



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

NABESCHOUWING

Het was een schitterend begin: in de weilanden ten zuiden van Amsterdam verrees eind jaren tachtig van de negentiende eeuw een nieuwe muziektempel met een bijzondere akoestiek. De particuliere oprichters – een jurist, een aandelenhandelaar, een bankier, een makelaar in katoen, een wijnkoopman en een advocaat – zagen het nieuwe Concertgebouw N.V. als een levensbehoefte voor hun stad. Dat laatste gold ook voor het gelijknamige Concertgebouw-orkest dat in 1888 voor het eerst te beluisteren was. De oprichters dachten 400.000 gulden voor dit ambitieuze project nodig te hebben en ze wilden dit bedrag bijeensprokkelen met de uitgifte en verkoop van vierhonderd aandelen. Maar veel meer dan 250.000 gulden kwam er niet binnen. Noodgedwongen sloten ze de ene lening na de andere af. Na de start verkeerde Het Concertgebouw decennialang in geldnood. De zaal trok te weinig publiek om de begroting sluitend te krijgen. De verstrengeling van gebouw en orkest werd steeds problematischer. Al vóór de start van beide instellingen waren stemmen opgegaan voor een gescheiden exploitatie en dit geluid zou niet meer verstommen.

In deze nabeschuiving poog ik de conclusie van het boek te formuleren aan de hand van de relatie tussen dirigent en zakelijk leider, aangezien de verhouding tussen beide rollen in dit boek centraal staat. In dit proefschrift over de zakelijke geschiedenis van het Concertgebouw-orkest werd aangetoond dat de cultuurregents van Het Concertgebouw de chef-dirigent van meet af aan meer ruimte gaven dan de directeur en daarmee de weg baanden voor een dominante positie van de orkestleider. Mengelberg, een markante man met een woelig leven, bepaalde bij het Concertgebouw-orkest naast het artistieke deels ook het zakelijke beleid en hij was daar krachtig in. Dit ‘model’ leidde bij de getalenteerde orkestleider zelf en ook bij zijn opvolgers regelmatig tot spanningen. Aangezien het bestuur over weinig *checks and balances* beschikte om deze spanningen te kanaliseren, konden conflicten snel uit de hand lopen. Hoewel verschillende aspecten van deze problematiek hier en daar in de literatuur werden aangestipt, zijn ze niet eerder op deze wijze geïnterpreteerd en geïntegreerd.

Gebleken is ook dat het model Mengelberg ondanks zijn zwakheden een goede basis vormde voor een zich telkens vernieuwend en succesvol symfonieorkest. Aan de hand van nieuw bronnenmateriaal – onder meer gesprekken met betrokkenen achter de schermen – toont dit boek aan dat het model Mengelberg van grote invloed was op de beeldvorming rond de chef-dirigents en het stempel dat zij drukten op de bedrijfsvoering. Op deze manier ontstond een nieuwe kijk op een negentiende-eeuwse instelling die zich ontwikkelde tot in de eenentwintigste eeuw. Tijdens deze zoektocht kwam het ondernemerschap bij het Concertgebouw-orkest pas in een laat stadium van de grond. Het Concertgebouw fungeerde daarbij aanvankelijk als remmende factor en sinds de jaren tachtig van de twintigste eeuw als katalysator. Nu kunnen enkele centrale vragen worden beantwoord. Welk stempel drukten de opeenvolgende chef-dirigents op de bedrijfsvoering? Langs welke lijnen ontwikkelde zich de positie van de diverse directeuren? Welke conflicten deden zich daarbij voor? Een welke stappen werden gezet om de organisatie te professionaliseren?

Dirigents

Het moet nogmaals onderstreept: Mengelbergs dirigentschap was leidend voor de aard en de reputatie van het orkest. Het Concertgebouw-orkest startte in 1888 als stedelijk orkest en de stad Amsterdam was daar trots op. Mengelberg wist het Concertgebouw-orkest daarnaast te smeden tot een wereldwijd gerespecteerd symfonieorkest. De gedreven orkestleider zette daarmee Amsterdam op de kaart als een internationaal muziekcentrum. Bovendien legde hij de basis voor het Amsterdamse engagement met het eigentijdse orkestrepertoire, in artistiek opzicht een concurrentievoordeel vergeleken met andere toporkesten. Mengelbergs omgang met prominente componisten uit binnen- en buitenland bleek van grote waarde: van zijn

constructie van de Mahlertraditie konden gebouw en orkest blijvend profiteren. In 2020 organiseert Het Concertgebouw voor de derde maal in zijn historie – na 1920 en 1995 – een groots opge-zet Mahler Feest.

Bij zijn onstuitbare opmars profiteerde Mengelberg eerst en vooral van de sterke Amsterdamse stedelijke context, een constante in het succesverhaal van het orkest. Het Concertgebouw was een voor die tijd kolossaal gebouw een gold als symbool van trots, durf en statusbewustzijn van welgestelde Amsterdamse burgers, veelal behorend tot de financieel-economische elite. Het muziekpaleis getuigde van een typisch negentiende-eeuws elan, met name van hartstocht voor cultuur als symbool van ‘het hogere’ dat, samen met de welvaart, het aanzien van de hoofdstad moest opstuwen. De alom bewonderde Mengelberg was daarin het middelpunt, iemand die alles en iedereen die ook maar iets met Het Concertgebouw had, wist mee te slepen in een roes van nationaal, maar ook internationaal prestige.

Anno 2018 staat het Concertgebouworkest nog altijd voor ruim € 6 miljoen op de begroting van de stad en voor een vergelijkbaar bedrag op die van de staat. De concerten van het orkest oefenen een grote aantrekkingskracht uit op met name de hogere inkomensgroepen. Vooral de donderdagavondserie trekt veel vertegenwoordigers uit de financieel-economische elite en het bedrijfsleven. In het chic van rood pluche en glinsterende kroonluchter is het daar goed toeven. De vormelijke negentiende-eeuwse genootschapcultuur met haar elitaire statigheid maakte plaats voor een meer divers publiek met vaak informele omgangsvormen, maar het grachtengordelgehalte en het culturele snobisme zijn nooit helemaal verdwenen. Wie de muziek even de muziek laat en om zich heen kijkt, ziet bij een deel van het Concertgebouworkestpubliek naast een gevoel voor avant-garde nog altijd iets van de neerbuigende en ingetogen stijfheid van weleer.

Mengelberg was niet alleen een bron van inspiratie, maar ook van conflicten. In het bestuur werd hij al snel ‘onze bewerkelijke vriend’ genoemd. Zijn rol in het Concertgebouwconflict van 1903/04, zijn heldenstatus, zijn fiscale fratsen, zijn ‘verloochening’ van Mahler in de jaren dertig en zijn pro-Duitse houding waren voer voor cartoonisten en tekenaars. Zo kreeg de gevierde dirigent allengs karikaturale trekken, tot schade en schande van gebouw en orkest. Het bestuur van Het Concertgebouw N.V. – doordrongen van zijn uitzonderlijke muzikale talent – bleef lang in hem geloven, Pas in de tweede helft van de jaren dertig – Mengelberg was toen achter in de zestig – besloot het bestuur zijn Amsterdamse concerten in aantal te beperken met als hoofdbestanddeel nog louter hoogtepunten uit zijn repertoire. Maar intussen had de orkestleider de toon gezet voor zijn opvolgers, door de ruimte die de cultuurregenten van hem van meet af aan hadden gegeven decennia lang ten volle te benutten.

Van Beinum moest enerzijds opboksen tegen de schim van Mengelberg; anderzijds benutte hij de ruimte die de oude cultuurregenten zijn voorganger hadden gelaten met zijn nonchalante en onconventionele gedrag. In navolging van Mengelberg waren ook Van Beinums betrekkingen met bestuur en directie verre van optimaal. Men stoorde zich aan zijn ordeproblemen tijdens repetities, zijn lakse omgang met afspraken en zijn eigenzinnige gedrag tijdens officiële ontvangsten en recepties. Van Beinum was verklaard voorstander van een splitsing tussen gebouw en orkest en maakte daar in de publiciteit geen geheim van. Hij stond dicht bij zijn musici en steunde hen in hun streven naar autonomie. Dat Van Beinum een scherp oog had voor de zwakke schakels in de bedrijfsvoering bleek uit zijn dankrede nadat hem in Amsterdam een eredocoraat was toegekend. Daarin legde hij nadruk op een ongemakkelijk tempoverschil dat nog steeds aan de orde is: de kortetermijnpolitiek van de subsidiënten versus de langetermijnplanning van een symfonieorkest.

Ook Haitink was van grote invloed op het naoorlogse reilen en zeilen van het Concertgebouworkest ofschoon zijn hart niet bij de zakelijke aspecten van het orkest lag. De breedte van zijn repertoire, de intensiteit van zijn uitvoeringen en de ruimte die hij orkestleden liet voor hun eigen inbreng waren van grote artistieke en commerciële waarde. Binnen dat brede

repertoire wist hij de Mahlertraditie van het orkest als geen ander te cultiveren en te verzilveren, onder meer met talloze opnamen en uitzendingen. Met zijn indrukwekkende platencarrière en zijn intercontinentale tournees herbevestigde hij het internationale prestige van het Concertgebouworkest en dat van Amsterdam als internationaal muziekcentrum, eerder door Mengelberg in gang gezet.

Naast successen en internationale erkenning kende Haitinks verbintenis met het Concertgebouworkest ook teleurstellingen. In navolging van Mengelberg gold ook Haitink als een 'bewerkelijke vriend' van het stichtingsbestuur, zeker in de tweede helft van zijn verbintenis in Amsterdam. Er ontspon zich vanaf de jaren zeventig een patroon van onbehagen bij Haitink, resulterend in een tumultueus afscheid – een chef-dirigent van zijn statuur onwaardig. Na 1988 keerde Haitink toch regelmatig in Amsterdam terug als gelauwerd gastdirigent. Zijn verhouding met opeenvolgende directeuren van het Concertgebouworkest bleef gecompliceerd en gespannen. Incidenten werden soms breed uitgemeten in de media. Deze gang van zaken deed reputatie van orkest en gebouw andermaal geen goed. Haitink, die goede relaties zei te onderhouden met managers van buitenlandse orkesten, keek in diverse interviews somber zo niet zwartgallig terug op zijn Amsterdamse jaren.

Chailly, de eerste buitenlandse chef-dirigent van het Concertgebouworkest, kon zich net als zijn voorganger het nodige 'primadonnagedrag' in de orkesttop veroorloven. Zijn platenmaatschappij Decca drukte bovendien een zwaar stempel op de bedrijfsvoering en de programmering van het orkest. De productie van cd's nam zulke grote vormen aan dat staatssecretaris Nuis (D66) van Cultuur, namens de overheid een belangrijk financier van het orkest, met ongezouten kritiek kwam. De kritiek van Nuis gold ook het grote aantal buitenlandse tournees. De bewindsman vreesde een eenzijdig op het buitenland gericht prestige met een daarop afgestemd repertoire. Voor De Ruiter, lid van het stichtingsbestuur en iemand die de kritiek van de staatssecretaris deelde, was dit een van de redenen om op te stappen.

Het lijkt in tegenspraak met het voorgaande, maar met Chailly kreeg nieuwe muziek vanaf 1988 een duidelijker profiel in de programmering. Chailly ontpopte zich in zijn eerste Amsterdamse jaren als een publieksvriendelijke pleitbezorger van hedendaagse muziek en nam graag risico's op dat vlak. Minder fortuinlijk waren Chailly's eerste schreden in Amsterdam als Mahlerdirigent. Op initiatief van en in samenspraak met zakelijk directeur Willem Wijnbergen wist de dirigent de traditie op dit belangrijke terrein uiteindelijk toch opnieuw uit te vinden met een strak geregisseerde en omzichtige voorbereiding van Mahlers *Zevende Symfonie*. Deze aanpak was exemplarisch voor de samenwerking van het ondernemende duo Wijnbergen/Chailly. Beiden wisten voort te bouwen op het internationale prestige van het orkest waaraan Mengelberg en Haitink zo'n grote bijdrage hadden geleverd en gingen daar ver in.

Evenals dat van zijn voorgangers Mengelberg, Van Beinum en Haitink eindigde ook het Amsterdamse afscheid van Chailly in tranen. 'Metaalmoetheid' in de relatie tussen dirigent en orkest leidde uiteindelijk tot onenigheid over contractverlenging. Chailly stond per seizoen aanzienlijk meer weken voor het Concertgebouworkest dan Haitink en liet de orkestmusici minder ruimte voor hun eigen artistieke inbreng dan zijn illustere voorganger. De gekwetste maestro koos eieren voor zijn geld en vertrok naar Leipzig. Opnieuw kwam het Concertgebouworkest negatief in de publiciteit. Bovendien was er weinig tijd om een geschikte opvolger aan te trekken. Dat laatste stond in schrill contrast met de opvolgingskwestie ten tijde van Chailly's voorganger Haitink. Destijds werd Chailly als de nieuwe chef-dirigent drie jaar (!) vóór zijn aantreden in Amsterdam aan de pers gepresenteerd.

Met Jansons kreeg het Concertgebouworkest de dirigent die iedereen wilde: wereldberoemd en zonder zelfgenoegzaamheid. Jansons paste naadloos in de nieuwe verhoudingen, waarbij de algemeen directeur en de chef-dirigent opereerden als gelijkwaardige partners. Dankzij het nieuwe directiemodel was de zakelijke leiding beter dan voorheen in staat de condities te

scheppen waarmee de balans tussen artistieke en zakelijke belangen in stand kon worden gehouden. Dit model bleek niet afhankelijk te zijn van personen want het hield tot op heden stand. Niets wijst erop dat dit snel zal veranderen, het oude, nevenschikte directiemodel leek namelijk niet meer van deze tijd. Als harde werker, groot musicus en aimabel mens, wist Jansons met zijn grote verantwoordelijkheidsgevoel en de magie van zijn concerten de grenzen in artistiek opzicht te verleggen. Door zijn artistieke prestaties kon hij de beste mensen aantrekken en zo een topteam creëren. De vaak wat zorgelijke Jansons slaagde er met glans in om de internationale positie van het Concertgebouworkest te herbevestigen. Hij kreeg zelden matige kritieken en recensies. Wel waren zijn programma's over het algemeen minder avontuurlijk dan die van Chailly in zijn eerste jaren.

Directeuren

Een toporkest heeft behoefte aan continuïteit en daar is een organisatie voor nodig. In die organisatie zijn bij het Concertgebouworkest directeuren lang ondergeschikt geweest aan de chef-dirigenten. Hoe ontwikkelde zich de positie van deze directeuren door de jaren heen? En hoe wist de zakelijk leiding de artistieke kwaliteiten van het orkest te borgen en voorwaarden te scheppen voor de verdere artistieke ontplooiing? Om deze vragen te beantwoorden moeten we terug naar de eerste bestuurders van Het Concertgebouw N.V. Onduidelijkheden ten aanzien van bevoegdheden en verantwoordelijkheden leidden van meet af aan tot spanningen tussen dirigent en directeur, tussen artistieke en zakelijke belangen. De chef-dirigent won vrijwel altijd. Opmerkelijk is dat onder directeuren degenen met een muzikale achtergrond het meest bijdroegen aan de successen van het Concertgebouworkest: Hutschenruyter (hoornist), Rudolf Mengelberg (componist, musicoloog), Heuwekemeijer (violist), Wijnbergen (pianist, dirigent), Loot (cellist).

Hutschenruyter was doordrongen van het besef dat een gescheiden exploitatie van gebouw en orkest een noodzakelijke voorwaarde was om op langere termijn als orkest te overleven. Hij zette zich daarnaast in voor de emancipatie van de onderbetaalde orkestmusicus en schreef een notitie over de taken en bevoegdheden van enerzijds de chef-dirigent en anderzijds de directeur. Rudolf Mengelberg leverde met de organisatie van het Mahlerfeest van 1920 een belangrijke bijdrage aan de receptie van het oeuvre van Mahler en de positionering van Amsterdam als internationaal muziekcentrum. Daarnaast stelde hij een scenario op ter voorbereiding van de scheiding van orkest en gebouw, rekening houdend met de wensen van de belangenvereniging van orkestmusici. Het gebouw hield in dit reorganisatieschema de touwtjes stevig in handen.

De voortvarende Heuwekemeijer wist de belangen van het Concertgebouworkest tijdens de splitsing en daarna in goede banen te leiden, met uitzondering van de boedelscheiding die op de lange baan werd geschoven. Enerzijds had hij visionaire ideeën over de toekomst van symfonieorkesten; anderzijds had in zijn vroegere rol als orkestbestuurder niet weten te voorkomen dat het orkest na de scheiding met handen en voeten gebonden bleef aan het gebouw. Directeur Wijnbergen ging als een wervelwind door de organisatie en maakte daarbij veel vijanden. Hij blies het wat ingeslapen kantoor van het Concertgebouworkest nieuw leven in, werkte financiële tekorten in hoog tempo weg en slaagde erin om de orkestinkomsten op te krikken met een intensief tourneebeleid en een vloedgolf van compact discs.

De directeuren Hutschenruyter, Rudolf Mengelberg, Heuwekemeijer en Wijnbergen effenden het pad voor een geleidelijke ontwikkeling naar het sinds 1998 ingevoerde directiemodel met één algemeen directeur, gesecondeerd door een artistiek en een zakelijk manager.¹⁰⁰⁵

¹⁰⁰⁵ In het voorjaar van 2017 kregen de artistieke en zakelijke adjunct-directeur beiden de status van directeur. Zij bleven ressorteren onder de algemeen directeur. In het Engels luiden hun titels *artistic director* respectievelijk *director of business and media*. SAA, toegangsnummer 693 (KCO), notulen vergadering stichtingsbestuur d.d., 30 maart 2017.

Voordeel van dit model was dat conflicten eerst op directieniveau konden worden uitgevochten en niet meteen op het bordje belandden van het stichtingsbestuur. Een bijkomend pluspunt van dit model was een gelijkwaardige verhouding tussen de chef-dirigent en de algemeen directeur. Anders dan het geval was bij Amerikaanse orkesten had het Amsterdamse stichtingsbestuur zijn chef-dirigenten veel ruimte gelaten, wat menigmaal leidde tot bestuurlijke crises. Aan de andere kant was juist de grote artistieke vrijheid voor de chef-dirigenten wellicht een reden om lang bij het orkest te blijven, veel langer dan de meeste directeuren.

Professionalisering

Willem Mengelberg bepaalde de bestuursstructuur. Dit leidde tot spanningen tussen de dirigent en de directeur, een patroon dat vanaf het begin nadrukkelijk zichtbaar was. Anders gezegd: het model Mengelberg werd een repeterende breuk. Zijn opvolger Van Beinum maakte dankbaar gebruik van de dominante positie die de chef-dirigent was toebedeeld. Daarmee bracht hij de directeur en het bestuur in verlegenheid. Dit gold ook voor Haitink. Directie en bestuur waren de regie volkomen kwijt. Chailly – geadoreerd en verwend door het bestuur – was niet alleen veeleisend tegenover het orkest, maar ook jegens directie en kantoorstaf. Hij zag de orkestdirecteur eerder als bediende dan als partner.

De ervaren Loot (1998-2008) was de eerste directeur die dit patroon wist te doorbreken door de chef-dirigent en de algemeen directeur als gelijkwaardige partners met ieder hun eigen verantwoordelijkheden in de organisatie in te bedden. Chailly moest daar aan wennen, maar met de komst van Jansons, in 2004, kreeg het Concertgebouworkest voor het eerst een dirigent die zich dienstbaar opstelde en zijn denken en doen ondergeschikt maakte aan de belangen van het orkest. Natuurlijk, ook Van Beinum en Haitink waren solidair geweest met hun orkestmusici en gingen daar ver in, maar bij Jansons leek dit een tweede natuur te zijn. Hij zag zijn rol als chef-dirigent als iemand die voor zijn mensen zorgde en daarbij zijn artistieke en menselijke principes meebracht. Hij wist deze taakopvatting te combineren met een rigoureuze selectie van muzikaal talent en een compromisloze prestatieverwachting, dit alles binnen de kaders van een meritocratie, waarin individuele capaciteiten en bijdragen aan het klinkend resultaat van het collectief de sociale status van musici bepaalden. In deze combinatie van dienend en veeleisend leiderschap was Jansons uniek.

In de positie van de directeuren vanaf de oprichting van het orkest, zien we een klassieke dialectiek van these, antithese en synthese. De orkestdirecteuren Hutschenruyter en Rudolf Mengelberg opereerden onder auspiciën van de cultuurregents van Het Concertgebouw N.V. in een strakke orde maar zonder veel vrijheid; de directeuren Heuwekemeijer en Wijnbergen namen onder supervisie van het stichtingsbestuur van het verzelfstandigde orkest een vrijheid die nauwelijks grenzen kende; directeur Loot bracht een synthese aan tussen orde en vrijheid en zijn opvolger, fluitist en orkestmanager Raes (2008-heden), zette deze lijn voort. In de betrekkelijk stabiele setting van de afgelopen jaren konden artistieke dromen worden gesponnen en kon muzikale schoonheid worden geschapen terwijl de precare balans tussen zakelijke en artistieke winst niet uit het oog werd verloren.

Kort en goed: sinds de millenniumwisseling zijn directeur en dirigent in de hiërarchie van het orkestbedrijf gelijkwaardige partners. Hun taken en bevoegdheden zijn duidelijk afgebakend. Samen zijn ze verantwoordelijk voor het ‘product’ symfonische muziek. De dirigent is de primaire en centrale autoriteit. Hij heeft het gezag over de orkestmusici; de directeur stuurt een groep ondersteunende werknemers aan op kantoor. De directeur heeft daarnaast het gezag over de orkestmusici waar het niet muzikale zaken betreft, waaronder de arbeidsvoorwaarden. In een directiereglement is de positie van de algemeen directeur ten opzicht van de orkestvereniging geregeld. In deze constellatie zat een belangrijk deel van de professionalisering van de organisatie, een ontwikkeling die een eeuw op zich had laten wachten.

Affaires

Hoe artistieke en zakelijke aspecten op elkaar inwerkten en welke dilemma's zich daarbij voordeden bleek duidelijk uit een aantal conflicten en controverses die het evenwicht tussen orde en vrijheid verstoorden zo niet ontwrichtten. Een rode draad was steeds de onduidelijke afbakening van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen dirigent en directeur en dus tussen artistieke en zakelijke belangen. Telkens was dit aanleiding tot hoog oplopende spanningen, vaak uitmondend in het vertrek van directeuren die wilden vernieuwen en moeite hadden met het doen van concessies, onder wie Hutschenruyter, Heuwekemeijer en Wijnbergen.

Het Concertgebouwconflict van 1903/04 ging gepaard met een felle machtsstrijd tussen chef-dirigent Mengelberg en directeur Hutschenruyter. De opvattingen van de voormalig hoornist Hutschenruyter over beheer, beleid en bestuur bij een vooraanstaand symfonieorkest getuigden van visie. Ze brachten hem in conflict met de dominante Mengelberg en het autocratische bestuur van Het Concertgebouw. Hutschenruyters moed om dit conflict, waarbij de emancipatie van de orkestmusicus in het geding was, ten principale aan te gaan, brak hem uiteindelijk op. Betrokken partijen zagen elkaar vooral als vijanden en de steeds verder oploeiende competentiestrijd kreeg een persoonlijk karakter.

Van een heldere scheidslijn tussen de functies van chef-dirigent en directeur was geen sprake, beiden opereerden eigenmachtig. Een document van Hutschenruyter dat de artistieke en zakelijke belangen afbakende viel bij Mengelberg niet in goede aarde en kon evenmin voorkomen dat zaken uit de hand liepen. Het bestuur ging pal achter de dirigent staan en keerde zich tegen het orkest en daarmee tegen Hutschenruyter die besloot te vertrekken. De trieste balans: een opstand in het orkest, het vertrek van een tiental prominente orkestmusici en van een visionaire directeur. Het conflict werd breed uitgemeten in de pers, gebouw en orkest ver speelden veel van hun *goodwill*.

De competentiestrijd tussen chef-dirigent en directeur speelde opnieuw hoog op tijdens de affaire Heuwekemeijer in 1967. In zijn ambitieuze reorganisatieplan uit 1944 had Heuwekemeijer nog geschreven dat zakelijke belangen ondergeschikt behoren te zijn aan artistieke. Maar in een memorandum dat hij in 1963 op verzoek van het bestuur had opgesteld heette het dat in zaken die behalve artistieke, ook financiële consequenties hadden of bijvoorbeeld lagen op het vlak van contractuele bepalingen met orkestleden of buitenstaanders, de directeur uiteindelijk een beslissende stem had. De ervaren violist en orkestbestuurder Heuwekemeijer getuigde van visie door in te zien dat zich in de naoorlogse decennia tussen de symfonische uitvoeringspraktijk en de traditionele kamermuziek een ensemblecultuur ontwikkelde waarin de eigentijdse muziek kon gedijen, maar een Plan Heuwekemeijer met zijn ingrijpende consequenties kon je een ensemble als het Concertgebouworkest met zijn unieke spelcultuur niet aandoen. De orkestgemeenschap reageerde geschokt. De consequentie van het plan was niet alleen vernieuwing, maar ook uitbreiding van het repertoire met werk voor kamerorkest en kamermuziek. De orkestmusici moesten onder regie van een aan te stellen impresario spelen in allerlei ensembles.

Achteraf realiseerde de vechtersbaas Heuwekemeijer zich dat zijn 'muzikale supermarkt' een brug te ver was voor het Concertgebouworkest. Daarbij hield hij bij het ontwikkelen van zijn beleid te weinig rekening met andere meningen. Hij voegde daar nog aan toe dat hij zich destijds niet realiseerde hoe 'gevaarlijk' het pomenen van een nieuw idee kon zijn. Zijn ideeën riepen steeds meer weerstand op. Er was geen vertrouwensbasis meer en zijn ontslag was onontkoombaar. Een botsing tussen artistieke en zakelijke belangen is overigens niet alleen voorbehouden aan de dirigent en de zakelijk leider. Ook in een nevengeschikt directiemodel kunnen de spanningen hoog oplopen – in dat geval tussen de artistiek en de zakelijk leider.

Tijdens de *clash* tussen zakelijk directeur Wijnbergen en artistiek directeur Zekveld in 1996 stonden zakelijke en artistieke belangen lijnrecht tegenover elkaar. De opportunistische pragmaticus en de bevlogen idealist waren wegens karakterologische verschillen niet tot werkbare compromissen in staat. Wijnbergen ging als een olifant door de porseleinkast terwijl Zekveld, in navolging van artistiek directeur Van Royen, solistisch opereerde. In hun neven-geschiede directiemodel ontbrak een algemeen directeur die beide partijen in toom kon houden en oplossingen kon aandragen. Achteraf gaf Zekveld toe dat de commerciële druk op de mogelijkheden om avontuurlijk te programmeren in Amsterdam nog meeviel vergeleken met andere orkesten. Ook Wijnbergen keerde nadien op zijn schreden terug. Hij was naar eigen zeggen emotioneel niet volwassen genoeg om rustig en consistent te werken. Daarmee trad hij in de voetsporen van Heuwekemeijer die na zijn demise ook aan zelfreflectie had gedaan. De affaire Wijnbergen/Zekveld laat zien dat het ondernemerschap bij het Concertgebouw-orkest was doorgeschooten als reactie op een lange periode van bevoogding en paternalisme. Van 1888 tot 1952 waren de cultuurregents van Het Concertgebouw N.V. eindverantwoordelijk geweest en van 1952 tot 1992 was het orkest voor allerlei praktische zaken afhankelijk van het gebouw. De naoorlogse subsidiesystematiek van tekortfinanciering had initiatieven tot ondernemerschap verder de kop ingedrukt. Intussen was het orkest rond 1990 door een combinatie van bezuinigingen bij de overheid en administratieve wanorde bij het gebouw in zakelijk opzicht door het oog van de naald gekropen. Alles overwegende is het nu duidelijk geworden dat de professionalisering van de orkesttop onderleiding van algemeen directeur Loot en chef-dirigent Jansons van grote invloed is geweest op de ontplooiingsmogelijkheden van het Concertgebouw-orkest als Amsterdams orkest en *global player*.

Dilemma's

Daarmee waren niet alle problemen de wereld uit want het orkest worstelde nog met andere hoofdbrekens. Om te beginnen bleef de Wet van Baumol het orkest als een medogenloze sluipmoordenaar achtervolgen. Baumol analyseerde dat bij uitvoeringen van dans, toneel en symfonische muziek de tekorten sneller stegen dan in andere sectoren omdat in de podiumkunsten nauwelijks geprofiteerd werd van arbeidsbesparing als gevolg van mechanisering en automatisering. Een symfonie uitvoeren vergde nu eenmaal een vaste bezetting en een bepaalde tijdsduur. Tegelijkertijd gingen de lonen en salarissen omhoog, ook in de podiumkunsten. Het bleek lastig om deze nadelige effecten van Baumol te verzachten.

Voorts bleven de salarissen bij het Concertgebouw-orkest structureel achter bij die van top-orkesten in het buitenland. Tegelijkertijd waren de artistieke eisen die aan orkestmusici door orkesten van de buitencategorie werden gesteld in Amsterdam zeker niet lager dan die in Berlijn of Boston. Net als Baumol een grote handicap. Het Concertgebouw-orkest is een smeltkroes met musici, het orkest telt een twintigtal nationaliteiten. Veel orkestmusici waarderen de Amsterdamse orkestdemocratie, de bijzondere akoestiek van Het Concertgebouw en het feit dat de Stichting Donateurs van het orkest menig musicus in staat stelt om een kostbaar bruikleeninstrument te bespelen. Het is echter de vraag of deze 'secundaire arbeidsvoorwaarden' op termijn zullen opwegen tegen de kennelijk onoverbrugbare salariskloof.

Ten slotte bleek het uitvoeren van nieuwe muziek, een van de kwaliteiten van het Concertgebouw-orkest, telkens onrendabel. Het orkest moest risico's nemen om het verwende Amsterdamse publiek in dit opzicht te bedienen. Tegelijkertijd diende het Concertgebouw-orkest rekening te houden met zijn buitenlandse publiek. Over de landsgrenzen waren de smaken en voorkeuren van het publiek doorgaans behoudender. Bovendien wilden directies van buitenlandse zalen zoveel mogelijk plaatsen verkopen en dat lukte beter met Beethoven dan met Berio. Bij elkaar opgeteld is maar één slotconclusie mogelijk: het Concertgebouw-orkest zal zakelijk gezien tot in lengte van dagen een zorgenkindje blijven.