
La reconquesta de la rellevància i l'autonomia en la gestió

PID_00271264

Joan Matabosch Grifoll

Temps mínim de dedicació recomanat: 1 hora



Joan Matabosch Grifoll

Director Artístic del Teatro Real (Madrid).

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Laura Solanilla Demestre (2020)

Primera edició: març 2020
© Joan Matabosch Grifoll
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2020
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realització editorial: FUOC

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.

Índex

Introducció.....	5
1. La llei de Baumol.....	7
2. La revolució audiovisual.....	9
3. Els models de gestió.....	11
4. L'òpera, una forma d'art.....	14
Bibliografia.....	17

Introducció

«Un dels preceptes fonamentals de la nostra cultura il·lustrada és que l'art és alguna cosa innòcua. Si l'art està apartat de la vida real pel seu absolutisme i per la seva autonomia, no pot per definició administrar xocs, amenaces ni comportar un missatge.»

Richard Taruskin a «The Danger of Music».

Un cínic diria, segurament, que aquest és el preu de la llibertat. Si l'art és un terreny d'incumbència exclusiva dels artistes, caldrà preguntar-se si la màxima llibertat no comporta també la màxima marginalitat. I desgraciadament hi ha una mica de veritat en el fet que la llibertat creadora és inversament proporcional al potencial revulsiu del producte artístic. «Un art que no es pren de debò i que no té a veure amb la realitat –afegeix Taruskin– té una màxima llibertat creadora». Però, això sí, es tracta d'una llibertat condemnada a la irrellevància. Per això Taruskin demana finalment menys autonomia estètica i més ètica i implicació política.

No ens endinsarem aquí en el terreny de l'«autonomia estètica» que amb tanta ironia ja caricaturitzava Edith Wharton a L'edat de la innocència quan, a propòsit d'una representació de Faust de Gounod amb Christine Nilsson a la Nova York de les acaballes del segle XIX, comentava: «Una inalterable i mai qüestionada llei del món musical exigia que el text alemany de les òperes franceses, cantades per artistes sueques, es traduís a l'italià per a una millor comprensió dels públics de parla anglesa». Deixem de costat, ara com ara, l'autonomia estètica, per centrar-nos en el terreny de l'«**autonomia de gestió**» de les grans institucions com els teatres d'òpera i, en general, els centres dedicats a les arts en viu.

Aquesta autonomia, pel que fa a l'administració dels recursos, comporta en aquestes institucions un repte de gestió d'una considerable complexitat, atès que el seu «producte» específic exigeix un treball conjunt d'un ventall extens de competències professionals en els dominis artístic, administratiu i tècnic, amb els seus propis sistemes jeràrquics, les seves tradicions corporatives i els seus interessos amb freqüència divergents, quan no incompatibles.

La gestió de l'òpera encarna perfectament la dimensió del problema perquè en aquesta conflueixen totes les altres arts i també una complexitat organitzativa especialment apressant. És, de llarg, l'espectacle més costós i el que requereix una sustentació financera més constant i més massiva pels seus múltiples components auditius i visuals en què es fonen música, teatre, dansa, arts plàstiques, competències professionals diversificades, talents singulars i un aparell organitzatiu complex que ha de ser capaç de coordinar i gestionar el

conjunt de les seves especificitats en l'objectiu compartit de crear un producte artístic. Però el debat sobre l'economia de l'espectacle en viu es pot analitzar per mitjà de paràmetres semblants tant si es tracta d'una òpera, d'un quartet de corda, de la producció d'una obra de teatre o d'un espectacle de dansa. De fet, es tracta d'un debat que durant molt temps els professionals han tendit a esquivar atribuint a la «lleï de Baumol» la legitimació de tots els seus mals.

1. La llei de Baumol

L'estudi de William Baumol i William Bowen, que ha passat a la posteritat com a «**Baumol's Disease**», no és més que una llei macroeconòmica que condueix a una constatació simple: l'espectacle en viu és irremeiablement deficitari per motius estructurals i el seu dèficit no pot més que augmentar de forma mecànica, tret que intervinguin de manera decisiva les administracions públiques i els donants privats.

L'argumentació de la llei és molt simple: l'espectacle en viu és una activitat arcaica a la qual és impossible aplicar els criteris de productivitat que s'han imposat en altres sectors de l'economia.

L'exemple que proposen és d'una eficàcia irrefutable: un trio de Haydn comparat amb una fàbrica d'automòbils. El trio de Haydn, fa dos-cents anys i en l'actualitat, ha de ser interpretat sempre per tres músics. No és possible suprimir-ne un per criteris de productivitat i tampoc no és possible tocar-lo amb un tempo més ràpid perquè en una mateixa sessió sigui possible executar-lo dues vegades.

La llei es recolza en el fet que en l'espectacle en viu no hi ha el concepte essencial que regeix en la gestió d'una fàbrica d'automòbils: **els guanys de productivitat**. I no solament això, sinó que a més els recursos propis estan estancats o, en el millor dels casos, són feblement creixents. Com a conseqüència, les grans institucions acaben sent extremadament dependents dels poders públics i no hi ha cap model de gestió possible que pugui ignorar que una part substancial dels seus recursos s'hagin d'aconseguir per mitjà d'aportacions públiques o privades.

Les **aportacions públiques** s'atorguen en forma de subvencions de les institucions de major prestigi i de la seva capacitat de convertir-se en aparador de la vitalitat cultural del país. Es tracta d'aportacions negociades i fixades per endavant i que, en rigor, no poden ser considerades com un dèficit anticipat malgrat que s'entén que són imprescindibles per arribar a quadrar el pressupost sense dèficit. I, de fet, les **aportacions privades** també depenen de l'àmbit públic perquè determinades lleis seran les que establiran els avantatges i incentius fiscals que fomentaran el compromís de les corporacions i dels individus particulars amb els teatres, orquestres, companyies de dansa o museus. Per descomptat, més enllà d'un marc fiscal més o menys favorable segons la legislació de cada país, cada institució pot dissenyar les seves pròpies estratègies d'ampliació i «fidelització» del patrocini privat, amb major o menor èxit segons la seva pròpia destresa, implantació en la societat civil i proximitat al teixit empresarial.

Les dues estratègies que sustenten aquesta inversió pública i privada són, d'una banda, **maximitzar la qualitat**, sinònim de prestigi, ambició i projecció cultural, i, de l'altra, **maximitzar l'audiència**, sinònim de democratització de la cultura.

En l'esperit d'obrir els espectacles a un nombre major d'espectadors, es va construir la parisenca Opéra Bastille, per oposició a l'històric Palais Garnier, l'arquitectura del qual afavoria la segregació dels espectadors en categories més compartimentades. Per si no fos poc, l'edificació del nou teatre es va fer en un dels espais més emblemàtics de França: la Place de la Bastille. A la nova institució se li va assignar, ni més ni menys, la missió d'erigir-se en el gresol on es fonguessin les aspiracions ideològiques d'un règim polític i els valors profunds d'una civilització.

2. La revolució audiovisual

En els últims temps, la revolució audiovisual ha afavorit la difusió a un públic massiu de productes culturals que, en la seva forma original teatral, musical o coreogràfica, han estat freqüentment titllats d'elitistes. Per aquest motiu, en l'actualitat una ambiciosa política audiovisual pot contribuir a legitimar les subvencions que necessiten un teatre o una orquestra per a poder existir.

L'audiovisual s'ha convertit, per a les institucions que han tingut la visió estratègica d'invertir en el sector, en una garantia de supervivència.

Per descomptat, una ambiciosa política audiovisual no es pot improvisar: requereix una inversió en equipaments, capacitat per negociar la viabilitat dels productes en funció dels ingressos que poden proporcionar les diverses finestres d'explotació (televisió, cinema, edició de DVD i Blue-ray, difusió per internet per mitjà de les plataformes digitals, etc.) i, sobretot, disposar dels drets audiovisuals dels col·lectius, artistes i components implicats en els diversos projectes, gestió que pot arribar a ser d'una notable complexitat.

L'audiovisual també té els seus perills des del moment en què la reproducció ha anat perdent la seva funció pedagògica per a convertir-se en una «norma» fixada i sacramentada. Fins al punt que la mirada de l'espectador sobre una representació operística acaba resultant menys determinada per la realitat que pel record d'una referència que s'ha convertit en una llei fixada en marbre. Així és com l'erudició audiovisual pot acabar sent un parany, un refugi per a espectadors que es resisteixen a trobar en les representacions de la seva època la legitimitat que la història ha atorgat a les referències del passat. Amb el problema afegit que aquesta legitimitat tendeix a convertir-se, amb el pas del temps, en alguna cosa normativa, indolent, que ha deixat de tenir el poder repressiu original. Deia el llegendari pianista Vladimir Horowitz que les interpretacions impecables, com les famílies felices, són totes iguals. El paper del crític i de l'aficionat coneixedor de les grans referències sacralitzades pot ser enormement pervers perquè consisteix, d'una banda, a afavorir l'estandardització amb l'excusa de la fidelitat a l'escriptura original, o a la interpretació canònica d'aquesta escriptura. I, de l'altra, a queixar-se de la uniformitat de la nova onada d'intèrprets com a conseqüència d'aquesta estandardització que ell ha contribuït a fomentar.

En temps de crisi, les institucions complexes com els teatres d'òpera pateixen doblement pel curtcircuit que provoca el fet que els seus costos fixos siguin difícils de reduir i, fins i tot, de mantenir estables. A falta d'altres fonts d'ingressos, qualsevol reducció de les subvencions se sol aplicar, en un teatre, a

L'única cosa que és possible reduir, que són els costos variables. A molts teatres d'òpera, els costos fixos superen el 80% del pressupost de la institució, per la qual cosa el perill és enorme: una institució que existeix per potenciar la creació artística ha de fer recaure la totalitat de la retallada del seu pressupost sobre allò que dona sentit a la seva existència. Aquest és un procés que pot arribar a ser letal perquè una vegada s'ha degradat el producte, atesa la impossibilitat d'aplicar la contenció a les altres partides, la irrellevància del que la institució produeix fa innecessària la seva existència i l'objectiu de la institució deixa de ser la creació i passa a ser, senzillament, la seva pròpia supervivència.

3. Els models de gestió

La complexitat del panorama ha afavorit que històricament els teatres d'òpera s'organitzin i gestionin en sistemes molt diversos, entre els quals destaquen dos models «purs» que poden servir de referència: el sistema d'«stagione», al sud d'Europa, i el sistema de «repertori», al centre, nord i est d'Europa. El **sistema «stagione»** es caracteritza per un volum de producció relativament limitat i circumscrit a determinats períodes de l'any, amb un restringit nombre d'obres i de representacions, i una escassa o nul·la reposició de títols. L'objectiu del sistema és reunir els millors intèrprets i reduir al màxim els costos fixos. Considera l'òpera com un esdeveniment social, poc integrat en el teixit cultural de l'entorn, però certament el sistema pot aportar resultats d'una alta qualitat artística quan compta amb una gestió adequada.

El **sistema de «repertori»** proposa, per contra, un volum de producció important, repartit al llarg de tot l'any, amb la programació de nombroses obres les representacions de les quals romanen en cartell durant diverses temporades consecutives. Les produccions que constitueixen el repertori del teatre es presenten en alternança i de manera que aquesta rotació quedi repartida al llarg de l'any, no sempre amb estàndards de qualitat regulars. El resultat és una oferta abundant i variada que permet a l'espectador un consum d'òpera gairebé quotidià, per la qual cosa el producte s'integra en el teixit cultural de la comunitat com un bé cultural més. Es tracta, això sí, d'un sistema que exigeix un ampli personal permanent i, molt especialment, un equip de cantants solistes vinculats, més o menys exclusivament, amb la institució: l'*ensemble*. Tots els rols secundaris i la majoria dels rols principals es confien als membres de l'*ensemble*, que són professionals que han renunciat a una carrera internacional per a consagrar-se a un teatre, amb la seguretat d'un lloc de treball permanent al marge de la demanda fluctuant del mercat sobre el seu propi prestigi.

Després de la Primera Guerra Mundial es produeix progressivament una destrucció, pas a pas, dels fonaments del sistema «pur» de repertori, almenys tal com havia funcionat des de 1870 en teatres com l'Òpera de Viena. Per a compensar la depreciació monetària, molts solistes van passar a cobrar caixets per funció en comptes d'un sou mensual i es va trencar el principi d'exclusivitat, de manera que es van instituir «permisos» perquè els artistes més rellevants dels *ensembles* poguessin actuar en altres institucions. El resultat va ser la destrucció del model de repertori «pur» i l'adopció, per part de gairebé totes les grans institucions, d'un model mixt que integrava determinats elements del vell model i uns altres que provenien del sistema d'«stagione».

La viabilitat de qualsevol dels models no es pot analitzar en abstracte perquè depèn, sobretot, de la seva capacitat d'ajust al seu propi entorn.

No hi ha receptes universals: hi ha alguns models que funcionen en determinats contextos i que són inimaginables en altres àrees geogràfiques. I tot depèn, al final, de la capacitat del model d'aconseguir una interacció creativa i de reforç mutu entre els temes artístics i els temes financers. És freqüent que l'autoritat que tutela la institució imposi precisament una separació dels poders artístics i financers o econòmics. És una situació que reflecteix perfectament la desconfiança que desperta «l'artístic», però que pot ser desitjable quan la participació del patrocini privat aconsegueix dimensions rellevants en l'estructura d'ingressos de l'organització.

La participació privada en la gestió de l'òpera ha obert les portes de la societat civil a un gènere que abans, a Europa, semblava destinat a viure de les subvencions. És difícil afirmar si es tracta d'un procés afavorit o obstaculitzat pel caràcter «elitista» o d'«objecte de luxe» associat a l'òpera. El preu de les entrades no pot ser un element determinant perquè altres manifestacions teòricament menys elitistes com ara esdeveniments esportius, grans musicals de moda o espectacles de varietats tinguin preus semblants. El caràcter «luxós» de l'òpera té menys a veure amb el preu que amb el context simbòlic del seu accés i el seu consum, i és aquest context contra el qual cal lluitar. Com diu Michel De Coster: «la gent compra productes cars perquè així es valora la seva posició social. El valor d'ús té una funció latent de donar relleu a l'estatus social: mostra que es disposa de mitjans per apreciar la música, que es coneixen maneres refinades, que es posseeix un codi». No cal oblidar que fins fa amb prou feines un segle ni tan sols es considerava que el silenci i l'obscuritat fossin necessaris durant una representació. El públic entrava i sortia de la sala sense restriccions i la zona del públic estava tan il·luminada com l'escenari perquè l'obsessió de ser vist es considerava tan natural com la de veure l'espectacle. I si es tractava de ser vist, també es tractava de posar en valor l'estatus al teatre, com es posava en valor aquest estatus per mitjà de la vestimenta, l'alimentació, la pertinença a determinats cercles socials i esportius, el llenguatge, la zona residencial o la marca del cotxe.

En l'actualitat, el debat sobre els avantatges i limitacions de cadascun dels dos models, en altre temps molt aferrissat, ha acabat resultant poc rellevant perquè ja gairebé no hi ha exemples «purs» en la gestió actual de l'òpera. Rolf Liebermann, director de l'Òpera de París entre 1973 i 1980, ja explicava el repte de gestionar un teatre d'òpera prescindint d'aquest debat. Per a ell, la gestió de l'òpera comporta un combat permanent en tres direccions:

1) Contra els **paranys administratius**, tan perniciosos i tan capaços de destruir el clima de solidaritat indispensable que ha de regir un procés de creació artística.

2) Contra les **intervencions directes del poder**, que tendeixen a pervertir la coherència del procés de creació i a imposar al responsable la traïció de les seves pròpies conviccions.

3) Contra l'**esnobisme del públic**, que exigeix la perfecció i que necessita, per gaudir, d'algun boc expiatori.

Els tres factors de Rolf Liebermann s'alien amb els esforços de controlar el que Gustav Mahler anomenava «**els tres factors de l'infern d'un teatre d'òpera**»:

- El «**factor expansió**», associat a les exigències de la representació i al fet que, sigui com sigui, cal aixecar el teló.
- El «**factor col·lapse**», que Mahler associava a l'abocador de causes de vegades inconfessables que hi ha darrere de la màscara espessa de l'aparença de complexitat del sistema.
- El «**factor inèrcia**», que sintetitza el propi Mahler quan contesta irat a un membre de l'*ensemble* de l'Òpera de Viena: «El que anomena vostè tradició és únicament el seu confort i la seva mandra».

El resultat és una relació paradoxal entre la naturalesa amb freqüència conservadora de tants teatres d'òpera i la funció necessàriament dinàmica que han d'assumir aquestes institucions respecte de l'art que els ha estat encomanat divulgar. És a dir, la contradicció entre un art que, per definició, ha de transitar per camins no establerts i una institució que, per poc que pugui, acaba marcant com a objectiu primordial la seva autopreservació, absolutament al marge de la necessitat d'adaptació que requereix l'art que se suposa que ha de defensar. La gestió d'un teatre d'òpera té molt a veure amb enfrontar-se a la perversitat d'aquest procés sense perdre de vista les prioritats.

4. L'òpera, una forma d'art

Difícil ho té l'òpera per, en aquest context, aconseguir ser identificada com el que ha de ser: una forma d'art, capaç, per tant, d'expressar l'experiència humana o, com va dir Hegel, capaç de posar davant de l'home el que és l'home.

Això exigeix dues coses: programar amb criteris artístics i posar tots els mitjans a l'abast del teatre perquè el públic pugui entendre-ho i gaudir-ho. Enriquir l'experiència del públic ha de ser la prioritat del teatre –i la seva millor garantia de futur– en un moment en el qual la conjuntura econòmica, social i cultural pot convertir l'òpera en un luxe prescindible. I en aquesta línia, els teatres han de tenir clara la seva funció d'obrir-se a noves estètiques musicals, a nous enfocaments dramàtics, a propostes que potenciïn la funció del teatre com a estímul cultural: enriquir i no solament reiterar dona sentit a les aportacions públiques i al mecenatge. I cal deixar clar que les òperes del passat no tornen als escenaris com a objectes de veneració, sinó perquè ens expressen i ens interroguen.

Hi ha hagut moments de la història recent de l'òpera en els quals l'elit intel·lectual i social ha rebutjat el gènere. L'òpera va arribar a ser un fenomen marginal al món cultural, polític i civil. Les catacumbes en les quals s'havia tancat l'art líric tenien símptomes –escriu Bernard Bovier Lapierre– de «fenomen para-religiós: el ritu (el culte a l'embruixament de la veu humana) es preferia i es potenciava per sobre de la revelació (el contingut de les òperes, el que expressen), com succeeix en tota religió encara marginal, encara sotmesa a una persecució». Encara queden fòssils d'aquesta etapa de la història de l'òpera que tanta devoció va arribar a suscitar entre els vells afeccionats de Barcelona, Madrid, Bilbao i altres ciutats que han gaudit d'una certa tradició.

Davant d'això cal puntualitzar que la tradició té el seu propi valor i no ha de puntuar en negatiu, com de vegades sembla insinuar-se. L'òpera és el gran art europeu per excel·lència: la síntesi de totes les arts. I aquesta tradició s'ha manifestat en alguns teatres amb una història llarga i densa. La «tradició» constitueix la sensibilitat d'un teatre: significa que el seu públic comparteix un codi sobre el gènere que ha fet gran aquest teatre. I al món de l'art, tenir en el seu haver aquesta tradició –compartir aquest codi– és fonamental. És com conèixer un idioma: imprescindible per comprendre. I en la música i en les altres arts, per significar es pot –i s'ha de– alterar el codi, però sense conèixer-lo no hi ha accés possible a la informació, al sentit. També és oportú, des d'aquesta perspectiva, reivindicar la gran tradició dels nostres teatres. Sempre que –com diu Bernard Bovier Lapierre– «aquesta representació lírica la naturalesa de la

qual és estètica i l'impacte emocional de la qual participa del secret de les ànimes se sotmeti per convertir-se en una realitat material sensible als imperatius polítics, econòmics i sociològics de les societats en les quals i per les quals pren vida».

En definitiva, del que estem parlant és de la conquesta de la rellevància per part de l'òpera i, en general, dels espectacles en viu.

Segons Taruski, «un excés d'autonomia estètica ha matat la música al segle XX», la qual cosa exemplifica amb un hilarant exemple extret d'un diari a l'atzar. A la pàgina 2 es denuncia la perversitat dels embats nacionalistes a Somàlia, que estan deixant centenars de morts. I a la pàgina 20 del mateix diari es pot trobar un article erudit sobre les bondats del nacionalisme musical aplicat a la figura gegantesca de Dvorak. «No es pot trobar millor il·lustració –escriu Taruski– del que ha acabat per provocar que la música hagi arribat a ser tan irrellevant». I no fa falta afegir que Taruski no es refereix solament a la música.

Bibliografia

Bibliografia complementària

Agid, Philippe; Tarondeau, Jean Claude (2012). *La Gestión de la ópera: un estudio comparativo a nivel internacional*. Barcelona: Planeta.

Bovier Lapierre, Bernard (1991). *Opéras: Faut-il fermer les maisons de plaisir?* Nancy: Ed. Presses Universitaires de Nancy.

Hervé Lacombe, Hervé (2007). *Géographie de l'opéra au XXe siècle*. París: Fayard.

Lissner, Stephane (2018, 14 de junio). «Pourquoi l'opéra aujourd'hui?». Discours de la conférence donnée au Collège de France. Disponible a: <youtu.be/Y1WflG0KHU8>.

Taruskin, Robert (2009). *The danger of music and other anti-utopian essays*. Berkeley: University of California Press, cop.

Wangermée, Robert (1990). *Les Malheurs d'Orphée: culture et profit dans l'économie de la musique*. Bruxelles, Liège: Pierre Mardaga, editeur, D.L.

