
<i>C. goal oriented</i>	<i>Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans.</i> ⇒ Het is niet dat hij op zoek gaat naar festivals om een specifiek plan uit te voeren. Hij speelt in op de feedback van de promoagent en contacteert festivals die in hem zijn opgekomen, waarvan hij vindt dat ze relevant zijn.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.</i> ⇒ Offert wat tijd op om e-mailadressen op te zoeken en contacteren. Geen artistieke kerntaken.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Accepting, gathering, and incorporating unexpected feedback, leading to changing paths of development.</i> ⇒ Beslist om de focus te verleggen op festivals na feedback van Inge De Pauw.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Hij maakt een lijst gebaseerd op wat voor hem de relevante grote festivals zijn.
CM 39 - Geen reactie van festivals; krijgt persoonlijke gegevens (lente 2019)	Omdat alle verzonden e-mails allicht in de massa zijn verdwenen wordt er teruggekoppeld naar Inge De Pauw voor advies, waarop zij een aantal persoonlijke gegevens van spelers in het festivallandschap geeft. Kan nu met haar groeten een aantal keren mails uitsturen, waarop uiteindelijk antwoord komt van Frank Bolder, programmator bij North Sea Jazz. Na wat onderhandelingen ligt de show vast op de eerste festivaldag.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ De initiële zoektocht blijkt op niets uit te draaien, maar vindt toch een opportuniteit dankzij de persoonlijke gegevens.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Koppelt terug naar Inge De Pauw voor advies en krijgt daardoor persoonlijke mailadressen.
CM 40 - Beslist om zalen te contacteren voor try-outs (april 2019)	Beslist om try-outs te spelen met de nieuwe muziek. Legt 2 try-outs vast in België bij De Singer in Rijkevorsel en Café At The Bebop in Leuven. Gebruikt daarvoor eigen contacten. Legt nog eens 2 try-outs vast in het buitenland bij The Q-Factory in Amsterdam en de Yuca-Club in Keulen. Gebruikt algemene informatie om te bellen en concert vast te leggen.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Investing limited, small amounts of personal/company money, time, and effort.</i>

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	⇒ Investeert (beperkte) tijd in het boeken van vier try-outs.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Gebruikt contacten in deze zalen om try-outs te kunnen doen.
CM 41 - Optreden North Sea Jazz; filmbeelden gemaakt door student (juli 2019)	Spelen hun optreden op North Sea Jazz. Om dit concert op video vast te kunnen leggen doet hij beroep op de stagiair van UA, voor wie de stage al wel was afgelopen, maar die nog steeds bereid was om te helpen. De student neemt daarvoor een vriend mee die film studeert.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Doet beroep op de ex-stagiair die contact heeft bij filmschool.
CM 42 - Beslist de muziek in eigen beheer uit te geven (zomer 2019)	De ontwikkelingen rond de zoektocht naar partners om de release te ondersteunen draaien op niets uit. De redenen waren dat ondanks de kwaliteit van de muziek, het project nog te nieuw is, instrumentaal is en een te grote bezetting heeft wat productioneel minder gemakkelijk is uit te voeren. Neemt de beslissing om het in eigen beheer uit te geven en zelf de rollen van management en boekingsagentschap op zich te nemen. Enkel de promo wordt mee ondersteund zoals eerder vermeld. Is er zich van bewust dat ondanks de voorbereidingen, het onmogelijk is om alles in de hand te hebben.
<i>Effectuation - affordable loss</i>	<i>Being willing to make affordable personal sacrifices (including nonmonetary ones) for the best of the venture.</i> ⇒ Bereid hier veel eigen tijd in te steken.
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ Nu de zakelijke zoektocht op niets is uitgedraaid, kiest hij voor een andere aanpak.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Beslist op eigen krachten het album uit te brengen.
CM 43 - Laat albumdesign ontwerpen op basis van logo (herfst 2019)	Beslist om het design voor de vinyls en cd's te laten ontwerpen door een vriend, gebruiken het logo dat al klaar is. Wilt het simpel en duidelijk houden, want hij heeft gemerkt overheen de jaren dat dit gewoon het best werkt. Denken samen na over het ontwerp. De creditlijst is redelijk groot, er moet voldoende plaats zijn om alle samenwerkingen te vermelden. Er zijn maar twee woorden nodig voor de designer om te starten, omwille van de vriendschap.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Het design is grotendeels eigenlijk het logo, dat reeds beschikbaar was. Baseert keuze op ervaring.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ Heeft enkel het doel dat het duidelijk en voldoende groot is. Er zijn maar twee woorden nodig.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Is al jaren bevriend met designer.

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
CM 44 - Stelt contract op met promoagent (december 2019)	Legt contractueel afspraken vast met Inge De Pauw als omkadering voor de komende prestaties tijdens de release. Er wordt afgesproken dat ze de promo ondersteunt tijdens de maanden december 2019 tot en met mei 2020, hoe dat zal gebeuren en waar ze samen aan gaan werken. Wordt herzien door COVID-19.
<i>Causation - competitive analysis</i>	<i>Acquiring resources through market transactions or contract-based agreements with stakeholders.</i> ⇒ Legt contractueel vast hoeveel tijd en hoe die tijd geïnvesteerd zal worden in de promo.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than 'profit,' 'a better planet').</i> ⇒ Er wordt hier duidelijk vastgelegd waar ze naartoe willen gaan met de promo.
CM 45 – Plant release concreet in (herfst 2019)	Beslist om per maand een single uit te brengen van oktober tot en met december. Doet de release digitaal via een online distributieplatform (aggregator), omdat geen label kon worden gevonden voor distributie. Wilt daarna het album Cargo Mas I, fysiek en digitaal uitbrengen via aggregator. Om dit via een officiële structuur te laten lopen werd destijds het label Little Vamp Records opgericht. Op die manier kon een registratie bij Simim en Sabam worden aangevraagd, waardoor extra inkomsten binnen kunnen komen. Simim is voor producenten en Sabam voor componisten.
<i>Causation - competitive analysis</i>	<i>Acquiring resources through market transactions or contract-based agreements with stakeholders.</i> ⇒ Gebruikt hier een officiële structuur om zich te kunnen registreren bij Sabam en Simim, doet dit om extra middelen binnen te krijgen.
<i>Causation - goal oriented</i>	<i>Defining and pursuing project goals, product, customer needs, or market goals (more specific than 'profit,' 'a better planet').</i> ⇒ Maakt een concrete planning van de release en via welk medium

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Doet de release via een aggregator, dus om het in ‘eigen beheer’ te kunnen doen.
CM 46 - Laat album op vinyl persen (december 2019)	Laat album op vinyl persen bij Discomat in Hasselt. Na een proefdruk van 10 vinyls worden er 500 vinyls geperst voor de verkoop. Pikt de vinyls zelf op met de auto. De keuze voor Discomat is simpelweg gekomen omdat zij goed zijn en relatief dichtbij. Er werd nog gekeken naar een andere Belgische leverancier in Gent, maar die doet enkel limited editions. Een Nederlandse leverancier was ook een optie, maar is wat verder.
C. — goal oriented	<i>Searching and selecting contacts, clients and partners based upon predefined plans.</i> ⇒ Er is voor de leverancier van de vinyls geen specifiek doel, hij start vanuit de leveranciers die hij kent en baseert daar zijn keuze op. Het is niet dat er vast stond hoeveel vinyls, welke afmetingen, welke prijs, welke type materiaal – dus niet toepasselijk
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i> ⇒ Kiest Discomat omdat “die gewoon goed zijn”, wat een subjectieve keuze is.
CM 47 - Doet fysieke verkoop van album zelf op concerten en via website (begin 2020)	Neemt zelf bij elk concert een doos met 20-tal platen mee om te verkopen. Maar heeft daarnaast ook een website laten maken door een vriend en heeft een Bandcamp pagina voor Cargo Mas aangemaakt waar ook een deel van de verkoop gebeurt. Het idee achter de website was om dit heel basic te houden zoals het design, met gewoon knoppen voor social media, albumverkoop, nieuwsbrief, concerten en dergelijke. Gebruikt dit om een deel van de productiekosten mee te financieren.
<i>Causation - competitive analysis</i>	<i>Acquiring resources through market transactions or contract-based agreements with stakeholders.</i> ⇒ Krijgt financiële middelen door de verkoop van de platen.

Beslissingsevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on existing network of contacts to identify/create opportunities (includes attracting employees).</i> ⇒ Laat de website ontwerpen door een vriend die deze expertise heeft.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Defining only rough visions while leaving the details open.</i> ⇒ De website werd gemaakt met slechts het idee dat deze 'basic' en 'duidelijk' moest zijn.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Doet de verkoop deels via eigen website en Bandcamp, maar ook in de zalen zelf bij een concert.
CM 48 - Heroriëntatie omwille van COVID-19 (maart 2020)	Omwille van de ontwikkelingen rond COVID-19 werd er, desondanks de zware financiële en emotionele impact, snel voor gekozen om niet te blijven stilstaan. Beslist zich met de band te heroriënteren: laat 2 nummers van het album remixen door producers Andrew Claes (Stuff) en DJ Grasshopper om fans warm te houden. Daarnaast heeft de band op Spotify een 3-tal playlists gemaakt met heel uiteenlopende nummers in kader van Cargo Mas. Heeft releaseconcerten bij Rataplan (Antwerpen), Paradiso (Amsterdam), N9 (Eeklo), AB (Brussel), De Singer (Rijkevorsel) en een groot festival in Nederland kunnen boeken. Maar door de omstandigheden met COVID-19 hebben enkel die eerste drie plaatsgevonden. Die van De Singer hebben ze kunnen verplaatsen naar september (maar dat werd na het interview weer gecancelld).
<i>Effectuation - leverage unexpected events</i>	<i>Positively reacting to and incorporating unforeseen developments.</i> ⇒ Spelen in op situatie rond COVID-19. Heroriënteren zich naar online visibiliteit.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Using infrastructure of local environment and technological know-how available in environment.</i> ⇒ Gebruiken Spotify als medium voor visibiliteit.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Following personal preferences.</i>

Beslissingevent / dimensie	Beschrijving / empirische indicator
	⇒ Maken afspeellijsten met favoriete nummers.
<i>Effectuation - means oriented</i>	<i>Building on own knowledge base and other available existing own resources (including employees and material resources).</i> ⇒ Gebruiken bestaande nummers om te laten remixen.
CM 49 - Verbale overeenkomst met muzikanten over de opbrengsten (lente 2020)	Maakt afspraken met de muzikanten op wederzijds vertrouwen. Gaat uit van het idee dat als iemand het vertrouwen schendt dat niemand daar eigenlijk baat bij heeft op lange termijn. Is transparant tegenover de andere muzikanten in de band op vlak van de productionele kosten, open communicatie staat hier centraal. Op concerten worden ze allemaal wel betaald, maar de opnames zijn op basis van kleinere gages of goodwill met oog op return on investment later. Er is tenslotte ook flexibiliteit in de uitbetaling van de muzikanten.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Reaching trust-based flexible stakeholder agreements and commitments.</i> ⇒ Verbale flexibele overeenkomsten op basis van vertrouwen met muzikanten.
CM 50 - Legt project vast in deSingel (lente 2020)	Krijgt de kans om een coproductie te doen tussen deSingel en Cargo Mas, waar deSingel financiële middelen, tijd en ruimte geeft om aan het project te werken. Nodigen daarvoor een Amerikaanse trombonesolist uit, bekend van bij Prince. Het project staat gepland voor 2021.
<i>Effectuation - partnerships</i>	<i>Engaging in stakeholder collaborations to pursue opportunities (while commitment extends beyond what they have agreed on earlier).</i> ⇒ Creëren samen met deSingel een nieuw (extern) project, ziet de opportuniteit om financiële middelen te verzamelen.



Verklaring op woord van eer

Ik verklaar dat ik deze aan de Faculteit BE ingediende masterproef zelfstandig en zonder hulp van andere dan de vermelde bronnen heb gemaakt.

Ik bevestig dat de direct en indirect overgenomen informatie, stellingen en figuren uit andere bronnen als zodanig aangegeven zijn in overeenstemming met de richtlijnen over plagiaat in de masterproefbrochure.

Ik bevestig dat dit werk origineel is, aan geen andere onderwijsinstelling werd aangeboden en nog niet werd gepubliceerd.

Ik ben mij bewust van de implicaties van fraude zoals beschreven in artikel 15 van het onderwijs- en examenreglement van de Universiteit Antwerpen. (www.uantwerpen.be/oer)

Datum 17/08/2020

Naam Cedric Fret

Handtekening 20156150