



In gesprek met Nicolas Mansfield

Ik heb mezelf fouten gegund

Sinds 2013 is Nicolas Mansfield algemeen en artistiek directeur van de Nederlandse Reisopera. Na een ingrijpende reorganisatie met veel gedwongen ontslagen als gevolg van de grote bezuinigingen op kunst en cultuur kwam het gezelschap gedurfd terug. Een gesprek over leiderschap, het belang van kunst en een nieuw begin.

AUTEURS: MIRJAM DIRKX & JAKOB VAN WIELINK

Nicolas heet ons hartelijk welkom, in zijn kantoor in Enschede dat een hands-on mentaliteit uitstraalt. Geen poespas of luxe in dit voormalige fabrieksgebouw, met slechts een digitale piano als persoonlijke noot. Daar speelt hij soms een half uurtje op, na werktijd, om te ontspannen. Hij vertelt het met een licht ironische toon, de zelfspot eigen die je je bij een Engelsman voorstelt, alsof hij zichzelf en al zijn gedrevenheid bij voorbaat een beetje wil bagatelliseren. Intelligente ogen kijken ons nieuwsgierig aan, en hij formuleert zijn antwoorden in een rap tempo, waarbij poëtische metaforen, soms wat retorische managementtaal en grappen elkaar afwisselen.

Als gevolg van de grote bezuinigingen op kunst en cultuur, ingezet door het vorige kabinet ("cultuur is opgeofferd voor de coalitie;

zo kort door de bocht mogen we wel zijn") ontkwam de Nationale Reisopera niet aan een gigantische bezuinigingsoperatie, die gepaard ging met veel gedwongen ontslagen. Van de ongeveer 95 werknemers bleven er een kleine 15 over. In 2013, het jaar van het nieuwe begin, presenteerde de Reisopera een productie van Wagner's 'Tristan und Isolde'. Daarmee koos het gezelschap voor een gedurfd 'terugkomst' die veel lof oogstte. Zo schreef Trouw: "Nationale Reisopera herrijst majestueus uit de puinhopen van Rutte 1" en "De Reisopera is terug, ga vooral kijken!"

En nu, in 2014, speelt de Nederlandse Reisopera (de nieuwe naam van het gezelschap sinds begin 2014) de thriller-musical 'Sweeney Todd' van Stephen Sondheim, waarin een barbier op sinistere wijze wraak neemt op

de rechter die zijn leven verwoestte. Toeval, of een subtiel antwoord op de kaalslag in de cultuursector?

Hoe geef je leiding aan zo'n grootse operatie?

"Op een bepaalde manier was het heel gemakkelijk om te leiden, want in elk geval was alles duidelijk. Er was geen weg terug. Ik heb vooral veel aandacht gegeven aan de mensen die bleven. Zij moesten immers van veel afscheid nemen: collega's, zekerheid, vriendschap: alles wat je kleurrijk tegenkomt in een bedrijf. Van medewerkers werd gevraagd om zich als het ware opnieuw uit te vinden."

Rest now, my friends.

Soon I'll unfold you.

Soon you'll know splendors

You never have dreamed

All your days,

My lucky friends.

Till now your shine

Was merely silver.

Friends,

You shall drip rubies,

You'll soon drip precious

Rubies...

(Uit: 'Sweeney Todd' van Stephen Sondheim)

"Ik heb zelf af en toe ook wel op een bankje gehuild. Ik vroeg me dan af: hoe moet dit in hemelsnaam? Zo'n prachtbedrijf, dat precies voldeed aan datgene waar het voor in het leven was geroepen. Het voelde alsof bij de start van de honderd meter in één keer de benen afgehakt werden en tegelijkertijd werd gezegd: 'ga maar lekker verder rennen'. Ik heb de emoties die ik ervoer bewust toegelaten. Ik kan ze ook steeds beter als een geschenk aanvaarden. Ze gaven me een enorme helderheid en heel veel rust. Ze dwingen je om van tempo te veranderen."

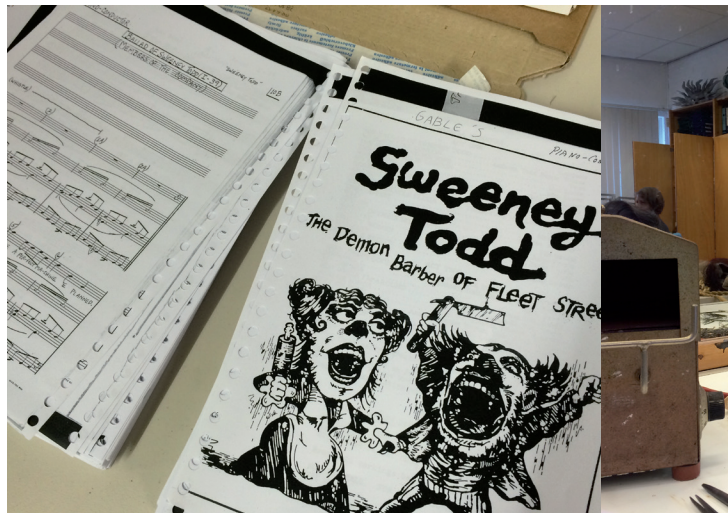
"Ik heb mezelf ook echt de vraag moeten stellen waarom ik dit wilde doen. Enerzijds was de mogelijkheid dat mensen kunnen kiezen voor mij essentieel in een democratische samenleving: ik vond het een onverteerbare gedachte dat men voor de opera verplicht zou worden naar Amsterdam te reizen. Daarnaast is cultuur voor mij de verzameling van alle liefde en alle gedachtes die de mensheid door de eeuwen heen heeft verzameld. Het is als het ware de smeerolie van de samenleving. En dat moet je koesteren."

Historisch besef

Er staat een boeiende uitspraak in de brochure van de Nederlandse Reisopera: "Zonder enig

But the work waits!
I'm alive at last!
And I'm full of joy!

(Uit: 'Sweeney Todd' van Stephen Sondheim)



historisch en kunstzinnig besef kunnen we onmogelijk onze toekomst gezamenlijk perspectief geven. Dat is de continue kracht van opera als levende kunstvorm.” Komt die van jou? “Ja, dat heb ik gezegd. Soms komen er mensen bij me met inspirerende ideeën, maar zonder enige kennis van de traditie. Dan worden zulke ideeën los zand. Als je een torenflat wilt bouwen die moet kunnen meebewegen in de storm, dan moet er wel een goed fundament onder zitten. Ik heb het zelf ook zo ervaren met alle bezuinigingen die op ons afkwamen; ik kreeg allerlei ideeën, aan inspiratie had ik geen gebrek, maar om dit bedrijf naar een solide toekomst te leiden is inspiratie alleen niet voldoende. Dan moet er ook beleid aan ten grondslag liggen wat de richting en de koers aangeeft, anders krijg je alleen maar mooie sterren en geen hemel. En het is de hemel die belangrijk is, die de grote lijn aangeeft voor dit bedrijf.”

*Wer nicht von dreitausend Jahren
sich weiß Rechenschaft zu geben,
bleib im Dunkeln unerfahren,
mag von Tag zu Tage leben.*

(Johan Wolfgang von Goethe)

Wat was het belang van de kunst voor jou persoonlijk?

“Alles. Mijn eerste herinneringen zijn muziek, dan zie ik mijn vader die jazz-zanger en bas-sist was. Daarom ging ik blokfluit spelen, en later viool. Ik kom uit een heel arm gezin – wij hadden geen sinaasappelsap thuis omdat dat te duur was – waar ik geleerd heb dat als je iets wilt bereiken, je ervoor moet gaan. Ik kon naar kostschool omdat ik zo goed viool kon spelen, ik studeerde zes uur per dag. Enorm gelukkig was ik, wat een beginnend leven! Toen ik elf was schonk een onbekende weldoener mij een piano, omdat mijn ouders dat niet zouden kunnen betalen. Ik ben heel erg dankbaar voor alle geschenken die ik, juist ook door de kunst, in het leven heb gekregen.”

Wat zijn belangrijke eigenschappen voor een leider?

“Dat je jezelf af en toe fouten gunt, vind ik een essentiële eigenschap voor een leider. En je moet jezelf omsingelen met je eigen critici, je eigen tegenstand verzamelen. Ook moet je niet over alles in controle willen zijn. Als je bijvoorbeeld een bevlogen leider bent (zoals ikzelf), moet je mensen naast je hebben die je plannen door de trechter van de realiteit halen



en je vertellen wat er van je mooie ideeën over kan blijven. En daarnaast heb je anderen nodig die dat in een realistische begroting kunnen plaatsen, en weer anderen die de organisatie van een productie overzien. Die competenties heb je allemaal nodig en daarin sta je als leider niet bovenaan, maar horizontaal in de rij tussen alle medewerkers.”

Maar soms moet jij besluiten nemen die je niet door iedereen in dank worden afgenomen. Dan sta je niet in de rij, maar heb je een veel eenzamer plek. “Ja, *lonely at the top!*” En grijnzend voegt hij eraan toe: “daarom heb ik een heel groot netwerk van mensen die eenzaam zijn. En dat zijn allemaal directeuren. We vieren gezamenlijk onze eenzaamheid! Maar natuurlijk, als directeur heb je soms een eenzame plek. Er zijn dingen die je niet meer kunt doen als je eenmaal directeur bent.”

Wat moet je laten als directeur?

“Ik heb roddelen moeten afleren. Je moet zó oprecht zijn als je in charge bent, dat is heel belangrijk. Dat mensen weten wat ze aan je hebben. Ik heb op mijn tong moeten leren bijten, want ik ben natuurlijk ook een beetje een valse nicht.” Hij lacht smakelijk. “Ik houd ontzettend van een lekker potje roddelen. Het is boeiend, want als tweede man in een bedrijf kun je je veel meer permitteren dan als eerste. Ik praat daarover met mijn artistieke rechterhand, die veel strenger kan zijn tegen de mensen om hem heen. Ik vond het vroeger ook leuk om streng te zijn en af en toe ‘potverdomme’ te zeggen. Als directeur kun je dat niet meer doen, daar moet je boven staan.”

Wat vind je lastig aan leiderschap anno 2014?

“Ik vind het – sinds het culturele landschap zo veranderd is in Nederland – soms een probleem dat je zoveel uren kwijt bent om alle organisatorische zaken te regelen, waardoor je bijna geen tijd meer hebt om met mensen te spreken. Ze echt uit te horen. Daar moet ik tijd voor inplanen. En om dan echt te luisteren! Want we horen wel heel veel, maar we hebben geen ‘luister-attitude’.”

Hoe doe je dat dan, een luister-attitude aan-nemen?

“Dat leer je vanuit de muzikaliteit. Als je tien koorzangers hebt en je zet ze naast elkaar” (Nicolas was voorheen koordirigent van onder andere de Nationale Reisopera), “dan zingen ze heel anders dan wanneer je ze verspreidt door een hele grote ruimte. Als je ze ver uit elkaar plaatst, presteren de koorzangers heel anders, want ze moeten heel actief luisteren naar elkaar. Een dirigent moet overigens ook geen opdrachten uitdelen, hij moet zijn zangers of musici uitnodigen. En precies zo ook zou je een bedrijf moeten leiden; niet door opdrachten uit te delen maar door werkelijk naar mensen te luisteren en ze mee te nemen in je visie. En ze uitnodigen om de reis met jou te maken... Zo voel ik dat in ieder geval.”

Je bent directeur van een operagezelschap. Wat moet opera jou brengen?

“Opera moet mij vooral ontroeren. Ik ben niet iemand die zich opsluit met één favoriete opera of zangeres, ik kan door veel geraakt worden. Het kan ook een zanger zijn die zich bijzonder kwetsbaar opstelt, dat ik door de emoties van iemand anders wordt geraakt. Het kan ook door het verhaal komen, zoals het liefdesverhaal van Tristan en Isolde wat eindigt in de dood. Mijn god, wat zwaarmoedig allemaal, maar zo prachtig. Of de muziek! Zoals het Tristan-akkoord” – het akkoord in de openingsmaten van de opera ‘Tristan en Isolde’ van Wagner, dat door telkens niet op te lossen aan een groots verlangen appelleert –, “één van de beroemdste akkoorden van de wereld die op onverklaarbare manier tot het diepste van je ziel doordringt, waarbij je je tegelijkertijd heel erg klein en heel erg groot gaat voelen. Dat is voor mij ontroering.”

Wat is het belang van die ontroering voor een samenleving?

“Als je cultuur degradeert tot alleen de klinkende munten die het oplevert, dan blijft er helemaal niets van over. Dan misken je de intrinsieke waarde van de kunst. Ik kom uit een land dat er anders naar kijkt. In Engeland wappert de *Union Jack* over het land. Mensen zijn er trots op hun



Nicolas Mansfield (1966) werd geboren te Reigate, Engeland, als zoon van een jazz-zanger en contrabassist. Hij behaalde zijn graad in musicologie en theologie aan de Universiteit van Sheffield en nam daarna deel als tenor aan de postuniversitaire operaopleiding aan het Royal Northern College of Music te Manchester. Vanaf 1989 werkt hij in Nederland, waar hij onder meer zong in het Groot Omroepkoor. In 2000 werd hij koordirigent bij de Nationale Reisopera in Enschede, waarvan hij sinds 2013 algemeen en artistiek directeur is na een ingrijpende reorganisatie. Daarnaast is Nicolas Mansfield sinds 2009 koordirigent bij Dorset Opera, een zomerschool voor opera die zich richt op het inspireren en ontwikkelen van jong zangtalent. Hij is lid van de artistieke adviescommissie van het Staetshuysfonds, een fonds ter financiële ondersteuning van de carrièrestart voor jonge zangers. Hij heeft ook zitting in de artistieke adviesraad van het Grachtenfestival in Amsterdam en is lid van de programmeringraad van Enschede's kunstenfestival Grenswerk en is vanaf 2015 commissaris bij de Rijnbrink Groep.

erfgoed, zoals ook in Duitsland en Frankrijk. Ik heb daarin een missie, om in Nederland te laten zien dat het ook anders kan. En de ontroering heb je nodig om te ervaren dat het iets waard is.”

*Well, ladies and gentlemen,
From now on you can waken at ease!
You need never again have a worry or care,*

*I will show you a miracle marvelous rare!
Gentlemen, you are about to see something
what rose from the dead--!
...On the top of my head!*

(Uit: 'Sweeney Todd' van Stephen Sondheim)

Aan het einde van het interview worden we door José Brinkman, Nicolas' bevrogen directiesecretaresse, rondgeleid door het grote pand. Op het moment van schrijven, augustus, is de nieuwe productie 'Sweeney Todd' met onder meer Sanne Wallis de Vries, in voorbereiding. In het immense pand worden decors gemaakt, kleding genaaid, partituren bestudeerd. "Neem ze vooral ook even mee naar de schoenen" zegt Mansfield knipogend tegen zijn secretaresse, terwijl hij wegloopt op zijn plateauzolen. Op weg naar de repetitie. ■

Mirjam Dirx is pianist, coach, trainer en auteur. Ze schreef samen met Annemijn Birnie het boek 'de Muzen aan het Woord; werken met muziek en beeld in coaching, therapie en training' en geeft onder dezelfde naam trainingen aan coaches, therapeuten en trainers over het inzetten van de muzen in begeleidingswerk (www.demuzenaanhetwoord.nl).

Jakob van Wielink is redacteur van dit tijdschrift. Hij is opleider en trainer in coaching en leiderschap en (executive) coach. Daarnaast is hij (co-)auteur van diverse boeken en artikelen over de menselijke en zakelijk omgang met verandering en betekenisgeving.

Enige verwijzingen

- Goethe, Johan Wolfgang von (1960). *West-östlicher Divan: Buch des Unmuts* (Berliner Ausgabe. Poetische Werke [Band 1–16], Band 3, Berlin 1960.
- Wheeler, Hugh Callingham (1979). *Sweeney Todd: The Demon Barber of Fleet Street*. Londen: Nick Hern Books.