

Kleine verschillen, grote gevolgen

In het randprogramma van Het Theaterfestival 1999 gaf Rudi Laermans een lezing over de toenemende verzakelijking van de kunstsector. Is er een alternatief voor het neoliberale kunstenbeleid?

Ja. De 'supervisiestaat'.

Over kunst, markt en politiek

I
Wellicht zijn wij, u en ik dus, tégen de zich thans doorzettende 'vermarketing' van de kunsten: wij zijn tégen kunst-als-handel, en al helemaal tegen een letterlijk publieke uitverkoop van het theater, de dans of de literatuur. Wij zijn tégen een eenzijdige interpretatie van de kunstbedrijvigheid als een heus bedrijf – want kunst is kunst is kunst, en géén economie. Zo spreekt ons kunstminnend hart. Maar wat met ons hoofd? Hoe verstandig is het eigenlijk om kunst en economie tegen elkaar uit te spelen, ja aan elkaar te opponeren? Alvast vanuit een sociologisch standpunt vallen er goede argumenten te geven voor de (h)erkenning, ook beleidsmatig, van het verschil tussen deze beide sociale domeinen. Want dit onderscheid is inderdaad *maatschappelijk* verankerd: het hangt niet meteen samen met individuele opinies, noch met zoiets als een groot hart voor de kunsten.

Een maatschappij bestaat uit communicaties, en in onze moderne samenleving volgen die bij wijze van spreken verschillende beddingen¹. Niet wij, maar de maatschappij differentieert tussen bijvoorbeeld pedagogische, politieke, juridische, economische of artistieke communicatie. Zij maakt het verschil; zij onderscheidt kunstwerken van betalingen of economische communicaties; zij differentieert tussen enerzijds de observatie van objecten in termen van – ouderwets gesproken – mooi of lelijk, en anderzijds de inschaling van diezelfde dingen als betaalbaar of onbetaalbaar. Want de maatschappij plaatst betalingen van kunstwerken ipso facto binnen het economisch systeem, maar rekent communicaties die refereren aan het onderscheid tussen mooi en lelijk het kunstsysteem toe. Het doet er niet meteen

toe wat wij daar persoonlijk, in de omgeving van de maatschappij, zoal over denken. Onze maatschappij vraagt, neen eist van ons hoe dan ook een specifiek onderscheidingsvermogen. Ze is functioneel gedifferentieerd, of we dat nu graag willen of niet. Overigens is met dit alles ook meteen gezegd dat de kunsten niet buiten, en al helemaal niet tegenover de maatschappij staan. De kunsten leiden integendeel een sociaal leven, ze zijn per definitie 'maatschappelijk relevant'. Theater- of dansvoorstellingen, romans of schilderijen communiceren, ook als ze vervelen of ronduit als lelijk overkomen. Voor zover ze dat doen, maken ze deel uit van de maatschappij en krijgen ze daarbinnen een specifieke plaats toegewezen – binnen het kunstsysteem, inderdaad, en niet bijvoorbeeld binnen het recht, de politiek of de economie.

Wanneer voor als kunstig gemarkeerde objecten een som geld wordt betaald, worden ze het onderwerp van niet-esthetische communicatie. Dat is bijvoorbeeld ook het geval indien die aanleiding geven tot politieke beslissingen – zoals mogelijke subsidies – of, in een heel andere maatschappelijk register, tot juridische communicatie, zoals het afsluiten van contracten. Maar voor zover ze een publiek hebben, hoe klein ook, blijven de betrokken kunstwerken altijd ook esthetische 'compact-communicaties', tot voorstellingen of voorwerpen verdichte mededelingen van informatie die als mooi of lelijk, geslaagd of niet-geslaagd wordt ingeschat. Kortom, *the same is different*, hetzelfde (het kunstwerk) is anders al naargelang het binnen een artistieke, een politieke, een juridische, een economische of een wetenschappelijke context wordt gethe-

matiseerd. Dit spreekt eigenlijk allemaal vanzelf, in de eerste plaats voor een socioloog, maar wellicht toch ook voor iedereen die op de moderne samenleving is aangesloten. Het nog altijd lopende debat over kunst-en-economie doet dan ook meer dan eens bijzonder puntloos aan, zeker als het gaat over de verhouding tussen dé kunst en dé economie binnen dé maatschappij. Het vaakst nog wordt de discussie vertroebeld door uitspraken die hét kunstsysteem of dé economie verabsoluteren. Van een artiest of een kunsthandelaar (in de brede zin van het woord) kan men zoiets trouwens wel een beetje verwachten. Maar het leidt in de regel tot een weinig vruchtbaar welles-nietes-debat; het levert een dovemansgesprek op waarin de (h)erkenning van maatschappelijk evidente onderscheidingen of verschillen wordt vervuild voor een dogmatisch estheticisme of een ideologisch aandoend economisme (en dat het laatste met de economische wetenschap als zodanig niets vandoen heeft, is meteen duidelijk, ook als sommige beoefenaren van die discipline het anders voorstellen).

Alles welbeschouwd maakt onze maatschappij het debat over kunst-en-economie tegelijk mogelijk en onmogelijk. De onderscheidingen of, modieuzer geformuleerd, de 'differenties' tussen onder meer het politieke, het artistieke en het economische systeem zijn op macroniveau geïnstitutionaliseerd. Ze liggen vast, punt-andere-lijn. Dit maatschappelijk feit roept dan in de maatschappij zélf communicaties op die aansturen op de-differentiatie, op het opheffen van bijvoorbeeld het verschil tussen kunst en economie – wat juist maatschappelijk onmogelijk is. Want de moderne wereld-

PROJECTGROEP:

TITEL VAN HET PROJECT:

Gelieve de vragen te beantwoorden met één van de volgende cijfers: 1 (zeer zwak) - 2 (onvoldoende) - 3 (voldoende) - 4 (ruim voldoende) - 5 (uitstekend) - 0 (geen mening)

Uitvoering van het project:

1. Beantwoordden de opvoeringen aan het vooropgezette doel?	
2. Hoe was de acteerkwaliteit?	
3. Hoe was de vormgeving?	
4. Beoordeel de tekstkeuze/dramaturgie.	
5. Werd het project gerealiseerd in de juiste accommodatie?	
6. Werd het project gerealiseerd binnen de vooropgestelde termijn?	
7. Stonden de voorbereidingsfase en het geïnvesteerde budget in een goede verhouding tot het aantal uitvoeringen?	
8. Was het project op een natuurlijke manier ingebed in het bestaande landschap? M.a.w. zochten de initiatiefnemers een of andere vorm van samenwerking met een gesubsidieerde instelling? (Vb. cultureel centrum, kunstencentrum, muziekensemble..)	
9. Maakte het project de zelfgestelde ambities waar?	

Relatie tot het publiek:

1. Werden er voldoende inspanningen geleverd om het project via de media bekend te maken?	
2. Had de publieksbelangstelling een meer dan lokaal karakter?	
3. Werd een jong en nieuw publiek bereikt?	
4. Beoordeel de spreiding van het project.	

Andere vragen:

1. Bracht het project een toekomstgerichte dynamiek op gang? M.a.w. werd steun geboden aan een kern van theatermakers die op weg zijn zich tot gezelschap te ontwikkelen?	
2. Verantwoordden de complexiteit en het relatief onconventioneel en experimenteel karakter van het project zijn plaats in de projectenpot?	
3. Was het een maatschappelijk relevant project?	
4. Waren de kwaliteit en de originaliteit van het project van die aard dat de initiatiefnemers iets wezenlijks hebben toegevoegd aan het structureel gesubsidieerde theaterlandschap?	

Opmerkingen of bedenkingen:

maatschappij, niet wij, heeft de kunst voor autonoom verklaard en haar bij wijze van spreken in haarzelf een plaats naast de economie, de politiek, de godsdienst, het recht of het onderwijs toegewezen. Daaruit volgt echter ook dat de vraag naar de verhouding tussen kunst en economie een heel andere inzet heeft op het niveau van theater- en dansgezelschappen, kunstcentra, musea, enzovoorts. Kunstorganisaties bewegen zich immers niet alleen binnen het kunstsysteem. Ze maken kunstwerken of esthetische communicatie mogelijk, maar vallen daar uiteraard niet mee samen (één enkele avant-gardistische uitzondering daargelaten; misschien moet iemand bij een volgende subsidieronde inderdaad maar eens een dossier indienen dat een podiumkunstenorganisatie tot podiumkunstwerk promoveert...).

II

Kunstorganisaties (co-)produceren en/of distribueren kunstwerken. Ze committeren zich in de regel primair aan het kunstsysteem. Maar ze verrichten ook betalingen (economisch systeem), ze sluiten contracten af (juridisch systeem), ze pogen een voor hen gunstige overheidswind te laten waaien (politiek systeem), en tussendoor trachten ze ook lovende recensies voor de eigen producten te krijgen (massamediaal systeem). Kunstorganisaties werken dus als het ware op het kruispunt van meerdere maatschappelijke domeinen. Dat resulteert noodzakelijk in spanningen en ambivalenties. De organisatie moet bijvoorbeeld economisch weten te overleven, wat gewoonweg synoniem is met het kunnen verrichten van de vereiste betalingen. Deze budgettaire rationaliteit kan botsen met de artistieke logica – met de communicatie van de kant van de artistiek leider over een gewenst soort esthetische communicatie. Of – ander voorbeeld – een contract raakt niet rond omdat het vanuit artistiek oogpunt enkele perfect legitieme clausules bevat die evenwel indruisen tegen een lokale wetgeving, bijvoorbeeld op het punt van de brandveiligheid. De maatschappelijke polyvalentie van kunstorganisaties zorgt er kortom voor dat ze nooit uitsluitend met het kunstsysteem te maken hebben. Anders dan hun naam suggereert, kunnen ze nimmer een strikt artistieke logica aanhouden, op straffe van economische of juridische zelfdestructie (ook hier liggen overigens meerdere aanknopingspunten voor mogelijke avant-gardistische strategieën).

In zekere zin illustreert de binnen kunstorganisaties gangbare arbeidsdeling hun meervoudig maatschappelijk statuut. Op het eerste gezicht weerspiegelt die taakopsplitsing de daarbuiten bestaande functionele differentiatie van de maatschappij in diverse deeldomeinen of

macrosociale systemen. Toch is er helemaal geen sprake van een eenduidige spiegelverhouding. Zo vindt men binnen podiumkunstenorganisaties in de regel een artistieke en een zakelijke leiding, met daaronder een kleine of grote schare van artistieke respectievelijk administratieve en technische medewerkers. Dit lijkt de evidentie zelve, maar is het niet. De genoemde tweedeling wijst er op dat kunstorganisaties de complexiteit van de maatschappelijke omgeving tot een polariteit reduceren. De zakelijke pool neemt dan alle niet-artistieke honneurs waar, van budgettering en boekhouding over mediapromotie tot politieke lobbying. Er treden gewoonlijk echter nog andere vereenvoudigingen op. Deze simplificaties hebben veel, zoniet alles te maken met de wijze waarop kunstorganisaties zichzelf observeren of beschrijven in het licht van het onderscheid tussen artistieke en zakelijke leiding.

Men zou kunnen verwachten dat een kunstorganisatie haar welslagen en carrière in de eerst plaats aan de hand van strikt interne artistieke criteria afmeet. Dat kan natuurlijk ook wel het geval zijn. In de regel wordt deze interne evaluatie evenwel gesecondeerd, vaak zelfs gedomineerd door een beroep op externe beoordelingen. De betrokken kunstorganisatie observeert dan hoe anderen de eigen artistieke productie of distributie observeren. Of in de taal van de neo-cybernetica: ze doet aan tweede-orde-observatie. Die geobserveerde anderen zijn niet iedereen en niemand. In de regel wordt immers tamelijk tot zeer blindelings koers gevaren op de in onze maatschappij toonaangevende observatoren of commentatoren – op de massamedia, inderdaad. De organisatie observeert dan de massamediale communicatie over de artistieke communicatie die ze zelf mede heeft mogelijk gemaakt (en daarom zichzelf toerekent). Dat is alweer een simplificatie, zij het ook een erg functionele. Het is een vereenvoudiging, want de organisatie, artistieke leiding inclusief, reduceert het vele gebabbel over haar 'producten' in foyer of theatercafé tot een handvol persstemmen. Ze kan echter moeilijk anders, want functionele alternatieven zoals publieksenquêtes zijn duur, ja onbetaalbaar.

Maar deze vereenvoudiging van zeg maar het artistieke prestige tot pers-aanzien volstaat niet. De interne polaire structuur, dus het onderscheid tussen artistieke en zakelijke pool, maakt dat de meeste kunstorganisaties zichzelf met een dubbele bril observeren en, daarmee samenhangend, van het eigen doen en laten twee simplificerende beschrijvingen aanmaken. De zakelijke simplificatie komt er dan inderdaad op neer dat de organisatie zich als een quasi-bedrijf beschouwt. Of het zakelijk goed gaat, valt af te lezen aan het jaarlijkse

omzetcijfer, aan het aantal verkochte kunstwerken of producties, en aan andere kwantitatieve parameters, zoals bijvoorbeeld... de totale som aan binnengerijfde overheids subsidies. Als de cijfers goed tot zeer goed ogen, weet alvast de zakelijke pool zich in haar bestaansrecht bevestigd en gelegitimeerd. De balans van het artistieke prestige moet echter wel enigszins gelijke tred houden met de feitelijke boekhouding. En hier kan het organisatorisch schoentje natuurlijk beginnen te wringen. Theater- of dansgezelschappen, kunstcentra of musea blijven namelijk altijd ook *kunstorganisaties*. Een toenemende kloof tussen artistiek en zakelijk succes zal daarom op lange termijn de eigen organisatie als het ware laten imploderen. Wat na deze implosie overblijft, is een bedrijf *tout court*, géén kunstorganisatie. Misschien stuiten we hier overigens al direct op een taak voor de overheden die kunstorganisaties be-toelagen; misschien moeten zij onder meer het altijd spanningsgeladen evenwicht helpen bewaken tussen de artistieke en de zakelijke pool binnen kunstorganisaties. Misschien – ik stel een nadere positiebepaling nog even uit.

III

Het is ontegenzeggelijk zo dat de kunstbedrijvigheid zich tijdens de voorbije jaren van langsom meer als een bedrijf heeft leren beschrijven. En vooral raakte ze eraan gewend naar deze beschrijving te handelen. Dat heet dan verzakelijking of professionalisering. Deze trend valt echter in de eerste plaats af te lezen aan de toenemende rol van kunstorganisaties als zodanig. Een beetje kunstenaar opereert tegenwoordig in organisatorisch verband, met een zakelijk leider of manager als welhaast onvermijdelijke secondant. Amateurisme kan niet langer, ook niet trouwens in de ogen van subsidiërende overheden, die almaar dikkere en betere, van zakelijk professionalisme getuigende dossiers verlangen. Theatermakers of choreografen die het alsnog op hun eentje willen blijven doen, zoeken daarom een voorlopig onderdak, of op z'n minst steun, bij een al bestaande organisatie, zoals een kunstencentrum. Organisaties worden kortom de voornaamste actoren binnen de diverse kunstsectoren.

Organisatie is synoniem met planning, met vooruitzien, met berekening ook. Een organisatie dient immers het handelen van diverse soorten mensen en instellingen onderling te coördineren. Ze moet dat bovendien ook nog eens op technische, financiële en andere beperkingen afstemmen. Daarom zijn ook theater- en dansgezelschappen, kunstcentra of festivals voortdurend aan het plannen (en dus ook: aan het vergaderen...). De toekomst is voor hen een liever vandaag dan morgen te

fixeren horizon geworden. Vooruitzien is de boodschap, want anders loopt het mis. Jaarplannen worden vlotjes gecombineerd met meerjarenplannen, en in functie daarvan worden engagementen aangegaan of herzien, wordt geïnvesteerd in komende kunstwerken, in bouwen en infrastructuur, enzovoorts. Van de artiest-werknemer eist de organisatie eenzelfde toekomstgerichte instelling, op straffe van een interne chaos met talrijke negatieve externe effecten. We kijken er daarom al lang niet meer van op dat bij voorbeeld dirigenten thans al weten welke partituur ze met welk orkest in pakweg oktober 2003 zullen aanpakken. De Vlaamse overheid vindt het zelfs evident dat een theatergezelschap haar tegen uiterlijk 3 november 1999 een algemeen beleidsplan voor de periode 2001-2005 overhandigde. Voor een artiest betekent deze zo langzamerhand vanzelfsprekend bevonden organisatorische gang van zaken een stevige beknutting van de eigen handelingsvrijheid. Flexibiliteit en wendbaarheid, zelfs inventiviteit en creativiteit, moeten voor organisatorische loyaliteit plaatsmaken.

Er dreigt dus zo stilaan een situatie te ontstaan waarin de organisatorische realiteit zelfstandig tegenover de kunstproductie, en dat terwijl de eerste de laatste zou moeten mogelijk maken. Deze tendens wordt nog versterkt door het feit dat ook kunstorganisaties almaar meer in groeitermen denken, niet in het minst omdat het van hen wordt verwacht door subsidiegevers of sponsors. Juist op dit punt toont zich ook de toenemende invloed van wat eerder een zakelijke zelfbeschrijving werd genoemd. Als een kunstorganisatie zich als een quasi-bedrijf observeert, ligt het immers voor de hand dat een louter kwantitatieve expansie een legitiem doel is. Waarom trouwens anders al die inspanningen van de kant van de zakelijke leiding en haar administratieve staf? Voorwaarts dus de toekomst in, ook als dat misschien het risico op een artistiek achterwaarts inhoudt. Wie overigens niet zelfstandig kan 'doorgroeien', heeft alsnog de mogelijkheid om de bedrijfsschaal te vergroten via samenwerkingsverbanden, fusies of regelrechte overnames. Het kan thans allemaal ook in de kunstsector, de podiumkunstensector voorop. Zoals gezegd wordt het van overheidswege zelfs expliciet aangemoedigd.

Officiële subsidiegevers honoreren inderdaad steeds meer een zakelijke instelling. Zo zal conform het nieuwe Vlaamse podiumkunstendecreet van 18 mei 1999 de subsidiëring aan de hand van een dubbele evaluatie gebeuren. De beoordelingscommissies voor 'Nederlandstalige dramatische kunst', voor dans, voor de kunstcentra en voor het muziektheater schalen de aanvragende organisaties artistiek

in. De Administratie Cultuur beoordeelt daarentegen de werking en het beheer van de potentiële subsidieontvanger. Het decreet vermeldt in dit verband nadrukkelijk criteria als publieksbereik, prijspolitiek en publiciteit, de grootte van de tewerkstelling in de organisatie, het aantal producties of voorstellingen en hun geografische spreiding, het management en het personeelsbeleid, en – jawel – de eventuele samenwerking met andere organisaties. Duidelijker kan het niet.

Betekent dit alles nu ook dat kunstorganisaties zich marktgerichter zijn gaan opstellen? Leidt een toenemende verzakelijking ipso facto tot het doorwegen van economische ponderabilia op de binding met het kunstsysteem? Alvast het zonet genoemde nieuwe Vlaamse podiumkunstedecreet – maar de denkoefening gaat bij voorbeeld ook op voor het recente museumdecreet – erkent het bestaan van de differentiatie tussen kunst en economie op maatschappelijk niveau. De voorziene dubbele evaluatie verdubbelt in feite de wijze waarop kunstorganisaties daar in de regel mee omgaan. Zoals gezegd beschrijven of observeren die zichzelf aan de hand van het onderscheid tussen artistieke en zakelijke leiding. Daarmee spoort dus voortaan op beleidsniveau krek dezelfde beschrijving van de principiële actoren in ‘het podiumkunstenlandschap’ (de Vlaamse theaterkritiek mag het overigens op haar conto schrijven dat deze metafoer alsnog in een officieel decreet werd meegenomen). Het valt echter nog te bezien of de officialisering van de tweeledige zelfbeschrijving van kunstorganisaties wel zo functioneel is voor het voeren van een globaal podiumkunstenbeleid. Moet de overheid misschien niet juist anders observeren dan de van overheidswege gereuleerde kunstorganisaties? Veronderstelt het voeren van een dynamisch beleid niet altijd ook dat een overheid bij wijze van spreken oog heeft voor blinde vlekken – voor datgene wat de gesubsidieerden niet (kunnen) zien als ze zien wat ze zien, bijvoorbeeld als ze zichzelf bezig zien? Dit zijn, uiteraard, kardinale vragen; ik schuif ze hier daarom nog even voor mij uit, wel wetend dat je op door jezelf opgeworpen vragen ook zelf een antwoord verschuldigd bent.

IV

Laten we alvast eerst even de veelgehoorde uitdrukking ‘meer marktgerichtheid’ bekijken. Wint de markt het thans inderdaad van de kunst? Het schijnt mij toe dat het simpele woordje ‘markt’ voor heel wat spraakverwarring zorgt. In de trottoir-, café- of foyercommunicaties doet het trouwens vaker wel dan niet dienst als een louter wachtwoord, een lege betekenaar, een weinigzeggende metafoer. Wat

is dus nu juist een markt? Voor buitenstaanders, en a fortiori voor een socioloog, is het lang niet altijd duidelijk wat economen zo ongeveer bedoelen als ze het over een markt hebben. Dat heeft te maken met het feit dat markteconomen gewoonlijk met mathematische preferentie- en equilibrium-modellen werken. Een markt is dan voor alles een theoretisch construct dat meer of minder bij de voor empirische toetsing gebruikte data aansluit. Welnu, in het spoor van ondermeer Niklas Luhmann stel ik voor om deze vaststelling te veralgemenen². Wat we dus voor alles moeten vermijden, is de vraag of markten ook écht bestaan, in de sterke of ontologische betekenis van het woord. Het is veel zinniger om de strikt econometrische aanpak te generaliseren en markten steevast als de correlaten van een particuliere manier van observeren te beschouwen. Markten zijn dan in de eerste plaats observatieconstructen: ze hangen samen met een hoogst specifieke manier om de omringende wereld te interpreteren. Meer bepaald verschijnen een of meer markten op het spreekwoordelijke beeldscherm voor zover de eigen omgeving wordt beschreven in termen van concurrenten, partners én consumenten. Een markt is dus een soort spiegel – en zoals bekend zie je in een spiegel nooit alleen maar jezelf maar ook een context, in dit geval dus bevolkt met mededingers, collega’s en afnemers.

Het economisch systeem verplicht als het ware tot het gebruik van de marktspiegel als observatiemodus (zo men wil: als kijk-op-de-wereld). Een economische actor, het weze een bedrijf of een kleinhandelaar, die in de eigen omgeving geen mogelijke concurrenten of potentiële consumenten ontwaart, gaat na kortere of langere tijd gewoonweg op de fles. In andere maatschappelijke domeinen is het bezigen van de marktspiegel daarentegen helemaal geen must. Soms zijn er wel functionele equivalenten, dus met de markt vergelijkbare observatie-instrumenten. Zo kijken politieke actoren gedurig in de spiegel van de publieke opinie of de openbaarheid. Die laat hen toe te observeren hoe zichzelf worden geobserveerd, waarna ze uiteraard hun conclusies trekken. Ook de marktspiegel maakt in het economisch systeem dergelijke tweede-orde-observaties mogelijk, en wel dankzij de voor betalingen constitutieve prijzen. Door die te observeren, observeer je immers altijd ook hoe anderen de markt observeren. Je kan bijvoorbeeld vaststellen of concurrenten hun prijzen verlagen dan wel verhogen, of bij een gegeven prijs de consumentenvraag krimpt of stijgt, enzovoorts. Marktgerichtheid is in het economisch systeem dus in hoge mate synoniem met prijsoriëntatie. De markt observeren betekent al-

tijd ook het observeren van prijzen. Want juist in relatie daarmee verkrijgt het handelen van concurrenten, partners of consumenten zin of betekenis en kan je zelf inschatten hoe zij de markt inschatten.

Anders dan in het economisch systeem verplicht het kunstsysteem artiesten noch organisaties, galerieën uitgezonderd, tot het observeren van de omgeving in markttermen. Toch gebeurt het, in toenemende mate zelfs, en dat ondanks het feit dat in de meeste segmenten van het kunstsysteem het werken met overheids-subsidies het volstrekt onmogelijk maakt om prijzen tot een enigszins betrouwbaar richtsnoer van het observeren te promoveren. Allicht is juist dat marktgerichtheid: het inbouwen van de marktspiegel in het organisatorisch functioneren binnen maatschappelijke domeinen waar dat niet per se hoeft, zoals de kunst, het onderwijs en de wetenschapsbeoefening. De vraag is dan natuurlijk waarom zulks gebeurt, zij het meestal ook onvolkomen. Waarom die sterkere profileringsdwang tegenover als concurrerend ingeschaalde huizen, gezelschappen of festivals? Vanwaar die beduidend sterkere nadruk dan voorheen op promotie en volle zalen? Eén antwoord ligt voor de hand, maar is ook weinig overtuigend. Het zou namelijk al te gemakkelijk zijn om de grotere marktgerichtheid van kunstorganisaties te verklaren onder verwijzing naar een interne machts-greep door de zakelijke leidingen. Zo’n *managerial revolution* diagnosticeerde J. Burnham overigens al eind jaren veertig binnen het particuliere bedrijfsleven. Het lijkt niet erg zinnig om naar een recent pendant daarvan binnen de kunstwereld te zoeken. Binnen kunstorganisaties draagt de managersstem thans ongetwijfeld heel wat verder dan pakweg vijftien of twintig jaar geleden. Maar tussen deze vaststelling en de idee van een ‘managersrevolutie’ gaapt een wijde kloof die alleen met onwaarschijnlijke samenzweringstheorieën en allerhande indianenverhalen valt te dichten.

V

Voor de toegenomen zeggenschap binnen kunstorganisaties van de zakelijke leiding vallen meerdere objectieve, feitengebonden redenen te noemen. Zo zorgde de groeiende flexibilisering van de arbeidsmarkt voor scheppende en uitvoerende kunstenaars er de facto voor dat kunstorganisaties almaar meer tijd moesten besteden aan de loonadministratie en, algemener, aan het eigen personeelsbeheer (en dan vooral aan juridisch-contractuele kwesties). Belangrijker nog was en is de sterk gestegen internationalisering of globalisering van het kunstsysteem. Ook voor bijvoorbeeld Vlaamse podiumkunstenorganisaties werd het een

doodnormale zaak om over de grenzen heen te prospecteren en te coproduceren, partners en afnemers te zoeken. En des te groter de buitenlandse actieradius, des te sterker de inbreng van de zakelijke leiding. Want zij moet de vaak als spannend en uitdagend ervaren, tevens prestigebevorderende internationale contacten in goede juridische en financiële banen leiden.

Nu is internationalisering ook per definitie synoniem met meer mogelijkheden. De omgeving waarbinnen een 'geïnternationaliseerde' kunstorganisatie opereert, omspannt virtueel de hele aardbol. Ze wordt bevolkt door ontelbare andere organisaties, quasi-oneindig vele andere kunstwerken dan de zelf geproduceerde. Voor een individuele kunstorganisatie ligt het dan voor de hand om deze *high intensity*-omgeving te observeren in termen van naaste concurrenten, potentiële partners en mogelijke afnemers. Het gebruik van de marktspiegel is immers gewoonweg functioneel in de omgang met het teveel aan mondiale mogelijkheden. Kortom, in een sterk geïnternationaliseerd kunststelsel zien kunstorganisaties zich geconfronteerd met een méér aan complexiteit dat ze met behulp van de marktspiegel handzaam kunnen reduceren, overzichtelijk en werkbaar maken.

Ook in de eigen Vlaamse regio werd de omgeving complexer, inzonderheid binnen de podiumkunstensector. Want juist mede omwille van het proces van internationalisering is ook bij ons het kunstenaarsaanbod sterk toegenomen. Er kwam bijvoorbeeld meer, veel meer hedendaags theater en contemporaine dans, en dat dankzij zowel de ondertussen enigszins uitgedeelde 'Vlaamse golf' als de nieuwe kunstencentra en de geherprofileerde grote culturele centra. Ook in deze almaar complexere situatie van interne aanbodsverruiming bij een niet navenant uitbreidende vraag, werd het voor kunstorganisaties hoogst plausibel om zichzelf te hêrbeschrijven als een marktactor, als een bijna-bedrijf met eigen concurrenten en consumenten. Het gaat hier overigens om een zichzelf waarmakende, zêlfbevestigende beschrijving. Want eens enkele belangrijke kunstorganisaties 'marktgericht' beginnen te werken, moet de directe omgeving volgen. Het is het bekende 'we kunnen niet achterblijven'-syndroom: als A en B zich concurrentieel beginnen op te stellen, moet de rest van het organisatorisch alfabet zich noodgedwongen aanpassen en bijvoorbeeld eveneens een grotere 'publieksvriendelijkheid' betonen.

De stelling dat het verhoogde aanbod in Vlaanderen eveneens het gebruik van de marktspiegel stimuleerde, verwijst hoegenaamd niet naar een onontkoombare wetmatigheid. Er was namelijk een cruciale intermediaire factor, en

wel de tijdelijke afwezigheid van een politieke regulering van onder meer de podiumkunstensector tijdens de jaren tachtig. De Vlaamse overheid liet tientallen bloemen bloeien in de schaduw van vaak lichtjes tot zeer vermolmden bomen. Ze kwam eerst niet of nauwelijks tussen, gaf de nieuwe planten vervolgens toch wat water en officialiseerde de ondertussen tot volle wasdom gekomen biotoop alsnog in 1993. Wat ze manifest naliet, was het wieden van de tuin, bijvoorbeeld aan de hand van een algemeen plan voor de podiumkunsten. Deze *laissez-faire*-politiek was in hoge mate verantwoordelijk voor de genese van een ondertussen overvol landschap. Dat is, toegegeven, bijzonder divers en rijk geschakeerd. Maar misschien is *trop* inderdaad té veel? Ik wil deze vraag hier niet meteen beantwoorden. Maar ik meen wel dat er nog altijd nood is aan een overkoepeleend podiumkunstenbeleid, dus aan een regulering die beduidend verder gaat dan uitsluitend het hêrscheppen van het kader ter erkenning en subsidiëring van de Vlaamse podiumkunstenorganisaties. Inspiratie voor zo'n meer globale beleidsvoering is in overvloed te vinden in – bijvoorbeeld! – de nota *Naar een ontwikkelingsbeleid voor de podiumkunsten* van het Vlaams Theater Instituut, gepresenteerd en besproken (maar daar het bleef het bij) tijdens Het Theaterfestival van 1996.

Alvast in de Vlaamse podiumkunstensector is de groeiende verzakelijking ook een door meerdere organisaties bewust gevolgde strategie geweest. Sommige nieuwkomers gebruikten de marktgerichte aanpak als wapen in de strijd om meer beleidsmatige erkenning. Met een professionele bedrijfsvoering, een zakelijke promotie en een klantvriendelijke publieksbenadering moest je wel voor vol worden aanzien. We stoten zo echter ook meteen op een meer algemene paradox. Want is het niet vreemd dat men met een economisch georiënteerde 'zelfpresentatie' gehoor vond én vindt binnen het politieke systeem? Dat – *pour faire vite* – een 'commerciële' opstelling wordt gevoed door het streven naar meer particuliere inkomsten lijkt logisch; dat ze daarentegen in heel wat kunstorganisaties in het teken stond én staat van het binnenrijven van meer overheidsgeld, doet op z'n minst merkwaardig aan. Deze gang van zaken is dan ook onbegrijpelijk als men niet zekere veranderingen binnen het politieke systeem mee in rekening brengt. Een specifieke politieke trendbreuk lijkt inderdaad mede verantwoordelijk voor de toenemende marktgerichtheid van kunstorganisaties. Deze stelling ligt thans in zoverre voor de hand dat de meeste West-Europese overheden, zij het in ongelijke mate, de door hen gesubsidieerde kunstorganisaties expliciet tot het hanteren

van de marktspiegel dwingen, hen bij het passeren van de spreekwoordelijk kassa mede daàr op beoordelen. Waarom? Waarom vonden nationale of regionale overheden het van langsom vanzelfsprekender om zowel hun gesubsidieerden als het eigen apparaat als marktactoren te beschouwen? Vanwaar kortom de groeiende dominantie van de observatie of beschrijving van zowel subsidiegevers als subsidieontvangers in termen van een op een bredere markt opererend bedrijf?

VI

Het is alles een gevolg van de crisis van de verzorgingsstaat, inderdaad. De naoorlogse verzorgingsstaat had een duidelijk, welomlijnd doel. Ze wilde de inclusie of opname van haar burgers binnen alle maatschappelijk deeldomeinen, dus binnen alle macrosociale systemen verzekeren. De burger moest kunnen deelnemen of participeren – aan het economisch systeem (dus inkomenswaarborgen), aan het pedagogisch systeem (dus gratis onderwijs), aan het juridisch systeem (dus gratis rechtsbijstand in geval van nood),... En ook aan het kunststelsel: de naoorlogse verzorgingsstaat deed zoals nooit tevoren in de politieke geschiedenis aan actieve kunstspreading, en dat zowel vanuit geografisch als sociaal oogpunt. Deze inclusiepolitiek werd echter vanaf midden jaren zeventig in toenemende mate onbetaalbaar. Het gangbare Keynesiaanse beleid van *public spending* implodeerde. Er ontstond zo ook een legitimatiedeficit. Want hoe kon de overheid haar beleid soms nog verrechtvaardigen als ze niet langer een Vadertje Staat was? We kennen allemaal het antwoord: we weten dat de overheid zich als een oppassende huismoeder is gaan profileren. Sindsdien beheert ze haar geld met zorg; ze bewaakt de inkomsten en uitgaven, en ze wikt en beschikt met niet minder nauwlettendheid over de budgettaire post der kunstsubsidies. Ze observeert daarom de door haar betoelaagde kunstorganisaties zoals ze zichzelf observeert, in termen van om hun markten bezorgde producenten.

De officiële subsidiegevers verlangen thans van de subsidieontvangers, en a fortiori van betoelaagde kunstorganisaties, dat ze topprestaties aan marktgerichtheid paren. Daarom wordt toponderwijs tegen een lage overheidsprijs voor zoveel mogelijk leerlingen verlangd; daarom wordt een zo goedkoop mogelijke topwetenschap voor een groot internationaal vakpubliek geëist; daarom wordt topkunst voor zoveel mogelijk mensen in buiten- en vooral binnenland gewenst. Kortom, conform het ondertussen ingeburgerde credo zijn kwaliteit én kwantiteit enkel in schijn onverzoenbare grootheden. In werkelijkheid heeft de over-

heid zich van een nieuwe legitimatie en identiteit trachten te voorzien, voorbij de onder-tussen ingeburgerde zelfbeschrijving als verzorgingsstaat. Voor de kunstensector komt deze identiteit evenwel weinig overtuigend over. Want het is verre van evident dat het meer of minder rijkelijk uitdelen van overheids-gelden wordt gelegitimeerd door uitsluitend het bewaken van de veronderstelde artistieke kwaliteit en de gesimuleerde economische kwantiteit. Dat bewaken is immers synoniem met een louter beheer van de uitgekeerde gelden. De normering van een subsidiestroom in termen van kwaliteit en kwantiteit legitimeert echter helemaal niet het bestaan van de kraan zélf. Het spreekt kortom niet vanzelf dat er overheidsgeld richting kunst gaat; het is alles behalve logisch om een specifieke, zogenaamd neoliberale regulering van deze geldstroom als een afdoende rechtvaardiging voor het bestaan ervan te beschouwen. Het hoe verschilt van het waarom, efficiëntie van legitimiteit. Een liberaal geïnspireerd kunstbeleid mangelt het kortom per definitie aan inhoud, ja aan 'ideologie'.

Hoe dit verder ook zij, kunstorganisaties weten zich ondertussen door de betoelagende overheid geobserveerd als quasi-bedrijven. Ze observeren hoe ze officieel worden geobserveerd, en ze handelen overeenkomstig; in subsidiedossiers presenteren ze zichzelf als succesvolle of op z'n minst goeddraaiende organisaties. Ze kunnen ook moeilijk anders, ze moeten wel – van de tegelijk zalvende en slaande weldoener uit wiens hand men eet. En om de eerder aangehaalde redenen willen die organisaties, hun zakelijke leidingen voorop, vaak zélf ook als bijna-bedrijven worden (h)kerkend. Voor het mondiale kunststelsel maakt het allemaal weinig of niets uit. Dat opereert en functioneert; dat reproduceert zichzelf dankzij steeds weer nieuwe kunstwerken of esthetische communicaties. Daarentegen heeft de nieuwe beleidsvoering voor kunstorganisaties of artiesten die primair 'aan kunst willen doen' wel degelijk ingrijpende gevolgen. Is er dus een uitweg denkbaar? Bestaat er een soort ont-snappingsroute die voor overheden in het domein van de kunsten, en ook daarbuiten, een andere rol dan die van kwaliteitsbewaker annex boekhouder voorziet? Ik meen van wel – en weerom haast ik mij te zeggen dat wat volgt geen eigengereide gedachten zijn: mijn slotoverwegingen parafraseren enkele ideeën van de Duitse politoloog en Luhmann-adept Helmut Willke³.

Het alternatief voor de huidige neoliberale zelfbeschrijving van de overheid heet kortweg *de supervisiestaat* of *'the monitoring government'*. Dit soort overheid stelt zichzelf zo wei-

nig mogelijk in de plaats van andere organisaties, zoals bedrijven, universiteiten of kunstcentra. Ze voert dan ook geen centralistisch of interventionistisch beleid. De supervisiestaat heeft integendeel geleerd van de crisis van de verzorgingsstaat. Ze weet dat het politieke systeem geen centrale cockpit is en het stuurvermogen van overheden niet verdraagt (en bovendien bijzonder duur uitvalt). Sturen of dirigeren maakt daarom plaats voor superviseren, voor het observeren van de externe effecten of sociale gevolgen van elders genomen beslissingen. In functie daarvan worden andere beslissingsmogelijkheden, niet geziene modaliteiten en opties geformuleerd. Superviseren is in die zin voor alles synoniem met re-viseren, met het letterlijk hêrzien van wat bijvoorbeeld de van overheidswege betoelagde onderzoeks- of kunstorganisaties zoal menen te zien als ze zichzelf bezig zien. De supervisiestaat is het kortom te doen om meer reflexiviteit of 'nadenkendheid' en, daarmee samenhangend, om het openhouden en vergroten van beslissingsmogelijkheden. Ze wil vermijden dat particuliere organisaties of heelder sectoren blindelings koers gaan varen op interne evidenties, wat overigens vaak gewoonweg neerkomt op 'meer en groter'. Of in het nog altijd veel te weinig bekende vocabulaire van de systeemtheorie: de supervisiestaat bewaakt de organisatorische contingentie en verhindert dat organisaties in puur zelfreferentiële systemen veranderen (ze is, dixit Willke, een 'zelfreferentie-onderbreker').

VII

Hoe weet de supervisiestaat een en ander te realiseren? Niet door te beleren: dit soort overheid is geen centrale betweter. Het observeren en reacteren van eerst ongeziene beslissingsmogelijkheden is veeleer een zowel gedecentraliseerde als collectieve aangelegenheid. Middels uiteenlopende conferentiemechanismen, zoals commissies, werkgroepen of *task forces*, initieert de superviserende overheid een discursief netwerk. Dat bezit per definitie een polyfoon karakter: de overheid is één stem naast vele andere stemmen. De supervisiestaat vertrouwt er dan juist op dat uit al dat geconfe-reer na verloop van tijd een werkbare contextbeschrijving emergeert. Op deze gemeenschappelijke context komt het aan, niet op consensus (en al helemaal niet op zoiets als een machts-vrije dialoog à la Habermas). Zo'n context- of veldbeschrijving zegt bijvoorbeeld welke de prioriteiten in een bepaalde kunstsector zijn en – vooral – hoe de diverse actoren (denken te) kunnen bijdragen tot het bereiken van deze doelstellingen. Deze diagnose kan dan in tweede instantie alsnog worden geformaliseerd mid-

dels een algemeen beleidsplan of een sectoriële overeenkomst of specifieke convenanten. Cruciaal is hoe dan ook de initiële en, vervolgens, de blijvende betrokkenheid van alle belangrijke actoren. Zij leren doorheen overleg en samspraak als het ware over zichzelf nadenken. Ze worden er immers toe gedwongen om te observeren hoe anderen hén observeren, wat het onderkennen van blinde vlekken vergemakkelijkt. Bovendien weten ze zich gebonden door de aldus gegeneerde contextbeschrijving. Het beleidsmatig gebruik daarvan zal daarom niet als een externe interventie overkomen, wel als een uitnodiging om mee te werken aan wat men zelf ook plausibel acht.

Men zal misschien tegenwerpen dat de supervisie- annex conferentiestaat in Vlaanderen reeds ten dele bezig is werkelijkheid te worden, onder meer in de podiumkunstensector. Dat klopt. Mijn toekomstgerichte speculatie viseert inderdaad een soort officialisering van een al gangbare praktijk. Bijzondere aandacht verdienen in dit verband de door de Vlaamse overheid voorziene steunpunten in de diverse culturele domeinen. Men kan juist de rol van sectoriële supervisors toekomen. Via studiewerk en overleg kunnen deze organen zich tot relatief onafhankelijke observatiecentra ontpoppen. Maar ook voor de diverse raden en adviescommissies of voor tijdelijk aangetrokken experten-velddeskundigen wordt er een grote(re) inbreng voorzien in het model van de supervisiestaat. Voor zover deze actoren thans reeds actief zijn, houden wachtwoorden als *the monitoring government* dan ook voor alles een oproep richting Vlaamse overheid in. Kortweg gesteld komt die hierop neer: 'observeer hoe je feitelijk handelt en beschrijf dan jezelf niet langer in neoliberale termen maar als een supervisiestaat in wording'. Na deze wisseling van zelfbeschrijving zouden zoveel dingen ook zoveel vanzelfsprekender zijn. Informele lobbying zou bijvoorbeeld niet langer hoeven vanwege het bestaan van voldoende formele gremia en overlegorganen. Daardoor zouden sommige organen, zoals de Vlaamse Directies Podiumkunsten (VDP), aan invloed verliezen, andere allicht aan discursieve macht winnen. En vooral zouden ongetwijfeld complexere contextbeschrijvingen ontstaan. Daarin zou marktgerichtheid slechts één parameter zijn, naast bijvoorbeeld innovatie of het verzekeren van een voldoende rechtsbescherming van zowel scheppende als uitvoerende kunstenaars.

Ja, de supervisiestaat wil – ouderwets gesproken – de collectieve wilsvorming bevorderen, maar dan wel geheel los van fantasmatische voorstellingen omtrent het bestaan van één volk, één homogene culturele gemeenschap.

Ze (h)erkent het voorkomen van maatschappelijke differentiatie, van organisaties als centrale actoren, van heterogene visies en uiteenlopende belangen. De zich reeds in de feiten aandienende supervisiestaat weet tevens dat enkel via communicatie – via overleg, samenspraak, ‘geconfereer’ – de door haar geregeleerde sectoren tot een actievare, niet op schijn-evidenties gestoelde zelfsturing zijn aan te porren. Uiteraard houdt al die communicatie ook een risico in. Niets garandeert de effectieve aanmaak van een werkbare contextbeschrijving, niemand verzekert een harmonieuze dialoog. Geen samenspraak zonder de mogelijkheid van conflicten of van sectoriële belangenconstellaties (van corporatistische communicatie). Dergelijke communicatieve risico’s vallen echter bij verre te prefereren boven de schijnze-

kerheid van een alleen maar efficiënt beleid. Nog meer gedwongen, van overheidswege opgelegde marktgerichtheid is gewoonweg geen plausible piste binnen beleidsdomeinen als cultuur, onderwijs of wetenschapsbeoefening. Topkunst tegen een schijntje voor een groot publiek: het kon niet, het kan niet, en het zal nooit kunnen zolang de kunst modern was, is en blijft.

Noten

- 1 Het hierna ontvouwde perspectief is veel verschuldigd aan de systeemtheoretische traditie binnen de sociologie, inzonderheid aan het oeuvre van de Duitse sociaal-wetenschapper Niklas Luhmann. Voor meer begeleidende tekst en conceptuele uitleg verwijs ik naar eerdere

publicaties van mijn hand, zoals *Sociale systemen bestaan. Een kennismaking met het werk van Niklas Luhmann* (Leuven, Acco, 1997) en *Communicatie zonder mensen. Een systeemtheoretische inleiding in de sociologie* (Amsterdam, Boom, 1999). Voor een overzicht van Luhmanns kunstsociologie, zoals geformuleerd in *Die Kunst der Gesellschaft* (Frankfurt, Suhrkamp, 1995), zie het artikel ‘Moderne kunst en moderne maatschappij. Luhmanns kunsttheoretische observaties geobserveerd’, in *De Witte Raaf*, 1998, 12 (4), pp. 20-24.

- 2 Zie vooral N. Luhmann, *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, Frankfurt, Suhrkamp, 1988, pp. 91-130.
- 3 Zie vooral H. Willke, *Ironie des Staates. Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaft*, Frankfurt, Suhrkamp, 1996.

FROE
THEATER
FROE

De Schone en het Beest

van Johan Buytaert

REGIE:
Marc Maillard

MET:
Guy Van Nueten
Tania Kloek
Peter Thyssen
Nele Goossens

EEN MUZIKAAL SPEL VOOR ALLE NIET-VOLWASSENEN VANAF 7 JAAR | TUSSEN 5 EN 27 FEBRUARI 2000 IN HETPALEIS