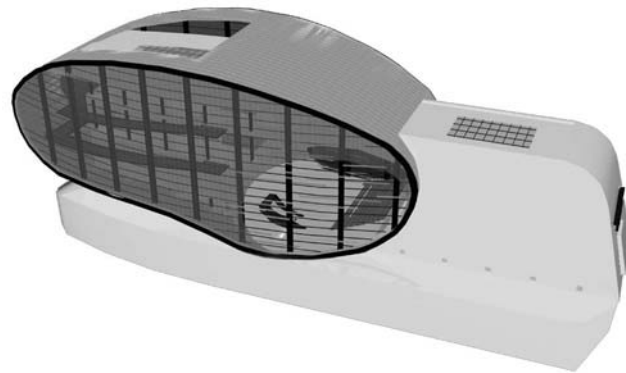
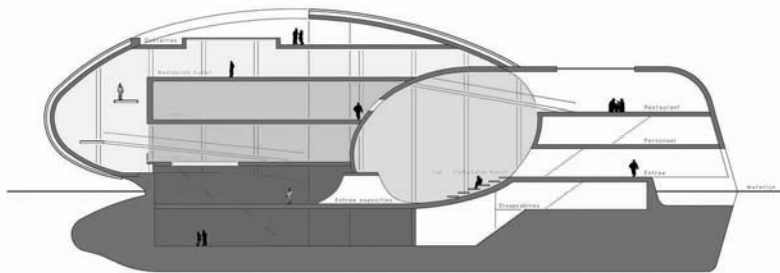


zijlicht. Het probleem is: licht in het algemeen. Tekeningen en prenten zijn lichtgevoelig; video en film vereisen duisternis. Voor de museum van de (nabije) toekomst moeten zalen kunnen worden geblindeerd of voorzien van zwarte cabines. En ook de bekabeling moet worden aangepast aan de stroomverslindende kunst. De tempel van vroeger werd de fabriek van nu.

Het museum van de eenentwintigste eeuw moet een gebouw zijn dat ruimte biedt aan improvisatie. Een gebouw dat ook geschikt zal zijn voor de kunst die nog niet bestaat. Een

hachelijke onderneming, omdat – zoals we weten – de kunstenaar bij voorkeur met de rug naar het verleden gaat staan. Giorgio de Chirico had een vooruitziende blik toen hij schreef in **Overpeinzingen van een schilder** (1912): 'Wat zal het doel van de toekomstige kunst zijn? Hetzelfde als dat van poëzie, muziek en filosofie: het scheppen van voorheen onbekende sensaties; de kunst te ontdoen van alles wat routine en geaccepteerd is.'

Ron Kaal is journalist en criticus



Ontwerp Museum van de Toekomst **Rob van Vugt** (TU Delft)

Liever gelukkig

Vrouwen in hogere museale functies zoeken vrijheid en plezier in hun werk

Vrouwen in topfuncties zijn bij de Nederlandse kunstmusea op de vingers van één hand te tellen. Drie vrouwelijke directeuren – Agnes Grondman, Liane van der Linden en Maria Hlavajova – in debat over glazen plafonds, statuszoekende mannen en hoge drempels: 'Zo zit de kunstwereld nu eenmaal in elkaar'.

Statistisch bekeken is het verhaal over vrouwen in topfuncties van kunstmusea gauw verteld. Wie het management van de grote, prestigieuze kunstmusea onder de loep legt, moet vaststellen dat zij zonder uitzondering worden geleid door mannelijke directeuren. Van Rijksmuseum tot Mauritshuis, van Museum Boijmans Van Beuningen tot het Bonnefantenmuseum, van Kröller-Müller Museum tot het Haags Gemeentemuseum, van het Stedelijk van Abbemuseum tot het Stedelijk Museum Amsterdam. De recent vrijgevallen directeursplaatsen in Museum Boijmans Van Beuningen, het Van Abbemuseum en het Stedelijk Museum vormden een kleine graadmeter voor de opmars van vrouwen door de museale echelons. Zouden zij de top bereiken? Alledrie de plaatsen zijn in de loop van 2004 opgevuld. Door mannen wel te verstaan, respectievelijk: Sjarel Ex (Museum Boijmans Van Beuningen), de Schot Charles Esche (Van Abbemuseum) en Gijs van Tuyl (Stedelijk Museum Amsterdam). Waren er geen competente vrouwen beschikbaar, liepen zij aan tegen het befaamde glazen plafond, of hebben competente vrouwen het zelf laten afweten?

De term glazen plafond kreeg bekendheid toen in een artikel in 1986 in de **Wall Street Journal** de barrières werden beschreven die vrouwen tegenkwamen als zij de top van de hiërarchie in het bedrijfsleven naderden. Het begrip, bijna twintig jaar later nog uiterst actueel, is naderhand probleemloos geïntroduceerd in andere maatschappelijke domeinen, waaronder de musea. Over dit glazen plafond in kunstmusea heb ik drie vrouwen afzonderlijk geïnterviewd: Agnes Grondman, directeur van Museum De Fundatie in Zwolle¹, Liane van der Linden, directeur van Imagine IC in Amsterdam², en Maria Hlavajova, directeur van BAK, basis voor actuele kunst in Utrecht³.

Zichtbaarheid van vrouwen De stelling dat het merendeel van de mensen die

werkzaam zijn in musea vrouw is, en overwegend te vinden in lagere en (hogere) middenkaderfuncties – achter de balie, in het restaurant, in de garderobe, de pr, marketing en museumeducatie – maar zelden in topfuncties als algemeen, artistiek of zakelijk directeur, onderschrijven zij alledrie even grif. Evenals de veronderstelling dat als vrouwen toch een topfunctie bekleden, dat is in musea met een relatief bescheiden budget, in kleine(re) lokale musea (Macha Roesink, museum De Paviljoens), en in musea op perifere beleidsterreinen zoals fotografie (Els Barents, Huis Marseille). Ondanks hun gedeelde overtuiging kijken de geïnterviewden verschillend tegen de problematiek aan, en nemen daarbij soms diametraal tegenovergestelde posities in.

Agnes Grondman: 'Ik ben het eens met de stelling, maar wil hem iets nuanceren. In veel grote musea zijn vrouwen werkzaam als conservator, een functie die net als die van medewerker pr en marketing in mijn ogen boven het middenkader uitsteekt. Het is echter wel opmerkelijk hoeveel hoofdconservatoren, hoofden collectie, hoofden pr & marketing in de grote kunstmusea dan weer man zijn. Ik vind het onbegrijpelijk dat het Stedelijk Museum voor Gijs van Tuyl heeft gekozen. Geen kwaad woord over de persoon, maar de keuze kan nauwelijks voorzichtiger en behoudender. We hebben uitstekende vrouwen in Nederland die de functie naar mijn overtuiging heel goed zouden kunnen vervullen, met prima netwerken, zeer internationaal georiënteerd. Vrouwen die beslist geen zakelijk directeur naast zich nodig hebben, maar kunnen volstaan met een stevige manager personeel & organisatie.'

Liane van der Linden sluit zich hierbij aan: 'De stelling geldt niet alleen voor de kunstmusea, maar ook voor de cultuurhistorische musea. Ik vind dat jammer: in elk museum staat de (artistieke) programmering centraal, en die kan met evenveel kracht worden neergezet door een vrouw als door een man. Nederland heeft wat de kunstmusea betreft voorbeeldige voorlopers op het managementvlak, denk aan Ida Peelen (Museum Mesdag, Den Haag), Victorine Hefting (Gemeentemuseum Den Haag), Josine de Bruijn Kops (Stedelijk Museum De Lakenhal Leiden) en Liesbeth Brandt Corstius (Museum voor Moderne Kunst, Arnhem). Liesbeth Brandt Corstius, bij wie ik mijn eerste museumervaring heb opgedaan, kwam in een destijds betrekkelijk onopvallend museum en gaf zichzelf de opdracht mee, meer werk van vrouwen in haar museum te laten zien en meer vrouwen de kans te geven carrière te maken in haar museum. Beide zijn haar gelukt. En misschien juist daardoor is ze er bovendien in geslaagd haar museum op de kaart te zetten.'

Maria Hlavajova reageert nuchter op de stelling dat de topfuncties in gevestigde musea aan mannen zijn toebedeeld: 'Zo zit de kunstwereld nu eenmaal in elkaar'.

Andere carrièrebehoeftes Hlavajova kan eigenlijk niet warm of koud worden van de gedachte aan een glazen plafond. Statistieken irriteren haar. Liever richt zij zich op de legio interessante vrouwen die zij tegenkomt in haar werk: 'Kijk bijvoorbeeld eens naar de fondsen, daar staan soms heel krachtige, intelligente vrouwen aan het

'Onbegrijpelijk dat het Stedelijk Museum voor Gijs van Tuyl heeft gekozen; de keuze kan nauwelijks voorzichtiger en behoudender'

roer, zowel bij de Mondriaan Stichting (Gitta Luiten) als bij het Prins Claus Fonds (Els van der Plas) als bij Mama Cash (Hanneke Kamphuis). Persoonlijk heb ik mij nooit gediscrimineerd gevoeld om mijn vrouwzijn; wat ik doe is het gevolg (en is dat ook altijd geweest) van mijn eigen keuze. Zelfs het moederschap, dat velen als een 'hindernis' ervaren, is een positie die ik zelf heb gekozen.'

De **clash** tussen verwachtingen en verantwoordelijkheden op het thuisfront en het werk komt in de literatuur over het glazen plafond steevast naar voren als een van de onderliggende factoren waarom vrouwen niet gemakkelijk doorstromen naar topposities in het management. Veel vrouwen kiezen er bewust voor hun carrière te verenigen met zorgfuncties (kinderen, gezin, ouders, vrienden). Bovendien willen zij, vaker dan mannen, ruimte houden voor andere activiteiten naast hun werk. Dergelijke behoeftes drijven veel vrouwen naar een parttimefunctie, en deze is onverenigbaar met een baan waarin permanente beschikbaarheid wordt verwacht, en waar een hoge werkdruk, vertaald in lange werkweken, de dagelijkse praktijk dicteert.

Liane van der Linden: 'Mannen lijken eerder en gemakkelijker tijd te steken in publieke rollen dan in kinderen, relaties en huishoudelijke taken.' Agnes Grondman: 'Mannen denken compartimentaal waardoor ze gemakkelijker dan vrouwen in staat zijn werk en privé te scheiden. Op dat vermogen kan ik soms jaloers zijn.'

Ijделе mannen Grondman vervolgt: 'Mannen zijn gemiddeld ambitieuzer dan vrouwen als het gaat om status; vrouwen gaan voor leuk werk – mannen vind ik **de facto** ook ijdelere dan vrouwen.' Ook dit punt keert regelmatig terug in literatuur waarin het glazen plafond ter sprake komt. Vrouwen hebben niet alleen een andere carrièrestrategie dan de meeste mannen – ze hebben er weinig behoefte aan zo snel en hoog mogelijk de ladder op te schieten –, maar zijn bovendien meer gefocust op de inhoud van het werk. Ze kiezen eerder voor aangenaam werk dan voor status en geld, uitzonderingen daargelaten. Een parttimefunctie laat zich ook gemakkelijker verenigen met een inhoudelijke baan dan met een managementfunctie.

Grondman: 'Wat mij persoonlijk betreft: ik wil plezier in mijn werk hebben en vrijheid. Aan status heb ik lak.' Maria Hlavajova signaleert een grote kloof tussen artistiek-inhoudelijke taken en managementtaken: ook zij kiest – vol overgave – voor de inhoud van het werk: 'Wat zijn de belangrijkste taken van een algemeen directeur? Netwerken en fondsenwerving! Ik vind dat absoluut oninteressant. Management is in Nederland buitengewoon ver ontwikkeld, **sophisticated**. Maar wat eraan ontbreekt, is visie, en daar moet nog hard aan worden gewerkt. Ik benijd de mannen die hun werk als directeur van een gerenommeerd kunstmuseum doen, dan ook niet. Iemand als Charles Esche vind ik een fantastische directeur, en ook van Gijs van Tuyl verwacht ik heel veel.'

Naast de kloof tussen werk en privé, de barrières in de organisatiecultuur en de keuze van vrouwen voor een ander, eigenzinnig carrièrepad, is er een ander punt: de bestuurscultuur, waar zowel Agnes Grondman als Liane van der Linden op wijzen.

'Ik wil plezier in mijn werk hebben en vrijheid. Aan status heb ik lak'

'Besturen die willen dat hun museum zich manifesteert in de publieke discussie verwachten eerder goede sier te maken met een man aan het hoofd'

Grondman noemt dat 'de politieke component van onze functie'. 'Zolang de politiek niet vrij is van mannetjesputterij', zegt ze, 'van ouwe-jongens-krentenbrood, haantjesgedrag – ik generaliseer en chargeer natuurlijk – zullen op politiek gevoelige functies mannen worden benoemd, en alleen vrouwen als men kan scoren met een vrouw op die positie, en dan mag ze best iets minder bekwaam zijn – de brokken komen dan natuurlijk later.'

Van der Linden beaamt dit: 'Besturen willen nogal eens dat hun museum zich manifesteert in de publieke discussie en verwachten dan dat zij eerder goede sier maken met een man dan met een vrouw aan het hoofd. Een traditioneel ingesteld bestuur, met overwegend mannelijke leden van gemiddeld 55 jaar en ouder, verwacht eerder te scoren met iemand als Max Meijer (huidige directeur van het Museum voor Moderne Kunst in Arnhem), dan met Mirjam Westen (conservator Hedendaagse Kunst in dit museum). Dergelijk denken leidt tot een gesloten kunstwereld.' Een kunstwereld waarin echte mobiliteit uitblijft; als er een topfunctie vrijkomt, wordt er hooguit aan stuivertje wisselen gedaan.

Grondman signaleert in dit verband nog een andere reden dat die mobiliteit uitblijft: 'Veel van de mannelijke managers behoren tot de categorie **babyboomers** met aanzienlijke verplichtingen als tweede huizen, derde cabrio's, alimentatie, tweede gezin, et cetera, waardoor ze – vaak onbewust – gedwongen zijn om maar door te gaan met die carrière.'

Bewust kiezen Als vrouwen bewust (blijven) kiezen voor een inhoudelijk georiënteerde functie, is daarmee de kous af. Dan kan worden geconstateerd dat zij geneigd zijn persoonlijk geluk voorop te stellen, en wie kan daarop tegen zijn? Als er echter ook vrouwen zijn die menen dat diversiteit (dus ook een balans in man-vrouwperoneel) de kwaliteit van de instelling ten goede komt, dat organisaties met vrouwen in topposities creatiever en innovatiever zijn, en dat er aan de top beslissingen worden genomen die ook vrouwen aangaan, dan moeten de pogingen vrouwen in topposities te manoeuvreren met volle kracht worden doorgezet. Instellingen als Opportunity in Bedrijf met zijn Ambassadeursnetwerken zijn daar ook op gericht.⁴ In dat geval moeten vrouwen bewust aan hun eigen ontwikkeling werken, uitgaan van eigen kwaliteiten en ambities, en zich vooral niet laten vastprikken op zogeheten vrouwelijke competenties.

Liane van der Linden zou het toejuichen als vrouwen, gewapend met moed, energie en organisatietalent, welbewust zouden kiezen voor de weg naar de museale top. 'Om zowel het mannelijke als het vrouwelijk deel van de museumwereld wat sensitiever te maken voor de kwaliteiten van vrouwen, zou ik bijvoorbeeld Agnes Grondman eens een tijdje Museum Boijmans Van Beuningen willen laten bestieren, en Sjarel Ex Museum De Fundatie. Ik zou het ook een goed idee vinden als musea zich expliciet zouden richten op de werving vrouwen van 45 jaar en ouder. Een andere optie is vrouwelijke curatoren naar voren te schuiven die zonder binding aan andere museumrichtlijnen op dit front het publiek van hun voorkeur mogen kiezen en vervolgens omschrijven met welk programma zij dit publiek willen bedienen. Allemaal mogelijkheden om op een haalbare, praktische manier vrouwelijk talent te (h)erkennen.'

Agnes Grondman vult aan: 'Naar mijn overtuiging moet je vooral die dingen doen

'Ik zou het een goed idee vinden als musea zich expliciet zouden richten op de werving vrouwen van 45 jaar en ouder'

waar je goed in bent. Voorts moet je niet iets willen waar een museum niets aan heeft – dus niet willen bouwen als er geconsolideerd moet worden, en niet consolideren als er gebouwd moet worden. Vanuit die optiek bestaat er geen ideale directeur voor welk museum dan ook, maar vraagt elke fase in de ontwikkeling van zo'n instelling om een bepaald type leider. Vernieuwingsdrang, veranderingsgezindheid en willen meebewegen met maatschappelijke ontwikkelingen lijken mij van belang. Ik heb niets anders gedaan dan mijn hart volgen en, een hele enkele uitzondering daargelaten, de juiste medewerkers én adviseurs om mij heen vergaren.'

Maria Hlavajova sluit zich daarbij aan: 'Maak je eigen keuzes en **go for it!**'

Ineke van Hamersveld is hoofd
Boekuitgaven van de Boekmanstichting.



Het Rijksmuseum

- 1 Voorheen de Hannema-De Stuers Fundatie. De Fundatie beschikt over drie tentoonstellingslocaties: het pas verbouwde en heringerichte kasteel Het Nijenhuis bij Heino/Wijhe, de Bergkerk in Deventer en het in 2005 te openen museum in het voormalig Gerechtsgebouw in Zwolle. Hier zijn kunstwerken uit verschillende tijden en disciplines naast elkaar te zien, bijeengebracht door Dirk Hannema en andere verzamelaars als Paul Citroen, Willem Hogervorst en Henk van Ulsen, aangevuld met leenwerken.
- 2 Imagine IC is een jonge instel-

ling die de identiteit en cultuur van migranten in Nederland in beeld brengt door gebruik te maken van oral history.

- 3 BAK, basis voor actuele kunst in Utrecht, onderzoekt in samenwerking met kunstenaars en deskundigen uit andere disciplines de kansen en kracht van hedendaagse beeldende kunst.
- 4 Een Ambassadeursnetwerk is een groep prominenten uit het bedrijfsleven, overheid en de non-profitsector. Elk netwerk zet zich een jaar lang in om de doorstroming van vrouwen naar hogere- en topfuncties een extra impuls te geven. In 2001 ging het eerste Ambassadeurs-

netwerk van start, onder voorzitterschap van Ewald Kist (bestuursvoorzitter ING). Begin 2003 werd deze groep opgevolgd door een nieuwe lichter van negentien ambassadeurs, voorgezeten door Gerlach Cerfontaine (CEO Schiphol Group). In 2004 is de derde groep topbestuurders begonnen werk maken van het doorbreken van het glazen plafond. Alle ambassadeurs voeren verschillende persoonlijke actiepunten uit, zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten.