

Onderhandelen over duurzaamheid

Een waardensociologische analyse van Museum Plantin-Moretus

Orphee Mariën

[0083573]

Masterproef
Master in de sociologie

Promotor
Prof. dr. Frederic Vandermoere

Medebeoordelaar
Prof. dr. Louis Volont



Woord vooraf

Wanneer ik terugblik op mijn professionele en persoonlijke parcours, zie ik dat ik al jaren bezig ben met sociale observatie. Ik keek, bevroeg, zocht verbanden en antwoorden in literatuur en gesprekken. Dankzij mijn opleiding in de sociologie besef ik dat dit geen toevallige bezigheid was, maar een vorm van sociale wetenschap die diep verankert ligt in wie ik ben.

Het onderzoek dat voor u ligt, is dan ook niet het resultaat van enkele maanden werk, maar van een traject dat jaren geleden begon. Tussen 2011 en 2020 was ik actief in de culturele sector, onder meer bij Prospekta en als coördinator van Greentrack Antwerpen. Wat mij in die rol het meest boeide, was niet alleen de zoektocht naar ‘groenere instellingen’, maar vooral de manier waarop duurzaamheid binnen organisaties concreet vorm kreeg — en hoe dat telkens opnieuw verschild. Hoewel dat geen formeel onderzoek was, vormde het wel de voedingsbodem voor deze masterproef. Binnen dat traject viel Museum Plantin-Moretus op als een organisatie die bereid was om normatief doordachte keuzes te maken. Eerdere gesprekken — via gezamenlijke initiatieven en een focusgroep in 2020 — prikkelden mijn sociale verbeelding. De terugkeer naar de sector was een blij weerziens, maar tegelijk een kwetsbaar moment: zou ik erin slagen om de brug te maken tussen mijn professionele context én de academische wereld?

In eerste fase verzamelde ik lang en breed materiaal, zonder expliciete richting. Mijn enige houvast was een brede onderzoeksvraag en de academische methodiek. Theorieën en verbanden kwamen en gingen — tot ik opnieuw terechtkwam bij de Justification Theory van Boltanski en Thévenot. De puzzel viel in elkaar. Ik ervoer de rommelige realiteit van een abductieve aanpak waarin ruimte was voor verwondering, twijfel, chaos én ontdekking. Precies die ruimte maakte het mogelijk om niet enkel te onderzoeken wat duurzaamheid zou moeten zijn, maar hoe het daadwerkelijk vorm krijgt in de praktijk. Toch was dit geen makkelijk proces. Ik balanceerde voortdurend tussen academische correctheid, genegenheid voor het onderzoeksveld en mijn eigen overtuigingen. Door niet te vertrekken vanuit een vaststaand kader, maar te blijven luisteren en mezelf telkens af te vragen: “What is this the case of?”, meen ik te zijn uitgekomen bij een resultaat dat zowel analytisch scherp als herkenbaar is.

Het afronden van deze masterproef voelt dan ook dubbel: als een moment van voldoening én als een afscheid van een proces dat ik nog niet wil beëindigen. De sector en het onderwerp hebben me opnieuw weten te inspireren, en deze onderzoekservaring heeft mijn zin in sociaal onderzoek alleen maar verder aangewakkerd. Waar mijn pad me ook brengt, ik weet zeker dat ik me blijvend zal inzetten voor de *“transitie naar een duurzame samenleving”*. Met deze studie hoop ik alvast een betekenisvolle bijdrage te leveren aan het bredere gesprek over hoe we samen onze toekomst vormgeven.

Een levenswijsheid uit de Ubuntu zegt: **If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.** Deze masterproef had nooit tot stand kunnen komen zonder een netwerk van inspiratie, vertrouwen en steun. Graag wil ik dan ook enkele mensen en organisaties expliciet **bedanken**:

- De medewerkers van Museum Plantin-Moretus, die me met grote openheid, warmte en vertrouwen toelieten in hun huis en denkwereld. Bij uitbreiding geldt mijn dank ook voor de leden van de kerngroep van de AG Musea, evenals de voormalige leden van Greentrack Antwerpen én collega’s van Prospekta.
- De professoren en assistenten van de Faculteit Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Antwerpen, die mij hielpen groeien in het vakgebied van de sociologie — met in het bijzonder mijn promotor, prof. dr. Vandermoere, voor zijn vertrouwen in mijn *“rock-’n-roll-aanpak”*.
- Mijn familie, voor de morele én praktische steun. Zonder jullie had ik dit niet kunnen realiseren. In het bijzonder dank ik mijn man en kinderen voor hun onvoorwaardelijke liefde, steun en begrip tijdens de vele uren die ik in dit proces heb geïnvesteerd. Jullie zijn mijn fundament.

Inhoud

Woord vooraf.....	2
Abstract.....	4
1 Inleiding.....	5
2 Literatuurstudie.....	6
2.1 Duurzaamheid en de culturele sector.....	6
2.2 Justification Theory: meervoudigheid, pragmatiek en onderhandeling.....	7
2.2.1 Pluratiteit van waardewerelden.....	7
2.2.2 Pragmatiek: schakelen en combineren.....	8
2.2.3 Rechtvaardigen als proces: strategieën, spanningen en dynamieken.....	9
3 Methode.....	10
3.1 Museum Plantin-Moretus als unieke case.....	10
3.2 Dataverzameling: een meervoudige, contextgevoelige aanpak.....	10
3.3 Analyse en theorievorming.....	11
3.4 Validiteit en betrouwbaarheid.....	11
3.5 Positie van de onderzoeker.....	12
4 Analyse en resultaten.....	12
4.1 Kennismaking met Museum Plantin-Moretus.....	12
4.2 Meervoudige betekenissen van duurzaamheid.....	13
4.2.1 De Maatschappelijke wereld: duurzaamheid voor een veerkrachtige democratie.....	14
4.2.2 De Inspirerende Wereld: verbeelding als motor van duurzaamheid.....	15
4.2.3 De wereld van Zorg en Traditie: vormen van gemeenschappelijke identiteit.....	16
4.2.4 De Aardse wereld: ecologische verantwoordelijkheid.....	17
4.2.5 De wereld van Structuur en Efficiëntie: Beleid en processen als mediator.....	19
4.3 Onderhandelen over duurzaamheid.....	20
4.3.1 Integratie in een 'win-win'.....	20
4.3.2 Gedogen tot?.....	21
4.3.3 Strategische volharding.....	22
5 Discussie.....	24
6 Conclusie.....	26
7 Bibliografie.....	27

Abstract

This study explores how sustainability takes shape in the everyday practice of a cultural heritage institution, using Museum Plantin-Moretus (Antwerp) as a case study. Building on the justification theory of Boltanski and Thévenot, sustainability is approached not as a fixed policy objective, but as a moral and relational process of negotiation. Through qualitative analysis of interviews, observations, and documents, five moral logics or '*Orders of Worth*' are identified: Domestic, Civic, Green, Inspired, and Industrial. These logics reveal how employees deal with tensions between policy expectations, institutional constraints, and personal beliefs. Three response strategies to conflicts of worth emerge from the data: compromise formation (integration), toleration, and strategic maintenance of plurality. Temporality plays a crucial role in this: slowness is not merely bureaucratic, but functions as a form of caring reflection. At the same time, Orders of Worth are unevenly distributed in terms of institutional anchoring, which means that heritage logics, for example, remain dominant over ecological justifications. The research concludes that sustainability in museums is not a static or unambiguous concept, but arises in situated practices of justification. Cultural sustainability thus appears not as a fourth pillar alongside ecology, economy, and society, but as the interpretative ground in which meanings are formed, contested, and legitimized.

Keywords: Cultural sustainability, Justification theory, museum studies, environmental care, pragmatic sociology

1 Inleiding

De wereld bevindt zich in een staat van structurele crisis. De planetaire draagkracht staat onder druk: zes van de negen planetaire grenzen zijn overschreden (Richardson et al., 2023), en Europa warmt inmiddels twee keer sneller op dan het mondiale gemiddelde (Copernicus Climate Change Service, 2025). Klimaatverandering is geen toekomstscenario meer, maar manifesteert zich dagelijks in extreme weersomstandigheden, verlies aan biodiversiteit en ecologische instabiliteit. Ook sociale structuren staan onder druk: de democratische rechtsorde brokkelt af, de welvaartsstaat verzwakt, en sociale ongelijkheid neemt toe (Cantillon & Hudon, 2023). Historica Beatrice de Graaf vatte het treffend samen: *“Crisis is vandaag geen uitroep meer, maar een staat van zijn. We leven in een voortdurende crisissituatie.”* (de Graaf, 2022, p. 1)

Deze toestand wordt vaak beschreven als het Antropoceen: een tijdperk waarin menselijke activiteit een geologische kracht is geworden, met verstrekkende gevolgen voor klimaat, biodiversiteit en samenlevingen. In deze zogeheten Anthropocene Society (Hoffman & Jennings, 2021) worden ook culturele instellingen geconfronteerd met vragen over verantwoordelijkheid, representatie en toekomstgericht handelen. Ondanks de brede consensus over de urgentie van deze crises, blijven de antwoorden gefragmenteerd en vaak tegenstrijdig. Zoals Hulme (2009) stelt, draait het klimaatdebat niet enkel om feiten, maar vooral om waarden, betekenissen en culturele kaders. Duurzaamheid is geen neutraal gegeven, maar een onderhandelingsproces vol spanningen, compromissen en machtsverhoudingen. In dit spanningsveld krijgt de culturele sector een bijzondere rol toebedeeld. Duurzaamheid dringt door in alle maatschappelijke domeinen, en musea worden gezien als plaatsen waar betekenissen, waarden en toekomstbeelden worden gevormd (Cameron & Neilson, 2014; Soini et al., 2015; Soini & Birkeland, 2014; Soini & Dessein, 2016) — én als laboratoria voor verbeelding en verandering (Galafassi et al., 2018).

Voor erfgoedinstellingen betekent dit een structurele paradox. Ze zijn enerzijds hoeders van het verleden, gericht op continuïteit en behoud. Anderzijds worden ze aangesproken op hun rol in duurzame toekomstvorming, wat vraagt om vernieuwing, betrokkenheid en transitie. Dit brengt spanningen mee in de praktijk: tussen klimaatregeling en authenticiteit, conservatie en toegankelijkheid, beperkte middelen en hoge verwachtingen. Volgens Hahn, Figge, Pinkse, and Preuss (2018) zijn zulke spanningen kenmerkend voor een paradoxperspectief op duurzaamheid: tegelijk wenselijke, maar botsende doelen die voortdurende afweging vragen. Hoewel duurzaamheid steeds vaker in museale beleidsplannen voorkomt, blijft de culturele invulling ervan in de dagelijkse praktijk onderbelicht. De literatuur erkent wel het belang van musea in duurzaamheidsvraagstukken (Anderson, 2004; Cameron & Neilson, 2014; Garthe, 2022; Newell, Robin, & Wehner, 2016; Soini et al., 2015; Soini & Dessein, 2016), maar er is weinig empirisch onderzoek naar hoe museumprofessionals duurzaamheid concreet vormgeven binnen hun context. Net daar speelt dit onderzoek op in.

Het vertrekt vanuit een cultuursociologische benadering waarin duurzaamheid wordt gezien als een interactioneel en reflexief proces. De centrale vraag is hoe actoren — hier museummedewerkers — betekenis geven aan duurzaamheid binnen een context van normatieve spanningen en voortdurende crisis. Dit wordt onderzocht via de Justification Theory (Boltanski & Thévenot, 1999), die uitgaat van meerdere ‘waarde werelden’ waarmee actoren hun handelen legitimeren. In de museumpraktijk betekent dit dat duurzaamheidskeuzes niet louter technisch of ecologisch zijn, maar ontstaan in onderhandeling tussen uiteenlopende culturele, sociale en historische logica’s. Dit kader maakt zichtbaar hoe duurzaamheid niet enkel wordt uitgevoerd, maar ook moreel en discursief gelegitimeerd wordt in situaties van conflict. De centrale onderzoeksvraag luidt:

Hoe geven medewerkers van Museum Plantin-Moretus betekenis aan duurzaamheid, en hoe onderhandelen en legitimeren zij hun keuzes in het spanningsveld van uiteenlopende waarden?

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in hoe duurzaamheid betekenis krijgt in de werking van Museum Plantin-Moretus (MPM), en welke onderhandelingsprocessen daarbij spelen. Dit museum is een bijzondere casus: als UNESCO-werelderfgoed site met expliciete duurzaamheidsambities en complexe interne dynamieken. Historische beperkingen, diverse functies en partnerschappen beïnvloeden hoe duurzaamheid wordt ingevuld. Via participerende observatie, interviews en documentanalyse wordt duurzaamheid onderzocht als geleefde praktijk — ingebed in routines, ruimtes en relaties. De analyse laat zien hoe duurzaamheid zich geleidelijk ontwikkelt in de dagelijkse realiteit van een erfgoedinstelling. Zo biedt dit onderzoek niet alleen inzicht in één casus, maar ook in de bredere vraag hoe musea navigeren tussen erfgoed, duurzaamheid en maatschappelijke transitie in het Antropoceen.

2 Literatuurstudie

2.1 Duurzaamheid en de culturele sector

Oorspronkelijk verwees duurzaamheid naar bestendigheid en langdurigheid van materialen, relaties of toestanden (Instituut voor de Nederlandse Taal, z.d.; Van Dale Online, z.d.). Sinds de tweede helft van de twintigste eeuw kreeg het een beleidsmatige lading: milieuzorg, hernieuwbare grondstoffen en intergenerationele verantwoordelijkheid (Du Pisani, 2006; World Commission on Environment and Development, 1987). De in het Brundtland-rapport geformuleerde definitie – *“development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”* – was bewust strategisch vaag, zodat uiteenlopende actoren zich erin konden vinden. Redclift (2005) stelt dat deze ambiguïteit geen toevallige zwakte is, maar een oxymoron die economische groei en ecologische grenzen in één beleidskader probeert te verzoenen, zonder de onderliggende spanningen expliciet te benoemen.

Deze definitie vormde het uitgangspunt voor het dominante tripartiete model, waarin duurzaamheid wordt begrepen als een noodzakelijke balans tussen ecologische, economische en sociale dimensies (Purvis, Mao, & Robinson, 2019). Dit model kreeg nadien een centrale plaats in internationale beleidskaders, met als culminatiepunt de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties (2015). Deze doelen positioneren duurzaamheid als een wereldwijde, intersectorale agenda die gericht is op het bevorderen van welzijn, het bestrijden van armoede, het beschermen van het milieu en het waarborgen van sociale rechtvaardigheid. Ondanks die institutionele verankering blijft duurzaamheid een contextafhankelijk, ideologisch geladen en vaak ambigu begrip (Purvis et al., 2019). In de afgelopen twee decennia is er bovendien een duidelijke uitwaaiing zichtbaar: verschillende auteurs pleiten voor een vierde dimensie: culturele duurzaamheid, met aandacht voor erfgoed, identiteit en collectieve betekenisgeving (Soini et al., 2015; Soini & Birkeland, 2014; Soini & Dessein, 2016). Binnen de sociologie wordt duurzaamheid in toenemende mate benaderd als een sociaal en discursief fenomeen. Zo wijst Swyngedouw (2007) op de post-politieke tendens waarin ecologische en sociale uitdagingen worden herleid tot technocratische oplossingen, waardoor alternatieve toekomstbeelden worden gemarginaliseerd. Kates (2001) benadrukt dat duurzaamheid eerder moet worden gezien als een transitieproces dat ook culturele waarden en machtsstructuren bevraagt.

Deze meervoudigheid van betekenissen geldt ook voor de erfgoedsector. Musea bevinden zich op het kruispunt van erfgoedbeheer, educatie, gemeenschapsvorming en beleidsontwikkeling. Ze fungeren zowel als bewaarders van materieel en immaterieel erfgoed als publieke fora waar waarden, verantwoordelijkheden en identiteiten worden gearticuleerd en betwist. In de meest recente internationale museumdefinitie van ICOM Belgium Flanders (2022) is duurzaamheid zelfs expliciet opgenomen als structurele vereiste:

“Een museum is een permanente instelling zonder winstoogmerk, in dienst van de samenleving, gericht op het onderzoeken, verzamelen, bewaren, interpreteren en

tentoonstellen van materieel en immaterieel erfgoed. Musea zijn openbaar, toegankelijk en inclusief en bevorderen diversiteit en duurzaamheid; Ze werken en communiceren ethisch, professioneel en met participatie van gemeenschappen. Musea bieden een verscheidenheid aan ervaringen met het oog op educatie, genoeg, reflectie en kennisuitwisseling."

Dit weerspiegelt de brede invulling van het begrip in de sector: naast ecologische maatregelen (energieverbruik, afvalbeheer, klimaatregeling) omvat het ook sociale, economische en culturele dimensies. Musea worden zo geacht niet alleen milieuvriendelijk te opereren, maar ook inclusief, financieel weerbaar en cultureel relevant te zijn. Binnen de praktijk bestaan echter uiteenlopende benaderingen. Enerzijds domineert een technisch-ecologisch discours dat focust op meetbare ingrepen zoals energiebeheer en klimaatregeling (Abounaga et al., 2024; Ankersmit, 2009). Anderzijds pleiten verschillende stemmen voor structurele en culturele verandering, waarbij duurzaamheid een integraal onderdeel van de missie en waarden van musea vormt. Deze perspectieven zijn niet altijd complementair: sommige instellingen beperken zich tot symbolische acties, terwijl andere streven naar diepgaande transitities. De mate van integratie hangt samen met factoren als beleidsdruk, personeelsstructuur, draagkracht en interne betrokkenheid.

Internationale literatuur positioneert musea steeds nadrukkelijker als actieve spelers in maatschappelijke transitities (Anderson, 2004; Cameron & Neilson, 2014; Garthe, 2022; McGhie; Newell et al., 2016). Toch blijft empirisch onderzoek naar hoe museumprofessionals duurzaamheid in hun dagelijkse praktijk betekenis geven en legitimeren schaars. Dit maakt duidelijk dat duurzaamheid in musea niet enkel kan worden opgevat als beleidsprincipe, maar als een onderhandelingsproces waarin uiteenlopende waarden botsen of verzoend worden. Om dit proces te analyseren en interpreteren, biedt de Justification Theory (Boltanski & Thévenot, 1999) een vruchtbaar kader.

2.2 Justification Theory: meervoudigheid, pragmatiek en onderhandeling

Duurzaamheid is, zoals eerder besproken, geen eenduidig concept maar een meervoudig begrip. Het kan ecologisch, economisch, sociaal of cultureel worden ingevuld, afhankelijk van het perspectief dat wordt gehanteerd. Deze pluraliteit van betekenissen sluit nauw aan bij de kern van de Justification Theory, ontwikkeld door Boltanski and Thévenot (1999). Zij beschrijven hoe actoren in sociale situaties hun keuzes en handelingen legitimeren door te verwijzen naar verschillende normatieve kaders, de zogenoemde 'Orders of worth' of waardewerelden. Iedere waardewereld kent een eigen rechtvaardigheidslogica, gebaseerd op specifieke waarden, beproevingen en vormen van bewijs.

2.2.1 Pluriteit van waardewerelden

De kracht van deze benadering ligt in het idee dat meerdere waardewerelden naast elkaar bestaan en in concrete situaties kunnen worden opgeroepen. In discussies over duurzaamheid kan men bijvoorbeeld verwijzen naar de *Industrial world* (efficiëntie, expertise), de *Domestic world* (traditie, continuïteit) of de *Market world* (competitie, winst). In de context van musea krijgt dit extra betekenis, omdat duurzaamheid er niet alleen een kwestie is van technische maatregelen, maar ook van waarden als authenticiteit, inclusie, erfgoedzorg en toekomstgerichtheid (Jagd, 2011; Mandich, 2020; Nyberg & Wright, 2013).

Boltanski and Thévenot (1999) tonen hoe elke waardewereld is opgebouwd rond een eigen idee van rechtvaardigheid: wat geldt als "*groot*" of "*waardig*", met bijhorende objecten, actoren en bewijsvoering. Het gaat daarbij niet om losse waarden of voorkeuren, maar om coherente morele universa die een interne consistentie bezitten. Binnen één wereld vallen principes, objecten en vormen van bewijs op hun plaats,

waardoor het handelen vanzelfsprekend en legitiem lijkt. Belangrijk is dat deze werelden axiomatisch gelijkwaardig zijn: geen enkele wereld kan op zichzelf de maat der dingen zijn. Juist daardoor is het moeilijk om ze inhoudelijk met elkaar te verzoenen. Wat binnen de ene wereld evident of vanzelfsprekend is, kan binnen een andere wereld irrelevant of zelfs absurd lijken. Zo wordt efficiëntie in de industriële wereld een kernwaarde, terwijl dezelfde focus in de huiselijke wereld kan worden ervaren als kil en ongepast (Susen, 2014). Dit verklaart waarom confrontaties tussen werelden zo vaak leiden tot spanning of conflict. Actoren kunnen niet eenvoudigweg “middelen” tussen logica’s, maar moeten deze fundamentele verschillen uitonderhandelen via compromissen, onderdrukking of pragmatisch schakelen. Het is precies dit inzicht dat de Justification Theory onderscheidt van oppervlakkige noties van pluralisme: het gaat niet alleen om het naast elkaar bestaan van verschillende normen, maar om het botsen van volwaardige, maar onverenigbare rechtvaardigingslogica (Basaure, 2011).

Boltanski and Thévenot (1999) onderscheidden zes klassieke werelden: de *Inspiration World* (creativiteit, passie), de *Domestic World* (loyaliteit, traditie), de *Civic world* (gelijkheid, collectief belang), de *Industrial World* (efficiëntie, expertise), de *Market World* (competitie, winst), en de *Fame World* (zichtbaarheid, publieke erkenning). Latere literatuur voegde een waardewereld toe die in dit onderzoek analytisch cruciaal is. De ‘*Green World*’ (Nyberg & Wright, 2013; Susen, 2014; Thévenot, 2001) benadrukt ecologische integriteit, planetaire grenzen en intergenerationele verantwoordelijkheid.

Deze werelden fungeren hier niet als vaste categorieën, maar als analytische en interpretatieve bril om te begrijpen hoe museummedewerkers duurzaamheid legitimeren, betwisten en uitonderhandelen.

2.2.2 Pragmatiek: schakelen en combineren

De Justification Theory wordt gerekend tot de pragmatische sociologie (Jagd, 2011). Ze veronderstelt dat actoren niet vanuit één rationeel schema handelen, maar pragmatisch schakelen tussen verschillende waardewerelden, afhankelijk van context en publiek. Zolang het dagelijks werk vlot verloopt, blijven deze kaders grotendeels impliciet. Men veronderstelt dan dat iedereen dezelfde logica deelt, waardoor handelen vanzelfsprekend lijkt. Pas in momenten van beproeving (test) of zelfs crisis worden de waardewerelden expliciet gemaakt. Op zulke momenten ontstaat er een reflexieve beweging: actoren nemen afstand van hun handelen, kijken terug op eerdere situaties en herordenen elementen uit de context. Tegelijk worden ze gedwongen hun keuze te verwoorden en te legitimeren ten aanzien van anderen (Boltanski & Thévenot, 1999). Deze tweedelige reflexiviteit — enerzijds intern nadenken over waarom men handelde zoals men deed, anderzijds dit publiekelijk articuleren in de taal van een waardewereld — maakt duidelijk dat rechtvaardiging nooit louter rationeel is. Ze is altijd relationeel, strategisch en contextueel geladen.

Dit schakelen kan leiden tot hybride vormen waarin waarden gecombineerd of aangepast worden. Empirisch onderzoek van Nyberg and Wright (2013) toont hoe organisaties duurzaamheid herformuleren zodat het tegelijk aansluit bij ecologische en economische waardewerelden. Zulke hybride vormen maken samenwerking mogelijk en leiden vaak tot nieuwe structuren of producten zoals duurzaamheidsmanagers en elektrische wagens. Dit gebeurt door twee werelden te verbinden in een retoriek van “win-win”, waarbij ecologische doelstellingen worden gepresenteerd als economisch voordelig. Zo worden de scherpe randen van tegenstrijdige waarden afgevlakt. Toch blijken deze compromissen fragiel en tijdelijk. Zowel interne als externe kritiek — zoals beschuldigingen van greenwashing of twijfels over de werkelijke winstgevendheid — dwingen organisaties tot voortdurende herziening van hun aanpak. Tegelijk wordt die kritiek vaak opnieuw ingekapseld en benut om innovatie of legitimiteit te versterken, zonder het onderliggende spanningsveld echt op te lossen. Deze studie toont ook aan dat in deze compromissen de marktlogica vaak domineert. Ook Susen (2014) wijst erop dat hoewel alle waardewerelden gestoeld zijn op een axiomatisch model en dus in theorie even legitiem zijn, zij in de praktijk niet gelijkwaardig functioneren. De manier waarop werelden materieel zijn ingericht en ondersteund, bevoordeelt de mobilisatie van sommige waardewerelden boven andere. Objecten die bepaalde

waardewerelden dragen, zijn immers prominenter aanwezig in de directe leefomgeving van mensen, waardoor deze werelden gemakkelijker geactiveerd worden.

De pragmatische sociologie biedt daarmee niet alleen een theoretisch kader om rechtvaardiging te begrijpen als relationeel en situationeel proces, maar maakt ook zichtbaar hoe actoren schakelen tussen verschillende waardewerelden om met spanningen om te gaan. In situaties waarin waarden botsen, ontstaan tijdelijke, hybride oplossingen die worden gelegitimeerd via contextspecifieke compromissen. Dit inzicht vormt een belangrijke basis om de manier waarop organisaties — zoals musea — omgaan met duurzaamheidskwesties en morele spanningsvelden beter te begrijpen.

2.2.3 Rechtvaardigen als proces: strategieën, spanningen en dynamieken

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk hoe organisaties duurzaamheid herformuleren in hybride vormen die meerdere waardewerelden combineren. Daarbij wordt vaak een *"win-win"*-retoriek gehanteerd om tegenstrijdige waarden met elkaar te verzoenen. Toch zijn deze compromissen zelden stabiel: ze blijven onderhevig aan kritiek, heronderhandeling en vaak dominantie van marktlogica's. Dit leidt niet alleen tot herdefiniëring van duurzaamheid, maar ook tot verschuivingen in de morele orde. In dit hoofdstuk verleg ik de focus van deze uitkomsten naar de onderliggende processen: hoe verlopen zulke momenten van beproeving en rechtvaardiging precies?

De pragmatische sociologie — biedt hiervoor een krachtig kader (Basaure, 2011; Boltanski & Thévenot, 1999; Susen, 2014; Thévenot, 2001). Cruciaal is het inzicht dat rechtvaardiging niet enkel een reactie is op kritiek, maar een actief, situationeel en strategisch proces. Wanneer vanzelfsprekendheden onder druk komen te staan, ontstaat ruimte voor reflectie: actoren stappen uit hun routines, herinterpreteren de situatie en proberen hun handelen opnieuw te legitimeren. Jagd (2011) benadrukt dat zulke processen niet vanzelf leiden tot consensus, maar eerder verlopen via verschillende strategieën om met conflicterende waardewerelden om te gaan. In zijn typologie onderscheidt hij in lijn met eerder werk van Nyberg and Wright (2013) drie manieren waarop actoren omgaan met spanning tussen conflicterende waardewerelden.

- De eerste strategie is integratie, waarbij een compromis wordt gesloten en elementen uit verschillende werelden gecombineerd worden in een gedeeld, zij het vaak oppervlakkig, narratief. Dit sluit aan bij de eerder besproken *"win-win"*-retoriek rond duurzaamheid, waarbij ecologische waarden worden hertaald in economische termen. Dergelijke compromissen maken samenwerking mogelijk, maar houden het risico in van normatieve afvlakking of verwatering.
- Een tweede optie is gedogen, waarbij spanningen bewust tijdelijk genegeerd worden om pragmatische samenwerking niet te ondermijnen. Hierbij wordt vermeden het conflict openlijk te benoemen, in de hoop dat gezamenlijke actie toch mogelijk blijft.
- Tot slot is er de acceptatie van pluraliteit, waarbij de spanning tussen logica's niet wordt opgelost, maar erkend en actief gemanaged. In deze strategie bestaat ruimte voor blijvende frictie, zolang deze hanteerbaar blijft binnen de organisatorische praktijk.

Deze strategieën illustreren hoe rechtvaardiging werkt als onderhandelingsproces — niet alleen inhoudelijk, maar ook politiek en moreel geladen. Rechtvaardiging is immers nooit volledig neutraal: welke wereld dominant wordt, hangt af van retorische vaardigheden, machtsposities en de aanwezige objecten of referentiekaders. Dat maakt het proces fundamenteel ongelijk, ondanks de theoretische gelijkwaardigheid van de cités. Die ongelijkheid wordt scherp zichtbaar in de kritiek van Gond and Brès (2020). Zij tonen hoe waarden zoals duurzaamheid zodanig worden aangepast dat ze compatibel zijn met verschillende logica's — vaak ten koste van hun oorspronkelijke morele scherpte. Dit gebeurt niet alleen discursief, maar ook via tools, normen en praktijken die duurzaamheid herdefiniëren in termen van efficiëntie, reputatie of risicobeperking. Consultants spelen daarbij een actieve rol: zij ontwerpen en verspreiden tools die waarden vertaalbaar maken

binnen dominante logica's, zoals marktdenken. De retoriek van compatibiliteit maskeert dan de feitelijke machtsverhoudingen die bepaalde werelden structureel bevoordelen.

Deze inzichten zijn bijzonder relevant voor het bestuderen van duurzaamheid in musea. Als instellingen die balanceren tussen publieke missie, beleidsverwachtingen en organisatorische realiteit, vormen zij een rijk terrein voor morele onderhandeling. In wat volgt, wordt toegelicht hoe deze theoretische lens is toegepast in het empirisch onderzoek.

3 Methode

Volgens het interpretatief paradigma (Flick, 2018), geïnspireerd op het symbolisch interactionisme (Blumer, 1969), moet de sociale werkelijkheid worden begrepen als een voortdurend proces van betekenisgeving in interactie. De pragmatische sociologie van Boltanski and Thévenot (1999), verdiept deze benadering door ook morele rechtvaardiging centraal te stellen: actoren worden gezien als handelingsbekwame en moreel reflecterende wezens, die hun gedrag verantwoorden binnen gedeelde waardewerelden. Deze invalshoek laat toe spanningen en rechtvaardigingen rond duurzaamheid te analyseren op het niveau van concrete interacties. Zo wordt een methodologische brug geslagen tussen een situatief en contextgevoelig onderzoeksopzet (met thick description en triangulatie) en een analytisch kader dat normatieve logica's systematisch herkent. Vanuit deze positionering is gekozen voor een enkelvoudige, diepgravende 'case study' (Denzin & Lincoln, 2018; Rule & John, 2024).

3.1 Museum Plantin-Moretus als unieke case

Museum Plantin-Moretus (MPM) vormt de centrale casestudy. Mijn langdurige professionele betrokkenheid (2011–2020), leverde informele etnografische inzichten op en een diepgaande vertrouwdheid met de context. Dat maakt het mogelijk om spanningen tussen medewerkers te observeren binnen het theoretisch kader van Boltanski and Thévenot (1999), dat uit gaat van situaties van gelijkwaardigheid.

De keuze voor één organisatie laat toe sociale processen te analyseren binnen een afgebakende setting. Het museum onderscheidt zich door een normatief verankerde duurzaamheidsvisie, in contrast met pragmatische of ad-hoc benaderingen elders. Tijdens het veldwerk in 2025 bleek deze cultuur onder druk te staan door o.a. personeelsswissels — wat de casus des te relevanter maakt: duurzaamheid is hier een zichtbaar onderhandelbaar proces.

De studie betrof medewerkers uit alle geledingen van het museum van publiekswerking tot gebouwenbeheer. Interviews, observaties en documentanalyse brachten uiteenlopende perspectieven samen en maken interne spanningen zichtbaar, in lijn met het 'embedded case'-ontwerp van Yin (2009). Ook fysieke aspecten — objecten, ruimtes, symboliek — dragen bij aan hoe duurzaamheid beleefd wordt. Hoewel het museum compact oogt, is het sterk verweven in stedelijke structuren, wat extra institutionele complexiteit toevoegt. Doel is te begrijpen hoe duurzaamheid als sociaal en cultureel fenomeen betekenis krijgt, welke spanningen dit oproept, en hoe deze inzichten breder toepasbaar zijn. Museum Plantin-Moretus fungeert als analytisch venster op grotere vraagstukken rond duurzaamheid, culturele verandering en institutionele dynamiek (Denzin & Lincoln, 2018; Dumez, 2015; Flick, 2018).

3.2 Dataverzameling: een meervoudige, contextgevoelige aanpak

De centrale onderzoeksmethoden bestond uit participerende observatie, semigestructureerde interviews en kwalitatieve documentanalyse. In de periode april - augustus 2025 werd er deelgenomen aan formele en informele momenten zoals vergaderingen, koffiepauzes en werkbezoek. Observaties werden vastgelegd via veldnotities, schetsen, foto's en audio-opnames, met aandacht voor taal, lichaamstaal, objecten, ruimtes en symboliek (Flick, 2018). De langdurige onderdompeling droeg bij aan de thick description van het dagelijkse

handelen (Geertz, 2008).

Er werden acht diepte-interviews afgenomen met sleutelfiguren uit diverse afdelingen. De selectie gebeurde doelgericht om een gelaagd perspectief op duurzaamheid te verkrijgen. De vraag “*Hoe zou jij duurzaamheid in het museum definiëren?*” deed dienst als ‘*moment van beproeving*’ (Boltanski & Thévenot, 1999). De gesprekken volgden een flexibele topiclijst met ruimte voor persoonlijke reflectie (Denzin & Lincoln, 2018). Daarnaast werden beleidsdocumenten, actieplannen en publieke teksten geanalyseerd als sociale artefacten met oog voor retoriek, normativiteit en intertekstualiteit (Coffey, 2014).

Gezien eerdere professionele relaties met respondenten kreeg de ethische component bijzondere aandacht. In lijn met Mortelmans (2020) en de ASA Code of Ethics (ASA American Sociological Association, 2018) werd gewerkt met geïnformeerde toestemming, vertrouwelijkheid en vrijwillige deelname. De directie gaf toestemming voor bijwonen van vergaderingen, toegang tot het gebouw en interne documenten. Er werd duidelijk gecommuniceerd dat het ging om sociologisch onderzoek naar praktijken, niet om individuele evaluatie. Volledige anonimiteit kan niet worden gegarandeerd; daarom zijn citaten zorgvuldig geselecteerd en wordt enkel verwezen naar medewerker(s) om herleiding tot individuen te vermijden. Inhoudelijke voorkennis werd enkel gebruikt voor contextduiding. ‘Off the record’-gesprekken zijn buiten beschouwing gelaten.

De combinatie van bronnen en invalshoeken maakte het mogelijk om onderhandelingsprocessen diepgaand en contextueel te analyseren.

3.3 Analyse en theorievorming

De analyse verliep abductief en reflexief, zonder vooraf opgestelde hypothese, in wisselwerking tussen data en theorie (Flick, 2018; Swedberg, 2012; Timmermans & Tavory, 2012). Gaandeweg bleek de Justification Theory het meest geschikt om spanningen en morele afwegingen in deze context te duiden. Het kader fungeerde als een dynamisch, richtinggevend conceptueel kompas dat hielp om patronen van rechtvaardiging en spanning te herkennen. De waardewerelden werden contextueel geïnterpreteerd in relatie tot interacties, ruimtes en organisatorische dynamieken. Er werd gekozen voor handmatige, thematische analyse om ook materiële en symbolische dimensies mee te nemen. Bijzondere aandacht ging naar situaties waarin vanzelfsprekendheden onder druk stonden — beproevingen — waarin rechtvaardiging het meest zichtbaar wordt. Deze benadering sluit aan bij het iteratieve model van theorievorming binnen casestudyonderzoek. Niet het afleiden van universele modellen stond centraal, maar het ontwikkelen van betekenisvolle, contextgebonden inzichten. De analyse resulteerde in een meerstemmige reconstructie van duurzaamheid in Museum Plantin-Moretus als dynamisch en normatief onderhandelingsproces (Rule & John, 2024).

AI-tools werden ondersteunend ingezet: ChatGPT als sparringpartner en redactietool, Notebook LM voor begripsanalyse, en Whisper voor transcriptie. De onderzoeker bleef verantwoordelijk voor interpretatie en integratie. Alle keuzes werden gedocumenteerd in een logboek, conform de richtlijnen van de Universiteit Antwerpen (z.d.)

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Binnen het interpretatief paradigma betekent validiteit niet objectieve toetsing, maar geloofwaardigheid (*credibility*), overdraagbaarheid (*transferability*), afhankelijkheid (*dependability*) en bevestigbaarheid (*confirmability*) (Creswell & Miller, 2000; Denzin & Lincoln, 2018; Flick, 2018). De rijkdom van betekenis staat centraal. Om deze te waarborgen werd gewerkt met: triangulatie, alle resultaten worden systematisch door meerdere bronnen ondersteund; thick description hielp om praktijken en taalgebruik contextueel te begrijpen; tussentijdse interpretaties werden afgetoetst tijdens opvolginterviews (member checking); een audit trail werd bijgehouden met systematische reflecties. Dit ondersteunt betrouwbaarheid van de resultaten. Authenticiteit

en transparantie stonden voorop: alle keuzes zijn expliciet verantwoord. Ook de positie van de onderzoeker werd mee in rekening gebracht.

3.5 Positie van de onderzoeker

Vertrekkend vanuit het idee dat kennis relationeel en contextueel tot stand komt, kreeg reflexiviteit bijzondere aandacht (Berger & Luckmann, 1966; Denzin & Lincoln, 2018). Als voormalig netwerkcoördinator beschikte ik over sectorspecifieke expertise en bestaande netwerken, wat toegang en vertrouwen vergemakkelijkte. Tegelijk creëerde deze nabijheid risico op blinde vlekken, waarvoor actief gereflecteerd werd. Mijn positie als “*partial insider*” (Sherif, 2001) maakte het mogelijk om spanningen te zien die anders onzichtbaar blijven. Deze dubbelrol werd niet gemaskeerd, maar benut: door alert te zijn voor vanzelfsprekendheden en de stemmen van respondenten centraal te stellen. Ook de gedeelde achtergrond (opleiding, generatie) versterkte het wederzijds begrip. Deze nabijheid bracht echter ook risico’s op bevestigingsbias. Reflecties hierover werden vastgelegd in een onderzoeksdagboek. Reflexiviteit werd hierbij niet gezien als zwakte, maar als kwaliteitscriterium (Ampe, Goeminne, Hendriks, & Block, 2024). Mijn visie op duurzaamheid, academische vorming en sociale positie beïnvloedden onvermijdelijk het proces — daarom werd deze betrokkenheid expliciet bevraagd. In lijn met de publiekssociologie (Vandermoere, Loots, Bergmans, & Raeymaeckers, 2018) zie ik mezelf niet enkel als observator, maar ook als dialogisch partner. Mits toestemming wordt het eindrapport gedeeld als bijdrage aan reflectie in de sector.

4 Analyse en resultaten

Deze studie vertrekt vanuit de centrale vraag: Hoe geven medewerkers van Museum Plantin-Moretus betekenis aan duurzaamheid, en hoe onderhandelen en legitimeren zij hun keuzes in het spanningsveld van uiteenlopende waarden? De analyse toont dat duurzaamheid binnen het museum niet eenduidig ingevuld wordt, maar ontstaat in wisselwerking tussen dagelijkse praktijk, institutionele context en morele logica’s. Medewerkers geven vorm aan duurzaamheid in situaties die vaak spanningsvol, complex en tijdelijk van aard zijn.

In wat volgt wordt eerst kort de context van Museum Plantin-Moretus geschetst, waarna wordt onderzocht hoe de pluraliteit van duurzaamheid in deze specifieke omgeving gestalte krijgt. Daarbij wordt ingezoomd op de verschillende waardewerelden die een rol spelen in hoe duurzaamheid wordt gedacht en gepraktiseerd. In het laatste deel wordt nagegaan welke onderhandelingsprocessen zich daarbij aftekenen — hoe spanningen worden benoemd, vermeden of productief gemaakt — aan de hand van concrete praktijken en voorbeelden uit het veldwerk.

4.1 Kennismaking met Museum Plantin-Moretus

Het Museum Plantin-Moretus (MPM), gelegen aan de Vrijdagmarkt in Antwerpen, is een erfgoedinstelling van uitzonderlijke historische en culturele waarde. In een zestiende-eeuws stadspaleis verenigt het museum woonhuis, drukkerij, bibliotheek en bedrijfsarchief in één erfgoedensemble. De oorsprong ligt bij de Officina Plantiniana, een invloedrijke drukkerij van de familie Plantin-Moretus die drie eeuwen lang een sleutelrol speelde in de verspreiding van religieuze, wetenschappelijke en humanistische kennis. In 1876 werd het pand — inclusief inboedel — aangekocht door de Belgische staat en stad Antwerpen, waarmee de transformatie tot museum begon. Sindsdien groeide het uit tot een internationaal erkend baken van boekdrukkunst, met topstukken zoals de oudste drukpersen ter wereld en een zeventiende-eeuwse bibliotheek (Kockelbergh, de Rynck, & de Groof, 2010). De erfgoedwaarde van MPM is wereldwijd erkend. Het drukkerijarchief werd in 2002 opgenomen in UNESCO’s Memory of the World-register en het gebouwencomplex in 2005 op de Werelderfgoedlijst (UNESCO World Heritage Centre, 2005). Dit status beklemt toont de samenhang tussen materiële en immateriële erfgoedzorg — van productie en bewoning tot conservering en presentatie.

Tegelijk is het MPM geen geïsoleerd baken van het verleden, maar een actieve speler in een gelaagd stedelijk netwerk. Het is tegelijk museum, archief, bibliotheek en kantoorgebouw, en maakt deel uit van het Autonoom Gemeentebedrijf Culturele Instellingen Antwerpen/ Erfgoed (AG Musea) – dat onder meer ook het MAS en het Rubenshuis omvat (Stad Antwerpen, z.d.). Het gebouw wordt beheerd door AG Vespa en de communicatie valt onder de stedelijke dienst Marketing en Communicatie, wat de bestuurlijke verwevenheid illustreert. Als erkende erfgoedinstelling ontvangt het MPM structurele Vlaamse subsidies en is het actief in netwerken zoals FARO en ICOM Belgium, wat zijn institutionele legitimiteit versterkt (Faro, z.d.; Kockelbergh, 2023; Vlaanderen.be/cjm, z.d.).

Ook de interne werking is complex: naast een kernteam zijn er vrijwilligers, tijdelijke medewerkers en externe partners betrokken, zoals het Plantin Instituut voor Typografie en de Vrienden van het Museum (Museum Plantin-Moretus, z.d.). Het publiek varieert van toeristen en boekhistorici tot buurtbewoners en schoolgroepen. De publiekswerking is breed opgevat en werd sinds de herinrichting van 2016 expliciet afgestemd op toegankelijkheid, participatie en meerstemmigheid. Daarmee positioneert MPM zich als een ruimte waar erfgoed niet alleen wordt geconserveerd, maar ook wordt gedeeld, bevraagd en geactualiseerd (FARO, 2018; Voet & De Brabandere, 2016).

Binnen deze context neemt duurzaamheid een prominente plaats in. Sinds 2013 is het een van de zes strategische pijlers van het museumbeleid, naast onder meer participatie en zorg voor collectie en gebouw. Duurzaamheid wordt als transversaal principe benaderd, zichtbaar in *‘slow conservation’*, langlopende tentoonstellingen, hergebruik van materialen en continu aandacht voor energiebeheer. MPM was mee oprichter van Greentrack Antwerpen en is actief in stedelijke werkgroepen en het transitieplatform Pulse (persoonlijk verslag rondleiding Greentrack, 2018; interne documenten MPM, 2013–2025). Toch wordt duurzaamheid niet eenduidig beleefd: de historische architectuur, de kwetsbare collectie en de diversiteit aan actoren leiden tot uiteenlopende invullingen.

In wat volgt wordt deze institutionele gelaagdheid onderzocht via de waardewerelden die duurzaamheid vormgeven en de onderhandelingsprocessen tussen hen.

4.2 Meervoudige betekenissen van duurzaamheid

Uit de data blijkt dat medewerkers duurzaamheid op uiteenlopende manieren invullen en legitimeren — afhankelijk van de context, het publiek, hun tijdshorizon en persoonlijke positie binnen de organisatie. Een medewerker verwoordde dat treffend tijdens een interview. Gevraagd naar haar invulling van duurzaamheid, antwoordde ze: *“Naar alle aspecten van onze werking met een filter kijken of dat de juiste beslissing is tegenover het milieu, of ja, tegenover de wereld, eigenlijk tegenover de aarde.”* Als voorbeeld haalde ze een aankomende tentoonstelling Vrouwenzaken/Zakenvrouwen aan waarbij bewust gekozen werd voor hergebruik van materialen in combinatie met het uitlenen van objecten in plaats van nieuwe producties. Vervolgens schakelde ze moeiteloos over naar een ander register: ze sprak over de samenwerking met een ontwerper, en verwees daarna naar een leesclubtraject met NT2-cursisten. Toen de onderzoeker haar wees op deze verschuivingen, knikte ze instemmend: *“Dat switcht hé. Ja ja, continu. Ik weet het van mijn eigen. Ik beseef dat.”* Ook de verhouding tussen persoonlijke overtuigingen en professionele rollen blijkt complex. Eén medewerker benadrukte: *“Duurzaamheid is sowieso een van de dierbaarste waarden die heel dicht bij mezelf liggen.”* Tegelijkertijd spelen binnen de organisatie andere overwegingen mee, zo zegt een andere medewerker: *“Activistisch [...] als ambtenaar kunnen we dat niet [...] je wilt er voor iedereen zijn.”* Anderen bevestigen die spanning. Iemand merkt op dat collega’s zich wel degelijk betrokken voelen bij duurzaamheid, maar dat dit vaak onder druk komt te staan van andere verantwoordelijkheden: *“Duurzaam zijn ze wel. (..) maar dat is iets wat altijd op het laatste in het rijtje komt van de aandacht dat de mensen geven aan de werking en hun verantwoordelijkheid op de werkvloer.”*

Duurzaamheid is dus geen vast uitgangspunt dat boven de praktijk zweeft, maar iets dat in real time wordt ingevuld, bevraagd en herzien. In de dagdagelijkse werking van MPM tekenen zich vijf waardewerelden¹ af die als legitimatielogica fungeren:

- De Maatschappelijke wereld (Civic World): met nadruk op maatschappelijke verantwoordelijkheid, toegankelijkheid en sociale ongelijkheid.
- De Wereld van Structuur en Efficiëntie (Industrial World): gericht op standaarden, procedures en resultaatgerichtheid.
- De Wereld van Zorg en Traditie (Domestic World): gekenmerkt door aandacht voor erfgoed, ambacht en relationele continuïteit.
- De Aardse wereld (Green World): waar ecologische verantwoordelijkheid en soberheid centraal staan;
- De Inspirerende wereld (Inspired World): waarin creativiteit, verbeelding en culturele verdieping richting geven aan keuzes.

Andere werelden van Markt (Market World) en Prestige (Fame World), zijn wel aanwezig in het discours — bijvoorbeeld rond publieksbereik of rendabiliteit — maar worden zelden verbonden aan duurzaamheidsdoelen. Integendeel: medewerkers onderscheiden hun duurzaamheidspraktijken vaak net scherp van deze logica's. Een medewerker formuleerde dit als volgt:

Tijdelijke tentoonstellingen zijn niet waarop wij ons moeten profileren met onze rijke collecties. We hebben andere troeven. (...) Tijdelijke bruikleententoonstellingen zijn niet duurzaam: dat zijn steekvlammen. Daar gaat heel veel geld en middelen naartoe, werken moeten reizen van grote afstand om drie, vier maanden later weer weg te gaan. (...) Doe maar, andere musea, maar niet onze policy.

Ook praktische beperkingen spelen hierin mee: het historische gebouw is niet geschikt voor massale bezoekersaantallen of frequente ombouw. Mede hierdoor blijven de waardewerelden Markt en Prestige op afstand van het duurzaamheidsbeleid en worden ze niet verder meegenomen in de analyse. In wat volgt ligt de focus op de vijf waardewerelden die daadwerkelijk richtinggevend zijn in de dagdagelijkse realiteit van het museum — in woorden, keuzes, spanningen en compromissen.

4.2.1 De Maatschappelijke wereld: duurzaamheid voor een veerkrachtige democratie

Binnen de Maatschappelijke wereld wordt duurzaamheid gelegitimeerd vanuit het idee van publieke verantwoordelijkheid, sociale gelijkheid en democratische betrokkenheid. Duurzaam handelen betekent hier het rechte trekken van maatschappelijke ongelijkheden, het betrekken van diverse stemmen in het culturele verhaal, en het verantwoord omgaan met publieke middelen.

Een eerste dimensie van deze rechtvaardigheid betreft het streven naar sociale weerbaarheid en gelijkwaardigheid. Medewerkers ervaren een plicht om actief kansen te creëren voor mensen die minder vanzelfsprekend toegang hebben tot erfgoed.

¹ Ik kies voor een interpretatieve vertaling, aangezien de oorspronkelijke waardenwerelden als ideaaltypen zijn opgevat en in deze context inhoudelijk afgestemd worden op de case; deze wordt in de rest van het document consequent gehanteerd om het onderscheid met de theorie te verduidelijken."

Een medewerker vertelt waarom ze een bepaald aanbod niet meer organiseren:

We zagen altijd dezelfde kindjes, van dezelfde, tweeverdienende, witte, hoogopgeleide ouders. Dan zijn we contacten gaan zoeken met jeugdbewegingen, met organisaties om het op die manier in te vullen. Naar de speelpleinen trekken, met de CostA iets samendoen. We zijn meer daarin gegaan dan in die workshops, waar je toch geld bij op moet leggen voor een groep die al zoveel krijgt.

Dit illustratieve voorbeeld toont hoe MPM actief zoekt naar manieren om drempels te verlagen en structurele ongelijkheden aan te pakken — niet vanuit beleidsdwang, maar vanuit een intrinsiek gevoel van maatschappelijke plicht.

Daarnaast wordt het museum gezien als een publieke ruimte voor ontmoeting en dialoog. Duurzaamheid betekent hier ook ruimte maken voor meerstemmigheid en het actief betrekken van diverse stemmen uit de samenleving. Medewerkers verwijzen naar de participatieladder, waarbij co-creatie als de meest duurzame vorm van participatie wordt beschouwd. Projecten zoals Cultuurvrienden, waarin jongeren uit zorginstellingen worden gekoppeld aan leeftijdsgenoten uit het reguliere onderwijs, illustreren hoe het MPM bruggen slaat tussen verschillende maatschappelijke werelden. Ook de leesclub toont hoe de dialoog met de collectie persoonlijke betekenis krijgt. Zo schreef een NT2-deelnemer in het kader van de Expo Vrouwenzaken/Zakenvrouwen een brief aan een historische vrouw die ze in de archieven had leren kennen: een moeder die voor haar gehandicapte zoon koos. *“Ik vind het zo mooi dat een moeder kiest voor een kind,”* schreef ze. *“want ik was een meisje geboren in China en ik was ongewenst.”* Historische verhalen worden zo ingangen voor herkenning en uitwisseling — en daarmee een duurzame vorm van maatschappelijke verbondenheid.

Tot slot maakt ook spaarzaamheid deel uit van deze logica. Duurzaam omgaan met middelen betekent bewuste keuzes maken in het gebruik van energie, drukwerk en tentoonstellingsmateriaal — niet uit louter ecologische of efficiëntie overwegingen, maar vanuit het besef dat publieke middelen niet verspild mogen worden. Zoals een medewerker het verwoordt: *“Spaarzaam omgaan met de middelen die eigenlijk de middelen van iedereen zijn.”* Door ongelijkheid te bestrijden, de maatschappelijke dialoog te bevorderen en verantwoordelijkheid op te nemen voor gedeelde middelen, krijgt duurzaamheid in deze waardewereld een uitgesproken sociale en ethische betekenis.

4.2.2 De Inspirerende Wereld: verbeelding als motor van duurzaamheid

In wat we hier de Inspirerende Wereld noemen wordt duurzaamheid opgevat als het vermogen om via creativiteit en verbeelding nieuwe perspectieven te openen — perspectieven die mensen aanzetten tot reflectie over zichzelf, anderen en de wereld. Binnen het Museum Plantin-Moretus wordt deze logica zichtbaar in hoe men artistieke en participatieve praktijken inzet om erfgoed actueel te maken. Inspiratie is daarbij geen eenrichtingsverkeer: ze wordt net zo goed binnen de organisatie zelf gevoed als via externe partners en de bezoeker.

De morele rechtvaardiging binnen deze wereld ligt in het geloof dat culturele en maatschappelijke transitie niet zonder verbeeldingskracht kunnen. Nieuwe ideeën ontstaan niet vanuit rationele afweging alleen, maar door ruimte te creëren voor kritische reflectie en betekenisvolle ervaringen. MPM kiest er bewust voor om niet te moraliseren, maar eerder vragen te stellen die ruimte laten voor interpretatie.

Zo verwoord een medewerker:

We nodigen mensen altijd uit om vanuit de thematiek hun sporen achter te laten. [...] Ik denk wel dat dat poorten zijn waardoor mensen eens een keer een andere klik maken.

De terughoudendheid in stellingname heeft verschillende gronden. Men vreest historische feiten te anachronistisch te benaderen, wil vermijden belerend over te komen, en streeft naar maximale toegankelijkheid voor een divers publiek. Tegelijk leidt dit tot interne spanning: sommige medewerkers vinden dat het museum explicieter mag communiceren over duurzaamheid, zeker vanuit een ecologisch perspectief, en ervaren het huidige beleid als te impliciet of vrijblijvend.

Een voorbeeld waarin de Inspirerende Wereld duidelijk tot uiting komt, is opnieuw de tentoonstelling Vrouwenzaken/Zakenvrouwen. Deze bracht via artistieke interventies, luisterverhalen en samenwerkingen met externe makers — zoals textielstudio van REantwerp 2— nieuwe perspectieven binnen op historische verhalen. Door mode, erfgoed en maatschappelijke thema's te verbinden, ontstond een gelaagde dialoog tussen verleden en heden, professional en deelnemer, museum en gemeenschap. De Inspirerende Wereld is daarmee niet alleen een esthetische logica, maar ook een brug tussen waarden: ze kan maatschappelijke betrokkenheid stimuleren, respect tonen voor het verleden en bijdragen aan ecologisch bewustzijn. Tegelijk blijft de centrale motor verbeelding: de overtuiging dat duurzaamheid niet alleen gaat over minder verbruiken, maar ook over anders denken.

4.2.3 De wereld van Zorg en Traditie: vormen van gemeenschappelijke identiteit

In de wereld van Zorg en Traditie wordt duurzaamheid opgevat als een plicht tot zorg en continuïteit — zowel voor het erfgoed dat het MPM bewaart, als voor de mensen die dat erfgoed dragen, doorgeven en beleven. Deze wereld rust op twee verweven pijlers: de lange termijnzorg voor gebouw, collectie en traditie, én de relationele zorg binnen de museumgemeenschap.

De zorg voor erfgoed is tastbaar en structureel. Het werken met werelderfgoed brengt een grote verantwoordelijkheid en uitdaging met zich mee op het vlak van restauratie, onderhoud, klimaatbeheersing en publieksontsluiting van de collectie en het gebouw. Schade aan boeken, bijvoorbeeld door waterinsijpeling, betekent niet enkel een praktische belemmering, maar ook een symbolische aantasting van de zorgketen.

Elke lek die boeken affecteert, geeft waardevermindering op de collectie. Moeten ze daarvoor weggooien? Nee. Kun je ze dan nog tonen aan het publiek? Nee.

Erfgoedzorg is dus geen abstract ideaal, maar een dagelijkse praktijk van waakzaamheid die een erg toegepaste en vaak zeldzame kennis vereist, wat betekent dat MPM regelmatig externe specialisten betreft. Deze praktijken steunen op duurzame relaties — met restauratoren, vrijwilligers, conservatoren en opleidingsinstellingen — gebaseerd op vertrouwen, continuïteit en vakmanschap.

² In de textielstudio van REantwerp werken we samen met mensen die vaak alles achtergelaten hebben in hun thuisland, op de vlucht voor geweld en moeilijke levensomstandigheden. We delen allemaal een liefde voor textiel. Samen maken we collecties gemaakt van reststoffen van onze Belgische ontwerpers. <https://reantwerp.com/pages/atelier>

De tijdsdimensie is uitgesproken lang: beslissingen worden genomen in functie van generaties. Zoals een medewerker het verwoordt: *“We zijn maar stewards. Een schakeltje op weg naar de volgende 500 jaar.”* Deze erfgoedzorg draagt volgens hen ook bij aan identiteitsvorming: het gebouw en de collectie zijn geen neutrale objecten, maar symbolen van stedelijke geschiedenis en waarden.

Tegelijkertijd overstijgt de wereld van Zorg en Traditie het (im)materiële. Ze omvat ook de relationele structuren die MPM tot een hechte museumgemeenschap maken. Medewerkers spreken vaak over het *“familiale karakter”* van hun werking: langdurige samenwerkingen, warme collegialiteit en kleine, zorgende gebaren zijn even vertegenwoordigd als inhoudelijke expertise. Participatieprojecten zijn bewust gericht op de inwoners van stad/district Antwerpen — niet uit gemakzucht, maar vanuit het geloof dat nabijheid en wederkerigheid de basis vormen van duurzame betrokkenheid. Zo vertelt een medewerker:

Ik ben nog altijd ongelooflijk trots op het verhaal van R. Zij kwam na de heropening voorzichtig vragen of ze als gastvrouw aan de slag kon. Ze was leerkracht geschiedenis, maar door een visuele aandoening kon ze niet meer voor de klas staan. Na twee jaar isolement kreeg ze bij ons opnieuw een plek. Ze begon als gastvrouw, ontwikkelde een aanbod voor blinden en slechtzienden, en gidst nu zelfs in musea in Antwerpen en Brussel. Nog steeds zegt ze: ‘Ik ben zo blij dat jullie me deze kans hebben gegeven.

Medewerkers benoemen deze zorg als een eerder *“vrouwelijke”* kwaliteit: aandacht voor hoe mensen zich voelen, ruimte voor groei op ieders tempo, en respect boven prestatie. Een andere medewerker beschrijft het verbindende effect van een ontmoetingsavond:

Mensen die in een adviesgroep zaten, studenten geschiedenis, de leesclub, de naaiers uit het atelier, de schrijver, de podcastmaker, vrijwilligers, stagiaires — zij waren daar allemaal. (...) Dat is nou wauw. Omdat je elkaar vindt in iets waar je samen aan werkt. Dat geeft echt het gevoel van: we zijn samen met iets zinvol bezig.

Ook bij de directie leeft dit erg. Zo betreurde een leidinggevende haar afwezigheid bij een bedankmoment — niet uit persoonlijk belang, maar omdat haar aanwezigheid een belangrijk signaal van waardering zou geven aan iedereen die betrokken was. Deze *“zachte”* onderstroom beïnvloedt het dagelijks beleid, zonder zich op te dringen. Ze vormt de achtergrond waartegen andere logica's getoetst worden. Net door haar diepe verankering kan de zorglogica ook wrijving veroorzaken. In contexten waar efficiëntie, gelijkheid of zichtbaarheid domineren, botst de tragere, relationele benadering soms met deadlines of prestatiecriteria.

Toch blijft deze wereld een essentiële tegenkracht. Ze verzacht, vertraagt en verbindt. Waar andere werelden duurzaamheid invullen via impact, inspiratie of inclusie, vertrekt de wereld van Zorg en Traditie vanuit continuïteit en verbondenheid — met het verleden, met de mensen vandaag, en met toekomstige generaties. Duurzaamheid is hier geen project, maar een houding van zorg: voor dingen, voor mensen, voor tijd.

4.2.4 De Aardse wereld: ecologische verantwoordelijkheid

In de Aardse wereld wordt duurzaamheid begrepen als zorg voor het leefmilieu en het beperken van de ecologische voetafdruk van het museum. Dit komt tot uiting in het verantwoord omgaan met energie, materialen en transport, en op het vermijden van verspilling. De morele rechtvaardiging ligt in het besef dat

ook culturele instellingen deel uitmaken van een groter ecologisch systeem en dus verantwoordelijkheid dragen voor hun impact.

In de beginfase werd een Green Team opgericht en lag de nadruk sterk op sensibilisering en “prikacties”. Deze acties waren expliciet geïnspireerd door de huiselijke sfeer: samen soep eten, een geefkast, stickers bij lichtschakelaars of tochtrollen bij ramen plaatsen. Het motto “doe hier wat je thuis ook doet” legde rechtstreeks de link tussen persoonlijke leefstijl en professioneel handelen. Collega’s vinden elkaar hierin: “Ik weet alleen maar van collega’s die met de fiets, met de trein of te voet komen. Je wordt geïnfecteerd als je op een werk zit waar dat veel gebeurt.” Mensen met een gelijkaardige visie of levensstijl versterken elkaar, waardoor een gedeelde ecologische reflex in het museum groeide. Hierdoor was de nood om dit verder te zetten wat verdwenen. Toch blijft energiesensibilisering een vaste prioriteit.

Een medewerker zegt hierover:

Elke winter stuur ik een mailtje: vergeet het rode knopje niet uit te zetten als je je bureau verlaat, zet de verwarming lager op vrijdagavond... Ik ben ze soms kotsbeu, maar ze blijven noodzakelijk, en ik blijf ze sturen. En dan denk ik: daar heb je die zaag weer.

Uit de jaarlijkse energie-audit van de stad voor de stedelijke musea blijkt dat Museum Plantin-Moretus, ondanks de complexiteit van een historisch gebouw, steevast in de middenmoot scoort — “vind ik heel flink van ons.” Een ander domein dat structureel verankerd is in de werking van MPM, is circulair ontwerp en tentoonstellingsbouw. Leveranciers worden daarbij beoordeeld op hun duurzame werkwijze in de aanbestedingen.

Over de vernieuwing van de vaste collectiepresentatie vertelt een medewerker: Eén architect stelde een gedetailleerd demontageprotocol op. Top vond ik. En dat is de architect die het tien jaar geleden ook al deed met de meubels die hier staan. Die meubels, in massief hout gebouwd, vertonen na tien jaar nog geen spatje slijtage en kunnen opnieuw worden ingezet voor nieuwe opstellingen. Dus als we die kunnen recupereren voor de volgende tien jaar, dan zijn we met een heel duurzaam traject bezig, denk ik.

Deze aanpak levert niet alleen ecologische, maar ook economische winst op: “Elke actie waarbij je klimaatbewust bezig bent, vraagt energie en denkruimte, maar helpt je op middellange termijn om economisch beter om te gaan met je middelen.” Tegelijk blijft de collectie altijd de hoogste prioriteit: als er een conflict ontstaat tussen duurzame principes en de veiligheid van erfgoed, krijgt de collectie voorrang.

Relaties die deze Aardse wereld ondersteunen, lopen vaak via stedelijke en sectorale netwerken zoals Pulse, Faro en de AG Musea. Deze netwerken functioneren als katalysator door kennisdeling en inspiratie, maar ook als morele steunnetwerken waarin erkenning en bevestiging centraal staan. Hun werking is echter fluide en projectmatig: het zijn tijdelijke momenten van focus en uitwisseling. Zo vloeien persoonlijke overtuigingen, collegiale beïnvloeding en tijdelijke netwerken samen tot een morele infrastructuur die deze praktijk ondersteunt.

4.2.5 De wereld van Structuur en Efficiëntie: Beleid en processen als mediator

Binnen de wereld van Structuur en Efficiëntie wordt duurzaamheid benaderd als het zorgvuldig organiseren, documenteren en monitoren van processen. De nadruk ligt op het efficiënt, veilig en voorspelbaar inzetten van middelen. Deze logica biedt leidinggevend handvaten om projecten beheersbaar te maken, risico's te beperken en kwaliteitsstandaarden te bewaken.

De aansturing verloopt grotendeels via hiërarchische structuren, beleidslijnen en ondersteunende administratieve systemen. Technologische toepassingen zoals digitale registraties, klimaattechniek en toegangsbeheer ondersteunen en versterken de controlelogica. De tijdshorizon is doorgaans kort- tot middellang, met uitzondering van onderhoudstrajecten die langere termijnplanning vergen.

Leidinggevend verwijzen vaak naar de “horizontale doelstelling” of “SD6” als verantwoording voor deze wereld maar laten hem vervolgens links liggen. Ecologische of sociale waarden krijgen meer uitgesproken aandacht. Toch blijkt ze in de praktijk een noodzakelijke voorwaarde om dergelijke idealen te realiseren. De morele rechtvaardiging ligt in het idee dat zorgvuldig middelengebruik en kwaliteitsborging een plicht zijn tegenover collectie, gebouw en collega's. Voor sommigen is vaktechnische excellentie een intrinsieke waarde, maar voor de meesten fungeert deze waardewereld als ondersteunend kader: geen doel op zich, maar een middel om duurzaamheid werkbaar te maken binnen een complexe organisatie.

Toen de AG Musea vroeg om de lopende duurzame acties te inventariseren, leidde dat bij één van de medewerkers tot verbazing: *“Voor mij was dat de eerste keer dat ik al die dingen eens bij elkaar zette,”* vertelt ze *“toen dacht ik: amai, eigenlijk doen we al best veel.”* De oefening bood retrospectief erkenning aan praktijken die al geruime tijd informeel werden uitgevoerd.

De beleidsnota 2024–2028 bevestigt deze formalisering door duurzaamheid als horizontale doelstelling op te nemen. Elke strategische pijler moet getoetst worden aan duurzaamheidscriteria, zowel inhoudelijk als structureel. Duurzaamheid wordt zo ingebed in overlegstructuren, projectplannen en methodes — niet altijd expliciet benoemd, maar aanwezig in de systemen die het dagelijks werk aansturen. *“Afvalscheiding is een evidentie, en sommige procedures zijn zo uitgeschreven dat je bijna niet anders kunt dan duurzaam handelen,”* klonk het. Wat deze waardewereld onderscheidt van andere, is haar rol als mediator. Binnen het denkkader van Boltanski and Thévenot (1999) kunnen formats, protocollen en procedures worden opgevat als mechanismen die spanningen tussen uiteenlopende logica's helpen overbruggen. De beleidsnota fungeert daarbij als coördinatiekader waarin verschillende waarden symbolisch worden samengebracht.

Hoe meer werelden door één actie worden verbonden, hoe sterker de claim op duurzaamheid. Deze integratieve logica is krachtig, maar niet zonder risico. Ze kan leiden tot vaagheid, bureaucratische oversimplificatie of een schijn van consensus die het echte engagement ondermijnt. Zo zegt een medewerker hierover: *“Er is hier een hele mooie nota geschreven, maar dat leeft niet, dat komt niet tot zijn recht. Het is niet geïmplementeerd.”* Bovendien toont de praktijk dat ook structuren spanning veroorzaken. Technische systemen falen, registratieprocessen botsen met realiteit, protocollen sluiten onvoldoende aan bij werkrouines. Zoals een medewerker stelde na een incident met een vleermuis: *“Eigenlijk zouden ze een protocol moeten volgen — compartimenteren — maar dat is niet gebeurd.”* Hier faalt de logica niet door gebrek aan structuur, maar door het ontbreken van toepassing. Ook het afstootbeleid voor delen van de collectie illustreert dit: hoewel er een uitgewerkte procedure bestaat, blijft die dode letter omdat de uitvoering zo tijdrovend is dat ze niet wordt aangevat. Maar *“het kan”* aldus een medewerker.

Toch blijft deze wereld fundamenteel voor de structurele verankering van duurzaamheid. Ze schept het kader waarin ambities geoperationaliseerd worden — waar duurzaamheid niet alleen gedacht, maar ook gedaan wordt: via formats, rapportages en het dagelijkse ritme van beleidsmatige planning. Maar wanneer deze structuur tekortschiet of faalt, treden onderhandelingsprocessen in werking: spanning worden zichtbaar, waarden botsen, en actoren zoeken opnieuw naar legitimiteit.

4.3 Onderhandelen over duurzaamheid

Tot dusver is duidelijk geworden dat duurzaamheid in MPM wordt gelegitimeerd vanuit uiteenlopende waardewerelden. Elke wereld brengt eigen betekenissen, morele gronden en tijdsperspectieven met zich mee — en botst op specifieke manieren met andere. Maar daarmee is nog niet verklaard hoe het museum in de praktijk met die meervoudigheid omgaat. Gevraagd naar die omgang, antwoordt een medewerker droogjes: *“Wij duelleren”*.

Zodra duurzaamheid niet langer een abstract beleidsdoel is, maar concreet vorm moet krijgen in beslissingen en acties, ontstaan spanningen die onderhandeling vereisen. De dagelijkse realiteit dwingt actoren tot afwegingen, soms onder druk van tijd, budget of organisatiecultuur. Een voorbeeld is het geplande gesprek over het transportbeleid voor uitgaande bruiklenen. Tijdens de coronaperiode werden tijdelijk alternatieven zoals digitaal koerieren voor persoonlijke begeleiding ingevoerd, wat nieuwe mogelijkheden blootlegde. Toch herviel men nadien grotendeels in de oude praktijk. Nu staat het onderwerp opnieuw op de agenda, maar het debat moet nog gevoerd worden. Medewerkers voorzien *“pittige”* discussies: *“Dat gaat armworstelen zijn.”* De spanningen zijn divers. Eén medewerker noemt de standaardbegeleiding *“bijna onethisch”* vanwege de ecologische impact, de kostprijs en de inefficiëntie — al begrijpt ze tegelijk het persoonlijke leerpotentieel en de aantrekkingskracht van internationale netwerken. Een andere medewerker benadrukt het belang van voorzichtigheid: ze wil het gesprek graag voeren, maar is beducht voor risico's voor het erfgoed, bijvoorbeeld trilling bij kwetsbare zendingen. Dit voorbeeld toont hoe morele, professionele en praktische logica's door elkaar lopen — en hoe medewerkers die spanningen niet uit de weg gaan, maar actief trachten te benoemen en te hanteren.

Uit de data komen drie dominante strategieën naar voren waarmee met spanningen wordt omgegaan: (1) integratie, (2) gedogen, (3) strategische volharding. In de volgende paragrafen worden de drie onderhandelingsstrategieën verder uitgewerkt, telkens geïllustreerd met voorbeelden uit de museumpraktijk.

4.3.1 Integratie in een ‘win-win’

Een veelgebruikte onderhandelingsstrategie binnen MPM is het zoeken naar een “win-win”: het combineren van twee of meer waardewerelden op zo'n manier dat ze elkaar lijken te versterken. Deze aanpak heeft een dubbele logica. Het gaat vaak om het koppelen van een dominante waarde aan een minder prominente conflicterende waarde. De dominante logica blijft leidend, maar krijgt een aanvullende legitimatie die het draagvlak vergroot. Dit wordt intern geregeld benoemd als een *“mooie extra”*.

De digitaliseringsdoelstelling illustreert dit mechanisme scherp. Binnen de industriële wereld wordt digitalisering gepresenteerd als efficiëntie bevorderend: het vermindert fysieke *“manipulatie”*, versnelt interne workflow en verhoogt voorspelbaarheid. Vanuit de wereld van Zorg en Traditie geldt het als manier om erfgoed duurzaam te bewaren, en binnen de Maatschappelijke wereld als instrument voor publieke toegankelijkheid. Deze meervoudige legitimaties versterken het draagvlak en worden gereflecteerd in het beleidsplan, waarin digitalisering is opgenomen als strategische doelstelling die afgetoetst wordt aan duurzaamheid:

We willen een duurzaam databeleid met de focus op veilige, leesbare, opgeschoonde, uniforme en persistente data, met aandacht voor betaalbaarheid en vindbaarheid. Samen met onze groep musea, Letterenhuis en EHC, willen we een strategisch sterke visie op digitalisering in onze werking inbedden. (Beleidsnota 2024–2028, p. 7).

Deze positionering kadert digitalisering binnen een breed duurzaamheidsdiscours. Maar net deze brede framing roept vragen op bij medewerkers met een uitgesproken ecologisch bewustzijn. Hoe duurzaam is digitalisering eigenlijk, rekening houdend met energieverbruik, de digitale voetafdruk en afhankelijkheid van grote platformen? Hier ontstaat spanning tussen de logica van efficiëntie en die van ecologische zorg. Om die spanning te neutraliseren, wordt deze herpakt binnen een nieuw “win-win-narratief. Medewerkers proberen de ecologische schade te beperken via bewuste keuzes rond selectie, partners, opslaglocaties, resoluties en bestandsformaten:

We denken sterk na over met wie we samenwerken, welke delen van de collectie we digitaliseren en in welke formaten — of een hoge of lage resolutie echt nodig is. Zo proberen we onze milieu-impact te beperken.

Daarbij wordt de logica van de zorg en Traditie — gericht op optimalisatie — ingezet om een keuze te legitimeren die eerder werd betwist binnen de Aardse wereld. Aanvullend worden voordelen als minder transport, minder materiaalgebruik en digitale toegankelijkheid ingezet om het duurzaamheidslabel te versterken. Zo wordt een actie die aanvankelijk conflict veroorzaakte, alsnog ingebed in een duurzaam narratief. De botsing tussen waarden wordt niet uitgevochten, maar herpakt: wat eerst problematisch leek, wordt omgedraaid tot bevestiging van duurzaamheid. Deze tactiek vergroot de uitvoerbaarheid en het interne draagvlak, maar maskeert tegelijk de fragiele aard van het compromis — en laat de vraag open of deze vorm van duurzaamheid werkelijk ecologisch houdbaar is.

Deze strategie blijkt bijzonder effectief in het creëren van samenwerking tussen afdelingen. Door duurzaamheid te koppelen aan dominante belangen zoals efficiëntie of maatschappelijke relevantie ontstaat minder weerstand. Tegelijk schuilt hierin een risico: ecologische en sociale ambities worden afgezwakt wanneer ze enkel kunnen overleven als bijkomende rechtvaardiging. Zo ontstaat een vorm van containerisering van duurzaamheid: breed inzetbaar, maar inhoudelijk diffuus. Een medewerker verwoordde deze spanning in haar reflectie op het gebruik van de SDG's:

Je krijgt de gemeenschappelijke taal op beleidsniveau. Je kunt zeggen: ja, wij doen mee, we hebben daar aandacht voor. Maar daarmee ga je nog niemand aangespoord hebben om het licht wat rapper uit te doen.

Wanneer de dominante logica wordt versterkt, functioneert het integratiemodel uitstekend. Maar zodra waarden met gelijke prioriteit botsen, stukt het model: in die gevallen leidt de zoektocht naar harmonie zelden tot echte integratie. Dan wordt onderhandeling opnieuw een fragiel proces van afweging, uitstel of strategisch zwijgen.

4.3.2 Gedogen tot?

Een tweede onderhandelingsstrategie binnen het museum is het bewust uitstellen of gedogen van spanningen tussen waardewerelden. In plaats van een harde keuze te maken, wordt een status quo behouden totdat externe factoren — zoals nieuwe expertise, samenwerking op stedelijk niveau of toevallige inspiratie — een oplossing mogelijk maken.

Een eerste voorbeeld komt uit het aankoopbeleid. Men wil het proces efficiënter maken door aankopen te bundelen maar wil tegelijk de autonomie en toewijding van collega's in stand houden. Dit gecombineerd met de moeilijke vereniging van maatschappelijk verantwoorde leverancierskeuze met ecologische waarden, bijvoorbeeld wanneer nieuwe leveranciers meer plastic gebruiken. Omdat er geen kant-en-klare oplossing is

die alle waarden verenigt, kiest men ervoor het beleid voorlopig niet te wijzigen. Externe adviezen of samenwerking binnen de AG Musea worden gezien als de meest realistische weg vooruit. Een tweede voorbeeld is gelinkt aan het vrijwilligersbeleid. De inzet van een diverse groep vrijwilligers versterkt sociale cohesie en maatschappelijke betrokkenheid, en verhoogt de operationele slagkracht. Tegelijk ontstaan spanningen met ecologische doelen — bijvoorbeeld wanneer een vrijwilliger telkens opnieuw de verwarming openzet in een slecht geïsoleerde ruimte. Ook structurele criteria zoals expertise en standaardisering botsen met de informele inzet. Toch wordt zelden ingegrepen, uit angst de relationele harmonie te verstoren. Correcties blijven impliciet of worden verschoven naar een *‘volgend moment’*. Zo ontstaat een vorm van pragmatisch gedogen: suboptimale duurzaamheidsprestaties worden geaccepteerd zolang de sociale waarde behouden blijft. In beide gevallen is de legitimatie geworteld in het idee dat relationele zorg en maatschappelijke relevantie essentiële bouwstenen zijn van de identiteit van Museum Plantin-Moretus. Ecologische of efficiënte optimalisaties worden niet uitgesloten, maar blijven ondergeschikt aan het behoud van vertrouwen, harmonie en inclusie. Dit gedogen wordt versterkt doordat formele documenten wel verwijzen naar duurzaamheid, maar geen duidelijke keuzes of prioriteiten formuleren. Acties lopen verder zoals ze al liepen, maar structurele omslagen blijven uit.

Deze patstelling leidt tot interne frustratie. Medewerkers voelen urgentie, maar ervaren tegelijk weinig handelingsruimte. De informele omgang illustreert dat treffend. Een medewerker die zijn ongenoegen uitte tegen een collega kreeg te horen:

“Ja, zet dat eens op een mail” — wat eigenlijk betekent: ik weet het, ik heb dat al vijf keer gezegd, maar als jij het op mail zet, kan ik het gebruiken als argument tegen mijn collega.

Het is een signaal dat men er intern niet in slaagt om de spanning openlijk te benoemen of op te lossen. Duurzaamheid wordt zo geen expliciet strijdpunt, maar blijft een onderliggende spanning die samenwerking kleurt en vooruitgang vertraagt.

4.3.3 Strategische volharding

Sommige spanningen tussen waardewerelden verdwijnen niet, zelfs niet na herhaald overleg of beleidsmatige verankering. In zulke gevallen hanteren medewerkers een strategie van strategische volharding: ze accepteren dat het spanningsveld blijft bestaan, maar zoeken binnen die beperkingen naar betekenisvolle stappen. Niet door het conflict op te lossen, maar door vanuit de marge te werken. In de schaduw van dominante prioriteiten creëren ze voorwaarden voor langzame, duurzame verandering.

Een van de hardnekkigste spanningen betreft de zorg voor de collectie, gestuurd door internationale standaarden rond klimaatregeling en beveiliging. Deze normen botsen met ecologische en financiële overwegingen: gereguleerde klimaatsystemen zijn duur en energie-intensief. Het gebouw zelf — *“zo beschermd als iets, je moet er nog maar naar kijken en je hebt monumentenzorg aan je been”* en *“topprioriteit”* — laat ingrepen moeilijk toe, maar vormt tegelijk een risico voor de collectie. Zo balanceert de werking tussen zorg, standaardisering, rendement en ecologie. Klimaatverandering en maatschappelijke evoluties, zoals de energiecrisis, maken dit spanningsveld nog complexer.

De kern ligt in het structurele onvermogen om de erfgoedwaarde van het gebouw volledig te verzoenen met energie-efficiëntie en klimaatneutraliteit. Terwijl stedelijke diensten focussen op technische perfectie en economische efficiëntie, vertrekt MPM vanuit lange termijnzorg voor erfgoed en planeet. Zoals een medewerker stelt: *“Ik krijg dat gewoon niet gematcht.”*

Toch blijven de medewerkers niet passief. Deze strategische volharding krijgt vorm via vier praktijkgerichte tactieken:

- Kleine en zachte ingrepen (slow conservation): subtiele maatregelen zoals tochtwering, isolerende gordijnen of het verlagen van temperaturen. In een museale context zijn dit geen evidente keuzes: ze vragen continue monitoring en afstemming. Toch hebben ze niet enkel praktische waarde, maar ook symbolische kracht. Ze versterken het gevoel van agency, houden duurzaamheid bespreekbaar en zichtbaar.
- Inspiratie en expertise opzoeken: medewerkers zoeken actief externe kennis en volgen renovaties bij andere musea (zoals Rubenshuis of Vleeshuis). Studies over de impact van luchtkwaliteit tot groengevels op de collectie worden in samenwerking met universiteiten onderzocht en leveren inzichten aangepast aan de erfgoedcontext. Zulke referenties voeden zowel technische als strategische denklijnen (De Roo, 2014; Dix, Vynckier, Bellens, Van den Bossche, & Fabri, 2013; Krupińska, Van Grieken, & De Wael, 2013; Storme, Jacobs, & Lieten, 2013).
- Documentatie als hefboom: omdat de eigen logica niet altijd overtuigt, wordt bewust documentatie verzameld die aansluit bij de denkwereld van externe partners zoals AG Vespa. Klimaataudits en technische rapporten worden gebundeld in een strategische map, klaar om op het juiste moment gepresenteerd te worden. Zo vergroot MPM zijn slagkracht — niet door de spelregels te herschrijven, maar door ze slim te gebruiken.
- Tactisch temporiseren: medewerkers kiezen er soms bewust voor beslissingen uit te stellen, om op een geschikter moment belangen beter op elkaar af te stemmen. Zo werd de uitrol van LED-verlichting tijdelijk gepauzeerd toen een nieuwe tentoonstelling een herziening van het lichtplan nodig maakte. Door te wachten werd de ingreep sterker en efficiënter — afgestemd op erfgoed, duurzaamheid en artistieke visie. Temporiseren wordt zo een manier om versnippering te vermijden en complexiteit te benutten.

Deze strategie laat toe om de erfgoedlogica zichtbaar te houden, ook als ze niet dominant is in beleidsprocessen. Er ontstaat geen structureel compromis, maar wel een werkbare vorm van *‘stabiele instabiliteit’*: het spanningsveld blijft bestaan, maar wordt productief via kleine interventies en slimme positionering. Een treffend voorbeeld is de vervanging van verouderde verlichting door LED. Het voorstel kwam vanuit het museum, op basis van vermoedens van energieverstopping. Eerst was er weerstand bij AG Vespa, maar dankzij een groensubsidie werd de vervanging op één verdieping doorgevoerd. Toen dat een significante daling van de energiefactuur opleverde, werd het project stapsgewijs uitgerold naar andere musea. Zo groeide een beperkte ingreep, ontstaan uit zorg en intuïtie, uit tot een systeemwijde verandering — zonder dat het onderliggende spanningsveld verdween. Toch toont dit ook de kwetsbaarheid van de strategie. MPM is geen eigenaar van het gebouw en dus afhankelijk van stedelijke diensten voor structurele ingrepen. Zoals een medewerker het verwoordt:

Wij zijn eigenlijk een soort huurder van dit gebouw. En wij zijn verantwoordelijk voor de collectie. (...) Als je niet de verantwoordelijkheid ook voor het gebouw opneemt, gebeurt er niet echt iets. En als er wel iets gebeurt, dan niet naar de normen die wij hebben.

Paradoxaal genoeg zorgt het succes van deze micro-ingrepen ervoor dat het Museum Plantin-Moretus niet als urgent probleem wordt gezien. Grote investeringen blijven uit. Het museum zit zo in een dubbelzinnige positie: geprezen als creatief en veerkrachtig, maar tegelijk genegeerd in structurele transitie. Externe verwachtingen vergroten die druk: “Onroerend Erfgoed Vlaanderen zegt: ‘Jullie zijn Unesco-werelderfgoed, dus jullie moeten het voorbeeld geven.’ Medewerkers benoemen dit als een “grijze zone”: erfgoedzorg *is* duurzaam — gericht op overdracht naar toekomstige generaties — maar vraagt ook middelen, energie en materiaal. Zoals een medewerker zegt:

Aan de ene kant is de erfgoedsector in se een duurzame sector (...). Aan de andere kant kost dat natuurlijk wel inspanningen, materialen, footprint en zo verder. Dus dat vind ik de grote paradox.

Zo blijft het museum balanceren tussen behoud en vernieuwing, tussen erfgoedlogica en groene ambities — een evenwicht dat nooit volledig stabiel is, maar net daardoor ruimte schept voor creatief manoeuvreren.

5 Discussie

De bevindingen van dit onderzoek situeren zich binnen het bredere discours over duurzaamheid als meervoudig en ideologisch geladen begrip. Zoals in de inleiding besproken, is duurzaamheid in het beleid vaak geïnstitutionaliseerd via het model van de Sustainable Development Goals (Verenigde Naties, 2015), waarbij wordt gestreefd naar een integratie van cultuur in de ecologische, sociale en economische dimensies (Hoffman & Jennings, 2021; Purvis et al., 2019; Soini et al., 2015; Soini & Birkeland, 2014; Soini & Dessein, 2016). Ook Museum Plantin-Moretus refereert expliciet aan deze kaders, en positioneert duurzaamheid als transversaal beleidsdoel. Maar in de praktijk blijkt dit beleidsframe te generiek om richtinggevend te zijn: het fungeert eerder als een containerbegrip dan als concrete leidraad. Zoals een medewerker opmerkte: *“Zo kun je alles onder duurzaamheid plaatsen.”* Deze observatie bevestigt een centrale spanning: de formele verankering van duurzaamheid garandeert niet dat het moreel, ecologisch of strategisch daadwerkelijk prioriteit krijgt.

Dat brengt ons bij de centrale bijdrage van dit onderzoek: duurzaamheid wordt binnen musea niet alleen ingevuld als abstract beleid, maar vooral geleefd, ondervraagd en gelegitimeerd binnen dagelijkse praktijken. De analyse van MPM maakt zichtbaar hoe museummedewerkers voortdurend balanceren tussen normatieve verwachtingen, praktische haalbaarheid en institutionele logica's, dit is volledig in lijn met wat Boltanski and Thévenot (1999) als pragmatisch en contextueel aanduiden. De vijf wereldwijken die uit de data naar voren kwamen — Zorg & Traditie, Maatschappij, Aards, Inspirerend en Structuur & Efficiëntie — tonen hoe duurzaamheid wordt ingebed in bredere morele oriëntaties. Vooral Zorg & Traditie en Maatschappij fungeren als dominante rechtvaardigingskaders: duurzaamheid wordt gelegitimeerd via zorg voor erfgoed, verantwoordelijkheidszin en sociale rechtvaardigheid. Ecologische argumenten — verbonden met het Aardse — blijven meestal ondergeschikt, tenzij ze kunnen aansluiten bij al legitieme praktijken zoals efficiëntie of behoud. Dit sluit aan bij de bevindingen van onder meer Jagd (2011), Nyberg and Wright (2013) en Susen (2014) die aantonen dat er in tegenstelling tot de theoretische gelijkwaardigheid wel waardenhiërarchieën bestaan in de praktijk. Dit komt tot uiting op momenten van beproeving waarin vanzelfsprekendheden worden uitgedaagd en actoren gedwongen worden hun keuzes publiekelijk te legitimeren. In Museum Plantin-Moretus (en elders) zorgt dit eerder voor incrementele *“zachte”* aanpassingen dan fundamentele koerswijzigingen.

In lijn met de pragmatische sociologie (Boltanski & Thévenot, 1999; Jagd, 2011), toonde dit onderzoek drie dominante strategieën om met zulke spanningen om te gaan: integratie, gedogen en pluraliteitsacceptatie. Vooral de strategie van integratie — waarin elementen uit verschillende werelden worden gecombineerd tot een schijnbaar gedeeld narratief — is prominent aanwezig. In het MPM wordt dit zichtbaar in de wijze waarop duurzaamheid wordt ingebed in efficiëntie, of verankerd via erfgoedlogica. Zo ontstaat een *“win-win”*-retoriek die samenwerking vergemakkelijkt, maar tegelijkertijd scherpe ecologische of politieke ambities afzwakt. De bevindingen bevestigen de analyse van Nyberg and Wright (2013): hybride vormen van duurzaamheid zijn effectief in het creëren van draagvlak, maar riskeren normatieve verwatering wanneer dominante logica's zoals zorg of efficiëntie steeds het laatste woord krijgen.

De tweede strategie, die van gedogen, komt naar voren wanneer men bewust afziet van ingrijpen, in afwachting van meer draagvlak of externe verandering. Dit blijkt uit het aankoopbeleid, waar spanning tussen maatschappelijke verantwoordelijkheid en ecologische criteria wordt geneutraliseerd door niets te beslissen. Deze strategie biedt ademruimte, maar verplaatst het conflict zonder het op te lossen. Ook hier geldt dat

machtsstructuren — wie mag beslissen, wie wordt gehoord — een cruciale rol spelen in wat als uitstel, compromis of structurele impasse wordt ervaren.

De derde strategie, acceptatie van pluraliteit (strategische volharding) is het minst zichtbaar maar wel relevant. In enkele gevallen erkennen medewerkers expliciet dat waarden niet te verzoenen zijn, en kiezen zij voor een pragmatische omgang met die blijvende spanning. Deze houding vereist niet enkel persoonlijke veerkracht, maar ook institutionele ruimte om onenigheid te verdragen zonder dat dit als falen wordt gezien. De La Bellacasa (2017) wijst in haar werk op de waarde van zorgen *in het ongemak*, en de mogelijkheid om via kleine praktijken toch moreel betekenisvolle keuzes te maken. In het museum betekent dit naast het aanleggen van een documentatiemap voor een Masterplan voor het gebouw, ook voor het kiezen voor hergebruik, ook wanneer dat technisch minder efficiënt is, of inspelen op sociale noden die niet in het beleidsplan staan.

De bespreking van strategieën maakt duidelijk dat duurzaamheid in MPM niet enkel draait om het kiezen tussen verschillende logica's, maar ook om hoe men *tijd* en *macht* ervaart en inzet in dat proces. Twee transversale lijnen komen hieruit naar voren:

- Ten eerste is er de temporele dimensie, waarin traagheid functioneert als meer dan bureaucratische vertraging. In lijn met Mandich (2020) en de La Bellacasa (2017) kan deze traagheid begrepen worden als een vorm van zorgzame betrokkenheid, die ruimte creëert voor reflectie, anticipatie en ethische afweging. Dit komt expliciet naar voren in uitspraken van medewerkers die benadrukken dat hun werk zich inschrijft in een traditie van eeuwen: *“Dat gebouw staat hier al 450 jaar”*. Binnen die logica lijkt haast niet gepast; keuzes moeten overdacht en verantwoord worden vanuit het perspectief van toekomstige generaties: *“wij denken steeds voor de komende 50 jaar”*. Traagheid krijgt hier dus een morele lading: als bescherming tegen overhaaste beslissingen die erfgoed, relaties of ecologische waarden zouden kunnen schaden. Duurzaamheid verschijnt zo niet als een set meetbare indicatoren, maar als een trage praktijk van betrokkenheid waarin zorg en tijd onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Tegelijk roept deze vertraging ook spanningen op: want waar traagheid als zorg wordt beleefd, betekent het in andere contexten ook het uitstellen van dringende ecologische actie of het bevriezen van verandering. Deze dubbele betekenis toont hoe temporaliteit tegelijk beschermend en blokkerend kan werken.
- Als tweede lijn toont het aan dat onderhandelingsstrategieën nooit machtsneutraal zijn. Hoewel de Justification Theory alle waardewerelden formeel als gelijkwaardig beschouwt, toont deze studie — in lijn met Latour en met Lima Neto's cultuursociologische benadering — dat sommige werelden in de praktijk sterker verankerd zijn in structuren, symbolen en routines (Latour, 1996; Lima Neto, 2014). Erfgoedzorg beschikt bijvoorbeeld over ruimtelijke en organisatorische infrastructuur (archieven, collectiestandaarden, professionele erkenning), terwijl het Aardse eerder via tijdelijke projecten, de tuin of individuele inzet zichtbaar wordt. Dit betekent dat bepaalde vormen van duurzaamheid — zoals behoud over tijd — vanzelfsprekender worden erkend dan andere, zoals het betrekken van niet-traditionele doelgroepen of het expliciet politiciseren van ecologische verantwoordelijkheid. Duurzaamheid is dus niet enkel een kwestie van overtuiging, maar van culturele hegemonie, symbolisch kapitaal en institutionele toegang — precies wat Lima Neto (2014) benoemt als het kruispunt van cultuur en macht. In het geval van MPM betekent dit dat duurzaamheid slechts gedeeltelijk begrepen kan worden via beleidsdoelen of organisatiedoelstellingen.

De afwezigheid van een volwaardig ecologisch narratief is deels te verklaren door deze temporele en relationele logica's, maar ook door structurele condities: afhankelijkheid van stedelijke diensten, prioriteit voor erfgoedzorg, en het ontbreken van expliciete ecologische doelen in beleidsdocumenten. Dit weerspiegelt wat Ghosh (2019) als het onvermogen van culturele instellingen omschrijft om klimaatverbeelding tot kernmissie te maken — niet uit onwil, maar omdat dominante kaders andere waarden systematisch voorrang geven.

Samengevat maakt dit onderzoek zichtbaar dat duurzaamheid in musea niet louter beleidsretoriek is, maar een moreel geladen onderhandelingsproces, waarin waarden worden geactiveerd, gebotst, samengebracht of geneutraliseerd. MPM laat zien hoe medewerkers hierin navigeren: soms strategisch, soms intuïtief, maar altijd binnen de grenzen van bestaande structuren en machtsverhoudingen. Daarmee bevestigt deze casus het

belang van culturele duurzaamheid als vierde pijler: niet als extra dimensie, maar als plek waar betekenissen worden gevormd, gedeeld en betwist — een ethisch en politiek strijdveld dat musea niet kunnen ontwijken, maar waarin ze positie moeten durven innemen.

6 Conclusie

Dit onderzoek toont hoe duurzaamheid binnen Museum Plantin-Moretus vorm krijgt als resultaat van voortdurende onderhandeling tussen verschillende waardewerelden. Vooral de inspirerende, maatschappelijke, aardse en traditionele wereld dragen actief bij aan hoe duurzaamheid gepraktiseerd wordt. Deze logica's functioneren niet los van elkaar, maar raken subtiel verweven in de dagelijkse werking — vaak op manieren die voor buitenstaanders niet direct zichtbaar zijn. De industriële logica is zelden richtinggevend, maar fungeert vaak als bemiddelaar in spanningsvelden tussen andere waarden. Ze wordt pragmatisch ingezet voor consensus of werkbare compromissen, via procedures of afspraken. Deze rol als 'mediërende wereld' is essentieel om conflicten te overbruggen, zonder zelf de norm te bepalen. Daarbij treden drie strategieën op de voorgrond: integratie, gedogen en strategische volharding. Duurzaamheid verschijnt zo niet als einddoel, maar als dynamisch proces waarin werkbaarheid primeert boven harmonisatie. Vooral de maatschappelijke en traditionele logica's blijken richtinggevend, wat samenhangt met de publieke opdracht van erfgoedinstellingen rond zorg, educatie en gemeenschapsvorming. Markt- en prestige logica's ontbreken opvallend, wat de unieke positionering van MPM in het duurzaamheidsdiscours illustreert.

De wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt op drie niveaus: theoretisch, methodologisch en praktisch:

- Theoretisch draagt dit onderzoek bij aan discussies binnen de pragmatische sociologie en milieusociologie, door toepassing van Boltanski & Thévenots *Justification Theory* binnen duurzaamheidsstudies. Het sluit aan bij sociologische benaderingen waarin duurzaamheid wordt opgevat als een moreel en cultureel proces, en laat zien hoe rechtvaardigingsordes zoals Inspiratie, Zorg, Traditie en Ecologie zich in de praktijk met elkaar verweven.
- Methodologisch focust de studie op alledaagse praktijken. In plaats van abstracte modellen, toont het hoe duurzaamheid ontstaat via microprocessen, impliciete keuzes en spanningen. Centraal staat niet wat duurzaamheid zou moeten zijn, maar hoe ze vorm krijgt in een concrete context.
- Praktisch fungeert dit onderzoek als spiegel voor de betrokken instelling. Door impliciete waarden zichtbaar te maken, ontstaat een moment van collectieve reflectie — in de geest van Boltanski's idee van rechtvaardiging. Dat opent ruimte voor bevestiging of herpositionering, zonder in instrumentele aanbevelingen te vervallen.

Toekomstig onderzoek kan deze inzichten verder verdiepen. De interactie tussen mensen, dingen en structuren — zoals gebouw, depot of leeszaal — vraagt om analyse binnen netwerken van zorg, in lijn met onder meer Puig de la Bellacasa. Ook de overdracht van duurzaamheidskennis tussen generaties medewerkers is relevant, net als de bredere institutionele context (subsidieëring, autonomie, beleidsdruk). Tenslotte kunnen vergelijkende casestudies bijdragen aan theorievorming rond duurzaamheid als institutioneel proces.

Zoals elk kwalitatief onderzoek kent ook deze studie beperkingen. De focus op één instelling in een stedelijke Vlaamse context begrenst de overdraagbaarheid. Er was geen langdurige etnografische onderdompeling, wat de diepgang van sommige interpretaties beperkt. Tijdgebrek belette een finale respondententoetsing, wat de validiteit had kunnen versterken en ruimte kon bieden voor 'onderhandeling' met de betrokkenen. Daarnaast ligt de focus op betekenisgeving, niet op meetbare impact. Ook mijn positie als partial insider bracht risico's op bevestigingsbias, ondanks bewuste reflexiviteit.

Hoewel dit onderzoek geen directe beleidsaanbevelingen formuleert, eindigt het met een symbolisch gebaar, geïnspireerd door Luc Boltanski's bezorgdheid over hoe theorie soms onbedoeld wordt geïnstrumentaliseerd (Basaure, 2011).

Aan de bewoners van Museum Plantin-Moretus:

Misschien ligt er kracht in iets eenvoudigs — een gezamenlijk ritueel, zoals een gedeelde maaltijd met lokale soep, waarbij even wordt stilgestaan bij de vraag hoe de Plantin-Moretus familie vandaag zou omgaan met de uitdagingen van onze tijd. In zo'n moment van samenzijn komen al jullie dierbare waarden zoals inspiratie, zorg, verbondenheid en betekenis samen. Niet als instrument, maar als praktijk. Zo blijft erfgoed niet enkel bewaard, maar wordt het ook beleefd en gedeeld. Misschien is dát wel een vorm van duurzame rechtvaardiging — niet om af te vinken, maar om telkens opnieuw in gesprek te brengen, samen, in huis.

7 Bibliografie

- Aboulnga, M., Abouaiana, A., Puma, P., Elsharkawy, M., Farid, M., Gamal, S., & Lucchi, E. (2024). Climate Change and Cultural Heritage: A Global Mapping of the UNESCO Thematic Indicators in Conjunction with Advanced Technologies for Cultural Sustainability. *Sustainability*, 16(11), 4650. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/11/4650>
- Ampe, K., Goeminne, G., Hendriks, A., & Block, T. (2024). No neutrality here: mobilising reflexivity in sustainability transitions research. *Cambridge Open Engage*. doi:doi:10.33774/coe-2024-n38b4 This content is a preprint and has not been peer-reviewed.
- Anderson, G. (2004). *Reinventing the museum: Historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*: Bloomsbury Publishing PLC.
- Ankersmit, B. (2009). *Klimaatwerk: Richtlijnen voor het museale binnenklimaat*: Amsterdam University Press.
- ASA American Sociological Association. (2018). Code of Ethics. Retrieved from https://www.asanet.org/wp-content/uploads/asa_code_of_ethics-june2018a.pdf
- Basaure, M. (2011). An interview with Luc Boltanski: Criticism and the expansion of knowledge. *European Journal of Social Theory*, 14(3), 361-381. doi:10.1177/1368431011412350
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. In (pp. 249). England: Penguin Books.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1999). The sociology of critical capacity. *European Journal of Social Theory*, 2(3), 359-377.
- Cameron, F. R., & Neilson, B. (Eds.). (2014). *Climate change and museum futures*: Routledge.
- Cantillon, B., & Hudon, M. (2023). *Naar een rechtvaardige transitie voor België: Beleidsmemorandum*. Retrieved from <https://www.justtransition.be/nl/naar-een-rechtvaardige-transitie-voor-belgie-beleidsmemorandum-0>
- Coffey, A. (2014). Analysing documents. In U. Flick (Ed.), *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 367-379): SAGE Publications Ltd
- Copernicus Climate Change Service. (2025). European State of the Climate: Striking east-west contrast and widespread flooding in Europe's warmest year. Retrieved from <https://climate.copernicus.eu/european-state-climate-striking-east-west-contrast-and-widespread-flooding-europes-warmest-year>

- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130. doi:10.1207/s15430421tip3903_2
- de Graaf, B. (2022). *Crisis!* Amsterdam: Prometheus.
- de La Bellacasa, M. P. (2017). *Matters of care: Speculative ethics in more than human worlds*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- De Roo, T. (2014). Using Research on Preservation and Conservation in a Historic House: The Museum Plantin-Moretus (Antwerp, Belgium). *Collections*, 10(1), 127-151. doi:10.1177/155019061401000109
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5 ed.). Los Angeles: Sage.
- Dix, B., Vynckier, G., Bellens, T., Van den Bossche, H., & Fabri, R. (2013). Garden Archaeology in Flanders. Developing a new archaeological discipline in Flanders at the Neue Garten in the Landcommandery Alden Biesen (Bilzen) and the garden of the Plantin-Moretus Museum at Antwerp. *Relicta. Archeologie, Monumenten-en Landschapsonderzoek in Vlaanderen*(10), 275-344.
- Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development–historical roots of the concept. *Environmental sciences*, 3(2), 83-96.
- Dumez, H. (2015). What Is a Case, and What Is a Case Study? *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 127(1), 43-57. doi:10.1177/0759106315582200
- FARO. (2018). Museum Plantin-Moretus wint Ultima 2017 voor roerend erfgoed. Retrieved from <https://faro.be/blogs/faro/museum-plantin-moretus-wint-ultima-2017-voor-roerend-erfgoed>
- Faró. (z.d.). Musea. Retrieved from <https://faro.be/sector/cultureel-erfgoedsector/musea>
- Flick, U. (Ed.) (2018). *The Sage handbook of qualitative data collection* Los Angeles: Sage.
- Galafassi, D., Kagan, S., Milkoreit, M., Heras, M., Bilodeau, C., Bourke, S. J., . . . Tabara, J. D. (2018). 'Raising the temperature': the arts on a warming planet. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 31, 71-79.
- Garthe, C. J. (2022). *The sustainable museum: How museums contribute to the great transformation*: Routledge.
- Geertz, C. (2008). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. In *The cultural geography reader* (pp. 41-51): Routledge.
- Ghosh, A. (2019). The Great Derangement. *Log*(47), 101-105. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/26835037>
- Gond, J.-P., & Brès, L. (2020). Designing the Tools of the Trade: How corporate social responsibility consultants and their tool-based practices created market shifts. *Organization Studies*, 41(5), 703-726. doi:10.1177/0170840619867360
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of business ethics*, 148(2), 235-248.
- Hoffman, A. J., & Jennings, P. D. (2021). Institutional-Political Scenarios for Anthropocene Society. *Business & Society*, 60(1), 57-94. doi:10.1177/0007650318816468
- Hulme, M. (2009). *Why we disagree about climate change: Understanding controversy, inaction and opportunity*: Cambridge University Press.
- ICOM Belgium Flanders. (2022). ICOM internationaal: Museumdefinitie. Retrieved from <https://www.icom-belgium-flanders.be/icominternationaal/>
- Instituut voor de Nederlandse Taal. (z.d.). Woordenboek der Nederlandsche taal. Retrieved from <http://wnt.inl.nl/>
- Jagd, S. (2011). Pragmatic sociology and competing orders of worth in organizations. *European Journal of Social Theory*, 14(3), 343-359. doi:10.1177/1368431011412349
- Kates, R. W. (2001). Sustainability Transition: Human–Environment Relationship. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 15325-15329). Oxford: Pergamon.

- Kockelbergh, I. (2023). *Beleidsnota Museum Plantin-Moretus 2024-2028* Antwerpen: Museum Plantin Moretus,
- Kockelbergh, I., de Rynck, P., & de Groof, B. (2010). Museum Plantin-Moretus. Prentenkabinet. *Tijdschrift voor industriële cultuur*, 27(112).
- Krupińska, B., Van Grieken, R., & De Wael, K. (2013). Air quality monitoring in a museum for preventive conservation: Results of a three-year study in the Plantin-Moretus Museum in Antwerp, Belgium. *Microchemical Journal*, 110, 350-360. doi:<https://doi.org/10.1016/j.microc.2013.05.006>
- Latour, B. (1996). On actor-network theory: A few clarifications. *Soziale welt*, 369-381.
- Lima Neto, F. (2014). Cultural sociology in perspective: Linking culture and power. *Current Sociology*, 62(6), 928-946. doi:10.1177/0011392114533212
- Mandich, G. (2020). Modes of engagement with the future in everyday life. *Time & Society*, 29(3), 681-703. doi:10.1177/0961463x19883749
- McGhie, H. Curating Tomorrow. Retrieved from <https://curatingtomorrow.co.uk/>
- Mortelmans, D. (2020). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (3 ed.): acco.
- Museum Plantin-Moretus. (z.d.). Partners. Retrieved from <https://museumplantinmoretus.be/nl/content/partners>
- Newell, J., Robin, L., & Wehner, K. (2016). *Curating the Future*: Taylor & Francis.
- Nyberg, D., & Wright, C. (2013). Corporate corruption of the environment: Sustainability as a process of compromise. *The British journal of sociology*, 64(3), 405-424.
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681-695. doi:10.1007/s11625-018-0627-5
- Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987-2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable development*, 13(4), 212-227.
- Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., . . . Von Bloh, W. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science advances*, 9(37), eadh2458.
- Rule, P., & John, V. M. (2024). *Handbook of Case Study Research in the Social Sciences*: Edward Elgar Publishing.
- Sherif, B. (2001). The Ambiguity of Boundaries in the Fieldwork Experience: Establishing Rapport and Negotiating Insider/Outsider Status. *Qualitative Inquiry*, 7(4), 436-447. doi:10.1177/107780040100700403
- Soini, K., Battaglini, E., Birkeland, I., Duxbury, N., Fairclough, G., Horlings, L., & Dessein, J. (2015). *Culture in, for and as sustainable development: Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability*: University of Jyväskylä.
- Soini, K., & Birkeland, I. (2014). Exploring the scientific discourse on cultural sustainability. *Geoforum*, 51, 213-223. doi:<https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.12.001>
- Soini, K., & Dessein, J. (2016). Culture-sustainability relation: Towards a conceptual framework. *Sustainability*, 8(2), 167.
- Stad Antwerpen. (z.d.). Autonoom Gemeentebedrijf Culturele Instellingen Antwerpen/Erfgoed. Retrieved from <https://www.antwerpen.be/info/autonoom-gemeentebedrijf-culturele-instellingen-antwerpen-erfgoed>
- Storme, P., Jacobs, M., & Lieten, E. (2013). Research on Corrosion of Lead Printing Letters from the Museum Plantin-Moretus, Antwerp. *Procedia Chemistry*, 8, 307-316. doi:<https://doi.org/10.1016/j.proche.2013.03.038>
- Susen, S. T., B. S. (Ed.) (2014). *The Spirit of Luc Boltanski: Essays on the 'Pragmatic Sociology of Critique'*: Anthem Press.
- Swedberg, R. (2012). Theorizing in sociology and social science: turning to the context of discovery. *Theory and Society*, 41(1), 1-40. doi:10.1007/s11186-011-9161-5
- Swyngedouw, E. (2007). Impossible Sustainability and the Post-political Condition. In D. Gibbs & R. Krueger (Eds.), *The Sustainable Development Paradox* (pp. 13-40). New York Guilford Press.

- Thévenot, L. (2001). Organized Complexity: Conventions of Coordination and the Composition of Economic Arrangements. *European Journal of Social Theory*, 4(4), 405-425.
doi:10.1177/13684310122225235
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167-186.
doi:10.1177/0735275112457914
- UNESCO World Heritage Centre. (2005). Plantin-Moretus House-Workshops-Museum Complex. Retrieved from <https://whc.unesco.org/en/list/1185/>
- Universiteit Antwerpen. (z.d.). Werken met Artificiële Intelligentie. Retrieved from https://student.uantwerpen.be/UA_SP_MIJN-OPLEIDING/106103
- Van Dale Online. (z.d.). Van Dale online woordenboeken Retrieved from <https://pakket127.vandale.nl/>
- Vandermoere, F., Loots, I., Bergmans, A., & Raeymaeckers, P. (2018). *Wetenschappers in actie : een publiek sociologische-benadering* Leuven: Acco.
- Verenigde Naties. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development Retrieved from <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Vlaanderen.be/cjm. (z.d.). Subsidieovereenkomsten cultureel erfgoed Retrieved from <https://www.vlaanderen.be/cjm/nl/cultuur/cultureel-erfgoed/gesubsidieerde-en-erkende-organisaties-cultureel-erfgoed/subsidieovereenkomsten-cultureel-erfgoed>
- Voet, C., & De Brabandere, L. (2016). Scenography Museum Plantin-Moretus, ULTIMA 2017 Award, Roerend Erfgoed.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5): sage.