



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Competiestrijd in de Muziektempel. Een zakelijke geschiedenis van het Concertgebouworkest

Koopman, B.C.

Citation

Koopman, B. C. (2018, June 5). *Competiestrijd in de Muziektempel. Een zakelijke geschiedenis van het Concertgebouworkest*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/62815>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/62815>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <http://hdl.handle.net/1887/62815> holds various files of this Leiden University dissertation.

Author: Koopman, B.C.

Title: Competiestrijd in de Muziektempel. Een zakelijke geschiedenis van het Concertgebouworkest

Issue Date: 2018-06-05

INLEIDING & BRONNEN

Het Concertgebouworkest uit Amsterdam was in de jaren twintig van de vorige eeuw al vermaard in de internationale muziekwereld. Het orkest verwierf echter pas in 1952 zijn zelfstandige positie toen het werd ondergebracht in een stichting. Tot die tijd was het Concertgebouworkest onderdeel geweest van het Concertgebouw N.V., dat in 1888 aan de rand van de hoofdstad zijn deuren voor het publiek opende. Rond 1950 was Het Concertgebouw een toneel van strijd. Het streven van de orkestmusici naar zelfstandigheid en de steun daarvoor in de Amsterdamse gemeenteraad en een deel van de pers was zo groot geworden dat directeur Rudolf Mengelberg sprak van ‘een nooit meer te blussen haard van onrust’ die alleen door radicaal ingrijpen kon worden gedoofd.¹ De tijden waarin enkele rijke, toegewijde muziekliefhebbers in het bestuur van het gebouw de dienst konden uitmaken over het orkest waren voorbij. De kritiek van de belangenvereniging van orkestmusici op de cultuurregents van Het Concertgebouw klonk steeds luider. Het orkest wilde zo snel mogelijk zijn eigen lot bepalen. Het Concertgebouw moest noodgedwongen terug naar zijn oorspronkelijke doelstelling als zelfstandige N.V. met een onafhankelijke exploitatie.

Nog altijd geldt het Concertgebouworkest als een van de beste orkesten ter wereld. Over de artistieke successen van dit orkest is al veel geschreven. De zakelijke dimensie daarentegen komt er nogal bekaaid af.² Toch grijpen bij een toporkest artistieke en zakelijke aspecten voortdurend in elkaar: ze zijn niet te scheiden, hooguit te onderscheiden. Krijgt het artistieke de overhand, zonder rekening te houden met de zakelijke effecten daarvan, dan kan men een orkest moeiteloos naar de afgrond dirigeren. Ligt het primaat daarentegen op het zakelijk vlak, dan dreigt het gevaar van routineus en risicoloos programmeren en verwordt een vooraanstaand orkest tot een doorsnee ensemble met voorspelbare programma’s en een publiek dat afhaakt. Artistieke excellentie binnen een strakke budgetverantwoordelijkheid is het leidende principe.³ Het bestuur draagt formeel de eindverantwoordelijkheid daarvoor. Aan de culturele kant gaat het om betekenissen, waarden en tradities die het orkest in het merg zitten en van generatie op generatie orkestmusici worden doorgegeven.⁴ De zakelijke dimensie kenmerkt zich door methodes, procedures en technieken. De artistieke dromen van de chef-dirigent moeten in evenwicht zijn met de financiële, organisatorische en personele mogelijkheden.

Sleutelfactoren

Een toporkest runnen is een *balancing act* en dat geldt ook voor het Concertgebouworkest. Bepaalde kernvragen cirkelden voortdurend rond. Vormen orkest en gebouw één organisatie of twee aparte instellingen? Hoe overheersend is de rol van de chef-dirigent? Staat er naast hem één algemeen directeur of is sprake van een nevenschikt directiemodel met een artistiek en een zakelijke leider? Zijn artistieke wensen enerzijds en financiële, organisatorische en personele mogelijkheden anderzijds in balans? Is sprake van een evenwichtige mix

¹ Marian van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie. 100 jaar Vereniging ‘Het Concertgebouworkest’* (Bussum 2015), 87. Zie ook: Ninske Repko, ‘Zuiver op de toon? De naoorlogse transformatie van het Concertgebouw: zuivering, cultuurbeleid en programmering 1945-1952’ (Amsterdam 2010), 38, 39. (doctoraalscriptie)

² In dit boek ligt het accent bij de behandeling van zakelijke aspecten op de organisatorische kant ervan. De organisatie geldt hier als verband waarin belanghebbende partijen – de vierhoek dirigent, orkest, bestuur en directie – in coalitie zijn gaan samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken, maar ook om ieder voor zich eigen doelstellingen te realiseren.

³ Bramwell Tovey, ‘The conductor as artistic director’ in: José Antonio Bowen (red.), *The Cambridge companion to conducting*, 214.

⁴ Cultuur duidt in dit verband op een professionele cultuur, een beroepsgroep met een specifiek vakjargon.

van oud en nieuw, bekend en onbekend repertoire? Zijn binnen- en buitenlandse concerten in verhouding?

Met andere woorden: huisvesting, bestuur, financiën programmering en publieksbereik zijn sleutelfactoren die permanent zorg en aandacht vereisen. In dit boek draait het om het samenspel van deze factoren, ze bieden de diverse hoofdstukken focus en samenhang.

Bij een symfonieorkest is de chef-dirigent de centrale autoriteit. Hij bepaalt het artistieke niveau en is het gezicht van het orkest tegenover de buitenwereld. Het Concertgebouworkest kende tot dusver zeven chefs: Willem Kes (1888-1895), Willem Mengelberg (1895-1945), Eduard van Beinum (1945-1959), Bernard Haitink (1961-1988), Riccardo Chailly (1988-2004) en Mariss Jansons (2004-2015). De huidige chef-dirigent is Daniele Gatti. Naast de chef-dirigent staat de orkestdirecteur. Hij is verantwoordelijk voor de financiële, organisatorische en personele gang van zaken. Naoorlogse zakelijk dan wel algemeen directeurs waren Piet Heuwerkemeijer (1959-1967), Dolf van Dantzig (1968-1983), Hein van Royen (1983-1989)⁵, Cees Hagenbeek (1989-1992), Willem Wijnbergen (1992-1998) en Jan Willem Loot (1998-2008). Directeurs waren minder zichtbaar voor het publiek en opereerden voornamelijk achter de schermen.

De stelling van dit boek luidt dat de cultuurregents van Het Concertgebouw de chef-dirigent van meet af aan meer speelruimte gaven dan de directeur en daarmee de weg effenden voor een dominante rol voor orkestleider Mengelberg – in feite de *founding father* van het Concertgebouworkest – bepaalde naast het artistieke beleid deels ook het zakelijke beleid. Niet alleen wegens zijn salariseisen, maar ook en vooral door zijn vrijheid van beslissen. Dit ‘model’ leidde bij Mengelberg zelf en ook bij zijn opvolgers tot spanningen. Het bestuur beschikte over weinig *checks and balances* om deze spanningen te kanaliseren. Doordat de bestuurders vaak in een laat stadium tegenspel boden konden conflicten snel uit de hand konden lopen.⁶

Centrale vragen

Dit boek legt het vergrootglas op de zakelijke aspecten die bijdroegen aan de artistieke successen van het Concertgebouworkest. Van dergelijke successen is sprake wanneer de door de leiding geformuleerde ambitie – sinds jaar en dag is dat artistieke diversiteit bieden op het hoogste niveau – in evenwicht is met de financiële, personele en organisatorische mogelijkheden van de instelling. De eerder genoemde sleutelfactoren spelen daarbij een belangrijke rol. Hoe wist de zakelijke leiding de artistieke kwaliteiten van het orkest te borgen en voorwaarden te scheppen voor verdere ontplooiing op dit vlak? Hoe grepen zakelijke en artistieke aspecten in elkaar en welke dilemma’s deden zich daarbij voor? Hoe ontwikkelde zich de verhouding tussen dirigent en directeur? Wat was de impact van de opeenvolgende chef-dirigents op de bedrijfsvoering van het orkest? Dat zijn de centrale vragen waarop dit boek een antwoord hoopt te geven.

Daarbij wordt de relatie tussen Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest gebruikt om de centrale vragen te onderzoeken. Dat gebeurt door de opeenvolgende fasen in de ontwikkeling van Het Concertgebouw te analyseren: vóór de splitsing van gebouw en orkest

⁵ Hein van Royen was van 1974 tot 1983 artistiek leider en van 1983 tot 1991 voerde hij de titel directeur/artistiek directeur.

⁶ Stadsarchief Amsterdam (SAA) toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), inventarisnummer 303, tweede bijvoegsel tot de Nederlandsche Staatscourant d.d. 27 en 28 augustus 1882, nr. 202. Bij de oprichting van Het Concertgebouw N.V. lag de algehele leiding bij het bestuur, dat vóór de splitsing van gebouw en orkest, in 1952, ook eindverantwoordelijkheid droeg voor het reilen en zeilen van het orkest, zijn dirigents en de programmering. Een deel van deze verantwoordelijkheid werd gedelegeerd. De dagelijkse leiding van het orkest lag vanaf de vorming van het Concertgebouworkest, in 1888, bij de chef-dirigent. Voor de ‘dagelijkse leiding der zaken, de uitvoering der besluiten van het bestuur en de administratie’ stelde het bestuur een administrateur aan die geen lid was van het bestuur.

als oprichter, naamgever, klankkast, podium en werkgever van het orkest en na de scheiding als klankkast, podium, dienstverlener en uitdager van het orkest, zowel op zakelijk als op artistiek gebied. Bij de ontwikkelingsgang van Het Concertgebouw speelden overigens niet alleen groei en interne aangelegenheden een rol, maar ook externe factoren zoals democratisering, verzakelijking en internationalisering.

Historisch overzicht

De publicaties over het Concertgebouworkest hebben doorgaans een artistieke invalshoek. Het betreft bovendien voornamelijk biografieën van dirigenten, kronieken, monografieën en jubileumboeken. Deze boeken brengen interessant materiaal bijeen, maar het blijven gelegenheidswerken. Opmerkelijk is dat de meeste publicaties tot stand zijn gekomen door of onder auspiciën van medewerkers die in dienst zijn of waren van de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest. Deze lectuur is niet altijd geschreven met wetenschappelijke professionaliteit in de zin van brongebruik en zakelijke houding. Van de eerste vier chef-dirigenten verschenen biografieën. Muziekkliefhebber Rob Landman presenteerde een rijk gedocumenteerde biografie van Kes en voorzag daarmee in een leemte in de geschiedschrijving over het jonge Concertgebouworkest.⁷ Interessant in zijn boek – de auteur strooit vrijmoedig met feiten en feitjes – is het gegeven dat Kes de orkestmusici allengs discipline bijbracht en het publiek concertetiquette. Hij wist de Amsterdamse concertgangers er uiteindelijk van te overtuigen dat symfonische muziek geen akoestisch behang is. Stiltedwang tijdens concerten deed haar intrede. Anders dan in de biografie van Landman is Kes in deze studie iemand die het pad effende voor de werkelijke *founding father* van het Concertgebouworkest: zijn opvolger Mengelberg.

Musicoloog Frits Zwart promoveerde in 1999 op het eerste deel van zijn Mengelbergbiografie; het tweede deel verscheen zeventien jaar later.⁸ In het eerste deel beschrijft Zwart de periode 1871-1920 en in het tweede deel het tijdvak 1920-1945. Het eerste deel heeft een overwegend positief karakter, het tweede deel is kritischer, vooral over de rol van Mengelberg tijdens de Tweede Wereldoorlog. Zwart baseert zich onder meer op stapels dagbladen waarop Mengelberg aantekeningen maakte over de politieke situatie in de wereld. Het particuliere Familiearchief Zander ter Maat-Mengelberg, waarin opgenomen het ‘Privatarchiv Chasa Mengelberg’ stond de biograaf echter niet ter beschikking.

Uit deze biografie in twee delen blijkt duidelijk hoe de cultuurregents van Het Concertgebouw N.V. Mengelberg veel ruimte lieten. De dirigent stond qua artistieke vrijheid van handelen, honorering en sociale status op grote afstand van de gemiddelde orkestmusicus. Mengelberg, die het orkest wereldroem bracht, werd vereerd als een godenzoon, de bestuurders bleven decennialang achter hem staan. Voortbordurend op de biografie van Zwart poogt dit boek over de zakelijke en organisatorische aspecten van het Concertgebouworkest een antwoord te formuleren op de vraag hoe orkestleider Mengelberg zijn stempel drukte op de latere verhoudingen tussen dirigent en directeur en daarmee op het zakelijk beleid. De afbakening van taken en bevoegdheden van enerzijds de dirigent en anderzijds de directeur verdient daarbij speciale aandacht.

Truus de Leur, voormalig adjunct-directeur artistieke zaken van het Concertgebouworkest, publiceerde in 2004 in opdracht van algemeen directeur Loot een biografie van Mengelbergs opvolger Van Beinum.⁹ Daarmee deed zij recht aan een bijzondere dirigent die na zijn dood in 1959 snel vergeten werd doch achter de schermen een belangrijke rol speelde in de aanloop naar de splitsing van gebouw en orkest van 1951/52. De Leur kon voor haar biografie ge-

⁷ Rob Landman, *Willem Kes. Toonkunstenaar uit Dordrecht* (Dordrecht 2017).

⁸ Frits Zwart, *Willem Mengelberg 1871-1945. Een biografie 1871-1920* (Amsterdam 1999) respectievelijk *Willem Mengelberg. Een biografie 1920-1945* (Amsterdam 2016).

⁹ Truus de Leur, *Eduard van Beinum 1900-1959. Musicus tussen musici* (Bussum 2004).

bruikmaken van het werk van violist Bart van Beinum, die de herinneringen aan zijn vader in 2000 vastlegde en daarbij op medewerking kon rekenen van de musicologen Ton Braas en Odilia Vermeulen.¹⁰ De Leur koos voor de artistieke invalshoek, zakelijke aspecten komen terloops aan de orde. In het verlengde van de biografie van De Leur bouwt deze studie voort op de rol die Van Beinum achter de schermen speelde bij de splitsing van gebouw en orkest. Er is daarbij speciale aandacht voor de scheidingspapieren, de boedelverdeling en de omgangsregeling tussen beide instellingen.

Over Haitink verschenen diverse biografische werken. In 1988 verscheen een biografie van de hand van de Engelsman Simon Mundy.¹¹ Deze biograaf, die weinig kritische noten kraakt, besteedt veel aandacht aan de moeizame start van Haitinks carrière. Haitinks Engelse activiteiten komen uitvoeriger aan bod dan zijn Nederlandse. Historicus Jan Bank en musicoloog Emile Wennekes tekenden voor een scherpzinnige biografische schets van Haitink naar aanleiding van diens vijftigjarige verbintenis met het Concertgebouworkest in 2006.¹² Ze besteedden veel aandacht aan de repertoirekeuze en de ontwikkeling van Haitinks muzikale interpretaties. Daarnaast komt Haitinks platencarrière uitvoerig aan bod. Het boek viel niet in goede aarde bij de hoofdpersoon. Op verzoek van Haitink distantieerde het Concertgebouworkest zich van het boek, nadat de jubilaris had bedreigd zijn jubileumfeest en een daarop volgende tournee te boycotten. Historicus Niek Nelissen publiceerde in 2014 *'Als je het een beroep kunst noemen'*. *Gesprekken met Bernard Haitink over zestig jaar dirigeren*.¹³ In de periode augustus 2012 tot augustus 2013 voerde Nelissen zeventien gesprekken met Haitink, waarvan driekwart telefonisch. Nelissen krijgt Haitink nu en dan goed aan de praat over zijn muzikale vorming, zijn platencarrière, zijn internationale activiteiten en zijn 'gedonder' in Amsterdam. Haitink kijkt met gemengde gevoelens terug op zijn jaren bij het Concertgebouworkest. Opmerkelijk in dit boek is dat de dirigent zich op de vlakte houdt als het echt spannend wordt. De reden die de dirigent daarvoor opwerpt is dat hij 'kennelijk een meester is in het zich niet kunnen of willen herinneren van bepaalde gebeurtenissen'.¹⁴ Wat in deze werken ontbreekt is een systematische analyse van de bijzondere bestuursstructuur van het Concertgebouworkest en de impact daarvan op de bedrijfsvoering. Het is de ambitie van dit boek om deze leemte op te vullen door dit stelsel van toezicht, besturing en verantwoording te analyseren en in zijn historische context te plaatsen.

Van Haitinks opvolgers Chailly en Jansons ontbreken biografieën die een coherent beeld geven van hun Amsterdamse jaren.¹⁵ Enige compensatie biedt musicoloog, schrijver en journalist Bas van Putten in zijn essay over het Concertgebouworkest in *Van boegbeeld tot kroonjuweel. 20 jaar Koninklijk Concertgebouworkest*.¹⁶ Dit jubileumboek behandelt de periode 1988-2008. Van Putten baseerde zich op gesprekken met betrokkenen en perspublicaties. Hij schetst, dicht op de actualiteit, een levendig beeld van de komst van Chailly tegen de achtergrond van de verzakelijking en de internationalisering die het orkest eind jaren tachtig van de vorige eeuw op scherp zetten. Naast aandacht voor artistieke vernieuwing heeft

¹⁰ Bart van Beinum, *Eduard van Beinum. Over zijn leven en werk* (Bussum 2000).

¹¹ Simon Mundy, *Bernard Haitink, a working life* (Londen 1987). De Nederlandse vertaling, - idem, *Bernard Haitink* (Amsterdam 1988) – bevat minder fouten dan de Engelse uitgave.

¹² Jan Bank en Emile Wennekes, *De klank als handschrift. Haitink en het Concertgebouworkest* (Amsterdam 2006).

¹³ Niek Nelissen, *'Als je het een beroep kunt noemen'*. *Gesprekken met Bernard Haitink over zestig jaar dirigeren* (Bussum 2014).

¹⁴ Ibidem 146.

¹⁵ Riccardo Chailly, *Riccardo Chailly. Das Geheimnis liegt in der Stille. Gespräche über Musik* (Leipzig 2015). M.m.v. musicoloog Enrico Girardi.

¹⁶ Bas van Putten, 'Het KCO-dilemma' in: Sjoerd van den Berg e.a. (red.), *Van boegbeeld tot kroonjuweel. 20 jaar Koninklijk Concertgebouworkest* (Bussum 2008).

Van Putten oog voor de vele directiewisselingen, conflicten achter de schermen en het pijnlijke vertrek van Chailly. De auteur tekende ook voor de eerste jaren van Jansons.

Van de naoorlogse directeuren verscheen een autobiografie van Heuwekemeijer, die aanvankelijk actief was als violist in het orkest en als vertegenwoordiger van de belangenvereniging van orkestmusici een belangrijke rol speelde bij de splitsing van gebouw en orkest.¹⁷ In de periode 1959-1967 was Heuwekemeijer orkestdirecteur. In deze functie kwam hij in conflict met Haitink. Twistappel was Heuwekemeijers plan om van het orkest een flexibel geheel te maken waaruit kleinere kernen geformeerd konden worden. Het boek van Heuwekemeijer is onmiskenbaar persoonlijk gekleurd. Maar Heuwekemeijer steekt zijn hand in eigen boezem. Hij stelt dat zijn identificatie met het orkest achteraf gezien te groot was. Daardoor reageerde Heuwekemeijer naar eigen zeggen te fel op zaken die naar zijn oordeel schadelijk waren voor het orkest en hield hij te weinig rekening met de mening van anderen.¹⁸

Opmerkelijk is dat hij met geen woord rept van de beladen oorlogsgeschiedenis van het orkest en de naweeën daarvan. In deze studie komen deze zwarte bladzijden op basis van recente literatuur wel aan de orde aangezien ze in 1951 tot grote spanningen leidden en daarmee de splitsing van gebouw en orkest bespoedigden. Bovendien leidde het overheidshandelen tijdens de Tweede Wereldoorlog tot een structurele verhoging van de subsidies voor muziek. De bezetters voerden een actieve cultuurpolitiek waarin de kunsten een centrale rol speelden. Ruimere budgetten hoorden daarbij.¹⁹ Na 1945 trok de nieuwe Nederlandse regering deze kunsteconomische beleidslijn door. De subsidies voor muziek toonden een substantiële en sprongsgewijze vooruitgang ten opzichte van de periode van vóór 1940.²⁰

Loot liet zijn wapenfeiten als ervaren orkestdirecteur optekenen door de journalist Franz Straatman.²¹ De zelfbewuste Loot, die van 1998 tot 2008 algemeen directeur was bij het Concertgebouworkest, schetst daarin een ontluisterend beeld van de situatie die hij bij zijn entree aantrof: een 'gezagsvacuüm' en 'een behoorlijk zieke situatie'.²² Zijn boek is interessant omdat het gedeelte over zijn periode bij het Concertgebouworkest veel details geeft over de veranderende relatie tussen dirigent en de directeur, Loot gaat in het bijzonder in op enkele wijzigingen in bestuurlijke zin.²³

De geschiedenis van de eerste honderd jaar van Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest is chronologisch na te lezen in *Historie en kroniek van het Concertgebouw en het Concertgebouworkest*.²⁴ De twee kloeke delen verschenen onder redactie van directeur Van Royen, die dit ambitieuze project tevens coördineerde. Een deel van de auteurs was verbonden aan het Concertgebouworkest, als musicus, stafmedewerker, artistiek leider of bestuurder. In beide delen kregen artistieke aspecten de meeste aandacht. Ook was er ruimte voor thema's als de ontstaansgeschiedenis van beide instellingen, de splitsing, de salarisstrijd van orkestmusici, de implicaties van bezuinigingen, het eeuwfeest van 1988 en de inwijding

¹⁷ Piet Heuwekemeijer, *De autobiografie van Piet Heuwekemeijer. Vijftig jaar symfonieorkest* (Amsterdam 2000).

¹⁸ Ibidem 140.

¹⁹ Benien van Berkel, *Tobie Goedewaagen (1895-1980). Een onverbetterlijke nationaalsocialist* (Amsterdam 2013) 194.

²⁰ Pim van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief. Rijkskunstbeleid beoordeeld* (Groningen 2005), 115, 116.

²¹ Franz Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon. Jan Willem Loot, muziek en management* (Amsterdam 2009).

²² Ibidem 122.

²³ Ibidem 119.

²⁴ Hein van Royen e.a. (red.), *Historie en kroniek van het Concertgebouw en het Concertgebouworkest Deel 1: Voorgeschiedenis 1888-1945* (Zutphen 1988). Idem, *Historie en kroniek van het Concertgebouw en het Concertgebouworkest Deel 2: 1945-1988* (Zutphen 1989).

van het ten tijde van het jubileum geheel vernieuwde Concertgebouw. In een bijbehorende afzonderlijke uitgave verscheen *Discografie van het Concertgebouworkest*.²⁵

Over het Concertgebouworkest verschenen ook enkele interessante monografieën. De Amsterdamse historicus Florian Diepenbrock publiceerde in 2007 *Eensgezinde tweedracht. Organisatievorming van Nederlandse musici in de tweede Gouden Eeuw, 1890-1920*.²⁶ Diepenbrock beschrijft in dit proefschrift de opkomst en neergang van de eerste vakorganisaties van kunstenaars in het fin de siècle. Hij besteedt in zijn goed gedocumenteerde boek ook aandacht aan het Concertgebouworkest en zijn belangenvereniging ‘Het Concertgebouworkest.’ Interessant is zijn analyse van het zogenoemde Concertgebouwconflict van 1903/04, waarbij de hele vierhoek – dirigent, orkest, bestuur en directeur – uiteen dreigde te spatten. Inzet van dit conflict was een moderniseringsproces in de podiumkunsten dat vanuit het perspectief van de orkestmusicus draaide om verheffing, emancipatie, erkenning en respect. Voor de andere partijen van deze vierhoek binnen Het Concertgebouw waren andere belangen in het geding: het bestuur wenste zijn kapitaal, prestige en interne gezag te behouden; de dirigent wilde zijn artistieke reputatie en leiderschap handhaven; de directeur wilde zijn professionele reputatie en zijn toekomstplannen in tact houden. Diepenbrock stelt dat het conflict in eerste instantie voortkwam uit competentiegeschillen tussen dirigent Mengelberg en directeur Willem Hutschenruyter. De vierhoek van Diepenbrock speelt ook in dit boek over de zakelijke geschiedenis van het Concertgebouworkest een belangrijke rol, zij het meer toegespitst op de verhouding tussen dirigent en directeur. Het is de vraag in hoeverre de moeizame betrekkingen tussen beiden zijn terug te voeren op de door de oprichters van gebouw en orkest gemaakte keuzen. Het lijkt erop dat hier sprake is van een ‘repeterende breuk’ aangezien in de orkestgeschiedenis in bijna elk decennium sprake was van een conflict tussen de orkestleider en de zakelijk leider.

Een andere interessante monografie is het proefschrift *Dirigenten te gast. Het fenomeen gastdirigent, in het bijzonder bij het (Koninklijk) Concertgebouworkest (1888-2004)*²⁷ van de hand van voormalig orkestlid en muziekhistoricus Johan Giskes. Het Concertgebouworkest werkt naast chef-dirigenten, die doorgaans maar een deel van het jaar beschikbaar zijn, ook met prominente gastdirigenten. De studie van Giskes is onder meer interessant wegens de typologie van de dirigenten en de ontwikkeling van het verschijnsel gastdirigent in de geschiedenis van het Concertgebouworkest.²⁸ Hoewel de auteur zakelijke aspecten van gebouw en orkest niet uit de weg gaat. Ligt het accent op de artistieke prestaties van de diverse gastdirigenten.

Naast monografieën verschenen diverse jubileumboeken. Onder redactie van artistiek leider Marius Flothuis en anderen verscheen in 1992 *Waar bemoei je je mee. 75 jaar belangenstrijd van de Vereniging Het Concertgebouworkest*.²⁹ De belangrijkste bijdrage in dit jubileumboek is van de hand van Giskes. Hij beschreef de orkestgeschiedenis vanuit het perspectief van de belangenvereniging van orkest- en stafleden. Giskes besteedde veel aandacht aan de emancipatie van de orkestmusicus, de arbeidsvoorwaarden en in het bijzonder de

²⁵ Jan van Bart, *Discografie van het Concertgebouworkest* (Zutphen 1989).

²⁶ Florian Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht. Organisatievorming van Nederlandse musici in de tweede Gouden Eeuw, 1890-1920* (Amsterdam 2007).

²⁷ Johan Giskes, *Dirigenten te gast. Het fenomeen gastdirigent, in het bijzonder bij het (Koninklijk) Concertgebouworkest 1888-2004* (Utrecht 2012). Geen handelseditie beschikbaar.

²⁸ Giskes onderscheidt: eerste of chef-dirigenten, vaste dirigenten, tweede dirigenten, assistent-dirigenten en gastdirigenten. Eerste dirigenten werden in het begin ook wel ‘directeur’ genoemd en directeuren ‘administrateur’.

²⁹ Marius Flothuis e.a. (red.), *Waar bemoei je je mee. 75 belangenstrijd van de vereniging Het Concertgebouworkest* (Zutphen 1992).

onvermoeibare salarisstrijd van orkestleden. Het boek geeft een indringend beeld van de belangenbehartiging achter de schermen.

In 2015 verscheen een *update* onder de titel *Trammelant en harmonie. 100 jaar Vereniging ‘Het Concertgebouworchest’*³⁰. Voormalig hoboïst en oud-voorzitter van de belangenvereniging Jan Kouwenhoven tekende voor het geactualiseerde deel ‘Van orkest naar bedrijf’, waarin hij onder meer een schets geeft van het orkest in een veranderende wereld aan de hand van een aantal actuele thema’s die hij beknopt uitwerkt, waaronder prudente bedrijfsvoering, presentatie van moderne muziek, sociale media. Beide boeken tezamen schetsen een uitvoering beeld van het proces van bevoogding door de oude cultuurregenten naar medezeggenschap van de orkestmusici in bestuurlijke zaken.

Historicus Bank publiceerde samen met voormalig student Beleid, Communicatie en Organisatie Tom van Nouhuys *De metamorfose van het Concertgebouw. 25 jaar succesvol ondernemerschap*³¹. In dit welwillende jubileumboek, dat verscheen bij het afscheid in 2006 van directeur Martijn Sanders van Het Concertgebouw, analyseerden beide auteurs de financiering, de ingrijpende restauratie en het nieuwe artistieke profiel van het Concertgebouw aan de hand van archivalia, persdocumentatie, literatuur en vraaggerekenen. Aan de moeizame verhouding tussen gebouw en orkest wordt zijdelings aandacht besteed. Opmerkelijk is dat Het Concertgebouw N.V. nauwelijks gebruik maakte van subsidies. De metamorfose van Het Concertgebouw speelt ook een rol in deze studie. In het verlengde van Bank en Van Nouhuys is in dit boek aandacht voor de rol van Het Concertgebouw als uitdager van het Concertgebouworkest in de jaren tachtig van de vorige eeuw – zowel in zakelijk opzicht met zijn *fundraising* als in artistiek opzicht met zijn vernieuwde internationale programmering.

Bij het 125-jarig bestaan van gebouw en orkest buitelden de jubileumboeken over elkaar. *Bravo! 125 jaar Het Concertgebouw en Koninklijk Concertgebouworkest* bevat drie delen: ‘Het Concertgebouw, de wereld in huis’, ‘Het Koninklijk Concertgebouworkest, thuis in de wereld’ en ‘Het Concertgebouw en het Koninklijk Concertgebouworkest in hun omgeving’.³² Aan dit boek werkten een kleine twintig auteurs mee, onder wie stafmedewerkers van beide instellingen en journalisten. De huidige algemeen directeur van het Concertgebouworkest Jan Raes deed, samen met enkele consultants *Toonaangevend. Wat bedrijven kunnen leren van het Concertgebouworkest, een toprestaurant en een rugbyploeg* het licht zien.³³ Een belangrijk recept voor organisaties die lang succesvol blijven is volgens de auteurs een compromisloze selectie van talent, samenspel dat een team doet uitstijgen boven zichzelf en de drang om blijvend grenzen te verleggen. Het managementboek biedt interessante casussen, maar de eenzijdige gerichtheid op perfectie, die consultants vaak aan de dag leggen, gaat zo nu en dan ten koste van realiteitszin. De ideeën zijn nogal verheven, de pretenties aanzienlijk. Religiewetenschapper Judith van der Wel reisde in 2013 op verzoek van haar uitgever mee met het Concertgebouworkest op wereldtournee langs zes werelddelen. Het jaar daarop verscheen *Stemmen. Het geheim van het Koninklijk Concertgebouworkest*.³⁴ Haar boek biedt verslagen van buitenlandse concerten en aardige anekdotes. Het geheim van het orkest ont-

³⁰ Van den Beuken e.a. (red.) *Trammelant en harmonie. 100 jaar Vereniging ‘Het Concertgebouworchest’* (Bussum 2015).

³¹ Bank en Tom van Nouhuys, *De metamorfose van het Concertgebouw. 25 jaar succesvol ondernemerschap* (Amsterdam 2006).

³² Michel Khalifa e.a. (red.), *Bravo! 125 jaar Het Concertgebouw en Koninklijk Concertgebouworkest* (Amsterdam 2013).

³³ Xavier Bekaert e.a., *Toonaangevend. Wat bedrijven kunnen leren van het Concertgebouworkest, een toprestaurant en een rugbyploeg* (Tielt 2013). Zie ook: Idem e.a., *Iconic. How to create a virtuous circle of success* (Londen 2016).

³⁴ Judith van der Wel, *Stemmen. Het geheim van het Koninklijk Concertgebouworkest* (Leuven, Amsterdam 2014).

sluieren bleek niet eenvoudig. Van der Wel constateert in navolging van anderen dat het Concertge-bouworkest ondanks de door de jaren wisselende groep orkestmusici en orkestleiders toch altijd het Concertgebouworkest is gebleven.³⁵ Tot zover deze *status quaestionis*.

Samenhang

De sleutelfactoren bestuur, financiën en programmering zijn in dit boek onlosmakelijk met elkaar verbonden. Vanaf de oprichting in 1888 tot de splitsing in 1952 gingen de bestuurders van Het Concertgebouworkest N.V. ook over het reilen en zeilen van het Concertgebouworkest. Zij gaven de dirigent van meet af aan meer speelruimte dan de directeur en zetten daarmee de toon voor de interne verhoudingen tussen dirigent, orkest, bestuur en directie. Na de splitsing werd het orkest ondergebracht in een aparte beheerstichting. Sindsdien waren de leden van het nieuwe stichtingsbestuur eindverantwoordelijk voor het functioneren van het orkest. In de tweede helft van de twintigste eeuw kende het Concertgebouworkest vaak een tweehoofdige directie met een artistiek en een zakelijk directeur. Deze constellatie leidde regelmatig tot conflicten door verstoorde persoonlijke verhoudingen, vaak als gevolg van een onduidelijke of onwerkbaar afbakening van taken en bevoegdheden. Dit dilemma werd pas na de millenniumwisseling aangepakt.

De financiering van Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest kende vanaf de oprichting van beide instellingen problemen. Dit boek richt de aandacht op enkele sleutelmomenten. In de jaren tien van de twintigste eeuw was private financiering van gebouw en orkest niet langer vol te houden. Er ontwikkelde zich subsidierelaties tussen het Concertgebouworkest en de diverse overheden (gemeente, Rijk en Provincie). In de eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog vormden overheidssubsidies een belangrijke kurk waarop het orkest dreef. Vanaf de jaren zeventig lieten deze subsidies een neerwaartse trend zien terwijl de loonkosten in de arbeidsintensieve symfonische muzieksector geleidelijk stegen. Dit dilemma leidde tot budgettaire problemen. Eind van de jaren tachtig, honderd jaar na de oprichting van het orkest, zette het bestuur in op een gemengd model van publieke en private financiering. Sponsors en schenkers kwamen prominenter in beeld, ondernemerschap kreeg de ruimte, subsidies bleven onmisbaar als substantiële bron van inkomsten naast baten uit recette.

Ten slotte de programmering. Dirigent Mengelberg knoopte snel na zijn aantreden intensieve relaties aan met vooraanstaande componisten, onder wie Mahler en Richard Strauss. Daarmee was Mengelberg de grondlegger van het engagement van het Amsterdamse publiek met eigentijdse muziek. Dit engagement werd ook gevoed door stedelijke trots die zich aanvankelijk op een genootschappelijke opvatting van muziek had gericht en stimuleerde het Concertgebouworkest zich te ontwikkelen tot een avontuurlijk topensemble dat het experiment niet uit de weg ging. In de jaren zestig van de vorige eeuw besteedde ook Haitink betrekkelijk veel aandacht aan nieuwe muziek terwijl zijn opvolger Chailly het artistieke profiel van het orkest in dit opzicht een nieuwe impuls gaf. Met andere woorden: de laboratoriumfunctie van het orkest kreeg door de orkestgeschiedenis heen de nodige aandacht. Aan deze traditie zat ook een keerzijde. Het buitenlandse concertpubliek is over het algemeen wat behoudender ingesteld dan het Amsterdamse. Deze tegenstelling leidde vanaf de beginperiode van Mengelberg tot een zekere spanning tussen de programmering van binnen- en buitenlandse concerten. Het verwende Amsterdamse muziekpubliek zag het ‘ingezepen en uitgeproberen’ van de buitenlandse programma’s van het Concertgebouworkest soms als repertoirevershraling.

³⁵ Ibidem 13. Zie bijvoorbeeld ook: Van den Beuken e.a., *Harmonie en trammelang*, 4.

Thematiek

Patronagepatronen lopen als een rode draad door dit boek. In zijn verhelderende studie over dit fenomeen werkte cultuursocioloog Erik Hitters drie modellen van patronage uit: *mecenaat, overheidsprotectoraat en marktwerking*.³⁶ Deze modellen toetste hij vervolgens op vier dimensies: *financiering, initiatief, organisatievorm en legitimatie*. De studie strekt zich uit van het begin van de negentiende eeuw tot in de jaren negentig van de twintigste eeuw. Uit het onderzoek van Hitters blijkt dat de kunsten altijd een vorm van patronage nodig hebben gehad. Daarbij gaat het dan vooral om de vraag uit welke bron en in welke verhouding. Hitters maakt duidelijk dat één model zich in feite nimmer kan beroepen op een monopolie. Patronage kan van diverse partijen afkomstig zijn: particulieren, overheden, bedrijven en instellingen – vaak van meer dan een partij.

Hitters eerste model is vernoemd naar de patronageverhoudingen tussen kunstenaars en opdrachtgevers in de oudheid: het mecenaat.³⁷ Hij gebruikt het begrip mecenaat als aanduiding van patronage van private partijen die de kunsten financieren, initiëren, organiseren en legitimeren. Het patronagemodel was in de negentiende eeuw dominant in de cultuursector in Nederland. Bij protectoraat worden de kunsten afgeschermd zodat ze zich kunnen ontwikkelen van binnenuit. Het doel van dit model is dat de kunsten voor iedereen toegankelijk zijn en om die reden beschermd en behouden moeten worden. Een breed dekkend financieringsstelsel bewerkstelligde dat vele cultuuruitingen subsidie konden ontvangen. Zo werden de kunsten in Nederland financieel afhankelijk van de staat. Patronage door de staat was het dominante model vanaf 1945 tot in de jaren negentig. Daarna voltrok zich geleidelijk de ontmanteling van dit protectoraat en kwam er meer ruimte vrij voor een op de markt gericht patronagemodel. Het Concertgebouworkest paste min of meer in deze patronen van patronage, maar wat betekende dit voor de zakelijke basis van het orkest en de ontwikkeling van het ondernemerschap?

Deze patronagepatronen werden in het geval van het Concertgebouworkest gestempeld door enkele thema's die van meet af aan aanwezig waren zoals stedelijke trots en regententaliteit. Tijdens de start van Het Concertgebouw en het Concertgebouworkest was Nederland in de ban van het cultureel nationalisme. Daaronder verstaan historici de gedachte dat de natie primair wordt gevormd door de mensen met een gemeenschappelijke cultuur en dat, omgekeerd, elke cultuur weer nationaal is. In 1989 is in Nederland ruimere bekendheid gegeven aan dit begrip in de Leidse oratie van historicus Bank.³⁸ Hij beschrijft hoe Nederlandse gegoede burgers zich in de negentiende eeuw inspanden om het culturele leven in standbeelden, schilderkunst, literatuur, muziek en kunstfeesten weer tot leven te wekken in de hoop zo bij te dragen aan het ontstaan van een nieuw nationaal elan. In de praktijk van dit cultureel nationalisme ging het ook bij de voorbeelden die Bank gebruikt vaak feitelijk om stedelijke trots.

Hoe sterk deze trots was in relatie tot gebouw en orkest blijkt uit het feit dat historici en biografen er in nogal wat benaderingen van uitgaan dat het Nederlandse muzikleven tot in de jaren tachtig van de negentiende eeuw achterbleef op de rest van Europa. Een dergelijke vertekening reduceert de betekenis van het negentiende-eeuwse muzikleven als opmaat tot het ontstijgen van deze ondergeschikte positie dankzij een nieuwe generatie componisten, dirigenten en professionele orkesten rondom de start van Het Concertgebouw en –orkest in

³⁶ Erik Hitters, *Patronen van patronage. Mecenaat, protectoraat en markt in de kunstwereld* (Utrecht 1996). Zie ook: Werna Oosterbaan Martinius, *Schoonheid, welzijn, kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945* (Den Haag 1990) 39-54.

³⁷ De term *mecenas* is een eponiem, afkomstig van Gaius Cilnius Maecenas (70 v. Chr. – 8 v. Chr.), de rijke Romein en staatsman die de beschermheer was van schrijvers als Vergilius, Propertius en Horatius. Hij speelde een belangrijke rol in keizer Augustus' cultuurpolitiek.

³⁸ Bank, *Het roemrijk vaderland*, 9.

1988.³⁹ Hoe dan ook: bij gebouw en orkest bleef deze stedelijke trots voortbestaan, wat blijkt uit het feit dat gegoede burgers beide instellingen door de jaren heen bleven steunen als bestuurder dan wel begunstiger. In het begin als deftige liefhebbers van het klassiek-romantische orkestrepertoire, later meer als stedelijke avant-garde die moderne en eigentijdse muziek omarmde.

‘Regenten waren de bestuurders in de eerste 25 jaren in de volste betekenis des woords’, tekende voormalig bestuursvoorzitter Richard van Rees op in zijn memoires.⁴⁰ Bevordering van de toonkunst en ‘opheffing van het muzikale peil in Nederland’ was hun doel. Ze zeilden op eigen kompas en stoorden zich niet aan de pers of het publiek.⁴¹ Op artistiek gebied meenden de bestuurders van Het Concertgebouw aan de dirigent de volle vrijheid te moeten toekennen, maar op administratief terrein, in het bepalen van de grote lijn die naar hun doel moest leiden waren zij absoluut de baas. Orde en gezag moesten gehandhaafd worden. Typerend daarbij was de beslotenheid van bestuurlijke milieu en hun afstand tot de orkestleden, het concertpubliek en de samenleving. Hun vermeende arrogantie van de macht had soms de neiging een weinig zichtbare vanzelfsprekendheid aan te nemen.⁴²

Daarnaast kenmerkte de patronage bij beide instellingen zich door ondernemerschap en verzakelijking.⁴³ Tijdens de start van gebouw en orkest van gingen mecenaat en ondernemerschap hand in hand, maar vanaf de jaren tien van de twintigste eeuw ontstonden diverse subsidierelaties en verschoof het patronagepatroon van mecenaat naar overheidsbescherming. Particulier initiatief en ondernemerschap waren nooit helemaal weg, maar verdwenen wat naar de achtergrond. Pas tijdens de verzakelijking in de jaren tachtig van de vorige eeuw, toen het orkest werd getroffen door forse subsidiekortingen, trad het ondernemerschap weer duidelijker op de voorgrond.

De prikkel daartoe was in de eerste naoorlogse decennia minder aanwezig aangezien de overheden het orkest met substantiële subsidies uit de wind hielden. Bovendien hield Het Concertgebouw als huurbaas en eigenaar van bladmuziek en instrumenten het orkest nog lang in een houdgreep. Er was dus sprake van zowel overheidsbescherming als patronage door Het Concertgebouw. Pas toen eind jaren tachtig de noodzaak zich aandiende de subsidietekorten aan te vullen met bijdragen van sponsors en schenkers uit de private sector was ondernemerschap onontkoombaar. Het privaat gefinancierde Concertgebouw N.V. had het orkest daartoe aan de vooravond van het eeuwfeest van beide instellingen van 1988 het goede voorbeeld gegeven met een op Amerikaanse leest geschoeide fundraisingcampagne ten behoeve van de metamorfose van de vervallen muziektempel.

Indeling

Het accent van dit boek ligt op de naoorlogse periode. Ter verheldering wordt het Concertgebouworkest waar nodig op enkele punten, zoals salarissen, gespiegeld aan buitenlandse orkesten. Een uitputtend vergelijkend perspectief valt echter buiten de invalshoek. Het

³⁹ Thomas Delpout, ‘Een te herziene eeuw Nederlandse muziek. Onderzoeksperspectieven voor de negentiende-eeuwse muziek- en concertgeschiedenis’, *BMGN – Low Countries Historical Review*, 129 (2014) afl.4, 6.

⁴⁰ Nederlands Muziek Instituut, inventarisnummer 7 B 35, Richard van Rees ‘Herinneringen. Ervaringen op muzikaal gebied’ (typoscript 1924) 3.

⁴¹ Ibidem 19.

⁴² Henk te Velde, *Van regentenmentaliteit tot populisme. Politieke tradities in Nederland* (Amsterdam 2010) 29-53.

⁴³ Een standaard definitie van ondernemerschap luidt: het geheel van gedachten, mentaliteit en acties, dat zich richt op het bewust aanvaarden van risico’s bij het aanbieden van producten of diensten, veelal met de bedoeling er ‘winst’ mee te maken. Zie o.a. Doede Keuning en Jan Eppink, *Management en organisatie* (Groningen 2008) 721. Bij het Concertgebouworkest is winst maken geen doel op zich. Tot 2008 vulden kunstinstellingen, waaronder het Concertgebouworkest, ondernemerschap voornamelijk in met een zoektocht naar extra financiële middelen naast overheids subsidie. Zie: Cas Smithuijsen, ‘Stuurmanskunst. Over toezicht op kunstinstellingen’, notitie bij een gelijknamige expertmeeting op 17 juni 2010 bij de Boekmanstichting te Amsterdam.

vertrekpunt van deze studie – na een eerste hoofdstuk over het vooroorlogse Concertgebouworkest – is de splitsing van gebouw en orkest. Na bijna 65 jaar kon het orkest vanaf 1952 zijn eigen lot voor een belangrijk deel bepalen hoewel het voor enkele vitale functies zoals de bibliotheek en de administratie nog vier decennia (!) afhankelijk bleef van Het Concertgebouw. Het boek eindigt in 2008, het jaar waarin een internationaal gezelschap van muziekcritici het Concertgebouworkest uitriep tot het beste orkest ter wereld.⁴⁴ Belangrijker voor dit boek dan een dergelijke *ranking* gebaseerd op de subjectieve indrukken en oordelen van een panel is het feit dat een dergelijke uitverkiezing veronderstelt dat het orkest in 2008 ook in bedrijfsmatig opzicht zijn zaken kennelijk redelijk op orde had. De muziekcritici keken alleen naar de artistieke aspecten, maar een orkest dat presteert op het hoogste niveau kan niet functioneren zonder een degelijke zakelijke basis.

Het boek telt drie lagen: een beknopte geschiedenis van de opeenvolgende chef-dirigenten; de naoorlogse orkestgeschiedenis vanuit zakelijk perspectief en de gecompliceerde verhouding tussen gebouw en orkest. Elk hoofdstuk begint met een inleidend portret van een chef-dirigent, de centrale autoriteit van een symfonieorkest. Er is niet alleen voor deze aanpak gekozen omdat de essentie van het functioneren van een symfonieorkest is gelegen in de samenwerking tussen dirigent en orkest, maar vooral omdat de chef-dirigenten gezien hun dominante positie zowel invloed op het artistieke als op het zakelijke beleid hadden. Elk hoofdstuk maakt duidelijk welk stempel de orkestleider drukte op de bedrijfsvoering van het orkest.

Het artistieke niveau en de successen die daaruit voortvloeien kunnen op de langere termijn alleen blijven bestaan wanneer ze geschraagd worden door een solide zakelijke basis. Een precisie-uurwerk als het Concertgebouworkest heeft namelijk behoefte aan continuïteit. Opmerkelijk is dat het orkest na het vertrek van Mengelberg, in 1945, zijn status als internationaal toporkest onder de opeenvolgende chef-dirigenten – Van Beinum, Haitink, Chailly en Jansons – steeds opnieuw wist te bevestigen ondanks de nodige crises.⁴⁵ Het bewijst dat het ‘model Mengelberg’ ondanks zijn zwakheden een goede basis is voor een zich telkens vernieuwend en succesvol orkest.

Hoofdstukken

Het *eerste hoofdstuk*, over de vooroorlogse periode van gebouw en orkest behandelt, de wijze waarop het bestuur zijn verantwoordelijkheden delegerde en hoe taken en bevoegdheden van van dirigent en directeur werden ingevuld. Bijzondere aandacht krijgen de achtergronden van het zogenoemde Concertgebouwconflict van 1903/04 waarbij de vierhoek orkest, dirigent, bestuur en directie uiteen dreigde te vallen. Daarnaast dringen de volgende vragen zich op: Hoe werd tijdens de start van gebouw en orkest gedacht over de exploitatie? Welke Wanneer deden overheidssubsidies hun intrede en waarom?

Het *tweede hoofdstuk* zoomt in op de splitsing van gebouw en orkest van 1951/52 en dan met name op de rol van chef-dirigent Van Beinum bij de scheiding van beide instellingen. De splitsing geldt als een van de ingrijpendste gebeurtenissen uit de historie van gebouw en orkest. Wat werd wel en niet geregeld? Wat waren de consequenties daarvan? Wat zijn voor- en nadelen van een gescheiden exploitatie van gebouw en orkest? Wat zijn ervaringen bij buitenlandse instellingen?

Het *derde hoofdstuk* heeft betrekking op de eerste decennia van het verzelfstandigde orkest. De vraag is wat de parallellen waren tussen enerzijds het conflict van dirigent Haitink en directeur Heuwerkemeijer en anderzijds het eerdere Concertgebouwconflict anderzijds? Sinds 1952 was het Concertgebouworkest zelfstandig. Dat maakt nieuwsgierig naar de bestuurlijke inrichting. Waar zaten *checks and balances*? En qua balans tussen artistiek en zakelijk: hoe

⁴⁴ *Gramophon*, december 2008, 44, 45.

⁴⁵ Bekaert e.a., *Iconic*, 24.

zat het de museale en de laboratoriumfunctie van het orkest? Ten slotte: hoe ontwikkelde zich de naoorlogse verhouding tussen gebouw en orkest?

Het *vierde hoofdstuk* bestrijkt een periode van verzakelijking en internationalisering die zich eind jaren tachtig van de vorige eeuw aandeede. Welke verschuiving diende zich aan in de patronagepatronen? Daarbij is de vraag welke inzichten economen boden ten aanzien van de legitimering van kunstsubsidies. Wat waren belangrijkste tendensen in het naoorlogse kunstbeleid en wat betekende dit voor het orkestbestel? Wat waren de gevolgen van de forse subsidiekortingen voor het Concertgebouworkest in de jaren tachtig? Wat waren de oorzaken van de frontale botsing tussen artistieke en zakelijke belangen in de jaren negentig?

Het *vijfde hoofdstuk* ten slotte focust op het Concertgebouworkest als negentiende-eeuwse instelling die haar weg zoekt in de eenentwintigste eeuw. Wat waren de belangrijkste veranderingen voor het orkest aan het begin van het nieuwe millennium? In hoeverre wist de zakelijke leiding de artistieke kwaliteiten van het orkest te borgen en voorwaarden te scheppen voor een verdere artistieke ontplooiing? Welke oude en nieuwe dilemma's deden zich daarbij voor? Welke rol speelde ondernemerschap?

BRONNEN

Op vragen van dit boek zal een antwoord worden geformuleerd op basis van gepubliceerde en ongepubliceerde bronnen, algemene (wetenschappelijke) literatuur, periodieken en tijdschriften en tientallen achtergrondgesprekken met betrokkenen. Er is onderzoek verricht in archieven in Den Haag (Nederlands Muziek Instituut), Haarlem (Noord-Holland Archief) en Amsterdam (Stadsarchief). De archieven van Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest zijn in bewaring gegeven bij het Stadsarchief Amsterdam.⁴⁶ Een belangrijk deel van het archief van Het Concertgebouw N.V. over de periode 1865-1993 is geïnventariseerd en raadpleegbaar via de Archiefbank van het Stadsarchief. Van het nog niet geïnventariseerde gedeelte van dit archief maakte Giskes plaatsingslijsten.

Het archief van Het Concertgebouw N.V. kwam voor dit onderzoek deels ter inzage.⁴⁷ Het betreft archiefstukken die betrekking hebben op de naoorlogse periode, in het bijzonder stukken over episodes waarin gebouw en orkest intensief met elkaar te maken hadden: de splitsing van 1952, de boedelscheiding die in 1992 werd voltooid, de renovatie van het gebouw in de jaren tachtig en plannen van beide instellingen om de fondsenwerving gezamenlijk ter hand te nemen. Voorwaarde voor inzage van deze stukken was dat bij gebruik ervan de belangen van nog levende personen niet zouden worden geschaad, dit ter beoordeling door de gemeentearchivaris Bert de Vries. Stukken jonger dan vijftig jaar die niet betrekking hadden op deze facetten, waaronder accountantsrapporten, bestuursnotulen, jaarverslagen en stukken over afzonderlijke onderwerpen, waren niet toegankelijk.⁴⁸

Het archief van het Concertgebouworkest (sinds 1988 Koninklijk Concertgebouworkest) dat is overgebracht naar het Stadsarchief Amsterdam (1951-1985) was voor dit onderzoek toegankelijk via een door Giskes vervaardigde plaatsingslijst. Dit archief – voor zover vermeld op de plaatsingslijsten – werd voor dit onderzoek zonder nadere voorwaarden ter inzage gegeven.⁴⁹ Dat laatste geldt ook voor geraadpleegde archiefbescheiden die nog niet werden overgedragen aan het Stadsarchief en zich anno 2017 bevonden in het kantoor van het Koninklijk Concertgebouworkest aan de Jacob Obrechtstraat 51 in Amsterdam. Dit betrof

⁴⁶ Voor de archieven van beide instellingen geldt een openbaarheidsbeperking van vijftig jaar.

⁴⁷ Stadsarchief Amsterdam (SAA), Archief van Het Concertgebouw N.V. (1865-1993), toegangsnummer 1089.

⁴⁸ Dit gold ook voor de 'geheime notulen' (inventarisnummer 69) 1955-1975 (openbaar vanaf 2026). Volgens Giskes bevat dit deel bestuursnotulen van besprekingen over gevoelige aangelegenheden die verband houden met 'belangrijke personen en dito zaken de N.V. betreffende'. (Bron: E-mailbericht d.d. 31 augustus 2017 van Giskes aan de auteur.)

⁴⁹ SAA, Archief van de Nederlandse Orkeststichting tot beheer van het Concertgebouworkest (1951-1985), toegangsnummer 693.

onder meer accountantsrapporten, notulen van de vergaderingen van het stichtingsbestuur en andere relevante documenten waaronder het directiereglement van 2002. Oud-gemeente-archivaris Jan Boomgaard is inmiddels begonnen met de inventarisatie van het archief van het orkest. Hij verwacht dit project binnen enkele jaren te voltooien.⁵⁰

Een andere interessante bron is het Archief van de Vereniging ‘Het Concertgebouworkest’.⁵¹ Het doel van deze vereniging, opgericht in 1915/16, is het behartigen van de belangen van de orkestmusici en andere personeelsleden van de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest. De orkestvereniging speelde een cruciale rol in de scheiding tussen gebouw en orkest. In de periode 1951/52 was zij vertegenwoordigd in de zogeheten Commissie van Vier (Rijk, gemeente Amsterdam, Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest) die een nieuw organisatiemodel moest voorbereiden. Vanaf de oprichting van de Nederlandse Orkeststichting in 1952 draagt de vereniging medebestuurverantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van het orkest. Dit archief bevat onder meer notulen van vergaderingen, correspondentie, jaarverslagen, reorganisatieplannen en concertprogramma’s. Giskes maakte intensief gebruik van dit archief voor zijn uitvoerige publicatie ‘De geschiedenis. Van bevoogding tot medezeggenschap’. Ook voormalig orkestmusicus en orkestbestuurder Jan Kouwenhoven putte uit dit archief voor zijn bijdrage ‘Van orkest naar bedrijf’.⁵²

Een waardevolle aanvulling op deze archieven vormde de Collectie Nico Steffen. Deze collectioneur en connaisseur bestudeert sinds 1966 de geschiedenis van Het Concertgebouw N.V., het Concertgebouworkest en zijn dirigenten. De collectie Steffen bevat circa 80 strekkende meter aan archivalia, literatuur en ‘beeld- en geluidsdragers’. Een bijzonder detail is dat Steffen in het bezit is van het archief van Haitink van na 1972. Steffen beschikt tevens over een waardevolle verzameling literatuur over Nederlandse, Europese en Amerikaanse symfonieorkesten en hun dirigenten. Deze scherpe waarnemer van de geschiedenis van gebouw en orkest, werkte mee aan diverse publicaties over Het Concertgebouw en het Concertgebouworkest.⁵³

Ongeschreven bronnen

Deze studie is – naast geschreven bronnen zoals archivalia en literatuur – gebaseerd op diverse orale bronnen: tientallen gesprekken met betrokkenen uit en rond het Concertgebouworkest, onder wie chef-dirigenten, directie- en bestuursleden. Een ongeschreven bron die van pas kwam voor een plausibele beeldvorming van de gang van zaken achter de schermen was voormalig orkestinspecteur Theo Berkhout. Met deze ervaringsdeskundige, wiens herinneringen in 2015 werden geboekstaafd, voerde ik talrijke gesprekken over de mores *backstage*.⁵⁴ Berkhout was enkele decennia werkzaam in de catacomben van Het Concertgebouw en in feite de informele leider bij het Concertgebouworkest. Als orkestinspecteur was hij verantwoordelijk voor de personele planning van het orkest. Berkhout onderhield intensieve contacten met enerzijds dirigenten, solisten en orkestmusici en anderzijds directie- en stafleden alsook met de leiding van buitenlandse concertzalen. Volgens voormalig chef-dirigent Jansons behoort een orkestinspecteur tot de belangrijkste figuren achter de schermen.

⁵⁰ Gesprek met voormalig gemeentearchivaris Jan Boomgaard d.d. 28 juni 2017 te Amsterdam.

⁵¹ SAA toegangsnummer 1021 (‘Het Concertgebouworkest’), periode: 1940-1975.

⁵² Giskes, ‘De geschiedenis. Van bevoogding tot medezeggenschap’ in: Flothuis e.a. (red.), *Waar bemoei je je mee*, 35-144. Later in niet geannoteerde versie verschenen in: Van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie. 100 jaar Vereniging ‘Het Concertgebouworkest’* (Bussum 2015) 9-129. Zie ook: Jan Kouwenhoven, ‘Van orkest naar bedrijf’ in: Van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie*, 129-189.

⁵³ Zie o.a. de catalogus van de collectie Steffen, *Collectie omtrent het Concertgebouw en het Koninklijk Concertgebouworkest en zijn dirigenten – Bernard Haitink* (Kampen 2010). In 2016 is een herziene versie verschenen.

⁵⁴ Bert Koopman en Theo Berkhout, *Achter de schermen. Het Concertgebouworkest tussen traditie en vernieuwing* (Amsterdam 2015).

‘Enerzijds is hij lid van het orkest, anderzijds staat hij op afstand ervan. Hij is mens en collega, maar moet ook weten wat van belang is voor het orkest als geheel.’⁵⁵
Directie en staf van het Concertgebouworkest hielden geen kantoor in Het Concertgebouw, maar in een pand een paar straten verderop, wat de interne communicatie niet ten goede kwam. Dirigent, orkest en podiumstaf werkten immers in Het Concertgebouw. Bij het ter perse gaan van dit boek waren er gevorderde plannen voor nieuwe huisvesting in een voormalig monumentaal schoolgebouw aan de Gabriël Metsustraat in Amsterdam, op een steenworp afstand van Het Concertgebouw. Het was de bedoeling om dit gebouw in november 2018, wanneer het orkest 130-jarig bestaat, te betrekken.⁵⁶

Bergen (N.H.)
Maart 2018

⁵⁵ Gesprek met Mariss Jansons d.d. woensdag 24 december 2014.

⁵⁶ Het betreft de voormalige ‘Dagteken- en Kunstambachtschool voor Meisjes’, een ontwerp van architect Hendrik Petrus Berlage.