

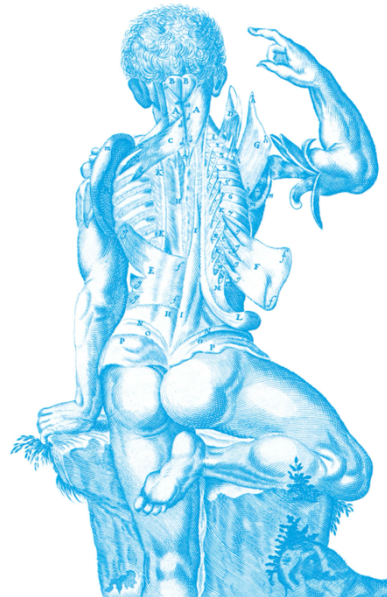
Musea onder druk – spreken of zwijgen

In maart en april 2024 heeft de Museumvereniging vier gesprekken georganiseerd met museumdirecteuren en leden van managementteams over de druk die steeds meer musea ervaren om zich uit te spreken over actuele maatschappelijke vraagstukken. De directe aanleiding was de gepolariseerde discussie die is ontstaan over de oorlog in Gaza en Israël. Maar er waren ook eerdere conflicten en situaties waar musea zich over hebben uitgesproken.

In de gesprekken kwamen vragen aan de orde zoals ‘Wat is je rol als museum? Hoe kun je bijdragen aan een genuanceerde discussie? Wanneer spreek je je uit en wanneer niet? Hoe neem je je medewerkers hierin mee, of je raad van toezicht? Hoe kun je als museum mensen op een oprechte manier bij elkaar brengen? En wat kan de Museumvereniging betekenen voor de leden?’ De ongeveer veertig deelnemers vonden het waardevol om in een veilige en besloten setting met elkaar van gedachten te kunnen wisselen over thema’s die hen allemaal bezighouden. Gewoonlijk is daar weinig gelegenheid voor. In de gesprekken was er consensus dat musea inderdaad een rol te vervullen hebben om grote maatschappelijke thema’s en vraagstukken te agenderen en te bespreken. Dat geldt zeker als zo’n, al dan niet gepolariseerd, thema raakt aan een kerncompetentie van een museum. Het raakt immers aan de wens om relevant te zijn voor een hedendaags publiek.

Hierna volgt een analyse van de vier gesprekken door moderator Arnoud Odding

AO, mei 2024



Musea onder druk – spreken of zwijgen

1. *Vraagstukken die ons verdelen*

Conflicten en dilemma's

Toen Rusland op 24 februari 2022 Oekraïne binnenviel was de westerse wereld verbijsterd en een aanzienlijk deel van de wereldgemeenschap geschokt. Groot was de eendracht in het westen. 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. Het voelde goed. 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 daar 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 deinen de kleine scheepjes van de musea op de hoge golven van de internationale politiek met alle 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?

Polarisatie en vertrouwen

Er zijn zoveel kwesties die ons als samenleving verdelen. Denk aan de discussies over de Covid-pandemie. Aanvankelijk waren we het best wel eens dat we maatregelen moesten nemen tegen het virus. Maar hoe langer de lockdowns duurden en hoe meer we spraken over mondkapjes, QR-codes en vaccins hoe meer we het oneens werden. Denk ook aan het maatschappelijk debat over immigratie. Of neem de stikstof-discussies die een splijtzwam blijken tussen mensen die opkomen voor de belangen van boeren en de mensen die vooral oog hebben voor een gezonde natuur. Dit laatste debat lijkt een kapstok te zijn voor de grote onvrede die een deel van de bevolking heeft met een vermeende elite die 'van alles beloofd en nooit nakomt'. Hoe kun je als museum dat op zoek is naar de nuance nog functioneren in zo'n gepolariseerde context?

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 het gaat niet alleen om de vraag wanneer je je als museum uitspreekt want opeens kunnen er 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?

2. Spreken of zwijgen

Voldoende reden dus om als sector met elkaar in gesprek te gaan. Onder de noemer 'Uitgesproken' wisselden ruim veertig museumdirecteuren en leden van managementteams in vier gesprekken in maart en april 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 oproepen 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?

3. Over engagement en relevantie

Zoals verwacht kwamen in de gesprekken volop voorbeelden aan de orde van maatschappelijke vraagstukken en knelpunten waar een hedendaags museum mee geconfronteerd kan worden. Concrete dilemma's die leerzaam en inspirerend bleken voor de deelnemers aan de vier gesprekken.

Gelijkwaardigheid

Met alle verschillen die er zijn tussen grote en kleine musea, tussen kunstmusea en historische musea of tussen musea in de Randstad en die in de andere 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 de eigen opdracht een relatie 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 is een veel actievere, maatschappelijke opdracht 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 activistischer nieuwe

generatie te zeggen. Musea proberen relevant te zijn voor een hedendaags publiek en dat betekent dat ze zich ook met hedendaagse kwesties bezighouden. Maar dat brengt met zich mee dat musea zich steeds meer in het woelige water begeven van de grote vraagstukken van onze tijd.

Polarisatie

Ieder museum verhoudt zich op de een of andere wijze wel tot de actualiteit. Ondanks alle verschillen in de voor hen relevante thema's en benaderingswijzen waren alle gesprekspartners het eens over het belang van een geïnformeerde meningsvorming en van het oprechte 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 hoef je je eigen opvattingen niet te verloochenen. Dat vergt zorgvuldig balanceren, vooral in de meer gepolariseerde discussies. Maar hoe kun je polarisatie tegengaan? Eén van de gesprekspartners wees op het denkkader van de filosoof Bart Brandsma, zoals beschreven in zijn boek 'Polarisatie. Inzicht in de dynamiek van het wij-zij denken'.

Grote verschillen tussen de musea

Niet iedere kwestie wordt overal eender 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 en dan vooral die in het westen van het land om zich uit te spreken over het conflict in Gaza en Israël veel heviger dan in de meeste kleinere musea. Musea in de regio's buiten de Randstad daarentegen worden vaker geconfronteerd met de zich verdiepende tegenstellingen tussen stad en platteland. Onderwerpen zoals diversiteit en inclusiviteit worden in die regio's anders beleefd dan in de grote steden. Het gaat er meer om een gevoel dat mensen in die regio's zich niet serieus genomen voelen en 'achtergesteld bij het westen'.

Er zijn meer verschillen. Het ene museum kan zich bijvoorbeeld gemakkelijker uitspreken over gevoelige kwesties dan het andere. Want 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 uitspreekt. Een lid van de raad van toezicht kan immers ook in de schijnwerpers komen te staan wanneer het museum zich uitspreekt 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 dichterbij het bestuur zitten dan voorheen.

4. *Musea zijn mensenwerk*

We hebben 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. Diverse deelnemers aan de vier gesprekken wezen op het belang om de medewerkers goed mee te nemen in de overwegingen van de directie of 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 dienden te richten naar een collectief afgesproken Covid-19 protocol. De kwesties rond wel of niet vaccineren en QR-code apps bijvoorbeeld leidde ook binnen musea soms tot intensieve discussies.

Uiteindelijk moeten de individuen die een museum maken ook zelf hun afwegingen maken waar ze nog achter kunnen staan en wat ze niet meer kunnen verantwoorden. In de laatste drie van de vier gesprekken werd de deelnemers een gitzwart toekomstscenario voorgespiegeld waarin de leiding van musea door de politiek gedwongen werd in te gaan tegen de eigen maatschappelijke opvattingen. 'Daar zou ik nooit aan meewerken' was de eerste reactie van nogal wat deelnemers. Maar toen men zich realiseerde hoe geleidelijk zo'n systeemverandering wordt doorgevoerd bleek het lastiger manoeuvreren dan in eerste instantie werd gedacht. Er zijn voorbeelden te over in het heden en uit het verleden die de glijdende schaal kunnen illustreren. En 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' was de vraag die iedereen voor zichzelf moet beantwoorden maar waar je wel met je collega's over van gedachten kunt wisselen.

5. *Verbinding en ervaring: leren van collega's in turbulente tijden*

'Ervaringsdeskundigen'

De deelnemers aan de vier gesprekken voor directeuren en leden van managementteams van musea waren allemaal blij met de mogelijkheid die hun werd geboden om in een vertrouwelijke setting met collega's van gedachten te wisselen en ervaringen te delen. In deze turbulente tijden is dat een belangrijke dienst van de vereniging aan haar leden. Deze 'Uitgesproken'-gesprekken, die over allerlei vraagstukken kunnen gaan, blijken waardevol te zijn.

Het eerdere idee om een soort handleiding op te stellen hoe te handelen bij maatschappelijke kwesties lijkt minder zinvol omdat de situaties en dus ook de dilemma's en de afwegingen die daarbij komen kijken van geval tot geval sterk verschillen. Liever een specifiek gesprek dan een algemene handleiding.

Naast deze door de vereniging georganiseerde gesprekken zouden de deelnemers het op prijs stellen de Museumvereniging te kunnen bellen met concrete vragen waarbij het bureau dan contact kan leggen met collega's die eerder met een soortgelijke vraag te maken hebben gehad. Toen musea in binnen- en buitenland opeens geconfronteerd werden met activisten die zich vastplakten aan kunstwerken of er soep overheen gooiden hadden veel musea het gevoel dat ze er best alleen voor stonden en helemaal zelf hun reactie moesten bepalen. Het zou fijn zijn als de Museumvereniging helpt de

weg naar 'ervaringsdeskundigen' te vinden. Een mooie vorm waardoor musea elkaar kunnen ondersteunen.

Het publieke belang

De wens van musea om relevant te blijven voor een hedendaags publiek maakt dat musea zich steeds meer richten op de actualiteit. Maar als je je als museum op het heden richt is het dan niet begrijpelijk dat de samenleving ook verwacht dat musea zich uitspreken bij controverses? Daar zitten de meeste musea echter niet op te wachten omdat ze de actualiteit juist met enige afstand willen beschouwen. In een historische, wetenschappelijke of misschien artistieke context die past bij het museum. Overigens wordt de druk zich uit te spreken misschien nog wel meer gevoeld bij de museumvereniging dan bij het gros van de musea. De Museumvereniging vertegenwoordigt immers het collectief. Maar waar het voor individuele musea al lastig is om zich uit te spreken daar is het voor de Museumvereniging die bijna 500 leden vertegenwoordigt extra moeilijk. Er zijn zoveel meningen als dat er leden zijn.

We leven in een tijd waarin we overstelpt worden met ongezouten meningen en standpunten terwijl de meervoudige kwesties vele, vaak tegenstrijdige gezichtspunten toelaten. Wanneer doet een standpunt recht aan de complexiteit van de situatie? Hoe manoeuvreer je daarin als museum? Is het publiek belang niet vooral gediend met nuance en met het analyseren van de context? Vergeet niet dat musea een publiek belang dienen. Volgens het Kenniscentrum voor Beleid en Regelgeving van de Rijksoverheid is een publiek belang een maatschappelijk belang waar de markt of de samenleving niet op bevredigende wijze in voorziet en dat ondersteuning vanuit de overheid vereist. <https://www.kcbr.nl/beleid-en-regelgeving-ontwikkelen/beleidskompas/1-wat-het-probleem/publiek-belang> Ook verzelfstandigde musea dienen een publiek belang, daarom krijgen ze financiering vanuit de overheid. Overigens spreekt de Museumvereniging daarom liever van overheidsinvesteringen in musea dan van subsidies. De afgelopen jaren zijn musea sterk gestimuleerd om ondernemender te worden en meer eigen inkomsten te genereren uit bijvoorbeeld kaartverkoop en sponsoring. Dat dat gelukt is is geweldig natuurlijk maar er kan een moment komen dat het private belang van een sponsor strijdig is met het publieke belang van het museum. 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? Ook daar helpt de Museumvereniging de musea om positie te bepalen in het maatschappelijk krachtenveld.

6. Tot slot

De directe aanleiding voor de bijeenkomsten onder de noemer 'Uitgesproken' 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 deels het gevolg is van de maatschappelijk betrokken koers van musea in de afgelopen jaren. Als het museum zich richt op de maatschappij, dan richt de maatschappij zich ook op de musea, zo lijkt het. In een toenemend gepolariseerde samenleving brengt dat dilemma's met zich mee voor die musea.

Musea hebben de opdracht om gemeenschappen bij hun werk te betrekken en ze staan voor diversiteit en inclusie, zoals de museumdefinitie nadrukkelijk stelt. Dat betekent

voor musea dat ze een veilige plek willen zijn waar mensen vanuit verschillende achtergronden elkaar kunnen ontmoeten. Een 'safe space'. Tegelijk willen musea ook een 'brave space' zijn, een plek waar mensen geconfronteerd kunnen worden met opvattingen waar ze zelf misschien totaal anders over denken. Het vereist moed om een 'schurend' gesprek te voeren, zoals één van de deelnemers het noemde. Als zo'n gesprek niet meer mogelijk is komen collectieve waarden – denk aan rechtsstaat, gelijkheid of zelfs democratie – in gevaar. Telkens kwam in de gedachtewisseling naar voren dat musea hun taak om het gesprek met de samenleving te voeren uiterst serieus nemen. Misschien is het open gesprek wel de essentie van de maatschappelijke waarde van musea.

Dit is een analyse van vier gesprekken die de Museumvereniging in maart en april 2024 onder de noemer 'Uitgesproken' 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.

