

DE M HKA CONSTITUENTE – EEN DIALECTIEK

Inhoud	pagina
1. Inleiding	2
2. Zingevingsinstituut	3
3. Semipublieke ruimte	5
4. Constitutie en institutie: een democratische dialectiek	11
5. Co-institutionele cycli	13
6. Interne werking	16
6.1. Interne institutionele cyclus	18
6.2. Interne constitutionele cyclus	19
7. Draagvlak	20
7.1. Relationele institutionele cyclus	21
7.2. Relationele constitutionele cyclus	21
8. Forum	23
9. Tot slot	24

De M HKA CONSTITUENTE – EEN DIALECTIEK

“... those who get together to constitute a new government are themselves unconstitutional, that is, they have no authority to do what they have set out to achieve. The vicious circle in legislating is present not in ordinary law making, but in laying down the fundamental law, the law of the land or the constitution which, from then on, is supposed to incarnate the ‘higher law’ from which all laws ultimately derive their authority. ”

Hannah Arendt over de constitutie, 1990

“1. Ruimte, 2. Tijd, 3. Tijd, 4. Vertrouwen, 5. ~~Een taille van 56 cm~~ Humor.”

John Cleese over de ingrediënten van creativiteit, 1991

1. Inleiding

In *On Revolution* schetst Hannah Arendt helder de ambiguïteit, ook wel de paradox van een constituyente werking. Concreet vertaald naar het M HKA: hoe kan je mensen, bevolkingsroepen of organisaties die je nog niet kent en die soms geheel andere (culturele) referentiekaders hebben toch mee de werking, zelfs eventueel de regels en procedures binnen het museum laten bepalen? Of ruimer, hoe geef je aan zij die geen autoriteit hebben toch autoriteit om mee een cultuur te bepalen? John Cleese geeft er onbedoeld een antwoord op wanneer hij de basisingrediënten voor creativiteit opsomt. Een constituyente werking uitbouwen vraagt om ruimte, om tijd, tweemaal tijd, veel tijd dus, vertrouwen en humor. In dit document dat ‘De M HKA Constituente’ werd gedoopt, wordt een poging ondernomen om hier een invulling aan te geven. In een eerste deel wordt daarin op macroniveau de constituyente rol van het M HKA voor een samenleving bekeken. Als cultuurinstelling heeft het museum een specifieke functie als zingever. Vandaar dat we van een zingevingsinstituut spreken. In een volgend deel wordt richting mesoniveau gestapt om de specificiteit van Cleeses ruimte te vatten. Het M HKA is een private noch publieke ruimte, maar een semipublieke ruimte. Die kan slechts een consituerende rol in een samenleving spelen als ze aan specifieke condities voldoet. Om dat te begrijpen wandelen we in paragraaf 3 van de samenleving de museumruimte binnen om te zien wat er gebeurt, vooral om er de sfeer op te snuiven. We stoten er heel soms op Cleeses humoraspect, maar vooral op gedeelde interesse, mateloze (~~een taille van 56 cm~~) passie en enthousiasme. Ze vormen volgens ons de basis van een constituyente werking en bepalen de energie van een instelling. Daarom sluiten we dit deel af met hoe de voorgenomen Forumwerking van het M HKA, haar draagvlak of relaties en

tenslotte haar interne werking binnen de contouren van zo een semipublieke ruimte kunnen worden begrepen. In paragraaf vier omschrijven we vervolgens hoe het M HKA als institutie zich tot een constitutionele beweging kan verhouden. Steunend op een eerder geschreven nota (zie bijlage 3) komen we tot een dialectische relatie waarin drie vormen van democratie tegen elkaar aan schuren. De spanning tussen institutie en constitutie die we tot 'co-institutionele dialectiek' doopten bepalen volgens ons de kernbewegingen of de dynamiek van een constituyente werking. Daarom wordt die in paragraaf vijf verder uitgerafeld in meer analytische ketens of cycli waarin institutionele en constitutionele bewegingen elkaar kunnen ontmoeten. Het M HKA zal deze cycli herhaaldelijk en op verschillende niveaus moeten doorlopen (soms 'ondergaan') om tot een (meer) constituyente werking te komen. Ze bepalen dan ook het ritme en de tijd van Cleese die het museum nodig zal hebben om tot een breed gedragen cultuurinstelling te komen. In paragrafen zes, zeven en acht worden die cycli dan meer in detail uitgewerkt voor respectievelijk de interne werking, het draagvlak van het M HKA en haar Forumwerking. In tegenstelling tot voorgaande delen stellen we in zes, zeven en acht concrete initiatieven en maatregelen voor. Die zijn veelal geïnspireerd door de panelgespreksrondes met personeelsleden en externe relaties die we het afgelopen anderhalf jaar mochten bijwonen. Daaruit blijkt dat er een sterk geloof is in het belang van een constituyente werking, maar ook dat er een grote nood aan vertrouwen is om aan zo een werking te beginnen. Als dat er niet is kan een positieve dialectiek immers gemakkelijk omslaan in een negatieve dialectiek, zoals we ooit van Theodor Adorno leerden. Daarom besteden we in paragraaf zes (vooral), zeven en acht de nodige aandacht aan hoe dat vertrouwen kan groeien en indien nodig kan worden hersteld. We hopen daarmee de eerste stenen te leggen waarop een constituent M HKA de komende vijf jaar verder kan bouwen.

2. Zingevingsinstituut

Het M HKA is een cultuurinstelling van de Vlaamse Gemeenschap. Dat betekent dat haar maatschappelijke opdracht er in de eerste plaats een van culturele aard is. Cultuur wordt hier breed antropologisch opgevat als een 'reservoir van tekens' dat mensen inzetten om aan hun eigen leven en aan de omgeving waarin ze vertoeven betekenis te geven. Zo bekeken is het M HKA een zingevingsinstituut waarbij de drievoudige opdracht in de driedelige betekenis van het woordje 'zin' ligt besloten: (1) betekenisgeven, (2) richting aangeven en (3) goesting doen krijgen. De breed maatschappelijke constituerende rol van het museum voor hedendaagse kunst valt daaruit af te leiden. Het heeft de taak om aan een cultuur betekenissen toe te voegen – bv. door nieuwe artistieke inzichten voor te stellen (de ontwikkelingsgerichte functie van het M HKA) - en om een cultuurgeschiedenis te (her)betekenen –

bv. door het steeds herbekijken van de kunstcanon in de traditie van de avant-garde (onder meer onderdeel van De Internationale). Een hedendaagse kunstinstelling zorgt daarmee voor plasticiteit. Ze houdt een cultuur dynamisch. Daarnaast werkt ze ook als een kompas: een canon zet bijvoorbeeld een waardengeladen referentiekader uit waarmee mensen zich op zijn minst binnen de hedendaagse beeldcultuur kunnen oriënteren en inbedden. Een zingevingsinstituut heeft dus evengoed een (cultuur)integrerende opdracht. Tot slot hoopt het M HKA mensen te inspireren, ze goesting doen krijgen om zelf te creëren of minstens om hun eigen authentieke kijk op de wereld te ontwerpen. Met die drie componenten kunnen ze zin aan hun eigen leven en hun omgeving geven. Straffer, mensen krijgen er goesting in het leven mee. Daarmee sluit het M HKA aan bij drie culturele sleutelfuncties, met name (1) socialiseren – een publiek via bijvoorbeeld de vaste collectie binnen een culturele orde leiden of integreren; (2) kwalificeren – een waardenhiërarchie aanbrengen; en (3) subjectiveren – door mogelijk alternatieve betekenissen en interpretaties aan te reiken kan het publiek een eigen mening vormen, een eigen subjectief perspectief ontwikkelen en een authentiek levenspad ontwerpen.

Waarom deze ietwat schoolse introductie in cultuurtheorie? Omdat we de maatschappelijke rol als zingever niet uit het oog mogen verliezen wanneer we de contouren voor een constituyente werking schetsen. Ten eerste om scherp te krijgen waarin het M HKA precies breed maatschappelijk een constituyente rol speelt. Ten tweede om te begrijpen dat de werking van een zingevingsinstelling nogal afwijkt van een commercieel bedrijf dat bijvoorbeeld televisieprogramma's maakt. Dat laatste is zeker ook bezig met zingever, maar marktwetten en concurrentie dwingen die in een specifieke richting, met name een van betekenisbevestiging, méér consumeren en vermaak. In klassiek marxistische termen zouden we kunnen zeggen dat de creatieve industrie zich ent op ruil- en meerwaarde, terwijl het M HKA zich op de gebruikswaarde van cultuur richt. De maatschappelijke opdracht van een gesubsidieerde cultuurinstelling luidt dan ook gangbare culturele mechanismen te bestuderen (daarom is M HKA's onderzoeksgerichte breed maatschappelijke oriëntatie van belang), erover te reflecteren en te 'onderwijzen'. Een aansluitende werking vertrekt daarom beter vanuit een breed maatschappelijke waardenlogica dan vanuit een smal economisch waardenkader. Dat inzicht is tegenwoordig overigens evengoed binnen de management en marketingtheorie gevloeid. Daarin wordt zelfs voor de profitsector alsmaar meer het belang van een verschuiving van kwantiteit naar kwaliteit en van snelheid naar diepgang beklemd. Maar dat terzijde. Het M HKA verschilt immers ook nog op een andere manier van de creatieve zingevingsindustrie, met name omwille van de specifieke ruimte die ze inneemt. Het mag duidelijk zijn dat het M HKA geen privébedrijf is, maar het is de facto ook geen publieke instelling.

3. Semipublieke ruimte

De jure is het M HKA uiteraard een publieke instelling. Ze begrijpt haar terrein daarom terecht in termen van 'openbaarheid' waarbij straks in een gedroomd gebouw buitenruimtes en het museum in elkaar overlopen. Echter, ook al zou de toegang gratis zijn – zoals die in het huidige museum al voor de collectiepresentatie is – wie binnen wil of beter, wie zin wil geven aan wat daarbinnen zoal allemaal te zien valt, zal toch een aantal symbolische hordes moeten nemen. Het is nu eenmaal een sociologisch feit dat zinvolle cultuurparticipatie de nodige scholing oftewel – hoe kan het anders – culturele baggage vereist. In een hyperdiverse samenleving komt daar nog een belangrijke drempel bij: verschil in culturele achtergrond. Voor de cultuursector is dit echter een oud zeer waar men zich ook in het M HKA bewust van is. Daarom reikt de instelling uit naar scholen; erkent het de problematiek met thematentoonstellingen zoals Eurazië en Monocultuur; of geeft het kunstenaars met diverse culturele achtergrond verantwoordelijkheid zoals Moussem. Wellicht zal de vooropgestelde Forumwerking, maar ook de gewenste verdieping van het draagvlak bij publiek, partners en samenleving de brug tussen binnen en buiten nog kunnen verbreden. De diversiteitsproblematiek werd echter al in een eerste tussentijds rapport behandeld (zie bijlage 1).

Terwijl daarin gekeken werd naar hoe het museum bruggen met de samenleving zou kunnen slaan, wordt hier verder ingegaan op het gegeven dat het museum juist ook bepaalde symbolische en rituele grenzen moet onderhouden opdat ze haar publieke en (breed maatschappelijke) constituerende rol zou kunnen vervullen. In het eerste tussentijds rapport werd die discussie al even aangeraakt onder het kopje 'Binnen én buiten de maatschappij'. Daarin werd onder meer aangegeven dat een museum zich ook buiten de maatschappij moet kunnen stellen om überhaupt cultuuroverdracht mogelijk te maken. Verstillings, geborgenheid, vertrouwen zijn nu eenmaal noodzakelijke ingrediënten om risico's te durven nemen, falen toe te laten, om kwetsbaarheid te durven tonen en om nieuwe betekenissen voor te stellen. Een museum voor hedendaagse kunst is daarom ook een institutioneel beschermde, autonome ruimte die andere ervaringen mogelijk maakt dan die men al dagelijks 'binnen' een maatschappij ervaart. Alzo kan een cultuurinstelling ervaringen bieden die afstand genereren van de hedendaagse hyper-kinetische beeldcultuur van internet, media en actualiteit, maar ook van macht en markt. Afstand hiervan is net nodig om erover te kunnen reflecteren. In dat opzicht is de grens tussen binnen en buiten van groot belang. Een rituele overgang genereert immers een ruimte van overdenking te midden van de druk van het vigerende aandachtsregime. Alzo biedt het de mogelijkheid om heersende betekenisgevingskaders te

bevragen op z'n minst om deze voor even tussen haakjes te zetten. Een eigen ruimte afdwingen - dat betekent binnen de huidige (sociale) mediacontext 'klein-verzet-ter-plekke'. Een museum schept een atmosfeer waar de aandacht nog voor even vastgehouden kan worden als een eiland in een stroom van verstrooiing. Hoe kan cultuur waarde krijgen buiten de huidige waarderingskaders van productiviteit en kwantiteit? Hoe zou een museum die vragen, jawel, noden van een samenleving nog kunnen beantwoorden als het geen eigen binnen meer heeft? (zie verder bijlage 1).

Maar het is niet alleen omwille van een goede cultuuroverdracht en de reflectiviteit dat een museum grenzen bewaakt. Het kan haar breed maatschappelijke constituerende rol slechts optimaal vervullen wanneer het een welbepaalde sociale atmosfeer genereert. Cultuur als zingeving krijgt alleen maar betekenis, ja, *zin*, wanneer die collectief gedeeld wordt. Alzo draagt een museum ook bij tot een gemeenschap en gemeenschapsvorming. Als zingevingsinstituut is het een van die uitzonderlijke plekken waar we nog de tijd en intensiteit aantreffen om betekenisvolle identiteiten te smeden, zowel individueel als collectief. Vandaar dat het M HKA haar publieke functie paradoxaal alleen maar kan vervullen als semipublieke ruimte. Dat is een ruimte die laveert tussen geslotenheid en openheid, tussen private en publieke sfeer. Een tussenruimte waar mensen tijdelijk fysiek samenkomen omwille van een gedeelde interesse, maakt het mogelijk dat de intimiteit van de privésfeer de anonimiteit van de publieke sfeer raakt. Zo schept het M HKA de voorwaarden opdat bezoekers zich onderdeel kunnen voelen van een gemeenschap die tegelijk nabijheid en afstand in zich draagt. Wie het museum binnenstapt wordt immers deelgenoot van een bonte verzameling van kunstwerken, bezoekers, liefhebbers en professionals, Antwerpenaren, Vlamingen, Belgen, niet-Belgen, zowel binnen- en buitenlandse professionals als toeristen. Het merendeel van de bezoekers die men in het M HKA tegenkomt kent men niet en zal men ook nooit leren kennen. Toch voelen bezoekers zich op een of andere manier voor heel even met elkaar verbonden. Dat komt omdat ze in een semipublieke ruimte vertoeven waar culturele voorkeuren, passies, interesses en enthousiasme met vreemden worden gedeeld. Het gaat om ervaringen, gevoelens of voorkeuren die normaal gezien alleen met familie of goede vrienden worden gedeeld. Zo bekeken is het M HKA ook een rituele plek van collectieve biecht. Een publiek geeft er voor even toe dat het ondanks onderlinge verschillen iets gemeen heeft, een passie of op zijn minst een interesse deelt. Het is precies deze ervaring van een specifieke sfeer voor gemeenschappelijke zingeving die het museum constitutief voor een samenleving maakt. Het genereert voor even verbondenheid. Daarin ligt ook een belangrijke sociale en zelfs politieke dimensie van het M HKA. Alle ogen die een kunstwerk voorheen bekeken vormen er een imaginaire cultuurhistorische mensenketting waarvan de bezoeker deelgenoot wordt. Door gezamenlijk een tentoonstelling te bezoeken voelt die zich opgenomen in

een collectief narratief dat niet alleen nu, maar ook voorgangers roerde. Een museumpubliek wordt alzo deelgenoot van een bonte verzameling levende en overleden mensen, levende en minder levende kunst. Kortom, het bedt er zich in een culturele traditie. En dat is ook een bijzonder collectief gebeuren. Een bezoeker kent de meeste medebezoekers niet en zal die ook nooit leren kennen - en toch voelt die zich er op z'n minst voor even verbonden mee. De ervaring om in het bijzijn van anderen, vaak vreemden, enthousiast rond te kijken, iets voor de ogen van anderen mooi te vinden of ontroerd te geraken, wekt namelijk een merkwaardige vorm van intimiteit op. Het basale gegeven van te vertoeven in de fysieke nabijheid van anderen die je niet kent maar die niettemin op dezelfde plek en op hetzelfde moment door hetzelfde geraakt, gefascineerd of soms ook geïrriteerd worden, onderscheidt het museum van andere publieke of gemeenschappelijke ruimtes. In een trein, winkel of zwembad kunnen mensen weliswaar gelijktijdig dezelfde activiteiten uitvoeren, maar echte intimiteit komt daar zelden of nooit tot stand, toch niet onder vreemden. Emoties, op z'n minst interesses delen speelt met andere woorden een cruciale constituerende rol. Een museum is dan ook een uitzonderlijke plek, toch telkens wanneer dat het bekennen van affectie, passie of enthousiasme onder vreemden toelaat. Het biedt een ruimte voor een bijzondere vorm van intimiteit, een die socioloog Alan Blum als 'urban intimacy' preciseerde. Die voelt anders aan dan de innigheid met naaste vrienden of familie. De gemeenzaamheid in een museumzaal neemt een veel vluchtigere en ook wel meer oppervlakkige vorm aan. Ze behelst een gevoel van tijdelijke verbondenheid zonder dat mensen elkaar graag moeten hebben, of elkaar hoeven te kennen. De grond van de intimiteit ligt in de herkenning en erkenning van een gemeenschappelijke cultuur, die de contouren biedt waarbinnen een bezoeker zich kan en durft overgeven aan een artistieke ervaring. Iets dat de ene bezoeker roert lijkt ook de ander te raken en ze durven dat in elkaars nabijheid voor heel even aan elkaar bekennen. Dat schept een stille band en wederzijds begrip zonder dat bezoekers elkaar daarvoor moeten spreken, zonder dat ze elkaars levensvisie of overtuiging moeten delen of zonder dat ze elkaar daarvoor moeten liefhebben.

Het M HKA bezet met andere woorden een ambigu domein tussen de private en publieke sfeer, tussen intimiteit en anonimiteit, tussen nabijheid en afstand, tussen vrienden en vreemden. Dat maakt het mogelijk om op een andere manier te verbinden met een samenleving. Het is bovendien een ruimte waar de grens tussen het formele en het informele kan worden opgezocht, zoals de wandelgangen van een universiteit waar men kan napraten over een vergadering of een college; of de lobby van een concertgebouw waar je het met mensen die je misschien ook minder goed kent kan hebben over de afgelopen voorstelling. Persoonlijke smaak, gevoelens en opvattingen kunnen er zich mengen met professionele inzichten over kwaliteit of bepaalde vaardigheden. En hierin ligt de kwaliteit van een semipublieke ruimte. De symbolische en

institutionele muren genereren een sfeer van vertrouwen en intimiteit die constitutief voor een stad en breder een samenleving is. Voor even collectief cultuur beleven maakt wederzijdse herkenning en erkenning mogelijk zonder dat we daarvoor eenzelfde identiteit of levensvisie moeten hebben. Een semipublieke cultuuruimte heeft met andere woorden het bijzonder vermogen om sociale cohesie zonder 'wij-gevoel' te constitueren omdat het gemeenschappelijkheid in heterogeniteit en omgekeerd heterogeniteit in eenzelfde gemeenschap erkent. In wat volgt wordt deze semipublieke sfeer nu vertaald naar (1) een mogelijke Forumwerking, (2) het draagvlak of de externe relaties en (3) de interne werking.

De verbreding die het M HKA voorstaat met onder andere de Forumwerking en de uitbouw van een draagvlak via actief partnerschap met een samenleving waarvan het zelf deel uitmaakt steunt op de optimalisering van zo een semipublieke ruimte en op het stimuleren van de geschetste urbane intimiteit. Om de contouren van de Forumwerking te schetsen werd daarom in het eerste tussentijds rapport (bijlage 1) naar de etymologische betekenis van het woord gekeken. Daarin schuilt al de heterogeniteit in gemeenschappelijkheid die eigen is aan een semipublieke ruimte. Forum, oorspronkelijk 'plein in het centrum van een Romeinse stad' was tegelijk de plaats voor de markt, de foer en het politieke hart van de polis. Tegenwoordig wordt forum ook begrepen als een platform of discussieruimte op het internet of als een panel van experts. De verwevenheid tussen kermis, handelsruimte en publiek debat oftewel vermaak, commercie en politiek is alvast interessant. Een forum is in principe een erg toegankelijke ruimte waar tegenstrijdige activiteiten en meningen op elkaar kunnen en mogen botsen. In een museum zou het een amalgaan van kunstkenners, professionals en amateurs, buurtbewoners, nieuwsgierige passanten, toeristen, volwassenen en kinderen, families, vrienden en collega's bij elkaar kunnen brengen. Feest, vertier, gesjacher, performances, lezingen, serieuze debatten en heftige discussies wisselen er elkaar af of vinden er soms chaotisch naast en door elkaar plaats. Forum is gemurmel en gebroed. Het is daarom het hart van een constitutief museum. Uit het gebroed, de contradicties en de spanningen tussen mensen en activiteiten kunnen ideeën en voorstellen komen die de constituerende werking museumbreed voeden. Maar het kan die 'opdracht' alleen volbrengen wanneer aan de voorwaarden van een semipublieke ruimte wordt voldaan. Dat betekent onder meer dat er door een blijvende gedeelde interesse een sfeer van 'urbane intimiteit' wordt gegarandeerd die voldoende vertrouwen opwekt tussen binnen- en buitenstaanders, museumeigen en museumvreemde activiteiten, ook tussen personeel en onverwachte, soms ongewenste Forumbezoekers en -bewoners. De vooropgestelde Forumwerking houdt daarom een belangrijke uitdaging in. Ze past in de beweging die het M HKA wil maken van een ontwikkelingsgerichte nichespeler naar een onderzoeksgerichte breed-publieke instelling. Het Forum is een experiment

met de rituele grenzen van de semipublieke ruimte. Het raakt direct aan de inhoud van de artistieke werking en de identiteit van het M HKA, met name de niche van gedeelde interesse die de semipublieke ruimte net bij elkaar houdt. Het komt eropaan om hierin een goed evenwicht tussen niche en breed, peers en iedereen te vinden. Beter, er zal een nieuwe balans moeten worden gezocht en wellicht bij regelmaat opnieuw moeten worden gevonden. Daarom dient de Forumwerking ook zorgvuldig te worden gearticuleerd en de relatie of de verhouding met de algemene museumwerking al vanaf dag één scherp te worden gesteld. In 6.2. en 8. wordt dit verder uitgewerkt.

Ook voor de uitbouw van het draagvlak gaande van betrokken en te betrekken buitenstaanders, vrijwilligers, vrienden tot grote structurele sponsors is het zinvol om deze te bekijken vanuit het perspectief van een semipublieke ruimte waar interesse en passie worden gedeeld. Wederzijds vertrouwen, relationele diepgang, duurzaamheid en wederkerigheid bouwen immers in de eerste plaats op zo een gedeelde waarden-geladen belangstelling. Een 'stakeholders-relatie' met de spreekwoordelijke 'voor-wat-hoort-wat'-houding omvormen tot een waarden-gedreven verhouding waarbij participatie tegelijk kan verdiepen tot co-creatie veronderstelt waardenrelaties en waardenruil die breder gaan dan een economische vraag-aanbod, klant-dienstverlener of subsidieontvanger-subsidiëntverhouding.

Om het waardenpalet open te trekken werd een taxonomie van mogelijke waardenrelaties opgesteld (zie bijlage 2). Daarbij werden voorlopig zes relaties onderscheiden, met name (1) affectieve waardenrelaties - op basis van affectie, emotie, verwantschap, liefde; (2) cognitieve - op basis van informatie- en kennisuitwisseling en -vergaring; (3) economische - op basis van ruilverhouding, geldcirculatie, contractrelatie, financiële vergoeding, subsidie; (4) civiele - op basis van burgerinitiatief, actief burgerschap, democratie; (5) praktische waardenrelaties - op basis van ondersteuning, dienstverlening, logistiek, infrastructuur; en (6) institutionele waardenrelaties - op basis van traditie, continuïteit, legitimiteit en autonomie.

De gedeelde interesse binnen een semipublieke ruimte kan vanuit verschillende waardenperspectieven of waarderingsskaders tot stand komen. De belangstelling voor een kunstwerk of tentoonstelling kan er bijvoorbeeld zijn omwille van emotionele, cognitieve, economische, civiele, praktische of institutionele redenen of omwille van de combinatie ervan. Die diversiteit in waardering, kwalificatie of zingeving garandeert juist de gesignaleerde urbane intimiteit die gemeenschappelijkheid in heterogeniteit en heterogeniteit in een gemeenschap mogelijk maakt. Ze bepaalt met andere woorden het extra-relationeel vermogen van een toekomstig museum. Hierin ligt dan ook de sleutel om het draagvlak van het M HKA zo heterogeen of divers mogelijk te maken – toch een van de voorwaarden voor een constitutieve werking. Het lijkt daarom zinvol om bij het benaderen van (nieuwe) kunstenaars, bezoekers, vrijwilligers, vrienden, sponsors of subsidieverstrekkers het

waardenperspectief boven water te krijgen. Weten waarom men met wie een relatie aangaat voorkomt immers misverstanden, miscommunicaties, spanningen en frustraties. Diepgang, duurzaamheid en wederkerigheid krijgen er meer kansen mee. Hoe dit concreet tot stand zou kunnen komen wordt verder uitgewerkt in 7.

Tot slot kan ook de interne organisatie vanuit een semipublieke werking worden bekeken. Uit de panelgespreksronde met het personeel komt van management tot balie op zijn minst een grote gemene deler naar boven: passie. Op de vraag waarom mensen 's morgens graag naar hun werk gaan, klinkt haast unaniem 'liefde voor vak' en voor de (artistieke) inhoud waarmee men die dag weeral aan de slag kan gaan. Het mag duidelijk zijn dat de dagelijkse werking van het M HKA koerst op de energie en drive die voortkomt uit deze hoogst persoonlijke maar gedeelde drijfveer. Het lijkt erop dat ze soms zelfs het hele schip overeind houdt. Ook hier geldt dat onderlinge verschillen en al dan niet schurende professionele verhoudingen bijeen worden gehouden en kunnen functioneren omwille een gedeelde interesse. Alzo bepaalt urbane intimiteit de samenhang van de bemanning. Uiteraard koerst het M HKA niet alleen op passie. Het zou dat ook niet kunnen. Organigrammen, (overleg)structuren, regels, procedures, werkmethodes hangen het geheel evengoed aan elkaar en doen de 'machine' draaien. Echter, gedeelde passie is iets belangrijk om te koesteren. Ze bepaalt immers de atmosfeer en energie van de semipublieke ruimte. Of, ze houdt de goesting in het zingevingsinstituut. In wat volgt zullen een aantal concrete voorstellen worden gedaan om deze energie te koesteren of alvast niet te doen afnemen (zie 6.).

Waarom zoveel aandacht voor emotie, passie, atmosfeer, gedeelde interesse, drive en energie? Het zijn immers relatief efemere en weinig empirisch meetbare begrippen. Bovendien zijn ze erg kwetsbaar en moeilijk te controleren. De reden is eenvoudig. Zowel uit de sociologie (Haiven, Castells) als politieke filosofie (Mouffe, Laclau, Hardt, Negri) valt af te leiden dat ze de basis vormen van iedere constituyente beweging. Affect, emotie, atmosfeer, sociale dynamiek,... zijn de bron van sociale bewegingen, ze zorgen ervoor dat de drive in NGO's blijft en ze zijn de motor van sociale en politieke veranderingen. Maar uit recente managementliteratuur blijkt evengoed dat ze de drijfveer van ondernemers en de ziel van een bedrijf bepalen. Kortom, affecten en passie zijn constitutief voor een constituyente werking. Een goede affecthuishouding is dan ook primordiaal voor een organisatie die zo een werking wil ontwikkelen en vooral in stand wil houden. Concreet betekent dat voor een organisatie dat er veel aandacht gaat naar zorg, waardering en evaluatie inclus begin- en afsluitingsrituelen zoals een receptie, een feest, etc. Het betekent ook dat er aandacht gaat naar het overtuigend overbrengen van enthousiasme (voor een kunstwerk, een tentoonstelling, een concept, een museumvisie) bij personeel en publiek. Dat geldt in dit geval evengoed voor het idee van een constituent M HKA.

4. Constitutie en institutie: een democratische dialectiek

Dat passie en affecten belangrijke constitutieve elementen zijn bleek ook uit een tweede tussentijdse nota waarin naar een operationele definitie voor een constituyente werking voor het M HKA werd gezocht (zie bijlage 3). Daarin werd aangegeven dat het ideaal van een constituyente werking nauw samenhangt met een verlangen naar (meer) democratie. In een institutie van de Vlaamse Gemeenschap zoals het M HKA zijn drie vormen van democratie werkzaam: representatieve, deliberatieve en agonistische. De origine en organisatie van cultuurinstellingen ligt in de representatieve democratie die top-down het Bildungsideaal dienen en een (veelal nationale) kunsthistorische canon opbouwen en legitimeren. De (artistieke) directie van een museum zijn in de eerste plaats functionarissen die ten dienste staan van de kunst, de kunstenaar en het instituut. De kern van het museum is het materiële kunstobject en een representatieve kunstcollectie waarin liefst alle ‘-ismen’ vertegenwoordigd zijn. De tweede vorm, de deliberatieve democratie, vindt haar oorsprong in de jaren 1970 en brengt overleg en inspraakcultuur binnen de institutie. Ze stelt voor het eerst de canon ter discussie op vlak van representatie van vrouwen en andere (niet-westerse) culturen. Binnen de museumorganisatie treedt de (onafhankelijke) curator met een eigen subjectieve visie (denk aan Jan Hoet) naar voren. Naast het materiële kunstobject gaan (theoretisch) discours, concepten en argumentatie mee de kern van de artistieke werking bepalen. Dat (legitimerend) discours verhoudt zich minder tot de lokale en nationale geschiedenis maar tot een internationale peers waardoor het museum gaat balanceren tussen internationaal en lokaal belang, ook internationale erkenning en lokale inbedding. Vandaag wordt het museum echter geconfronteerd met een derde democratische beweging die agonistisch wordt genoemd. Niet discours maar handelen, niet participatie maar co-creatie, niet rationele argumenten, maar affecten, empathie en passies vormen de kern van deze zogenaamde ‘doe-democratie’. Het is nu in deze derde democratische vorm dat een constituyente werking haar oorsprong vindt. De protagonisten zijn hier zij die nog niet gerepresenteerd zijn, maar ook zij die niet de juiste woordenschat en diploma’s op zak hebben om in een deliberatieve democratie mee te draaien. Niet de functionaris, niet de curator maar de zonderling of de dissident bepaalt de kleur van een constituyente cultuur.

In een instelling met een constitutief verlangen zoals het M HKA schuren de drie geschetste democratische bewegingen nu voortdurend tegen elkaar aan. De institutie komt er op dialectische voet met een constituyente werking te staan. Een constituent museumbeleid creëert immers voortdurend openingen. Het schept mogelijkheden om (nog) onzichtbare, onhoorbare en niet-verwoordbare cultuuruitingen zichtbaar te maken. Constitueren betekent dan

ook bewegen, voortdurend nieuwe referentiekaders, zingevingsmodellen en kwalificatiemogelijkheden aankaarten. Daarmee dreigt een museum echter grond onder de voeten te verliezen, stabiliteit en zekerheden die evengoed noodzakelijk zijn om überhaupt te kunnen functioneren als zingevingsinstituut. Ontwikkeling en vernieuwing (de nichewerking) moet met andere woorden met een vaste collectie en een canon kunnen balanceren om een museale instelling te laten draaien. Het is dan ook noodzakelijk dat een constituerende beweging bij regelmaat vertraagt en met periodes tot stilstand komt. Op dat moment emergeert de institutie die zekerheden en vaste waarden garandeert. Echter, wanneer het museum in deze institutionele beweging verzandt komt het tot stilstand. Het sluit zich af van een samenleving als een kijkkast van leveloze artefacten, een verzameling dode cultuur uit een al dan niet ver verleden. Blijft het daarentegen alleen maar constitueren, dan neigt het stuurlaas rond te dobberen in een oeverloze oceaan van cultuurrelativisme. Dialectiek is dus cruciaal, maar klinkt ook erg abstract. In wat volgt gaat daarom de nodige aandacht uit naar hoe die in een museum concreet kan werken. Om die brug naar de praktijk te slaan rond dit luik af met wat een constituerende werking voor het M HKA zou kunnen betekenen (zie ook bijlage 3). Het schept de horizon waarnaar het museum de komende jaren zou kunnen stappen. In het volgende luik worden die stappen dan meer concreet uitgewerkt.

Constituent M HKA

Voor het constituent M HKA is democratisering een permanente opdracht en dit geldt voor de (1) interne werking en organisatie, (2) haar tentoonstellings- en collectiebeleid en (3) haar (interne en externe) relaties.

In het constituent M HKA is de interne werking en organisatie vergaand horizontaal. Op basis van een geïnstitutionaliseerde overlegcultuur (deliberatie) wordt de opdracht en verantwoordelijkheid van zelfsturende, opdrachthoudende teams bepaald. De teams stellen zelf hun manier van werken voor die na bekrachtiging van de raad van bestuur en directie (representatie) met grote autonomie kunnen functioneren (agonie). Zowel de relaties tussen als binnen de teams steunen op wederkerigheid. Zowel verticale als horizontale beslissings- en communicatielijnen zijn transparant.

Het tentoonstellings- en collectiebeleid zet in op democratisering van de canon. Dat betekent dat er nog steeds aan een canon als cultureel referentiekader wordt gebouwd (representatie), maar dat die actief wordt geherarticuleerd of verrijkt via structurele inspraakmomenten en reflectiedagen met critici, onderzoekers,... (deliberatie). Het tentoonstellings- en collectiebeleid wordt tenslotte nog voor X % bepaald door actoren met een ander (niet-westers, niet-middenklasse,...) cultureel referentiekader (agonie). Voor die laatste X % zal de Forumwerking een centrale rol spelen en wordt gericht op zoek gegaan naar een co-creatieve samenwerking met subalterne bevolkingsgroepen. Een constituent tentoonstellings- en collectiebeleid is gedekolonialiseerd en bijgevolg radicaal polyfoon, maar wel lokaal (in

Antwerpen, Vlaanderen) verankerd. Het verhoudt zich dus ook tot die lokaliteit.

Op vlak van haar relaties streeft het constituent M HKA naar wederkerigheid, actieve participatie en gedeelde verantwoordelijkheid. Kwaliteit, diepgang, duurzaamheid, convivialiteit en engagement staan boven kwantiteit, oppervlakkigheid, kortstondigheid, afstandelijkheid en passieve participatie. In relaties worden waarden gedeeld die niet alleen economisch, maar ook affectief, cognitief, civiel, economisch, praktisch of institutioneel kunnen zijn (zie bijlage 2). Relaties kunnen eendimensioneel zijn of ze kunnen meerdere van deze waarden combineren. Afhankelijk van de aard van de waarde of de waardenset gaat het constituent M HKA actief relaties aan met andere, kritische stemmen (deliberatie), onderhoudt relaties met subalterne culturen, met middenveldorganisaties, met bedrijven, politiek,... (representatie) en genereert ruimte waar deze relaties de werking van het M HKA effectief kunnen beïnvloeden of co-creëren (agonie).

Last but not least, het constituent M HKA blijft een *institutie* en bouwt daarom bruggen tussen deze heterogene relaties en waarden. Als semipublieke ruimte brengt het diverse maatschappelijke groepen en partijen met elkaar in contact op basis van hun gedeelde interesse in kunst en cultuur, hun gedeelde interesse in een kunstenaar, een tentoonstelling of een collectie. Het constituent M HKA optimaliseert also een semipublieke ruimte die voortdurend balanceert tussen intimiteit en anonimiteit, vrienden en vreemden, het vertrouwde en het ongekende, tussen traditie en vernieuwing. Kortom, als institutie bouwt het relaties tussen zij die al gerepresenteerd zijn (representatie), zij die dit kritisch bevragen (deliberatie) en zij die (nog) niets in de pap te brokken hebben (agonie).

5. Co-institutionele cycli

Zowel een sociale beweging, civiele actie als een onderneming vertrekt vanuit een passie of zoals we in de managementliteratuur kunnen vinden vanuit waarden die een initiatiefnemer wil realiseren. Maar het kan uiteraard niet bij enthousiasme en passie blijven hangen. Om die waarden uiteindelijk te realiseren moet het enthousiasme omgezet worden in een idee. Dat vraagt om een rationele fase van (zelf)reflectie en conceptualisering. Eenvoudig gesteld moet men een interesse in iets in woorden kunnen uitdrukken om het vervolgens met andere te kunnen delen en het ook bij anderen te kunnen toetsen. Communicatie is dus nodig om uiteindelijk zichzelf te organiseren om also een welbepaalde waarde te realiseren. Het gaat om een keten van opeenvolgende fases die elke organisatie doorloopt en die er vaak in opeenvolgende cycli herhaald worden, zowel op micro als op mesoniveau of zowel door individuen (personeelsleden, vrijwilligers, participanten) als op

organisatieniveau (tijdens brainstormsessies, teamoverleg, managementvergaderingen tot en met de uitvoeringsfase – bv. de opbouw van een tentoonstelling). Dit is ook de keten of cyclus die een constitutionele beweging doorloopt opdat ze überhaupt constitutief voor iets kan zijn: emotie => (zelf)reflectie => communicatie => organisatie.

Een fictief en simpel voorbeeld: een vrouwelijke kunstenaar voelt zich gefrustreerd en (artistiek) minderwaardig omdat ze alweer wordt afgewezen door een museum => begint hier over na te denken en te tellen hoeveel vrouwelijke kunstenaars al een tentoonstelling in het museum kregen en hoeveel er in de collectie zijn opgenomen => toetst dit af met andere al dan niet vrouwelijke kunstenaars => die zich vervolgens organiseren om een gesprek met de directie hierover te voeren, een opiniestuk te schrijven, om protest aan de museumdeuren te voeren of om zelf een tentoonstelling met vrouwelijke kunstenaars te organiseren.

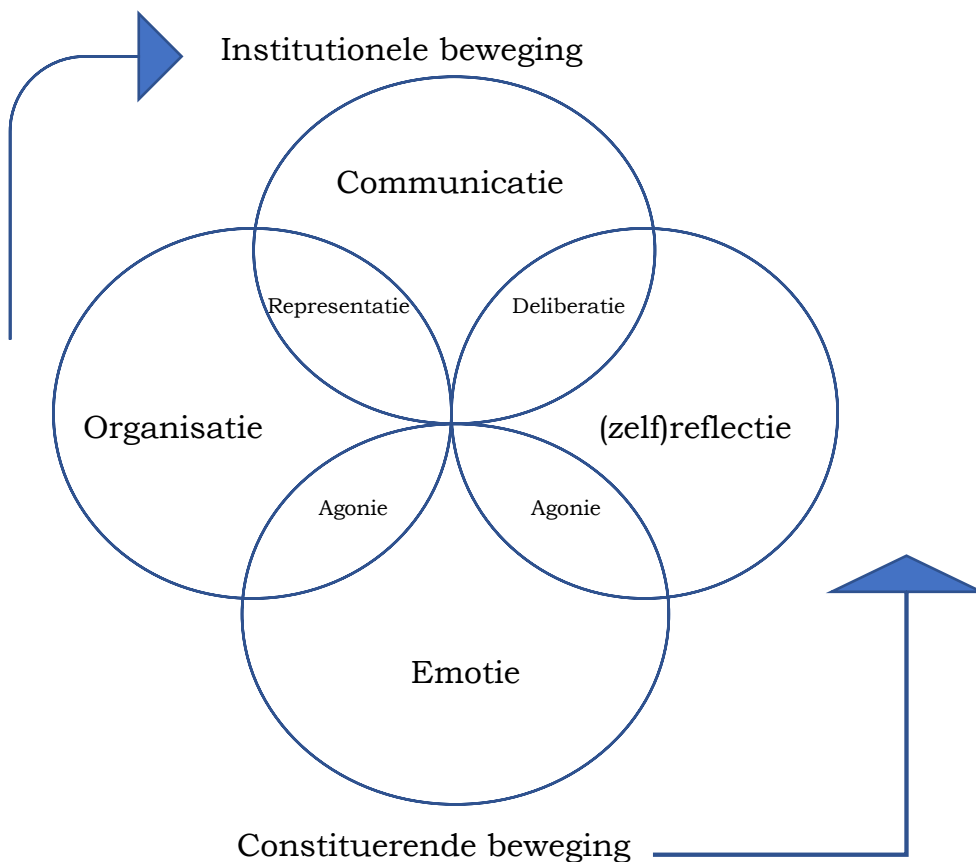
Met een kleine moeite kunnen er tussen de verschillende etappes in de keten ook de eerder opgelijste vormen van democratie worden erkend. Tussen emotie en (zelf)reflectie vinden we de agonistische gedaante waarin een feministisch en emancipatoir discours ontwikkelt. Tussen reflectie en communicatie overlapt overleg, argumentatie en dus deliberatie. Tenslotte treffen we op het raakvlak van communicatie en organisatie de representatieve vorm aan: er wordt bijvoorbeeld een tentoonstelling met minsten vijftig procent vrouwen georganiseerd.

Wanneer een constitutionele beweging ‘aanslaat’ volgt hier vervolgens veelal een institutionele beweging op (de organisatie gaat zich duurzaam, collectief, maar ook routinematig organiseren en wordt dus een institutie). Die beweging doorloopt de aangegeven keten nu veelal in de tegengestelde richting: organisatie => communicatie => (zelf)reflectie => emotie. Om het fictieve voorbeeld aan te houden: het museum zet een tentoonstelling op rond vrouwelijke kunst, communiceert daarover in media, catalogi en uiteraard met kunstwerken in de tentoonstelling zelf. Hierop volgt al dan niet een publiek debat en reflectie bij andere (vrouwelijke) kunstenaars die vervolgens geïnspireerd en gepassioneerd geraken om nieuw werk te maken, een nieuwe tentoonstelling op te zetten,... Om de twee bewegingen die de dialectiek tussen institutionalisering en constituering uitmaken in een term te vatten wordt hier van ‘co-institutionele cycli’ gesproken.

Toegegeven, het is een ietwat al te eenvoudige en ook wel mechanische voorstelling van zaken. Alles wordt immers complexer wanneer we naar de empirie kijken waarin de constituerende en de instituerende cycli elkaar voortdurend ‘tegen het lijf lopen’, tegen elkaar schuren of waarin een van de cycli vastloopt, abrupt wordt afgebroken, soms ook plots een u-bocht in de tegenstelde richting neemt. Bovendien kan binnen een en dezelfde organisatie een eenheid of afdeling in een constituerende cyclus stappen terwijl tegelijkertijd een ander departement zich op hetzelfde moment in het

tegenliggend verkeer begeeft. Een instituerende beweging kan ook ergens beginnen haperen en omkeren in een constituerende spiraal. En om het nog complexer te maken: een personeelslid kan vol passie en energie aan een nieuwe dag en een nieuwe droom voor een project beginnen terwijl een ander personeelslid fijntjes op de institutionele, financiële en reglementaire beperkingen wijst. Een dialectisch proces van these, antithese en synthese verloopt nu eenmaal zelden 'smooth'. Het is juist eigen aan dialectische bewegingen dat die wringen, struikelen, op weerstand stoten, soms terug rechtstaan en verder lopen, soms ook niet. Kortom, een schema of een model is steeds een vereenvoudiging van de werkelijkheid, maar het heeft het voordeel van de helderheid. Het biedt op z'n minst de mogelijkheid om het kluwen van handelingen, communicatielijnen, beslissingen,... in een organisatie ietwat analytischer uit elkaar te trekken en wat afstandelijker te bekijken. (zie schema 1) Het biedt ook de mogelijkheid om in te schatten of een instelling over de breedte in een negatieve of een positieve dialectiek/spiraal terechtkomt. (zie schema 2)

Schema 1: Co-institutionele cycli



[illegible]

argwaan. De energie die passie teweegbrengt kan bovendien in een burn-out stranden. Ook dat werd tijdens de gespreksronden opgemerkt. De stemming kan met andere woorden nogal eens gemakkelijk omslaan. Een goede institutionele logica die passie belooft, stimuleert, misschien zelfs kanaliseert is daarom een vereiste. Bij artistieke organisaties stelt zich daarbij vaak nog een bijkomende moeilijkheid. De passie voor een kunstwerk of een kunstenaar is vaak wars van institutionele logica's zoals te volgen regels en procedures. Op het scherpst op de snede een tentoonstelling maken of net op het moment dat een opportuniteit zich aandient een kunstwerk kunnen verwerven bepalen mee de dynamiek van een museum. Meer zelfs, het maakt misschien wel dat een museum voor levende kunst ook levend(ig) blijft. Bovendien maakt een affectgeladen werking dat men zaken soms niet graag loslaat. Men wil bijvoorbeeld een kunstwerk daar hangen en niet elders; men wil een aankoop van dit werk doen en geen ander van dezelfde kunstenaar; of men wil dat een concept van een tentoonstelling in die specifieke woorden wordt uitgedrukt en geen andere. Passie vertaalt en manifesteert zich in beroepseer, perfectionisme en doorgedreven professionalisme. Passie en obsessie liggen bovendien soms dicht bij elkaar. Binnen de schurende co-institutionele cycli kunnen passies met elkaar botsen, kunnen (institutionele) procedures worden gebruuskeerd, of kan de ene beroepseer tegen de andere beginnen wringen. Bovendien kunnen opgelegde procedures ook frustreren, blokkeren of verlammen. Tijdens de panelgesprekken werden op zijn minst 4 obstakels aangegeven:

1. Passie geeft energie maar ook grote verantwoordelijkheidszin waardoor personeelsleden veel, soms te veel op hun schouders nemen. Gevaar is dat ze overwerkt geraken of een burn-out krijgen. Covid-19 heeft de kans daarop zeker niet verkleind.
2. Passie en perfectionisme maken wel dat verantwoordelijkheden worden genomen, maar ook dat bevoegdheden soms niet worden gerespecteerd. Professionele expertise wordt met andere woorden bij regelmaat ondermijnd. Voor een constitutionele werking vrezen sommige personeelsleden bovendien dat hun expertise/bevoegdheid nog meer (ditmaal 'van onderuit') ondergraven zal worden. Er stelt zich dus een probleem in de verhouding tussen verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Dat levert bij regelmaat een sfeer van wederzijds wantrouwen op.
3. Gedrevenheid maakt dat er in het M HKA heel veel activiteiten tegelijkertijd plaatsvinden en dat het ene project al begint terwijl het andere nog moet eindigen. Nieuwe projecten worden er soms ook plots bijgenomen waardoor de planning onduidelijk en moeilijk wordt.
4. De visie van het museum is voor verschillende personeelsleden onduidelijk waardoor enthousiasme en drive niet worden gekanaliseerd.

Omdat een constituyente werking zowel op passie als op vertrouwen steunt lijkt het aangeraden om de bovenstaande problemen meteen in een eerste fase (bijvoorbeeld januari-april 2022) aan te pakken. Kwestie van onmiddellijk een positieve dialectiek te genereren. Volgende oplossingen kwamen uit de panelgesprekken en worden hier binnen de co-institutionele cycli gekaderd en gefaseerd.

6.1. Interne institutionele cyclus

1. Binnen de institutionele logica wordt op organisatieniveau een platform (eventuele uitbreiding van huidige managementteam) opgericht met representanten van iedere afdeling met gelijkwaardige stem (balie, communicatie, artistieke leiding, productie, evenementen,...) waarin de bestaande museumvisie wordt gedelibereerd. Dit in de eerste plaats met het oog op een goede heldere communicatie en begrijpbare vertaling naar alle personeelsleden toe.
2. Om de institutionele rust te garanderen koppelt het platform aan de visie een overzichtelijke en haalbare planning (van plusminus 3 jaar) waar aan gehouden wordt. De haalbaarheid van de planning wordt via drie mogelijke scenario's nagestreefd:
 - a. capaciteitstoename van personeel en middelen en/of
 - b. vermindering van het totaal aantal activiteiten/projecten en/of
 - c. uitbesteding van een aantal (grote/populaire) projecten waardoor de museumstaf zich op de corebusiness kan richten.

Het is aan het platform om hierin strategische keuzes te maken.

3. De representanten in het platform communiceren en delibereren de visie en planning met de respectievelijke afdelingen. Planning en visie worden er na deliberatie en reflectie eventueel bijgestuurd/gefinetuned, waarna deze bevindingen teruggekoppeld worden naar het platform waar ze uiteindelijk definitief worden vastgelegd. Eventuele amendementen van het plan worden alleen nog maar mogelijk als bovenstaande cyclus (1,2,3) terug wordt doorlopen. Amendementen kunnen zowel door de afdelingen als door het platform geïnitieerd worden. De planning wordt na een jaar geëvalueerd en indien nodig bijgestuurd.

Om de planning niet helemaal (voor drie jaar) dicht te timmeren kan er ook een duidelijk afgebakende (qua middelen, capaciteit) wendbare ruimte worden ingesteld waar kort op de bal kan worden gespeeld.
4. Tegelijk richt het platform per project (klein of groot) zelfsturende projectteams in. (Deze operatie heeft misschien meer tijd nodig. Tot einde 2022?) Afhankelijk van het project worden deze teams met representanten van afdelingen die nodig zijn voor de realisatie van het project. De projectteams worden vanaf dag één of al vanaf de voorbereidingsfase bij het project betrokken en de leden hebben binnen

de grenzen van zijn/haar/hen expertise of bevoegdheid, inspraak in het project.

Bij de omschrijving van de opdracht wordt ook de nexus verantwoordelijkheid-bevoegdheid van de teams volgens meritocratische principes vastgelegd, inclusief van de individuele personeelsleden (eventueel op basis van een profielomschrijving). Er wordt een bemiddelaar/ombuds/vertrouwenspersoon aangeduid die met gezag kan bemiddelen bij bevoegdheidsinbreuken en andere conflicten.

5. Ieder project wordt na afloop geëvalueerd en sluit ritueel af (met een drankje, etentje, feestje, wandeling,...).

6.2. Interne constituyente cyclus

1. Het museum zoekt actief naar een formule om de grenzen van de semipublieke ruimte te beheren. Er wordt een beleid ontwikkeld om met 'spontane' vragen, aanspraken en claims uit de samenleving om te gaan. Er worden ook actief partners gezocht die een constituyente werking kunnen voeden, zoals Moussem, Rooftoptigher, de Post-Collective, Fameus, De Studio, studenten van kunstacademies, etc. (cf. Infra: draagvlak/partners). Bovendien wordt nagegaan hoe de constituyente werking met bestaande partners zoals scholen, ziekenhuizen,... kan worden uitgebouwd. Er worden 'outreach' formules bedacht die diverse bevolkingsgroepen kunnen aanspreken binnen en buiten de museummuren. De Forumwerking kan bij dit alles een centrale rol spelen (cf. Infra).
2. Het M HKA laat zich gidsen (door betrouwbare partners zoals Moussem) naar die plekken in de stad waar mensen rond zingevingsvraagstukken en beeldcultuur samenkomen en gaat in dialoog op zoek naar een common ground of gedeelde interesses.
3. Uit die reflectie en gesprekken komt een constituyente vergadering tot stand die de contouren van de Forumwerking uitzet en met een eerste programmering experimenteert. De Forumconstituente zet de strategische lijnen uit en stelt eventueel een verantwoordelijke aan die het tactisch leiderschap opneemt – profiel: eerder een dramaturg, gastheer/vrouw, die de bezetting van tijd en ruimte van het Forum coördineert. Voorbeelden van dergelijke werkingen: Splendor in Amsterdam en Ex Asilo Filangieri in Napels.
De tactische Forumleider (wat ook een gedeeld leiderschap kan zijn) wordt als volwaardig lid van het platform opgenomen en staat binnen de nexus verantwoordelijkheid-bevoegdheid op gelijke voet met de artistieke leiding. Met andere woorden, de artistieke inzichten en

bijdragen van de Forumwerking dienen serieus genomen te worden en ook kunnen te wegen op de artistieke werking. (cf. Infra 4.)

Een deel van de middelen (X%) wordt vrijgemaakt voor de Forumwerking, eventueel aangevuld met de middelen van constituyente partners of leden van de constituyente vergadering.

4. Binnen het platform wordt het tentoonstellingsbeleid en de collectiewerking afgestemd op de Forumwerking en omgekeerd. Voorstellen voor tentoonstellingen uit de constituyente Forumvergadering worden op tafel gelegd en ter overweging genomen. Omgekeerd communiceert de tactische Forumleider de tentoonstellingsplannen van de artistieke leiding met de constituyente vergadering die hier kan op inspelen. X aantal tentoonstellingen (bijvoorbeeld een grote en twee kleinere per jaar) worden in nauwe samenwerking tussen de artistieke leiding en de Forumconstituente opgezet.

Tenslotte wordt de vaste collectie verrijkt met voorstellen die uit de Forumconstituente komen. Collectie(her)waardering gebeurt door een divers team van interne en externe experts inclusief leden van de constituyente met het oog op dekolonisatie, genderbalans en de vertegenwoordiging van lokale kunstenaars.

7. Draagvlak

Zoals in punt 3 en in bijlage 1 aangegeven steunt het partnerschap voor een semipublieke ruimte op gedeelde interesse. Duurzame wederkerigheid komt tot stand in een waardenruil die verder dan een economische 'voor-wat-hoort-wat' relatie gaat (zie bijlage 2). De verschillende soorten waarden bepalen de kleur van de gedeelde interesse. Voor sommige relaties volstaat een eendimensionale relatie (zoals een buitenlandse 'city-tripper' die een inkomticket koopt), maar voor een constituyente werking waarbij wederkerigheid en duurzaamheid centraal komen te staan lijkt het aangewezen om meerdimensionale waardenrelaties te cultiveren. Vertrouwen verwerven buiten bijvoorbeeld een eenduidige contractrelatie – die dat vertrouwen juridisch beklinkt om alzo eventueel wantrouwen weg te nemen – leunt echter erg op de mogelijkheid van een 'totale relatie'. Omdat in dergelijke relaties gemakkelijk formele overeenkomsten met informele afspraken, tegemoetkomingen of toezeggingen – een informaliteit die alweer vaak op passie en gedeelde interesse steunt en daarom de levendigheid van de relatie op z'n minst mee bepaalt – mengen, lijkt het belangrijk om de verschillende waardenverhoudingen expliciet te maken. Ze kunnen om dezelfde reden soms ook best collectief gedeeld worden (bijvoorbeeld tijdens een platformvergadering). Dit om misverstanden en frustraties te vermijden, maar ook 'verdachtmakingen' en roddel over privileges (zie Hummusrapport) etc. te

voorkomen. Kortom, om te vermijden dat een positieve dialectiek in een negatieve omslaat is het belangrijk om hier expliciet over te zijn.

Tenslotte bieden meervoudige waardenrelaties en waardenruil ook de mogelijkheid om het draagvlak te verbreden of uit te breiden. Het schept opportuniteiten om buiten de gedeelde interesse in kunst relaties aan te gaan en te onderhouden. In wat volgt zullen aan de hand van een aantal (fictieve) voorbeelden de relaties weer in de co-institutionele cycli worden gebracht.

7.1. Relationele institutionele cyclus

Het M HKA heeft al vele (buiten het publiek gerekend, een tweehonderdtal) en heel diverse relaties (gaande van ambassades en ereleden van de raad van bestuur tot verproducenten en jobstudenten). In de institutionele cyclus kan het waardevol zijn om op organisatieniveau bij ieder artistiek project (in het platform of in projectteams) deze partners te overlopen (op z'n minst in het achterhoofd te houden) om te zien hoe ze bij een project betrokken kunnen worden. Op basis van een artistiek concept partners direct aanspreken kan het draagvlak op verschillende niveaus verbreden. Bijvoorbeeld, voor Monoculture had het M HKA het departement Politieke Wetenschappen van de UA kunnen contacteren om hierover een breed maatschappelijk debat te organiseren. Studenten Biologie zouden kunnen aangetrokken worden om een project rond biodiversiteit op te zetten. Mediapartners konden aangesproken worden om de problematiek van monocultuur breder te belichten en aandacht te schenken aan debatten die in het M HKA door partners van erg divers allooi ingericht worden. Kortom, de erg diverse achtergrond en waardenregimes (zoals hier cognitieve, civiele, affectieve) van reeds bestaande partners kunnen ingezet worden om ook belangstelling buiten de vertrouwde kunstwereld op te wekken. Zeker concepttentoonstellingen lenen zich daartoe. Het lijkt dan ook zinvol dat de platformvergadering zich bij de planning van projecten tegelijk buigt over mogelijke partners die aan zo een draagvlakverbreding kunnen bijdragen. Wellicht gebeurt dat nu al sporadisch en ad hoc, een meer structurele aanpak zou meer kunnen opleveren.

Breed gevoerde debatten (deliberatie) die nauw aansluiten bij de maatschappelijke actualiteit die nauw verweven is met een tentoonstellingsconcept biedt alvast de kans om de interesse in beeldende kunst bij een breder publiek op te wekken. Bovendien kunnen nieuwe en heterogene relaties een multipliereffect bij weer andere potentiële publieksgroepen en relaties genereren.

7.2. Relationele constitutionele cyclus

Omgekeerd kunnen relaties die omwille van een artistieke passie interesse tonen in het M HKA (bv. een verzamelaar die zijn collectie wil veiligstellen en

daarom in bruikleen wil geven; bv. een kunstenaar die graag zijn/haar/hen werk wil tentoonstellen) op een mogelijke meervoudige waardenrelatie worden aangesproken. De gedeelde passie of interesse kan als aanknopingspunt worden genomen om een meer wederkerige verhouding aan te gaan. Uit de eerste panelgespreksronde met onder andere externe stakeholders (experts, kunstenaars, publiek) bleek alvast dat hier nog een groot potentieel onaangeboord blijft. Verschillende deelnemers boden spontaan hun (professionele) diensten en ervaring aan. (bv. een frequente bezoeker die zijn PR-kennis gratis wilt delen; bv. kunstenaars die ook graag mee willen helpen bij de educatieve werking; die zelf ook een andere, meer directe relatie met (potentiële) bezoekers voorstelden. Etc.) Daarom lijkt het zinvol om in een volgende fase (bv. april-december 2022 na de eerste (planning)fase - cf. Supra) dit potentieel op organisatieniveau terug aan te boren. Zoals in bijlage 1 wordt aangegeven maakte de eerste panelgespreksronde immers al deel uit van een constitutionele beweging of cyclus. Die werd echter gestaakt in de communicatieve en deliberatieve fase omdat eerst het draagvlak bij het M HKA-personeel moest worden gepolst. Op basis van de ondertussen opgestelde waardentaxinomie kunnen echter terug meer op expertise en specialisme gerichte panelgesprekken worden opgezet. Bovendien leerde de tweede panelgespreksronde met het personeel dat deze voorgestelde derde gespreksronde best heel gericht personeelsleden en externen op grond van hun expertise samenbrengt. Binnen het M HKA zit immers al heel wat expertise en nieuwsgierigheid naar andere inzichten. Een soort ‘matchingsgesprekken’ zou het mogelijk maken om die kennis snel te incorporeren. Alzo kunnen inzichten en aanbevelingen direct in de organisatie worden opgenomen en kunnen buitenstaanders meteen hun constituyente rol vervullen. Begeleiding of het modereren van dergelijke gesprekken zou eventueel door buitenstaanders kunnen gebeuren, maar kan ook de opdracht voor de interne communicatieafdeling worden.

Tot slot zouden in het geval van meervoudige waardenrelaties (bijvoorbeeld cognitief, praktisch en institutioneel) op organisatieniveau ook raamovereenkomsten kunnen worden gesloten waarbij de ene waardenruil een andere waarde compenseert (bv. Het M HKA helpt de Universiteit Antwerpen bij het behoud en beheer van haar kunstcollectie, terwijl personeel van het M HKA gratis bij Erfgoedstudies bijscholing kan volgen. Studenten filosofie hebben een summer school in het M HKA, terwijl docenten meeschrijven en denken aan catalogi of andere publicaties. Een vooronderzoek in de kunsten gefinancierd door ARIA dient ter voorbereiding van een project in het M HKA. Enzovoort. Of, een verzamelaar bruikleengever geniet institutionele waarde omdat zijn werk nu binnen een ruimere cultuurtraditie wordt opgenomen en daarmee ook hoger symbolisch kapitaal verwerft. De verzamelaar zou hiertegenover voor sponsering (economische

waarde) kunnen worden aangesproken. Of het M HKA kan beroep doen op de expertise van een verzamelaar-reclamemaker (als fictief voorbeeld) om een communicatieplan uit te schrijven. Etcetera.) Het lijkt alvast zinvol om de verschillende soorten waarden die in een relatie schuilgaan (1) te inventariseren, (2) aan te boren en (3) duurzaam te verankeren (bv. in een raamovereenkomst).

8. Forum

Over hoe de Forumwerking er zou kunnen uitzien werd al voldoende gereflecteerd in bijlage 1 en bij de bijschrijving van de interne werking (zie 6.2.) werd in feite al een constituerende cyclus geschetst die een levendige Forumwerking op gang zou kunnen trekken. Er werd daarbij ook stilgestaan bij de manier waarop die zich met de interne werking zou kunnen verweven. Rest hier nog in te gaan op de institutionele cyclus. Die werd ondertussen al effectief op gang getrokken door de samenwerking met De Studio. Op organisatorisch niveau werd dus al het kader min of meer uitgetekend. Uit de Forumvergadering of het panelgesprek dat kon worden bijgewoond en waar zowel (volgens de representatieve logica) de artistieke vertegenwoordigers van De Studio en het M HKA (inclus de Cinéma) blijkt echter nog enige koudwatervrees. Die observatie werd nog eens versterkt door een aantal vergaderingen die werden afgeblazen. Tussen De Studio en het M HKA is er duidelijk een verschil in bedrijfscultuur, maar ook artistieke opvattingen verschillen. Om er toch één cliché in te gooien: De Studio is ‘speels’, het M HKA héél ‘serieus’... Nochtans is dat nu net de kern van een constituyente (Forum)werking. Erg uiteenlopende artistieke opvattingen, maar ook (programmatie)stijlen moeten er tegen elkaar kunnen schuren en soms ook gewoon mekaar ‘gedogen’. Conform de institutionele cyclus is hier dus nog wat communicatie- en deliberatiewerk aan de winkel. Misschien – en het is maar een suggestie – is het daarom goed dat de gesprekken zich voorlopig even niet meer op de inhoud (de inhoudelijke programmering) richten, maar op de vorm van de constituyente Forumwerking. Is bijvoorbeeld een constituyente vergadering zoals eerder voorgesteld (zie 6.2.) wenselijk of zijn er andere modellen mogelijk? Wie zijn de eerste partners of constituyente leden die men wil aanspreken? En, hoe willen De Studio en het M HKA hier samen bij tewerk gaan? Moet en kan er iemand worden aan- of vrijgesteld die deze Forumwerking op gang trekt en coördineert? Wanneer deze knopen zijn doorgehakt lijkt het zinvol om in een tweede fase (bijvoorbeeld vanaf januari 2023) met een aantal activiteiten te experimenteren. Die experimenten dienen nauwgezet gemonitord en geëvalueerd. Spreken de Forumactiviteiten bijvoorbeeld werkelijk een ander publiek aan en kan dat ook daadwerkelijk een co-creatieve rol opnemen? Ontstaat er passie, energie en gedeelde

interesse – een eigen dynamiek waarop de Forumwerking autonoom kan koersen?

9. Tot slot

Een constituyente werking ontwikkelen die door het hele museum gedragen wordt vraagt tijd. Zoveel is zeker. Maar die tijd is er ook. Vijf jaar lijkt alvast aanvaardbaar om naar zo'n uitdagende horizon te wandelen. Uit dit – soms hobbelige – onderzoekstraject blijkt echter dat de meeste tijd wellicht niet gaat zitten in de technische, praktische of programmatorische (her)organisatie van het M HKA - wel in de mindset of beter mindshift die ingang zal moeten vinden. In de eerste plaats moet er immers een geloof zijn in de zin van een constituyente werking. De panelgespreksrondes met zowel personeel als externen leerden dat een grote meerderheid absoluut gelooft in het belang van een constituent M HKA. Echter, of de organisatie daar ooit zal geraken wordt zwaar betwijfeld. De scepsis is groot en die heeft in de eerste plaats te maken met de gepercipieerde geschiedenis van het M HKA, haar institutionele verankering als instelling van de Vlaamse Gemeenschap en het huidige ervaren interne reilen en zeilen van de organisatie. Het is vooral om de laatste reden dat dit onderzoeksproject halverwege van koers veranderde. Dat gebeurde vanuit de overtuiging dat er binnen het M HKA op de eerste plaats voldoende draagvlak voor een constituyente werking moet zijn. Interne panelgesprekken hoopten daartoe bij te dragen. Misschien is daarmee het afgelopen half jaar de weg al wat gebaand, maar er dienen toch nog enkele hordes genomen te worden. Vandaar de – toegegeven – nogal directieve suggesties in het tweede deel van deze nota. Er is nu eenmaal scepsis en wantrouwen binnen het M HKA die – en dit is uiteraard een gok – hopelijk keren met doortastende en daarom ook onmiddellijk 'voelbare' veranderingen. Verlaging van de werkdruk, een heldere planning waaraan gehouden wordt en het goed afsluiten van projecten zijn maatregelen die wellicht snel kunnen worden doorgevoerd en waarmee op relatief korte termijn (terug) vertrouwen gewonnen kan worden. Kwestie van te laten zien dat het menens is. In een volgende fase kunnen dan concrete organisatorische stappen worden gezet, zoals de oprichting van de Forumwerking en de uitbouw van wederkerige relaties. Meer technische en expertisegerichte werkgroepen waarin personeel en externe relaties samen de constituyente werking implementeren en optimaliseren lijkt alvast de opdracht voor de tweede helft van 2022. Daarvoor moeten we echter eerst een goede constituyente atmosfeer binnen en rond het museum kunnen inademen. Die erin blazen is misschien een mooi voornemen voor het nieuwe jaar...

Bijlage 1 – RICHTING HORIZON

Tussentijds rapport onderzoek ‘Constituent Museum’

Inhoud

1. Inleiding	2
2. Opnieuw, constitutie?	3
3. Horizon	8
4. Volgende stappen	15

1. INLEIDING

Naar de horizon kan je blijven wandelen, zelfs voorbij het punt waarvan je oorspronkelijk vertrokken bent. Eens zien hoe ver we geraken...

In dit tussentijds rapport zetten we na gesprekken met en commentaar van de werkgroep Constituent M HKA en de eerste ronde panelgesprekken o.l.v. HUMMUS (november en december 2020) onze eerste bevindingen op papier. Met dit materiaal herbekijken we vooreerst het kernconcept van de onderzoeksopdracht, met name 'constituent museum'. Aangevuld met eigen interpretaties proberen we de notie aan te scherpen, te verrijken en ook te nuanceren. Vervolgens gaan we dieper in op de horizon die tijdens de panelgesprekken voor het M HKA werd geschilderd. Dit doen we aan de hand van de verwachtingen die door panelleden voor een constituent museum werden geformuleerd. Ze vormen als het ware elementen van een horizon waaruit de werkgroep keuzes zal moeten maken. Kiezen we voor deze elementen, welke en welke niet? Wil het M HKA in die richting wandelen of niet, en hoever? Ter afronding geven we aan welke volgende stappen volgens ons moeten genomen worden. Welke vragen dienen beantwoord te worden? En concreet op korte termijn, hoe moeten de komende panelgesprekken ingericht worden?

Pascal Gielen en Marlies De Munck, 2 februari 2021

2. OPNIEUW, CONSTITUTIE?

Laten we om te beginnen het kernconcept van de onderzoeksopdracht herbekijken, beter, verrijken. De eerste kenmerken van een constituerende werking ‘op maat van het M HKA’ werden in oktober 2020 gedestilleerd uit de nota van de werkgroep Constituent M HKA en het boek *The Constituent Museum* (zie sjabloon panelgesprekken). Ondertussen werd een eerste ronde panelgesprekken gehouden en werd ook verder gelezen, nagedacht en gediscussieerd. Een belangrijk statement dat zowel in verschillende panelgesprekken als in mails van deelnemers achteraf werd gemaakt, luidt dat dit slechts het begin kan zijn. Een constituerende praktijk veronderstelt met name dat dergelijke gesprekken met personeel, kunstenaars, vrijwilligers, (potentiële) bezoekers en (mogelijke) partners een constituerende rol krijgen voor de werking van het M HKA. Ze vormen als het ware zelf de constitutie en sommige participanten zouden deel van een constituerende vergadering willen uitmaken. Dat veronderstelt dat hun stem niet alleen bij regelmaat gehoord wordt maar dat die ook een beslissende impact heeft op de structuur en werking van het M HKA. Meteen reist de vraag hoe je zo een constituerende vergadering structureel bij de werking inbedt, maar ook hoe we deze in deze fase al op de weg naar een constituerende werking of een méér constituerende organisatie kunnen meenemen. (We zeggen ‘méér’ omdat in het museum momenteel al constituerende praktijken gangbaar zijn, maar deze worden niet altijd zo benoemd.) Laten we daarvoor eerst terug naar de grond van de zaak gaan: wat betekent constitutie?

Zowel in de natuurwetenschappen als in de humane wetenschappen wijst de constitutie op de basisbestanddelen waarmee een orgaan is opgebouwd en waarzonder het dus niet kan functioneren. Binnen de rechtstaat duidt de notie zowel op de grondwetgevende vergadering als op de leden van een samenleving die representatieve macht verlenen, alle stemgerechtigde burgers dus. Met betrekking tot cultuur zouden we constitutionele praktijken kunnen duiden als processen waarin de grondwaarden waarop een samenleving bouwt duurzaam worden vastgelegd. Alzo kan het bepalen van een artistieke en cultuurhistorische canon evengoed als een constitutionele praktijk worden gezien. Musea en andere (nationale) kunstinstituties hebben zich in die zin al van hun ontstaan beziggehouden met constitutionele praktijken. Ze bepalen immers mee de onderbouw waarop een cultuur staat en daarmee ook de (historische) referentiekaders waarmee toekomstige culturele praktijken worden uitgezet. De discussie omtrent de constitutie gaat dan echter over wie dergelijke referentiekaders mag bepalen en vooral over hoe dergelijke beslissers in positie komen. Binnen een representatieve democratie ligt zoals aangegeven de constituerende macht bij de kiesgerechtigde burger, maar vervolgens – wellicht niet onbelangrijk – bij het parlement om indien gewenst de grondwet te herschrijven. Om die te herzien is in de meeste rechtstaten twee derde meerderheid nodig en in sommige landen bovendien een hervervorming van het parlement. Dit geeft aan dat de vraag naar een constituent museum, of een betere constituerende werking iets anders

betekent dan de roep om meer en directe democratie of een horizontale structuur. Daarmee verschilt een constituerende werking bovendien van een zogenaamde 'commoning' praktijk of 'commons' organisatie die uitgaat van een basisdemocratisch gemeenschappelijk beheer. We signaleren dit omdat hierrond tijdens zowel voorbereidende als panelgesprekken nogal eens verwarring ontstond. Ook de werkgroep Constituent M HKA wees op de nood aan een duidelijk onderscheid tussen 'constituent' en 'commons'. Concreet voor het museum betekent een constituerende werking dus bijvoorbeeld niet dat de programmering van tentoonstellingen en het beheer van de collectie in handen komt van een algemene vergadering of 'assembly', zoals dat voor een commons-organisatie wel zou gebeuren. Het betekent ook niet dat zoals soms het geval in een directe democratie, eender wie op ieder moment de werking en de organisatie in vraag kan stellen. Wel veronderstelt een constituerende werking de democratische bepaling van de kaders waarbinnen een organisatie functioneert en waarbinnen een museum programmeert en beheert. Een belangrijke opdracht voor het M HKA is dan ook na te gaan (1) hoe ze een dergelijke constituerende vergadering in haar werking integreert, (2) wie kan deelnemen aan dergelijke vergaderingen, (3) hoe beslissingen van deze vergaderingen in de organisatie worden geïmplementeerd en (4) met welke regelmaat zo een vergadering met constituerende macht kan plaatsvinden. Voor een instelling van de Vlaamse Gemeenschap zullen bovendien complexe vraagstukken moeten worden beantwoord, zoals de verhouding tussen deze constituerende vergadering en de raad van bestuur, de personeelsstaf en vrijwilligers van het museum. Gezien het belang van deze constituerende vergadering stellen we voor dat zich de komende maanden ook een werkgroep/panel hierover buigt, maar daarover later meer.

Laten we ter afronding van dit luik terug bij de basiskenmerken van een 'constituent museum' stilstaan. Eerder destilleerden we die al uit het boek *The Constituent Museum* en de voorbereidende gesprekken met de werkgroep Constituent M HKA. In het werkdocument 'sjabloon panelgesprekken' ondernamen we een eerste poging om de kenmerken op maat van het M HKA te articuleren. Na commentaar van de werkgroep en de panelgesprekken herbekijken we in wat volgt deze kenmerken (wederkerigheid, activering, open structuur, overlegcultuur) en voegen op vraag van de werkgroep twee noties toe, met name 'draagvlak' en 'forum'. De zes noties zullen we in het volgende luik inzetten om de elementen van een horizon die in de panelgesprekken naar boven kwamen te kaderen.

Reciprociteit of wederkerigheid staat zowel centraal binnen een constituerende werking als een commons organisatie. Bij een wederzijdse gelijkwaardige uitwisseling gaat men er concreet vanuit dat er andere (ruil)relaties mogelijk zijn dan contract- of klantrelaties (op basis van een financiële overeenkomst). Zo kunnen diensten, arbeid, etc. ook op basis van een sociale overeenkomst geregeld worden. Centraal bij commons staat: wie iets bij de commons komt halen, moet er ook iets aan teruggeven. Anders houdt de commons gewoonweg op met bestaan. Eenvoudig voorbeeld voor een museum is dat men de bezoeker de keuze laat om een inkomticket te betalen of bijvoorbeeld als alternatief vraagt tijdens het bezoek een co-productiebijdrage aan de

museumwerking te leveren (bv. coproductie van een kunstwerk of tentoonstelling, hulp bij de catering, gids, mond-aan-mondreclame,...). In The Constituent Museum staan voorbeelden van experimenten met dergelijke wederkerigheidsprincipes. Doel van wederkerigheid is de wederzijdse betrokkenheid tussen zowel personeel onderling als kunstenaars, (potentiële) bezoekers, vrijwilligers en partners enerzijds en het museum anderzijds te verhogen. Wanneer we cultuur begrijpen als een commons of gemeen goed van een samenleving, maken ook de collectie en de tentoonstellingen van een publieke instelling deel uit van dat goed. Een constituerend museum zorgt er dan voor dat alle constituerende elementen van een cultuur dat gemene goed mee kunnen bepalen. Wanneer we cultuur breed antropologisch definiëren als een betekenis- of zingevingssysteem bestaande uit tekens en symbolen, maar ook waarden, normen, gewoonten en affecten waarmee mensen zin aan hun eigen leven en aan de samenleving kunnen geven, dan houdt wederkerigheid voor een museum in dat het inspiratie voor die zingeving biedt en dat het zich tegelijkertijd optimaal laat inspireren door de samenleving en omgeving waarin het instituut zich bevindt. Dit brengt ons bij een tweede kenmerk van een constituerende organisatie.

Activering: een constituent museum hoopt op maatschappelijke impact, op activering van burgers, het hoopt met andere woorden 'performant' te zijn, en dit in de eerste plaats door het aanscherpen van (maatschappelijke) verbeeldingskracht en het bieden van andere mogelijke verbeeldingen dan die we in het alledaagse leven (via media, politiek, wetenschap, etc.) gewoon zijn. Activering gaat ook verder dan louter symbolische representatie (bv. van een diverse samenleving in een tentoonstelling of via klassiek doelgroepenbeleid). Ze probeert houdingen en gedrag effectief (en actief) te veranderen. Het veronderstelt dat zowel personeel als publiek, partners en andere stakeholders actief positie innemen t.a.v. wat er in het museum gebeurt, maar ook dat het museum actief en publiek zichtbaar positie inneemt en durft innemen t.o.v. wat er in de wereld gebeurt. Een constituerend museum gaat uit van wat de Franse filosoof Jacques Rancière 'een geëmancipeerde kijker' noemt. Dat houdt onder meer in dat die kijker zelf de macht en kracht heeft om zelf nieuwe of authentieke betekenissen toe te voegen om alzo het gemeen cultureel goed mee vorm te geven. Een constituerend museum emancipeert dan ook niet de kijker (zoals vaak de inzet van kunsteducatie is), maar biedt de kijker de mogelijkheid om zichzelf te emanciperen. Concreet voor een museum betekent dit dat het niet alleen bewaart en toont, maar dat het ook de mechanismen weergeeft die de selectie voor het bewaren en tonen blootlegt én het verleent een constituerende vergadering de bevoegdheid om deze mechanismen te beïnvloeden.

Open structuur: activering veronderstelt ook dat het museum een structuur ontwikkelt die open staat voor stellingname en dus effectieve invloed van zowel personeel als (niet-)bezoekers, partners en stakeholders toelaat. Tegelijkertijd 'regelt' een structuur de relatie tussen het personeel onderling en tussen het museum en de 'buitenwereld'. De structuur is daarbij zelf '(her)onderhandelbaar'. Een 'gepaste' structuur - die zich onder meer kan vertalen in een businessmodel - moet echter een efficiënte en tegelijk zinvolle

werking garanderen. Kortom, wanneer een structuur eendeloos onderhandelbaar blijft (zie eerder: directe democratie), dreigt een organisatie niet meer te kunnen 'handelen'. Structuur maakt dus mogelijk dat beslissingen niet telkens opnieuw moeten worden genomen of herbekeken. Het basisdemocratische principe dat een constituerende organisatie omarmt veronderstelt echter wél dat de structuur horizontaal (o.a. steunt op een constituerende vergadering) is en bij regelmaat kan worden herzien. Het vraagstuk van een open structuur danst dus op de grens van 'vastleggen' (afspraken maken, regels- en procedures opstellen) en 'open houden'. Een open structuur veronderstelt plasticiteit van de organisatie, maar geen volledige 'liquiditeit' (of in managementjargon: geen permanent en daarom bodemloos 'change management'). Een constituerende werking zorgt dan ook voor 'vaste grond onder de voeten', geen drijfzand. De constituerende vergadering kan die grond wel bij regelmaat omploegen en monitoren, maar garandeert tegelijkertijd de duurzame stabiliteit van een werking. Hardt en Negri zeggen hieromtrent in hun laatste boek *Assembly* dat leiderschap (of management) wel nodig is, maar dat moet in tegenstelling tot in een klassiek businessmodel 'tactisch' en niet 'strategisch' van aard zijn. De verantwoordelijkheid voor het bepalen van de strategie ligt daarentegen bij de constituerende vergadering en niet bij het management, de directie of de raad van bestuur. Die laatsten nemen slechts beslissingen binnen het strategisch kader dat door de constituerende vergadering is uitgezet en goedgekeurd. Vraag is hoe ver het M HKA als instelling van de Vlaamse Gemeenschap hierin wil en kan gaan.

Overlegcultuur veronderstelt dat machtsverhoudingen en beslissingsstructuren herbekeken en gedefinieerd kunnen worden. Een open structuur voorziet en organiseert overlegmomenten en -strategieën waarbij input van zowel personeel als bezoeker, partners, stakeholders 'serieus' wordt genomen en ook effectief op de structuur kan wegen. Een constituerende overlegcultuur veronderstelt een sfeer van vertrouwen en symmetrische verhoudingen. Het gaat om een cultuur waarin dissensus mogelijk is en waar men afwijkende meningen durft uiten (juist omdat er onderling vertrouwen is). Overlegcultuur gaat dus ook in tegen het actuele 'management of distrust' waarbij al vooraf verondersteld wordt dat cultuurorganisaties, personeel, bezoekers,... gecontroleerd moeten worden omdat men vermoedt dat ze zich niet naar behoren zullen gedragen of niet spontaan hun verantwoordelijkheid zouden opnemen. Een overlegcultuur staat of valt met andere woorden met een vertrouwenscultuur die ervanuit gaat dat organisaties of mensen autonoom kunnen functioneren en hun verantwoordelijkheid opnemen. Overleg is echter nodig om die verantwoordelijkheden te kennen en op elkaar af te stemmen.

Draagvlak wordt vandaag veelal begrepen als (breed) maatschappelijk draagvlak en is nauw verbonden met de legitimiteit of zelfs het bestaansrecht van zowel ideeën, dingen, planten, dieren, mensen als organisaties. Van iets dat of iemand die geen draagvlak heeft wordt vaak ook het bestaansrecht in vraag gesteld of wordt het voortbestaan bedreigd. Draagvlak wijst bovendien op maatschappelijke herkenning en erkenning. Smaller, maar relevant in deze

context, behelst draagvlak ook het autoriteitsvraagstuk. Wie verleent men autoriteit en wie niet? Met betrekking tot cultuur betekent draagvlak dan dat het autoriteit verleent aan iets of iemand om te bepalen wat cultureel waardevol en wat dat niet of minder is. Voor een kunstmuseum betekent een breed maatschappelijk draagvlak dat de kunst die het bewaart en toont niet alleen wordt erkend door een professionele peers, maar als referentiekader voor een ruimere gemeenschap functioneert. Artistieke kwaliteit wordt met andere woorden erkend als een culturele kwaliteit in de eerder aangegeven antropologische zin. Een museum met draagvlak gaat met haar kunst maatschappelijke betekenis- en zingevingsprocessen beïnvloeden en mee kneden. Wie draagvlak heeft kan bovendien met autoriteit beslissen zonder dat die daarvoor autoritair overkomt. Een constituerend museum probeert daarom een zo breed en divers mogelijk maatschappelijk draagvlak te genereren.

De hele discussie over het constituerende museum wordt naar onze bescheiden mening grotendeels ingegeven door dit draagvlakvraagstuk. Minstens twee zaken spelen daarin een rol. Ten eerste verliest een museum met een smal draagvlak aan legitimiteit en autoriteit. Ten tweede is maatschappelijk draagvlak moeilijk meetbaar. Cultuuroverheden probeerden daarom het afgelopen decennium bijvoorbeeld de legitimiteit van cultuursubsidies te koppelen aan de participatiegraad of bezoekersaantallen. Maatschappelijk draagvlak werd dan vernauwd tot participatie. Draagvlak betekent echter evengoed dat men vindt dat er iets moet zijn, dat iets waarde heeft in en voor een samenleving (en haar of zijn eigen zingeving) zonder dat men hier effectief zelf aan deelneemt. Het vormgeven van een constituerende werking lijkt ons daarom ook een onderneming om de reductie van maatschappelijk draagvlak tot een (meetbaar) participatievraagstuk tegen te gaan.

Forum tenslotte, begrijpen we hier voorlopig breder dan de specifieke praktijk die het M HKA ermee voor ogen heeft. Voor de vormgeving van die concrete werking leek het ons immers zinvol om even terug te kijken naar de etymologische betekenis van het woord en de associaties die het oproept. Forum, oorspronkelijk ‘plein in het centrum van een Romeinse stad’ was tegelijk de plaats voor de markt, de foor en het politieke hart van de polis. Tegenwoordig wordt forum ook begrepen als een platform of discussieruimte op het internet of als een panel van experts. Voor ons is de koppeling tussen kermis, handelsruimte en publiek debat oftewel vermaak, commercie en politiek alvast interessant. Een forum is in principe een erg toegankelijke ruimte waar tegenstrijdige activiteiten en meningen op elkaar kunnen botsen. In een museum zou een forum een amalgaan van kunstkenners, professionals en amateurs, buurtbewoners, nieuwsgierige passanten, toeristen, volwassenen en kinderen, families, vrienden en collega’s bij elkaar kunnen brengen. Feest, vertier, gesjacher, performances, lezingen, serieuze debatten en heftige discussies wisselen er elkaar af of vinden er soms chaotisch naast en door elkaar plaats. Forum is gemurmel en gebroed. Daarmee is een forum volgens ons ook constitutief voor een... constitutief museum. Een forumwerking gaat als je wil een constituerende werking vóóraf. Uit het gebroed, de contradicties en de spanningen tussen mensen en activiteiten

kunnen ideeën en voorstellen komen voor een constituerende vergadering. Een forum kan dus wel de leverancier zijn van nieuwe ervaringen, ideeën en inzichten, maar heeft zelf geen beslissingsmacht zoals een constituerende vergadering dat wel zou hebben.

3. HORIZON

In de tweede helft van november 2020 vonden 8 digitale panelgesprekken onder leiding van HUMMUS plaats. Daarvan hadden 4 panelgesprekken als centraal onderwerp 'draagvlak' en 4 'forum'. Beide thema's wisselden elkaar af voor verschillende deelnemende categorieën: 2 met kunstenaars, 2 met M HKA medewerkers, 2 met experts en 2 met publiek. Zelf woonden we de panelgesprekken bij of keken naar de digitale opnames en we lazen de verslagen die neergeschreven werden door een van de leden van de werkgroep Constituent M HKA en we lazen de commentaren in de mails die deelnemende panelleden achteraf nog toestuurden.

Zoals reeds aangegeven gebruiken we deze gesprekken voor dit tussentijds rapport in de eerste plaats als inspiratie voor het schetsen van een mogelijke horizon voor het M HKA. Panelleden gaven immers niet alleen kritisch commentaar op de huidige werking van het M HKA, maar ventileerden vooral verwachtingen en projecteerden daarmee een beeld van een toekomstige museumwerking. Wij selecteerden hieruit projecties die vaak herhaald werden door verschillende panels en ook door verschillende deelnemerscategorieën. Maar we selecteerden er ook die aansluiting vonden bij eerdere gespreksonderwerpen van de werkgroep of eigen literatuur. Met dit tussentijds rapport willen we ze terug ter discussie voorleggen aan de werkgroep met drie doelstellingen. (1) Ter verificatie, falsificatie of bijsturing van onze eigen selectie en interpretatie; (2) ter verificatie, falsificatie of bijsturing voor een toekomstige constituerende werking van het M HKA; en praktisch (3) als richtingaanwijzer om de volgende ronde panelgesprekken te organiseren.

Dient tenslotte opgemerkt dat veel aangereikte aspecten in de panelgesprekken misschien niet echt nieuw of origineel zijn. Sommigen ervan kwamen bijvoorbeeld al in de werkgroep ter sprake, hadden we zelf vooraf al bedacht of 'hadden we ook wel kunnen bedenken'. Bovendien zijn sommige voorstellen al onderdeel van de huidige M HKA-werking, maar zijn de paneldeelnemers hier niet van op de hoogte. Het gevoel van herkenning kan echter ook als een 'toets' en 'bevestiging' worden gelezen. Wat immers wel opvalt is dat de meeste panelleden uit de vier verschillende deelnemerscategorieën opvallend in dezelfde richting denken. Uiteraard vinden we graduele verschillen en nuances, maar de aangegeven richting is veelal dezelfde. Bovendien leerden de panelgesprekken dat er een grote interesse is voor en betrokkenheid op het M HKA. Verschillende panelleden lieten alvast uitschijnen (ook in de mails achteraf) dat ze echt wel bereid zijn om hun kennis, expertise, sociaal netwerk maar ook hun tijd te delen met het M HKA. Kortom, de zin in een andere, meer wederkerige relatie is groot.

Om te beginnen komt uit continua die aan de panels werden voorgelegd dezelfde verwachtingen naar boven. Zowel bij experts, kunstenaars, medewerkers als publiek bestaat de hoop dat het M HKA op een continuüm

beweegt van eenrichtingsverkeer naar meer wederkerige relaties, van een receptieve werking naar een meer actieve, van statisch naar dynamisch, van een structuur die begrensd naar een die mogelijkheden schept. Voor de goede orde, geen enkele deelnemer meent dat de werking van het M HKA vandaag alleen maar zou bestaan uit eenrichtingsverkeer, louter receptief, statisch en beperkend is, maar ze vinden wel dat het museum gradueel verder de andere kant moet uitgaan. Hoe abstract deze oefening ook mag zijn, ze werpt op z'n minst al een licht op de verwachte marcheerrichting. Wat volgt is de selectie en interpretatie van een aantal aangereikte bestemmingen die de panelleden op het einde van hun tocht hopen te bereiken of beter, waarvan ze hopen dat ze die samen met het M HKA zouden kunnen bereiken. We sommen ze eerst even op.

1. Een constituerend orgaan
2. Integrale werking
3. Genreus en dienstverlenend
4. Open instelling
5. Binnen én buiten de maatschappij
6. Vijf zintuigen
7. Diepgang via variatie

3.1. Een constituerend orgaan

De notie 'constituent museum' werd bewust niet tijdens de panelgesprekken aangeraakt. Uitspraken over inspraak en aangereikte voorbeelden van andere organisaties (zoals het bosberaad in 't Bos) wijzen echter wel in die richting. Ook uitspraken over de huidige hiërarchie in het museum, de 'macht van curatoren', weinig transparante besluitvorming en gebrek aan overleg en dialoog signaleren een bekommernis. Zoals gemeld vonden sommige panelleden de eerste gesprekken wel erg interessant waarbij 'de goede vragen op tafel werden gelegd', maar tegelijk ook nog te oppervlakkig werden behandeld. Het noodgedwongen gehanteerde digitale format had daar zeker mee te maken. Maar positief geformuleerd kwam ook een grote wil tot engagement voor het M HKA naar boven. Op z'n minst willen panelleden verder meedenken over de toekomst van het museum. Ze vragen om meer betrokkenheid en zien het toekomstig museum als een gezamenlijk project van medewerkers, kunstenaars, bezoekers, buurtbewoners en...

Tijdens de gesprekken rees echter ook de vraag of het M HKA effectief iets zal doen met de aangereikte voorstellen en ideeën. Zijn de panelgesprekken met andere woorden een vorm van schijnparticipatie en -democratie, of zullen ze werkelijk wegen op de toekomstige werking? Of sterker: kunnen deze panelgesprekken zelf niet begrepen worden als een eerste constituerende vergadering? Om deze vragen en kritische bemerkingen te counteren lijkt het ons zinvol om op z'n minst na te denken over de mogelijke implementatie van een constituerend orgaan waarin zowel alle 'niveaus' van de M HKA medewerkers als een diverse groep buitenstaanders kunnen deelnemen. Voor een constituerend museum lijkt het ons alvast een waardevolle oefening om na te denken over wie in zo'n constituerend orgaan zou kunnen zitten en hoe zich dit verhoudt tot het M HKA, haar interne organisatie en

beslissingsstructuur. Een orgaan dat bottom-up tot stand komt en dat de ‘grondwetten’ of kaders kan uitzetten en monitoren lijkt ons alvast behulpzaam bij het bereiken van de nog volgende verwachte en mogelijke bestemmingen.

3.2. Integrale werking

Zowel uit panelgesprekken met M HKA medewerkers als met kunstenaars destilleerden we de verwachting van een meer integrale werking. Hiermee komt een ‘oud zeer’ naar boven dat we al twintig jaar geleden in de erfgoedsector vaststelden. In musea werken departementen (bv. artistiek, educatie, communicatie, onthaal) vaak naast elkaar of afdelingen educatie en communicatie worden pas betrokken wanneer het tentoonstellingsconcept vastligt en de planning veelal rond is. Ook kunstenaars stellen dat ze veelal alleen contact hebben met curatoren en dat beperkt zich dan nog vaak tot de voorbereidende fase en de opening van de tentoonstelling. Verschillende kunstenaars geven aan dat ze meer dialoog willen, maar ook een rol kunnen en willen spelen in educatie en communicatie. Kortom, ook hier zien we bereidheid tot wederkerigheid. Gezien een van de kenmerken van een constituent museum een horizontale organisatiestructuur is, lijkt een transversale werking aangewezen, een werking waarbij de verschillende afdelingen al vanaf het begin van een project betrokken zijn en waarbij ze al vanuit de conceptontwikkelingsfase mee kunnen denken over educatie, communicatie, onthaal etc. Ze kunnen bovendien deelnemende kunstenaars hierin betrekken. Een constituerend orgaan zou deze transversale procedure kunnen vastleggen en eventueel monitoren.

3.3. Genereus en dienstverlenend

Enkel in het panelgesprek met experts kwam naar boven dat een instelling van de Vlaamse Gemeenschap genereus en dienstverlenend moet zijn. Het leek ons echter om belangrijke kwaliteiten te gaan voor een constituerende werking. Als publieke instelling heeft het M HKA sowieso een dienstverlenende opdracht en het komt ons voor dat ze die ook vervult. Maar wanneer we richting horizon wandelen kunnen we altijd verder wandelen, zo blijkt uit het panelgesprek. Het behelst dan (meer) hulp bieden aan kunstenaars, kleine kunstorganisaties, (kunst)scholen waarbij de expertise van de instelling op zowel zakelijk, artistiek,... vlak meer structureel en zichtbaar in de organisatie wordt ingebed. Ook hier zou een constituerend orgaan uitspraak over kunnen doen. Wat is de minimale dienstverlening waarin een constituent museum zou moeten voorzien? Hoe verschilt die van de dienstverlenende opdracht die het M HKA nu als publieke instelling van de Vlaamse Gemeenschap al vervult? Van wie staat een constituent museum ten dienste en van wie niet? Ook, voor wie moet men in de eerste plaats genereus zijn? Enkel voor de beeldende kunstsector of ook voor de stad, de buurt,...?

3.4. Open instelling

Openheid werd in de panelgesprekken op verschillende manieren ingevuld. Architecturaal hoopt men op een toekomstig museum dat 'geen kleine deur' in een zijstraatje heeft, maar zich open richt naar de omgeving. Concreet komt het voorstel naar voor om de publieke ruimte (een plein) voor het museum door te laten lopen in het museum en zelfs de doorsteek naar de Schelde te maken. Hier is het geschetste beeld van een forum ook relevant. Een café of koffiehuis op het gelijkvloers dat een heterogeen publiek van passanten, buurtbewoners, kunstenaars, toeristen, cultuurprofessionals,... aantrekt en waar zowel verjaardagsfeestjes voor kinderen als maatschappelijke debatten kunnen doorgaan is een van de gedroomde bestemmingen voor het constituent M HKA.

Inzake organisatie komt de 'gratis-politiek' weer ter sprake. Moet een publieke instelling niet gewoon volledig gratis zijn? Moet ze bovendien niet dag en nacht open zijn? Maar evengoed wordt belang aan een open onthaal gehecht. Suppoosten zouden eerder de rol van gastvrouw en -heer kunnen opnemen en dienen daarvoor ook getraind te worden.

Verder kunnen we onder de noemer 'openheid' het diversiteitsdebat plaatsen. Zowel de kunstenaars die getoond worden, de samenstelling van de staf als het publiek van het M HKA wordt nog te wit, te mannelijk en te middenklasse bevonden. Ook dit is een oud zeer. Het diversiteitsdebat, tegenwoordig wat afgezwakt naar een 'meerstemmighedsdebat', gaat nu al een kleine tien jaar mee in de cultuursector. Dat het onderwerp veelvuldig in de panels terugkomt demonstreert echter dat er nog steeds werk aan de winkel is. Het M HKA representeert niet de bevolking van de stad waarin het functioneert. Ook op de panelgesprekken zelf kwam onder meer de commentaar dat deze te wit waren samengesteld. Een superdivers samengesteld constituerend orgaan met genderevenwicht, een representatieve vertegenwoordiging van alle afdelingen van het M HKA en van kleur en klasse in Antwerpen zou een begin kunnen maken van een structureel diversiteitsbeleid. Maar ook samenwerking met kunstenaars die hier vanuit hun eigen artistieke interesse autonoom mee bezig zijn, lijkt hulp te kunnen bieden.

Tenslotte hoopt men op meer artistieke openheid via een autonome werking als 'luis in de pels' in de instelling. Lodgers wordt hier als voorbeeld genomen. Sommigen vinden dat dit het centrum van de M HKA werking moet worden. Maar ook zou 10% van de middelen (financieel, ruimte, tijd) kunnen gaan naar dat wat men absoluut niet kent en ook niet weet wat men er kan van verwachten. 10% om te laten zien dat alles wat er al is ook altijd anders kan zijn. Het gesignaleerde voorbeeld van Lodgers geeft echter aan dat het M HKA deze openheid al in zich draagt. Maar gezien we alsmaar verder naar de horizon kunnen stappen, opnieuw de vraag: kan en (hoe) moet een constituent museum hier niet nog veel verder in gaan?

3.5. Binnen én buiten de maatschappij

Voor de sociologie bestaat er geen 'buiten de maatschappij'. Zeker instituties zoals het M HKA, maar ook de meest idiosyncratische kunst bevindt zich altijd in een samenleving. Het onderscheid dat tussen binnen en buiten tijdens de panelgesprekken werd gemaakt is echter van een geheel andere aard. Binnen de maatschappij wijst in dit geval veeleer op een museum dat buiten de muren

bij een samenleving moet interveniëren, dat zowel in het publieke debat als fysiek in de buurt en de stad aanwezig is. Een kunstenaar meende zelfs dat het M HKA geen gebouw meer nodig heeft en dus altijd situationeel *binnen de samenleving* moet zijn. Een museum is dan een mentale ruimte die performant een specifieke artistieke mentaliteit in een samenleving brengt en hier ook deels in opgaat. Gekende opvattingen van sommige historische avant-gardes zijn hier met andere woorden niet ver weg. ‘Binnen de maatschappij’ is dan ook sterk gerelateerd aan de eerdergenoemde openheid. Men verwacht dat het M HKA actief haar publiek buiten de muren opzoekt; dat het deelneemt aan maatschappelijke en politieke debatten en dat het een sociaal relevante werking opzet met allerhande maatschappelijke organisaties, met migrantengemeenschappen, met scholen, gevangenissen, met sociale bewegingen, enzovoort. Ook voor deze verwachting mag duidelijk zijn dat het M HKA hier in haar huidige werking al oog voor heeft. Uit de panelgesprekken komt echter naar voren dat dit niet altijd even zichtbaar is, maar dat het ook méér en structureler kan. Het komt ons voor dat een constituerend museum inderdaad de constituerende bestanddelen voortdurend in haar omgeving actief opzoekt.

De invulling van de categorie ‘buiten de maatschappij’ biedt echter evengoed interessante inzichten. Hier gaat het dan om een museum dat fragiliteit kansen geeft, dat nieuwe ideeën ruimte geeft, dat falen toelaat, maar ook om een huis dat vertrouwen en geborgenheid biedt, dat bezinning en contemplatie mogelijk maakt. Het gaat dan om een institutioneel beschermde, autonome ruimte die andere ervaringen mogelijk maakt dan die men al dagelijks ‘binnen’ de maatschappij ervaart. Ook ervaringen die afstand kunnen genereren van de hyper-kinetische stimuli van internet, media en actualiteit worden van een organisatie ‘buiten’ de maatschappij verwacht. In dat opzicht lijkt ons de balans tussen binnen en buiten van groot belang. Wat heeft een museum immers nog te bieden aan een samenleving als het geen eigen binnen meer heeft?

De in panelgesprekken gesignaleerde spanning tussen binnen en buiten wijst alvast op de gevaren van een constituerende werking. Die kan immers doorslaan naar – laten we de voor sociologen onwezenlijke retoriek maar even aanhouden – een totale ‘vermaatschappelijking’ van het museum of zelfs de kunst in het algemeen. Begrijpelijker en meer herkenbaar geformuleerd: kunst wordt dan louter activisme, artistiek werk transformeert volledig in sociaal werk; of ook, esthetiek wordt volledig binnen ethische parameters geleid en beoordeeld. Als (moderne) institutie bewaakt het M HKA met andere woorden de grens tussen binnen en buiten en daarmee zowel de autonomie van de kunsten als de eigenheid of het waardenregime (hoe veranderlijk dat ook moge zijn) van artistieke praktijken. Een constituerend orgaan dat op basis van ethische gronden wordt ingesteld (gelijkheid, horizontaliteit, inspraak, diversiteit) dient deze terechte ethische overwegingen af te wegen aan artistieke waarden (zoals transgressie, absolute autonomie, experiment, perfectionisme). Kortom, een constituerend museum zal ook een nieuwe balans tussen binnen en buiten moeten vinden. Slogans zoals ‘alles voor de kunst’ of ‘kunst aan de macht’ krijgen binnen een constituerende werking immers een geheel andere lading.

3.6. Vijf zintuigen

Toegegeven, een vraag die tussen beide onderzoekers nogal tot discussies leidde: welke ervaringen moet een (constituerend) kunstmuseum bieden? Tijdens de panelgesprekken werd de zaak alvast herhaaldelijk aangehaald en voor de goede orde gebeurde dat niet alleen bij de categorie ‘publiek’, maar ook bij kunstenaars en experts. Als negatief werd dan aangegeven dat de programmering van het M HKA ‘te intellectueel’ of ‘te elitair’ is; dat er te veel gelezen moet worden of dat er te veel voorkennis is vereist om een tentoonstelling te begrijpen. Hiertegenover werd gesteld dat een kunstinstelling in de eerste plaats – in onze woorden – een ‘esthetische ervaring’ moet aanbieden. Maar wat is een esthetische ervaring? Voor een museum dat zich richt op hedendaagse beeldende kunst of ruimer, visuele cultuur betekent dat alvast dat men hier andere visuele ervaringen kan opdoen dan die we in ons alledaagse leven gewoon zijn. Een esthetische ervaring stimuleert een andere blik of verschuift onze gewone manier van kijken. Ze maakt ook – met Niklas Luhmann – een zogenaamde ‘tweede orde observatie’ mogelijk. Dat wil zeggen, ze laat zien hoe we in het alledaagse leven naar de dingen kijken. Een (visuele) esthetische ervaring biedt ons met andere woorden de mogelijkheid om naar ons eigen (alledaags) kijken te...kijken. Of ook, een esthetische blik zou kunnen aanzetten tot (zelf)reflectiviteit. Een gemakkelijke want vertrouwde (om)weg om tot die reflectiviteit te komen is nu via tekst en uitleg. Het spreekwoordelijke (kunsthistorische) praatje bij een plaatje legt dan uit hoe je een kunstwerk moet zien en soms ook wel waarom die blik nu zo speciaal is. De kritiek van intellectualisme en elitarisme kan dan begrepen worden als de omweg van tekst en uitleg die men nodig zou hebben om tot een esthetische ervaring te komen. Of, in het meest extreme geval zou men in het museum alleen nog maar over esthetische ervaringen kunnen lezen (of horen praten), zonder ze nog werkelijk te beleven. Dat is vergelijkbaar met naar een concert gaan en het alleen met een partituur achter glas moeten stellen of met een lezing van een musicoloog die met enthousiasme de kwaliteit van een werk onderlijnt zonder dat men uiteindelijk iets krijgt te horen. Dit lijken misschien ridicule voorbeelden, maar we komen ermee omwille van de volgende reden. Iedere instelling voor hedendaagse kunst, maar zeker een constituerend museum zal moeten omgaan met een toenemende culturele en artistieke ongeletterdheid of ‘anders geletterdheid’. Enerzijds zijn hier de evoluties in het onderwijs verantwoordelijk voor. Kinderen en jongeren geraken op de schoolbanken steeds minder vertrouwd met kunst, artistieke tradities en cultureel erfgoed. Anderzijds is de globalisering en de superdiversifiëring van onze samenleving hier debet aan. Een constituerend museum dat echter juist mikt op de deelname van andere culturen, verschillende sociale klassen, kinderen en jongeren, buurtbewoners et cetera zal daarom ook steeds meer tekst en uitleg of breder, kunsteducatie moeten inzetten wil het nog begrepen worden. Maar dergelijke discursieve bemiddeling houdt ook steeds het gevaar in dat ze ons van de esthetische ervaring weg- of afleidt.

Hoe dan iets te laten ervaren waarover men niet spreken kan? Tijdens de panelgesprekken kwam hier alvast het volgende antwoord op. Door meer diverse esthetische ervaringen aan te bieden of volgens de aesthesis-logica,

door meer zintuigen aan te spreken. Sommige voorstellen neigen daarbij naar wat Joseph Pine en James Gillmore (1999) de 'experience economy' hebben genoemd. Een museum zou dan een totaalervaring moeten aanbieden waarbij het gelijkaardige (gelijkaardig in aard, hoeveelheid en snelheid) zintuigelijke prikkels aanbiedt als we vandaag van een digitale consumptiemaatschappij gewoon zijn. Indien het museum dit niet doet mist het immers iedere aansluiting bij de jongere generatie, zo luidt de redenering. Een museum dat voor deze 'ervaringseconomie' kiest dreigt echter op te lossen in een vrijetijdindustrie met haar heersende eventcultuur. Daar mag het met andere stimuli- op prikkelaanbieders verleiden en concurreren. Dit zal bij aanvang misschien wel veel volk trekken. Daarom werd deze formule wellicht het afgelopen decennium door verschillende cultuuroverheden aangemoedigd om het eerder geschetste draagvlakvraagstuk via een participatie-antwoord op te lossen. De prijs die het kunstmuseum daarvoor betaalt is echter dat het zijn eigenheid opgeeft want geen esthetische ervaringen meer biedt die aanzetten tot anders kijken of reflectiviteit. De hegemoniale blik en ervaringscultuur wordt dan immers door het museum geïmiteerd en daarmee bevestigd.

Een meerderheid van de voorstellen in de panelgesprekken zijn echter subtieler en ook wel complexer. Ook deze beklemtonen de noodzaak aan variatie in esthetische en zintuigelijke ervaringen. Buiten tekst en uitleg moeten er immers andere wegen zijn die naar zo een ervaring kunnen leiden. Maar ze wijzen bijvoorbeeld ook op het gevaar van digitalisering van het museum waardoor een museumbezoek steeds meer op surfen op het internet lijkt. Toch dienen andere zintuigelijke ervaringen worden aangesproken om juist los te komen van de prikkeleconomie en waardoor 'traagzaamheid' en focus of concentratie (terug) mogelijk worden gemaakt. Opnieuw lijkt hier de eerder omschreven (en ook wel omstreden) notie van het museum 'buiten de maatschappij' relevant. Exodus of de mogelijkheid om zich tijdelijk terug te trekken uit de alledaagse (prikkel)omgeving biedt juist kansen op reflectiviteit en kijken naar het eigen kijken. Hoe dat concreet zou kunnen, komt bij het volgende element aan bod.

3.7. Diepgang via variatie

Vooraf tijdens de panelgesprekken over de forumwerking werd het opgemerkt. Zo een werking moet zo breed en divers mogelijk zijn, waarbij zoveel mogelijk zintuigen gaande van smaak, over tastzin, geur en klank naast visuele prikkels worden aangeboden. Hier komt het eerder geschetste beeld van de voor terug naar boven. Concreet hebben paneldeelnemers het over een levendig café dat als toegang en 'sluis' naar ruimtes 'buiten de maatschappij' of naar een andere ervaringswereld kan leiden. De eerder geschetste ruimte voor verjaardagsfeestjes en trouwpartijen, zou namelijk ook via debatten, films, lezingen, performances, muzikoptredens, live radio- en televisie-uitzendingen, boeken, workshops thematisch naar een tentoonstelling kunnen leiden en begeleiden. Ook ontmoetingen tussen kunstenaars en (potentieel) publiek – een wens die door een kunstenaarspanel werd geformuleerd – zouden hier meer spontaan kunnen plaatsvinden. Het toekomstige M HKA FEE functioneert dan tegelijk als buurthuis en art café. De drukte van deze polyfone ruimte kan vervolgens achtergelaten worden om

zich terug te trekken in meer rustige ruimtes (toch als het tentoonstellingsconcept daarom vraagt) voor de tentoonstelling. Maar ook daarvoor pleit men in panelgesprekken voor verschillende ervaringslagen die via verschillende invalshoeken de soms complexe kunstwerken en tentoonstellingen toegang moeten verstrekken. Een museum moet niet alleen inspireren, zo werd tijdens een panelgesprek gesteld, maar het moet ook een plek zijn voor (co)creatie waartoe bijvoorbeeld zowel atelierruimte (inclusief materiaal) als residenties worden aangeboden. Het museum wordt dan niet alleen een plek van contemplatie maar ook van doen.

Het voorstel voor zo'n veelzijdige aanpak doet onder meer denken aan de leercyclus van David Kolb die een onderscheid maakt tussen denkers, dromers, doeners en beslissers. In de museumpedagogie en kunsteducatie werd hierop verder gebouwd door verschillende ervaringsparcours of -lijnen in eenzelfde tentoonstelling uit te werken om also zowel concrete (fysieke of materiële) ervaringen, actief experimenteren, reflectief observeren als abstract conceptualiseren te stimuleren en naast elkaar (voor verschillende soorten bezoekers) mogelijk te maken. Het is hier echter niet de plek om daar verder op in te gaan en we gaan er ook vanuit dat veel van deze inzichten inclusief de voorstellen uit panelgesprekken al bij de museumstaf gekend zijn. We zien bovendien dat vele van de voorgestelde activiteiten en pedagogische 'strategieën' vandaag al in het M HKA plaatsvinden of al dan niet bewust worden ingezet. Een constitutief museum vraagt dan misschien enkel dat deze meer gecoördineerd en geconcentreerd gebeuren, ook dat ze coherent en expliciet rondom een tentoonstellingsconcept worden uitgewerkt en structureel in de museale werking worden ingebed. En dit alweer om een groeiende culturele on- en anders-geletterdheid zo goed mogelijk te pareren.

4. Volgende stappen

Zoals aangegeven zien we bovenstaand destillaat aan voorstellen uit de panels als mogelijke bestemmingen aan een horizon waar het M HKA al dan niet naartoe kan stappen. Volgens ons is echter de eerstvolgende stap die gezet moet worden een discussie met de werkgroep Constituent M HKA (en eventueel andere medewerkers en/of HUMMUS) over dit palet van mogelijkheden. Daarbij zouden volgende vragen een antwoord moeten krijgen:

1. Herkennen en erkennen we deze bestemmingen?
2. Moeten er nog bestemmingen worden toegevoegd?
3. Moeten er bestemmingen geschrapt worden (omdat ze bijvoorbeeld niet ter zake worden geacht voor een constituent werking, of omdat het M HKA ze nu al eenvoudigweg als bestemming heeft)?
4. Moeten sommige bestemmingen nog meer uitgeklaard worden?
5. Welke expertise en welke specifieke invalshoeken hebben we nodig om de volgende stappen te zetten?

Wanneer deze vragen beantwoord zijn en een definitieve selectie aan bestemmingen vastligt kunnen we een nieuwe ronde met panelgesprekken of werksessies organiseren die vanuit een specifieke invalshoek (artistiek, economisch, organisatorisch, (maatschappelijke) bemiddeling, ...) de mogelijke routes ernaar kunnen exploreren. Afhankelijk van de selectie kan

worden bepaald welke expertise we in deze tweede ronde aanwezig willen en welke de noodzakelijke invalshoeken zijn. Concrete vragen die in deze tweede ronde beantwoord moeten worden luiden dan bijvoorbeeld:

1. Met welk businessmodel bereiken we best bestemming x,y en z?
2. Welke (alternatieve) financieringsmodellen veronderstellen dergelijke bestemmingen?
3. Welke publieksbemiddeling of mediatie met de buurt, de stad, Vlaanderen, Europa, de wereld is nodig om bestemming x,y en z te bereiken?
4. Wat vraagt bestemming x,y en z van de artistieke programmatie?
5. Hoe wegen bestemmingen op onze opvattingen over artistieke autonomie en kwaliteit?
6. Welke relaties en soorten relaties hebben we nodig om bestemming x,y en z te bereiken?
7. Enzovoort.

Voorlopig zien wij volgende thematische panelgesprekken als relevant (open voor discussie):

1. Artistiek
2. Organisatorisch (businessmodel, maar misschien ook juridisch bv. om de mogelijke verhouding van een constituerend orgaan en een instelling van de Vlaamse Gemeenschap uit te klaren)
3. (Maatschappelijke) bemiddeling (gebouw en omgeving, organisatie en buurt, stad,...)
4. Relaties (Welke hebben we, welke niet? Welke moeten we (nog) hebben?)
5. Constituerend orgaan

Eventueel kunnen deze nog aangevuld worden met een panel over het forum, maar volgens ons moet de forumdiscussie onderwerp van ieder van bovenstaande themagroepen zijn.

Inzake samenstelling van de panels, stellen we voor om in de eerste plaats terug 'te putten' uit de vorige panelgesprekken en geïnteresseerde deelnemers een keuze voor de vooropgestelde thema's te laten maken. De panels worden dan bijgestaan door (artistieke, economische, juridische, maatschappelijke,...) experts van zowel het M HKA als van het CCQO, eventueel aangevuld met externe experts die we gericht uitnodigen. Als de voertaal Nederlands is heeft CCQO alvast een econoom in huis die gespecialiseerd is in businessmodellen; filosofen, sociologen en kunstenaars die artistieke kennis van zaken hebben; een stadsocioloog die expertise heeft op het vlak van bemiddeling tussen buurt en organisatie, gebouw en omgeving. Als Engels de voertaal is kunnen we nog beroep doen op een jurist gespecialiseerd in commons-wetgeving en een kunstenaars/socioloog met expertise in relaties binnen organisaties, met bijzondere aandacht voor zorgrelaties.

Laten we ter afronding van dit tussentijds rapport nog signaleren dat we de eerste ronde panelgesprekken serieus hebben genomen, waarmee we bedoelen dat we ze als constituerend hebben begrepen. Daarom ook ons voorstel van

een constituerend orgaan dat deze gesprekken structureel zou moeten verankeren binnen de organisatie. We zien ze dus ook niet (meer) als een tijdelijke momentopname of onderzoekmoment, maar als een basis waarop de nieuwe structuur op zou kunnen bouwen en die ook cyclisch in de permanente werking zou moeten worden ingebouwd. Hoe dit juist moet gebeuren, wat precies de 'bevoegdheid' van dit constituent orgaan kan zijn, wie er aan deel zou moeten nemen en wat de temporaliteit van de cyclus is, is onderwerp van vervolgonderzoek en zou tegen eind 2021 moeten zijn uitgeklaard. Waarom we pleiten voor zo een structurele inbedding heeft te maken met de overtuiging dat een constituerende werking een permanent proces is dat afhankelijk van de constituenten van koers kan veranderen of kan transmuteren. Zoals we dit stuk begonnen: je kan blijven naar de horizon wandelen en soms kom je terug bij het punt waarvan je vertrokken was. Een constituent werking veronderstelt dat je bij regelmaat opnieuw begint en terug naar basisprincipes kijkt om deze al dan niet te herijken. Afhankelijk van de weg die ondertussen is afgelegd en eventueel constituerende leden die zijn bijgekomen en weggevallen, zal die start telkens anders worden genomen.

Bijlage 2 – WAARDENRELATIES

Constituent Museum – Aanzet tot een matrix relatietaxonomie

In tegenstelling tot een typologie – categorisering op basis van deductie, is een taxonomie een indeling op basis van inductie. Volgens die laatste logica werd door de aangeleverde documenten 'Taxonomie partners', 'Overzicht contactgroepen' en 'Partnercommunicatie' gegaan. Daarin werd op zoek gegaan naar mogelijke coördinaten voor onderliggende relaties waarmee een matrix voor de taxonomie kan worden opgebouwd. Het leidde naar de onderstaande indeling die waarden als de basis van relaties als coördinaten gebruikt. Voorlopig kwamen we tot 6 waarden: affectief, cognitief, economisch, civiel, praktisch en institutioneel. Hoewel iedere waardenrelatie zoal haar protagonisten heeft (van een sponsor verwacht men bijvoorbeeld in de eerste plaats economische waarde), biedt deze aanpak het voordeel dat een actor (bijvoorbeeld een sponsor, bezoeker,...) toch onder meerdere locaties in de matrix kan voorkomen. Bovendien kunnen zowel interne (bv. technici) als externe relaties (bv. leverancier) onder dezelfde paraplu worden gebracht. Verder werd ook aangegeven hoe de verschillende relaties (kunnen) bijdragen aan een constitutieve werking, om tenslotte aan te geven hoe het M HKA zelf constitutief zou kunnen zijn of is voor de betreffende relatie.

1. Affectieve waardenrelatie (op basis van affectie, emotie, verwantschap, liefde)

Protagonisten: geliefden, vrienden, familie

Bv. Bezoeker-kunstliefhebber/bezoeker met vrienden of bezoek voor bevriend kunstenaar,...

Bv. Kunstenaar die affiniteit heeft met bepaalde kunst of kunstenaar curator,...

Bv. Sponsor sponsort omdat die familie is van de curator of goed bevriend is met een tentoonstellend kunstenaar of gewoon omdat die een grote liefde voor hedendaagse kunst heeft

Relatie is constitutief voor culturele intuïtie (gevoelen van verbondenheid, identificatie, liefde)

M HKA is constitutief voor culturele sensitiviteit, aesthesis, gevoelsmatige culturele oriëntatie, culturele belichaming

2. Cognitieve waardenrelatie (op basis van informatie- en kennisuitwisseling en -vergarings)

Protagonisten: cultuur- en kunstwetenschappers, kunstenaars, curatoren, critici en andere professionele peers

Bv. Bezoeker-onderzoeker/docent/leerkracht

Bv. Kunstenaar die peers verrijkt met artistieke, kunsthistorische inzichten

Bv. Sponsor sponsort omdat die op die manier kan bijleren over culturele codes, artistieke gebruiken of trends

Relatie is constitutief voor culturele kennisoverdracht, cultuurhistorische canon

M HKA is constitutief voor cultuur/kunstwetenschappelijke kennisonderbouw, canonisering

3. Economische waardenrelatie (op basis van ruilverhouding, geldcirculatie, contractrelatie, financiële vergoeding)

Protagonisten: subsidiënt, sponsor, mecenas, consument, galerie, veilinghuis, kunstbelegger

Bv. Bezoeker-consument

Bv. Kunstenaar-contractrelatie

Bv. Sponsor sponsort omdat associatie met museum het eigen bedrijfsimago versterkt en cliënteel aantrekt

De relatie is constitutief voor de culturele ruil- en gebruikswaarde

M HKA is constitutief voor lokale economie, toerisme, creatieve industrie, voor kunstverkoop en -beleggingen

4. Civiele relaties (op basis van burgerinitiatief, actief burgerschap, democratie)

Protagonisten: cultuurcritici, journalisten, leerkrachten, activisten, politici

Bv. Bezoeker-participant

Bv. Kunstenaar als vertegenwoordiger van een (kunst)gemeenschap, cultuur, natie

Bv. Sponsor sponsort omwille van maatschappelijke betrokkenheid, artistieke precariteit, opwaardering van cultuur of artistieke praktijk

Relatie is constitutief voor (culturele) integratie, inbedding, maatschappelijk

draagvlak, gemeenschapsvorming en de integratie van kunst in een bredere cultuur

M HKA is constitutief voor artistieke (subculturele), lokale, nationale identiteit, voor de transitie van kunstwaardering (door peers) naar cultuurwaardering (door ook niet-kenners, door een bredere samenleving)

5. Praktische waardenrelaties (op basis van ondersteuning, dienstverlening, logistiek, infrastructuur)

Protagonisten: technici, beleidsmakers, ambtenaren, managers, boekhouders, juristen, ICT-ers

Bv. Bezoeker-
dienstverlener/leverancier/consultant/auditeur/cateraar
Bv. Kunstenaar-consultant
Bv. Sponsor sponsort (in natura) omwille van technische knowhow in het museum

Relatie is constitutief voor alledaagse organisatie, reilen en zijlen.

M HKA is constitutief voor operationele cultuur- en erfgoedsector

6. Institutionele waardenrelatie (op basis van traditie, continuïteit, legitimiteit en autonomie)

Protagonisten: archivariissen, erfgenamen, kunsthistorici, kunstinstututies, museum als organisatie, de Vlaamse overheid,...

Bv. Kunstenaar in collectie omwille van de selectietraditie en -logica binnen de M HKA-geschiedenis

Bv. Bezoeker die wil delen in de institutionele aura, die zich in een culturele traditie wil plaatsen

Bv. Sponsor die sponsort omdat het M HKA institutionele zekerheid, duurzaamheid, continuïteit,... uitstraalt en garandeert.

Relatie is constitutief voor autonome waardebeapaling

M HKA is constitutief voor duurzame autonome kunstwaardering, voor de bemiddeling tussen toekomst, heden en verleden

Bijlage 3 – CONSTITUENT M HKA, EEN ZAAK VAN DEMOCRATIE

Constituent Museum, aanzet tot een definitie

Inleidend: een zaak van democratie

Zowel uit de panelgesprekken als uit het overleg met de werkgroep Constituent Museum blijkt dat de notie *constituent* nog vaag blijft. In deze nota proberen we hierin helderheid te scheppen met de wetenschap dat constituent altijd een zeker abstractieniveau zal blijven houden. De notie heeft in die zin eenzelfde semantisch statuut als bijvoorbeeld ‘de markt’ of ‘de overheid’. Nochtans stellen we ons nauwelijks vragen bij de laatste twee noties wanneer we ze lezen in de krant of in een gesprek gebruiken. Iedereen lijkt te weten waarover het gaat. Zelfs als gesteld wordt dat het M HKA bijvoorbeeld een ‘betere marktwerking’ moet ontwikkelen weet zowat iedereen op het eerste gezicht wat daarmee wordt bedoeld. Pas wanneer concreet een meer marktconforme werking moet worden ontwikkeld komen er vragen. Welnu, de notie ‘constituent’ heeft een gelijkaardig statuut of zou dat toch binnen en buiten de muren van het museum moeten krijgen. Constituent moet dan een duidelijke richting van denken en handelen aangeven, maar de bestemming blijft relatief abstract (daarom spraken we in ons eerste tussentijds rapport van een horizon). Toch gaan onder de paraplu ‘constituent’ specifieke acties, handelingen en ook manieren van denken, spreken en schrijven schuil die bijvoorbeeld nogal verschillen van pakweg marktconform handelen en denken. In navolging van het eerste tussentijds rapport proberen we de notie aan te scherpen. In dat rapport werd onder meer ingegaan op het verschil tussen commons en constituent, en werd een aantal kenmerken van een constituyente werking – die hoofdzakelijk uit het boek *The Constituent Museum* kwamen – zoals wederkerigheid, activering, open structuur en overlegcultuur voor het M HKA gespecificeerd. In deze nota zetten we die denkoefening verder. We maken daarvoor gebruik van noties die zowel in beleidsstukken als in de panelgesprekken voorkwamen. Frequent terugkomende begrippen daarin waren ‘participatie’, ‘co-creatie’, ‘dekolonialisering’, ‘inclusie’, ‘polyfonie’, ‘diversiteit’ en ‘horizontaliteit’. In onze ogen hebben al deze begrippen echter te maken met een verlangen naar meer democratische betrokkenheid en verantwoordelijkheid (van publiek, partners, burgers, werknemers, vrijwilligers, kunstenaars, etc.). Daarom is een constituyente werking volgens ons ook verknoopt met democratiseringsprocessen en opvattingen over democratie. In wat volgt zullen we de genoteerde projecties (bv. participatief, inclusief,...) op een constituent museum kaderen binnen verschillende vormen van democratie/democratisering om daarmee ter afronding een definitie van een constituent M HKA te articuleren. De verschillende vormen van democratie veronderstellen verschillende constituerende handelingen of leggen het constituerend vermogen op een andere plek. Bovendien heeft iedere vorm van democratie haar eigen opvatting over de rol van kunst en cultuur in een samenleving en dus ook over hoe een museum hiermee moet omgaan. Dit alles is ‘work-in-progress’ en verklaren we daarom open voor discussie met de werkgroep Constituent M HKA en tijdens de komende panelgesprekken.

Representatie

In de wetenschappelijke literatuur van de laatste twee decennia wordt er grofweg een onderscheid gemaakt tussen drie democratiseringsbewegingen die ook de constituerende verantwoordelijkheid aan andere actoren toekennen. Hoewel de drie vormen een traceerbare historische origine en dus ‘chronologica’ hebben, bestaan ze vandaag echter door- en naastelkaar, volgens ons ook in het M HKA. De eerste is de welgekende representatieve democratie die onder meer door Alexis de Tocqueville

(Tocqueville de, 2011) en Max Weber (Weber, 1988) werd bestudeerd. Deze vorm van politieke participatie ontwikkelt zich in de 19^e eeuw in nog jonge natiestaten samen met de politieke opkomst van de burgerij. Ze sluit daarom ook nauw aan bij het liberale gedachtegoed dat het individu vooropstelt. Zoals welgekend ligt de constituerende verantwoordelijkheid hier de jure bij 'het volk' dat om de vier à vijf richting stembus stapt. Wanneer er in een dergelijk democratisch bestel een cultuurbeleid wordt uitgewerkt, dient dit enerzijds om de identiteit en legitimiteit van de natiestaat te versterken (met bijvoorbeeld nationale musea, theaters, bibliotheken, een officiële nationale taal, standbeelden en schilderijen van nationale helden of gebeurtenissen die de natiestaat historisch gronden – kortom, de nationale canon) en anderzijds om de (individualistische) burgercultuur en haar waardenkaders te legitimeren. Civiele en constituerende strijd ontvouwen zich hier hoofdzakelijk rond stemrecht, zoals voor lagere sociale klassen of voor vrouwen. Cultuur wordt er hoofdzakelijk als hoge cultuur, of ook wel de enige goede cultuur begrepen die tot volksverheffing en *Bildung* moet leiden. Daarom wordt die cultuur ook veelal top-down via bijvoorbeeld een nationale (kunst)historische canon aan de man gebracht. Ook de postbode moet naar Bach kunnen luisteren, is het idee van een politiek die uitgaat van slechts één goede of legitieme cultuur (Bourdieu, 1974). Daartoe worden in de 19^{de} eeuw ook moderne instituties opgericht die bepaalde waarden autonoom (onafhankelijk van politieke of religieuze inmening) kunnen handhaven, zoals het rechtsapparaat de grens tussen recht en onrecht autonoom kan bewaken en de universiteit de grens tussen wetenschappelijke relevante kennis en niet-relevante kennis autonoom kan trekken, zo garandeert ook het kunstmuseum het onderscheid tussen wat kunst is en wat geen kunst is, wat cultuurhistorisch waardevol is en wat niet. Iedere institutie ontwikkelt daartoe een eigen waardenkader, haar eigen toegangs- en kwaliteitsproeven, haar eigen professionele experts, etc.

Participatie betekent hier dat zoveel mogelijk bevolkingsgroepen, sociale klassen of andere culturen binnen de eigen (burgerlijke) canon worden gesocialiseerd, dat ze naar de institutie worden geleid en dat ze de autoriteit van die institutie relatief blind vertrouwen. Het is een van de redenen waarom deze vorm van participatie en inclusie later als mechanismen van *kolonialisering* zullen worden begrepen - en dit zowel van niet westerse culturen als van lagere sociale klassen. De autoriteit van de institutie wordt met andere woorden in vraag gesteld. Van *polyfonie* is binnen de traditionele institutie namelijk nauwelijks sprake, eerder van 'monofonie' en monocultuur. Hetzelfde geldt voor de organisatiestructuur van (nationale) kunstinstuties. Die is niet horizontaal maar verticaal (to 'institute' betekent in het Engels ook optrekken). Een institutie zal daarom ook steeds op gespannen voet met constituerende bewegingen staan.

Ook in het M HKA vinden we sporen van deze representatieve vorm. Als openbare institutie van de Vlaamse Gemeenschap heeft het museum verantwoordelijkheid in Vlaanderen en heeft het ook een representatieve functie in het buitenland. Als erfgoedinstelling bouwt het museum bovendien aan een artistieke canon - ook al gebeurt dat al van bij haar opening binnen een sterk geïnternationaliseerd referentiekader. En laten we terzijde aangeven dat er niets mis met canoniseringspraktijken is. Canoniseringsprocessen maken immers een substantieel onderdeel van de constituerende praktijk van een museum, met name het constitueren en onderbouwen van een cultuur. Vanuit artistiek en breder cultureel oogpunt zijn dergelijke 'traditionele' (lees ook: institutionele) canoniseringsprocessen cruciaal. De overdracht van culturele en esthetische waarden, normen, gebruiken, maar ook smaak biedt mensen immers een referentiekader en oriëntatiepunten om door het leven te navigeren. Bovendien biedt een canon ook een gedeelde horizon en daarmee een min of meer gedeelde stabiele grond onder de voeten. Dat is geen onbeduidende kwaliteit in een digitale wereld waarin mensen alsmaar meer associatief en bodemloos rondsurfen. Een museum zou

hier alvast een handje kunnen helpen. Inzicht in wat beelden, geluiden, woorden, kleuren en klanken kunnen betekenen; waar ze vandaan komen; hoe ze werden gemaakt en ook hoe ze op een gegeven moment in de geschiedenis inwerkten op mens, economie, politiek en samenleving, vormt wellicht de beste remedie voor digibetisering, *fake news*, misleidende reclamebeelden en politieke propaganda. Maar culturele en artistieke geletterdheid zijn veel meer dan zogenaamde *transferable skills*. Kunst en cultuur hebben ook een eigen waarde. Anders gesteld: hun belang ligt niet enkel in het persoonlijk nut of in hun inzetbaarheid voor professionele doeleinden. Daarin ligt ook de meerwaarde van een culturele canon. Het gaat om de overdracht van cultuur zelf. Het is de manier waarop een cultuur zichzelf in stand houdt. In die zin is ook het aanleren van een canon hoogst relevant. Het is zoals ook in ons eerste tussentijds rapport aangegeven eenvoudigweg *constituerend* voor een cultuur. We komen hierop terug in onze definitie.

Als publieke instelling van de Vlaamse Gemeenschap herkennen we ook in de interne organisatie nog de sporen van een representatieve democratie. De raad van bestuur is bijvoorbeeld representatief politiek samengesteld en de organisatiestructuur is – zowel formeel als informeel – vrij hiërarchisch, zoals het een traditionele institutie betaamt. Bovendien worden belangrijke beslissingen aan experts overgelaten, wat ook eigen is aan een representatieve democratie die volgens Max Weber vaak beroep doet op ‘beroepspolitici’, ambtenaren, experts of specialisten. Een representatieve democratie helt dus soms over naar een ‘expertocratie’. Het *constituerend vermogen* voor zowel een cultuur als een organisatie komt dan ook binnen een institutionele logica de facto bij een raad van bestuur, de artistieke en zakelijke leiding te liggen. Zij selecteren en bepalen immers in de eerste plaats wie of wat constituerend mag en kan zijn; of zij dragen de constitutionele verantwoordelijkheid.

Deliberatie

Eind jaren zestig van de vorige eeuw komt er reactie op de representatieve democratie en haar constituerende praktijken. Naast arbeiders gaan kunstenaars en studenten de straat op om de democratisering van al te rigide en al te hiërarchische staatsinstellingen en andere instituties (parlement, universiteiten, musea) te eisen. Debat, discussie en onderhandeling vormen de basisingrediënten van deze tweede golf, die ook wel deliberatieve democratie wordt genoemd. Sterk geïnspireerd door onder meer Jürgen Habermas’ ‘communicatieve handelen’ (Habermas, 1981) en zijn analyse van het ontstaan van de publieke ruimte (Habermas, 1962), gaat deze vorm van democratie ervanuit dat consensus mogelijk is op basis van debat en rationele argumenten. Terwijl binnen een representatieve democratie de civiele strijd om de kwantitatieve stem draait (het aantal stemmen telt), draait binnen de deliberatieve democratie de strijd om de kwaliteit van die stem (wat men zegt telt). Daarmee verschuift de aandacht van politieke democratie naar culturele democratie. Scholing, taal, goed onderbouwde kennis en argumenten bepalen de democratische slagkracht en de constituerende verantwoordelijkheid van burgers. De civiele strijd ontwikkelt zich bijgevolg rond culturele thema’s, zoals de erkenning van volkscultuur en niet-westerse culturen. Ook bijvoorbeeld de tweede feministische golf claimt het recht op een gelijkwaardige (culturele) behandeling van mannen en vrouwen in de samenleving, op school en inzake carrière kansen. We zouden dus kunnen zeggen dat parallel aan het belang van een deliberatieve democratie een zogenaamde ‘cultural turn’ plaatsgrijpt. Die uit zich onder meer ook in het postmodernisme debat dat, althans in theorie, hoge en lage cultuur gelijkschakelt. Met de klemtoon op mondigheid, scholing en expertise creëert deze democratische vorm echter evengoed haar bevoorrechte klasse. Dat is dan niet meer de burgerij, maar een witte middenklasse die dankzij de democratisering van het onderwijs en sociale mobiliteit,

zowel het politieke als het culturele landschap gaat bepalen en constituerende verantwoordelijkheid opneemt/opeist. Voor het laatste betekent dit ook dat hoofdzakelijk een witte middenklasse-kunst de podia bezet. De culturele smaak wordt vanaf dan niet meer zozeer bepaald door de extrinsieke burgerlijke en individualistische kunstenaar, maar door de leraar, de curator en de kunsteducator (Bourdieu, 1979). Kortom, net zoals een representatieve democratie kent ook een deliberatieve democratie haar uitsluitingsmechanismen.

Toch heeft de deliberatieve golf een onmiskenbare bijdrage aan een voorschrijdend democratiseringsproces geleverd. Ze vormde bijvoorbeeld de basis voor inspraakorganen, ontwikkelde in Vlaanderen het middenveld en maakte van de multiculturele samenleving een – toen nog – onbetwistbaar maatschappelijk en politiek feit. In die zin complementeert de deliberatieve democratie steken die een representatieve democratie liet vallen. *Participatie* wordt hier ook voor het eerst in termen van *diversiteit* en *dekolonialisering* herdacht. De laatste twee noties duiken niet voor niets in de jaren zeventig en vooral jaren tachtig van de vorige eeuw in zowel academisch als in beleidsdiscours op. In de museologie en museumpraktijken vertaalt zich dat onder meer in *doelgroepenbeleid* en de (artistieke) representatie van niet-westerse kunstenaars. Echter, de democratiseringstendens blijft vaak bij die representatie hangen, wat socioloog Ulrich Beck ooit als ‘methodologisch nationalisme’ omschrijft. Dat wil zeggen dat democratisering niet structureel wordt doorgevoerd en vooral een symbolische waarde heeft. De constituerende verantwoordelijkheid blijft met andere woorden in handen van een witte, hoofdzakelijk mannelijke geschoolde middenklasse wat zich ook weerspiegelt in de artistieke en zakelijke leiding in kunstinstituten zoals musea. Een eerste *horizontaliseringsbeweging* vertaalt zich binnen de deliberatieve democratie hoofdzakelijk in de institutionele implementatie van inspraak- en overlegorganen. Probleem daarbij is vaak dat net die mensen zich hiervoor engageren die daar de tijd voor hebben, mondig zijn en voldoende geschoold zijn. Er zit dus een structurele ‘buffer’ met een impliciete selectie binnen deze democratiseringsbeweging. Het maakt ook dat *polyfonie* of meerstemmigheid binnen dit model wel in principe wordt gewaardeerd en zelfs aangemoedigd, maar dat de facto slechts bepaalde stemmen (manieren van spreken en van argumenteren) de bovenhand halen. Wanneer bovendien vrouwen of personen met een migratieachtergrond dan toch in topfuncties komen, opereren zij veelal binnen de krijtlijnen van een patriarchaal hiërarchisch en Eurocentrisch, jawel, westers *institutioneel* kader.

Wat het M HKA betreft zien we ook sporen van deze deliberatieve golf. Dat uit zich onder meer op Vlaams niveau in de samenwerking met cultuurcentra, het NICC en Moussem. De staf is al van bij de opening van het museum gendergebalanceerd en zeker de artistieke staf wordt vanaf de jaren 2000 meer divers samengesteld. Ook de thematisering van populaire cultuur en monocultuur in het tentoonstellingsbeleid wijzen op een verhoogde sensitiviteit en allertheid die verder reikt dan een louter tijdelijke of projectmatige aanpak. De focus van *L’Internationale* bevestigt de deliberatieve beweging. Die resulteert in tentoonstellingen en publicaties zoals het vernoemde boek *The Constituent Museum*. Conform de eerder gesignaleerde kritiek op de deliberatieve democratie hoorden we echer ook tijdens de panelgespreken dat deze beweging voorlopig nog erg abstract blijft, vooral ‘een theoretische oefening’ is die weinig in de structuur of de alledaagse werking van het M HKA doordringt. De constituerende verantwoordelijkheid en het zwaartepunt blijft dus liggen bij de raad van bestuur, directie en artistieke leiding. Institutie en constitutie staan hier met andere woorden alweer op gespannen voet. Het in het leven roepen van de werkgroep Constituent M HKA, deze onderzoeksopdracht en het proces dat samen met HUMMUS op gang werd getrokken geeft weliswaar aan dat de directie (met toestemming van de raad van bestuur) verder wil gaan dan een discursieve oefening. Woorden zullen op een gegeven moment in daden moeten worden omgezet, maar dat

brengt ons bij een andere democratische vorm die ook een andere constuerende verantwoordelijkheid oproept.

Agonie

Het uitbreken van rellen met zogenaamd ‘zinloos geweld’ in Amerikaanse en Europese steden vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw wordt vaak geduid als een reactie op de uitsluitingsmechanismen van zowel de representatieve als de deliberatieve democratie (Gielen, 2014). Tot en met de Occupy beweging wordt dit protest door zowel politici als mainstream media vaak als ‘zinloos’ begrepen - ofwel omdat er gewoonweg geen politieke eisen worden gesteld door de ‘relschoppers’, ofwel omdat deze niet eenduidig te vatten zijn (zoals in het geval van de Indignados). Dergelijke erupties kunnen echter als een symptoom worden gezien van het feit dat zowel binnen een representatieve als een deliberatieve democratie bepaalde bevolkingsgroepen geen gehoor vinden. Dat zijn in de eerste plaats laaggeschoolden of immigranten die de nationale taal niet spreken of die niet de ‘juiste’ (witte middenklasse) woorden spreken. Het is een van de redenen waarom politiek filosofen en sociologen als Chantal Mouffe, Ernesto Laclau, Jacques Rancière en Manuel Castells op het civiele en politieke belang van affecten en emoties voor een democratie wijzen. Hierop steunt een derde democratische vorm die we geïnspireerd door Mouffe ‘agonistisch’ noemen (Mouffe, 2013). Een agonistische democratie gaat er met Oliver Marchart (Marchart, 2007) vanuit dat democratische politiek ‘post-fundamenteel’ is. Dat wil zeggen dat er geen fundament is waar de macht op kan steunen, zoals God in een theocratie, de meerderheid in een representatieve democratie of de rationele consensus in een deliberatieve democratie. Er kan wel consensus ontstaan over wie de constituerende verantwoordelijkheid heeft of mag hebben en over hoe men die kan krijgen in een democratie, maar een agonistisch model gaat ervanuit dat die consensus een hegemoniaal product is. Dat wil zeggen dat de bekomen consensus altijd de consensus van een specifieke bevoorrechte groep is die de macht in een samenleving heeft verworven. Instituties en de grenzen van instituties worden ook door die hegemonie bepaald. Door te veronderstellen dat de consensus niet die van een bepaalde machtsgroep maar wel van de hele samenleving is, worden de opvattingen en culturen van subalterne groepen en andere vermeende minderheden verdonkermaand en uitgesloten. En dat is de kern van een agonistische democratie: die gaat ervanuit dat consensus nooit voor een volledige samenleving geldt en dat deze dus ook altijd aangevochten kan worden. Er is met andere woorden altijd dissensus mogelijk. De institutionele logica en de waardenhiërarchie die ze bewaakt kan daarmee evengoed altijd aangevochten worden. Er is met andere woorden altijd een nieuwe constitutionele beweging mogelijk.

Kenmerkend aan de civiele strijd na deze ‘affective turn’, is dat die zich richt op *doen* en performance – wat in het middenveld ook wel ‘doe-democratie’ wordt genoemd. Zo jaagt de derde feministische golf niet zozeer een typisch mannelijke loopbaan of rollenpatroon na, maar probeert zij performant een eigen identiteit te vormen en op te eisen (Butler, 1990; Honig, 1995), om daarmee een eigen (feminieme) invulling aan een beroep, een organisatiestructuur of de politiek te geven. Performance uit zich ook in zogenaamde prefiguratieve politiek (Boggs, 1977) waarin burgers zichzelf op een andere manier organiseren, zelf constituerende verantwoordelijkheid opnemen en dus effectief alternatieve politieke organisatiemodellen, of breder, samenlevingsmodellen opzetten en uitproberen. De in het tussentijdse rapport gesignaleerde commonsbeweging koerst onder meer op deze route. Een agonistisch politiek model gaat er met andere woorden vanuit dat er naast de stem – in kwantitatieve of in kwalitatieve zin – ook andere vormen van democratische participatie bestaan. Democratie beperkt zich ook niet tot een goed debat in de publieke ruimte, maar vertaalt zich in *handelen* in de civiele ruimte

(Gielen, 2017). En het is juist hierbij dat kunst en culturele codes een cruciale rol kunnen spelen. Kunstenaars hebben nu eenmaal het talent en worden getraind om zich in een andere taal dan rationele argumenten uit te drukken. Expressie in beeldtaal, dans, muziek, maar ook een eigenzinnig vocabulair of een alternatief narratief behoren tot de core-business van de kunsten. Een agonistisch cultuurbeleid zal dan ook vooral mogelijkheden scheppen om – met Rancière – de (nog) onzichtbare, onhoorbare en niet-verwoordbare democratische eisen zichtbaar en hoorbaar te maken. Maar laten we voor de goede orde aangeven dat ook een agonistisch model zoal haar uitsluitingsmechanismen heeft. Met name zij die niet actief kunnen of willen zijn, die er de energie en soms ook de tijd niet voor hebben schuiven namelijk gemakkelijk aan de kant. Constitueren betekent immers voortdurend bewegen, voortdurend nieuwe waardekeiders bepalen waardoor ook voortdurend nieuwe grond onder de voeten moet komen. Eens die grond er is vertraagt te constituerende beweging tot ze soms tot stilstand komt. Op dat moment ontstaat de institutie die bepaalde zekerheden en vaste waarden garandeert. Institutie en constitutie hebben met andere woorden een dialectisch bondgenootschap.

Het is binnen deze derde democratiseringsgolf dat participatie verschuift naar *co-creatie*. Zoals gezegd komt het samen doen, het samen bouwen, het samen organiseren,... centraal te staan. Polyfonie wordt er als het ware *polypraxi*. Echter, opdat die co-creatie niet in handen blijft van zij die tijd en al de 'juiste' skills hebben om te co-creëren (waardoor we terug in een val van de deliberatieve democratie trappen) dient de constituerende verantwoordelijkheid verlegd. Voor het M HKA betekent dat onder meer het opzetten van zelfsturende eenheden die in grote mate hun eigen functioneren bepalen. *Horizontalisering* gaat binnen een agonistisch model immers verder dan inspraak, het betekent ook autonoom zaken opzetten, organiseren en bepaalde verantwoordelijkheden zelf in handen nemen. Verder houdt een agonistische werking in dat men in het M HKA ruimte laat en actief maakt voor stemmen, praktijken en culturele referentiekaders die nog niet in het museum aanwezig zijn. Ook deze agonistische praktijken zijn het museum niet vreemd, gezien de reeds gesignaleerde samenwerking met Moussem waarbij de directie deels en weliswaar tijdelijk door de organisatie werd overgenomen. Maar ook het functioneren van Lodgers en de samenwerking met het NICC wijzen in die richting. Zoals in het eerste tussentijds rapport aangegeven komt het er op neer om hier (meer) structureel ruimte voor te maken waarbij bijvoorbeeld 10% van de middelen wordt vrijgemaakt voor datgene wat men nog niet kent, voor die culturele praktijken en creatieve uitingen waarmee het museum niet vertrouwd is – een ruimte dus waar de Ander en het andere bij de institutie kan binnensluipen. De Forumwerking zou hier een voortrekkersrol in kunnen spelen.

Zoals gezegd zijn in het M HKA de drie vormen van democratisering met hun respectievelijke constitutieve verantwoordelijkheden aanwezig. Als instelling van de Vlaamse Gemeenschap werd het M HKA opgericht binnen het kader van een representatieve democratie die de constituerende verantwoordelijkheid van stemgerechtigde burgers concreet voor het museum naar een raad van bestuur en directie schuift. Op deliberatief vlak maakt het M HKA inspraak mogelijk, staat debat en kritisch zelfonderzoek toe. Daarmee laat ze de constituerende verantwoordelijkheid op zijn minst mee bepalen door verschillende afdelingen (educatie, communicatie) en door (externe) onderzoekers, critici,... Op agonistisch vlak tenslotte opent het ruimte om de organisatie mee vorm te geven waarbij de constituerende verantwoordelijkheid uitgebreid wordt tot organisaties, kunstenaars en burgers die 'museumvreemd' (lees: zij die de weg naar het museum (nog) niet vonden omdat ze onder meer andere culturele referentiekaders, andere kunstopvatting hebben of gewoonweg andere gedragscodes omarmen). Ons punt is nu dat deze drie democratische vormen altijd in de instelling aanwezig zullen zijn en

dat (de uitbouw van) een constitutieve werking hier altijd tussen zal moeten laveren. Of ook: er zal altijd een spanning tussen institutie en constitutionele bewegingen blijven. De hierna volgende definitie van een Constituent M HKA wordt er dan ook door bepaald.

Definitie Constituent M HKA

Voor het constituent M HKA is democratisering een permanente opdracht en dit geldt voor de (1) interne werking en organisatie, (2) haar tentoonstellings- en collectiebeleid en (3) haar (interne en externe) relaties.

In het constituent M HKA is de interne werking en organisatie vergaand horizontaal. Op basis van een geïnstitutionaliseerde overlegcultuur (deliberatie) wordt de opdracht en verantwoordelijkheid van zelfsturende teams bepaald. De teams stellen zelf hun manier van werken voor die na bekasting van de raad van bestuur en directie (?) (representatie) met grote autonomie kunnen functioneren (agonie). Zowel de relaties tussen als binnen de teams steunen op wederkerigheid. Zowel verticale als horizontale beslissings- en communicatielijnen zijn transparant.

Het tentoonstellings- en collectiebeleid zet in op democratisering van de canon. Dat betekent dat er nog steeds aan een canon als cultureel referentiekader wordt gebouwd (representatie), maar dat die actief wordt geherarticuleerd of bijgestuurd via structurele inspraakmomenten en reflectiedagen met critici, onderzoekers,... (deliberatie). Het tentoonstellings- en collectiebeleid wordt tenslotte nog voor X % bepaald door actoren met een ander (niet-westers, niet-middenklasse,...) cultureel referentiekader (agonie). Voor die laatste X % zal de Forumwerking een centrale rol spelen en wordt gericht op zoek gegaan naar een co-creatieve samenwerking met subalterne bevolkingsgroepen. Een constituent tentoonstellings- en collectiebeleid is gedekoloniseerd en bijgevolg radicaal polyfoon, maar wel lokaal (in Antwerpen, Vlaanderen) verankerd.

Op vlak van haar relaties streeft het constituent M HKA naar wederkerigheid, actieve participatie en gedeelde verantwoordelijkheid. Kwaliteit, diepgang, duurzaamheid, convivialiteit en engagement staan boven kwantiteit, oppervlakkigheid, kortstondigheid, afstandelijkheid en passieve participatie. In relaties worden waarden gedeeld die niet alleen economisch, maar ook affectief, cognitief, civiel, praktisch of institutioneel kunnen zijn (zie taxonomie). Relaties kunnen eendimensioneel zijn of ze kunnen meerdere van deze waarden combineren. Afhankelijk van de aard van de waarde of de waardenset gaat het constituent M HKA actief relaties aan met andere, kritische stemmen (deliberatie), onderhoudt relaties met subalterne culturen, met middenveldorganisaties, met bedrijven, politiek,... (representatie) en genereert ruimte waar deze relaties de werking van het M HKA effectief kunnen beïnvloeden of co-creëren (agonie). *Last but not least*, het constituent M HKA blijft een *institutie* en bouwt daarom bruggen tussen deze heterogene relaties en waarden. Het brengt diverse maatschappelijke groepen en partijen met elkaar in contact op basis van hun gedeelde interesse in kunst en cultuur, hun gedeelde interesse in een kunstenaar, een tentoonstelling of een collectie. Het constituent M HKA optimaliseert also een semipublieke ruimte die voortdurend balanceert tussen intimiteit en anonimiteit, vrienden en vreemden, het vertrouwde en het ongekende, tussen traditie en vernieuwing. Kortom, als institutie bouwt het relaties tussen zij die al gerepresenteerd zijn (representatie), zij die dit kritisch bevragen (deliberatie) en zij die (nog) niets in de pap te brokken hebben (agonie).

