

De leider als dirigent Een muzikale visie op leidinggeven

In mijn loopbaan maakte ik een transformatie door van dirigent/zanger naar coach/organisatieontwikkelaar en ontdekte ik dat deze verandering in essentie slechts een kleine was. Zoals in de succesfilm 'As it is in heaven' confronteerde ik mezelf en mijn omgeving met de zoektocht naar eenieders grondtoon. Het lag voor de hand een werkvorm te ontwikkelen voor leidinggevendens waarin op levendige en ervarende wijze de metafoor van de dirigent als manager bespiegeld wordt.

ARTIKEL

Ronald Becker

De metafoor van de dirigent komen we regelmatig tegen in de vele literatuur over leiderschap en managementontwikkeling. En meestal gaat het dan over de vraag: als je op de bok staat, hoe krijg je van al die verschillende divisies en individuen alle neuzen dezelfde kant op, en hoe gaan ze allemaal hetzelfde muziekstuk spelen?

Echter, wat vooraf dient te gaan aan deze vraag (en daar zit een verschil met de gangbare vergelijkingen), is de vraag hoe ik mij als leider kan verbinden met de klankkleuren van de anderen, zodat er vanuit mijn inspiratie iets gaat bewegen waarvan ook ik de uitkomst niet precies weet? Dat avontuur is spannender, maar ook veel krachtiger en geworteld in echtheid. Het is geen kunstje meer. Deze innerlijke motivatie is de enige weg om mensen in beweging te krijgen. Dan ga je iets creëren in plaats van instrueren.

Veranderen en creëren

Organisaties ontwikkelen zich wanneer mensen zich ontwikkelen en andersom. Dat inzicht is niet nieuw. Toch blijkt er in de praktijk nog steeds veel meer aandacht te zijn voor effectiviteit en efficiency dan voor mensen. Veranderen betekent eerder 'ver' en 'anderen' dan 'dichtbij' en 'ikzelf'.

We leven in een tijd waarin veranderingen zo snel gaan, dat het streven naar beheersing ons niet meer verder brengt. Zodra we het gevoel hebben 'grip' te hebben over de situatie, is de situatie alweer veranderd. Het wordt dus steeds belangrijker om de zekerheid binnen onszelf in plaats van buiten onszelf te vinden. Door hoofd, hart en instinct op één lijn te brengen. Dan ontstaat er authentiek, creërend en verantwoordelijk gedrag. En geven we vanuit de eigen kern mede vorm aan de verandering in plaats van deze slechts te ondergaan. Een leidinggevende kan hierin een voorbeeld zijn voor zijn medewerkers.

Muziek brengt ons dicht bij onszelf: in deze hogere staat van bewustzijn wordt de verbinding tussen hoofd en hart als vanzelf gelegd. De vrijheid en kracht die we daarbij ervaren, geven ruimte aan ons creërend vermogen.

De creatieve spanning die we ervaren tussen datgene wat we willen (visie) en datgene wat haalbaar is (realiteit) kunnen we overbruggen door de wisselwerking tussen dirigent en spelers. Het leren luisteren naar de mogelijkheden die de leider aangereikt worden door de spelers genereert de energie en inspiratie om verder te creëren. Kort gezegd, wanneer we beter leren ontvangen kunnen we rijker geven.

De partituur

Daarbij komt menig leidinggevende in aanraking met nog een ander spanningsveld. Namelijk, de creatieve spanning tussen enerzijds hetgeen 'vast' staat middels een visiedocument, strategie, gezamenlijke doelen, en anderzijds de speelruimte om de invulling daarvan zelf te bepalen. Voor een dirigent is dit een dagelijks vraagstuk: op welke manier kan ik de partituur 'verinnerlijken' en de structuur daarin in mijn voordeel laten werken naar het orkest toe. Kaders en ordening zijn een hulpmiddel in de overdracht, en de uitdaging zit dus in het ervaren van eigenaarschap en van daaruit binnen de kaders de vrijheid voelen/nemen om je

De film

In de Zweedse film 'As it is in heaven' van Kay Pollack uit 2004 keert de beroemde dirigent Daniel Dareus na een hartaanval terug naar zijn ge-



boortedorp om rust te nemen en zich te bezinnen op zijn carrière. De confrontatie met (de mensen uit) zijn jeugdijaren brengt hem terug bij de essentie van zijn muzikale zoektocht; zijn carrière bleek een vlucht, en de mensen uit het dorp neemt hij mee in zijn zoektocht naar waarachtigheid en grondtoon. Van zijn leven en de muziek daarin. De uitwerking die het zingen heeft in eenieders leven is groots, zijn leiderschap vanzelfsprekend en inspirerend.

eigen vorm en invulling te bepalen. Het toevoegen van je eigen grondtoon zorgt er voor dat de 'dode' partituur tot leven komt!

Praktisch

In de ontwikkelde werkvorm gaat de deelnemer uiteraard zelf dirigeren, maar dat niet alleen. Hij/zij gaat daadwerkelijk als dirigent een muziekstuk repeteren. Zet alle middelen in om zijn/haar visie en beeld van het meesterstuk overtuigend over het voetlicht te brengen en vervolgens al repeterend gestalte te geven aan dat beeld. Dit werkt ten eerste spiegelen; door eenvoudigweg voor de groep te staan en iets te moeten doen wat je nog nooit eerder gedaan hebt wordt veel zichtbaar over je natuurlijk gedrag als leider. Omdat het over muziek gaat, volstaan alleen woorden niet.

Een essentieel, niet direct zichtbaar element speelt daarbij een rol, een element dat buiten de tekst om gaat; buiten het vertellen. De dirigent laat iets zien waardoor de lucht een beetje gaat trillen en iedereen daar graag in mee gaat. We gaan op avontuur met de dirigent.

Bewustwording van dit mechanisme is een essentieel onderdeel; wat kan ik laten zien, als leider en hoe bewust ben ik mij van de kracht daarin; welke kleur geeft mij mogelijkheden?

Tijdens de sessie ervaart men in lijf en leden deze bewustwording. De vocale groep 'Bant' speelt regelmatig een rol in deze sessies; als een meerkoppig trainingsacteur spiegelen de zangers de dirigent, of krijgen opdrachten van de begeleider (ingericht op de persoon van de dirigent). Daarbij wordt de 'dirigent' geconfronteerd met allerlei non-verbale signalen die hij/zij afgeeft.

In de klank en de wijze van zingen is direct te horen wat de dirigent uitzendt, en soms is het contrast met wat men eigenlijk wil horen verbijsterend.

Gedragsvoorkeuren, stressniveaus, onbewuste mechanismen wanneer het niet gaat zoals men wil; allerlei zaken die de leider in zijn dagelijkse praktijk tegenkomt worden voelbaar, en vaak ook gekeerd tijdens de sessie. De ervaring met 'hoe je iedereen hetzelfde meesterstuk laat spelen', en de rol die je daar als leider in kunt spelen, staan centraal. Humor en ernst wisselen elkaar af, want juist via de lichtvoetige toon kunnen de ingangen gevonden worden om je te openen voor de groep, vanuit verbinding met jezelf.

Zo is er in het verleden als eens iemand aan het einde van de sessie vooraan de polonaise beland, waarbij de feestgangers vrolijk volgden. In een ander geval stond de dirigent in het midden van de cirkel en was daar helemaal op zijn plek.

Je eigen grondtoon (h)erkennen en inzetten, het lef om jezelf te laten zien in je authenticiteit, en van daaruit helder richting geven geeft je de meest krachtige stijl om je leiderschap vorm te geven.

Ronald Becker is als coach en organisatieontwikkelaar aangesloten bij Kern Konsult Organisatieontwikkeling (www.kernkonsult.nl), is artistiek leider van Vocal Group Bant en werkt als freelance dirigent via zijn eigen bureau Perstretto (www.perstretto.nl). Tot 2004 was hij medeoprichter en zanger in de internationale a capellagroep Intermezzo.