



# 'KUNST IN TOPVORM'

## Verbinden van ruimte, sfeer en organisatie

door René Weijers



**“Teken eens wat en maak er wat moois van.” Dat was min of meer de vraag van burgemeester Gerrit Brokx aan architect Jo Coenen in 1987. Die opdracht markeerde de start van een creatief proces voor het bijeenbrengen van kunstopleidingen in Tilburg. In een gesprek tussen Rien van der Vleuten, algemeen directeur van de Fontys Hogeschool voor de Kunsten (FHK), architect Jo Coenen en René Weijers, organisatieadviseur, gaan we op zoek naar verbindende visies en opvattingen over ruimte, sfeer, organisatie en vormgeving. We treffen elkaar in het architectenbureau van Jo Coenen, in de door hem ontworpen wijk Céramique in Maastricht.**

### Kunstradities en organisatieontwikkeling

In de afgelopen twintig jaar is een geleidelijke concentratie van kunstopleidingen gerealiseerd voor 1500 studenten uit binnen- en buitenland: musici, dramaturgen, architecten, stedenbouwers, dansers, rockers, en beeldend kunstenaars. Burgemeester Brokx greep destijds de kans aan om de kunstopleidingen aan de stadsschouwburg te koppelen en tegelijkertijd een concertzaal voor Tilburg te realiseren. De stichting Kunstcluster verenigde de intenties van Katholieke Leergangen (later Fontys) en de gemeente Tilburg.

De Hogeschool maakt nu een nieuwe fase in de ontwikkeling van de organisatie door. Zoals bekend staat de culturele sector in Nederland aan de vooravond van ingrijpende bezuinigingen. Ook de opleidingen in het kunstonderwijs worden erdoor getroffen. De FHK anticipeert daarop met een vernieuwd strategisch profiel onder de titel *Minder en meer*: een scherpere focus in de artistieke profilering en tegelijkertijd een innovatieve ambitie. Het ontwikkelen van een daarbij passende organisatorische vormgeving is nu volop aan de gang en houdt de gemoederen flink bezig. Hoe zorgen we ervoor dat de verscheidenheid in de kunstradities op een inspirerende manier wordt verbonden met de behoefte aan sturing, leiderschap, spelregels en transparantie van de processen? De FHK leidt docenten op voor de kunstsector en verzorgt daarnaast uitvoerende opleidingen. De wisselwerking daartussen is van vitaal belang voor de verbinding tussen de FHK en haar omgeving.

### Innovatie en verbinding

Het door Jo Coenen bedachte en ontworpen gebouw representeert fysiek de gedachte van innovatie en verbinding. Hij refereert aan de oorsprong van de eerste ideeën. Aanvankelijk ging het om het bij elkaar brengen van de Concertzaal, het Conservatorium en de Dansacademie. Conservatorium en Dansacademie waren op dat moment gehuisvest in een oud klooster aan de rand van Tilburg, Het Cenakel. De lessen van de Dansacademie vonden plaats in zogenoemde romneyloodsen en ook het Conservatorium verdiende een nieuw gebouw. Later kwam de Schouwburg erbij en vervolgens de ruimten voor de Academie voor architectuur en stedenbouw. “Een kunstcluster: één verzamelplek voor de kunsten, dat was het idee”, zegt Jo Coenen.

Rien werd in 2004 algemeen directeur van de FHK in het inmiddels gerealiseerde gebouw. In de afgelopen jaren ontstond het begrip ‘pleisterplaats’, een broedplaats waar artistieke beroepsvorming optimaal kan gedijen. “Ik zie het als een lonkend perspectief om ontmoeting, creatieve processen en energiebronnen te faciliteren en te stimuleren. Zowel een trefpunt als een rustpunt, voor professionals binnen en buiten de FHK.”

## Van idee naar realiteit

Jo gaat terug in de tijd en geeft en passant ook aan, waar het in de architectuur om gaat. "Een gebouw begint met een idee. Een architect is een uitvinder, een verbeelders en een sociaal werker. De literatuur verbeeldt met woorden, de componist met muziek en wij doen dat met ruimte. Uit een eerste idee van de architect ontstaat vervolgens in een gesprek met anderen een verbeelding van de ruimte. Het begint met de gedrevenheid om een 'kathedraal' te willen bouwen, een kunstwerk." Hoe ging dat in zijn werk in Tilburg? "Ik kende de stad en de omgeving. Het eerste wat je gaat doen is 'kijken'. Daar begint alles mee, je zintuigen inzetten. Dan ontdek je aanknopingspunten. Ik verkende het bestemde gebied, liep daar rond. Ik zag en voelde de sfeer en de kleuren van het nonnenklooster, de mooie ommuurde en glooiende tuinen, een rosarium. De gebouwen in de buurt: een pastorie, de schouwburg ontworpen door Holt, het kantongerecht van Bedaux. Met de sfeer van die context begint de analyse en komen associaties op. Dan ontstaat heel impressionistisch een eerste aquarel voor een 'paleis van cultuur'. Vervolgens maak je de stap naar de realiteit en wordt het een project. Dan breng je functies bij elkaar en komt de vraag 'wie zit waar'. Eigenlijk wilde ik zelf kunstenaar worden; ik ben met de belangstelling voor kunst en cultuur thuis opgegroeid. Ik kon aardig tekenen en later, toen ik architectuur ging studeren, kwamen cultuur, kunst, geschiedenis en uiteraard ook het mathematische bij elkaar. Dan ontstaat het idee en een sfeerbeeld. Niet zozeer door een vraag, maar je vindt die verbindende gedachte eigenlijk normaal en vanzelfsprekend." Ook voor Rien is dat een persoonlijk 'leidmotief'. "Je probeert iets te doen met wat je aantreft. De kunst is iets goeds te doen met wat er al is. Dat probeer ik ook op te sporen, aan te spreken en te benutten in het proces van organisatieontwikkeling."

Jo Coenen vervolgt. "Als ik me vroeger verveelde tijdens colleges, ging ik door het raam naar buiten staren. Dat besef inspireerde me om veel aandacht te besteden in mijn ontwerp aan 'plezier hebben in je vak'. Daarom zit er nu in een collegezaal van de Universiteit van Maastricht één groot raam dat naar een binnentuin is gericht. Als je kunsten bedrijft en daarin wilt worden opgeleid, dan moet je een aantal jaren plezier hebben. Samen met anderen aan dingen werken in ateliers. En bij elkaar kunnen zitten. Het ritme van verzinnen en maken, aanmoedigen in een omgeving die daarbij hoort. Een omgeving waar je los kunt komen en waar de ontmoeting met anderen stimuleert tot vernieuwing. Een sfeer ook, waar je de discipline kunt verdragen om iets af te maken. Kennis moet kunnen ontluiken. Dat kiem- en werkproces heeft een passende ruimte nodig. Daarom koos ik voor een 'cour', een binnenruimte voor ontmoeting en beschouwing van elkaars werk. Waar je je spullen kunt neerzetten. Daardoor word je uitgedaagd het te vervolmaken en af te maken. Ik wil ook dat mensen kunnen 'hangen' en 'lummelen' in de ruimte, want daarmee ontstaat de samenhang en de verbinding. Een gebouw ook met veel deuren, waardoor je de fluit, de piano en de triangel kunt horen. Tijdens de wordingsgeschiedenis van het ontwerp is reflectie absoluut nodig. De beschouwing op afstand die nodig is. Ook de momenten van crisis, het tijdelijk niet-weten. Het hoort er allemaal bij. Dan kun je het vervolgens ook weer ordenen en erover kletsen, waardoor ook de ander tot beschouwing kan komen. Zo kan een nieuwe synthese ontstaan. De kunst van het maken wordt niet geïnspireerd door een steriel 'programma van eisen', maar ontstaat vanuit de ziel. Die ervaring wil ik eigenlijk





via het gebouw aan de kunstenaars in opleiding doorgeven. Dat moet doorgaan. Die vitaliteit hebben een samenleving en de openbare gebouwen daarin nodig. Het gaat erom de ruimte te vinden die de ander laat liggen.”

### Muziek, dans, theater en beeld als fundament

Zowel de fysieke vormgeving van het gebouw als de organisatorische vormgeving is erop gericht om mensen te laten floreren. Een omgeving te scheppen waar artistiek talent zich kan ontwikkelen. Waar het echt vandaan kan komen, waar het spannend en avontuurlijk is. De uitdaging is nu om de spanning te hanteren tussen het streven naar professionele autonomie in de afzonderlijke kunst disciplines en het bevorderen van samenhang en verbinding in het instituut. Rien: “Ik ben er echt van overtuigd dat juist op de onverwachte en onvermoede verbindingen tussen de kunst disciplines, de mooiste en verrassendste innovaties kunnen ontstaan. Daarnaast moeten we onze schaarse middelen, tijd, geld, energie en mensen niet meer zo versnipperen. De keuze voor een organisatorische oplossing gebaseerd op vier artistieke domeinen, ‘muziek’, ‘dans’, ‘theater’ en ‘beeld’ kan dan voorzien in een prima fundament. Binnen en tussen deze domeinen is nog een wereld te ontdekken. Tegelijkertijd maakt het onze organisatie transparanter en op deze manier goed herkenbaar voor de buitenwereld. Drie jaar geleden hebben we onze bedrijfsvoering gebundeld en geprofessionaliseerd. De basiscondities om goed onderwijs te kunnen bieden moeten prima voor elkaar zijn. Faciliteiten, roosters en logistiek moeten ‘gewoon’ kloppen. Dat is geen ‘kleine kwaliteit’, maar cruciaal om te kunnen presteren. Niets is frustrerender voor studenten en docenten, dan wanneer dat rommelig en chaotisch verloopt. In de komende periode willen we een nieuwe stap maken met onze organisatie, de besturing en het leiderschap. Gedreven door het centrale idee dat onze studenten en docenten in de ‘frontlinie’ van het artistieke beroep uit de verf moeten komen. Organisatie, besturing en leiderschap zijn geen doel, maar dienen een doel. Er is niets mooier dan onze studenten later in de maatschappij te zien floreren als bevlogen kunstenaars. Daar gaat het om.”

### Consistentie in verbinding

Aan het einde van het gesprek stellen we vast dat ruimte, een gebouw met een ziel, een passende organisatievorm, facilitaire voorzieningen, een inspirerend klimaat en leiderschap op een consistente manier met elkaar verbonden moeten zijn. Vanuit respect voor de waarde van historie, traditie en biografie én met het oog op een inspirerende toekomst. Een vereniging en wisselwerking van oud en nieuw. Een Hogeschool voor de Kunsten midden in de maatschappij met een onderscheidend profiel, werkend aan de topvorm van de artiest. Dat vraagt om een organisatie in topvorm. •

## Alleen een grote geest durft een eenvoudige stijl te hebben

*Stendhal*