

Aantekeningen van de zaalhouder

Huib Schreurs Op vrijdag 10 april 1992 vond op de Boekmanstichting een studiemiddag plaats, georganiseerd door Bram Kempers en Madelon Simons van de vakgroep Culturele Studies van de Universiteit van Amsterdam. Het thema was: ‘Musea en management: een cultuurschok?’ De inleiders waren Rik Vos, directeur van het Fries Museum in Leeuwarden, Dorothee Cannegieter, directeur van het Rijksmuseum Twenthe en Huib Schreurs, directeur van stichting de Beurs van Berlage te Amsterdam. Zijn lezing werd gezien haar karakter zeer geschikt bevonden voor onze rubriek ‘Discussabel’.

Inleiding

In mijn bijdrage wil ik een aantal zaken die mij interesseren en die mijn beroep betreffen aangeven en tevens betogen dat ideeën uit het kunstmanagement mij daarbij niet of nauwelijks helpen. Mijn beroep vraagt volgens mij niet om logische ordening. Ik zoek niet naar waarheid, maar naar datgene wat mensen mooi of van belang vinden. Daar tracht ik dan wat mee te doen. Mijn training is daarom de associatie. Ik pluk mijn meningen en ideeën naar mijn gevoel vrij uit de lucht. Ik kan mijn eerste idee weggeven voor een tweede, hoewel ik wel de halsstarrigheid ken van vasthouden aan één mening louter om één idee te realiseren. Is dat gebeurd dan kan ik de mening opgeven.

In het dagelijks leven ben ik directeur van stichting de Beurs van Berlage. De Beurs is geen museum, maar meer een soort vrij te gebruiken ruimte in de stad. Gedeeltelijk vind ik dat

prettig, het geeft je veel mogelijkheden. Je kan museale activiteiten ontplooiën maar je bent niet zo gebonden aan een eigen collectie. Van de andere kant vind ik dat jammer omdat de aantrekkelijkheid van een museum is dat je een deel kan beheren van datgene wat ons aller bezit is; schilderijen, stoelen enzovoort. Ik troost me dan maar met de gedachte dat de Beurs van Berlage in mijn ogen ook van ons allen is en dat ik daar eenzelfde eer uit kan halen. Ik geloof in de waarde van dat monument; in de waarde van de zaken die Berlage nagestreefd heeft. Ik geloof in de schoonheid die hij geschapen heeft en ik zie het dan ook als een eer dat ik erop mag toe zien. Ik vind dit iets moois, ik houd van dit soort opdrachten. Maar ik beschouw mijzelf dan als dienaar van datgene waarvan ik vind dat het van ons allen is. Dat gemeenschappelijk bezit betekent iets, daar moet ik voor zorgen, daar moet ik zorgvuldig mee omgaan. Ik moet niet schaden wat Berlage dacht en tegelijkertijd

moet ik daar gebruik en soms misbruik van maken. Bijvoorbeeld door in te spelen op dat wat ik denk dat mensen denken van het gebouw, ook als ik het niet waar vind. Dit manipuleren zonder de betekenis van het gebouw te schaden zie ik als een van mijn taken. Van buiten is het gebouw een gesloten stad. Misschien heeft dit iets te maken met de geslotenheid of afzondering die de geldhandel zoekt. Zo'n idee is helemaal niet zo vreemd als je bedenkt dat handel zich altijd in geheimzinnigheid afspeelt. Je laat je partner in een deal nooit weten wat jouw marges zijn. Ook de akoestiek in het gebouw bevestigt dit idee. Hoe het ook zij, eenmaal binnen blijkt het te gaan om hele open en op elkaar aangesloten ruimten. Inderdaad, een kleine stad met pleinen waar de kantoren als huisjes aan grenzen. Wat mij daaraan intrigeert is dat de symboliek die in het gebouw verwerkt is duidt op een wereld die verbeteren zou. Met dat gebouw dacht Berlage de arbeiders-revolutie, die binnen korte tijd komen zou, te dienen. Als gemeenschapsgebouw moest het gebruikt kunnen worden voor vergaderingen waarin die revolutie haar contouren kon schep- pen. Ik moet zeggen dat ik dolgelukkig ben dat die revolutie er nooit gekomen is, maar tege- lijkertijd intrigeert mij die gedachte en vind ik het mooi als zaken door de kunstenaar bedachte betekenissen hebben die je niet per se onderschrijft maar die toch een waarde behouden. Maar ik besef het probleem dat de architectuur in een bepaalde zin – en dat gaat natuurlijk weer om dat gebouw – een veel grovere kunst is dan de andere kunsten. Gebouwen zoals de Beurs van Berlage zijn uit het beeld van de stad niet weg te denken. Een gebouw beslaat zo'n groot gedeelte van de openbare ruimte dat ook als je gelooft of aanvaardt dat kunstenaars soms rare dingen kunnen doen die toch een claim op de werkelijkheid mogen leggen, een architect wel een heel nadrukkelijk soort kunstenaar is. Als

iemand een boek schrijft, dan bergen we het op in de kast. Daar heeft niemand last van. Dat staat daar niemand kwaad te doen. Je komt er wel dagelijks langs, maar het valt bijna buiten je beeld. Dit geldt ook voor een schilderij en muziek, maar een gebouw is potverdomme altijd aanwezig!

Architectuur lijkt mij daarom ook nooit *underground* te kunnen zijn. Dit geeft wel een apart probleem. Aan de ene kant kan ik enorm genieten van Berlages idee dat de wereld een fundamentele omslag gaat maken en dat zijn gebouw daar dienstbaar in zou zijn. Daar heb ik veel plezier in; dat waardeer ik enorm. Aan de andere kant heb ik er soms moeite mee dat hij daar zomaar zo'n enorme ruimte voor dacht te mogen scheppen. Dat is een vorm van arrogantie. Je hebt meer arrogantie nodig als architect dan als schrijver, wanneer het gaat om datgene wat je van je idee achterlaat. Ik zou nooit architect kunnen zijn.

Het vak (1)

Mijn vak is de openbaarheid van kunst en cultuur en betreft voor een groot gedeelte de vluchtigheid van bijeenkomsten, meningen, modes en trends. Hoewel ik niet nalaat zaken van langere termijn te organiseren, denk ik toch vaak dat dat alleen in mijn eigen gedachten is. Na het ene evenement komt het volgende en ook al zou er voor mij een bepaalde lijn in zitten, dan geloof ik dat die voor de buitenstaander eigenlijk nauwelijks te volgen is. Als zaalhouder speel je voortdurend dat spel met meningen, met gedachten van mensen, met redenen waarom ze bij elkaar komen – die zijn overigens oneindig divers – en daar probeer je dan een bepaalde richting aan te geven. Als ik bijvoorbeeld hoor dat tegenwoordig nagenoeg bij alle voorstellingen het publiek aan het eind gaat staan om te juichen, dan is mijn eerste gedachte niet dat die mensen een leuke avond

gehad hebben, maar dat ze een ritueel zoeken. Zoals ik vroeger soms met afgrijzen moest aanzien dat het publiek al bij de eerste tonen van de band met de aanstekers begon te zwaaien. Ik ben zeer in rituelen geïnteresseerd, maar vraag me altijd af, waarom zoeken mensen toch rituelen? Angst voor chaos? Kan men dan ook nu de wereld niet meer aan? In ieder geval: openbare rituelen zijn duur en gebruik van de kunsten voor een ritueel leidt tot rituele kunst en daar houd ik nu weer niet zo veel van.

Voor ik in de Beurs kwam te werken was ik jarenlang directeur van Paradiso, het welbekende centrum hier in Amsterdam aan de Weteringschans. 's Ochtends stond ik op om ongeveer kwart voor negen en probeerde dan tussen halftien en kwart voor tien op de zaak te zijn. Meestal wandelde ik ernaar toe, soms fietste ik. Ik kwam aan bij de zijdeur, de hoofdentree was leeg, er stond niemand. Het gebouw was stil. Het mooiste was natuurlijk de ochtend na een groot evenement of concert, dat uitverkocht was geweest, met een enorme heibel aan de deur. Nu was het weer rustig. Je komt het gebouw binnen, alleen de schoonmakers zijn aan het werk – de rest van de mensen komt allemaal later, ze liggen nog te slapen – je ruikt de geur van verschraald bier, van modder en je herinnert je het lawaai van de vorige dag. In de zaal zijn nog slechts die schoonmakers bezig. In Paradiso gebruikten we die prachtige plastic bekertjes en je hoorde dan het gekraak ervan, als ze in enorme bergen bij elkaar geschoven werden. Ik keek de zaal in, zwaaide de schoonmakers goedemorgen en ging koffie zetten. Als wij al aan de koffie waren kwam de secretaresse binnen. De schoonmakers gingen weer aan het werk en de secretaresse en ik zochten de post uit en maakten een gezellig praatje. Ik heb dat altijd prachtig gevonden, een praatje wat er gedaan moest worden, over kleine

dingen. Dan ging ik naar mijn kantoor, wat enigszins afgelegen lag van de rest. Begin jaren tachtig leek er iets te gaan veranderen. Plotse-ling hoorde ik voor het eerst het woord kunstmanagement, en ik hoop dat ik u niet hoeft te vertellen dat het woord vanaf het eerste moment mij vreemd en onaangenaam was. Ik dacht, nou wordt het pas goed ongezeellig. Wat gaan al die mensen doen, en waar zal het volgens die mensen in de kunsten allemaal om gaan? Dat hele kunstmanagement heeft volgens mij de kunst geen bal opgeleverd. Ook wil ik hier nog even zeggen dat dat idee van het kunstmanagement is opgekomen uit linkse kringen. Toen heeft mij dat vaak verbaasd. Een van de redenen – maar dit is slechts een deel van het verhaal – was dat de democratisering in linkse kringen met de autoriteit op de loop gegaan was. Daarmee was ieder gezag verloren en de zogenaamde snelle beslisser kon in het vrijgevallen gat springen. Waarop anders stoelde deze nieuwe autoriteit, wat behelsden zijn ideeën? Keiharde ontslagen? Keiharde opstellingen? Personeelsbeleid dat klinkt als een klok? Het sprak mij allemaal niet erg aan.

Iets wat ik mij wél uit die tijd herinner is dat ik vond dat de gevestigde kunstinstellingen soms zo makkelijk heel veel geld uitgaven en dat ik toen vaak dacht: wat dient dat toch allemaal? Heel even is toen door me heen geschoten dat dat kunstmanagement misschien bedoeld was om daar paal en perk aan te stellen. Maar ja, sympathiek vond ik het verschijnsel toch niet. Het overtuigde niet. Een bepaalde sector van de kunst gaf te veel geld uit, er was een knuppel nodig en dat knuppelen zou dan het zogenaamde kunstmanagement doen. Nee. Als je dat in gedachte houdt, heeft het mij wel getroffen dat het financieel weinig heeft opgeleverd. Volgens mij is wat er aan de ene kant bezuinigd is aan de andere kant weer grif uitgegeven aan marketingonderzoek en dergelijke. De onder-

zoeksbureaus zijn de pan uitgerezen. Ik denk dat die ons nog meer gekost hebben. En zoals gezegd, het resultaat vind ik er niet naar, ik heb niet het idee dat er mooiere dingen gebeurd zijn. De mensen gaan hun gang maar, van mij zal je weinig klachten horen, maar ook heel weinig waardering.

Toen ik begon in Paradiso, werkte ik als programmeur. Na ongeveer een halfjaar verdween de directeur. Het gebouw liep toen zo slecht dat niemand directeur wilde worden. Ik leurrede met die functie – want ik wilde door met het gebouw – maar alle kennissen, vrienden, mensen die ik aansprak, iedereen dacht: daar begin ik niet aan, en achteraf geef ik ze groot gelijk. Op een goed moment zat ik weer bij iemand te praten, en die zei waarom doe je het niet zelf? Ik zei: ik kan helemaal niets, ik weet niet eens credit van debet te onderscheiden. Toen zei die man: maak je daar geen zorgen over. Op het moment dat je zelf over de financiën gaat, dan hoeft je helemaal niks te kunnen, want alles wat jij niet kan, kan je inhuren. Ik vind dat nog steeds een hele goede raadgeving. Weet je niets van geld af, of weet je niets van financiën af, dan huur je een administrateur in. Weet je niets van recht af, of van afwikkeling van conflicten, dan huur je een advocaat in. Je hoeft helemaal niets te kunnen, het enige wat je moet beseffen is dat op het moment dat je de baas bent, je al die dingen huurt ten bate van datgene waarvoor je denkt dat de instelling bestaat. Zo ben ik daar toen de directeur geworden. Als ik moet beschrijven in welk gebied ik opereer dan ken ik zowel in Paradiso als in de Beurs alleen de constructie van de stichting. In mijn idee zit het ongeveer zo: een stichting heeft een doel en rondom dat doel formeert zich een bestuur. Zo'n bestuur zorgt voor het bewaren van de doelstelling van de stichting en geeft daarvoor richtlijnen. Men stelt een directeur aan om zaken concreet te maken. Die directeur ben ik

dan. Ik moet in de praktijk van alle dag de doelstelling namens het bestuur bewaken en ervoor zorgen dat hij georganiseerd wordt. Dit betekent dat je plannen moet maken waarvoor het bestuur geen tijd heeft. Je moet heel dicht op het geld gaan zitten, waar het bestuur ook geen tijd voor heeft. Maar ik handel namens het bestuur en het bestuur handelt namens de doelstelling. Dit heb ik altijd heel sterk gevoeld. Díe doelstelling moet ik volgen, ik ben geen solist. Wel begrijp ik dat ik het zelf moet doen, ik kan niet wachten op het bestuur, maar het bestuur dient voortdurend op de hoogte gehouden te worden van datgene wat ik doe, omdat het van mij afhankelijk is om de dagelijkse praktijk in te kunnen schatten. Het is de gedachte dat de structuur waarin ik werk beschermd moet worden en dat de bescherming van die structuur een van mijn opdrachten is. Verder mag ik een organisatie vormen die mij helpt om die doelstelling zo goed mogelijk te realiseren. Als je denkt dat het een of ander de moeite waard is, probeer je het eerst zelf, dan kijk je of er geld voor te vinden is en als je dat gevonden hebt stel je er iemand voor aan en je gaat verder. Zo bouw je een organisatie op. Jij waakt dan de hele tijd over jouw eigen geschapen organisatie.

Het schone

Ik geloof dat het mooie, het schone bestaat, ook in de kunsten. En dat er daarom iets als een schoonheidservaring bestaat en dat die schoonheidservaring in principe ook te organiseren is; maar wel dat dat heel erg moeilijk is, en als je de illusie zou koesteren dat elke binnen de kunsten georganiseerde bijeenkomst om het schone zou gaan, je iets zoekt in de werkelijkheid dat daar maar heel weinig voorkomt. Ik heb ook wel schoonheidservaringen gehad en ik kan ze, als het mezelf betreft, voor een deel wel organiseren, maar ik voel hoe moeilijk het is en hoe zelden mij dat overkomt. Bij mij gaat het het makkelijkst met muziek, daarna met

boeken of literatuur en veel moeilijker met het beeld. Ik vind het buitengewoon lastig om bij het beeld een echte schoonheidservaring te hebben. Ik geloof wel dat er veel mensen zijn die meer schoonheidservaringen hebben dan ik, maar dat kunnen er nooit oneindig veel meer zijn. Ik kan me niet voorstellen dat, als het mij zoveel moeite kost, het andere mensen veel minder moeite zou kosten. Dan doet het me meer denken alsof het om een verdovend middel gaat waarmee je de gewenste ervaring kunt oproepen. Daar geloof ik niet zo in. Dit betekent dat je bijeenkomsten niet alleen moet beoordelen op de geboden schoonheid, maar ook op de kwaliteit van de reden waarom mensen pretenderen aanwezig te zijn.

Er wordt vaak overdreven gedaan over het belang van de schoonheid van de kunsten. Als ik mij het leven, of de totale levenservaring als honderd procent voorstel, dan denk ik dat hoogstens twintig procent om het schone gaat, om het mooie. Dat mooie bestaat dan weer voor het grootste deel uit bijvoorbeeld boswandelingen met vrouw en kinderen, of de zoektocht naar de morele waarden of het genoeg dat het je verschaft om die toe te passen enzovoort. Van die twintig delen gaat wat mij betreft slechts één deel om de kunsten. Met dat gedonder om die kunsten wordt gedaan alsof het allemaal vreselijk belangrijk is, maar op het totaal van een mensenleven is het uiteindelijk heel weinig. Iedereen die pretendeert dat die ene procent tot de ultieme top van zijn leven behoort, staat volgens mij te liegen. Daar geloof ik helemaal niet in. Begrijp me goed, ik ben absoluut niet cynisch, ik geloof in de kunsten, ik geloof in het schone, ik geloof dat er zoiets bestaat, maar de ervaring ervan, zeker de openbare, steekt veel gecompliceerder in elkaar en gaat om hele andere zaken dan waaraan vaak gedacht wordt. Als je ziet wat er allemaal aan schoons in de kunsten wordt aangeboden en als ik dan nog

steeds van mijn ene procent uitga, dan kan ik gewoon nooit alle kunsten in mij opnemen en nooit van alle kunsten genieten. Er zijn dus drie zaken van belang. Ten eerste dat de schoonheidservaringen niet zo gemakkelijk opkomen als mensen wel eens voorgeven. Ten tweede dat de schoonheidservaring in je leven überhaupt beperkt is. Er is maar beperkt plaats voor. En ten derde dat aangezien je maar een bepaalde hoeveelheid schoonheidservaring aankan, je altijd keuzen maakt. Dus iemand gaat nooit naar alles tegelijkertijd en wandelt nooit van de ene naar de andere schoonheidservaring, maar maakt op een goed moment een keuze. En met die keuze nu, bemoeit zich de zaalhouder.

Ik kan hierbij een voorbeeld geven dat mijn eigen keuze betreft. Thuis heb ik alleen een hele oude mono-installatie. Ik heb van mijn broer een afgedankte walkman gekregen en die heb ik aangesloten op een heel oude versterker met een nog weer ouder speakerboxje erbij. Daarop draai ik nu al enige jaren alleen cantates van Bach, die mijn broer voor mij kopieert. Dat is het enige dat ik afuister. Dat is mijn schoonheidservaring. Ik probeer de cantates steeds beter te leren kennen, zodat ik bijna elke toon kan voorspellen. Waarbij ik aantekenen dat ik van het tonenspectrum waarschijnlijk door de beperktheid van mijn installatie, een heleboel mis. Ik vind dat niet erg. Soms als ik de muziek bij mijn broer thuis hoor, hoor ik dingen die ik voordien nog nooit gehoord had. Dat zit mij totaal niet dwars. Ik neem het deel van de cantate van Bach dat mij geboden wordt in me op en probeer dat zo goed mogelijk te kennen. Ik heb er een stuk of vijftien en daar stel ik mij tevreden mee. Waarom heb ik voor deze Bach gekozen, en niet voor bijvoorbeeld Mozart? Ik heb net het Mozartjaar moeten meemaken, en ik vind deze Mozart soms heel mooi bedacht en knap, maar toch spreekt hij mij niet zo aan. Ik zou nooit durven beweren dat Bach mooier is

dan Mozart. Neen, er komt een persoonlijke keuze aan te pas. Ik vind Mozart een beetje salonmuziek, geniale salonmuziek, dat wel. Ik maak dus geen keuze in een schaal, waarin het een beter is dan het andere, neen, ik heb in mijn leven geen behoefte aan geniale salonmuziek. Mijn persoonlijke smaak heeft behoefte aan ordening, een beetje religieus getinte ordening als het even kan en ik meen die terug te kunnen vinden in Bach. Ik vind dat prachtig. En zo bedenk ik dus dat ik in mijn ene procent niet zo veel kan hebben, en kies ik voor Bach. Dit dan op volstrekt persoonlijke gronden.

Nogmaals, ik draai de cantates heel, heel vaak, achter elkaar door. Het ene bandje na het andere bandje, totaal zijn het zes bandjes, en er komt niets anders tussen. Ik varieer helemaal nooit. Dit alles speelt zich af op mijn werkkamer. Ik val er mijn familie verder niet mee lastig.

Als zaalhouder houd ik mij niet op de eerste plaats met de gedachte aan het schone of het mooie binnen de kunsten bezig, maar veel meer met de sociale context, met de smaakkwesities, met trends en dergelijke. Hier wil ik toch even op het verband tussen schoonheids- en waarheidservaring wijzen, omdat deze laatste eigenlijk een veel makkelijker gedachtesprong is naar de sociale context. Die sociale context bepaalt een veel groter deel van mijn handelen dan het schone op zichzelf. Er zullen wel mensen zijn die pretenderen dat dat anders zou moeten zijn, maar ik geloof daar helemaal niets van. Voor mij dient elke bijeenkomst in de kunsten als een soort smoesje van de mensen om bij elkaar te komen. Ik heb maar zelden bijeenkomsten meegemaakt of gehoord over bijeenkomsten waarbij dat niet het geval was. Buiten het zoeken van een gemeenschappelijke ervaring gaat het toch altijd om de pauze. De werkelijkheid van het gebodene kan meer of minder fascineren, legt zijn eigen claims, maar

het gaat uiteindelijk toch om de context waarin die geplaatst wordt. Daar hoort de pauze bij. Wat voor soort mensen komen er, zit er mijn volk? En hier wil ik een van mijn ex-collega's, Jan Dietvorst, eren die ooit een programma bedacht en op de poster ervan vermeldde: 'Komt allen, iedereen is er.'

Inderdaad, dat is voor mij de ultieme reden waarom ook bijeenkomsten binnen de kunst georganiseerd worden en daar worden volgens mij veel te veel smoesjes over gemaakt. Er wordt te veel gedaan of iedereen in de zaal maar meteen ziet hoe mooi het is en die schoonheidservaring met zich meeneemt naar huis. Ik weet niet of ze denken dat iemand daar een beter mens van wordt, maar af en toe voel ik die pretentie er ook nog een beetje onderliggen. Dat is volgens mij allemaal niet waar. Dit wil niet zeggen dat de schoonheidservaring geen zin heeft. Je kunt er als zaalhouder zelfs een extra betekenis aangeven. Een voorbeeld: nu al weer een hele tijd geleden waren de mensen nogal tegen de atoombom. Er kwam een grote protestmars, honderdduizenden mensen gingen de straat op. Er zou nooit meer oorlog komen als zij dat wilden. Ik geloofde daar helemaal niets van. Ik wilde de mensen de andere werkelijkheid laten zien. Ik ging een serie lezingen doen over krijgsgeschiedenis, veldslagen. Nu probeerde ik natuurlijk in die serie zo goed mogelijke sprekers te krijgen en zo belangrijk mogelijke veldslagen te laten behandelen. Het waren prachtige avonden, met dia's met voorbeelden van het gevolg van een oorlog of veldslag voor de cultuur, daar kwam muziek bij kijken, literatuur, beeldende kunst, een heel complex waarbij ik me kan indenken dat mensen een schoonheidservaring hadden door een inzicht dat ze verwierven. Maar op de achtergrond was de serie lezingen een manifestatie om aan te geven dat je van oorlog helemaal niet af bent, als je maar hard genoeg denkt dat hij niet komen moet.

De zaal

Voor een zaalhouder is het van groot belang wat de wisselwerking is tussen voorstelling en publiek. Omdat ik het volgende bedacht heb in Paradiso, stel ik het mij voor vanuit die situatie, maar volgens mij geldt het evenzo voor andere kunstbijeenkomsten. Een band kan een goede of een slechte band zijn en alles wat daar tussenin zit. Een goede band kan op de betreffende avond goed spelen, maar ook slecht spelen. Dat kan aan van alles liggen. Ik geloof niet dat een band of een uitvoerend musicus of een beeldend kunstenaar in staat is altijd schoonheid af te leveren. Als er van de tien optredens vier lukken dan mag je blij zijn. De andere zes gaan gewoon niet, een van de leden heeft zijn avond niet, het improviseren lijkt clichématig te worden, enfin, het lukt niet en dat kan terugslaan op zo'n hele band. Dat ligt buitengewoon gevoelig. Ik ken óók voorbeelden van bands die eigenlijk heel slecht speelden – bijvoorbeeld de drummer kon niet drummen, de bassist niet bassen, de zanger niet zingen – en toch was het mooi. We hebben het hier dan ook over iets buitengewoon ingewikkelds. Ik kan het een heel goede, begaafde band vinden omdat er ook andere kwaliteitsnormen gelden dan de professionaliteit van het spel. Je kan je voorstellen dat zo'n band een bepaalde uitstraling heeft, een bepaald effect door het beeld dat de leden uitdragen. De ene band vertegenwoordigt dit idee, de andere band vertegenwoordigt weer een ander. We kunnen ons dus een heel complex van zaken bij een band voorstellen. Het publiek kan kritisch zijn, zich met moeite overgeven aan de kwaliteit van de band, of zich onmiddellijk overgeven. Het kan een publiek zijn met een goede smaak, of met een slechte smaak, het publiek kan enthousiast zijn maar ook doen alsof ze enthousiast is. Ook hier weer een vrij eindeloze reeks van mogelijkheden. Je kan je ook een situatie voorstellen waarin de uitstraling van de band

een heel andere is dan die waar het publiek voor komt. Als zaalhouder zie je dat met lede ogen aan, maar het publiek merkt het niet echt. De zaalhouder zelf heeft ook zijn eigen kwaliteitsnormen, maar laat zich daar eigenlijk niet door meeslepen. Je kijkt er van de zijkant naar.

De meest ernstige situatie is een band die slecht speelt, tevens een slechte band is en het publiek doet alsof het het mooi vindt. Eigenlijk is het nóg erger als het publiek die slechte band wérkelijk mooi vindt en jij denkt: waar gaat het hier eigenlijk allemaal om? Nu zijn er zaalhouders die toch tevreden zouden zijn, je had die avond een zogenaamd enthousiast publiek en je telde tevreden je entreegelden en de baromzet. Toch is dit natuurlijk niet waar het om gaat. Het gaat niet louter om het financiële of publicitaire succes. Wel degelijk heb je de hoop als zaalhouder dat je dingen kan doen en dat je dingen kan programmeren waarvan je vindt dat ze hout snijden. Ik bedoel hier nogmaals niet alleen de kwaliteiten zelf maar ook de manipulatie ervan in de sociale context, in de smaakcontext en in de trendcontext. Ik meen dat met het kunstmanagement met zijn nadruk op pr, met zijn nadruk op succes, dat aspect verloren is gegaan. Er geldt een voorstelling van zaken alsof je tevreden kunt zijn als er voldoende mensen komen die ook nog in staat zijn te juichen. Maar het eigen gevoel voor kwaliteit, datgene waarom je zaken belangrijk vindt aan de kunsten, gaat daarmee verloren. Dat is een van de redenen waarom ik iets tegen het kunstmanagement heb.

Andere zalen

Het voorafgaande heb ik geobserveerd bij popmuziek maar, vergis u niet, de sfeer waarin ik popmuziek heb zien opereren, dringt langzamerhand ook de gevestigde kunsten binnen. Ik wil twee voorbeelden noemen: het Koninklijk Concertgebouworkest en de affaire

over de restauratie van *Who's afraid of Red, Yellow and Blue* van Barnett Newman.

Enige jaren geleden werd de opening van de Uitmarkt rechtstreeks op de televisie uitgezonden. Ik was aan het werk en ging even naar beneden waar mijn vrouw tijdens het strijken naar de televisie keek. Naar die opening. Het Concertgebouworkest zien we spelen op het Museumplein. Daar stonden misschien tien tot twintigduizend mensen te luisteren, en het schoot door me heen (ze speelden, dacht ik, de *Boléro* van Ravel), dat als deze dingen gebeuren, de klassieke muziek precies dezelfde kant op gaat als de populaire muziek. Op het moment dat zoveel mensen geboeid moeten worden, moeten dezelfde methoden gebruikt worden als bij de populaire muziek. Als ik bedenk dat het iemand als David Bowie, een van de begaafdsten mensen in de popmuziek van de laatste vijftien jaar, eigenlijk nooit goed gelukt is met zo'n massa om te gaan op een manier die hij zelf aanvaardbaar vond en toch bij die massa succes opleverde, dan voorzie ik een enorm probleem bij een dergelijke uitvoeringspraktijk van de klassieke muziek. Ricardo Chailly zou een soort popster moeten worden met veel geroddel, huwelijken en scheidingen, de muziek die gespeeld wordt moet direct aanspreken of, misschien juist gezegd, alles moet aan het publiek reeds voorgeschoteld zijn voordat ze met zijn allen bij elkaar komen om het live te genieten. Eenzelfde patroon zie je in de beeldende kunsten. Het netwerk van galerietjes en de hoge prijzen voor de beeldende kunst wekken bij mij ongeloof en doen mij denken aan hetzelfde proces dat ik bij de popmuziek zag. Via *hypes* (wat een akelig woord, overigens) probeert men popgroepen zo snel mogelijk een zo groot mogelijk publiek te laten aanspreken. De man van het varken in het Stedelijk gebruikt de massamedia met dezelfde *hypes* die ik uit de popmuziek ken. Nu gaat het hier nog om de *hype*

als kunstvorm, maar zo blijft het niet. Het lijkt wel alsof de cultuur om een massa-aanpak vraagt, maar ik waarschuw hier dat het van een heel andere orde is om op massaal niveau met de kunsten om te gaan dan op het kleine niveau. Dat zijn heel aparte processen, het is volstrekt anders of een band in Paradiso speelt en daar heel direct zijn publiek kan aanspreken of dat de afstand met het publiek zeer groot wordt, de massa enorm en iemand de middelen die hem ter beschikking staan voor massaal effect moet bedenken en deze heel groot moet maken om ze over te laten komen. Het effectbejag leidt tot een afgeleide van de kermis, die je nu al in de gevestigde kunstpraktijk kunt zien doordringen.

Zo goed als ik in de popmuziek de effecten zag van dat commerciële systeem – misschien wel als een noodzakelijk kwaad nogmaals en misschien dus als de enige manier om met een groter wordende wereld om te kunnen gaan – zo goed zie je dat nu in de moderne beeldende kunsten. Vóór 1980 zou naar mijn idee zoiets als wat er gebeurd is met *Red, Yellow and Blue* van Newman onmogelijk zijn. Heel langzamerhand is, net als de popmuziek, de beeldende kunst voor de commerciële markt zeer aantrekkelijk geworden en ik heb het idee dat bij *Red, Yellow and Blue* eigenlijk twee werelden elkaar kruisen. De traditionele, voorheen in zichzelf beschermde wereld van de kunsten, en de moderne snelle zakenwereld. En ik denk dan meteen, het zal toch niet zo zijn dat van nu af aan types die aangetrokken worden om met die wereld om te gaan, in culturele instellingen belangrijker worden dan de mensen die met kwaliteit om kunnen gaan. Ik vind het een hele moeilijke norm dat omgaan met kwaliteit, maar je moet je dat andere toch niet voorstellen. Vaak denk ik dat het kunstmanagement de deur daarvoor opengezet heeft.

Het vak (2)

Mijn uitgangspunt blijft dat het bij de organisatie van de kunsten gaat om de sociale context waarin dingen gebeuren, om het aangeven van smaken en meningen, het aanleveren van ideeën en van engagement, en dat dan allemaal vermengd met kwaliteit of vermeende kwaliteit om er die soep van te koken waarmee je denkt dat het zaalhouder-schap zinnig is. Ik kan dan wel zeggen dat alle ideeën over kunstmanagement mij juist op deze punten totaal niet helpen. Ik heb liever een goede secretaresse, een betrouwbare administrateur en iemand in de technische dienst die organiseren en produceren kan, dan iemand die mij in de nek staat te kletsen met allemaal onzin over produkten die aan de man gebracht moeten worden. Dat idee komt uit een wereld waarin het nergens meer om gaat. Je verzint wat, je zorgt dat je het op de juiste manier aan de man brengt en dan stromen de massa's wel toe. Voor een deel zal dat wel opgaan, maar voor een ander deel kan ik alleen maar hopen dat dat niet zo is, dat er toch nog een kans is om met iets zinvol en op een wat andere manier mensen aan te spreken en voldoende publiek binnen te halen, om zowel de kosten te dragen als de boodschap naar buiten te brengen. Het kunstmanagement lonkt mij ook te veel naar het bedrijfsleven. En hierin zie ik ook de oorsprong van de nieuwlichterij dat schoonheid zou moeten streven naar het sublieme. Dat heeft niets te maken met een visie, maar met verkoop van toeters en bellen en de waardering voor zaken alleen als ze glimmen. 'Topkunst' is dus net als 'toplocatie' een woord uit de reclamewereld zoals 'witter dan wit' dat voor de wasmiddelen is. Het gevolg is wel dat ik me met mijn groezelige overhemden bijna nergens meer kan vertonen en dat de oude waarheid 'schoonheid is toch zo gewoon' binnenkort geen hand meer op elkaar krijgt.

Geloof in de efficiency van het bedrijfsleven heb ik helemaal niet. Als ik bedenken dat er de laatste tien tot twaalf jaar vijftig miljard is uitgegeven aan WIR-premies – en dat is een enorm bedrag – en als ik dat vergelijk met het geld dat aan de kunsten besteed wordt, rond de vierhonderd miljoen per jaar, dan vraag ik mij af waar al die mensen het over hebben. Het is net alsof het bedrijfsleven tegenwoordig heilig is. Ik kan me heel goed voorstellen dat ook ik een bedrijfje had, daar heel hard voor werkte en daar veel plezier in zou hebben; zij het misschien niet zoveel plezier als met het werk dat ik nu doe. Dat bedrijfje hoeft zich echter nooit af te vragen of het produkt wat het brengt maatschappelijke effecten heeft. Of het meningen verkondigt, of het ideeën brengt, of het een moraliteit uitstraalt en dat soort dingen. Dat hoeft dat produkt allemaal nooit te doen. (Even terzijde: het zou mij niet verbazen als binnen afzienbare tijd morele problemen ook voor produkten uit het bedrijfsleven gingen gelden, zij het in een lichtere vorm. Een gedachte die me op dit punt even niet zo goed uitkomt, dus ik laat hem hier verder maar liggen.) Met de kunsten doe je dat natuurlijk wel. Je probeert de kwaliteit te vinden van het onzegbare, dat is toch even wat anders. Nou begrijp ik heel goed dat je je als zaalhouder nooit kan permitteren alleen jezelf een lol te doen. Je doet altijd bepaalde concessies vanwege de financiën maar óók omdat je een idee hebt dat je uit wilt dragen. Als niemand op mij let dan kan ik dat idee net zo goed laten. Je zoekt een aantal dingen om een breed publiek aan je te binden, zodat datgene wat je werkelijk essentieel vindt om te zeggen, op het daarvoor gekozen moment ook weerklank vindt. Je zorgt ervoor dat je op dat moment niet geïsoleerd iets te beweren staat. Dit raakt ook het maatschappelijk engagement. Ik vind dat soms uitgedragen door groeperingen die zichzelf steeds meer maatschappelijk geïsoleerd hebben. Deze

opmerking gaat een beetje buiten de lezing om, maar de parallel speelt. Dat isolement heeft tot gevolg dat de mensen waarvoor het verhaal gehouden zou moeten worden helemaal niet meer luisteren. De groepering is voor hen van geen enkel belang meer.

Sponsoring is zo'n fenomeen geworden waarvan iedereen maar vindt dat het vanzelfsprekend bij de bedrijfsvoering in de kunsten zou horen. Ik wil er daarom een paar opmerkingen over maken. Als ik zelf een bedrijf had dan zou ik nooit sponsoren. Ik heb mijn eigen verantwoording voor het bedrijf, daar werken mensen die ervan afhankelijk zijn, hun gezin leeft ervan en over mijn lijk krijgt iemand van mij één cent, tenzij het bedrijf daar voordeel van zou hebben. Het mecenaat is mij in die rol volstrekt vreemd. Ik zou denken: mecenaat, pas als ik heel, heel, veel geld heb. Toch is het mecenaat eigenlijk de enige aanvaardbare wijze van sponsoring die ik ken. Sponsoring, met alle goede bedoelingen die erin zitten, is er voor het bedrijf om in de publiciteit te komen. Dat zou zo mooi samen kunnen gaan, lijkt het, met het belang van de kunsten om wat extra geld te krijgen. Toch denk ik dat het uiteindelijk de horizon te zeer beperkt. Het noodzaakt om alles makkelijk aanspreekbaar te maken, het monopoliseert datgene waar massa's op afkomen, datgene wat open deuren intrapt en het steunt het idiote systeem dat nu ook de moderne beeldende kunsten binnenkomt, de zogenaamde topkwaliteit waarvan je meteen al weet dat je eraan twifelen moet. Het gaat bij de sponsoring – en begrijp me goed, van de ene kant vind ik dat terecht – om alles wat direct verkoopbaar is en direct verhandelbaar. Eén van de culturele verworvenheden vind ik het besef dat dat voor de kunsten nu juist niet opgaat. De erkenning van de lange en moeizame weg, waarover gegaan moet worden door een kleiner publiek om het voor een groter te vertalen en zo

bekend te maken, is, hoewel het de deur heeft opengezet voor veel gênante arrogantie, toch een eigenschap van een tolerante cultuur die in staat is van veel van wat eerst vreemd was de waarde en schoonheid te aanvaarden.

Er is een tweede probleem. Als je tegenwoordig een subsidieaanvraag inlevert en je zeggen kan dat een bedrijf bereid is gevonden een bepaald bedrag te sponsoren, maak je meer kans om die subsidie werkelijk te krijgen dan wanneer dat niet het geval is. Toch zegt dat niets over de kwaliteit van datgene wat je bedenkt of datgene wat je organiseren wil. Ik kan me voorstellen dat het er op een zeker moment toe zal leiden dat mensen uit kringen van het bedrijfsleven, omdat ze al sponsorgeld meenemen, eerder met ideeën bij overheden voor subsidies aan kunnen komen dan mensen uit kringen van de cultuur. Ik vind dat geen gelukkige ontwikkeling, omdat mensen uit het culturele leven eigenlijk speciaal voor het ontwikkelen van ideeën geselecteerd zijn. Van hén kan verwacht worden dat zij kwaliteitsonderscheid kunnen maken. Waartoe heeft die selectie dan gediend als die mensen minder kans hebben dan mensen uit het bedrijfsleven? Daarvoor is die mooie scheiding nooit verzonnen.

Een derde punt is dat ik bij sommige sponsoring het gevoel heb van aantasting van de openbare ruimte, die ons aller bezit is. Ik zie dat niet alleen bij de kunst. Het gaat veel verder. De openbare ruimte wordt op twee manieren steeds verder aangetast. Van de ene kant mag men zich tegenwoordig als bedrijf of particulier inkopen in veel van wat ik denk dat aan ons allen behoort. Het bijkomende effect is dan dat van de andere kant een ander deel van de bevolking, die het geld daarvoor nooit zou kunnen opbrengen, het vanzelfsprekend begint te vinden om het dan maar te komen halen. Ik denk dat het voor een samenleving een groot goed is een aantal

zaken als ieders bezit te beschouwen en dus van niemand in het bijzonder. Dat idee gaat met de sponsoring soms verloren.

Er is een vierde bezwaar: stel dat je je als sponsor kunt inkopen voor een bedrag van f 500.000,- in een bedrag van zo'n twintig à dertig miljoen per jaar, dat wij met zijn allen als belastingbetalers voor bijvoorbeeld de Stopera of het Concertgebouw orkest neerleggen. Dat is natuurlijk veel aantrekkelijker dan kleine zaken te steunen. Je koopt je voor een relatief gering bedrag in, in een in termen van de kunstwereld immens bedrag. Het zij zo, ik denk niet dat ik dat verder uit hoeft te werken.

Ik zou nog op één laatste aspect willen wijzen. Vroeger ging ik er altijd van uit dat als ik een bepaalde stroming of trend oppakte, ik daarvoor de keuze had tussen diverse soorten publiek om daar een voortrekkersrol in te vervullen. Ik bedoel hier meer dan alleen dat dat bepaalde publiek zomaar het gedachtengoed van de kunstenaar of de artiest zou doorgeven. Neen, door zo'n voortrekkersrol wordt wat de kunstenaar of artiest aanbiedt in zekere zin vertaald naar een groter publiek toe. De voortrekker geeft niet alleen de betekenis zomaar door, maar hij kleedt die ook aan. Hij geeft een bepaalde context, bepaalde ideeën vertaalt hij naar meningen of situaties van een groter publiek. Dat is buitengewoon belangrijk en in Paradiso heb ik vaak getracht dit proces te manipuleren. Ik zocht een bepaald type voortrekker en dat moest er dan voor zorgen dat datgene wat ik goed vond een grotere weerklank zou krijgen. Je kan in deze gedachte heel ver gaan. Soms gaat het mis. Je ziet iets dat je een bepaalde kwaliteit toedicht, maar dat om een of andere reden het verkeerde publiek trekt. Je weet dan: dit is de dood in de pot, hier houdt het op.

De sponsoring en het kunstmanagement monopoliseren deze smaakmakerij te veel voor eenzelfde soort publiek. Die éne groep mensen eigent zich de voortrekkersrol toe, waarvoor we vroeger een diversiteit aan elites hadden. Die groep zou dan uit gaan maken wat belangrijk gevonden gaat worden in een breder verband. Dat vind ik doodzonde. Er moeten meer kansen liggen voor diversiteit aan visies, die allen een toegang moeten kunnen vinden. Dat proces kan en mag niet gemonopoliseerd worden door mensen die uit één smaakgebied komen en slechts zaken op één gebied doorgeven. Op een goed moment zou zo'n elite geen aansluiting meer kunnen vinden bij een groter publiek of alleen nog met de stelling 'patat vinden we allemaal lekker'.

Nawoord

Ik heb met veel plezier aan deze lezing gewerkt vooral door het maken van lange lijsten met zaken die ik aan de orde wilde stellen. Hoewel ik de meeste van deze op zich ongestructureerde opwellingen niet kon verwerken, wil ik u tot besluit toch een aantal daarvan voorleggen.

- Een van de uitgangspunten voor een kunstinstelling zou moeten zijn dat het inhoudelijk beleid in ieder geval voor een deel geweld, seks en religie moet betreffen;
- Het einde van het zogenaamde reëel bestaande socialisme staat in direct verband met het zich aankondigende einde van de abstracte kunst;
- Het einde van het socialisme zal een ouderwetse verinnerlijking van de moraal noodzakelijk maken;
- De roker opgevat als verpersoonlijking van het kwaad is een teken dat de mensen met deze verinnerlijking opnieuw niet veel kanten op lijken te kunnen;
- De socialistische cultuur is door en door materialistisch;
- Een van de redenen van het succes van de

- opera is dat je er van de ene kant veel geld voor moet kunnen betalen om er naar toe te gaan, maar van de andere kant de overheid jouw status dan ook zo waardeert dat ze bereid is zo'n f 500,- op jouw plaats toe te leggen;
- Ooit zou de relatie onderzocht moeten worden tussen een deel van de algemeen aanvaarde beeldende kunst van de jaren tachtig en de handel en het gebruik van cocaïne;
- Er zijn vele wijzen waarop iets mooi kan zijn. Zo levert het louter en alleen tegen iedere zin in lange tijd volhouden van een bepaalde gewoonte al schoonheid op;
- Robert Johnson is een even groot kunstenaar als Mozart en Madonna even groot als Schönberg;
- Vaak wordt de populaire muziek verweten dat ze direct aanspreekbaar zou moeten zijn. Toch kan daar niet het probleem zitten. Bach had evenveel reden om zijn muziek direct aanspreekbaar te maken als je bedenkt dat juist de luisteraar in zijn tijd meestal maar één keer in de gelegenheid was een bepaald werk te horen;
- Begin jaren tachtig werd de avant-garde van het beeld belangrijker dan de avant-garde van de muziek. Niemand schijnt het belang hiervan te willen inzien, laat staan er een verklaring voor te kunnen geven;
- Terwijl de ene helft van denkend Nederland in die tijd zich allerlei niet zomaar te beantwoorden vragen ging stellen en zich op de traditie stortte, nam de andere helft als vertrekpunt niet het raadsel, maar efficiency, in- en output, produkt enzovoort;
- Er zit een vreemde en onverwachte parallel tussen de opkomst, in ongeveer dezelfde tijd, van opnieuw de overtuiging van een eindeloos laaggehalte en gevarieerde werkelijkheid en de diversificatie van publiek;
- De moderne klassieke muziek gaat de belastingbetaler na het realiseren van de

nieuwe zaal nog vijf maal meer kosten dan nu verwacht;

- De ambtenarij is een betere organisatie dan het bedrijfsleven;
- Een van de gevolgen van het binnendringen in de kunsten van de commercie en de vrije jongens is dat het moment van afsluiten van een overeenkomst – het 'ja' of de handdruk – eindeloos te rekken is geworden;
- Hoe minder opvattingen van fatsoen een rol spelen in een organisatie, hoe meer de nadruk gelegd wordt op zogenaamde klantvriendelijkheid. Dit is tevens een voorbeeld van een tijdsverschijnsel dat de praktijk van de kunsten binnen geslopen is;
- Een organisatie die zich voornamelijk bezighoudt met de eigen presentatie bijt zich uiteindelijk in zijn eigen staart;
- De organisatie van de kunsten moet als referentie de middenstand zoeken, niet het bedrijfsleven;
- In De Bijenkorf komen jaarlijks twaalf miljoen mensen, in de populairste kunstinstellingen 400.000 en in normale kunstinstellingen tussen de 50.000 en 100.000. Hoe komt dat?;
- Nu weet ik nog steeds niet waarom het kunstmanagement zo weinig heeft opgeleverd;
- Zorg als je een vergadering leidt dat het licht altijd bij jou van achteren komt;
- Er is van de ene kant een verband tussen hernieuwde aandacht voor ambachtelijkheid en interesse in milieukwesties en van de andere kant een verband tussen ambachtelijkheid en ritualisering;
- De milieuproblematiek speelt het katholicisme in de kaart en kan een tentoonstelling over tuinen zeer succesvol doen zijn;
- Als je weten wilt wat er veranderen gaat, kijk niet waar iedereen kijkt, maar kijk gewoon de andere kant op;

Huib Schreurs

speelt vanaf 1967 in de muziekgroep CCC Inc. Van 1976 tot 1990 was hij directeur van het cultureel centrum Paradiso in Amsterdam. In 1992 was hij directeur van Stichting De Beurs van Berlage in Amsterdam.

- Er is een wet die zegt dat je iets naar eer en geweten waarden kunt zonder dat je het begrijpt;
- Het verenigingsleven en het huisgezin zijn voor een nieuwe avant-garde de plekken om zich te manifesteren;
- Ik vind het vreemd dat het ideeëngoed rond het DNA-molecuul nog zo weinig effect heeft gehad op de kunsten;
- Wat zou u er van vinden als de politiek gesponsord werd?

Laat ik eindigen met de oude klacht van de zaalhouder: 'Niemand luistert, niemand let op!'

Bibliografische gegevens

Schreurs, H. (1992) 'Aantekeningen van de zaalhouder'. In: *Boekmancahier*, jrg. 4, nr. 12, 215-225.