

onderzoeksrapport PAZ-5 i.s.m. M Leuven 2019-20

P. 02 **INLEIDING**

- P. 02 0.1 Wat is PAZ?
- P. 04 0.2 Visie op participatie
- P. 05 0.3 PAZ-5
- P. 06 0.4 Onderzoek naar PAZ: onderzoeksvragen en methodiek

P. 07 **DEEL 1 Het optimaliseren van de publieksbeleving**

- P. 08 1.1 Beschrijving van het project
- P. 10 1.2 Analyse
- P. 16 1.3 Conclusie

P. 17 **DEEL 2 De participatiemethodiek**

- P. 18 2.1 Beschrijving van het traject
 - P. 18 2.1.1 Participanten en begeleiders
 - P. 21 2.1.2 Het traject
 - P. 27 2.1.3 Format
 - P. 32 2.1.4 Feedbackloop
- P. 35 2.2 Ervaring van de participanten
 - P. 35 2.2.1 Waarom namen de participanten deel?
 - P. 37 2.2.2 Wat vonden de participanten van de groep?
 - P. 39 2.2.3 Wat vonden de participanten van de feedback- en advieswerking?
 - P. 43 2.2.4 Wat vonden de participanten van de interne werking?
 - P. 45 2.2.5 Wat vonden de participanten van de begeleiding van het proces?
 - P. 50 2.2.6 Wat nemen de participanten mee?
- P. 53 2.3 Ervaring van de begeleiders
- P. 57 2.4 Conclusie

INLEIDING

0.1 Wat is PAZ?

Publiek Aan Zet / PAZ wordt georganiseerd door Bamm! (vroeger: Mooss) en Cera, en was in 2013 een initiatief van Mooss, Cera en M Leuven.

Door het organiseren en leren van een ketting van bijzondere participatieve trajecten in verschillende kunstorganisaties wil PAZ een duurzame verandering teweegbrengen in de verhouding tussen kunst(organisaties) en publiek; we willen een breder publiek een kwalitatieve kunstervaring bieden en bij de kunsten betrekken.

De doelstellingen van PAZ zijn:

- Een kwalitatieve ervaring voor de participanten, zowel op het vlak van het participatief proces, als op het vlak van kunstbeleving. De participant komt aan zet.
- Experimenten met de optimalisering van de beleving door het publiek in de betrokken kunstorganisaties.
- Meer inzicht in de interpretatieve noden van een breed publiek, bij beeldende en podiumkunsten.
- Meer inzicht in de manier waarop de interpretatie en beleving van een breed publiek kan worden ondersteund, in verschillende contexten.
- De ontwikkeling van een methodiek om structurele en beleidsmatige vormen van participatie te begeleiden.
- De verankering van de inzichten en de dialoog met het publiek in de betrokken kunstorganisaties.
- De verspreiding van de inzichten en methodiek zodat kunstorganisaties ook zonder PAZ een breed publiek een betere ervaring kunnen bieden.
- Een shift in de visie en werking zodat kunstorganisaties publieksvriendelijker worden en het publiek als een partner zien (cocreatie). Het publiek komt aan zet.

Zowel voor het vergroten van de inzichten in interpretatieve noden en mogelijke ondersteuningsstrategieën, als voor de ontwikkeling van de methodiek, als voor het verzamelen van voldoende materiaal om kunstorganisaties te overtuigen van een meer publieksvriendelijke aanpak en van de meerwaarde en mogelijkheden van participatie, is het noodzakelijk om een aantal trajecten na elkaar te organiseren en bestuderen. Er waren vijf PAZ-trajecten voorzien waarin we participanten uitnodigen om een kunstorganisatie onder de loep te nemen en vanuit hun eigen ervaringen, achtergrond en vragen experimenten op te zetten om de publieksbeleving te optimaliseren. Ieder traject wordt uitgebreid geëvalueerd en de bevindingen voeden telkens de volgende trajecten. Op het einde worden alle resultaten gebundeld in een methodisch instrument waarmee het veld zelf aan de slag kan. Dat instrument zal breed worden verspreid.

De kunstorganisaties waarmee PAZ samenwerkt, zijn: M Leuven (PAZ-1), Het Theaterfestival (PAZ-2), Musée des Beaux-Arts en Musée de la Photographie Charleroi (PAZ-3), Het nieuwstedelijk (PAZ-4) en M Leuven (PAZ-5). Met het oog op het ontwikkelen van de methodiek en het realiseren van onderzoek en reflectie is het interessant om disciplines te vergelijken (beeldende kunst en theater), om een vergelijkbare case buiten de Vlaamse context te hebben (Charleroi) en om in dezelfde context te kunnen werken met een verder ontwikkelde methodiek (2x M). De partners werden op basis van deze parameters geselecteerd, en omwille van hun bereidwilligheid om maximale participatie een kans te geven.

0.2 Visie op participatie

'Participatie' is een woord dat veel ladingen dekt.

Een eerste invulling is deelnemen. Bij deelnemen zijn participanten toeschouwers. In deze betekenis zien we 'participatie' dikwijls in de context van doelgroepen: we willen dat een breed publiek deelneemt of geen drempels ondervindt om deel te nemen aan cultuur. PAZ past deze betekenis van participatie toe in het streven naar diversiteit onder de participanten volgens verschillende parameters (gender, leeftijd, opleiding, sociale achtergrond etc.). Een andere doelstelling is dat PAZ probeert om het deelnemende publiek (het publiek dat de experimenten van de participanten bezoekt) een zo optimaal mogelijke deelname/beleving te bieden.

Een tweede invulling is deelhebben. Bij deelhebben zijn participanten betrokken, hebben ze een actieve inbreng of zelfs (mede)beslissingsrecht. Het is vooral in deze betekenis dat PAZ 'participatie' gebruikt, met als belangrijke opmerking dat door het publiek een stem te geven in onze kunstorganisaties (deelhebben), deze organisaties aantrekkelijker worden voor een breder publiek (deelnemen) omdat de kwaliteit van de deelnemende ervaring verbetert.

Een andere manier om naar participatie te kijken, is via gradaties van participatie. In het veld worden verschillende van deze gradatieschalen gebruikt (Nina Simon, Edelenbos en Monnikhof etc.). Dat gaat van een zeer beperkte vorm van betrokkenheid (het publiek mag feedback geven) over tussenvormen zoals adviseren, contribuëren en collaboreren, tot cocreëren (meebeslissen) en zelf beslissen. De participatietrajecten van PAZ zetten in op de vorm waarin de participanten maximaal betrokken zijn bij de organisatie, namelijk zelf beslissen: ze maken zelf een tentoonstelling van A tot Z, bepalen zelf welke bemiddelende omkadering er komt rond theatervoorstellingen etc. De begeleiding (vanuit PAZ en de kunstorganisatie) beperkt zich tot aanmoedigen en faciliteren, en het bewaken van de onvermijdelijke beperkingen in verband met budget en dergelijke. Op lange termijn is het echter de bedoeling om kunstorganisaties – op basis van de ervaringen, resultaten en reflectie uit de verschillende PAZ-trajecten – te stimuleren om met het publiek vormen van cocreatie aan te gaan.

Door in te zetten op de maximale vorm van participatie willen we kunstorganisaties meer inzicht bieden in de interpretatieve noden van het publiek en in manieren waarop we het publiek daarin beter kunnen ondersteunen. We willen tonen hoe een partnerschap met het publiek een kunstorganisatie kan helpen evolueren naar een plaats voor de kunsten én voor een divers publiek. We willen daarin allerlei vormen van participatie stimuleren (het publiek op een structurele manier om feedback vragen en daar ook echt iets mee doen, is ook waardevol), met als uiteindelijke streefdoel cocreatie. Cocreatie staat voor evenwicht. Bij de minder betrokken vormen van participatie wordt alles door de organisatie aangestuurd en wordt het publiek uitgenodigd om bij te dragen, maar blijft de eindbeslissing steeds in handen van de organisatie. Bij de maximale vorm van participatie (zelfbeslissing door het publiek) heeft de organisatie een ondersteunende rol. Wij geloven in een toekomst waarin het publiek niet langer enkel ontvanger van tentoonstellingen en podiumproducties is, maar echt een actieve en gelijkwaardige partner wordt die de kunstorganisaties cocreëert.

Daarbij sluit een derde manier om naar participatie te kijken aan, namelijk met een focus op het participatiedomein of de participatievorm. Op basis van een brede literatuurstudie kunnen vier vormen worden onderscheiden: participatie aan een aanbod van een kunstorganisatie, participatie aan het maken van een kunstwerk, participatie aan het kunstenveld (culturele democratie) en participatie aan het kunstbeleid.¹ Met PAZ zetten we in op de vierde vorm: participatie aan het kunstbeleid, met name het beleid binnen kunstorganisaties: organisatieparticipatie. We nodigen participanten niet uit om mee een kunstwerk te maken of om hun eigen creaties te tonen, en het is ook niet de bedoeling dat ze aan een bepaald aanbod participeren. Integendeel, het doel is net om via hun experimenten het aanbod in kunstorganisaties te veranderen, en dan specifiek met betrekking tot de ondersteuning van de beleving en interpretatie door toeschouwers. Door het publiek uit te dagen om vanuit hun eigen ervaringen, interesses en noden een project binnen een kunstorganisatie uit te werken, willen we inzichten verwerven die de toekomstige koers mee kunnen bepalen.

0.3 PAZ-5

PAZ-5 is het sluitstuk van het hele Publiek Aan Zet-project, en is – juist daardoor – een buitenbeentje.

In PAZ-1 en PAZ-3 nodigden we participanten uit om via het maken van een tentoonstelling hun visie op de publieksbeleving in een kunstmuseum te ontwikkelen en tonen. In PAZ-2 en PAZ-4 gaven de participanten hun visie op de publieksbeleving in een theatercontext vorm in een omkaderend programma. Al deze experimenten boden inspiratie op beleidsniveau: elementen die de organisaties kunnen meenemen in hun koersbepaling. Ze waren ook opgezet als maximaal participatieve projecten (zelfbeslissing), waarbij de participanten in PAZ-4 er zelf voor kozen om meer cocreërend/adviserend tewerk te gaan.

Voor PAZ-5 was vanaf de start van Publiek Aan Zet in 2013 een tweede samenwerking met M Leuven voorzien. Het was de bedoeling om zoals bij PAZ-1 en PAZ-3 een tentoonstellingsproject op poten te zetten, om op die manier de doorheen de trajecten steeds verder ontwikkelde methodiek een laatste keer te toetsen in een vergelijkbare context als waar het allemaal begon. Het bleek echter dat zowel M als Publiek Aan Zet intussen klaar was voor iets anders. M was sinds PAZ-1 sterk geëvolueerd, en had ook op het vlak van participatie grote stappen gezet, onder meer met eigen participatieve tentoonstellingsprojecten. En binnen PAZ wilden we de methodiek juist eens toetsen aan een ander soort project, en dat experiment heeft M mogelijk gemaakt.

Er is dan besloten om een adviesgroep voor M op te richten: PAZ-5 zou het piloottraject worden waarin een format en de methodiek werden getest, wat daarna door M zou worden voortgezet en doorontwikkeld. Hier hebben we dus de maximale participatiegraad van zelfbeslissing losgelaten en ingeruild voor advies, maar we zijn wel dichter naar de cockpit van de organisatie opgeschoven, met het potentieel om impact te hebben op veel meer aspecten die de publieksbeleving beïnvloeden, dan ‘enkel’ tentoonstellen en bemiddelen. En tegelijk is duurzaamheid ook veel meer in een dergelijk initiatief ingebouwd dan bij een eenmalig en meer extreem experiment (hoewel dit bijvoorbeeld in M duidelijk wel een accelerator is geweest).

1. Het participatiekader werd ontwikkeld binnen het onderzoek naar de Functie Participatie in het Kunstendecreet, uitgevoerd in opdracht van CJSM door Lynn De Pourcq, Veerle Matthijs, Marijke Van Eeckhaut en Inge Van Reeth (Karel De Grote Hogeschool, 2016).

0.4 Onderzoek naar PAZ: onderzoeksvragen en methodiek

Binnen PAZ nemen onderzoek en reflectie een bijzondere plaats in. Daarbij focussen we op twee aspecten. Aan de ene kant is er de vraag wat we kunnen leren van het publiek in verband met interpretatiestrategieën en -noden van bezoekers, en de mogelijkheden om hen daarin te ondersteunen. Aan de andere kant is er de vraag wat we kunnen leren van de trajecten naar de uitwerking van een participatiemethodiek toe.

PAZ vindt het belangrijk dat bezoekers een kwalitatieve kunstervaring hebben. Vandaar dat we onderzoek doen naar interpretatiestrategieën en -noden van bezoekers, en manieren om hen daarin te ondersteunen. Dat onderzoek vormt niet alleen een aanvulling op de kennis ter zake, het is heel specifiek een praktijkaanvulling op de theorie. Het materiaal dat we verzamelen, komt immers rechtstreeks voort uit het project van de participanten. In het geval van PAZ-5 gaat het om een analyse van hun feedback en advies aan M, geformuleerd tijdens het piloottraject: wat leert dat ons over de publieksbeleving en hoe die te optimaliseren? Wat kan je daaruit meenemen als organisatie voor toekomstig beleid?

PAZ vindt het belangrijk om participatie zo kwalitatief mogelijk te begeleiden. Het is dan ook de bedoeling om doorheen de vijf PAZ-trajecten de methodiek voor organisatieparticipatie op punt te stellen. Hoe kan je participatie begeleiden (methodiek) en hoe kan je participatie zinvol inschakelen in een kunstorganisatie (reflectie)? In elk traject onderzoeken we wat wel en niet werkte, en daarop bouwen we in het volgende traject voort. Voor dat onderzoek hebben we in het kader van PAZ-5 evaluatiegesprekken gehad met de participanten en met de begeleiders.

In een gesprek met de partner wordt gereflecteerd over wat de bevindingen voor (de toekomstige koers van) de organisatie kunnen betekenen. Daarnaast worden de onderzoeksresultaten meegenomen in de volgende PAZ-trajecten waar ze de experimenten van de participanten verder kunnen voeden en de methodiek verder helpen ontwikkelen. Alle resultaten en ervaringen worden uiteindelijk verwerkt tot een instrument waarmee het veld zelf aan de slag kan.

In het PAZ-5 praktijkonderzoek stonden twee vragen centraal.

1. Wat leren we uit de analyse van de feedback en het advies op het vlak van beleving en interpretatie?

Of met andere woorden: welke suggesties hebben de participanten om de publieksbeleving te optimaliseren? Het project wordt beschreven en de output geanalyseerd.

2. Wat leren we uit dit proces voor de verdere uitwerking van de participatiemethodiek?

Bij deze onderzoeksvraag ligt de focus op de participanten en de begeleiders. Het traject wordt beschreven en aangevuld met kritische reflecties van participanten en begeleiders verzameld door middel van evaluatiegesprekken en andere evaluatievormen.

Dit document is het onderzoeksrapport van PAZ-5, uitgevoerd door Bamm! (tot begin 2020: Mooss). Cera financiert het onderzoek en volgt het mee op.

DEEL 1

Het optimaliseren van de publieksbeleving

In het eerste hoofdstuk focussen we op wat we kunnen leren van de participanten in verband met interpretatiestrategieën en -noden van bezoekers, en mogelijkheden om de publieksbeleving te optimaliseren.

We starten met een korte beschrijving van het project: de opzet (de vorm van de adviesgroep en de doelstellingen) en de drie thema's die aan bod kwamen in dit pilootjaar. Een PAZ-project wordt altijd opgezet om met een vorm van organisatieparticipatie te experimenteren, wat wil zeggen dat we uit het project beleidsadviezen voor de kunstorganisatie kunnen destilleren. Het is de bedoeling van de adviesgroep dat de participanten museumbreed feedback en advies geven, maar als opstart werd gekozen voor thema's die dicht bij hun eigen beleving liggen. Op die manier verkrijgen we ook inzichten die aansluiten bij onze eerste onderzoeksvraag.

In het tweede deel van dit hoofdstuk gaan we dieper in op de beleidsadviezen. Aan de ene kant is een sterkte van een adviesgroep dat er een grote hoeveelheid aan concrete feedback en adviezen wordt gegenereerd, die inspiratie kan bieden voor diverse aanpassingen in de praktijk. Tegelijk biedt een analyse van die concrete bedenkingen en ideeën ook meer overkoepelende krachtlijnen voor toekomstig beleid. We bekijken per behandeld thema welke krachtlijnen of grote beleidsadviezen we kunnen zien.

In de conclusie van dit hoofdstuk zoomen we verder uit om vast te stellen dat er over het geheel van de drie thema's die werden behandeld, drie grote aandachtspunten in het oog springen: een toegankelijke, warme omgeving; een uitnodigende, stimulerende en gevarieerde bemiddeling; verbinding en inclusie.

1.1 Beschrijving van het project

OPZET

PAZ daagt haar participanten uit om een kunstorganisatie onder de loep te nemen en na te denken over manieren om de beleving van het publiek te optimaliseren. Voor het vijfde traject ging PAZ een tweede samenwerking aan met M Leuven. M heeft al verschillende rechtstreekse lijnen met zijn publiek: participatieve tentoonstellingen, een klankbordgroep binnen de M-bassadeurs voor de eigen werking, consultatie van leerkrachten in verband met het aanbod voor scholen etc. Daarom werd besloten om het traject van PAZ-5 in te zetten voor de gezamenlijke ontwikkeling van een andere participatievorm binnen het museum, namelijk een adviesgroep die betrokken wordt bij het museumbeleid in de breedte.

In eerste instantie werd gedacht aan een soort schaduwkabinet, waarbij de adviesgroep over dezelfde agenda zou gaan als de Raad van Bestuur van M. Maar aangezien deze agenda dikwijls heel technisch, soms gevoelig (bijvoorbeeld personeelszaken) en veelal eerder abstract en strategisch is, werd besloten om het over een andere boeg te gooien. Bovendien bestaat er reeds een adviesgroep van experts die de Raad van Bestuur ondersteunt. Er werd dan voor gekozen om een publieksadviesgroep op te richten die met het meer concrete niveau van staf en directie zou interageren, om – zeker in de beginfase – vooral te worden betrokken bij het operationele beleid met een snellere impact op de publieksbeleving. Daarbij zou ook worden bekeken hoe de publieksadviesgroep een stem kon krijgen in de expertadviesgroep (Adviescomité) op het niveau van de Raad van Bestuur.

Het is steeds de bedoeling van PAZ en de kunstenpartners om vormen van beleidsparticipatie te ontwikkelen, waarbij het publiek mee de koers bepaalt: het publiek ontwikkelt een visie en experimenteert, wij leren. Tot en met PAZ-4 haalden we de beleidsaanwijzingen uit concrete projecten; de trajecten waren projectmatig en toegespitst. Bij PAZ-5 halen we de beleidsaanwijzingen uit feedback en advies: uit de concrete opmerkingen, bedenkingen, vragen en ideeën van de participanten kan het museum beleidsadvies destilleren voor de korte en langere termijn. Het publiek wordt structureel en procesmatig betrokken bij het beleid, in het hart van het museum en dus potentieel museumbreed.

PAZ-1 tot en met 4 stonden open voor participanten van verschillende leeftijden, maar voor deze adviesgroep wilde M specifiek jongeren tussen 16 en 26 jaar uitnodigen. De nieuwe adviesgroep is bedoeld om jongeren bij het beleid te betrekken, om beter aansluiting te vinden bij de jongere generaties en bij een breder publiek in het algemeen, en zo het museum toegankelijker en inclusiever te maken. De jongerenadviesgroep heeft het mandaat om het museum te analyseren vanuit hun eigen beleving en op basis daarvan feedback te geven en adviezen te formuleren. Ze nemen geen beslissingen, maar het museum engageert zich om de feedback en adviezen ernstig in overweging te nemen en telkens met de resultaten en argumenten terug te koppelen.

THEMA'S

Het is de bedoeling dat de jongerenadviesgroep (verder in dit rapport JAG genoemd) feedback geeft op de werking, het beleid en beleidsvoorstellen, de directie en staf adviseert in verband met actuele vragen én eigen adviezen formuleert (als kritische vrienden).

In het eerste werkingsjaar van de JAG kwamen drie grote thema's aan bod: de bezoekerservaring, het horecaconcept en de digitale communicatie in coronatijden.

Voor de bezoekerservaring analyseerden de participanten de publieksbeleving in het museum van aankomst tot vertrek. Ze hebben eerst een checklist opgesteld met elementen die ze belangrijk vonden voor de museumbezoeker, vervolgens trokken ze zelf in kleine groepjes het museum in, om tot slot hun bevindingen samen te leggen, te bespreken en feedback en advies te formuleren. De aandachtspunten waren: je thuis voelen (mentaal en fysiek comfort), inhoudelijk en ruimtelijk je weg vinden, kapstokken voor de tentoonstellingen en informatie krijgen (inhoud, format, stijl, niveau, hoeveelheid), ondersteuning van doelgroepen, uitgenodigd en ondersteund worden om je eigen interpretatie te creëren.

Aangezien de participanten bij het eerste thema al op het belang van een museumcafé hadden gewezen en ze ook graag aan een concrete vraag om input van het museum wilden werken, legde M als tweede thema de toekomstige invulling van de horeca in het museum aan de JAG voor. M was het concept volop aan het ontwikkelen en deze vraag werd aan verschillende betrokkenen gesteld. De participanten hebben gebrainstormd over de randvoorwaarden waaraan de nieuwe horeca-invulling volgens hen moest voldoen en over de look & feel.

Voor het derde thema werden twee sessies voorbereid waarin de participanten in gesprek zouden gaan met communicatiemedewerkers van M, maar omwille van de lockdown konden deze niet plaatsvinden en werd als alternatief aan de JAG gevraagd om de digitale communicatie van het museum onder de loep te nemen. In het kader van de coronamaatregelen had M een digitaal offensief ontwikkeld op de website en de sociale media, en het was dus heel relevant om dit door de participanten te laten evalueren.

1.2 Analyse

Wat vinden de participanten belangrijk voor het optimaliseren van de publieksbeleving?

BEZOEKERSERVARING

Uit hun feedback en advies in verband met de bezoekerservaring in het museum, kunnen we de volgende krachtlijnen destilleren.

Aandacht voor fysiek comfort en omkadering.

—

De aanwezigheid van lockers en de zitgelegenheid worden positief gewaardeerd. Er zijn opmerkingen over de belichting die het lezen van de teksten soms bemoeilijkt, en over de letters die vaak te klein zijn. De museumshop wordt onaantrekkelijk bevonden en de afwezigheid van een museumcafé wordt als een groot gemis ervaren.

Aandacht voor oriëntatie.

—

Er komen verschillende opmerkingen over de weg vinden. De toiletten zijn bijvoorbeeld goed aangeduid, maar de toegang tot het terras is dan weer niet helder. Er is een duidelijke nood aan meer overzicht: hoeveel is er te zien, hoe groot is het, wat bevindt zich waar, waar is het begin, wat is de aangewezen route? De huidige situatie werkt fomo in de hand.

Ook de inhoudelijke oriëntatie verdient aandacht volgens de participanten. Ze willen graag meer duidelijkheid over wat een collectiepresentatie is en wat een tijdelijke tentoonstelling, en tot wanneer de tentoonstellingen lopen. Ook zaken als randinformatie en prijzen mogen beter toegankelijk zijn. Er zijn ook vragen over de museumregels: er wordt wel een en ander meegegeven door de pictogrammen achter de balie, maar er zijn veel onduidelijkheden over wat je wel en niet mag aanraken (zie hieronder).

Aandacht voor activiteiten, participatie en interactie in de tentoonstellingen.

—

De participanten appreciëren het aanbod van dingen mogen aanraken, doen, uitproberen etc., maar dit is iets waarmee het museum meer mag uitpakken, het is nu allemaal te discreet. De participanten geven aan dat het voor hen meestal niet duidelijk is wanneer ze iets mogen aanraken (bv. de piano in de hal of het kunstwerk van Balcou en op verschillende plaatsen in Borman) en dat daar ook schroom rond bestaat gezien de museumcode; dit moet er met andere woorden in het groot en niet mis te verstaan bij.

Eén groot scherm om een activiteit op te doen is frustrerend: je kan beter werken met verschillende tablets zodat verschillende bezoekers tegelijkertijd de activiteit kunnen uitproberen.

Er is vraag naar meer mogelijkheden om te participeren in de zin van ‘iets achter te laten’, van iets ludieks over een mening tot feedback met betrekking

tot de tentoonstellingen en het museum in het algemeen.

Sommige publieksbegeleiders worden door hun walkietalkies als bewakers ervaren, waardoor je je minder op je gemak voelt en de drempel om hen aan te spreken met eventuele vragen groot is. Anderen zijn dan weer niet herkenbaar, omdat ze geen herkenningsteken dragen. Maar als de participanten met een publieksbegeleider in interactie gingen, vonden ze dat wel een meerwaarde door het persoonlijke enthousiasme van die persoon en de extra info die ze kregen. Het advies is om de publieksbegeleiders meer zichtbaar en aanspreekbaar te maken, meer te verduidelijken dat zij er zijn voor het publiek en het publiek op weg kunnen helpen, dat ze persoonlijke verhalen te vertellen hebben; en dat de begeleiders ook zelf meer die interactie zouden opzoeken.

Aandacht voor informatie.

—

Over het algemeen vinden de participanten dat er meer informatie moet zijn, meer tekst aan de muren. De geschreven informatie mag ook meer worden aangevuld met beeldmateriaal (bv. foto van de kunstenaar bij een solotentoonstelling) en door een audioversie (luisteren is gemakkelijker te combineren met kijken). Hier en daar is de informatie te ver gesitueerd van het/de object/en.

De audiogids zouden ze zelf niet zo snel spontaan opnemen; dat ze er zijn (en gratis zijn) moet beter worden aangeduid, maar vooral wat hun meerwaarde voor de bezoeker zou kunnen zijn. Het blijkt dat de audiogids vooral wordt geapprecieerd bij Waanzin (de meerstemmigheid en daarbinnen de variatie en het persoonlijke worden sterk gewaardeerd). Bij Borman is het de combinatie van de audiogids en de diverse media in de tentoonstelling die een duidelijke meerwaarde vormt: hier is het de actualisering die sterk wordt bevonden, de raakvlakken met hun leefwereld vandaag. De tentoonstelling van Borman op zich zag er niet aantrekkelijk uit voor de participanten en ze zouden er niet naartoe zijn gegaan zonder deze opdracht; dat wil dus zeggen dat de bemiddeling die voor hen de lijnen legt, veel prominenter in beeld moet komen.

Er moet meer aandacht komen voor informatie bij de hedendaagse kunst. De participanten zien vaker dat er bij hedendaagse kunst minder bemiddeling is, maar net daar hebben ze meer houvast nodig. Nu is het weinig toegankelijk en voelt het elitair aan.

Aandacht voor specifieke noden.

—

De participanten appreciëren bijvoorbeeld expliciet de aanwezigheid van genderneutrale toiletten en het aanbod voor gezinnen. Het aanbod voor bezoekers met een visuele handicap mag meer worden benadrukt op de website, en mag ook nog worden uitgebreid in het museum. De participanten stellen voor om iets te ontwikkelen voor pubers/jongvolwassenen, omdat die groep dikwijls uit de boot valt.

Naar het museumbeleid toe zou je deze krachtlijnen in twee grote aanbevelingen kunnen vertalen.

Ten eerste geven de participanten duidelijk aan dat de museumomgeving zelf nog een aantal drempels opwerpt doordat het een vreemde context blijft waar je te weinig inzicht in hebt, waarin je niet intuïtief kan bewegen, waar

je niet altijd weet wat kan en wat niet of wat voor jou een meerwaarde zou kunnen zijn en wat niet, waar je je ook niet altijd op je gemak voelt. Ook in de vorige PAZ-trajecten kwam steeds weer het belang naar boven van een gastvrij onthaal, een persoonlijke aanpak, bezoekerscomfort, oriëntatie, kortom: een toegankelijke, warme omgeving.

Ten tweede geven de participanten mee dat ze nood hebben aan meer informatie, in verschillende formats. Ze appreciëren expliciet meerstemmigheid, linken naar hun leefwereld vandaag, activiteiten, participatie en interactie. Daar mag er meer van zijn, en het mag meer aanwezig zijn. Ook dat komt overeen met de signalen die participanten in de vorige PAZ-trajecten gaven, namelijk dat een uitnodigende, stimulerende en gevarieerde bemiddeling belangrijk is.

En tot slot is er ook, eveneens parallel aan eerdere vaststellingen binnen PAZ, aandacht voor diversiteit onder de bezoekers, en het wegnemen van mogelijke drempels.

HORECACONCEPT

Het is opvallend hoe uit een analyse van de ideeën van de participanten rond de randvoorwaarden en look & feel waaraan de toekomstige horeca in M volgens hen moet voldoen, vergelijkbare krachtlijnen komen als uit hun feedback en advies in verband met de bezoekerservaring. Een museumcafé is dan ook een onderdeel van de bezoekerservaring (wat ze daarin hadden gemist). De parallellen hebben echter niet alleen te maken met de inrichting en organisatie van de omgeving, wat voor de hand ligt als het om een horecaconcept gaat, maar ook met informatie/bemiddeling. Hun invulling van het horecaconcept is met andere woorden heel erg gericht op het optimaliseren van de publieksbeleving, ook inhoudelijk.

Een toegankelijke, warme omgeving.

De participanten vinden de toegankelijkheid belangrijk, zowel van buitenaf als vanuit het museum (het moet in elkaar overlopen, ondersteund door een goede signalisatie).

Er moet een uitnodigende, open, gezellige, speelse sfeer zijn waar diverse bezoekers zich welkom voelen; ook niet te formeel en zeker betaalbaar. Het moet ook gezins/kindvriendelijk zijn.

Rust en comfort zijn belangrijk, en de tuin moet hier zeker ook voor worden ingeschakeld. Het moet een plek zijn voor ontmoetingen, gesprek, gezelschapsspelletjes, studeren, de krant lezen. Tegelijk zou het ook fijn zijn als er een programmering met evenementen is (zie ook hieronder).

Het publiek moet kunnen participeren, bijvoorbeeld door muziek te kiezen, bij te dragen aan een pop-up museum, kunstwerken te selecteren die worden opgehangen, of door een initiatief als een podium bieden aan conservatoriumstudenten. Ook een hashtag voor Instagramstories wordt geapprecieerd. Er wordt ook geopperd om een gemeenschapsgevoel te creëren door foto's van bezoekers aan de muur te hangen.

De participanten geven ook een aantal waarden mee: fairtrade, lokaal, duurzaam, sociaal.

Een uitnodigende, stimulerende en gevarieerde bemiddeling.

De participanten vinden het belangrijk dat er een link is met het museum: het is geen gewoon café, maar een museumcafé, er moet kunst zijn. Er wordt gesproken over catalogi en andere boeken om in te bladeren, ruimte om feedback achter te laten of voor creatieve verwerkingen van de tentoonstellingen, maar bijvoorbeeld ook plaats voor jonge kunstenaars om tentoon te stellen.

De evenementen die de participanten hier zouden willen bijwonen, hebben bijna allemaal een link met de inhoudelijke werking van het museum: kunstenaarsgesprek, discussieavond, workshop over een techniek/topic uit een tentoonstelling, muziekoptreden, film op groot scherm (in de tuin, met kamperen), minilezingen (4x4 minuten bijvoorbeeld) over interessante stukken uit het depot, eventueel gegeven door studenten kunstwetenschappen.

Nog een ander idee: kletsstof (vraagjes op tafel als *conversation starter*, gelinkt aan kunst). Of stellingen waarop je kan reageren, activiteiten om te doen.

DIGITALE COMMUNICATIE

De analyse en bespreking van de digitale communicatie van M in coronatijden raakt verschillende aspecten aan. Naast typische communicatie-elementen zoals de manier waarop Instagram wordt gebruikt, zit er ook veel tussen dat in verband kan worden gebracht met de optimalisering van de publieksbeleving van het museum – online. We kunnen die feedback en adviezen in vier grote aandachtspunten samenvatten.

Meer (diverse) inhoud.

De participanten zouden graag online aan gesprekken met kunstenaars deelnemen, en ze suggereren daarvoor uiteenlopende formats: een platform om kunstenaars en publiek te matchen, kunstenaars die vragen van het publiek beantwoorden, een webinar met een bekende kunstenaar. Ze hebben ook ideeën rond een verbreding van het kunstaanbod (gedichten, literatuur ... matchen met een kunstwerk), meer inzetten op een blik achter de schermen (bv. filmpje van de zilverclub die komt poetsen, medewerkers die vloggen), kunstwerken in de kijker zetten die ook over een crisis gaan, een platform bieden aan kunstenaars die via hun kunst in interactie willen treden met het publiek. Daarnaast opperen de participanten ook dat M deze tijd zou kunnen proberen vast te leggen in audio, beeld ... (waarbij ze specifiek opmerken dat de herkenning van de gedeelde situatie verbindend kan werken).

Meer actie.

De participanten zouden liever niet enkel (passief) kijken naar tours en filmpjes, maar ook graag uitgenodigd of uitgedaagd worden om iets te doen (laagdrempele, activerende uitlaatklep; langere opdrachten voor kinderen zoals die er nu ook al zijn; challenges via sociale media). De vraag naar een mogelijkheid om in interactie te treden met een kunstenaar (zie hierboven, zowel in gesprek als via kunst) ligt ook in deze lijn. Er zijn ook ideeën zoals het publiek dat een emoticon kan opsturen naar het museum en dan een kunstwerk terugkrijgt als antwoord, of het posten van recepten in het kader van het Laatste Avondmaal.

Meer connectie.

—

Daarnaast vinden de participanten dat M via de online kanalen meer moet inzetten op verbinding en op het bouwen aan een bredere gemeenschap dan kunstliefhebbers alleen. Ideeën zijn boodschappen van grootouders naar kleinkinderen en andersom faciliteren, bijvoorbeeld via kunstwerken met een boodschap erbij, of ook andere hashtags gebruiken namelijk van buiten M zodat je via Instagram echt andere groepen kan aanboren. De JAG vindt dat het online nu te veel draait om M zelf, en dat deze kanalen net kunnen worden gebruikt om anderen meer te betrekken en samen te brengen. M reageert momenteel wel goed op reacties en commentaren, maar dat kan meer proactief. In dezelfde lijn ligt ook de vraag om de inhoud persoonlijker te maken: wie werkt er, wat doet die, wat mist die tijdens de lockdown van M? Tot slot benoemen de participanten ook de mogelijkheid van M om in deze tijd troostende ontspanning te bieden.

Meer leven.

—

Niet alleen inhoudelijk, maar ook qua stijl mag de online communicatie voor de participanten minder het museuminstituut representeren, en meer aansluiting zoeken bij het leven erbuiten: meer humor, het mag meer leven en bruisen, de vorm gaat nu door de nadruk op de huisstijl te dikwijls boven de inhoud en dat doet er afbreuk aan, het museum moet daar meer durven uit te breken (de Instagrampagina voelt nu artistiek en koud aan, wat ze niet bij het medium vinden passen). Er mag ook meer systematisch en doelgericht content worden gegenereerd, nu lijkt het soms ad hoc, alsof er wordt gewerkt met wat er nog ligt. En specifiek in het kader van corona wordt ook nog opgemerkt dat de toon positiever mag, meer vooruit met de geit dan focus op de problemen.

Het is heel opvallend hoe hoog verbinding en inclusie hier op de agenda staan. Dit loopt als een rode draad doorheen de vier bovenstaande aandachtspunten, van de vraag om een meer levendige en positieve toon over de suggestie om een meer persoonlijke kant van het museum te tonen tot de ideeën rond interactie. De online kanalen worden duidelijk gezien als een middel om meer, en meer verschillende mensen aan te spreken en te betrekken en om mensen met elkaar en met het museum te verbinden. Daarbij plaatst de JAG de kanttekening om in de context van al dit online geweld wel oog te blijven hebben voor de minder digitaal geletterden. Daarnaast zien we hier ook, op hun eigen manier, de krachtlijnen van toegankelijkheid en warmte, en een uitnodigende, stimulerende en gevarieerde bemiddeling terugkomen.

JONGERENPROOF?

Een van de doelstellingen van de JAG was om meer aansluiting te vinden bij jongere generaties, naast een breder publiek in het algemeen. Dus kunnen we de vraag stellen: zijn deze resultaten specifiek voor jongeren?

De bevindingen in verband met de bezoekerservaring komen overeen met wat we weten uit internationaal bezoekersonderzoek en uit museumstudies, en geven dus inderdaad accurate aanwijzingen om het museum toegankelijker te maken voor een breder publiek. Tegelijk is het wel belangrijk om te zien dat dezelfde noden leven in deze leeftijdsgroep (en dat bijvoorbeeld hedendaagse kunst hen niet natuurlijker komt aanwaaien dan bij oudere museumbezoekers, wat soms wordt gedacht), en hoe zich dat dan concreet vertaalt naar de specifieke context van M. De duurzame samenwerking met een adviesgroep zoals deze kan er ook voor zorgen dat bepaalde pijnpunten, die dikwijls al langer gekend zijn, ook effectief worden aangepakt, omdat er museumbreed draagvlak voor kan worden gecreëerd door het gesprek met de participanten aan te gaan en omdat de participanten aanpassingen (of het gebrek eraan) ook mee kunnen opvolgen (en de vinger aan de pols houden van evoluties).

De ideeën voor het nieuwe horecaconcept lopen eveneens in grote mate parallel aan wat er uit de werkgroep binnen het museum kwam, wel met een aantal specifieke accenten. Zo was de nadruk op bemiddeling (participatie, kunst, link met de tentoonstellingen) iets wat de participanten in het project brachten. Op die manier is het toch belangrijk gebleken om ook over dit onderwerp de jongeren te horen. Hetzelfde beeld is er voor de analyse van de online communicatie in coronatijden. Dat was omwille van de omstandigheden echter een veel beperktere oefening dan voorzien, en het valt te verwachten dat een uitgebreidere discussie over dit thema meer zal opleveren dat typisch is voor jongeren, aangezien communicatie net een onderwerp is waarvoor het zeer relevant is om de visie van de jongere generaties te horen. De verwachting is dat zij daar anders tegenaan kijken dan oudere generaties, en zowel een bevestiging als een weerlegging van die verwachting is interessant.

Op basis van het eerste werkjaar van de JAG kunnen dus verschillende beleidsaanbevelingen worden geformuleerd die de beleving van het museum door een breed publiek kunnen optimaliseren. Er zijn ook specifieke jongeren-accenten uitgekomen, maar dat zou meer uitgesproken zijn geweest als de communicatie aan bod was gekomen zoals voorzien, dus dit moet zeker opnieuw worden opgenomen en verder uitgespit met de focus op hun beleving, waardering en gebruik van communicatie. Aan de andere kant is het ook net een geruststelling dat er op het vlak van interpretatie en beleving niet veel verschillen zijn tussen jongere en oudere generaties; een JAG kan op die manier weliswaar niet voor iedereen, maar inderdaad wel voor een breder publiek spreken, zoals was verwacht.

De participanten hebben tijdens hun eerste tussentijdse evaluatie van het traject in december ook gebrainstormd over thema's die ze graag onder de loep wilden nemen. Het horecaconcept en (deels) communicatie werden daar al van opgepikt, andere opties waren onder andere nog de look & feel in het museum, duurzaamheid, scholenwerking, rol in de gemeenschap, diversiteit en inclusie. Hier zit zeker ook nog het potentieel voor specifieke jongereninzichten, en allemaal zijn ze relevant naar de beleving van een breed publiek toe. Een ander topic dat we kunnen suggereren dat interessant is om met jongeren te bespreken, zijn de waarden van het museum. Uit onderzoek blijkt dat jongere

generaties meer waardengedreven keuzes maken, wat dit een relevante oefening maakt om met de JAG te doen. Voor het eerste werkjaar werd gekozen om met meer concrete thema's te beginnen, maar dergelijke meer abstracte (en museumbrede) beleidsoefeningen moeten zeker ook op het programma komen.

1.3 Conclusie

Wat kunnen we hieruit leren om de publieksbeleving te optimaliseren?

Er zit veel oog voor detail in de resultaten van het eerste werkjaar van de JAG: er zijn veel concrete opmerkingen en ideeën die zeker kunnen inspireren. Als je uitzoomt en naar het grote plaatje kijkt, dan springen er drie krachtlijnen uit:

- Een toegankelijke, warme omgeving: overzicht, inzicht, gastvrijheid, bezoekerscomfort, een persoonlijke aanpak, informeel, ontmoeting, participatie, uitnodigend ... zijn hier kernbegrippen.
- Een uitnodigende, stimulerende en gevarieerde bemiddeling: informatie, diverse formats, actie, participatie, interactie, meerstemmigheid (persoonlijk en gevarieerd), linken naar hun leefwereld vandaag, evenementen ... zijn hier kernbegrippen.
- Verbinding en inclusie: hier draait het om drempels wegnemen, diverse mensen betrekken, connectie en verbinding, samen aan een gemeenschap bouwen.

Deze vaststellingen sluiten aan bij de eerdere resultaten uit PAZ-1 tot en met 4 en bij wat we weten uit internationaal onderzoek, waarbij de jongeren een aantal eigen accenten leggen zoals de nadruk op verbinding en actie. Daarbij is het belangrijk om deze grote lijnen steeds te blijven verbinden met de detailopmerkingen, omdat die concretiseren hoe je hierin als kunstorganisatie stappen kan zetten. Daar zit de grote meerwaarde van een adviesgroep zoals deze: kunstorganisaties zijn bezig met een toegankelijke, warme omgeving, met een uitnodigende, stimulerende en gevarieerde bemiddeling, en met verbinding en inclusie, maar niemand anders dan de bestemmelingen van al die inspanningen, het publiek, kan ons vertellen wat echt werkt en wat niet en wat prioriteiten in veranderingsprocessen kunnen zijn. Participatie herinnert ons aan wat er (nog) moet gebeuren, kan concreet inspireren tot verandering op korte en langere termijn en kan daarvoor ook draagvlak creëren. Zo kunnen we samen een nog betere versie van de kunstorganisatie cocreëren.

DEEL 2

De participatiemethodiek

Het tweede hoofdstuk draait rond de vraag wat we kunnen leren van dit traject voor de verdere ontwikkeling van de participatiemethodiek.

Het hoofdstuk bestaat uit drie grote delen. In het eerste deel beschrijven we het traject: hoe de werking van de JAG in elkaar zat, wat goed ging en waar er problemen waren. We gaan in op wie de participanten en de begeleiders waren, en op de werkpunten en sterke elementen in de rekrutering (met name de kick-off was nieuw voor PAZ en een groot succes). We bespreken de opbouw van het traject: welke sessies er werden georganiseerd en wat de aanpassingen als gevolg van de lockdown waren. Vervolgens komen de verschillende aspecten van het format aan bod, van de inhoudelijke werking tot de praktische organisatie, afgesloten met een reflectie op mogelijke andere formats. Tot slot evalueren we de experimenten met de feedbackloop, een zeer belangrijk maar tegelijk ook heel uitdagend onderdeel voor een goede werking van een adviesgroep.

In het tweede en derde deel komen de betrokkenen zelf aan het woord via kritische reflecties verzameld van participanten en begeleiders in evaluatiegesprekken en andere evaluatievormen. Met de participanten bespraken we hun motieven om deel te nemen en wat ze uit hun ervaring leerden, en we evalueerden met hen de groep, de feedback- en advieswerking, de interne werking en de begeleiding van het proces. De begeleiders namen de organisatie, het proces en de resultaten onder de loep. Voor de participanten en de begeleiders was het project een groot succes en een zeer waardevol initiatief, zowel voor henzelf persoonlijk als voor het museum. Het grootste pijnpunt zat in de feedbackloop, en daarmee verbonden het gegeven dat de inbedding van de JAG in het museum nog moest groeien. Samenvattend waren de betrokkenen het erover eens dat de JAG na het pilootjaar klaar is om uit de startblokken te schieten als volwaardige adviesgroep voor het museum.

Vanuit het oogpunt van PAZ was dit project interessant omdat de opzet verschilde van de andere projecten. In de conclusie focussen we dan ook specifiek op de inzichten die dit traject ons biedt met betrekking tot de verdere uitwerking van de participatiemethodiek. We bouwen met de inzichten uit PAZ-5 voort op de vaststellingen uit de vorige vier PAZ-trajecten, om zo tot een aantal adviezen te komen die de basis zullen vormen voor het afrondende instrument dat in het najaar zal worden voorgesteld.

2.1 Beschrijving van het traject

Het traject liep van 24 oktober 2019 tot en met 2 juli 2020. Het traject van PAZ-5 was de pilootfase voor de jongerenadviesgroep voor M: in dit traject zou gezamenlijk een werking worden ontwikkeld, waarin PAZ verder zou kunnen werken aan de methodiek, en wat vervolgens zou worden voortgezet door het museum. Het traject was opgedeeld in een kick-off, drie inhoudelijke clusters, en een aantal input-, evaluatie- en sociale momenten. Door corona is het project niet verlopen zoals voorzien, maar is er vanaf half maart een alternatief programma gevolgd. De begeleiding gebeurde door een medewerker van Bamm! en een medewerker van M. Er namen 13 participanten deel.

2.1.1 Participanten en begeleiders

PARTICIPANTEN

Een groep jongeren verschilt in belangrijke aspecten van museummedewerkers, experts en bestuurders, en zal op die manier dus altijd een waardevol alternatief perspectief bieden met het potentieel om het museum een meer gastvrije plaats te maken: door de dialoog met mensen zonder specifieke museum-expertise, zal het museum niet alleen meer aansluiting vinden bij jongere generaties, maar ook bij een breder publiek.

Voor een PAZ-traject is het daarnaast belangrijk om te streven naar diversiteit binnen de groep participanten op het vlak van leeftijd, gender, opleiding, sociale, professionele en culturele achtergrond, kunstkennis en -ervaring, familiale situatie, interesses etc., omdat:

- Een diverse groep participanten uiteenlopende ondersteuningsnoden kan detecteren in een kunstorganisatie: participanten met verschillende achtergronden zullen oog hebben voor uiteenlopende invalshoeken bij het optimaliseren van de publieksbeleving.
- Een diverse groep ook van elkaar kan leren en zo betere resultaten kan bereiken, die een breder publiek kunnen aanspreken.
- De dialoog met een diverse groep de kunstorganisatie een realistischer beeld kan geven van de diversiteit binnen het publiek.

Voor de adviesgroep in M werd de leeftijdsvork beperkt van 16 tot 26 jaar, maar ook voor andere parameters waren er beperkingen gezien de uitdagingen van het project, met name een langer engagement (aan de jongeren die in het pilootproject stapten, vroegen we een engagement voor minimum de duur van het experiment, bij voorkeur met een extra jaar voor de doorstart in de permanente werking) en een conceptueel/abstracte doelstelling in plaats van zelf iets organiseren. Zeker voor het pilootproject was het van belang om intrinsiek gemotiveerde participanten binnen de geselecteerde leeftijdsvork te engageren die het project wilden trekken en ontwikkelen, en samen met de begeleiders de hobbels onderweg wilden overwinnen. Dat wil zeggen: jongeren die het voor zichzelf belangrijk vinden om deze uitdaging aan te gaan, en er voldoende meerwaarde in zien voor hun eigen ontwikkeling. Dat profiel zou dan in de jaren erna verder worden uitgebreid en gediversifieerd, eventueel ook door gerichte aanpassingen aan de werking zelf. Gezien de door omstandighe-

den zeer korte rekruteringsperiode voor dit project, waardoor het niet mogelijk was om bijvoorbeeld persoonlijk langs te gaan op scholen en andere plaatsen waar je een diversiteit aan jongeren kan treffen, werd dat in de praktijk verder vernauwd naar: jongeren die kunst belangrijk en waardevol vinden.

Dat brengt onvermijdelijk een bepaalde achtergrond met zich mee. Zo waren alle 13 participanten witte Belgen bezig aan hogere studies of hadden ze hun diploma gehaald (in tegenstelling tot de andere PAZ-trajecten). Die studies situeerden zich allemaal binnen de alfa- en gammawetenschappen, hoewel architectuur strikt genomen bij de bètawetenschappen is ingekanteld, maar gevoelsmatig is dat voor vele architecten anders. Binnen die contouren bestond de groep wel uit uiteenlopende profielen. De jongste participant was 18, de oudste 25 jaar (door de beperkingen in het rekruteringsproces zijn de scholieren te weinig bereikt). De meesten waren student, maar ook het perspectief van de actieve bevolking was vertegenwoordigd. Qua studies had een minderheid met de kunsten te maken (bv. ook bedrijfsmanagement en marketing, rechten, politieke en sociale wetenschappen, psychologie, taal- en letterkunde), en ook qua kunstkennis scoorden de participanten zich op enkele uitzonderingen na eerder laag. Sommige participanten waren ronduit fervente museumbezoekers, anderen hooguit occasioneel (met bijvoorbeeld een hoge drempel om alleen te gaan). Sommigen waren zeer vertrouwd met M, anderen bijna niet. Er waren zowel introverte als extraverte profielen aanwezig, observerende en actieve types, sommigen met voorkeur voor conceptuele en anderen voor concrete informatie. De interesses waren divers: kunsten in de meest uiteenlopende vormen natuurlijk (receptief en actief), maar ook diverse vormen van sport en lichaamsbeweging, politiek, ondernemen, jeugdbeweging, tech, reizen, koken, ecologie. Qua socio-economische achtergrond hebben we gepeild naar het beroep van de ouders, wat een meerderheid aan hoogopgeleiden opleverde (wel ook in bèta), maar ook verschillende andere profielen, wat garandeerde dat er ook wat dat betreft verschillende ervaringen en perspectieven naast elkaar bestonden in de JAG.

Het spreekt vanzelf dat deze kleine, intrinsiek gemotiveerde groep die zich engageerde om een project als dit van de grond te krijgen en die in een minimum van tijd bij elkaar was gebracht, geen aanspraak kon maken op representativiteit. De primaire parameters bij de rekrutering waren dan ook jong, leek en gemotiveerd. Tegelijk was wel voorzien om tijdens het pilootproject samen met de jongeren na te denken over de relevantie van en manieren om een grotere en potentieel meer diverse groep te bereiken, zowel in toekomstige rekrutering voor de JAG als bijvoorbeeld door een bredere consultatie van de achterban rond specifieke beleidsaanbevelingen. Een van de ideeën was dat de participanten allemaal het museum zouden bezoeken met iemand die dat normaal gezien niet zou doen, en daarover in gesprek zouden gaan (dit stond ook op de planning, maar kon door corona niet verder worden uitgewerkt). Zie punt 2.1.3 Format.

REKRUTERING

Voor de rekrutering hadden we door een samenloop van diverse omstandigheden (onder andere de timing van het startsein door de Raad van Bestuur van M en uiteenlopende visies op inhoud en stijl van de communicatie) uiteindelijk slechts een dikke drie weken, zelfs na het opschuiven van de startdatum. Op die tijd hebben alle betrokkenen alles uit de kast gehaald: de kanalen van M, Bamm! en Cera zijn ingeschakeld, via websites, sociale media, flyers, aanspreken van bezoekers op Sound of M, aanspreken van jongeren in de netwerken, aanspreken van leerkrachten in de netwerken, SLAC, buddy-project, Demos, wijkmanagers, studentenwelkom, jeugdendienst etc., maar het was niet meer haalbaar om dit, zoals oorspronkelijk voorzien, aan te vullen met gericht en persoonlijk bezoeken van bijvoorbeeld scholen om specifieke profielen te bereiken. Door het verschuiven van de startdatum was er ook geen gelegenheid om extra te rekruteren in secundaire scholen na het sluiten van de inschrijvingsdatum en voor de start van het inhoudelijk traject (zoals oorspronkelijk voorzien indien nodig), omdat daar de herfstvakantie viel.

Een bijzonder aspect in de rekrutering was de organisatie van een kick-off (24.10.2019). De communicatiecampagne nodigde jongeren uit om vrijblijvend deel te nemen aan een input/infomoment: een avond waarop ze in een informeel kader met een hapje en een drankje konden kennismaken met M (via speeddates met medewerkers en een kijkje achter de schermen in het depot, met de mogelijkheid om achteraf de vernissage bij te wonen), waar ze meer te weten konden komen over de opzet en doelstellingen van het project, de begeleiders en de intenties van M, en waar ze ook al werden uitgenodigd om hun ervaringen en ideeën te formuleren rond een aantal vragen. Op die manier kreeg M input van een bredere groep jongeren (de kick-off kende een mooie opkomst met 37 aanwezigen) en konden de jongeren die zin hadden in een langer engagement aftasten of het project iets voor hen zou kunnen zijn. Daarnaast bestond ook de mogelijkheid om rechtstreeks voor het project te kandideren.

Deze formule heeft goed gewerkt om te rekruteren: van 7 kandidaten voor de kick-off naar 20 erna. Uit die 20 kandidaten werden op basis van het profiel (diversiteit) en de motivatie 13 participanten geselecteerd (we mikten op min. 8 en max. 15 met het oog op voldoende kritische massa aan de ene kant en werkbaarheid aan de andere kant). De meesten waren op de kick-off geweest en hadden dit een echte meerwaarde gevonden, waar ze zowel met de inhoud, als de werkvormen, de mensen, de sfeer en aanpak, en de intenties en het engagement van het museum hadden kunnen kennismaken. De betrokkenheid van de vele medewerkers uit verschillende departementen van M (6 mensen, van depotbeheer over evenementen en bedrijfsbeheer tot tentoonstellingen) en de engagementsverklaring van de directeur werden vooral hoog gewaardeerd.

BEGELEIDERS

Het traject werd begeleid door een medewerker van Bamm!, Jolijn Vannoppen, en een medewerker van M, Elke Knoors. Ze organiseerden het hele traject samen en waren steeds in duo aanwezig bij de samenkomsten met de participanten. Daarbij was de rol van Jolijn eerder methodisch (begeleiding van de groep en de gesprekken) en de rol van Elke eerder inhoudelijk (organisatie van input vanuit en liaison met het museum). Volgens de participanten vulden zij elkaar organisch aan.

Daarnaast had de directeur van M zich geëngageerd als inhoudelijk aanspreekpunt op alle vergaderbijeenkomsten, en waren bij de voorbereidende besprekingen voor de opstart van PAZ-5 naast de directeur ook vertegenwoordigers aanwezig van zowel de afdeling publiekswerking als de afdeling oude kunst. De directeur heeft het project ook vooraf doorgesproken met de medewerkers en de Raad van Bestuur. M heeft daarbij specifiek gekozen voor een medewerker buiten de afdeling publiekswerking als begeleider en ankerpunt voor de JAG, als signaal dat participatie en het publiek het hele museum aanbelangen en niet alleen de publiekswerkers. De JAG werd direct verbonden met de diensten van de directie, als signaal dat ze zich met museumbrede thema's zouden bezighouden en dat het publiek centraal in het museum komt te staan. Dat hield in dat de methodische begeleiding naar Bamm! ging, aangezien deze knowhow zich in M vanzelfsprekend binnen de publiekswerking bevindt. M stond in voor de praktische organisatie en de inhoudelijke input en opvolging binnen het museum, Bamm! coachte de begeleiders vanuit het PAZ-perspectief en Bamm! en Cera volgden het praktijkonderzoek op (documentatie, evaluatie, analyse).

2.1.2 Het traject

Tijdens de pilootfase van de JAG (PAZ-5) moesten zowel de inhoudelijke feedback- en advieswerking worden ontwikkeld, als de interne werking vormgegeven, en dat alles samen met de participanten. Omdat uit de vorige PAZ-trajecten was gebleken dat vertrekken van een wit blad niet werkt, werd een eerste inhoudelijke cluster (thema) met een reeks werksessies voorbereid, direct gevolgd door een evaluatiemoment. Op die manier moesten de participanten niet uit het niets een werking ontwerpen, maar kon deze eerste ervaring worden geëvalueerd en vervolgens op basis van die bevindingen het tweede deel van het werkjaar gezamenlijk vormgegeven. Om ook dat weer met een uitgebreide evaluatie en eventuele bijkomende bijstellingen af te sluiten.

Voor de feedback- en advieswerking werd voorzien dat de participanten zowel inhoudelijke input zouden krijgen (kennismaking met diverse aspecten van het museum, een kijk achter de schermen, gesprekken met medewerkers, deelname aan activiteiten etc.), als vergaderbijeenkomsten zouden hebben om hun analyses, feedback en adviezen te formuleren en met het museum te bespreken, en waarop ook specifieke vragen en beleidsvoorstellen konden worden voorgelegd. Daarnaast werd voorzien dat ze permanent gratis toegang zouden krijgen met de mogelijkheid om iemand mee te brengen voor een museumbezoek, zodat ze altijd binnen en buiten konden lopen om feedback te geven. En tot slot was het ook de bedoeling om inspiratie van buitenaf aan te bieden.

Qua interne werking werden samenkomsten op donderdagavonden voorzien, met per inhoudelijke cluster een reeks sessies in snelle opeenvolging, en pauzes die het school/academiejaar volgen. De sessies vonden plaats in M en er werd voor donderdagavonden gekozen omdat het museum dan avondopening heeft. Een sessie begon telkens met samen iets te eten en werd door de begeleiders inhoudelijk en methodisch voorbereid. Dat werd steeds met de groep afgetoetst, en het was ook de bedoeling om sommige aspecten samen met de groep voor te bereiden, of door de groep zelf te laten voorbereiden. Daarnaast waren er per werkjaar ook twee daguitstappen op zaterdag voorzien. Voor de ontwikkeling van de interne werking kregen de jongeren de volgende aspecten in overweging (niet gelimiteerd natuurlijk):

- Hoeveelheid + ritme/timing + organisatie van samenkomsten voor een basisadvieswerking (+ eventueel uitbreidingen wanneer aan iets bijzonders wordt gewerkt).
- Inhoud en aanpak van (diverse soorten) samenkomsten.
- Tussentijdse interne communicatie.
- Procedures: agenda, stemprocedure, vertegenwoordiging ...
- Toekomstige opvolging en duur van zetelen. Inwerking van nieuwe leden.
- Breder consultatie: of en hoe er eventueel ook een terugkoppeling naar een grotere groep jongeren gewenst en mogelijk is.
- De sociale kant van een groepswerking.

De evaluaties hebben de oorspronkelijke opzet grotendeels bevestigd, waardoor er halverwege weinig wijzigingen werden doorgevoerd (zie punt 2.1.3 Format en in 2.2 Ervaring van de participanten).

De participanten waren doorheen het traject steeds bijna voltallig aanwezig (op werksessies was 11 het laagste aantal, maar meestal waren er 12 of 13 participanten aanwezig).

KICK-OFF (24.10.19)

Sessie 0.

Zie bij 2.1.1 het punt rekrutering.

Zoals hoger reeds gezegd, heeft dit initiatief goed gewerkt voor de rekrutering, maar daarnaast werden er op deze manier ook al veel ideeën en feedback verzameld. Sommige daarvan werden al meegenomen tijdens het traject, maar daarnaast is er nog interessante input die verder kan verwerkt worden binnen de werking van het museum. De kick-off was ook een goede gelegenheid om een aantal werkvormen uit te testen voor het verdere verloop van het traject.

START TRAJECT

Normaal gezien had het traject moeten starten met een eerste sessie waarin kennismaking met elkaar en met het museum, en een bespreking van de voorgestelde werking centraal zouden staan: geen pure teambuilding want daarvoor kwamen de jongeren niet, maar wel een inhoudelijke activiteit met veel ruimte voor groepsbinding. Door problemen met de timing hebben we deze sessie moeten laten vallen (het traject is later in het schooljaar begonnen dan voorzien, maar we wilden toch de eerste inhoudelijke cluster + evaluatie afronden voor de kerstvakantie, omdat we door de leeftijdsgroep een lange pauze in de werking moesten programmeren in december-januari). Zo kwam de eerste activiteit met echte ruimte voor groepsvorming vrij laat, namelijk op de uitstap in december, na de eerste inhoudelijke cluster. In de tussentijd hebben we dat proberen op te vangen door een uitgebreide kennismaking aan het begin van de eerste werksessie, door het samen eten aan de start van iedere sessie te gebruiken om met elkaar te praten (deels wel en deels niet in de context van het onderwerp van de dag), en door kleine groepsactiviteiten tussendoor zoals samen een schilderij uitbeelden voor een foto. Maar het ontbreken van zo'n start met een focus op groepsbinding werd door een aantal participanten wel als een gemis ervaren; dat laten wegvallen aan het begin was dus niet de beste optie.

THEMA 1: BEZOEKERSERVARING (november 2019)

Als eerste thema hebben we gekozen voor feedback en advies rond de bezoekerservaring in het museum, van aankomst tot vertrek. De redenering hierachter was dat we deze oefening het beste aan het begin van het traject programmeerden, zodat de participanten met een frisse blik in deze ervaring konden stappen, zonder al te veel voorkennis. Op die manier konden ze, niet gehinderd door argumenten waarom wel of niet voor iets werd gekozen, door kennis van eventuele budgettaire of andere beperkingen etc., vanuit hun eigen leefwereld, noden en verwachtingen met een kritische blik een analyse van de bezoekerservaring maken.

Voor deze inhoudelijke cluster hebben we drie werksessies geprogrammeerd. In een eerste sessie werd samen een checklist opgesteld met aandachtspunten voor de analyse, zodat zoveel mogelijk diverse aspecten van de bezoekerservaring onder de loep zouden worden genomen. De brainstorm van de groep werd verrijkt met input uit internationaal onderzoek, en nadat de participanten de checklist definitief hadden afgeklopt, zijn ze in de tweede sessie in kleine groepjes het museum ingetrokken. Hun bevindingen werden vervolgens samengelegd, en in de derde sessie samen met de directeur besproken, die zich voor dit traject had geëngageerd als inhoudelijk aanspreekpunt en doorgeefluik. Dit gesprek met en de interesse van de directeur werden zeer geapprecieerd door de groep.

Sessie 1.

Bezoekerservaring: voorbereiding checklist voor de analyse (07/11)

Start: kennismaking groep + korte bespreking van de voorgestelde werking.
Inhoudelijke voorbereiding voor feedback en advies i.v.m. de bezoekerservaring: wat zijn belangrijke elementen tijdens een museumbezoek? Brainstorm en opstellen checklist.

Sessie 2.

Bezoekerservaring: analyse (14/11)

Analyse van de bezoekerservaring in het museum: in groepjes en aan de hand van de checklist.
Optioneel: bezoek Playground.

Sessie 3.

Bezoekerservaring: formuleren en doorspreken van aanbevelingen (21/11)

Op basis van de analyse: formuleren van feedback en adviezen en deze doorspreken met de directeur, Peter Bary.

TUSSENTIJDSE EVALUATIE (07.12.2019)

Sessie 4.

De cluster werksessies rond het eerste inhoudelijke thema werd afgerond met een uitstap naar het MAS in Antwerpen. De doelstelling van deze uitstap was drievoudig: teambuilding, inspiratie van buitenaf en evaluatie en bijsturing van de werking. Er was een gesprek met Liene Conard over de jongerenwerking in het MAS (niet om zich hieraan te spiegelen, want de opzet en doelstellingen zijn verschillend, maar specifiek om te reflecteren op aspecten van de interne werking en het perspectief daarop wat open te trekken) en een bezoek aan de tentoonstelling Cool Japan. Vervolgens konden we van de workshopruimte in het MAS gebruikmaken voor de evaluatie en een brainstorm over thema's die de JAG nog graag zou willen bespreken, in eerste instantie tijdens het pilootjaar. De dag werd afgesloten met een etentje, wat de participanten heel erg

apprecieerden omwille van het sociale aspect, maar ook als blijk van waardering voor hun inzet vanuit M.

De evaluatie wordt besproken in punt 2.1.3 Format en in 2.2 Ervaring van de participanten.

Pauze voor kerstvakantie en examenperiode

(In deze periode stuurden de begeleiders een kaartje naar de participanten om het contact te behouden.)

THEMA 2: HORECACONCEPT (februari 2020)

Als tweede thema stond de toekomstige invulling van de horeca in M op het programma. Dit was als prioritair thema uit de brainstorm op 7 december gekomen, deels omdat het aansloot op het eerste thema, maar vooral omdat het werd gepercipieerd als een thema waar de participanten snel(ler) concrete resultaten rond zouden kunnen zien, en waar ze heel concreet iets konden betekenen als antwoord op een actuele vraag van het museum. M was op dat moment een traject aan het lopen om een horecaconcept voor te bereiden, en de input van de JAG werd hierin als een heel relevante aanvulling gezien die gelijkwaardig aan de input van andere betrokkenen zou worden meegenomen.

Hiervoor werden twee sessies voorbereid (er was een derde voorzien, maar dat bleek niet nodig). De eerste sessie startte met input van de verantwoordelijke binnen M voor de ontwikkeling van het horecaconcept, Elke Knoors. In deze twee sessies had zij dus twee petjes op: begeleider van de JAG en projectcoördinator horeca. De participanten kregen toelichting bij het horeca-traject en de nodige achtergrondinfo (en in de loop van de sessie gingen ze de plaatsen in het museum bekijken waar het om draaide). Vervolgens werd gebrainstormd over de randvoorwaarden waaraan volgens hen de horeca in M moet voldoen. In de tweede sessie werd dit verder uitgediept, en aangevuld met een brainstorm over de look & feel. Deze tweede sessie hadden de begeleiders samen met een van de participanten met achtergrondkennis over het onderwerp willen voorbereiden (specifiek over de look & feel), maar dat is door agenda- en communicatieproblemen niet helemaal gelukt. Alle feedback en advies werd gezien de twee petjes van Elke rechtstreeks met de coördinator van het project gedeeld en besproken.

De tweede werksessie werd in overleg met de participanten vroeger afgerond om de artist talk door Kiluanji Kia Henda te kunnen bijwonen (met achteraf receptie en bezoek aan de tentoonstelling). Het inbouwen van deelname aan artistieke activiteiten binnen het museum vonden we belangrijk als een manier om de participanten meer bij het museum te betrekken, en omgekeerd ook als input, omdat uit de vorige PAZ-trajecten steeds weer de wens kwam om meer betrokken te zijn, meer te weten over de werking en de kunsten. Bij het eerste thema was er de mogelijkheid om Playground te bezoeken na sessie 2, maar omdat er steeds tijdsgebrek was en de sessies uitliepen, was dit er voor velen niet meer van gekomen. Vandaar dat het in sessie 6 werd ingebouwd (wat het tekort aan tijd voor de discussies dan weer niet ten goede kwam). Verder was er wat dat betreft tot dan toe de input van internationaal onderzoek en het gesprek met de directeur bij het eerste thema, de inspiratiesessie in het MAS, en de wisselwerking met de projectcoördinator horeca in het tweede thema.

Sessie 5.

Horecaconcept: brainstorm (13/02)

Toelichting horeca-traject binnen M, achtergrondinfo meegeven, plaatsbezoek. Eerste brainstorm: welke randvoorwaarden zijn belangrijk?

Sessie 6.

Horecaconcept: verdere uitwerking (20/02)

Uitdieping van de randvoorwaarden. Brainstorm look & feel. Bijwonen artist talk Kiluanji Kia Henda.

THEMA 3: COMMUNICATIE (maart-april 2020)

Voor het derde thema hadden we twee sessies rond communicatie en digitale toepassingen voorbereid, aangezien communicatie als volgende onderwerp op het prioriteitenlijstje van de JAG stond, en communicatie en digitalisering ook heel relevante onderwerpen zijn voor het museum om met de jongeren te bespreken. Daarbij was het niet zozeer de opzet om de aanwezige communicatie en digitale toepassingen te analyseren en daar feedback en advies rond te formuleren, maar wel om echt in gesprek te gaan met de verantwoordelijke medewerkers rond de visie, beleving en verwachtingen van de JAG en de werking in M. Dit was dus nog een andere aanpak: waar het bij het eerste thema draaide om feedback en advies rond een bestaande situatie, en het tweede thema een brainstorm en dromen over de toekomst was, zou het derde thema uit werksessies van het museum met de jongeren bestaan (met dus ook onmiddellijke inhoudelijke input vanuit het museum door de specialisten ter zake). De sessies waren gepland op 12/03 en 19/03.

Verder waren tot het einde van het eerste werkjaar nog voorzien:

- Eén inhoudelijke inputsessie rond een facet van het museumwerk (gesprek met curator/conservator) (02/04).
- Eén inhoudelijke afrondende sessie met een terugkoppeling door M i.v.m. wat het museum met de feedback en adviezen van de JAG had gedaan of nog plande te doen, of niet, en waarom (23/04).
- Afsluiting met een uitstap (teambuilding en inspiratie) gekoppeld aan een tweede evaluatie van de werking (25/04 of 02/05).

En toen ging België in lockdown waardoor het bovenstaande noodgedwongen moest worden afgelast en er een alternatief traject werd ontwikkeld. Er was eerst wat twijfel of we het traject online zouden proberen verder te zetten, maar uiteindelijk werd beslist om deze vraag aan de participanten zelf voor te leggen en te bekijken wat zij al dan niet zagen zitten, en om de situatie dan eventueel aan te grijpen om net te experimenteren met online samenkomsten, bijvoorbeeld voor in het geval M in de toekomst een dringende vraag aan de JAG zou willen voorleggen zonder dat er op dat moment een fysieke samenkomst is gepland.

Dus hebben we in een eerste sessie de JAG samengebracht via Zoom om de situatie te bespreken, te horen hoe het met iedereen ging, en te bekijken hoe we verder zouden gaan. Er was consensus om de werking online verder te zetten, en dat bleek ook uit de verdere aanwezigheidscijfers die onveranderd hoog bleven. Er werd een alternatief bedacht rond communicatie, namelijk feedback en advies rond de digitale communicatie van M in coronatijden, en dit voorstel werd afgetoetst bij de JAG. De participanten hebben dit in kleine groepjes voorbereid en vervolgens werden alle bevindingen in een gezamenlijke sessie

samengelegd en doorgesproken. Dit werd door de M-begeleider doorgespeeld aan de directeur en de betrokken medewerkers. Aangezien corona een tsunami aan aanpassingen en werk met zich meebracht, zeker voor de afdeling communicatie, is het jammer genoeg niet gelukt om deze medewerkers nog bij een sessie met de JAG te betrekken (maar op het afsluitmoment van het pilootjaar werd wel aangegeven dat ze graag nog een fysieke sessie met de participanten rond communicatie wilden organiseren). Een tweede sessie rond communicatie is dan ook niet meer gelukt, en werd te elfder ure vervangen door een digitale aperitief (slechts 10 aanwezigen hier).

Tot slot werd de conservator-afdelingshoofd oude kunst van M bereid gevonden om over zijn werk in M te spreken met de JAG, wat een groot succes en een hele mooie afsluiter was. De participanten apprecieerden de inhoudelijke input, de kijk achter de schermen, maar ook de betrokkenheid van de conservator en zijn interesse om in de toekomst met hen in gesprek te gaan over onder meer de toegankelijkheid van de presentaties oude kunst (wat zouden de participanten willen weten over een bepaalde kunstenaar, welke linken zien ze met hun leefwereld vandaag, wat vinden ze van het narratief dat voor een tentoonstelling wordt ontwikkeld, aftoetsen van de promocampagne etc.). De participanten zagen ook enorm communicatief potentieel in de conservator en waren van mening dat hij veel meer door het museum zou moeten worden uitgespeeld in vlogs en mini-filmpjes bijvoorbeeld. De conservator zou dit opnemen met de dienst communicatie.

Sessie 7.

Planningsvergadering (26/03 digitaal)

Update en overleg: hoe gaan we verder met de JAG tijdens de lockdown? We besluiten verder digitaal af te spreken.

Sessie 8.

Digitaal aanbod M tijdens de lockdown (02/04 digitaal)

Voorafgaand aan deze sessie analyse in 4 groepjes van de communicatie van M op basis van een aantal richtvragen. Bevindingen overlopen en uitdiepen. Pictionary gespeeld met als thema musea.

Pauze voor paasvakantie

Sessie 9.

Digitale aperitief (22/04 digitaal)

(Het is niet gelukt om in deze voor het museum hectische periode een tweede sessie rond communicatie te organiseren met een van de medewerkers.)

Sessie 10.

Sessie met conservator-afdelingshoofd oude kunst (29/04 digitaal)

Uiteenzetting over het beroep van curator-conservator en zijn werk in M door Peter Carpreau. Vragen en uitwisseling.

Pauze voor examenperiode

AFSLUITENDE SESSIE EERSTE WERKJAAR (02.07.2020)

Sessie 11.

De coronamaatregelen lieten in deze periode wel terug een fysieke samenkomst toe, maar een uitstap was niet haalbaar. We wilden ook geen risico's nemen, en dus werd er gekozen voor een bescheiden laatste samenkomst in M, waarin

we de twee laatste voorziene sessies samenbalden tot één, wat neerkwam op een terugkoppeling door M over de feedback en adviezen met schets van de perspectieven op voortzetting van de JAG en een evaluatie, gecombineerd met een feestelijk hapje en drankje ter afsluiting. De teambuilding en inspiratie vielen dus weg. In deze korte sessie was er ook onvoldoende tijd om de interne werking van de JAG nog eens uitgebreid onder de loep te nemen, te evalueren en bij te sturen naar het volgende werkjaar toe (en een groot deel was natuurlijk ook anders verlopen dan voorzien), maar dat werd terug opgenomen in de evaluatiegesprekken met de participanten tijdens de zomer in het kader van dit praktijkonderzoek (zie punt 2.1.3 Format en 2.2 Ervaring van de participanten).

2.1.3 Format

Het pilootproject draaide om het ontwikkelen, evalueren en installeren van een permanente jongerenadviesraad in M. Het uitgangspunt in de gezamenlijke startnota was een rechtstreekse participatie van een kleine, zichzelf vernieuwende groep jongeren waarmee het museum een diepgaand en duurzaam gesprek aanknoopt; een vorm van structurele beleidsparticipatie via feedback en advies. De doelstelling was dus om een inspraakwerking op poten te zetten met een aantal eerste experimenten rond het formuleren van feedback en adviezen. In de toekomst zal M dan verder bekijken welke thema's het aan de JAG voorlegt en bij welke aspecten van het museumwerk de JAG wordt betrokken, steeds met het oog op een betere aansluiting bij de jongere generaties en het brede publiek in het algemeen, om zo het museum toegankelijker en inclusiever te maken.

INHOUDELIJK

Om echt duurzaam en in de diepte te kunnen werken, werd ervoor gekozen om een permanente werking te ontwikkelen met een groep tussen 8 en 15 participanten, die voor M relevante thema's analyseren en bespreken, en er vanuit hun leefwereld en perspectief feedback op geven en adviezen rond formuleren.

De behandeling van een thema gebeurt steeds in een reeks werksessies, met een wisselwerking tussen inhoudelijke input (uit het museum en/of expertise van buitenaf) en de visie van de participanten. De inhoudelijke input is belangrijk om in de diepte te kunnen werken (cf. thema 1), om de voorwaarden en contouren te schetsen (cf. thema 2) en om op heel specifieke vragen van het museum in te gaan (cf. thema 3 zoals voorzien). Tegelijk is de inhoudelijke input vanuit het museum ook cruciaal voor betrokkenheid (in beide richtingen) en voor een return naar de participanten toe (die zich willen ontwikkelen). Daarbij is het afhankelijk van het thema of die input er komt voor, tijdens en/of na de bespreking door de participanten. De participanten zelf geven aan dat echt in een thema duiken en daar dan een aantal sessies na elkaar aan werken de beste resultaten oplevert, en dat ze de wisselwerking met het museum daarbij heel belangrijk vinden.

Uit sessie 10 met de conservator-afdelingshoofd oude kunst hebben we geleerd dat een pure inputsessie (zonder link met een reeks werksessies rond een thema) ook het begin kan zijn voor een werklijn van de JAG. Op die manier kan de werking evolueren naar niet alleen reeksen werksessies rond een bepaald thema, maar ook terugkerende losse sessies binnen een bepaalde werklijn om een aantal vaste topics af te toetsen, zoals rond geplande tentoonstellingen.

In die werklijnen kunnen sterke werkrelaties ontstaan tussen de medewerkers en de participanten, die het draagvlak binnen het museum en de motivatie bij de participanten kunnen vergroten. Maar hetzelfde kan ook gebeuren in de wisselwerking tussen een departement en de JAG, wanneer meerdere thema's die met dat departement te maken hebben, op tafel komen.

“Peter had echt vragen voor ons en dingen waarvan hij dacht dat wij hem ermee konden helpen.”

Op die manier ontstaat een groep waarmee het museum effectief een langdurig en diepgaand gesprek voert, en aan wie uiteenlopende aspecten van de werking op korte en lange termijn kunnen worden voorgelegd, onder andere ook op diverse momenten in een veranderingsproces. In participatietermen hebben we hier echt te maken met beleidsparticipatie, en hoewel het participatieniveau dat van feedback en advies is, geven de participanten op die manier wel structureel mee vorm aan het museum.

Naast de werksessies (met inhoudelijke input en wisselwerking met museum-medewerkers) is het belangrijk om nog extra inputsessies te voorzien om de blik te verruimen, om de kennismaking met het museum en kunst te verdiepen en om inspiratie te bieden. Omdat inspiratie ook van buitenaf moet komen en omdat het de teambuilding bevordert, stonden er in dat kader twee daguitstappen (zaterdagen) op het programma. Daarnaast moet er continu aandacht zijn voor de groepsvorming, wat cruciaal is voor de motivatie van de participanten en voor het creëren van een veilige omgeving waarin iedereen een gelijkwaardige inbreng kan hebben. De participanten benadrukken in hun evaluatie het belang van al deze aspecten.

AANPAK

In de werking moet voldoende ruimte worden ingebouwd om diezelfde werking doorlopend te cocreëren. Dit gebeurt in formele evaluatiemomenten, maar ook in het constante aftoetsen, bespreken en samen bedenken van voorstellen, zowel op het vlak van inhoud, als aanpak, als organisatie. Qua organisatie van het verloop van de vergaderingen bleek er geen formeel afsprakenkader nodig (stemprocedures bijvoorbeeld), omdat er niet naar een consensus werd gestreefd en het juist een meerwaarde was dat verschillende perspectieven elkaar konden versterken. Er was ook geen nood aan een strakke agenda: de thema's werden samen gekozen en de voorbereiding werd door de begeleiding verzorgd maar niet opgelegd: er was steeds ruimte voor aanpassingen. We hadden tijdens het pilootjaar ook graag geëxperimenteerd met het voorbereiden van een sessie samen met één of enkele participanten, maar dat is door diverse omstandigheden niet gelukt. De participanten gaven zelf wel aan hier voor open te staan en er de meerwaarde van te zien.

Qua aanpak werd veel zorg besteed aan groepsdynamiek (met de handicap van de geschrapte eerste sessie die specifiek hierop zou inzetten) en aan werkvormen die erop gericht zijn om aan de ene kant iedereen gelijkwaardig aan bod te laten komen en om aan de andere kant een onderwerp zo veelzijdig en diepgaand mogelijk te behandelen. Die aanpak werd erg gewaardeerd door de participanten.

OPVOLGING & INWERKEN

De meeste participanten hadden een korte kennismaking met diverse facetten van M tijdens de kick-off en dat heeft hen enthousiast gemaakt om deel te nemen, maar een uitgebreide kennismaking aan het begin van een mandaat in de JAG vinden ze niet nodig. Voor toekomstige rekrutering zou een nieuwe kick-off volgens hen wel weer een goede formule kunnen zijn (hoewel het misschien vooral jongeren aantrekt die al iets met musea / M hebben), maar zowel het rekruteren als het inwerken kan ook meer organisch gebeuren. Ze stellen het vooral op prijs om gaandeweg meer facetten te ontdekken en met meer medewerkers echt samen te werken, en dat zou volgens hen in de toekomst ook de beste manier zijn om nieuwe participanten in te werken.

Mocht er een nieuwe kick-off komen, dan kan die door de bestaande leden van de adviesgroep worden georganiseerd, zo geven de participanten aan. Continuïteit vinden ze heel belangrijk, zodat de groep op kruissnelheid blijft en adviezen ook kunnen worden opgevolgd. Het meest ideaal zou zijn om altijd een mix van nieuw bloed en ervaring te hebben, bijvoorbeeld met een peter/meterschap voor het inwerken. Maar over hoe er plaats voor nieuwe leden moet komen, lopen de meningen uiteen. De ene zou liever niet met quota werken (bijvoorbeeld ieder jaar moet 1/3de vernieuwen), want hoe bepaal je wie eruit moet? Dat kan heel pijnlijk zijn. De andere denkt dat quota wel nodig zullen zijn, maar dat het sowieso ook wel zal loslopen omdat er altijd wel redenen zijn waarom enkele mensen zullen afhaken (leeftijdsgrens bereikt, internationale uitwisseling tijdens de studies ...).

In verband met het diversifiëren van toekomstige instroom, suggereren enkele participanten dat als de jongerenadviesgroep meer als een jongerenwerking zichtbaar zou zijn, en dus minder als een museumgroepje, er misschien meer kans zou zijn om ook andere profielen (zonder interesse in musea / kunst) aan te spreken (zie ook punt 2.2.2 over de groep).

PRAKTISCH

De JAG kwam tijdens het pilootjaar samen op donderdagavonden, wanneer M later geopend is en er dus ook in het museum kan worden gewerkt. Tijdens de eerste fase was dat van 18u30 tot 21u, maar dat liep altijd uit. Op de tussentijdse evaluatie in december werd beslist om langer te werken, met een aanloopfase vanaf 18u waarin iedereen gespreid toekomt (glijdende uren) en tot 21u30 (max. 22u wanneer M ook sluit en om de laatste trein te kunnen halen). De donderdagavond werd door de participanten op de tussentijdse evaluatie bevestigd als een goed moment in de week, en daarbij verkozen ze opeenvolgende donderdagen om aan één thema te werken, zodat ze er echt in zitten, en ook voor de versterking van het groepsgevoel. Eens doorwerken op een zaterdag kan zeker ook, als het lang genoeg op voorhand wordt afgesproken.

De kalender volgt het school/academiejaar en de participanten bevestigen dat dit voor hen inderdaad het meest werkbaar is, met een langere pauze in december-januari en een werking tot begin mei (in het kader van de deadlines voor de papers en daarop aansluitend de examens). Tijdens de paasvakantie kan de werking voor hen wel doorlopen.

Het voorzien van avondeten aan het begin van de sessie creëert niet alleen een prettig en noodzakelijk groepsmoment, maar is ook een must voor de participanten die rechtstreeks van de les of hun werk komen. De participanten vinden oog voor duurzaamheid met betrekking tot het eten belangrijk. Het eten is een sociaal moment, maar mag zeker ook worden benut om in kleine groepjes al een

aspect van het onderwerp van de avond aan te pakken, zoals meestal gebeurde. Tussentijdse communicatie gebeurde in overleg met de participanten via e-mail (formele communicatie) en WhatsApp.

De participanten tekenden een vrijwilligerscontract (+ regelen van portretrecht, verzekering en GDPR) maar kregen geen vergoeding. Een materiële return zat wel in het avondeten, een M-kaart (na afloop van het pilootjaar hebben de participanten als blijk van erkentelijkheid voor hun inzet een M-bassadeurskaart gekregen, wat veel meer voordelen inhoudt) en tickets voor M-IDZOMER (omwille van corona omgezet naar 2021). Dit werd allemaal heel erg door de participanten gewaardeerd, maar de echte meerwaarde zit volgens hen in hun zelfontplooiing, de contacten en het goede doel.

Tijdens de pilootfase gebeurde de begeleiding door een medewerker van M en een medewerker van Bamm! samen, en daarna wordt de begeleiding door M voortgezet (waarbij er bij de start van het project van werd uitgegaan dat dit de medewerker zou zijn die het pilootproject deed, om de continuïteit te garanderen). De begeleiding van een dergelijke werking is behoorlijk intensief, met voor dit pilootjaar ca. 150 werkuren voor de begeleider van M en ca. 120 werkuren voor de begeleider van Bamm! (voor communicatie, voorbereidingen, sessies, verslagen, vergaderingen, administratie, organisatie). Anderzijds zou je kunnen zeggen dat je met 12 sessies (kick-off inbegrepen) op gemiddeld iets meer dan 11 uur komt per sessie per begeleider, wat eigenlijk heel behoorlijk is voor een pilootjaar met de volledige opstart qua communicatie en rekrutering, en alle vergaderingen, voorbereidingen en organisatie voor een nieuw project waarbij verschillende collega's betrokken moeten worden.

ALTERNATIEVE FORMATS

Tijdens de evaluatie hebben we met de participanten mogelijke andere formats voor een JAG besproken, zoals 1x per jaar een intensief kamp van een week met een groep jongeren organiseren, het museum dat elke week naar een andere jongerenplek trekt om een vraag voor te leggen, een vaste crew die iedere week één uur samenkomt, een vaste crew die 4x per jaar een dag of weekend samenkomt. De participanten zien zeker andere mogelijkheden voor een jongerenwerking, maar als je jongeren echt mee de koers wil laten bepalen zoals het met de JAG de bedoeling was, dan lijken deze alternatieve formats geen optie: ze hebben goede argumenten waarom geen van deze formats een vergelijkbaar resultaat zal opleveren.

Over een week in kampvorm zeiden ze bijvoorbeeld: leuk, maar minder effectief (en voor veel mensen ook niet praktisch haalbaar). Meer gespreid over een jaar kan je langer nadenken en met meer onderbouwde adviezen komen, en je hebt meer structurele impact. Het interessante aan een structurele adviesgroep is dat er een constante stroom aan feedback en adviezen is die het museum bij de les kunnen houden én dat de participanten de zaken kunnen opvolgen (wat wordt er met de feedback en adviezen aangevangen?) en opnieuw aankarten als dingen te weinig of te traag veranderen.

Ook kortere contactmomenten (één uur per week) werken volgens hen minder

goed omdat er meer en betere ideeën komen naarmate de groep meer is gevormd, en daar is tijd voor nodig. Bovendien krijg je op een uur enkel de eerste ideeën, en die worden pas beter als je er met de groep een tijdje op verder werkt. Als je echt iets wil doen, dan heb je tijd nodig. Je moet ook opletten dat het niet te instrumenteel wordt, met een uur per week ligt de focus dan puur op presteren, niet meer op de groep, en dat zal het engagement en de motivatie niet ten goede komen. Als je begeleiderstijd wil uitsparen, dan kan je beter eens aan de groep vragen om een sessie voor te bereiden of om het verslag te maken. Over het museum dat iedere week naar een andere jongerenplek trekt, wordt opgemerkt: er is meer tijd nodig om echt in het onderwerp te komen en het is ook meer vrijblijvend zoals het kamp. De vier dagen of weekends per jaar zijn in die zin ook beperkt, en zeker de weekends zijn praktisch minder haalbaar.

Ook de vraag naar een eventuele bredere consultatie werd op tafel gelegd: of een terugkoppeling naar een grotere groep jongeren gewenst en mogelijk is en hoe dat zou kunnen gebeuren. Een van de ideeën was dat de participanten allemaal het museum zouden bezoeken met iemand die dat normaal gezien niet zou doen, en daarover in gesprek zouden gaan (dit stond ook op de planning, maar kon door corona niet verder worden uitgewerkt). Een hierbij aansluitende optie die de participanten aanbrenge, is om eens een gast naar een sessie mee te brengen (bijvoorbeeld voor specifieke inhoudelijke input genre 'deze jongere heeft net een horecaconcept uit de grond gestampt', maar ook omwille van een ander perspectief op de zaken). Een ander idee was om met de JAG in de toekomst plaatsen te bezoeken waar jongeren samenkomen met andere profielen dan diegene die vertegenwoordigd zijn en daar in gesprek te gaan over relevante topics. Dit idee wordt ook positief onthaald, maar er wordt opgemerkt dat het misschien fijner is om eens een gezamenlijke activiteit te doen met een andere groep, op gelijkwaardige basis.

Uit de eindevaluatie van hun piloottraject bleek dat de participanten zelf nog enkele wijzigingen zouden willen aanbrenge aan het format van de JAG. Zo hadden ze graag ook zelf gecommuniceerd over hun werking. Ze vonden het heel jammer dat M niet over de JAG communiceerde, en vonden het een gemiste kans dat zij zelf niet in de communicatie werden ingeschakeld (vanuit de redenering dat als M meer uitpakt met de jongerengroep, jongeren zich daar ook meer in gereflecteerd zullen zien, wat ook voor meer aansluiting zorgt en meer jong publiek zal aantrekken). Deze onzichtbaarheid heeft hen bijvoorbeeld ook niet gemotiveerd om echt in te zetten op het zoeken naar een naam voor de JAG.

Daarnaast zouden de participanten het wel zien zitten om meer te doen: zowel om ingeschakeld te worden voor M (we zijn er, we hebben ons geëngageerd, we willen zien en leren), als om eigen adviezen/ideeën in de praktijk te brengen en daaruit dan weer te leren (zie punt 2.2.3).

2.1.4 Feedbackloop

Cruciaal in een participatieproces is wat er met de input van de participanten gebeurt: het is niet de bedoeling dat het een praatbarak wordt zonder impact. M had zich geëngageerd om de feedback en adviezen van de JAG ernstig in overweging te nemen en telkens met de nodige resultaten en argumenten (pro en contra) terug te koppelen. Een van de doelstellingen van het piloottraject was dan ook om de feedbackloop te ontwikkelen.

Een eerste aspect was de verhouding tot het bestaande Adviescomité. Het was oorspronkelijk de bedoeling dat de JAG onafhankelijk zou werken, maar dat ze via een vorm van vertegenwoordiging hun feedback en adviezen samen zouden voegen met die van het bestaande Adviescomité, wat vervolgens van daar naar de Raad van Bestuur zou gaan. Bij de start van het traject bleek echter dat er intussen twee andere jongeren in het Adviescomité waren opgenomen, waardoor er geen plaats of geen vraag meer was voor een vertegenwoordiging vanuit de JAG. Er werd dan wel overwogen om op het einde van het piloottraject verslag te doen in het Adviescomité, maar aan de ene kant was dat op dat moment niet aan de orde omwille van de coronasituatie en aan de andere kant leek dat ook niet meer zo relevant. Dit idee van een verbinding met het Adviescomité stamt uiteindelijk nog uit de periode toen met het idee werd gespeeld om een schaduwkabinet voor de Raad van Bestuur op te richten, maar met de verplaatsing van de focus naar meer operationeel beleid is een wisselwerking met de staf en directie van M veel meer ad rem.

Het was vanaf het begin wel de bedoeling dat de feedback en adviezen van de JAG waar relevant ook rechtstreeks naar de betrokken diensten en medewerkers in het museum zouden gaan. Het is dan ook naar de ontwikkeling van deze feedbackloop dat de aandacht werd verlegd.

Hieronder beschrijven we de feedbackloop voor de diverse thema's.

Kick-off: er werden veel ideeën en feedback verzameld rond verschillende onderwerpen (thuis voelen in een museum, waar zou jij je geld aan uitgeven als museumdirecteur, M-café, communicatie, drempels voor een museumbezoek en oplossingen, welke museumfuncties vind je het belangrijkste, wat zou een vreselijk museum zijn). Het was niet de bedoeling om de verwerking van deze input terug te koppelen naar alle aanwezigen op de kick-off, maar de meerderheid van de JAG was er ook. Sommige adviezen werden al expliciet meegenomen bij de besprekingen met de participanten tijdens het traject, maar daarnaast is er nog interessante input die verder door het museum kan worden verwerkt. Deze moet echter nog op een heldere manier worden doorgespeeld aan de betrokken diensten en medewerkers.

Bezoekerservaring: de feedback en adviezen werden besproken met de directeur, aangezien die zich had geëngageerd als inhoudelijk aanspreekpunt. Het was de bedoeling dat hij die naar de betrokken diensten en medewerkers zou doorspelen, en dat zij op het einde van het eerste werkjaar met de participanten zouden doornemen wat er intussen op basis daarvan was gebeurd, in gang gezet en gepland, en wat niet werd weerhouden, en waarom. De doorstroming van de feedback en adviezen verliep echter om verschillende redenen moeilijk, waardoor er in de afsluitende sessie vooral vragen waren voor de participanten over hun feedback en adviezen, geen resultaten. De belangstelling van en het

gesprek met de directeur werden heel erg gewaardeerd door de participanten, maar het werken met een tussenpersoon in de feedbackloop, in plaats van rechtstreeks met de betrokken medewerkers in gesprek te gaan, bleek dus niet optimaal.

Horecaconcept: omdat de feedbackloop-met-een-tussenstap zoals bij de bezoekerservaring leek te stropen, was het ideaal dat we het bij het tweede thema over een andere boeg konden gooien, en dus een ander soort feedbackloop konden uitproberen. Hier was de betrokken projectcoördinator (die ook M-begeleider van de JAG was) bij het hele proces aanwezig, waardoor er een voortdurende wisselwerking was tussen de participanten en de verantwoordelijke museummedewerker. Hierdoor was alle input van de participanten duidelijk en kon de museummedewerker ook doorvragen en aangeven hoe ze met de input om zou gaan. De terugkoppeling tijdens de laatste sessie was dan ook helder, hoewel het project minder ver gevorderd was dan gepland. Punten die de projectcoördinator had meegenomen bij de uitwerking waren onder andere: betrekken van publiekswerking, aanbod verjonging, kunstige insteek, aanbieden van bijvoorbeeld workshops. Een nadeel was dan weer het dubbele petje, want een aantal participanten gaf aan dat de begeleiding hierdoor naar hun aanvoelen iets meer sturend werd.

M corona-digitaal: voor het derde thema wilden we vervolgens eveneens een rechtstreekse feedbackloop uitproberen, maar dan met medewerkers die niet bij de JAG betrokken waren (begeleiding en betrokken medewerkers waren dus verschillende personen). De voorbereiding voorzag in het formuleren van de visie van de participanten in gesprek met de voor dit thema verantwoordelijke medewerkers. Corona heeft daar spijtig genoeg een stokje voor gestoken, waardoor er in de praktijk weer een feedbackloop-met-een-tussenstap ontstond, namelijk dat er niemand van communicatie bij de sessie aanwezig was en dat de M-begeleider de feedback en adviezen aan de betrokken dienst en medewerkers heeft doorgespeeld. Ook hier bleken er bij de terugkoppeling op de laatste sessie vooral vragen te zijn.

Gesprek met conservator-afdelingshoofd oude kunst: dit was een inputsessie en er was dus geen feedbackloop voorzien, maar dat de hoeveelheid filmpjes met de conservator sindsdien exponentieel is toegenomen, zou je als een soort resultaat kunnen beschouwen.

We kunnen hier een aantal zaken uit leren.

Het is duidelijk dat een feedbackloop-met-een-tussenstap niet functioneert: het werkt het beste wanneer de verantwoordelijke medewerkers aanwezig zijn bij de bespreking van het thema. Het meest optimaal is wanneer de participanten hun feedback en adviezen formuleren in een gesprek met deze medewerkers, zodat er een wisselwerking ontstaat. Op die manier kan er dieper worden gegraven, zowel vanuit het oogpunt van de participanten, als vanuit dat van het museum. Uit de vele vragen rond de bezoekerservaring en communicatie vanuit de afdeling publiekswerking op de afsluitsessie, bleek immers dat het niet alleen gaat om een rechtstreekse betrokkenheid omwille van een vlotte doorstroming, maar dat dit een essentiële stap is: er moet meer ruimte worden ingebouwd in de JAG-werking om hun feedback en adviezen echt door te spreken met de betrokken medewerkers, zodat die kunnen doorvragen en de participanten hun feedback en advies kunnen verhelderen en beargumenteren. Op die manier kan het museum er beter mee aan de slag.

Dit neemt niet weg dat er meer aandacht moet gaan naar de verslaggeving, waarvoor nu duidelijk te weinig tijd kon worden uitgetrokken door de begeleiders (zie ook het probleem met de doorstroming van de input uit de kick-off). Uit de bespreking van de thema's door de participanten komt een rijkdom aan ideeën, bedenkingen, opmerkingen en vragen, met veel detail. Dit is een sterkte omdat die details net heel concrete aanwijzingen geven waar een en ander kan worden geoptimaliseerd, en aanleiding kunnen zijn voor verder gesprek en onderzoek. Maar tegelijk is er ook analyse van dit materiaal nodig om er de grote beleidsaanbevelingen uit te destilleren, want anders bestaat het gevaar dat er losse ideeën worden opgepikt en ad hoc zaken worden opgelost of weerlegd/afgewezen, zonder dat de grondstroom wordt gevat. De vraag is of dit een oefening is die telkens binnen de JAG moet worden gemaakt, of door de begeleiding, of binnen de betrokken diensten van het museum. Het lijkt een goede optie om dit in het gesprek tussen de participanten en de verantwoordelijke medewerkers te integreren, omdat die medewerkers de expertise over en inzicht in het onderwerp hebben om in de vele soms losse opmerkingen de structuur te herkennen, en dan kan dat ook onmiddellijk bij de participanten worden afgetoetst. De begeleiding heeft deze expertise niet voor alle thema's die aan bod komen, en het is misschien ook te veel gevraagd van de JAG zelf om hun output op die manier te stroomlijnen. Het is in ieder geval een punt dat meer aandacht vraagt en waar nog verder mee moet worden geëxperimenteerd.

Tot slot moet in het kader van de feedbackloop worden opgemerkt dat die staat of valt met het draagvlak voor participatie en de JAG in het museum. We hadden bij PAZ-1 reeds vastgesteld dat het niet evident was om een draagvlak te creëren in een grote machine als een museum. Daarom hebben we bij PAZ-3 veel tijd en energie geïnvesteerd in het doorspreken van het project en de implicaties ervan met de directeur en de onmiddellijk betrokken medewerkers, maar er was ook een infovergadering met alle andere medewerkers, met de mogelijkheid om vragen te stellen en zorgen te delen of suggesties te doen. Ook voor PAZ-5 zijn er vele voorafgaandelijke gesprekken geweest met de directeur en vertegenwoordigers van een aantal departementen, maar we hebben het project niet persoonlijk aan het hele museum kunnen voorstellen en met de medewerkers doorspreken en duiden, dat is iets wat de directeur liever zelf op zich nam, als trekker. Dat het toch belangrijk is om er een apart, formeel moment van te maken met alle betrokkenen, blijkt uit het feit dat het draagvlak binnen het museum duidelijk moest groeien, ondanks het grote engagement van de directeur, de M-begeleider en een aantal andere medewerkers. Bij de kick-off ging het bijvoorbeeld jammer genoeg de ronde – via een student die aan de slag was in M – dat het museum er niet achter stond en dat er dus niet veel van zou komen, waardoor een aantal jongeren met interesse zich toch geen kandidaat heeft gesteld. Tegelijkertijd gaven op dat moment wel zes medewerkers uit verschillende departementen het beste van zichzelf om de avond te doen slagen. Tijdens het hele pilootjaar kregen we wat dat betreft gemengde signalen – dit is trouwens niet typisch voor M of voor PAZ: de band met alle medewerkers in een organisatie is iets waar de meeste participatieprojecten hard aan moeten werken. Het is in dit specifieke geval ook de vraag of het zou helpen indien de JAG een heldere plaats kreeg in de structuur van M. Nu zweefde de groep tussen de directie en de medewerkers, en in de ogen van sommige medewerkers misschien ook tussen M en Bamm!.

2.2 Ervaring van de participanten

Hoe hebben de participanten het traject ervaren?

Bij deze onderzoeksvraag ligt de focus op de participanten. De aandacht gaat naar de gebruikte methodiek en het proces. Het onderstaande is gebaseerd op de kritische reflecties van de participanten verzameld door middel van half-open interviews. We hebben alle participanten na afloop van het pilootjaar kunnen spreken, in drie aparte groepjes. Dit materiaal wordt aangevuld met de uitgebreide tussentijdse evaluatie op 7 december en een korte evaluatie tijdens de afsluitsessie op 2 juli. De evaluatie in december (11 participanten aanwezig) ging over de praktische organisatie, inhoudelijke aanpak, begeleiding, link met het museum, en het groepsgevoel. Een deel werd behandeld in een groepsgesprek, een deel via een 'brief' die iedere participant aan de begeleiders schreef (met antwoorden op een aantal vragen). In juli behandelden de vragen de invulling van de sessies, specifiek ook de digitale sessies, en hun ideeën voor de tweede, jammer genoeg afgeschafte, uitstap. Na een individuele schriftelijke evaluatie volgde een kort gesprek in groepjes (de vragen werden achteraf ook aan de afwezigen voorgelegd, waardoor we van alle participanten deze korte schriftelijke evaluatie hebben).

De participanten waren over het algemeen zeer enthousiast (natuurlijk met inachtneming van de problemen veroorzaakt door corona), en zouden er allemaal opnieuw aan beginnen, en zeker ook verder willen doen. De belangrijkste vraag draait rond de betrokkenheid van en bij het museum.

2.2.1 Waarom namen de participanten deel?

“Ik vind het belangrijk dat jonge mensen naar musea blijven gaan.”

MOTIEVEN

Op de vraag waarom ze aan de JAG hebben deelgenomen, kwamen uiteenlopende antwoorden, die we rond een aantal krachtpunten kunnen groeperen.

Om zich (op diverse vlakken) verder te ontwikkelen:

- Om meer te leren.
- Voor een kijkje achter de schermen, om meer te weten te komen over musea. Interesse in musea en cultuur en het wel eens van de andere kant willen zien.
- Verdieping aansluitend op de studie (kunstgeschiedenis, agogiek).
- *“Ik heb niet echt een kunstzinnige opleiding en het zou tof zijn om een deel van dat verhaal mee te pikken.”*

Voor het sociale aspect:

- Om nieuwe mensen te leren kennen, ook van buiten de eigen omgeving.
- Om het netwerk verder uit te bouwen.
- Voor het sociale contact.
- *“Ik begon aan mijn eerste jaar hogere studies en was op zoek naar een nieuwe hobby, waar ik nieuwe mensen zou leren kennen.”*

Om iets bij te dragen:

- Om het museum te helpen: *“Hoe tof zou het zijn om daaraan bij te dragen.”*
- Omdat we achter het idee staan om cultuur en kunst meer te ontsluiten, zeker naar jongeren toe. Musea en kunst kunnen zoveel hokjes overspannen, het is een plaats waar veel verschillende mensen kunnen samenkomen.
- *“Ik begon te werken en wou er nog iets naast doen dat mij het gevoel gaf dat ik iets kon bijdragen.”*

Samengevat komt het dus neer op: iets bijdragen, iets bijleren, nieuwe mensen leren kennen.

AANLOOP

De participanten leerden het initiatief kennen via diverse kanalen: Facebook, AmuseeVous (*“en ik had een goede eerdere ervaring met een participatietraject van AmuseeVous, dus wilde dit ook wel proberen”*), rechtstreeks aangesproken buiten en binnen het museum (zowel bij een gewoon tentoonstellingsbezoek als op Sound of M), niet verder gespecificeerd online, via de e-maillijst van de cultuurkaart, via een docent, via een vriend(in) die het via een van die kanalen had gehoord.

“De rondleiding in het depot was superleuk.”

Elf van de dertien participanten zijn vervolgens op de kick-off geweest, en dit event was toch wel een cruciale factor voor de meesten van hen om uiteindelijk te kandideren. Een participant merkt op dat de Facebook-oproep alleen niet overtuigd zou hebben om zo'n groot engagement aan te gaan: het vrijblijvende karakter van de kick-off zorgde ervoor dat ze ging, en dat heeft haar dan overtuigd om zich in te schrijven voor de JAG. Anderen zouden het ook zonder de kick-off gedaan hebben, maar het zorgde wel voor extra motivatie en een duidelijker beeld met correcte verwachtingen.

De kick-off werd over het algemeen bestempeld als een heel laagdrempelig event, met duidelijke informatie, en een goede ontvangst. Je kreeg een helder beeld van wat er zou gebeuren in het traject, door de toelichting maar zeker ook omdat je al om je mening werd gevraagd: het was niet gewoon een voorstelling van het project, maar je kon direct concreet ervaren hoe het zou zijn (welke onderwerpen, welke vragen komen aan bod). De speeddates gaven je het gevoel dat je welkom was en dat er actieve interactie mogelijk zou zijn met het hele museum in het project. Ook de aanwezigheid van de directeur gaf het signaal dat het museum het ernstig meende, dat de JAG geen PR-stunt was. Je had ook al de kans om te praten met de mensen die erbij zouden zijn, zowel de begeleiders als andere geïnteresseerde jongeren. Ook in die zin heeft de kick-off overtuigd: er was een leuke groep aanwezig. Ook als je die avond alleen was gekomen, had je direct een fijn contact omdat je met een groepje rond zo'n tafel met een vraag stond en iedereen een naamkaartje had en er ook mensen waren die een woordje uitleg kwamen geven en het gesprek startten. Het feit dat de groep in twee – kleinere – groepen werd gesplitst voor het bezoek aan het depot zorgde er eveneens voor dat je meer onderling contact had. Je leerde dus al direct nieuwe mensen kennen, kreeg al een beetje een idee van wie de anderen zouden kunnen zijn, en er was al een toffe interactie. *“Anders zou het mij afschrikken om er alleen aan deel te nemen.”* Bovendien hing er een heel relaxte, ongedwongen sfeer. Je kon bijvoorbeeld zelf eten en drinken nemen en dat voelde laagdrempelig aan, het gaf je een gevoel van gelijkwaardigheid:

“Wees wie je bent en wees welkom.”

“Zeer fijne speeddate! Meteen een holistisch beeld van de werking en het beleid.”

VERWACHTINGEN

De participanten hadden bij aanvang van het project niet veel specifieke verwachtingen: ze hadden zoiets nog niet eerder gedaan en het was ook een nieuw project. Dat het nieuw was voor iedereen, ook voor de begeleiders, was voor sommige participanten wel geruststellend, want dan kan je ook niets verkeerd doen. Als je in een project stapt waar er al een groep is die elkaar kent, met een bepaalde manier van werken, dan is dat moeilijker, dan zijn er verwachtingen naar jou toe. Nu ontdekten we het samen, zo wordt opgemerkt.

Het was wel heel duidelijk vooraf dat het een adviesraad zou zijn, dus dat er geen activiteiten of tentoonstelling georganiseerd zouden worden. Dat was zowel in de oproep als op de kick-off heel helder in de communicatie volgens de meesten, en toch hoorden de participanten van anderen op de kick-off dat ze nog steeds dachten dat ze een tentoonstelling zouden maken (toch minstens bij aankomst op de kick-off) en waren er ook enkele participanten die voor de kick-off dachten dat het om een creërend project ging (maar dat kon volgens hen ook niet aan de communicatie liggen, maar wel aan hun eigen associaties en verwachtingen bij een jongerenparticipatieproject in een museum, ook met Waanzin in het achterhoofd). Eén participant had verwacht dat er misschien toch een actievere rol zou groeien, hoewel de communicatie volgens die persoon wel duidelijk was.

2.2.2 Wat vonden de participanten van de groep?

“Iedereen was gedreven en enthousiast.”

FIJNE GROEP

De participanten waren zonder uitzondering heel enthousiast over de groep, de fijne mensen die ze hebben leren kennen, de goede groeps sfeer en de vlotte samenwerking met iedereen.

“Supertoffe groep.”

Er was ook veel steun en respect voor elkaar. De participanten hebben de groep ervaren als een veilige context waarin iedereen gelijkwaardig was. Er was bijvoorbeeld een groot verschil tussen de participanten onderling op het vlak van het woord (durven) nemen in groep, maar uit de evaluaties blijkt dat iedereen zich daar bewust van is en zijn/haar best doet om aan de ene kant de andere ruimte te geven en aan de andere kant zelf een bijdrage te formuleren.

“Iedereen gaat respectvol om met elkaar.”

DIVERSITEIT

Het merendeel van de jongeren geeft expliciet aan dat ze de groep erg divers vinden (leeftijd, interesses, studie, achtergrond). Die diversiteit mocht zelfs meer worden uitgespeeld en ingezet, bijvoorbeeld door korte presentaties rond onderwerpen vanuit het eigen perspectief te organiseren (zie verder).

De diversiteit in perspectieven en achtergrondkennis maakt het net interessant en leerrijk voor de participanten. *“Je voelt dat je vanuit je eigen perspectief je steentje kan bijdragen, maar het is ook tof om van de anderen te horen wat zij erover weten of ervan vinden.”*

“Wat ik heel positief vond, was het belang dat gehecht wordt aan diversiteit. Ik kom bijvoorbeeld uit een totaal andere faculteit, geen kunsten, en dat was voor mij de hoofdrede om zoiets te doen. De diversiteit in ons team qua achtergronden en insteken was heel aangenaam en maakte het succesvol.”

“De groep is divers – we zijn allemaal wit en hoogopgeleid dus het is niet super divers, maar er zit heel veel diverse kennis in de groep.”

“Er waren vaak heel verschillende meningen en ik vond het leuk om eens een andere visie te horen. Die verschillen hadden te maken met de opleiding, maar zeker ook gewoon met ieders verschillende achtergrond.”

Eén participant vond niet echt dat er diversiteit was, of dat er veel van elkaar te leren viel. Ook qua opleiding vond zij dat de participanten te dicht bij elkaar lagen, ze vond het bijvoorbeeld jammer dat er niemand met een achtergrond in de exacte wetenschap bij was. Terwijl anderen de opleidingen net heel uiteenlopend vonden, en de visies heel verschillend.

Anderzijds wordt aangestipt dat er natuurlijk bepaalde perspectieven ontbreken (iedereen is wit, niemand heeft een mentale of fysieke beperking, iedereen studeert of heeft hogere studies gedaan ...). Maar kan je wel een lijstje maken van profielen die je wil in je groep, vragen ze zich af. We moeten zeker ook opletten met een checklist te willen aftikken (probleem van de ‘excusparticipanten’), zo wordt benadrukt. Het is belangrijk dat we beseffen dat we niet voor iedereen kunnen spreken, zo zeggen ze, en binnen dat kader de dialoog met anderen aangaan (zie 2.1.3 Format: alternatieve formats).

“Voor zover wij de jeugd representeren, denk ik wel dat onze adviezen de jeugd dichter bij het museum brengen.”

LEEFTIJD

Gevraagd naar de wenselijkheid om de groep uit te breiden met enkele participanten tussen 16 en 18 jaar (de jongste was nu 18), komen er genuanceerde antwoorden. Een bredere leeftijdsgroep kan wel interessant zijn, zo wordt gezegd. Het zou misschien wat meer botsen omdat ze een totaal andere leefwereld hebben, maar dat maakt het net boeiend (het leeftijdsverschil was nu al voelbaar binnen de groep). En ze kunnen natuurlijk een perspectief binnenbrengen dat wij niet kunnen aanreiken. Maar dan moeten het wel mature 16-18-jarigen zijn *“want er is geen tijd voor drama”*. Ze moeten ook hun mening op tafel durven smijten, want misschien waren het nu ook wel vooral de jongere participanten die het lastiger vonden om hun mening te vormen en te formuleren, deels omdat het de eerste keer was dat ze zoiets deden. Verder is er de bezorgdheid dat ze misschien te veel zouden spreken vanuit de structuur van hun leven die nog voor hen bepaald wordt. Ook praktisch brengt het misschien problemen mee.

2.2.3 Wat vonden de participanten van de feedback- en advieswerking?

“Ik zou zeker opnieuw deelnemen: ik kreeg het gevoel dat er werkelijk geluisterd werd naar aanbevelingen, bezorgdheden etc. De openheid van begeleiders en M-medewerkers was heel groot, wat aangenaam was! Het enige is natuurlijk dat het afwachten is of aanbevelingen etc. naar concrete acties / beleid worden omgezet. Na dit eerste jaar denk ik ook dat er genoeg geëxperimenteerd is om tot een meer concreet traject te komen voor het volgende jaar.”

THEMA'S

De drie aangesneden thema's zijn zeer positief geëvalueerd door de groep.

De sessies rond de bezoekerservaring worden opvallend positief ontvangen (door veel participanten als de boeiendste cluster benoemd waarin ze veel hebben bijgeleerd: kritisch zijn, een andere manier om over musea te denken ...). Er wordt opgemerkt dat het zeer interessant was om zelf alles te beleven en zo pijnpunten of goede punten te verzamelen. Het was goed actief en hands-on, wat hielp om een concreet beeld te krijgen en concrete aanbevelingen te formuleren. Je kijkt met andere ogen, maar ook in functie van je eigen leeftijdsgroep. Het was breed genoeg om diverse interesses aan te spreken. Ook de analyse in kleinere groepjes met elk een eigen focus om daarna de bevindingen samen te leggen, werkte goed (een participant merkt op dat het fijn zou geweest zijn om iets meer tijd te hebben om zich ook echt in de focus van de andere groepjes te verdiepen). De uitwisseling met de directeur was eveneens boeiend, namelijk samen bekijken wat al dan niet mogelijk is binnen M.

“Het werken met zelfbedachte checklists zorgde ervoor dat we efficiënt en doelgericht konden beoordelen.”

“Zeer fijne en diepgaande evaluatie!”

Van het horecaconcept werd veel verwacht (ze hadden er ook zelf voor gekozen) omdat het concreet was, omdat het een antwoord op een actuele vraag van het museum betekende en ook omdat het nauw aansluit op hun leefwereld en ze daardoor een grotere betrokkenheid voelden. Het was ook fijn om input te kunnen geven aan het begin van een project. Anderzijds was het soms moeilijk omwille van de technisch-organisatorische kant van het thema. Ook verliep het proces om tot conclusies te komen hier moeizamer volgens de participanten, er leek minder focus, het ging te veel in de breedte, er werd niet geland. We kunnen ons afvragen of dit te maken heeft met het verschil tussen een bestaande situatie analyseren en er feedback en advies rond formuleren zoals in de eerste cluster, en een open brainstorm voor een nieuw project. Die hypothese werd door de participanten beaamd. De begeleiders vonden het bij het horecaconcept inderdaad ook moeilijker om tot een synthese (geen consensus, maar wel een aantal heldere aanbevelingen) te komen met de groep, het ging meer alle kanten uit. Sommige participanten gaven ook aan dat de juridische onzekerheden rond de formule die uiteindelijk zou worden gekozen, het ook wel moeilijker maakten om voluit te dromen. Het feit dat het project vertraging opliep, zorgde er ook voor dat er niet meer in een latere fase op kon worden teruggekomen om een en ander op dat moment in concreter advies te gieten.

“Nog steeds onduidelijk wat onze invloed was; uiteraard omdat dit een traag proces is.”

Anderzijds: *“Wanneer je binnen een paar jaar in het M-café zit, zal je ergens een stukje terugvinden van ons project.”*

Die grote betrokkenheid en het gevoel dat ze er vanuit hun leefwereld echt iets aan kunnen bijdragen, geldt vanzelfsprekend ook voor het communicatieluik. Daar was het eveneens heel relevant om op dat moment naar het digitale aanbod van M te kijken. Dat de uitwerking van dit thema door corona noodgedwongen een andere wending nam dan voorzien, werd wel jammer gevonden, maar deze focus was ook een opportuniteit.

De onderwerpen worden als relevant gezien, misschien niet altijd specifiek vanuit hun leeftijdsgroep, maar zeker nuttig om de mening over te geven als publiek.

In de tussentijdse evaluatie was er een duidelijke vraag van de jongeren naar concrete vragen vanuit het museum: waar is er input nodig? Waar kunnen we het verschil maken? Ze willen graag een concrete bijdrage leveren. Bij de eindevaluatie wordt dan weer opgemerkt dat het ook goed is om niet altijd op een vraag vanuit het museum te wachten, maar om zelf iets op de agenda te kunnen zetten. Alle participanten geven aan dat ze nog veel boeiende thema's zien, en dat ze ook graag na verloop van tijd nog eens willen terugkomen op bepaalde thema's die al eerder behandeld zijn, om ze verder op te volgen.

INPUT & CONTACT MET MEDEWERKERS

De contacten met diverse museummedewerkers en de bezoeken aan de tentoonstellingen in M worden belangrijk gevonden omdat ze een inzicht bieden in het museum. *“De sessie met Peter Carpreau vond ik het interessant; zo heb ik eens vanuit een andere visie kennisgemaakt met het museumgebeuren.”* Dat gaf ook echt iets terug, het was een privilege om met zo iemand een gesprek te mogen voeren.

Dat werd ook als een van de meest waardevolle aspecten van de kick-off benoemd: het contact met al die museummedewerkers. De participanten merken op dat het fijn zou zijn als dat wat meer in de werking van de JAG zelf geïntegreerd zou kunnen worden, namelijk M en de personen erachter leren kennen, en zo meer deel uitmaken van het museum (zoals het contact met de directeur, dat hoog werd gewaardeerd: *“De directeur laat ons merken hoe hard hij achter dit initiatief staat.”*). Een belangrijk aspect van dat contact is de uitwisseling. *“Wij weten wat zij doen, zij weten wat wij doen.”* Niet dat het nu tegenviel, maar het zou een plus zijn (en de participanten begrijpen ook dat er door corona nog een aantal geprogrammeerde contacten is weggevallen).

De afwisseling in organisatie van de thema's (bijvoorbeeld zelf een checklist maken en analyseren of eerst een stand van zaken krijgen en dan brainstormen) wordt stimulerend genoemd. De participanten hadden daarbij het gevoel steeds voldoende input te krijgen, het opstellen van de checklist voelde bijvoorbeeld ook als een vorm van inhoudelijke input (en zo was het met de verrijking vanuit internationaal onderzoek ook bedoeld).

De participanten vinden inhoudelijke input een grote meerwaarde. Aan de ene kant kan je zo gericht mededenken: *“Omdat we zo ook een heel geïnformeerde en onderbouwde mening konden vormen.”* En aan de andere kant kunnen ze op die manier zelf ook veel bijleren. Er mag dan ook altijd meer van zijn, zowel uit het museum als van externe experts.

Het bezoek aan het MAS werd in dat kader eveneens zeer positief ervaren, als een gelegenheid om te vergelijken en andere perspectieven aan te nemen. *“Echt boeiende gesprekken gehad.”*

We peilden in dat verband ook naar ideeën voor de tweede uitstap (die niet kon doorgaan): andere musea met een jongerenwerking (MSK Gent, FoMu Antwerpen, musea in Nederland), een vergelijkbaar museum als M, een discussie met het andere publiek van M (*“misschien kan het botsen interessante dingen teweeg brengen”*), een museum met een andere invalshoek dan kunst of een andere culturele organisatie om een goede kruisbestuiving van ideeën te krijgen, een artistieke activiteit, een activiteit specifiek bedoeld om de groepsdynamiek nog te versterken, een ontmoeting met een kunstenaar (atelierbezoek). Hoewel het groepsdynamische sowieso een belangrijke doelstelling van zo'n uitstap is, wil bijna niemand de uitstap enkel daarvoor inzetten: er worden diverse inhoudelijke suggesties gedaan.

FEEDBACKLOOP

Dit verhaal is dubbel, en voor de participanten zoals verwacht het grootste pijnpunt van de werking. Aan de ene kant voelden ze veel waardering voor hun feedback en aanbevelingen in de persoonlijke contacten met medewerkers, en aan de andere kant was onduidelijk wat er dan verder mee gebeurde, wat de groep echt voor M kon betekenen op korte en lange termijn.

“De directeur gaf ons zeker respect en waardering.”

De participanten hadden wel het gevoel dat dit project een meerwaarde creëerde voor M. Ze kregen in de contacten met de medewerkers het signaal dat die blij waren met de feedback en aanbevelingen van de jongeren – vooral van Elke, Jolijn en de directeur. *“Elke keer als we in contact kwamen met een medewerker, was die wel heel enthousiast, dat was fijn.”*

Ze hebben ook ‘op de vloer’ zelf wel wat veranderingen kunnen vaststellen, zoals het weglaten van de walkietalkies bij de zaalmedewerkers, wat een heel onwelkom gevoel gaf.

“Toen ik las over de nieuwe directrice van de Beursschouwburg, was ik eerst geschrokken van haar jonge leeftijd, maar het is niet omdat je jong bent, dat je geen doordachte, waardevolle dingen kan zeggen op beleidsniveau en in die zin ben ik blij dat M daar iets probeert mee te doen.”

“Soms had/heb ik mijn twijfels over de impact van deze groep op het museum.”

De participanten hebben tegelijk heel goed aangevoeld dat het misliep met de feedbackloop; er waren weinig concrete resultaten en ze kregen niet de indruk dat ze veel invloed hadden. *“Misschien dat het eerder iets was wat ze in hun achterhoofd houden voor de toekomst.”*

Tegelijk hadden ze wel de indruk dat ze serieus werden genomen (zeker door Elke en Jolijn), en dat het zo traag gaat, was wel vooraf helder gecommuniceerd (ze hadden de beslissingsstructuur van M meegekregen). Bij de terugkoppeling rond de bezoekerservaring en de communicatie heeft een aantal participanten zich echter de vraag gesteld of het museum er wel iets mee zou doen.

De participanten zijn gewonnen voor het idee om twee keer per jaar uitgebreid terug te koppelen rond wat wordt meegenomen en op welke manier en wat niet wordt meegenomen en waarom (*“Wij geven advies en we krijgen een plan terug.”*). Wat wordt in beleid omgezet en wat resulteerde al in acties. Eén keer per jaar is wat weinig en je kan aan de andere kant ook niet verwachten dat iemand van de

betrokken afdeling bij de bespreking van feedback en adviezen rond een bepaald thema direct concrete beloften zal doen. Een bijkomend idee is een online gedeeld document waarin doorheen het jaar wordt aangevuld wat er met de feedback en adviezen gebeurt zodat je dat wat kan volgen, want soms werd dat nu terloops wel vermeld door Elke, maar dat zijn kleine dingetjes en als je die niet allemaal onthoudt, dan lijkt het op het einde van het jaar alsof er niets is gebeurd.

De participanten vinden het eveneens een goed idee om bij de formulering van feedback en adviezen een betrokken medewerker aanwezig te hebben, die direct feedback kan geven, de context kan schetsen en vragen kan stellen. Aan de ene kant is die context iets wat de groep kan meenemen, aan de andere kant is er wel het risico dat dit de feedback en ideeën beknot, dus daar moet dan een goede werkvorm voor worden gevonden (het is jammer dat we dit niet meer hebben kunnen testen in het communicatieluk zoals voorzien). De participanten geven aan dat het format van de bezoekerservaring wat dat betreft goed werkte: eerst zelfstandig de analyse maken en eerste bevindingen samenleggen, dan in bijzijn van de directeur de feedback en adviezen formuleren en bespreken, waarop ze dan een beetje feedback (en waardering) kregen en ze ook nog zaken konden toelichten en beargumenteren waar nodig. Met iemand van de betrokken dienst kan dit dan nog wat verder worden uitgespit, zonder dat er beknutting is, aangezien de analyse reeds werd gemaakt.

De participanten hebben in dit traject één keer een schriftelijk verslag met hun feedback en adviezen gezien. Ze vinden het echter niet per se nodig om zo'n verslag officieel goed te keuren en zeker niet om in een proces terecht te komen waarbij er feedback op een verslag blijft komen. Het verslag kan wel via e-mail worden doorgestuurd zodat wie dat wil het nog even kan nalezen en er desgevallend een opmerking bij kan geven en/of iets aanvullen. Maar er is veel vertrouwen in de verslaggeving, Elke en Jolijn toetsten ook steeds af tijdens de besprekingen (bijvoorbeeld 'bedoel je het zo').

Gevraagd naar een eventuele vertegenwoordiging in het Adviescomité, wordt opgemerkt dat het oké is als er jongeren in zitten, dat hoeven niet per se jongeren uit de JAG te zijn. Anderzijds valt er ook wel wat voor te zeggen om net wel participanten van de JAG erin te hebben, omdat zij diverse thema's onderzoeken en er dus al een mening over hebben gevormd, niet on the spot een bijdrage moeten leveren, zo wordt gezegd. Maar algemeen zijn de participanten het erover eens dat ze meer te zeggen hebben over het concretere beleidsniveau en dat het dus relevanter is om direct met de medewerkers te communiceren, minder met het niveau van de Raad van Bestuur. Een vertegenwoordiger van de JAG op het overleg van directie en afdelingshoofden zou dan wel weer mooi zijn, zodat de groep echt mee kan wegen op het beleid / de koersbepaling binnen het museum. De participanten vragen zich ook af of hun belang groter zou zijn, of dat ze meer impact zouden hebben, als zij zo'n officieel statuut hadden gehad of zo'n officiële vertegenwoordiging. Los daarvan lijkt het sommigen ook wel interessant om de verslagen van de Raad van Bestuur eens in te kijken of over het algemeen wat meer inzicht te krijgen in de overkoepelende visie en strategische doelstellingen.

“Ik heb wel het gevoel dat wij echt veel inbreng kunnen bieden, maar het zou ook wel leuk zijn als we het resultaat van ons werk zouden kunnen zien.”

MEER DOEN EN MEER DOEN

Een aantal participanten geeft in de eindevaluatie aan dat ze méér hadden willen doen, en dat daar ook zeker meer praktijk (doen) bij mocht zitten. In de tussentijdse evaluatie kwam ook al van enkelen de opmerking dat ze nog niet veel ‘gedaan’ hadden, vooral brainstorm. Daar zat dus toch een verkeerde verwachting, maar tegelijk ook een vertaling van een wens om actiever en concreter bij te dragen. Tegelijk is het ook een vorm van miskennen van het belang van feedback en advies, misschien omdat ze daar ook nog te weinig resultaten van hadden gezien. Sommigen voelen zich comfortabel bij het conceptueel denken en gaven zelfs aan dat een en ander te veel in de specifieke ideeën bleef steken naar hun smaak, anderen stelden duidelijk dat ze het beste vanuit een concreet idee kunnen nadenken. En nog anderen steken het liefst de handen uit de mouwen om iets uit te testen.

Er zijn dus participanten die vinden dat beleid en praktijk samen horen. Adviezen geven en dingen uitproberen kunnen heel goed samengaan volgens hen: je kan dan zelf met ideeën experimenteren en ervan leren. Een opmerking van een van de participanten over het horecaconcept bewandelt hier een middenweg: *“Het was wel interessanter geweest als we tijdens de uitwerking van het project ook input hadden kunnen geven.”* Dus niet noodzakelijk zelf zaken uitwerken, maar dichterbij de actie betrokken zijn.

Er wordt door een aantal participanten aangegeven dat M hen meer had mogen inzetten: *“We zitten hier vrijwillig, we willen veel doen, zet ons in! Laat ons ook op die manier participeren in M.”* Ze denken dan bijvoorbeeld aan een rol als ambassadeur (*“stuur ons uit”*), aan (kleinere) evenementen organiseren, het Instagram-account eens overnemen. *“We zijn er om iets te leren, maar M mag ook iets van ons verwachten.”*

Zeker ook in het bereiken van andere jongeren zien deze participanten een actievollere rol voor zich weggelegd. *“Ik heb vriendinnen die al vijf jaar in Leuven studeren en niet eens weten dat er een museum is. De vraag van jongeren hier in Leuven is om na het studeren iets te kunnen doen en ik denk dat het museum daarop moet inspelen.”* M moet zich volgens hen anders profileren: M doet zoveel, maar de communicatie komt niet bij de jongeren. *“De Instagram-pagina is bijvoorbeeld toring moeilijk te vinden.”* Ze zouden ook meer en anders activiteiten organiseren. Het hoeft niet altijd zo professioneel, zo chic: het mag meer spontaan, dat werkt ook drempelverlagend (het museum ziet er van buitenaf bijvoorbeeld zo chic uit dat sommige mensen niet binnen durven komen, omdat ze er bijvoorbeeld niet op gekleed zouden zijn, daar kan een mouw aan gepast worden met een laagdrempelige activiteit in de tuin etc.).

2.2.4 Wat vonden de participanten van de interne werking?

De participanten waren zeer tevreden over de praktische organisatie en de mate waarin ze daarbij betrokken werden. Zie ook de bespreking van de werking in 2.1.3 Format – praktisch en de bespreking van de betrokkenheid in 2.2.5 waar de begeleiding aan bod komt.

Hieronder stippen we nog een aantal specifieke elementen aan die in de eindevaluatie naar boven zijn gekomen (ter aanvulling) of die uitdrukkelijk bevestigd zijn geweest.

Het systeem van een paar weken na elkaar iedere donderdagavond werken rond een thema en dan (al dan niet) een pauze werkte goed, maar het mag voor een aantal participanten ook gewoon iedere week een samenkomst zijn, *“want het was echt wel leuk”*. De participanten bevestigen dat af en toe een zaterdag wel zou kunnen en voor sommigen zou het ook echt wel mogen (*“het mag wat meer zijn”*).

Het tijdstip gecombineerd met het eten was zeer handig: het maakt het gemakkelijker om de sessie in te plannen in je dag. Het was dan bovendien ook niet zo erg als je een kwartiertje later was. De participanten vonden het ook leuk wanneer het informeel wat uitliep, om nog wat te babbelen met elkaar, maar dat gebeurde te weinig.

Er was dan ook dikwijls tijd tekort. Er was steeds nog veel stof voor discussie wanneer er afgesloten moest worden (en dat kon dan voor een aantal participanten soms een gevoel van onafheid of vaagheid geven). Er is met andere woorden echt tijd nodig om in een thema te duiken en tot goede resultaten te komen. De sessies hoeven niet langer, maar misschien kan het probleem worden opgelost met het organiseren van een extra sessie per thema. Een andere optie is om de participanten meer zelf te laten voorbereiden. Meerdere participanten geven aan dat af en toe wat ‘huiswerk’, tussen sessies iets opzoeken of voorbereiden of al eens over een paar vragen nadenken bijvoorbeeld, zeker geen probleem zou zijn, maar integendeel iets zou bijbrengen (*“er mag meer verwacht worden”*). Soms kwamen ze pas op dreef in de tweede sessie omdat eerst een en ander moest bezinken, dat zou met wat voorbereiding misschien sneller kunnen. De voorbereiding in kleinere groepjes rond communicatie verliep bijvoorbeeld heel efficiënt, dat zou meer mogen gebeuren. Het werkte ook verbindend. Voor andere participanten hoeft er dan weer niet meer huiswerk bij te komen kijken dan nu het geval was. Dit is dus iets wat met de groep bekeken moet worden.

De participanten hadden geen nood aan iets als een formele stemprocedure en vinden het zelfs niet wenselijk omdat het volgens hen net waardevoller is voor het museum om de verschillende meningen en ideeën naast elkaar te zien, en dat klopt natuurlijk. Er waren dikwijls heel veel verschillende meningen en visies en dat was interessant en leerrijk (hoewel één participant van deze breed gedragen mening afwijkt en aangeeft dat er meer botsingen hadden mogen zijn). Doorheen de discussies kwam de groep ook wel vanzelf tot breed gedragen conclusies, hoewel voor één participant een en ander nog net iets meer gestructureerd zou mogen worden tot een meer afgelijnd resultaat (zie ook 2.2.5).

De groep vond het evenmin wenselijk dat zij ook nog eens mee de concrete agenda zouden bepalen, want dat zou tot nog meer overleg leiden. Er was voldoende inspraak, dit zou geen meerwaarde geweest zijn. Eén participant merkte op dat de planning misschien iets vroeger kon worden gedeeld.

Dertien deelnemers aan de JAG was een goed aantal, maar de groep moest zeker niet groter zijn.

Specifiek met betrekking tot de digitale sessies tijdens de lockdown vonden de participanten dat het een goed alternatief was om de werking verder te zetten. Het afspreken op zich is gemakkelijker, en het delen van documenten etc., er is ook minder tijdsdruk. Maar de vergaderingen zelf verliepen stroever, vele participanten vonden het op deze manier moeilijker om het woord te nemen, om input te geven (maar ze vonden de sessies wel goed voorbereid, bijvoor-

beeld met de groene en rode objecten; een minderheid vond het daardoor misschien ook wel een beetje overgereguleerd). Internetverbindingen gaven soms problemen. Ook het contact met elkaar werd gemist. Het voorbereiden in kleine groepjes verliep dan weer wel heel vlot via dit kanaal en werd ook echt geapprecieerd. *“Was zeer handig en was ook fijn om losser en vrijer te kunnen spreken met andere jongeren.”* Eén participant vond zowel het werken in grote groep als in kleinere groepjes online een beperking.

Eén participant formuleerde een interessante visie op een eventueel voordeel van een online ontmoeting (in het kader van de sessie met Peter Carpreau): *“Misschien wel iets intiemer dan een echte meeting: een woonkamersessie heeft ook z'n voordelen, zoals persoonlijke vragen kunnen stellen aan de curator.”*

2.2.5 Wat vonden de participanten van de begeleiding van het proces?

“Ik voelde dat Jolijn en Elke beiden met de juiste intenties waren gesprongen op de boot waarvan niemand concreet wist waar die naartoe ging. Zelf zou ik heel graag zien waar het allemaal nog naartoe kan gaan en welke concrete dingen de jongerenraad nog kan verwezenlijken.”

WAARDERING

“Ik heb het gevoel ‘gehoord te worden.’

Met het gevoel welkom te zijn en gewaardeerd te worden, zat het wel goed. De groep kreeg die boodschap zeker van Elke en Jolijn iedere keer sterk mee, maar bijvoorbeeld ook van de directeur.

Waardering en respect zaten ook in de kleinste details: hoe we telkens weer gastvrij en enthousiast werden onthaald, het rekening houden met vegetariërs ... Ze wilden ons ook echt leren kennen, we waren niet ‘jongere nummer 5’, zo wordt opgemerkt.

“Ik had altijd het gevoel: ik mag hier zijn en er wordt geluisterd naar mij.”

Alleen het feit dat er niet met de JAG werd uitpakkt, voelde wat raar aan voor verschillende participanten. Het leek alsof er iets schortte met de gedragenheid binnen M.

“Ik vond het heel raar dat we onzichtbaar bleven, geen Instagram-pagina bijvoorbeeld. Zelfs al is het een experiment.”

BALANS OPENHEID - RICHTING

“Die balans werd ook gezocht. Ik vond het heel tof dat er werd gezegd van ‘hoe willen jullie dat we dit aanpakken’ of ‘vinden jullie dit een goede manier van werken’ en niet ‘we gaan het zo en zo doen’. Zo haal je het meeste uit je groep.”

De groep is heel tevreden over hoeveel inbreng ze hadden, zowel praktisch als qua aanpak als op inhoudelijk vlak. Op die manier was er een hele hoge betrokkenheid.

De opzet en de begeleiding waren heel flexibel: van de beslissing op welke dag we samenkomen, over de werkwijze die we hanteren tot welke onderwerpen er aan bod komen. Op die manier kunnen wij er ook uithalen wat belangrijk is voor de jongeren zelf, zo wordt gezegd. Iedereen kon vrij zijn/haar mening geven en dat gebeurde ook. We hadden niet het gevoel dat iemand zich geremd voelde, en als je een tijdje niets zei, dan werd je naar je mening gevraagd, en dat werkte wel goed. De druk was tegelijkertijd niet te hoog. Je bent er sowieso bij betrokken.

En tegelijk was er voldoende duidelijkheid, kader en richting en de groep geeft aan dat dit ook wel heel belangrijk is. Er waren duidelijke (maar niet te beperkende) vragen om rond te werken, doelstellingen, voorstellen om over te discussiëren, inhoudelijke input om mee te werken. Ze moesten niet van een wit blad vertrekken (waardoor ze tegelijk zelf ook het gevoel hadden dat ze iets meekregen).

De balans tussen openheid en richting zat over het algemeen wel goed. Soms was er misschien meer openheid dan kader, zo wordt opgemerkt, maar die openheid, ook naar aanpak toe, werd wel heel erg geapprecieerd en was ook doeltreffend.

WERKVORMEN

“Alles wordt zeer goed (en leuk) ondersteund en begeleid.”

Over de begeleiding van het traject waren de participanten allemaal heel enthousiast. Aan de ene kant was die begeleiding heel motiverend: *“Ik vond Elke haar enthousiasme heel aanstekelijk.”* En aan de andere kant zorgde die begeleiding ervoor dat er ook echt resultaten kwamen: *“Jolijn had duidelijk ervaring met hoe ze dat allemaal moest managen en daar ben ik wel verschillende keren van onder de indruk geweest.”*

Een heel positief punt was de manier waarop de begeleiders ervoor zorgden dat iedereen aan bod kwam; de begeleiding daarin wordt erg gewaardeerd, zowel door de ‘stillere’ als door de ‘vlottere’ participanten. Alle mogelijke drempels werden hier afgeplat, op verschillende manieren. De diverse werkvormen (niet steeds een kringgesprek, maar ook werken in kleine groepjes, ideeën op post-its schrijven ...) hielpen om iedereen aan het woord te laten komen én om verder te gaan dan de eerste ideeën. De participanten bevestigden unaniem dat het werken in kleine groepen bijvoorbeeld niet alleen helpt om ideeën te genereren, maar ook om iedereen de veiligheid en stimulans te bieden om zijn/haar zegje te doen.

De werkvormen om iedereen aan het woord te laten én dieper te graven worden dus positief geëvalueerd: *“Er waren goede en creatieve werkvormen.”* Er kwam echter ook een opmerking dat een aantal of de hoeveelheid werkvormen niet voor iedereen nodig was (te *“jeugdbewegingachtig”*). Daar werd dan weer tegenover geplaatst dat die werkvormen essentieel zijn om iedereen aan het woord te laten en in de discussie te betrekken, wat vervolgens ook door iedereen werd beaamd. Zelfs met het vormen van de groep, het versterken van de groeps sfeer en het toenemen van het onderling vertrouwen doorheen de tijd, bleven werkvormen om iedereen aan bod te laten komen, heel belangrijk volgens de groep.

“Het lijkt mij nuttiger om in kleine groepjes te werken omdat ik het gevoel heb dat daar meer ideeën uitkomen. Maar het is ook interessant om daarna alles samen te leggen om andere meningen te horen.”

Het kringgesprek bleef natuurlijk een belangrijke werkvorm in iedere sessie, en daar hangt een gelijkwaardige deelname van alle participanten samen met de vaardigheden van de moderator. *“Jolijn deed dat echt top. Een goede moderator.”* De begeleiding bracht steeds opnieuw iedereen in het gesprek. Daarbij konden de verschillende meningen mooi naast elkaar bestaan. Dikwijls was er ook veel eensgezindheid, of veranderde iemand van mening door een andere visie te horen. Wat iedereen bijdraagt, maakt het beeld rijker, er hoeven niet noodzakelijk grote tegenstellingen te zijn, zo is de algemene teneur (op één participant na). De botsing zit eerder tussen de visie van de jongeren / het publiek en die van het museum / de professional. Iedereen had het gevoel dat hij/zij in de groep en in de discussies gelijkwaardig was en gelijkwaardig kon bijdragen.

“De samenwerking verloopt goed. Iedereen is evenwaardig.”

De voorbereiding en structurering van de sessies werden sterk geapprecieerd. Er wordt opgemerkt dat het goed werkte om vanuit een kader te kunnen vertrekken, in de breedte ideeën te verzamelen en bespreken, en dan weer te structureren. De planning van de sessie maakte ook duidelijk waaraan je je kon verwachten, zo wordt gezegd. Het werd ook gewaardeerd dat de discussie altijd terug bij het onderwerp werd gebracht. *“De voorbereiding door de begeleiders met specifieke vragen en problemen zorgt voor een vlotter verloop dan met dertien samen in het wilde weg brainstormen.”*

“Doordat Jolijn een bepaalde brainstormmanier voorstelt, kunnen we zeer gericht discussiëren, maar is er toch nog genoeg ruimte voor eigen input.”

Daarbij werden zeker geen woorden in de mond gelegd, het antwoord zat niet al in de vragen vervat, daarover zijn de participanten het eens. De inbreng van de groep was vrij en breed. Eén participant merkt op dat er misschien heel af en toe een keuze werd gemaakt om meer op de ene opmerking door te gaan dan op de andere, maar dat was eerder iets wat onbewust gebeurde in een discussie, niet omdat er een specifiek antwoord kwam waarmee de begeleiders verder wilden. Wanneer dan werd opgemerkt dat er ook nog dat andere idee was geopperd, kwam dat ook vanzelf terug in het gesprek.

Eén participant vindt dat er soms wat meer tijd genomen mocht worden om vrij te discussiëren, om wat af te dwalen; het gesprek wordt snel weer bij het onderwerp / de vraag gebracht. Dat heeft natuurlijk ook te maken met tijdsmanagement. Daarbij aansluitend kwam de opmerking dat de voorbereiding van de sessie over digitale communicatie in kleine groepjes zonder begeleiding, lossier voelde, vrijer onder jongeren. *“We hadden eerst een gesprek.”* Dergelijke opmerkingen moeten we misschien interpreteren als een nood aan meer sociaal contact, meer vrije ruimte. Dit kan zowel in meer ruimte voor groepsdynamiek worden vertaald, als in meer zelf in kleinere groepjes sessies voorbereiden bijvoorbeeld.

De participanten vonden het ook allemaal net moeilijker wanneer er minder gestructureerd werd, dan hadden ze het gevoel dat er met dat thema niet helemaal werd geland. Die opmerking kwam er specifiek in verband met het horecaconcept, waar het de bedoeling was om meer een open brainstorm te organiseren om ideeën te genereren voor een nog te definiëren concept. *“Het proces van brainstorm naar enkele concrete aanbevelingen kon gestroomlijnder.”*

Er is één participant die zich afvraagt of het allemaal niet nog strakker moet, met meer omliggende doelen: streven naar een overzicht, in plaats van (of niet alleen) een massa specifieke ideeën. Dus echt met de groep die laatste stap zetten naar heldere conclusies, zodat er een helder resultaat ligt. Daar wordt door anderen tegenin gebracht dat we de creativiteit niet mogen beknotten en dus moeten opletten met te snel structureren. Je kan ook mensen ontmoedigen als ideeën te snel worden afgevoerd. Er zijn ook gewoon persoonlijke verschillen tussen mensen op het vlak van hoeveel structuur je nodig hebt. Bij de bespreking van de feedback en aanbevelingen in verband met de bezoekerservaring met de directeur, was er wel dat gevoel van afronding, omdat het duidelijker was waarmee hij verder aan de slag kon gaan, zo wordt geopperd.

Het is dus misschien nodig om aan de ene kant duidelijker het belang te onderlijnen van de verschillende ideeën en visies naast elkaar, en dat dit soms ook gewoon het gewenste eindresultaat is; en om aan de andere kant zeker niet te trechteren, maar wel altijd voldoende oog te hebben voor ordening en zelfs in sommige gevallen het destilleren van krachtlijnen. Ook het bespreken van de feedback en adviezen met een betrokken medewerker helpt om het beeld te verhelderen.

BIJDRAGE

“Ik heb het gevoel dat we gestimuleerd worden in onze ideeën.”

De meerderheid vond dat er zeker voldoende uitdaging was: door over dingen na te denken waar ze zelf niet direct bij stil zouden staan, door de onbekende domeinen, door de visies van anderen. Enkele participanten geven aan dat ze meer uitdaging gevonden zouden hebben in de organisatie van een activiteit, project of (kleiner) evenement.

Alle participanten zijn van mening dat ze voldoende kritisch zijn gebleven. Zo'n groep jongeren wil net iets bijdragen en veranderen, dus zullen we vanuit ons eigen perspectief blijven kijken, zo zeggen ze. *“Jolijn en Elke waren wat dat betreft ook de juiste personen om dit te begeleiden: Jolijn kwam van buiten het museum en Elke was nieuw, dus zij waren zich zelf ook (nog) een kritische mening aan het vormen en spoorden ons aan om hetzelfde te doen.”*

Ze vinden ook dat ze hun expertise hebben kunnen inzetten. De meesten geven aan dat ze het gevoel hebben dat wat ze kennen en kunnen werd aangeboord, dat ze hun ervaring, kennis en vaardigheden ten volle hebben kunnen inzetten. Sommige participanten halen aan dat ze eventueel ook meer algemene input vanuit hun opleiding hadden willen geven, bijvoorbeeld een bepaald theoretisch model of specifieke achtergrondkennis. Het stond op het programma om tijdens de voorbereidingen van de sessies met de participanten te bekijken of zij daarin een bijdrage wilden/konden leveren, maar dat kon uiteindelijk niet worden uitgetest. Een ander idee dat wordt geopperd, is dat ze los van het onderwerp van een werksessie wel korte presentaties van de verschillende jongeren zouden willen volgen, om zo ook meer in het algemeen van elkaar en elkaars expertise

bij te leren. Bijvoorbeeld een pitch van 15 minuten, dan de volgende en dan een debat erover. Want ze hebben wel veel van elkaar geleerd, maar dat kan altijd meer zijn. Daar wordt tegenin gebracht dat het niet zo geformaliseerd hoeft te worden, dat de jongeren sowieso hun expertise inzetten in de discussies, en in het formuleren van de feedback en de adviezen.

Eén participant merkt op dat er dan misschien ook wat meer wetenschappelijke basis aan een aantal adviezen zou kunnen worden gegeven: dat kan door aan de slag te gaan met de input van interne of externe experts, maar ook met inhoudelijke input van een van de jongeren zelf. *“Dan is het niet gewoon wat babbelen.”* Ook hier wordt duidelijk dat we blijkbaar onvoldoende hebben benadrukt dat het net de ervaring, vragen en visie van niet-professioneel betrokken mensen is die in een dergelijke beleidsparticipatie wordt gezocht en gewaardeerd. De professionele insteek is reeds ruim voldoende aanwezig in het museum.

GROEPSDYNAMIEK

“Er is een goede groepssfeer. Het is ook leuk om in groepjes van drie of vier na te denken, zo leer je telkens andere mensen beter kennen.”

De samenwerking tussen de participanten verliep goed, en er was niet veel tijd voor nodig om dat op te bouwen, zo geven ze aan. Het is wel belangrijk om actief aan dat vertrouwen te werken door elkaar beter te leren kennen. De begeleiding heeft bijvoorbeeld goed gelet op het werken in kleinere groepjes waarin je elkaar sneller leert kennen, en op het telkens anders samenstellen van die groepjes. Ook de leuke opdrachten ter kennismaking in de eerste sessie worden vermeld. En er waren ook wat spelletjes tussendoor. Maar vooral het informele begin van iedere sessie was belangrijk volgens de participanten: het samen eten droeg bij aan de sfeer en aan elkaar beter leren kennen. Verder worden ook het etentje na het MAS, de (digitale) aperitief, samen naar de artist talk en tentoonstellingen gaan, genoemd: dit is allemaal belangrijk voor de sfeer en dat geeft goesting om naar de vergaderingen te komen.

De uitstap naar het MAS was groepsdynamisch zeer belangrijk, zo wordt aangegeven. *“Naar Antwerpen gaan was een keerpunt en toen heb ik mij wel de bedenking gemaakt dat we dat eerder hadden moeten doen.”* Groepsdynamisch mocht er een straffer begin zijn met een volledige sessie, daar waren de meeste participanten het wel over eens (zoals oorspronkelijk voorzien, maar door omstandigheden weggevallen). *“Ik heb wel een teambuilding gemist in het begin.”* Aan de ene kant wordt aangegeven dat die startsessie geen pure teambuildingsactiviteit moest zijn, maar liefst iets wat aansluit bij de werking. Aan de andere kant komen er ook verschillende opmerkingen dat het bijvoorbeeld ook fijn geweest zou zijn om eens na een sessie af te sluiten op café. Nu was het steeds heel erg op M betrokken.

“Ik denk ook dat hoe beter we samenhangen, hoe meer mensen zullen openbloeien en in de groep durven spreken.”

“Ik vond dat we de laatste sessies steeds meer naar elkaar waren gegroeid, waardoor de discussies steeds beter verliepen. Deze diepgang kan natuurlijk ook goed zijn voor de resultaten en feedback voor het museum zelf.”

BEGELEIDERSDUO

“Beiden hadden een ongekend enthousiasme. Veel respect voor beide dames. Zelfs al kwam je moe toe, je vertrok altijd weer met energie.”

Het was duidelijk dat Elke dichter bij het museum stond en dat Jolijn de aanpak meer coördineerde, maar ze vulden elkaar heel goed aan. Die twee rollen zijn wel nodig volgens de participanten, maar ook de twee personen waren heel goed op elkaar ingespeeld. *“Jolijn kon alles gestructureerd houden en Elke kon iedereen op gang krijgen.”*

Op de vraag of deze begeleiding ook door één persoon kan worden opgenomen, antwoorden de participanten dat het hen interessant lijkt om met twee te zijn als je moet voorbereiden. Ook voor een groep met dertien is het aangewezen dat er twee mensen begeleiden en aanspreekbaar zijn. Het voordeel van twee mensen is ook dat je twee verschillende persoonlijkheden hebt met wie je al dan niet sneller een klik hebt. Je kan met twee ook beter inpikken op stillere deelnemers en het optimaliseert ook het observeren en reflecteren.

Als het toch één persoon zou zijn, is het wel belangrijk om iemand van het museum in de begeleiding te hebben (*“zodat je misschien meer gerespecteerd wordt binnen het museum”*), maar dat zou dan wel iemand moeten zijn met heel veel vaardigheden op het vlak van groepsbegeleiding zoals Jolijn. Iemand van het museum is ook nodig om toelichting te kunnen geven, bijvoorbeeld over de beslissingsprocessen.

“Fijne aangename sfeer, zeer luchtig: iedereen kreeg van de beide begeleiders het gevoel zijn mening te kunnen geven. Leuk onthaal, leuke werkwijze.”

2.2.6 Wat nemen de participanten mee?

“Oogkleppen afzetten en breder kijken.”

WAT NEMEN ZE MEE?

De participanten zijn het erover eens dat hun deelname aan de JAG heel waardevol is geweest. Op de vraag wat ze ervan meenemen, komen diverse antwoorden:

- Ze hebben heel veel geleerd van elkaar: van elkaars perspectieven en van de nieuwe inzichten die door de anderen werden geformuleerd. Ze vonden de aanwezige diversiteit heel leerrijk. Zelfs als ze geen input zouden krijgen van het museum, dan zouden ze van dit aspect nog heel veel opsteken. Deze mening wordt door iedereen gedeeld, op de ene participant na die vond dat er te weinig diversiteit was; hoewel zij ook de meningen van de anderen wel waardeerde.
- Ze hebben heel veel geleerd over M, over museumwerk, het functioneren van een museum achter de schermen, de praktisch-organisatorische kant, hoe beslissingen worden genomen, hoe tentoonstellingen worden gemaakt.
“Er zit veel meer achter dan je denkt.”
“Ik heb geleerd om kritischer te zijn over dingen waar ik nog nooit had bij stilgestaan.”

“Grootste ontdekking was dat je ook dingen mag aanraken en zo, dat een museum niet zo’n strikte plaats is als ik dacht dat het was.”

- Ook de ontmoetingen met museummensen worden in dit verband specifiek aangehaald als ervaringen die bij zullen blijven. Eén participant sluit hierop aan met een bijzondere opmerking: de mensen achter de schermen, het menselijke verhaal blijven hem bij, en dan meer bepaald dat de gebroken M uit de huisstijl geen gimmick is, maar dat er effectief menselijke zorg achter zit.
- Ze hebben heel veel geleerd over samenwerken met mensen met diverse achtergronden en persoonlijkheden, en over communicatie. Ze hebben geleerd dat niet iedereen even vlot het woord neemt en dat je daar rekening mee moet houden, en in dat verband hebben ze aan hun communicatievaardigheden (in groep) gewerkt: zowel leren praten als leren luisteren (ruimte nemen en ruimte geven).
“Mijn mening durven zeggen in een groep (en dat die meestal wel op de steun van iemand anders kan rekenen).”
“Ik wil niet de grootste roeper zijn die daarom zijn zin krijgt of zo.”
“Ik merk dat ik mijn steentje kan bijdragen en voel dat het zeer geapprecieerd wordt!”
- Ze hebben geleerd om te divergeren. Een mening leren vormen, samen zoeken en van idee kunnen veranderen. Verschillende meningen ontdekken en die respecteren, vaststellen dat die naast elkaar kunnen bestaan. Eén participant merkt specifiek op dat zij op een andere manier heeft leren denken: niet naar één juist antwoord of oplossing toewerken zoals we dat gewoon zijn (convergeren), maar divergeren.
“Je leert op een andere manier denken, vanuit eigen ervaring adviezen proberen te geven.”
- Ze hebben vrienden gemaakt.

En ook elementen als de M-kaart, de M-bassadeurskaart, de tickets voor M-IDZOMER etc. worden natuurlijk gewaardeerd.

Er wordt ook opgemerkt dat het niet veel over kunst is gegaan. Dat was vooraf duidelijk, dat het project daarover niet zou gaan, dus dat was oké. Maar het was wel altijd fijn als er toch over kunst werd gepraat. Dus dat mag misschien dan toch iets meer zijn volgens sommigen, als extra.

“Ook is het een project geweest dat een bijdrage heeft kunnen betekenen voor mijn studie.”

ZOUDEN ZE OPNIEUW DEELNEMEN?

Alle deelnemers geven in de eindeinvaluatie aan dat ze met de huidige kennis er zeker opnieuw aan zouden beginnen, en ook graag nog verder zouden doen (als ze, bijvoorbeeld qua leeftijd, nog in aanmerking zouden komen). De groep (en de fijne begeleiding) heeft daar veel mee te maken, maar ook het feit dat het heel leerrijk is, dat er nog veel toe te voegen valt en dat ze graag willen zien wat er met de feedback en adviezen gebeurt.

“Ik zou graag terug deelnemen. Ik heb op verschillende soorten manieren naar een museum en een tentoonstelling leren kijken. Ik ben benieuwd om te zien waar onze ideeën en aanbevelingen toe leiden en denk ook dat er nog heel veel andere aspecten zijn van een museum waar we interessante gesprekken over kunnen voeren. Ik vind dit zeker een enorm goed initiatief.”

“Ik zou zeker nog steeds willen deelnemen. Wel zou ik nog steeds wensen voor een nog actievere en invloedrijkere jongerenwerking.”

OVER PARTICIPATIE IN MUSEA

De participanten vinden participatie in musea belangrijk zodat de stem van het publiek (meer) wordt gehoord en er meer aansluiting bij dat publiek kan worden gevonden. *“Je kan nooit genoeg opinies van outsiders hebben, je wint alleen maar bij het betrekken van zoveel mogelijk mensen – dan kan je geïnformeerde beslissingen nemen.”* Het is belangrijk voor iedere organisatie om je publiek beter te leren kennen, maar als een vrijplaats voor meningen is het voor een museum zelfs noodzakelijk dat er veel mensen komen.

Een jongerenadviesgroep vinden de participanten een meerwaarde omdat jongeren een andere visie hebben die ook belangrijk is voor een museum, en omdat jongeren een museum aantrekkelijker kunnen helpen maken voor andere jongeren (en jongeren kunnen een groot publiek zijn). *“Bij feedback van medewerkers van het museum hebben we vaak gemerkt dat dingen die voor ons vanzelfsprekend zijn, voor hen heel verrassend overkomen.”* Bijvoorbeeld dat wij het gevoel hadden dat we nergens aan mochten komen in het museum en dat het dus beter zou moeten worden aangeduid als het wel kan, of ook de nood aan meer bemiddeling voor hedendaagse kunst.

De twee grote doelstellingen voor de JAG vinden de jongeren dan ook waardevol, namelijk het publiek (jongeren) bij het beleid betrekken en zo ook aansluiting vinden bij de jongere generaties en een breder publiek in het algemeen. Deze doelstellingen gaan volgens hen dieper dan een projectwerking zoals bij de jongerenwerkingen in de meeste andere musea: met de JAG wordt er op een structurelere manier geluisterd. *“Bij het organiseren van projecten sluit je jongeren ook veel meer af van de rest van het museum, want dan geef je hun één tentoonstelling bijvoorbeeld, maar over de andere aspecten hebben ze dan niets meer te zeggen.”* Een adviesgroep kan op lange termijn iets veranderen, maar op korte termijn is het misschien ook nodig om acties te organiseren voor en door jongeren, zo opperen sommigen. Een andere participant heeft minder vertrouwen in het organiseren van projecten: *“Het format van een jongerenadviesgroep is interessant, want ik denk dat als je jongeren zou vragen om iets te organiseren dat daar nog steeds hetzelfde publiek naartoe komt en dat het structureel weinig verandert.”* De participanten zijn het erover eens dat een jongerenadviesgroep een goed format is om de doelstellingen te realiseren (op voorwaarde dat er een echte impact is van de feedback en adviezen), maar een aantal participanten ziet voordelen in de combinatie met praktijkprojecten (zie ook 2.2.3 bij het punt *meer* doen en *meer doen*).

De participanten hebben ook een reeks aanbevelingen voor musea die dergelijke participatie willen organiseren:

- De organisatie moet erachter staan en moet dat kunnen tonen: participanten moeten zich welkom voelen, het gevoel hebben dat ze deel uitmaken van het museum.
- De organisatie moet echt iets doen met de adviezen of goed argumenteren waarom niet: waardering en impact.
- Het draait niet om jongeren interesseren voor een museum, maar om een museum interessant maken voor jongeren.
- Groepsvorming en -dynamiek zijn onontbeerlijk, zodat er meer en betere ideeën komen: samen eten en informeel babbelen zijn heel belangrijk.
- Beide partijen moeten er iets aan hebben.
- Het is belangrijk dat de groep ook iets te zeggen heeft over de interne werking, aanpak en onderwerpen.
- Je mag de jongeren ook actief inzetten.

2.3 Ervaring van de begeleiders

Het evaluatiegesprek met de twee begeleiders van het traject gebeurde los van de interviews met de participanten en werd aangevuld met korte geschreven reflecties doorheen het traject. De observaties en reflecties van participanten en begeleiders kwamen dus onafhankelijk van elkaar tot stand.

AANLOOP

In verband met de rekrutering vinden de begeleiders dat er, binnen de limieten die er waren, een heel diverse groep werd samengesteld. De twee belangrijkste pijnpunten qua rekrutering waren het tijdsgebrek waardoor niet alle geplande acties hebben plaatsgevonden, en het feit dat er nog meer tijd verloren is gegaan aan de discussie rond de communicatiestijl. De communicatie in verband met de rekrutering en kick-off was een samenwerking tussen Bamm! (en daarbinnen specifiek de expertise rond jongerencommunicatie van AmuseeVous) en M (de klassieke museumcommunicatie) en die twee communicatiestijlen botsten, met discussie en vertraging als gevolg.

De jongeren hebben later in hun analyse van de digitale communicatie van M de feedback gegeven dat het museum niet ‘jongerenproof’ communiceert, wat deze botsing verklaart. Een van de aanbevelingen die voortkwamen uit de JAG was dat het museum de communicatiestijl moet aanpassen (en dus niet aan één communicatiestijl kan vasthouden) als het ook het jongere publiek specifiek wil bereiken en aanspreken.

De kick-off was ook volgens de begeleiders een groot succes. Er was veel interesse (ze waren verrast door het aantal inschrijvingen) en een enthousiaste deelname met veel respons op de vragen. Wat ze heel geslaagd vonden, was het gevarieerde programma, waarin er voor iedereen wel iets zat wat specifiek aanspreekt. Wat eventueel nog een goede toevoeging zou zijn, is muziek (om het nog wat informeler te maken, vooral bij de start). Voor henzelf was het ook een goede gelegenheid om werkvormen uit te proberen.

DOELSTELLINGEN EN FORMAT

De doelstellingen van de JAG vinden de begeleiders heel relevant: daar is absoluut nood aan. De JAG heeft zeker op beleidsniveau gewerkt volgens hen, hoewel binnen M soms de vraag rees of het niet meer inhoudelijk/praktisch was. Maar daar zit een misvatting: de participanten hebben geen audiogids ontwikkeld, geen fuif opgezet, geen Instagram-feed gemaakt, ze hebben feedback en adviezen gegeven waar heel duidelijke krachtlijnen in zitten die M (al dan niet) kan gebruiken om de koers mee te bepalen en aan te passen. En werken met de JAG kan zeker ook zorgen voor meer aansluiting bij een jonger (en in het algemeen breder) publiek, want in ieder contact met een M-medewerker (in rechtstreekse dialoog met de groep of op basis van het verslag) hoorden de begeleiders altijd ‘Amai, ik wist niet dat jullie daar zo over dachten’. Er bestaat op veel vlakken een fout beeld over wat jongeren interessant vinden. Vanuit je ivoren toren zal je niet méér publiek bereiken, je moet echt de dialoog aangaan.

We hebben met de JAG zeker een verdienstelijke en onderbouwde poging ondernomen om deze doelstellingen te bereiken, zo stellen de begeleiders. Het is een goed format om een groep te hebben die regelmatig samenkomt, waarbij de participanten elkaar kennen, beetje bij beetje het museum leren kennen, zich op hun gemak voelen en zo ook hun mening durven geven; dat werkt veel beter dan bijvoorbeeld drie keer per jaar zoiets als de kick-off organiseren om input te verzamelen. Het groepsaspect en de opbouw zijn belangrijk voor goede resultaten. Tegelijk is er de andere kant van de werking, namelijk de betrokkenheid van M, die nog verder moet worden versterkt. Bij een voortzetting van het traject moeten de M-medewerkers zeker meer worden betrokken (bij de voorbereiding van een thema en bij de bespreking ervan), zoals was voorzien voor het laatste thema, voor corona toesloeg. Daar zaten we in principe op het goede spoor, met twee medewerkers die zelf hun vragen voor de groep hadden voorbereid en bij de bespreking aanwezig zouden zijn. Heel concrete vragen voorleggen vanuit de afdelingen, over lopende dossiers, is zeker een vruchtbare piste. Als je de medewerkers meer betreft, dan zal er ook meer een verantwoordelijkheid naar de participanten ontstaan, zodat de feedback en aanbevelingen echt landen en de feedbackloop wordt gesloten. Een grotere betrokkenheid en meer draagvlak zijn dus zeker noodzakelijk, maar dat was wel aan het groeien. Daarbij aansluitend moet de inbedding nog beter (en dat is nog iets anders dan draagvlak): waar komt de JAG in de organisatie? Het project zat tijdens het pilootjaar onder de vleugels van de directie, maar er was binnen M te weinig kans (agendagewijs) om te pingpongen op directieniveau. Het is nodig dat de JAG een officiële plaats krijgt binnen M om goed te werken. Er moet niet per se een officiële vertegenwoordiging van de JAG in een ander overlegorgaan komen, een hele hiërarchische structuur helpt de zaken niet noodzakelijk vooruit. Maar naast draagvlak en betrokkenheid, is inbedding wel een belangrijk intern punt.

In verband met het format merkten de begeleiders wel dat er soms nood was om zelf iets te doen, maar deze doelen en dit format werkten op zich goed. En het is veel duurzamer en structureler dan de creërende jongerengroepen die je meestal ziet. Maar een combinatie zou zeker kunnen werken, met zelf dingen uitproberen, of op een andere manier bij M betrokken zijn door mee in bestaande projecten te stappen bijvoorbeeld (als vrijwilliger, gids ...). Daarbij zou het dan belangrijk zijn om de focus op het doel te houden (niet verliezen in projecten). Projecten kunnen wel voor een verjonging van het publiek zorgen.

Qua andere formats denken de begeleiders dat een kampweek zou kunnen werken omdat je ook een groep vormt en ondergedompeld wordt, maar je hebt dan wel minder reflectietijd. Het is misschien ook te intensief qua begeleiding, en voor een aantal jongeren. En het is natuurlijk ook niet structureel. Iedere week naar een andere plek gaan rond een of meerdere vragen zal sowieso minder opleveren. Werken met jongeren die al een groep zijn, is natuurlijk wel positief op vlak van veiligheid, maar je zou telkens toch een traject met hen moeten opzetten om er echt iets uit te halen.

GROEP

Er zat heel wat diversiteit in de groep en de JAG kon zeker voor verjonging zorgen, wat een van de doelstellingen was. Daarbij kan je in één groep nooit alle vormen van diversiteit vatten of via één project helemaal inclusief worden. Wat misschien nog iets meer aanwezig had mogen zijn, waren participanten die echt weinig met musea hebben, zo waren er maar enkelen en dat mocht iets meer zijn, want dit perspectief is heel waardevol in deze context. Een aantal jongere deelnemers (16-18 jaar) zou zeker kunnen, maar dat vraagt dan een

goede begeleiding en wat evenwicht in de groep (meer dan één of twee, maar dat geldt voor alle diversiteit om die dan goed tot z'n recht te laten komen).

De groep zat goed, er waren geen spanningen, en iedereen was zonder uitzondering zeer geëngageerd. Samen eten was daar zeker een cruciaal element in: eten verbindt. Dertien participanten was een goed aantal, maar alles tussen tien en vijftien zou kunnen werken.

In verband met toekomstige opvolging binnen de JAG vinden de begeleiders dat er zeker een continuïteit moet worden ingebouwd, zodat er steeds een wisselwerking is tussen ervaring en mensen die er nieuw instappen. Dat is ook gemakkelijker voor de begeleiding. Dat zou kunnen worden gerealiseerd door bijvoorbeeld een maximumleeftijd en maximumzeteltijd in te voeren. Met een goed vrijwilligersbeleid binnen M zijn er dan ook nog doorstroommogelijkheden voor wie ermee moet stoppen maar graag het engagement voortzet.

BALANS OPENHEID – RICHTING

De balans tussen openheid en richting geven zat over het algemeen wel goed. De begeleiders hebben gemerkt dat dit ook heel belangrijk is. Bij het eerste thema zat dat bijvoorbeeld heel goed, maar bij het horecaconcept bleek meer kader nodig. De begeleiders hadden bij de voorbereiding van dat thema de intentie om de participanten daar eens helemaal los op te laten en over verschillende aspecten hun ideeën te verzamelen. Ze hebben wel achtergrond meegegeven in verband met de stand van zaken, maar de groep had blijkbaar toch nog meer achtergrond en/of een meer omlijnende vraag nodig.

De werkvormen zijn hier ook heel belangrijk in, om het denken en spreken te stimuleren terwijl het tegelijk toch open blijft. De begeleiders hebben wel de indruk dat de diverse werkvormen hebben gewerkt. Niet alleen om de timide mensen ook een stem te geven, maar het maakt het voor iedereen interessanter en fijner, ook voor wie anders ook wel zijn gedacht zou zeggen, om niet altijd gewoon een kringgesprek te hebben. Bovendien prikkelt het de gedachten van iedereen als er eens een andere (soort) vraag wordt gesteld of in een andere vorm (bijvoorbeeld schriftelijk) wordt gewerkt.

In dat kader is ook de groepsdynamiek van groot belang. Er was een goede sfeer, nodig voor de veiligheid die een basisvoorwaarde is om ideeën te durven uiten en voor de motivatie om te blijven komen. De begeleiders misten een echte groepsbindende focus aan het begin van het traject. Die zou de groep sneller hebben gevormd, waar dan verder op kon worden gebouwd door samen te eten en te babbelen, door in kleine groepjes te werken, door af en toe een kleine opdracht of spelelement te integreren etc. De uitstappen zijn hiervoor eveneens heel belangrijk, en er zouden meer echt informele momenten mogen zijn zoals samen na de sessie op café (hoewel dat niet steeds haalbaar is voor de begeleiders). Groepsdynamiek is hoe dan ook een blijvend aandachtspunt in een project zoals dit, in de eerste plaats om inhoudelijke redenen.

De begeleiders hebben de indruk dat de participanten voldoende inspraak hadden in de verschillende aspecten van de werking, maar als de JAG wordt voortgezet, dan zouden ze hen nog meer in handen willen geven; er was zeker nog veel groeipotentieel om de groep zelf meer verantwoordelijkheden te geven en meer samen te creëren. Bijvoorbeeld op het vlak van de voorbereiding van de sessies, maar ook praktische zaken als de voorbereiding van het eten. De begeleiders hadden de groep ook willen betrekken bij het opruimen, maar daar ontbrak het steeds aan tijd: de ene begeleider ruimde al op terwijl de andere het gesprek nog aan het begeleiden was, want anders zouden ze niet tijdig klaar zijn voor de sluiting van het museum. (Er was over het algemeen een gebrek aan tijd – er was steeds nog veel te zeggen.)

BIJDRAGE VAN DE JAG

De begeleiders zijn overtuigd van de meerwaarde van de bijdrage van de JAG voor het museum. Het feit dat hun inzichten de museummedewerkers konden verrassen, wijst daarop, maar de begeleiders hebben hier en daar ook in de praktijk al veranderingen gezien.

Ze vonden de jongeren ook zeer opbouwend kritisch, altijd met argumenten en met alternatieven. De participanten hebben veel ideeën, veel kennis en diverse achtergronden en namen de opdracht heel serieus. Ze willen ook zeker hun eigen mening vormen en communiceren. Als begeleider is het soms moeilijk om in een bespreking niet méér op je eigen ideeën in te pikken dan op andere, maar daar spreken de participanten hen dan wel op aan.

Het is vooral belangrijk om verschillende stemmen en visies naast elkaar te hebben in een participatieproject zoals dit. Te formeel moest het daarbij niet worden: het werkte om de ideeën te laten komen en dan aan elkaar af te toetsen en samen te bespreken. Een consensus is dikwijls zwakker.

Volgens de begeleiders hebben de participanten zeker hun eigen expertise kunnen inzetten, maar ze hebben wel echt moeten werken om iedereen aan bod te laten komen. Dat was een constante zorg, om de stillere profielen mee te hebben. Daarnaast hadden ze meer willen experimenteren met het inhoudelijk betrekken van jongeren bij de voorbereiding. Daar is een aanzet toe geweest in het kader van het horecaconcept, maar dat is er toen niet helemaal uitgekomen, omdat er te weinig tijd was om die voorbereiding echt samen te maken. Dat was jammer.

De begeleiding heeft steeds veel nadruk gelegd op de waardering en ook van de directeur en de conservator-afdelingshoofd oude kunst hebben ze die zeker gekregen. De M-bassadeurskaart is daar ook een teken van. Er was wel die vraag naar waarom M niet naar buiten kwam met hen.

WAT NEMEN DE JONGEREN MEE?

De begeleiders stelden vast (en dat was ook een constant streven) dat de ervaring interessant was voor de participanten: ze zijn geprikkeld, hebben nieuwe dingen bedacht, nieuwe info gekregen. Het project heeft hen voldoende uitgedaagd. De jongeren kwamen graag en waren bijna altijd voltallig aanwezig, dat is ook een goed teken. Ze hebben zeker hun ei kwijt gekund.

Over het algemeen had de groep misschien nog wat meer input vanuit M mogen krijgen. Maar het beeld is natuurlijk vertekend doordat corona een streep trok door het programma met nog twee extra contacten met M-medewerkers (rond communicatie) en een tweede uitstap. Inhoudelijke input is nodig voor een goede begeleiding en diepgang in de behandeling van de thema's, maar ook voor betrokkenheid en als return. De betrokkenheid van verschillende medewerkers binnen M was duidelijk aan het groeien doorheen het traject, waarbij al wel wat mooie interne samenwerkingen op poten werden gezet.

De begeleiders denken dat de participanten een aantal zaken uit de ervaring hebben meegenomen:

- Het sociale aspect.
- Ze hebben de kans gekregen om met mensen samen te werken die ze totaal niet kennen, om samen iets inhoudelijks te doen en die andere meningen te horen, van elkaar te leren. Het is niet zo gemakkelijk om een hobby te vinden waar het gaat over inhoudelijke zaken en groepsdynamiek.
- Meer kennis over musea.
- Voor sommigen was er ook het aspect van wat professionele ervaring opbouwen en het CV versterken.

EIGEN ERVARING ALS BEGELEIDER

Voor de begeleiders werkte de duobaan: fijne tandem. In het begin was het een beetje zoeken, maar ze hebben elkaar snel en goed gevonden, en dat was in de eerste plaats gebaseerd op de open en opbouwende communicatie. De twee begeleiders vulden elkaar goed aan, qua persoonlijkheid en ook op het vlak van de rol in de begeleiding.

Voor een dergelijk project is het heel belangrijk om voldoende stil te staan bij wat er gebeurt, wat je doet en hoe je dat doet, en daarover te reflecteren. Dat is tussentijds veel op een informele manier gebeurd, met een meer formeel moment halverwege en een uitgebreide evaluatie na het eerste werkjaar. Dit is van groot belang en mag dus worden benadrukt. Het is ook belangrijk dat daar mensen van buiten de begeleiding bij betrokken zijn, als een soort klankbordgroep: je bent zelf zo concreet bezig, dat het goed is als af en toe iemand anders die vragen stelt, zoals 'hoe zit het eigenlijk met de groepsdynamiek?' Waar zijn we mee bezig, hoe doen we dat, hoe doen anderen dat?

Iemand zou de begeleiding van de JAG op praktisch vlak alleen kunnen doen, met de nodige steun binnen M. Maar dan zouden we een sparring partner missen, dus dan zou er al zeker een soort klankbordgroep moeten komen om ideeën af te toetsen en het proces mee op te volgen. Zo'n groep zou ook positief zijn voor de vertakkingen van de JAG-werking intern in het museum.

De begeleiders vonden het heel fijn om te doen en hebben er zelf ook veel uit geleerd. Het moeilijkste was om te voelen dat het draagvlak binnen M beperkt was en dat daardoor het perspectief naar de toekomst toe niet duidelijk was, zeker naar de jongeren toe.

Terugkijkend op de werking zelf noemen de begeleiders het constant bieden van voldoende structuur en ondersteuning vanuit M de belangrijkste werkpunten. Hun hoogtepunten zijn de uitstap naar het MAS waar je zag dat de jongeren elkaar echt vonden en de voortzetting van de werking digitaal waar er heel veel uit de voorbereiding in kleine groepjes rond de communicatie is gekomen. Die documenten waren kleine cadeautjes voor M waar de participanten duidelijk werk in hadden gestoken en samen over hadden gediscussieerd, en waarbij ze ook plezier hebben gemaakt. Dat zou eerder in het traject niet zo goed hebben gewerkt, maar hier liep het fantastisch.

2.4 Conclusie

Ook het traject van PAZ-5 leverde, zoals de vier trajecten ervoor, weer extra materiaal om de methodiek verder te ontwikkelen. Vertrekkend van de aanbevelingen die tot nu toe uit de trajecten kwamen, zien we veel bevestigingen, een paar nuanceringen en ook weer nieuwe inzichten.

1. Een goed evenwicht tussen openheid en afbakening is noodzakelijk.

De uitdaging die aan participanten wordt voorgelegd, moet voldoende open, maar tegelijk ook concreet genoeg zijn.

- In dit geval waren de vraag en opzet helder en evenwichtig voor de participanten: de uitdaging was voldoende open, maar met een concreet format en duidelijke doelen. Tegelijk was er wel de nood om meer concreet te kunnen bijdragen: te werken aan projecten waar het museum op dat moment

heel concrete vragen rond heeft, waardoor er sneller tastbaar resultaat te zien is. Opmerkingen als ‘we hebben alleen nog maar wat gebrainstormd’ of ‘dan is het niet zomaar wat babbelen’ kunnen in dit licht worden gezien. We moeten dus bij een format zoals dat van een adviesgroep aan de ene kant goed verduidelijken hoe het vergaren van inzicht in hun ervaringen, vragen en noden net het doel en een heel concrete bijdrage aan het museum is, en aan de andere kant ervoor zorgen dat er dan ook snel terugkoppelingen met concrete resultaten zijn.

Hierbij aansluitend zouden sommige participanten liever ook in de praktijk aan projecten werken in het kader van de adviesgroep: zelf hun adviezen in de praktijk uitproberen en daarvan leren bijvoorbeeld. Een output in enkel feedback en advies is niet voor iedereen bevredigend. Daar moeten we zoeken naar mogelijkheden en complementariteit.

Een heel open vraag kan tot blokkering leiden: het proces riskeert vast te lopen in denken, praten, brainstormen. Bij zo’n startvraag hoort een stappenplan om in korte tijd samen tot een concrete(re) uitdaging te komen.

Bij PAZ-5 was de startvraag geen probleem, maar zagen we wel dat de meeste participanten bij het tweede thema, dat meer als een open brainstorm (dromen over de toekomst) was opgezet, het gevoel hadden dat ze minder geland waren, minder heldere adviezen hadden geformuleerd dan bij de twee andere thema’s. Het is dus belangrijk om door te werken, niet tot er consensus ontstaat, maar wel om structuur aan te brengen zodat er een meer afgelijnde output ontstaat.

Het bleek ook dat het eerste thema heel erg werd gewaardeerd als start-thema, onder andere omdat het heel concreet en ‘hands-on’ was: direct de praktijk in met een tastbare checklist.

De voorbereiding van de werksessies met vragen en werkvormen om de discussies richting te geven en te structureren, wordt cruciaal gevonden voor een goede werking. Ook inhoudelijke input is dikwijls belangrijk om het denken net iets verder uit te diepen.

In elke fase van het traject moet voldoende aandacht gaan naar het evenwicht tussen openheid en afbakening, met een maximale inbreng van de participanten binnen een duidelijk kader van doelstellingen, deadlines, beslissings- en uitvoeringsprocessen (dat bij voorkeur samen met de participanten wordt vastgelegd, maar door de begeleiding moet worden bewaakt). Daarbij is het oppassen met tijdsdruk, want dan kan het kader als te dwingend worden ervaren.

Bij PAZ-5 was er een goed evenwicht. Er bestaan wel onderlinge verschillen tussen de participanten, waar de ene graag een grotere inbreng heeft, en de andere het zo wel goed vindt. Dan is het belangrijk om de inbreng niet zomaar voor iedereen gelijk te vergroten, maar om individueel te bekijken wat de interesses en de mogelijkheden zijn (bijvoorbeeld samen met een participant een sessie voorbereiden, maar niet iedereen hoeft dat te doen). De begeleiders voelden ook dat het evenwicht verschoof, en dat er hoe langer hoe meer verantwoordelijkheden naar de groep konden gaan (het was de bedoeling om de werking van de groep te ontwikkelen in cocreatie; dat zat in de eerste maanden zeker nog meer in feedback en advies om vervolgens op te schuiven naar cocreatie, maar dat is er door de omstandigheden niet helemaal van gekomen).

De begeleiding moet professioneel en afbakenend zijn, maar tegelijk de nodige vrijheid laten en creativiteit stimuleren.

- Het is altijd moeilijk om hierin een goed evenwicht te vinden, dat bovendien werkt voor alle participanten. Omdat PAZ vertrekt van de vrije ruimte voor de participanten waarin ze zelf beslissen, is de valkuil bij PAZ eerder te veel openheid dan te veel sturing. Bij PAZ-5 lagen de verhoudingen anders (het uitgangspunt was feedback en advies op inhoudelijk vlak, cocreatie voor de werking van de groep), wat het gemakkelijker maakte om een goed evenwicht te bereiken.

Een open vraag nodigt uit tot een eigen inbreng, maar er is ook begeleiding nodig om participanten te stimuleren om echt vanuit zichzelf te vertrekken, en niet vanuit een beeld 'hoe het moet' of 'hoe het wordt verwacht'.

- Dat was hier minder een probleem. Buiten de ene opmerking dat er met meer input van experts meer wetenschappelijk gefundeerde adviezen hadden kunnen komen, was het voor iedereen helder dat de meerwaarde van het project net zat in de eigen, kritische mening en ideeën van de jongeren. Wat wel duidelijk werd, is dat er begeleiding (en tijd) nodig is om dieper te graven en voorbij de eerste ideetjes en indrukken tot meer fundamentele inzichten te komen.

2. Participanten moeten meekrijgen dat hun bijdrage waardevol is voor de organisatie.

Het moet duidelijk zijn wat de meerwaarde is voor de kunstorganisatie om met het publiek samen te werken: wat willen we van de participanten leren? Participanten hebben nood aan impact.

- Dat is voor alle PAZ-trajecten een uitgangspunt, maar het belang ervan wordt wel telkens weer bevestigd door de participanten: ze willen zien dat hun bijdrage iets betekent. Net daar zat bij PAZ-5 een pijnpunt. Waar bij het creëren van een tentoonstelling of omkaderend programma de realisatie van het project zelf een belangrijk resultaat is, is de feedback of het advies minder een resultaat op zich. De meerwaarde zit in wat het museum ermee doet. Een goede doorstroming naar de betrokken diensten en medewerkers en vervolgens het regelmatig sluiten van de feedbackloop, zijn hier dus basisvoorwaarden voor een goede en motiverende werking. Daarmee hebben we in het pilootjaar omwille van corona onvoldoende kunnen experimenteren.

Het is belangrijk dat de participanten ervaren dat (iedereen binnen) de kunstorganisatie heel betrokken is. Ze moeten zich welkom en gesteund voelen.

- Bij PAZ-1 en 2 werd het gebrek aan betrokkenheid (ontstaan door diverse omstandigheden) benoemd als een gemis, bij PAZ-3 en 4 werd de grote betrokkenheid benoemd als een sterkte en als een heel motiverend aspect. Bij PAZ-5 zien we een gemengd plaatje. Aan de ene kant wordt de betrokkenheid van iedereen die in aanraking kwam met de groep sterk geapprecieerd, aan de andere kant wordt het feit dat ze onzichtbaar waren in het museum en in de communicatie van het museum bijna als een gebrek aan waardering ervaren. Het is duidelijk dat de betrokkenheid in het museum moest groeien, en dat er nog meer aandacht moet gaan naar de voorbereiding en verankering van het project in de organisatie, zoals dat wel gebeurde bij PAZ-3.

- Het was de bedoeling dat de JAG vanuit de diensten van de directie opereerde, en de M-begeleider was dan ook stafmedewerker van de directeur. Vanuit deze centrale plek zou de werking museumbreed ontplooid worden. De groep heeft echter tijdens het pilootjaar nog geen duidelijke inbedding gekregen in het museum, waardoor de wisselwerking niet altijd vlot verliep. Daarvoor moet het hele museum achter zo'n adviesgroep staan en de werking mee dragen. De inzet, het enthousiasme en de waardering van de directeur waren wel heel belangrijk en motiverend voor de participanten. Ook het feit dat ze zich over museumbrede thema's konden buigen, niet enkel onmiddellijk publieksgerelateerde thema's, was van belang. Zo keek de groep erg uit naar een toekomstige samenwerking met de conservatorafdelingshoofd oude kunst, met wie het eerste contact zo stimulerend was.

De begeleiding moet waardierend en motiverend zijn. Er is niet alleen aandacht voor het proces, maar ook voor de diverse resultaten, van feedback over idee tot product.

- Het belang hiervan werd ook in PAZ-5 onderstreept. Het motiveert, geeft energie, zorgt ervoor dat iedereen gelijkwaardig durft deelnemen (een dergelijke begeleiding neemt bijvoorbeeld de onzekerheden van sommige participanten weg over de waarde van hun bijdrage).

3. Participanten moeten er ook voor zichzelf iets uit kunnen halen.

Iets voor een ander betekenen geeft veel voldoening: een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan een project (cf. punt 2), maar ook samen een resultaat neerzetten en elkaar daarin helpen (cf. punt 4).

Participanten hebben een duidelijke vraag naar een grondige kennismaking met de kunsten en met de kunstorganisatie (achter de schermen). Hier moet voldoende aandacht naar gaan, zonder de frisse kijk van de participanten aan te tasten.

- Ook bij PAZ-5 was meer leren over het museum een belangrijke reden om deel te nemen. De contacten met de medewerkers en de kijk achter de schermen worden dan ook erg geapprecieerd – en het mag altijd meer zijn. Maar ook zaken als input vanuit internationaal onderzoek en inspiratie van buitenaf, vormden hierin belangrijke bijdragen. En hoewel het vanaf het begin duidelijk was dat het project niet om de kunsten op zich zou draaien, werden de contacten met kunst en kunstenaars altijd wel als heel waardevol ervaren.

- Tegelijk hebben we er altijd zorg voor gedragen dat de input en contacten niet in de weg zouden staan van een kritische blik. De jongeren zelf gaven aan dat ze dachten dat ze sowieso altijd kritisch zouden blijven (als eigenschap van een jongere, maar ook omdat dat de opdracht was). Bij zaken die ze zelf goed kennen vanuit hun leefwereld valt dat zeker niet uit te sluiten, maar bij vragen die verder van hen af staan, zou het toch kunnen dat ze meer op de expertise van anderen zouden leunen (zie ook de vraag rond de inbreng van expertise om de adviezen mee te voeden).

Participanten willen dikwijls ook meer in het algemeen ervaring en expertise opbouwen. Daarbij moet het uitgangspunt zijn dat iedereen vanuit zijn/haar eigen achtergrond en ervaring een nuttige bijdrage kan leveren en daarop

voortbouwend nieuwe dingen kan leren. Er moet dus aandacht gaan naar de uiteenlopende expertises in een groep participanten en hoe die allemaal als een sterkte op zich ingezet en gewaardeerd kunnen worden.

- In PAZ-5 hadden de participanten zeker het gevoel dat ze op hun kennen en kunnen werden aangesproken, en dat ze ook van elkaar hebben geleerd. Tegelijk zou een deel van de participanten graag nog meer formeel hun competenties willen inzetten, bijvoorbeeld door mee een sessie voor te bereiden, door elkaar korte lezingen te geven, door projecten op te zetten.

Participanten vinden samenwerking met nieuwe mensen een verrijking. De diversiteit onder de participanten wordt daarbij hoog gewaardeerd. Het verruimt de persoonlijke blik en tegelijk zien we de kracht van de synergie tussen heterogene profielen in het project.

- Dat wordt ook weer bevestigd binnen PAZ-5, waarbij één participant liefst nog meer diversiteit had gehad. Netwerken was ook een van de motieven om deel te nemen.
- Iets wat bij dit project (door de aard ervan) opvallend vaak terugkwam, was dat de participanten door de onderlinge verschillen hebben geleerd om beter te communiceren en om een discussie te managen. Ook het leren divergerend denken werd genoemd als een plus.

4. De cohesie binnen de groep is belangrijk.

De band tussen de participanten onderling wordt hoog gewaardeerd, en wanneer daar iets aan schort, heeft dat invloed op het welbevinden. De opbouw van het groepsgevoel vraagt dus bijzondere aandacht. Een traject met veel zij-instromers is moeilijk, en één waarin participanten in werkgroepen worden verdeeld ook. De paradox is de dikwijls lagere opkomst voor sociale activiteiten omdat er al een grote tijdsinvestering wordt gevraagd, tenzij op het einde van het traject, wanneer de groep is gevormd (vooral bij PAZ-1 t.e.m. 4).

- Bij PAZ-5 waren er geen zij-instromers, en er werd ook niet met werkgroepen gewerkt. De groep was dus van dag één 'af' en functioneerde als één geheel. Dat neemt niet weg dat continue aandacht voor groepsbinding heel belangrijk is, en dat een uitgebreid groepsvormend moment aan het begin van het traject wel werd gemist. De groep werd als een belangrijke motivering voor het voortzetten van het engagement genoemd, en ook als een basisvoorwaarde voor een aantal van de participanten om zich veilig genoeg te voelen om bij te dragen.
- Het sociale aspect (nieuwe mensen leren kennen) was ook een belangrijke reden om deel te nemen.

Bij werkgroepen is de onderlinge communicatie een aandachtspunt. De wens om beter van elkaars werkzaamheden op de hoogte te zijn (of in meer aspecten van het project een hand te hebben?), is bij sommige participanten groot, en dat valt moeilijk op te lossen met verslagen, een Facebookgroep en een tussen-tijdse plenaire samenvatting.

- Dat was in dit traject niet aan de orde. De groep vond het wel fijn om in kleine groepjes te werken, maar het was zeker belangrijk om vervolgens alles samen te leggen. Bij het eerste thema werd door een aantal jongeren ook opgemerkt dat ze liefst ook nog tijd hadden gehad om zich meer te verdiepen in de topics waarmee de andere groepjes aan de slag waren geweest. Dat wijst ook weer op het belang van eigenaarschap over het hele project.

Een ander heikel punt is het verschil in verwachtingen, visie en beleving binnen een groep: wat goed werkt voor de ene is niet noodzakelijk goed voor de andere. Aan de ene kant wil PAZ net zo'n divers mogelijke groep samenbrengen, aan de andere kant wil dat zeggen dat je niet op alle momenten iedereen even efficiënt aanspreekt en ondersteunt. Soms wordt het verschil in engagement als problematisch ervaren door participanten die het gevoel hebben dat 'zij het allemaal moeten doen'. We moeten bijzondere zorg besteden aan het afstemmen van doelstellingen en verwachtingen en het peilen van motivering en engagement, we moeten duidelijk zijn over de verschillende mogelijke engagementen in een traject, en snel detecteren wanneer participanten met iets zitten. Dit was vooral een aandachtspunt voor sommige participanten in PAZ-2.

- PAZ-2 werd georganiseerd door een groep met veel jongeren, waardoor de vraag was gerezen of dit een leeftijdsgebonden gegeven was, aangezien we het in de meer gemengde groepen in de andere trajecten niet zagen terug komen. Bij PAZ-5 is hier echter evenmin een probleem rond ontstaan. De groep van PAZ-5 was wel kleiner, waardoor er misschien een meer open en spontane communicatie mogelijk was die dergelijke problemen heeft vermeden. De begeleiding heeft ook veel aandacht besteed aan de groepsdynamiek. Tegelijk is er sterk ingezet op het juist zetten van de verwachtingen en het selecteren van gemotiveerde kandidaten. Maar het was wel opvallend met hoeveel respect de participanten elkaar bejegenden en hoe iedereen zich inspande voor het samen bereiken van het gemeenschappelijke doel.

5. De evenwichten in de begeleiding zijn delicaat.

Een centraal aanspreekpunt wordt erg gewaardeerd: één (methodische) begeleider die bij alle samenkomsten aanwezig is en het geheel coördineert. Het belang van een goede band met de begeleiding is even groot als het belang van een goede onderlinge band.

- In dit geval werd net zoals bij PAZ-4 het centrale aanspreekpunt ontdubbeld waarbij beide begeleiders steeds samen aanwezig waren, en niet het werk en de aanwezigheid verdeelden. Zij hebben dus in de ervaring van de participanten als één aanspreekpunt gefunctioneerd, en ook de opgebouwde band was goed en motiverend. Daarbij werd het als een pluspunt benoemd dat je als participant altijd wel met een van de twee verschillende persoonlijkheden van de begeleiders een connectie hebt.

Werken met iemand uit de kunstorganisatie als centrale begeleider kan onbedoeld leiden tot een situatie waarin de participanten zich inhouden.

- Dat hebben we binnen PAZ-4 vastgesteld. Daar hebben de participanten een meer afwachtende houding aangenomen, onder andere omdat ze het gevoel hadden dat er al een idee bestond binnen de kunstorganisatie. Voor PAZ-5 werd in dat verband opgemerkt dat het feit dat de ene begeleider extern en de andere nieuw in de organisatie was, er zeker mee voor heeft gezorgd dat de participanten de ruimte voelden om kritisch te blijven. Bij het tweede thema gaven sommige participanten dan weer aan dat het dubbele petje van de M-begeleider op dat moment (projectcoördinator voor het horecaconcept en begeleider van de JAG) naar hun gevoel resulteerde in een meer sturende begeleiding omdat er al ideeën waren. Of dit realiteit of een aanname is, is daarbij niet eens van belang: het is belangrijk dat het beeld niet kan ontstaan of actief wordt bestreden dat de begeleiding

een vooropgezet idee heeft. Een externe partner heeft wat dat betreft een streepje voor, maar bijvoorbeeld ook iemand van een afdeling binnen de organisatie die niet direct betrokken partij is bij de aan de participanten voorgelegde vragen.

Werken met 'sidekicks' - inhoudelijke begeleiders die de link met de organisatie leggen - heeft een grotere betrokkenheid van de kunstorganisatie en een spreiden van de werklast en verantwoordelijkheden als belangrijkste voordelen. Maar het vraagt wel een nauwgezette methodische opvolging.

- Bij PAZ-5 werkten we niet met sidekicks zoals bij PAZ-1 en 3, aangezien een van de twee begeleiders de inhoudelijke link met het museum verzorgde. Tegelijk bleek uit het traject dat er in dit format wel een grote nood is aan nauwe banden met de bij de behandelde thema's betrokken medewerkers, zodat de feedback en de adviezen besproken, toegelicht en uitgediept kunnen worden in een gesprek met die medewerkers en er ook sneller een terugkoppeling met resultaten kan zijn. Het zou zeker ook tot een grotere betrokkenheid vanuit het museum en betere resultaten kunnen leiden. Tegelijk is het dan aan de methodische begeleiding om ervoor te zorgen dat de participanten nog voldoende ruimte ervaren voor hun inbreng.

6. Verschillende participatiegraden worden als waardevol ervaren.

Het is belangrijk dat de participatiegraad aansluit op het project, de organisatie en de participanten.

- Dat zat hier over het algemeen goed. Er is veel aandacht gegaan naar het creëren van de juiste verwachtingen bij de participanten (feedback en advies), net omdat veel jongerenprojecten in musea een andere invulling krijgen. De kick-off was daarin een grote meerwaarde. Tegelijk zie je dat het bij een aantal jongeren kriebelt om daadwerkelijk meer zelf in handen te nemen, om een eigen evenement op te zetten (cocreatie/zelfbeslissing), terwijl ze de feedback- en advieswerking op zich wel heel waardevol vinden.

Er moet een zekere flexibiliteit worden ingebouwd om de participatiegraad te laten evolueren.

- Bij PAZ-4 zagen we hoe de participanten zich comfortabeler voelden bij cocreatie dan bij zelfbeslissing, en daar hebben we hen dan in gevolgd. Dat dit juist zat voor hen werd bevestigd door hun grote tevredenheid over het project: ook een kleinere 'vorm van betrokkenheid' kan tot een groot 'gevoel van betrokkenheid' en dito impact leiden. Bij PAZ-5 zagen we de omgekeerde beweging: het was de bedoeling om de eigen werking te cocreëren, vertrekend vanuit een feedback- en adviespositie, en daar was de groep na verloop van tijd inderdaad vragende partij voor (en niet alleen voor de interne werking, maar ook voor de inhoudelijke).