

Uitgesproken: Musea in Gesprek

Onder de noemer 'Uitgesproken: Musea in gesprek' wisselden ruim veertig museumdirecteuren en leden van managementteams dit voorjaar in vier gesprekken met elkaar van gedachten over vragen zoals 'wat is de rol van mijn museum in deze maatschappelijk bewogen tijden' en 'hoe kunnen we omgaan met de groeiende druk vanuit de samenleving om ons uit te spreken?' Het waren vragen die, zoals te verwachten was, meer nieuwe vragen opriepen dan antwoorden. Wanneer spreek je je uit en wanneer niet? Geef je zelf een mening of ben je er vooral om het geïnformeerde gesprek te leiden? Is er zoiets als een morele ondergrens? Is er verschil tussen jouw verantwoordelijkheid als museumdirecteur en de betrokkenheid die je voelt als privépersoon? En natuurlijk, hoe kan de Museumvereniging ons helpen?

De directe aanleiding voor de bijeenkomsten was de vraag of, en zo ja wanneer, musea en ook de Museumvereniging zich publiekelijk kunnen uitspreken over actuele maatschappelijke vraagstukken en conflicten. Het is een vraag die samenhangt met en misschien wel het gevolg is van de maatschappelijk betrokken koers van musea in de afgelopen jaren. Als het museum relevant wil zijn en zich richt op de maatschappij, dan richt de maatschappij zich ook op de musea, zo lijkt het. In een toenemend gepolariseerde samenleving brengt dat ook dilemma's met zich mee voor die musea. In de gesprekken kwamen volop uiteenlopende voorbeelden aan de orde van maatschappelijke vraagstukken en knelpunten waar een hedendaags museum mee geconfronteerd kan worden. Concrete voorbeelden waarin de deelnemers zich konden herkennen in elkaar, of die juist leerzaam of inspirerend waren.

Dilemma's

Toen Rusland op 24 februari 2022 Oekraïne binnenviel, was de westerse wereld verbijsterd en een aanzienlijk deel van de wereldgemeenschap geschokt. De eendracht in het westen was groot, Oekraïne moesten we door dik en dun steunen. Ook museummedewerkers vroegen zich af wat ze konden doen en velen hesen de Oekraïense tweekleur in de vlaggenmast voor het museum. Ruim anderhalf jaar later, in oktober 2023, vond een vreselijke terreuraanval van Hamas plaats op Israëlische burgers. Israël sloeg keihard terug. Maar waar het conflict Rusland-Oekraïne het westen verenigde, spleet de kwestie Israël-Gaza de hele wereld. Zelfs een oproep tot een staakt het vuren werd als een onacceptabele inmenging gezien in het conflict. En toch was en is de druk op de cultuursector en dus ook op musea, groot om zich uit te spreken tegen het onuitsprekelijke geweld waar onschuldige burgers het slachtoffer van worden.

Opeens bevinden musea zich in het veld van de internationale politiek en moeten ze zich verhouden tot dilemma's die voortkomen uit de keiharde conflicten, Goed en fout zijn niet zo eenduidig als we wel zouden willen en met terugwerkende kracht krabben verschillende museumdirecteuren zich op hun hoofd of het wel zo'n goed idee was om de Oekraïense vlag te hijsen. Want wat is de rol van musea eigenlijk in vraagstukken die de wereld verdelen? En waarom wordt van musea verwacht dat ze zich uitspreken? Wat is onze maatschappelijke opdracht? Zijn we er om meningen te geven of om de verschillende stemmen te laten horen? En is dat nog wel mogelijk in

een gepolariseerde samenleving?

Of neem de stikstof-discussies die een splijtzwam vormen tussen mensen die opkomen voor de belangen van boeren en de mensen die vooral oog hebben voor een gezonde natuur. Hoe kun je een meerstemmig verhaal tonen zonder de bezoeker een eigen mening op te leggen? Ruimte geven aan het grote midden en voorkomen dat je niet meteen in de hoeken van links of rechts wordt geduwd? Het afwegen van belangen is een kerntaak van de politiek, maar in een gepolariseerde samenleving waarin het zo gemakkelijk is om steeds meer meningen te verkondigen, wordt alles politiek en dus ook iedere poging van musea om een bijdrage te leveren aan het gesprek. En wat doe je als er opeens activisten in je museum staan die zich vastplakken aan het glas voor een iconisch schilderij om aandacht te vragen voor een heel ander belang. Het publieke belang van kunst en erfgoed wordt plotseling gebruikt in de strijd tegen de fossiele industrie. Wat doe je dan? Word je boos, veroordeel je, ga je in gesprek? En hoe ondersteun je je personeel?

Maatschappelijke relevantie

Met alle verschillen die er zijn tussen grote en kleine musea, tussen kunstmusea en historische musea of tussen musea in de Randstad en regio's, bleek er brede overeenstemming over het antwoord op de vraag naar het belang om de actualiteit een plek te geven in de programmering. Vrijwel ieder museum probeert vanuit de eigen achtergrond en eigen opdracht een verbinding met de actualiteit te leggen. Musea zijn plaatsen waar mensen zich informeren over voor hen relevante onderwerpen, plaatsen waar het maatschappelijk gesprek plaatsvindt.

Terwijl musea enkele decennia geleden nog werden gezien als een neutraal 'doorgeefluik' van kennis en inzichten binnen een bepaalde discipline, ziet de huidige generatie museummedewerkers het museum vooral als een plek waar de vakgebieden en het publiek elkaar ontmoeten en waar uitwisseling plaatsvindt. Niet voor niets benoemt de nieuwe museumdefinitie van de ICOM het belang van de 'participatie van gemeenschappen' en van 'kennisuitwisseling'. De nieuwe definitie gaat uit van een gelijkwaardiger relatie met het publiek dan de oude, meer hiërarchische definitie. Wel legden de gesprekspartners verschillende accenten. Terwijl het ene museum de nadruk legt op het zijn van een ontmoetingsplek waar alle meningen vrijelijk kunnen stromen is het andere museum, ondanks het streven naar gelijkwaardigheid, actiever in het overtuigen van het publiek van het belang van bijvoorbeeld natuurbescherming of van diversiteit en inclusie.

Veel meer dan de oude definitie legt de nieuwe museumdefinitie de nadruk op de relatie tussen samenleving en museum. 'Musea zijn openbaar, toegankelijk en inclusief en bevorderen diversiteit en duurzaamheid' staat er in de definitie geschreven. Dat betekent voor musea dat ze een veilige plek willen zijn waar mensen vanuit verschillende achtergronden elkaar kunnen ontmoeten. Musea zijn een plek waar mensen geconfronteerd kunnen worden met opvattingen waar ze zelf misschien totaal anders over denken. Niet alleen kennisnemen van andermans standpunt maar ook van alles wat daarachter schuilt. Als je niet weet wat achter iemands standpunt zit dan heb je geen kennis over dat standpunt. Het is belangrijk om elkaars zorgen te begrijpen. Dan krijgt een verschil van meningsuiting een geheel andere lading. Mensen

hoeven het niet met elkaar eens te worden maar zullen door grondig kennis te nemen van andere denkwijzen met meer begrip en empathie naar elkaar kunnen kijken. Musea hebben de kracht om bezoekers te faciliteren in dat gesprek en te voorzien van een verscheidenheid aan opvattingen. Dit kan soms leiden tot een 'schurend' gesprek, zoals één van de deelnemers het noemde, en dat vereist ook moed. Maar misschien is zo'n open gesprek wel de essentie van de maatschappelijke waarde van musea. Telkens kwam in de bijeenkomsten naar voren dat musea hun taak om het gesprek met de samenleving te voeren uiterst serieus nemen.

Dat is een veel actievere, maatschappelijke houding dan oudere generaties museummedewerkers én bezoekers gewend zijn. 'Mag ik dat werk dan niet meer gewoon mooi vinden' hoor je wel eens verzuchten. 'Natuurlijk, maar dat mag voor het museum geen excuus zijn om je niet actief over concrete vraagstukken uit te spreken' lijkt een meer activistische nieuwe generatie te zeggen. Musea proberen en willen relevant te zijn voor een hedendaags publiek en dat betekent dat ze zich ook met hedendaagse kwesties bezighouden. Het lijkt voor veel musea een constante zoektocht, naar de juiste haakjes met de collectie of de juiste balans tussen het bereiken van een nieuw publiek en tegelijkertijd het behouden van de traditionele bezoeker. Soms is het ook geen keuze van musea om zich actief met actuele kwesties bezig te houden en worden ze vanuit de media of het publiek gevraagd stelling te nemen over zaken die niet direct in verband staan met het museum. Dat steeds meer musea te maken hebben maatschappelijke vraagstukken is ook het bewijs dat musea middenin de samenleving staan en worden gezien als maatschappelijk relevante instituten.

Externe druk

Niet iedere kwestie wordt overal gelijk gevoeld. Zo heeft het ene museum veel raakvlakken met duurzaamheidsthema's en voelt het andere meer betrokkenheid op bepaalde internationale spanningen of conflicten. Daarnaast blijken er aanzienlijke regionale verschillen te zijn. Zo is de druk op grotere musea in de randstad, om zich uit te spreken over het conflict in Gaza en Israël bijvoorbeeld veel heviger dan in de meeste kleinere musea in de regio. Musea in de regio worden daarentegen vaker geconfronteerd met de zich verdiepende tegenstellingen tussen stad en het platteland. Zij krijgen weer vaker te maken met onderwerpen rondom het stikstofdebat, de boeren en de natuur. De maatschappelijke dilemma's hangen overduidelijk samen met de directe omgeving van het museum.

Er zijn meer verschillen. Het ene museum kan zich bijvoorbeeld gemakkelijker uitspreken over gevoelige kwesties dan het andere. Wanneer je als museumdirecteur deel uitmaakt van een ambtelijke dienst heb je een heel andere verhouding tot de politiek dan wanneer je de directeur bent van een verzelfstandigd museum. Als je als ambtenaar een Oekraïense vlag voor het gemeentelijk museum wilt ophangen heeft dat een andere betekenis dan wanneer je dat als een zelfstandige stichting doet. Tegelijkertijd voelt het management van sommige verzelfstandigde musea de druk toenemen van de eigen raad van toezicht die de vinger aan de pols wil houden met betrekking tot de vraag over welke kwesties en wanneer en hoe het museum zich uitsprekt. Een lid van de raad van toezicht kan immers ook in de schijnwerpers komen te staan wanneer het museum zich uitsprekt over onderwerpen zoals minder

gewenste sponsors, internationale conflicten of zwarte bladzijden uit de nationale geschiedenis. Het gevolg is dat nogal wat raden van toezicht veel dichter op het bestuur zitten dan voorheen. Wie er in je raad van toezicht zit kan dus van grote invloed zijn op het museale beleid dat je voert.

Ook verzelfstandigde musea dienen een publiek belang, daarom krijgen ze financiering vanuit de overheid. De afgelopen jaren zijn musea sterk gestimuleerd om ondernemender te worden en meer eigen inkomsten te genereren uit bijvoorbeeld kaartverkoop, fondsen en sponsoring. Dat dat gelukt is, is goed nieuws. Er kan echter wel een moment komen dat het private belang van een sponsor in strijd is met het publieke belang van het museum. Of dat financiële partners druk uitoefenen op het beleid. Wie het geld beheert, heeft in zekere zin een machtspositie. Het vraagt een zorgvuldige afweging welke samenwerkingen wel of niet passend zijn. In dat licht is het goed te zien dat de Museumvereniging het initiatief heeft genomen voor een werkgroep die zich verdiept in ethisch fondsenwerven. Wil je bijvoorbeeld nog wel geld aannemen van de fossiele industrie of van een luchtvaartbedrijf? De werkgroep komt dit najaar met een richtlijn die collectieve houvast biedt, maar ook ruimte voor individuele afwegingen van musea.

Interne druk

Men heeft de neiging om over musea te denken in termen van enigszins anonieme instituten, maar die instituten worden gemaakt door de mensen die er werken. En omdat die mensen allemaal uniek zijn worden de grote maatschappelijke discussies ook gevoerd in de kantoren, de vergaderzalen en de kantines van de musea zelf. Verschillende deelnemers aan de gesprekken wezen op het belang om de medewerkers goed mee te nemen in de overwegingen van de directie of het managementteam om bepaalde projecten te doen of keuzes te maken. Zo zijn er sterk gevoelde meningen over het conflict in Israël en Gaza. Interne gesprekken zijn net zo belangrijk als de dialoog met de bredere samenleving. Dat belang bleek al eerder toen musea zich moesten houden aan een collectief afgesproken Covid-19 protocol. De kwesties rond wel of niet vaccineren en QR-code apps leidde bijvoorbeeld ook binnen musea soms tot intensieve discussies. De druk om je over bepaalde zaken uit te spreken, komt dus niet alleen van buitenaf maar begint al intern, bij je eigen personeel. Naar buiten toe wil je een stevig blok vormen, zei één van de deelnemers. Maar dat is extra lastig uitdagend als men het intern niet met elkaar eens is. Ook hier lijkt te gelden: blijf met elkaar praten en kweek onderling begrip.

Het is een uitdaging om je tot iedereen te verhouden, van je eigen personeel en raad van toezicht tot de maatschappelijke politieke druk, je publiek, de media en je partners. Dan hebben we het nog niet eens gehad over de individuen die een museum draaiende moeten houden en zelf ook hun afwegingen maken. Waar sta je achter en tot welke grens kun je zaken niet meer voor jezelf verantwoorden? In de laatste drie van de vier gesprekken werd de deelnemers een gitzwart toekomstscenario voorgespiegeld waarin musea vanuit de politiek gedwongen worden om beleid te voeren dat volledig tegen de eigen maatschappelijke waarden in gaat. 'Daar zou ik nooit aan meewerken' was de eerste reactie van meerdere deelnemers. Maar toen men zich realiseerde hoe geleidelijk zo'n systeemverandering wordt doorgevoerd bleek het lastiger manoeuvreren dan in eerste instantie werd gedacht. Daarbij speelt

ook de vraag, hoe waardeer je je persoonlijke overtuigingen tegenover het lange termijnbelang van het museum of de belangen van je medewerkers? 'Waar ligt je ondergrens' is de vraag die iedereen voor zichzelf moet beantwoorden maar waar je wel met je collega's en partners over van gedachten kunt wisselen.

Tot slot

Ieder museum verhoudt zich op de een of andere manier wel tot de actualiteit. Ondanks alle verschillen waren alle deelnemers het eens over het belang van een geïnformeerde meningsvorming en van een gesprek waaraan iedereen deel mag nemen. Het ene museum wil daarbij meer sturend zijn dan het andere, maar dat is wat anders dan een mening proberen op te leggen. Een museum dat zich openstelt voor verschillende gemeenschappen dient ook ontvankelijk te zijn voor 'geluiden waar je jezelf of als museum niet in herkent'. Tegelijk hoeft je je eigen opvattingen niet te verloochenen. Dat vergt zorgvuldig balanceren, vooral in de meer gepolariseerde discussies. De twee uiterste flanken lijken in verhitte discussies vaak het hardst te schreeuwen. De vraag hoe je voorkomt dat je als organisatie in de hoeken van een discussie wordt geduwd, is tijdens de gesprekken meermaals naar voren gekomen. Hoe kun je op een goede manier nuanceren en ook het grote midden, de stille meerderheid, een plek geven? En hoe kun je polarisatie tegengaan? Durf in het midden te blijven staan, zegt filosoof Bart Brandsma. Eén van de deelnemers wees op zijn denkkader 'Polarisatie. Inzicht in de dynamiek van het wij-zij denken'. In zijn boek biedt Brandsma handvatten en inzichten om met polarisatie om te gaan. Het gaat onder andere over het hebben van een eigen visie en jezelf positioneren in het veld van twee uitersten en een midden. Uiteindelijk moet je ook je eigen koers blijven varen en je niet constant meten aan de politiek.

In de diversiteit van het museale landschap is het dan ook niet mogelijk om één heldere handleiding te formuleren voor de omgang met polarisatie en ingewikkelde maatschappelijke kwesties. De situaties, dilemma's en afwegingen die daarbij komen kijken verschillen sterk van geval tot geval. Men is het erover eens dat er ergens een ondergrens is waarbij iedere situatie anders is en opnieuw afgewogen moet worden. Het vergt maatwerk. De Museumvereniging is terughoudend om namens het collectief over politieke kwesties te spreken. Individuele musea kunnen zeker gesteund worden door de vereniging, maar naar buitentreden namens het collectief vraagt voorzichtigheid.

Hoe nu verder?

De directe aanleiding van deze gesprekken was de vraag of, en zo ja wanneer, musea en ook de Museumvereniging zich publiekelijk kunnen (of moeten) uitspreken over actuele maatschappelijke vraagstukken en conflicten. Het is een vraag die samenhangt met, en misschien deels het gevolg is van de maatschappelijk betrokken koers van musea in de afgelopen jaren. Het lijkt dat als musea zich richten op de maatschappij, de maatschappij zich ook richt op de musea. In een toenemend gepolariseerde samenleving brengt dat dilemma's met zich mee. Maar misschien is het open gesprek wel de essentie van de maatschappelijke waarde van musea.

De gesprekken toonden aan dat er behoefte is aan overleg en samenwerking binnen de museumsector. De gesprekken gaven deelnemers de mogelijkheid om met collega's

van gedachten te wisselen en ervaringen te delen. Het waren inspirerende ochtenden en voor iedereen een goed moment om collega's buiten de eigen 'museum bubbel' te leren kennen. Juist in moeilijke situaties willen musea elkaar vinden, steunen en kunnen sparren over ingewikkelde kwesties.

De Museumvereniging zal musea hierin blijven ondersteunen door een platform te zijn waar museummedewerkers hun ervaringen kunnen delen en elkaar kunnen ontmoeten. Ook in de toekomst zal de vereniging gelijkaardige gesprekken faciliteren, zodat museumcollega's elkaar ook steeds beter en sneller vinden. Zeker omdat het gaat om belangrijke vragen die de samenleving kunnen splijten, is het van belang dat collega's in de sector met elkaar in gesprek blijven en de onderlinge lijnen kort zijn. De Museumvereniging speelt hier graag een rol in, want 'een sterke museumsector verbindt de samenleving'.

Dit is een analyse van vier gesprekken die de Museumvereniging in maart en april 2024 onder de noemer 'Uitgesproken: Musea in gesprek' organiseerde met museumdirecteuren en leden van managementteams van aangesloten musea. De gesprekken werden geleid door Arnoud Odding die ook deze analyse van de gesprekken maakte.