

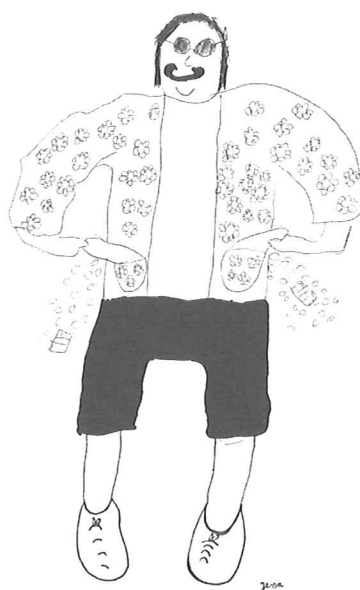
geen centen heeft voor een zakelijk leider, zal hij even zelf die rol moeten spelen.

Voor een vlotte artistieke distributie speelt uiteraard het geloof in kwaliteit een centrale rol. Niets zal verkocht worden indien het niet als goed of potentievol wordt ervaren. Dat deze perceptie op een *common sense* berust is een 'oude koe'. En dat de pers hier een belangrijke rol in speelt, wisten we al een tijdje. Ze kunnen iets hypen of 'minder goed onthalen' – echt kraken gebeurt tegenwoordig namelijk nog maar zelden. Op het terrein van de publieke opinie kan de zakelijk leider, eventueel bijgestaan door een persverantwoordelijke, nu al zijn eerste zetten wagen. Zo kan hij zelf wat discursieve aandacht genereren door gewillige critici voor een interview aan te spreken. Als de recensenten netjes blijven, krijgen ze daarenboven wel eens de exclusieve eer om een repetitie bij te wonen. En, indien dat nog niet genoeg is, behoort een snoepreisje naar een buitenlandse première ook nog tot het aanbod. De pers moet inderdaad zo goed mogelijk gesoigneerd worden. Indien ze echter koppig blijft 'nee' schudden, kan de zakelijk leider tenslotte nog 'media-buying' overwegen. Waarom zou men geen artikels of interviews kunnen kopen? Met zo een *die-hard*-marketingstrategie slaat de zakelijke entourage alvast de laatste bodem weg onder een goed bedoelde recensentendeontologie.

Discursieve zetten hebben vervolgens een weerslag op de verkoop. Interessant is dat hier een vertragingseffect op zit. Bij grote gezelschappen ligt de tournee bijvoorbeeld al lang op voorhand vast. In geval van een slechte voorstelling, gaat de verkoop dan gewoon door. De weerslag van discursieve afstraffingen ondervindt de kunstenaar pas een seizoen later, ook al is de nieuwe voorstelling dan wel van hoogstaande kwaliteit. Eveneens voor jonge of minder bekende podiumartiesten werkt dit vertragingseffect, maar dan in omgekeerde richting. Meestal neemt de afzetmarkt hier een afwachende houding aan. Wanneer een jonge kunstenaar een goed product aflevert, hebben vele schouwburgen of culturele centra hun seizoenprogramma al vastliggen. De artiest kan dus niet meer aan bod komen, of hij moet een jaar wachten. Het omschreven vertragingseffect heeft natuurlijk alles te maken met de commerciële wetten van een markt die op zekerheid speelt. Zoals iedereen weet, gebeurt het zogenaamde blind boeken veel gemakkelijker voor gezelschappen die zich al bewezen hebben, dan voor beginnelingen. Het investeringsrisico is namelijk groter voor de laatsten.

De kunst van de zakelijk leider bestaat er nu in om marktfluctuaties ofwel te negeren ofwel te stabiliseren. Negeren kan alleen maar

wanneer de artiest in zekere mate onafhankelijk is van de marktvraag. Het hoeft geen betoog dat subsidies hierin een cruciale rol spelen. De kunstenaar kan een artistieke bedrijvigheid aanhouden die hoger ligt dan de vraag uit een louter commerciële markt. Daarenboven kan de zakelijk leider de uitkoopsom drukken via subsidies, waardoor de vraag naar het artistiek product eventueel toeneemt. Anderzijds kan een poging ondernomen worden om de marktvraag tijdelijk te stabiliseren door langdurige (coproductie)overeenkomsten te sluiten; zoals bijvoorbeeld Rosas en de Muntscouwburg of Ultima Vez en de kvs. De 'afname' wordt dan voor een bepaalde termijn verzekerd. Een ander kunstje tot stabilisatie is



kartelvorming. De zakelijk leider sluit in dat geval een deal met verschillende schouwburgen, festivals,... voor een langdurige afname. Betrokken programmatoren spreken onderling af dat ze voorstellingen van een specifiek artiest of artiesten voor een langere periode blijven steunen en tonen. Dikwijls houdt deze overeenkomst echter ook in dat de kunstenaar niet in de nabije omgeving van de betrokken schouwburgen optreedt. Op die manier leggen ze de vrije concurrentie op de artistieke markt voor een tijd aan banden. Het gaat hier om een praktijk die onder meer Hugo De Greef met het Kaaitheater en verschillende buitenlandse schouwburgen uitwerkte. Tegenwoordig rusten verschillende gezelschappen op zo een (inter)nationale verankering.

Een gedreven zakelijk leider kan dus via deals de wetten van de vrije markt gedeeltelijk ontlopen. Het gaat om een ietwat vreemde praktijk, die echter vaak noodzakelijk is om een

beginnende kunstenaar te laten overleven. Maar de inkapseling in zo een sociaal netwerk laat ook zien dat zogenaamde 'artistieke kwaliteit' niet alles is. Dikwijls wordt die kwaliteit pas ontdekt wanneer het publiek verschillende keren met de eigenzinnige taal van een kunstenaar geconfronteerd wordt. Het oog vraagt om training en een zakelijk leider kan er duidelijk voor zorgen dat die training haar tijd krijgt. Wanneer de podiumkunstenaar dan uiteindelijk staat 'waar hij moet staan' wordt zijn of haar artistieke kwaliteit in toenemende mate gezien als een onomkeerbaar feit. De kwaliteit wordt dus mee gecreëerd door de verankering in een distributienetwerk. Liefst buitenlandse belangrijke schouwburgen en festivals gelden als een institutionele garantie voor zijn 'geniale scheppingskracht'. Een weidse artistieke erkenning dankt de kunstenaar echter ten dele aan de constructiearbeid van een toegewijd zakelijk leider. Door dit constructie-iets wat te verdringen blijft het aura en het kwaliteitslabel van (inter)nationaal gevalideerde kunst bewaard. De Franse filosoof-etnograaf Bruno Latour merkte echter ooit op dat 'zelfs een lang netwerk op alle punten lokaal blijft'. Het hoog in het vaandel gedragen universalisme en de koppeling hiervan aan een 'objectieve' artistieke kwaliteit, moeten we dan ook in zekere mate relativeren. Zo beschikken enkele internationaal erkende kunstenaars nu eenmaal over een vaste afzetmarkt waar ze geregeld terugkeren. Als ze buiten dit netwerk vallen of enkele schakels hierbinnen verdwijnen, houdt hun 'universele kwaliteit' helaas op te bestaan. Internationale erkenning gaat dus gepaard met heel wat negotiëren. De artiest staat zeker niet 'zomaar ineens' op de belangrijkste podia. De credibiliteit van de zakelijk leider hangt nu af van het succes op de markt en het netwerk waarover hij beschikt. De zakelijke leiding kan also een belangrijk aandeel sociaal kapitaal binnen het gezelschap sluizen.

Ten slotte rest de manager – laten we hem zo maar even noemen – nog een andere strategie om de sector te bespelen. Hij kan namelijk symbolische gokken wagen. De bemiddelaar doet bijvoorbeeld risicovolle investeringen door onder de prijs – of eventueel zonder prijs – op belangrijke podia te geraken. Zo kan hij ook het imago of de 'exclusiviteit' van de artiest mee bepalen via de keuze van specifieke speelplaatsen. Uiteraard kan de zakelijk leider deze selectiviteit slechts hanteren wanneer de vraag groter is dan het aanbod. Pas op dat moment kan een gerichte symbolische markt-speculatie de identiteit van de kunstenaar mee vorm geven. De marktstrategie bepaalt dus mee het artistieke aura, maar reguleert eveneens de economische waarde.