

## Cruciaal element bij veranderingen

# Een kwestie van inspireren

*Ondernemingen krijgen steeds vaker te maken met ingewikkelde organisatieveranderingen. Vaak blijkt de gekozen aanpak echter niet te werken, omdat medewerkers onvoldoende mee kunnen gaan in de essentie van de verandering. Or's kunnen hun directies ondersteunen door al in een vroeg stadium mee te praten over het inrichten van veranderprocessen. Maar wat is cruciaal voor een succesvolle verandering?*

Door Isaäk Mol, Johannes Kooistra en Marja Pronk

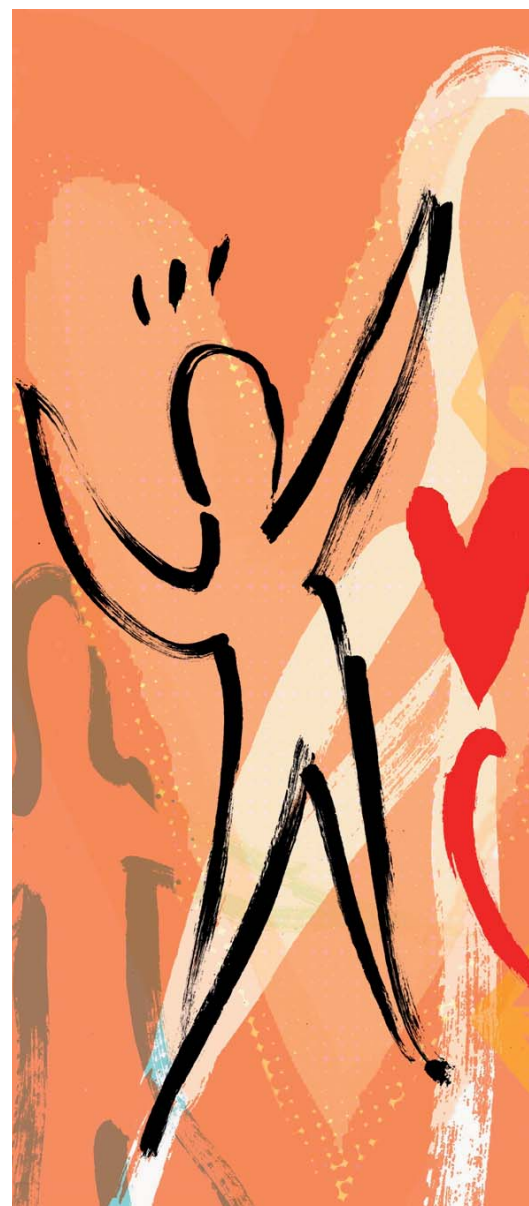
- *Verschillen in muzieksoorten*
- *Directeur als virtuoos dirigent*
- *Impact van improviseren*

**A**ls eerste in deze serie een gesprek met trombonist Kees Adolfsen. Hij speelt onder meer in de New Cool Collective Big Band en in Barana & Co, een bijzondere combinatie van Nederlandse en Turkse musici. Kees Adolfsen laat ons zien dat bij verandering zowel bezielende leiding nodig is, als betrokkenheid van professionals bij veranderingen in hun eigen werk. Volgens Adolfsen is er een duidelijk verschil tussen klassieke muziek waarin een dirigent met een orkest werkt en eindverantwoordelijk is, en de geïmproviseerde muziek, wereldmuziek of jazz waarin de musici samen een muziekstuk vormgeven. 'Valerie Gergiev, tot voor kort dirigent van het Rotterdams Philharmonisch Orkest, is een voorbeeld van de aanpak in de klassieke

muziek. Zo'n orkest speelt meestal bekende klassieke stukken. Elke musicus in het orkest kent die stukken en heeft ze vele malen gespeeld. De klasse van de dirigent is doorslaggevend. Staat daar iemand van het niveau van Gergiev, dan legt hij zijn interpretatie van het stuk op aan het orkest en laat hij de mensen spelen zoals hij dat wil. Door zijn passie en verbindingskracht raken de musici geïnspireerd. Hij neemt ze daarin mee en samen bereiken ze een uitzonderlijk hoog niveau. Maar staat er een minder bezielende dirigent, dan zie je vaak dat het orkest er met hem vandoor gaat. Dan denken ze: ach, hij wijst het wel zo, maar eigenlijk moet het zo, laten we dat maar doen. De uitvoering is dan stukken minder. Maar vanwege het niveau van de musici natuurlijk nog steeds goed. Met Gergiev daarentegen spat de klasse er af en dat komt bij je binnen.' Essentieel is dus het volgen van de dirigent, het boegbeeld. Met zijn kwaliteit en passie weet hij het uiterste uit een groep professionals te halen, waardoor ze samen het hoogste niveau bereiken.

### Vuur en lef

Ondernemingen met een ondernemingsraad hebben een zodanige omvang dat veranderingen van bovenaf geleid moeten worden. De directie zit dus in de rol van



dirigent. Een virtuoze dirigent zal zijn eigen interpretatie van wat er gespeeld wordt vol passie neerzetten. Hij verbindt zich daar persoonlijk mee. Hij wordt als het ware één met zijn interpretatie. Daarmee inspireert hij de orkestleden.

Organisatieveranderingen met een directeur als een virtuoos dirigent hebben een hoge slagingskans. In dat geval is er iemand die staat voor de verandering, die mensen overtuigt, meeneemt en meesleept. Dat is een directeur voor wie de medewerkers dat willen doen. Een middelmatige dirigent laat de

### Serie: organisatieverandering

Isaäk Mol, Johannes Kooistra en Marja Pronk onderzoeken in een serie van vier artikelen wat organisaties in een veranderingsproces kunnen leren van andere disciplines. Ze werken tevens aan een boek, over het in beweging krijgen van organisaties en medezeggenschap, dat in het voorjaar van 2009 bij uitgeverij Kluwer zal verschijnen.

# en verbinden



Illustratie: Albert Hemmipman

## Volgen en excelleren

Adolfsen: 'Mijn passie zit hoofdzakelijk in de geïmproviseerde muziek, vooral jazz en wereldmuziek. Dat is echt anders dan klassiek. Jazz speel je meestal in kleinere bands, vaak maar met drie of vier mensen. Je eigen invloed is dan groot. De interactie staat centraal, in plaats van de interpretatie en sturing van de leider. In die kleinere bezetting komt het in eerste instantie dan ook aan op luisteren naar wat er om je heen gebeurt. De muziek bestaat uit nieuwe composities. Daarnaast worden ook vaak zogeheten *standards* gespeeld, melodieën die iedereen kent. Je spreekt samen een tempo en een stijl af en dan ga je het stuk spelen en erop improviseren. Het wordt pas wat als je in die improvisaties elkaar weet te inspireren tot iets bijzonders, als begeleiders optimaal meegaan in de sfeer die de solist neerzet en wanneer achtereenvolgende solisten elkaars sfeer opzoeken of juist een duidelijk contrast weten te maken. Als er maar lijn, opbouw, ontwikkeling en verbinding ontstaat. Als ik vanuit die verbinding zelf heb weten te excelleren én de inspiratie van mijn medemuzikanten ervaar, dan geniet ik. Moderne, geïmproviseerde muziek is vooral een bundeling van talenten en creativiteit van verschillende muzikanten samen, waarin leiden en volgen elkaar afwisselen en waarbij elke muzikant allereerst gericht is op een zo geweldig mogelijke, collectieve prestatie met daarin ingebed prachtige solo's. Een term als collectief past daar goed bij.' De les van de door een kleiner collectief gespeelde en geïmproviseerde muziek is dat

veranderingen pas leuk worden en bekijken wanneer je ze samen met anderen vorm kunt geven. Je hebt een gemeenschappelijk kader, een bekende melodie, maar je werkt daar met elkaar aan als ware het een improvisatie. In de muziek zien we dat samen improviseren van de muzikanten het nodige vraagt: dat zij soms kunnen volgen, soms kunnen leiden en vooral dat zij goed moeten kunnen afstemmen op elkaar. Trekken we wederom de vergelijking naar organisatieontwikkeling, dan kunnen we hiervan leren dat veranderingen in belangrijke mate óók op kleine schaal in de organisatie moeten worden georganiseerd. Mensen willen zelf invloed hebben op veranderingen die voor hen essentieel zijn en daarmee in hun professionaliteit erkend worden. Ondernemingsraden zullen er op toe moeten zien dat er in de uitwerking wordt uitgegaan van kleine collectieven. Zodat professionals zelf – binnen de gewenste richting – vorm kunnen geven aan veranderingen die hen aangaan.

## Betovering

Adolfsen: 'Muziek maken is voortdurend luisteren. Om dat goed te kunnen, moet je er echt aan overgeven. Dat is ook wat er bij Gergiev en zijn orkestleden gebeurt. Vanuit die overgave ben je in staat grenzen over te gaan en een ander niveau te bereiken. Dat is flow, dat is prachtig. En het leuke is dat het in een uiterst strak kader gebeurt, namelijk van een bekend klassiek stuk. In mijn muziek gaat het ook om die interactie. Je bent samen, zoekt verbinding

uitvoering mislukken. De medewerkers doen dan – net als musici in een orkest – wat ze zelf interessant vinden of denken dat goed is. Dan ontbreekt het vuur en het lef om een grens over te gaan. Het inzicht dat we van musiceren kunnen leren, is dat bij verandering en organisatieontwikkeling de persoonlijke verbinding van de directieleden met die verandering essentieel is. Een orkest die de indruk krijgt dat belangrijke veranderingen niet door de leiding persoonlijk gedragen worden, moet hier nadrukkelijk een punt van maken in zijn advies.

## Verschillen

Klassiek orkest – waar:	Jazzcollectief – waar:
- de dirigent inspireert en verbindt;	- de leden een beeld hebben waar ze ongeveer naar toe willen;
- de dirigent er echt staat en passie toont;	- de leden er zelf maximaal zijn, met hart en ziel, passie tonen;
- de musici in de passie en ambitie van de dirigent meegaan;	- elk lid zijn of haar grenzen over durft te gaan;
- de musici zich met hart en ziel inzetten en spelen.	- elk lid buitengewoon goed luistert naar wat er gebeurt en zich daardoor laat inspireren.



Foto: M. Jeurissen

Kees Adolfsen is trombonist in de New Cool Collective Big Band en Barana & Co.

in het goed luisteren naar elkaar en in het elkaar meenemen. Steeds net een stukje verder durven gaan, of net iets anders aansluiten zodat je er als muzikant helemaal in mee moet. De kunst is om daarin bij elkaar te blijven. Als je elkaar kwijtraakt, valt het uit elkaar en is de betovering verbroken.' De combinatie van enerzijds persoonlijk inspirerend leiderschap, als een dirigent van een groot en beroemd orkest, en anderzijds het improviserende op team- of afdelingsniveau, als een combo, geeft organisaties de optimale kans zich te ontwikkelen en te komen tot een gedragen voorstelling. 'In jazz, latin en andere wereldmuziek staat of valt een geslaagd optreden met de interactie tussen muzikanten en hun publiek. De belangrijkste basis is dat je op het podium samen bent. Als je een medemuzikant niet kunt volgen, als je niet weet wat hij doet of waar hij in het ritmisch patroon zit, dan kun je niet mee. Als je niet samen

bent, is dat meteen te horen. Spectaculaire solo's, mensen die echt uit hun dak gaan, dat is mooi. Maar als je daarbij samen blijft, wordt het pas echt goed, komt het pas echt over. In de New Cool Collective werkt dat niet anders, ondanks een *line up* van negentien muzikanten. Je zou kunnen zeggen dat wij het beste van beide werelden verenigen. Ik zie een big band een beetje als het symfonieorkest van de jazz: met vaste composities en arrangementen en – in ons geval – een leider die op het podium heel inspirerend aanwezig is, plus de ruimte voor individuele vrijheid en improvisatie. Het zou wel eens kunnen dat we daarom al zo lang bij elkaar zijn en zo hecht klinken. We horen altijd dat ons onderlinge plezier van het podium spat.'

**Veranderingen met een directeur als virtuoze dirigent hebben een hoge slagingskans**

Isaäk Mol en Johannes Kooistra zijn trainer/adviseur bij Stavoor en Marja Pronk is zelfstandig adviseur

# Probeer en profiteer



## Scherp uw kennis over or aan met OR & Communicatie.

Maak gebruik van een interessante aanbieding.

### OR & COMMUNICATIE

Omdat uw or werk voor kwaliteit staat.

**Efficiënt en effectief communiceren:**  
Haal meer resultaat uit uw werk

**Involed uitoefenen:**  
Realiseer uw doel bij de bestuurder en achterban

**Vergroot uw kennis:**  
Leer alles over diverse vormen van communicatie

**Theorie en praktijk:**  
Brenghet bij elkaar door ervaringen van or-professionals

Voordelig kennis maken of nog meer bruikbare kennis?  
[www.orinformatie.nl/shop](http://www.orinformatie.nl/shop)

**OR** informatie

 **Kluwer**  
a Wolters Kluwer business