

‘Ik heb als leider één groot gebrek’

Natuurlijk heeft kunst een maatschappelijk belang, zegt Ivo van Hove van Toneelgroep Amsterdam. ‘Je betaalt een kaartje om Macbeth kinderen te zien vermoorden. In de realiteit zou je zo iets liever niet zien, in het theater wel.’ Een gesprek over kunst, leiderschap en het leiderschap in de kunst. Deel 4 van een serie.

Door **Pieter Broertjes** en **Wilma de Rek**

Onder het motto ‘Nederland schreeuwt om cultuur’ werd vorig weekend geprotesteerd tegen de bezuinigingsplannen van het kabinet-Rutte. Ivo van Hove, regisseur en directeur van Toneelgroep Amsterdam —morgen gaat zijn *Kinderen van de Zon* in première — heeft uit de grond van zijn hart meegeprotesteerd. Maar hij heeft zich ook gestoord aan de kakofonie van lawaai en van meningen. ‘We gaan over leiderschap praten, hè. Nu: in de kunsten ontbreekt het volledig aan leiderschap. Iedereen roept maar wat, we kakelen eindeloos door elkaar heen, mensen raken geëmotioneerd. En die boer uit Drenthe ziet dat ’s avonds op televisie aan, en denkt bij zichzelf: wat een zot gedoe.’

Wie zou de leiding moeten nemen?

‘In België is op dit moment hetzelfde aan de hand, er wordt ook bezuinigd op cultuur. Daar stond Eric Antonis op. Eric Antonis is directeur van een theater geweest, hij heeft Het Zuidelijk Toneel geleid en hij was wethouder cultuur in Antwerpen. Hij kent de kunstwereld en ook de politieke wereld. Eric Antonis stond op en voerde het woord, *presidentieel*, zoals ik dat noem. Hij was kritisch tegenover de sector en kritisch tegenover de politiek, en hij sprak in een taal die helder en duidelijk was en die door iedereen begrepen kon worden. Zo iemand dus.

‘Op een gegeven moment had een mevrouw van het Ballet van Vlaanderen met grote emotie op het *Journal* gezegd hoe groot hun internationale reputatie wel was. En Eric zei, gortdroog: ‘Als ik denk aan de internationale reputatie van de dans in Vlaanderen, dan denk ik aan Anne Teresa de Keersmaeker. Dan denk ik aan Alain Platel. Maar ik denk niet aan het Ballet van Vlaanderen.’ Zo dacht iedereen erover, maar je moet het wel durven benoemen. Eric Antonis durfde dat. In Nederland ontbreekt het aan zo iemand. We hebben een heleboel besturen en raden van toezicht en raden voor cultuur, maar we missen een leider.’

U heeft de voorgenomen bezuinigingen op kunst een ‘daad van politieke terreur’ genoemd.

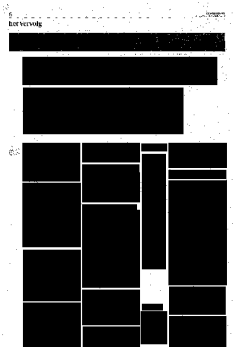
‘Ik ben over het algemeen gematigd in dat soort dingen. Toen de vakbond FNV in september al protesten organiseerde, was ik daarop enorm tegen, ik heb ook niet ondertekend. Maar toen kwam het regeerakkoord. Ik las de eerste zin over de cultuur, en daar stond dat men allerlei maatregelen ging treffen ‘om de kwaliteit van de cultuur te verbeteren’. Dat vond ik zo’n verschrikkelijk cynische zin, als je leest wat er ver-

derop staat. Het komt erop neer dat eenderde van wat er aan podiumkunsten bestaat, zal moeten verdwijnen — misschien meer. Het cynische is de inhoudelijkheid die er zogenaamd aan ten grondslag ligt. Alsof al die maatregelen allemaal dienen om de kwaliteit te verbeteren. Terwijl er in werkelijkheid sprake is van een duidelijke politieke opzet. Het kabinet bestaat uit partijen die kunst en cultuur als iets minderwaardigs beschouwen, maatschappelijk gezien.’

Toneelgroep Amsterdam krijgt 6,8 miljoen euro subsidie per jaar. Wat is jullie maatschappelijk belang?

‘Ik heb daarover eerder gesproken, tijdens de Machiavellilezing in Den Haag: waarom is kunst belangrijk? Ik geloof dat de politiek zich op rationeel niveau moet bezighouden met de samenleving. Maar een mens is niet alleen maar rationaliteit. Een mens is niet alleen maar wetten. Een mens is ook irrationaliteit, een stuk dier. En ik geloof dat de kunst een perfecte plek is om die irrationele krachten, die in elk mens — hoe geciviliseerd ook — aanwezig zijn, te botvieren. Je betaalt een kaartje om Macbeth kinderen te zien vermoorden. In de realiteit zou je zo iets liever niet zien, in het theater wel.

‘Wat er met onze samenleving aan de hand is, is dat de irrationaliteit meer en meer in die politiek is terecht gekomen. Er zijn veel populistische partijen ontstaan, die zich nu juist op die irrationele krachten enten. Die het ongenoegen annexeren, en daarmee het volk het gevoel geven dat ze vertegenwoordigd worden. Ik vind dat een heel slechte zaak. Ik denk dat de politiek rationeel leiding moet geven aan een samenleving, de samenleving in banen moet leiden, paal en perk moet stellen.’



Mag de politiek zich wel met kunst bemoeien? Hier gold lang het Thorbecke-adagium: de politiek faciliteert, maar houdt zich verder overal buiten.

'Ik zou er persoonlijk geen probleem mee hebben om rechtstreeks met de wethouder cultuur te onderhandelen. We werken nu met tussenschijven, via de Raad voor Cultuur, maar er zijn ook andere systemen. Als je in Duitsland een stadstheater leidt, heb je een rechtstreekse band met je wethouder. Er zijn ook daar akelige voorbeelden van hoe dat fout kan gaan - in Hamburg heeft een wethouder het Schauspielhaus om zeep geholpen - maar meestal gaat het erg goed, juist vanwege die directe band tussen het gezelschap en de politiek.'

Heeft de kunst zelf kansen laten liggen op het gebied van financiën?

'Er is heel veel gebeurd, het ondernemerschap heeft juist een enorme vlucht genomen. Maar het kan natuurlijk altijd beter. Ik ben zeven jaar directeur geweest van het Holland Festival, en ik heb zeven jaar geweten hoe moeilijk het is om er een sponsor voor te vinden. Een serieuze sponsor hè, geen habbekrats. Het was niet eens moeilijk; het was onmogelijk. Kunst en cultuur, dát soort kunst en cultuur, daar heerst altijd een beetje koudwatervrees voor. Het Concertgebouw ligt weer gemakkelijker. Als daar de Vijfde van Beethoven wordt uitgevoerd, is het de ene keer wat lelijker of mooier dan de andere keer, maar de noten worden allemaal wel gespeeld. In de schouwburg in Amsterdam waren dit jaar drie Hamlets te zien, en ze waren alle drie totaal verschillend.

'Ik denk dat we één kans hebben gemist. En dat is dat de versplintering te groot is. De vorige regering had de slogan 'meer voor minder'; er moest meer geld naar minder instellingen. Dat is in de praktijk niet gelukt, maar ik ben er wel enorm voor. Als ik eerlijk ben: ik denk dat er van alles te veel is. Te veel gezelschappen, jawel; ook te veel toneelgezelschappen. Daar zou veel meer kunnen worden samengewerkt. Dat dat niet is gebeurd, heeft volgens mij nog altijd te maken met de nasleep van de Aktie Tomaat in de jaren zestig. Ik meen dat. Daar is in de kunst en cultuur een mentaliteit ontstaan van 'laat duizend bloemen bloeien'. Ik zeg: 'Nee, de bloempjes die niet goed genoeg zijn, die moeten niet bloeien. Die moeten gesnoeid worden.'

De PVV vindt kunst een elitaire linkse hobby.

'Wat is elitair? Voetbal is ook elitair. En je ziet in de kunst veel liberalen, in de raden van toezicht en dergelijke. Onder de mensen die op de PVV stemmen, zijn misschien veel mensen die kunst en cultuur niks vinden. Dat vind ik ook helemaal niet erg, niet iedereen moet alles leuk vinden. Er zijn ook dingen die ik niet leuk vind. Ik ga nooit naar musea bijvoorbeeld, daar heb ik last mee, ik moet meteen op een bank gaan zitten want zodra ik binnenkom ben ik moe. Het is een teveel aan kunstprikkels. Terwijl ik dat niet heb in muziek, niet in theater, niet in film, nergens. Alleen in musea. Ik kan geen museum doorstaan.'

In 2000 werd Ivo van Hove door het bestuur van Toneelgroep Amsterdam gevraagd artistiek directeur Gerardjan Rijnders en zakelijk leider Gerrit Korthals Altes op te volgen. Van Hove had jarenlang met veel succes Het Zuidelijk Toneel geleid en was op dat moment directeur van het Holland Festival, wat hij tot 2004 wilde blijven. Een deel van de acteurs voelde zich gepasseerd toen het bestuur in juni de benoeming van Van Hove bekendmaakte. Van Hove maakte zijn regiedebuut met *The Massacre at Paris* van Christopher Marlowe, dat door publiek en pers matig werd ontvangen. De weerstand tegen Van Hove groeide. Van Hove: 'Ik vond twee aparte functies handhaven het slechtste wat je kunt doen. Wat levert het op? Wat voegt het toe? Niets! Het kost alleen maar veel geld. Het levert alleen maar twee mensen op die ruzie met elkaar kunnen krijgen, die het niet eens

zijn over een aantal zaken.'

Er was veel weerstand tegen, en die ging ook niet weg. 'Ik had zo gehoopt dat ik hier nooit meer over zou hoeven spreken.'

Eén keertje nog.

'Gerardjan Rijnders was mijn voorganger, die had het elf jaar gedaan. Het gezelschap wilde op de oude voet doorgaan, het bestuur had een andere koers gekozen en had mij binnengehaald. Dat heeft enorm veel spanning gecreëerd. Ik wist van die voorgeschiedenis weinig af, ik heb dat veel later ontdekt. En ik heb toen de grote fout gemaakt om voor de troepen uit te gaan lopen. Zo van: 'Jongens! Ik ben zo enthousiast! En ik zie het zo goed en we hebben zulke fantastische plannen! Volg maar!' Dat doen ze natuurlijk niet. Dan gaat iedereen met de hakken in het zand.

'Ik zat hier drie jaar toen de boel ontplofte. Drie jaren van spanning kwamen samen, ik werd enorm aangevallen. Er ontstond een ronduit grimmige sfeer rond mijn functioneren. De media deden gretig mee. Ik werd over de grachten door een camera van AT5 achtervolgd tot bij mij thuis. Het was net als in de politiek; een vergadering was nog niet gedaan, of de inhoud was al door-gesmeest naar journalisten.

'Ik moet toegeven: in eerste instantie was ik daar letterlijk totaal knock out van. Dat was ik in mijn hele leven daarvoor nog nooit geweest; het zal, hoop ik, ook nooit meer gebeuren. De situatie leek echt uitzichtloos. Toen ben ik even weggegaan uit Amsterdam, een paar dagen naar Antwerpen, even letterlijk bekomen. Ik ben gaan nadenken, dingen gaan opschrijven; vervolgens heb ik iemand van buiten gevraagd om te onderzoeken of de situatie bij Toneelgroep Amsterdam nog leefbaar en werkbaar was. Die man is gesprekken gaan voeren, met de acteurs, met mij.

'Ik zat midden in een repetitieperiode, met een aantal van de mensen die de hevigste frontale aanvallers waren. En ik ben, nadat ik uit Antwerpen was teruggekomen, op maandag het repetitielokaal ingestapt. Ik heb niets gezegd en begon gewoon te registreren. Al die spanningen hield ik erbuiten. Er werd niet één kleine opmerking gemaakt, niets: die vijf of zes uur durende repetitie ging het alleen over het stuk.'

Had u daar van tevoren over nagedacht?

'Nee. Dat kun je niet. Het was intuïtie. Maar tegelijkertijd begon dat traject van die gesprekken. Dus voor en na de repetities werden er met hoge speed gesprekken gevoerd door die man, met de acteurs, met de techniek. Ik heb ondertussen mijn rug recht gehouden. Ik heb geïncasseerd. Soms moet je dat hè, zoals Cassius Clay in dat gevecht met George Foreman in Zaïre. Je ziet Cassius Clay een aantal ronden in de ringen hangen, en dan verandert hij plotseling van tactiek.'

Wat was de winst? Wat heeft het geleerd?

'Ik heb geleerd dat mensen het verwarrend vonden dat ik enerzijds de regisseur was, die na een repetitie met ze in het café stond, en anderzijds de directeur. Ik weet nu dat ik intern heel duidelijk moet maken op welk moment ik met welke pet op zit. Er lopen hier ongeveer 150 mensen rond en die zijn allemaal heel verschillend, je hebt een technische ploeg, mensen van het secretariaat, acteurs, regisseurs. Die moet je allemaal op een andere manier benaderen. Het is heel moeilijk om eenduidig te communiceren met iedereen. Als je mij een dag volgt, dan zie je heel veel verschillende Ivo van Hoves. 'Ik wil het nooit meer meemaken, maar ik ben wel een betere leider geworden. Ik heb als leider één groot gebrek, dat is dat ik niet een heel sociaal iemand ben. Ik heb een enorm schuchtere kant. Schuchter en nukkig. Ik kan te veel in mezelf zijn, knorrig zijn. Het is iets duaals. Zet mij voor duizend mensen en ik heb geen angst. Ook in een repetitie, waar ter wereld ook, met welke groten der aarde ook: geen angst. Maar ik heb tegelijk die schuchtere kant. En eigenlijk vind ik dat ik dat van mezelf niet mag ac-

cepteren, in mijn functie.'

Waarom niet?

'Dat vind ik. Ik denk dat heel veel leiders schuchter zijn, maar je moet daarmee leren omgaan, mensen mogen er geen last van hebben. Ik vind dat ik gewoon als leidinggevende moet kunnen functioneren; daar hebben de mensen hier recht op. En ik heb gevoeld dat ik daar echt progressie in kon maken. Bijvoorbeeld door mij nog beter te omringen met mensen die wel sociaal zijn. Als je een gebrek hebt, kun je andere mensen kiezen die in jouw gebrek juist uitblinken. Ik ben er beter op gaan letten dat ik open en transparant ben. Transparantie en openheid zijn heel belangrijk voor een leider. Als medewerkers voor de tiende keer dezelfde vraag stellen, moet je bereid zijn er voor de tiende keer op te antwoorden.

'Ik weet nu dat ik visie en bezieling moet koppelen aan transparante communicatie, en niet eenmalig maar meermaals. En dat ik altijd naar iedereen moet luisteren; niemand uitgezonderd. Maar ik vind van mezelf altijd dat ik beter kan, ik denk steeds: waarom heb je dat nou weer op die manier gedaan? Ik ben natuurlijk ook heftig, een beetje te heftig soms, dus ik maak me wel eens kwaad. En dan denk ik daarna: totaal zinloos.'

Hoe gaat dat in uw andere functie, als regisseur?

'Oh, maar als regisseur heb ik die problemen niet. Dan laat ik bij ieder zijn eigen zaad tot bloei komen. Dat gaat vanzelf. Als regisseur heb ik geen methode en geen leiderschapstheorieën. Ik behandel iedereen anders. Dat is mijn kracht: iedereen tot zijn recht te laten komen. Ik snauw niemand af, ik zet ze op scherp, dan komt de rest vanzelf. Ik beseft dat ik met de beste mensen werk. En ik weet ook dat ik zelf niet op dat toneel sta. Als zij spelen, zit ik thuis. Daarom is dat groepsproces zo belangrijk. In de laatste week voor een voorstelling neem ik de meeste besluiten. Dat vinden de mensen fijn, dat verwachten ze van me.'

Heeft u vrienden bij Toneelgroep Amsterdam?

'Vrienden heb je voor mij op minder dan één hand. Misschien ben ik daar een ouwe Belg in. Een vriend is iemand die je belt als je diep in de shit zit. Echte vriendschap, zoals ik nu benoem, heb ik niet onder die acteurs. Wel mensen met wie ik heel goed kan opschieten, met wie ik heel graag een glas drink.

'Maar Jan, mijn partner, werkt hier. Hij is hoofd van de afdeling vormgeving en maakt de decors. Dat is in het begin wel eens lastig geweest. In die moeilijke periode is ook hier veel over gesproken en sindsdien weet iedereen: Jan en ik, wij zijn niet twee handen op één buik. Ik praat thuis niet over de dingen die in het managementteam aan de orde komen.'

Wanneer wist u dat u het leuk vond ergens de baas van te zijn?

'Altijd, geloof ik. Ik speelde als kind al de baas over mijn twee broertjes. Ik was de oudste en ik beheerde de Suskes en Wiskes. Die had ik helemaal geordend en mijn broertjes mochten die komen lenen in mijn bibliotheek. Mijn vader was ook wel een leidertype. Hij was apotheker in Kwaadmechelen, een klein dorpje met 2.000 inwoners - toeschouwers wilde ik bijna zeggen. Hij was een man van aanzien, die op zondag na de kerk naar het dorpscafé ging en daar met elke mijnwerker en landbouwer en arbeider sprak. Wat ik aan sociale vaardigheden te kort heb, had hij in overvloed. Ik ben op dat vlak eerder mijn moeder.

'Op school was ik van heel veel initiatieven de aanstuurder. Ik zat op een katholiek jongensinternaat. Onder de leraren zaten natuurlijk ook mensen die mij leiding gaven, die me een richting hebben opgestuurd, bewust of onbewust. Uiteindelijk gaat het om de mensen die je voor het eerst met iets in aanraking brengen. Ik weet dat ik op mijn 15de *Dood in Venetië* zag; die film had een enorme impact op me. Rond die tijd ging ik ook naar *A Clockwork Orange* van Stanley Kubrick; dat heeft

me voor mijn leven geschokt, maar op een positieve manier. Toen ik 12 was kregen wij les over de atoombom. Ik heb daar drie nachten niet van geslapen.'

Je hoort vandaag de dag nare verhalen over jongensinternen.

'Ik ben er zes jaar geweest, van mijn 11de tot mijn 18de. Aan het begin vond ik het verschrikkelijk, later heb ik er een mooie tijd gehad. Ik beweer dat ik daar het leven al een keer helemaal geleefd heb. Met alles erop en eraan, met voor- en tegenspoed. En daar ben ik heel dankbaar voor. Natuurlijk, op het moment dat je diep in het verdriet zit, is het verschrikkelijk. Maar ik ben er achteraf superblij om. Superblij.

'Ik weet, er zijn mensen met andere ervaringen. Ik heb ook wel alles meegemaakt wat dat betreft. Ik ben toen ik 15 was ondervraagd door de BOB, de Bijzondere Opsporings Brigade, wegens een pedofiliezaak. Ik heb tegen die BOB niet gelogen, maar ik heb ook niet de waarheid gezegd. Omdat ik vond dat ik dat niet kon doen. Dan moest ik mensen verlinken. Zo sta ik nog altijd wel in het leven: ik leg een grote vorm van trouw aan de dag. Ik apprecieer dat zelf erg en ik vind dat ik dat ook verplicht ben aan anderen. Iemand verraden, dat zal ik niet zo snel doen. Ik ben heel loyaal.'

Hoort dat bij een leider?

'Ik vind van wel, maar je moet natuurlijk wel weten waar de grenzen zijn. Ik ben nu 20 jaar directeur en je zult in die 20 jaar niet veel ontslagen zien. Je moet er altijd van uitgaan dat iedereen het beste met het bedrijf voorheeft. Maar soms kan het natuurlijk zijn dat iemand een grens overschrijdt, en dan ben ik wel hard. Ik heb een keer iemand ontslagen bij Het Zuidelijk Toneel die echt niet goed functioneerde. Heel lang bleef ik hem ondersteunen, tot hij een misstap maakte - het had met geldverduistering te maken - die echt te ver ging. Ik was 32, ik zat kotsend in de auto op weg naar Eindhoven, maar ik heb hem wel ontslagen.'

Straks moet u misschien weer mensen ontslaan, vanwege de bezuinigingen.

'Jean-Luc Dehaene zegt altijd: ik antwoord niet op hypothetische vragen. Als/dan, daar denk ik niet aan. Dan kun je niet functioneren.'

Heeft een leider een maximale houdbaarheidsdatum?

'In mijn vak moet je niet te snel opstappen. Ik ben de regisseur, ik maak het kernproduct, samen met andere regisseurs. Ik ken Toneelgroep Amsterdam nu van binnen en van buiten. Toen ik bij Het Zuidelijk Toneel wegging, was dat omdat Toneelgroep Amsterdam langskwam. Ik heb daar toen geen twee seconden over hoeven nadenken. Als je over dat soort beslissingen moet gaan nadenken, is dat meestal omdat je wilt weten waarom je het niet gaat doen.'

Als regisseur heb ik geen methode en geen leiderschapstheorieën. Ik behandel iedereen anders

Ivo van Hove

De Vlaming Ivo van Hove (Kwaadmechelen, 1958) studeerde drie jaar rechten en ging daarna een regieopleiding volgen bij het Rijksinstituut voor Toneel en Culturele Spreiding. Hij was in de jaren negentig een van de jonge Vlamingen uit de school van toneelpedagoog Dora van der Groen. Van Hove richtte Akt op, dat later Akt Verticaal ging heten. In 1990 werd hij artistiek leider bij Het Zuidelijk Toneel. In 1998 werd hij daarnaast directeur van het Holland Festival. Op 1 januari 2001 verruilde Van Hove Het Zuidelijk Toneel voor Toneelgroep Amsterdam. Ivo van Hove woont samen met Jan Versweyveld, scenograaf bij Toneelgroep Amsterdam. Morgen gaat onder zijn regie *Kinderen van de Zon* in première, in 1905 geschreven door Maxim Gorki, over een groep intellectuelen die visionaire ideeën ontwikkelt over de maakbaarheid van de mens, maar de concrete noden nauwelijks ziet.

Inkomen

'Ruim onder de balken-
endenorm.'

Wat doe je met je geld?

'Niks bijzonders. Ik heb
geen enkele hobby. Dat
is heel erg, met name
voor later. Sporten vind
ik saai.'



'Toen ik hier kwam, heb ik geïntroduceerd dat bij Toneel-
groep Amsterdam elke dag een verse lunch wordt ge-
kookt. Misschien is dat mijn Vlaamse invloed. Samen eten,
goed eten dan hè, is een enorm bindende factor. Bij de
lunch komt iedereen samen en nemen we alles door. Elke
dag. Het is voor de sfeer heel erg belangrijk.'

'Iedereen hier weet dat ik een klein beetje ochtendhumeur
heb. Om 9 uur kan ik al wel goed werken, maar ik kan dan
nog niet aan andere mensen geven. Dus vergaderingen be-
ginnen altijd pas om half tien.'



Ivo ten Hove: 'Een mens is ook irrationaliteit, een stuk dier.'

Foto Guus Dubbelman / de Volkskrant