

# **De kunst van leiderschap**

*Leiderschap in de context van een dirigent in de 21<sup>ste</sup> eeuw*

---

Naam: Lage Venterink, Inge Lies Sophie

Student nummer: 2104300

Opleiding: Master Orkestdirectie conservatorium Maastricht

Hoofdvak docent: Dhr. A. Tien

Master Project coach: Mvr. K. Poismans

Inleverdatum: 20-04-2023

## Voorwoord

Voor u ligt het Master Research Project 'De kunst van leiderschap'; leiderschap in de context van een dirigent van de 21<sup>ste</sup> eeuw. Een onderzoek naar wenselijke vaardigheden, karaktereigenschappen en handvatten voor een hedendaagse dirigent. Dit masterproject is geschreven om te voldoen aan de afstudeereisen van de opleiding Master Orkestdirectie aan het conservatorium van Maastricht.

Na een aantal jaar werkzaam als dirigent en musicus startte ik de zoektocht naar meer verdieping, ontwikkeling en het verbreden van mijn netwerk. Geen makkelijke zoektocht aangezien het voelt alsof een dirigent er veelal alleen voorstaat. Welk type leider wil een orkest? Welke veranderingen komen daarbij kijken? Wat vraagt leiderschap van de dirigent in de 21<sup>ste</sup> eeuw? Wie wil ik zijn als dirigent? Dit masterproject en mijn hoofdvaklessen hebben mij op zowel persoonlijk als professioneel vlak waardevolle lessen geleerd.

Ik wil mijn begeleider, dr. K. Poismans bedanken voor de intensieve en deskundige begeleiding. Ook een dankwoord aan mijn hoofdvak docent dhr. A Tien. Hij heeft mij met veel geduld, precisie en kunde stappen verder gebracht in mijn carrière.

Tot slot wil ik mijn partner Len Geisler en mijn oudste broer Tim Lage Venterink bedanken voor het ondersteunen in het onderzoeks- en schrijfproces.

I. Lage Venterink

Utrecht, 20-04-2023

## **Samenvatting**

Het leiden van een orkest kan worden vergeleken met het leiden van een bedrijf of organisatie. De laatste decennia zijn er veel ontwikkelingen geweest op het gebied van leiderschap binnen bedrijven. Zijn deze ontwikkelingen ook zichtbaar binnen de orkestwereld? En wat betekenen deze ontwikkelingen voor het leiderschap in de context van een dirigent in de 21<sup>ste</sup> eeuw?

Dit onderzoek focust zich op het verschil tussen traditioneel en modern leiderschap in de context van een orkestdirigent. Er bestaat vandaag de dag nog steeds een stereotype beeld van een dirigent; een dominante, autoritaire man met een baton die zegt wat hij wil.

Daartegenover staat een - als gevolg van maatschappelijke en culturele veranderingen - een transitie van traditioneel naar modern leiderschap.

Een leider die ruimte geeft aan de groep om mee te denken, sociaal communiceert en kwetsbaar is. In hoeverre is het essentieel om vaardigheden geassocieerd met modern leiderschap te ontwikkelen binnen het domein van orkesten ten einde een succesvol dirigent te worden?

He doel van het onderzoek is te achterhalen welke houding en welk gedrag van de dirigent in bepaalde situaties (voornamelijk) tijdens repetities het meest wenselijk is.

Hiervoor is de onderzoeksvraag opgesteld;

*Hoe vertalen kenmerken van (modern) leiderschap zich naar de context van een dirigent in de 21<sup>ste</sup> eeuw? En hoe verhoudt zich dat to mijzelf als dirigent?"*

Om inzichten te verkrijgen en antwoorden te kunnen geven op de onderzoeksvraag is literatuur- en veldonderzoek gedaan. . Literatuuronderzoek is gedaan om de belangrijkste ontwikkelingen en de bijbehorende kenmerken van traditioneel,- en modern leiderschap te definiëren. Voorts vormt de informatie uit het literatuuronderzoek het uitgangspunt voor het opstellen van de vragen voor het veldonderzoek.

Na een reeks observaties en reflecties van repetities van twee orkesten is een enquête afgenomen met 68 respondenten.

De respondenten zijn het voornamelijk eens over de houding van de dirigent. De respondenten verwachten een inspirerende en motiverende dirigent die ruimte biedt

voor autonomie van de musici. Respondenten zijn verdeeld over de mate van welk gedrag daarbij past. Een opvallend resultaat met betrekking tot de jonge generatie (tot 29) die graag een dominante dirigent ziet. De oudere generatie (45+), met name, mannelijke musici zien liever een benaderbare dirigent op de bok die openstaat voor de muzikale interpretatie en mening van de orkestmusici.

Dat duidt erop dat een dirigent van de 21<sup>ste</sup> eeuw een set basiselementen nodig heeft en per orkest en situatie vaardigheden toevoegt om te voldoen aan het leiderschap dat bij het orkest past.

Het veldonderzoek is afgerond middels een diepte-interview met een prominent dirigent van een professioneel orkest.

Het interview bevestigt elementen uit het theoretische kader en heeft mij handvatten geboden om in de verdere toekomst mijzelf te blijven ontwikkelen.

# **Inhoud**

## **Voorwoord**

## **Samenvatting**

## **Inleiding**

### **Hoofdstuk 1 Theoretisch kader leiderschap**

- 1.1 Leiderschap algemeen
- 1.2 Traditioneel leiderschap
- 1.3 Modern Leiderschap
- 1.4 Traditioneel vs. modern leiderschap
- 1.5 Modern leiderschap en de ontwikkeling in de orkestwereld

### **Hoofdstuk 2 Methodologie**

- 2.1 Literatuuronderzoek
- 2.2 Praktijkonderzoek
  - 2.2.1 Rapportage repetitie
  - 2.2.2 Enquête
  - 2.2.3 Diepte-interview

### **Hoofdstuk 3 Resultaten**

- 3.1 Steekproef populatie
- 3.2 Resultaten Enquête
- 3.3 Resultaten Diepte-interview

### **Hoofdstuk 4 Conclusie, discussie**

- 4.1 Conclusie
- 4.2 Discussie

### **Bijlagen**

- I Literatuurlijst
- II Planning/logboek
- III Rapportages en analyses repetities
- IV Enquête
- V Resultaten enquête
- VI Diepte-interviews (anoniem)

## **Inleiding**

**Mijn scriptieonderwerp is ontstaan door de maatschappelijke discussie over leiderschap, het stereotype beeld van een dirigent, persoonlijke interesse en mijn reeds opgedane werkervaring.**

### **Hoofdvraag**

*Hoe vertalen kenmerken van (modern) leiderschap zich naar de context van een dirigent in de 21<sup>ste</sup> eeuw? En hoe verhoudt zich dat to mijzelf als dirigent?"*

**Het onderzoek van dit masterproject is gericht op essentiële vaardigheden op gebied van gedrag en houding van een dirigent van de 21<sup>ste</sup> eeuw als gevolg van relevante maatschappelijke veranderingen. Deze culturele-maatschappelijke veranderingen betekenen waarschijnlijk andere vaardigheden dan die van een traditionele dirigent. Enerzijds worden we gevoed met een traditioneel beeld van een dirigent terwijl de vraag naar meer dienende leiders steeds groter wordt. Daarnaast wordt er onderzocht welke type leiderschap in bepaalde situaties tijdens repetities het essentieel is vanuit het perspectief van orkestmusici. De resultaten van het onderzoek bieden mij een pakket aan inzichten welke leiderschapsvaardigheden essentieel zijn en hoe ik deze kan ontwikkelen in relatie tot de kenmerken die relevant zijn in de context van een dirigent in de 21<sup>ste</sup> eeuw.**

Om de hoofdvraag te onderzoeken zijn de volgende deelvragen geformuleerd. Deze worden behandeld in de bijbehorende hoofdstuk 1 en tevens beantwoord door praktijkonderzoek.

*Wat is (modern) leiderschap? Wat is traditioneel leiderschap?*

*Wat zijn de kenmerken en vaardigheden van de verschillende leiderschapsstijlen?*

*Wat betekent leiderschap voor een dirigent in de 21<sup>ste</sup> eeuw?*

*Hoe werken kenmerken van leiderschap door in de context van een dirigent in de 21<sup>ste</sup> eeuw?*

*Wat betekenen de verkregen inzichten over leiderschap voor mij als dirigent?*

*Hoe heeft leiderschap zich binnen de orkestwereld zich ontwikkeld? Hoe zijn deze kenmerken geëvolueerd of veranderd?*

# Hoofdstuk 1 Theoretisch kader Leiderschap

## 1.1 Leiderschap algemeen

Leiderschap is een universeel fenomeen (Stewart, 2006). Leiderschap wordt ondervonden in vele facetten van het leven, van organisaties tot de politiek en binnen sociale context en in het onderwijs (Masood et. Al, 2006).

Leiderschap is een proces waarbij een individu anderen beïnvloedt om beoogde doelen te bereiken.

Een klassieke definitie van leiderschap is anderen beïnvloeden om hen iets te laten doen wat ze alleen niet zouden doen. Leiderschap betreft de mogelijkheid om met sancties de uitkomst van een interactieproces te beïnvloeden (Boonstra, J. 2018) .

Onderzoeken hebben aangetoond dat leiderschap fungeert als een soort katalysator voor het optimaliseren van resultaten in diverse settings. Leiderschap heeft invloed op o.a. de motivatie, tevredenheid, inzet en effectiviteit van de omgeving.

Zo schetst J. Burns (1978) een definitie van leiderschap die nog steeds actueel is.

*“I define leadership as leaders inducing followers to act for certain goals that represent the values and the motivations-the wants and needs, the aspirations and expectations-of both leaders and followers. And the genius of leadership lies in the manner which leaders see and act on their own and their followers ‘ values and motivation”.*

Kenmerken van leiderschap/ een leider (Burns, J. 1978) & (Anatonakis, J. 2011):

Integriteit	Motiveren & inspireren
Vertrouwen, verantwoordelijkheid en autonomie toekennen	Open dialoog
Authenticiteit	Communicatief vaardig, goed luisteren, zelfreflectie en zelfkritiek
Regie nemen in resultaat,- en actiegerichtheid	Visionair

Leiders beïnvloeden de groep om het eens te worden over wat er moet worden gedaan en hoe het effectief kan worden gedaan. Het is een proces van het faciliteren van individuele en collectieve inspanningen om een gezamenlijk doel te bereiken (Yukl, G.A. 2013).

In de literatuur wordt onderscheidt gemaakt tussen traditioneel,- en modern leiderschap. Er zijn onderzoekers die dezelfde inhoud anders hebben betiteld; Transactioneel- vs. Transformationeel (Stoker, J. & Garretsen, H. 2018) & (Burns, J. 1978).

Beide stijlen, traditioneel en modern, kunnen effectief zijn en leiden tot resultaten. Het hangt af van de omstandigheden welke stijl het meest effectief is (Stoker, J. & Garretsen, H. 2018).

## 1.2 Traditioneel leiderschap

De wetenschappelijke literatuur maakt onderscheidt tussen traditioneel- en modern leiderschap. Traditioneel leiderschap overheerste tot ver in de twintigste eeuw. Dit paradigma wordt gekenmerkt door een hiërarchische machtsuitoefening door de verdeling van straffen en beloningen. Medewerkers zijn primair uitvoerders van de wensen van de leider en dragen weinig of geen verantwoordelijkheid (Van der Molen, R. 2018).

In deze opvattingen liggen macht en leiderschap erg dicht bij elkaar. Macht is in deze leiderschapsvorm (traditioneel leiderschap) vrijwel altijd uitsluitend aanwezig bij de leiders uit organisaties (Boonstra, J. 2018). Bij traditioneel leiderschap worden groepen gemotiveerd om gewenste resultaten te produceren door het doel te verduidelijken, te laten zien hoe het doel bereikt kan worden en feedback te geven op de resultaten (Bass, B. 1985).

Bij traditioneel leiderschap gaat de leider uit van zijn eigen waarheid want die wil je realiseren. Dit wordt gepraktiseerd door aansturing van mensen via planning en controle. De leider is voortdurend verwickeld in een strijd waarin hij probeert zijn waarheid en positie te laten zegevieren. De groep om de leider heen worden gebruikt als instrumenten om dat doel te bereiken (Boonstra, J. 2018). De groep wordt beloond bij goede presentaties en ontvangen kritiek of worden gestraft bij gebrek aan goede prestaties (Bass, B. 1985). De groep voldoet aan de verzoeken van een leider door de



beloning en minder door toewijding aan de baan (Yukl, G.A. 2010).

Traditioneel leiderschap bevat twee domeinen; Autoritair en strijdend (Heijtjes, M. 2019):

- Autoritaire domein; onafhankelijk, directief, macht, weinig participatie van anderen, imago
- Strijdend domein; gericht op inhoud, overtuigingskracht, draagvlak creëren

Traditioneel leiderschap lijkt voornamelijk gericht op het korte termijn functioneren van een groep met als gevolg tijdelijke oplossingen, ondiepe relaties en hiërarchieën (Bass, B. 1985). Yukl (1999, pagina) stelt dat: *“deze korte termijn benadering situationele en contextuele factoren in de groep negeert”*

Ondanks kritiek stelt het onderzoek (Gundersen, Hellesoy & Reaeder, 2012; Liu, Liu & Zeng, 2011) dat elementen uit traditioneel leiderschap nodig zijn naast modern leiderschap om effectief te blijven.

### 1.3 Modern Leiderschap

Modern leiderschap is een concept waarbij verantwoordelijkheid en ruimte sleutelwoorden zijn. Onder ruimte verstaan we dat medewerker de vrijheid moeten krijgen om beslissingen te nemen en zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen werk (Boonstra, J. 2018). Deze definitie verwijst naar het vermogen van de leider om anderen te motiveren. Dat kan bijvoorbeeld door een aansprekende visie te formuleren, door te voorzien in de behoefte van volgers of door tools beschikbaar te stellen waarmee mensen hun doelen kunnen realiseren. Leiderschap is de kunst van het verleiden (Boonstra, J. 2018).

Modern leiderschap richt zich op vier pijlers; inspiratie en visie, aandacht en het bieden van uitdagingen. Modern leiderschap gaat ervan uit dat de groep hun motivatie niet alleen ontlenen aan extrinsieke factoren zoals goede omgevingsomstandigheden maar ook aan intrinsieke factoren waaronder waardering en het nemen en dragen van verantwoordelijkheid (Burns, J. 1978).

J. Burns wordt gezien als de grondlegger van het concept modern leiderschap. In de

jaren daarna hebben onderzoekers als B. Bass bijgedragen aan verdere ontwikkeling van het concept. Dat onderzoek resulteerde in een creatie van vier elementen van modern leiderschap

<b><i>De vier elementen van transformationeel (modern) leiderschap</i></b>		
<b><u>Intellectuele prikkel</u></b>	Leiders vinden het leuk om de status-quo uit te dagen en creativiteit bij werknemers aan te moedigen	Autonomie
<b><u>Individuele overweging</u></b>	Leider is empathisch. Ze bieden ondersteuning en denken onafhankelijk.	Open dialoog
<b><u>Inspirerende motivatie</u></b>	Visies creëren die inspireren. Ze werken motiverend voor de omgeving.	Enthousiasme
<b><u>Geïdealiseerde invloed</u></b>	Leiders zijn rolmodellen. Ze ondersteunen hun visie met actie en belichamen de kwaliteiten die ze aanhangen	Vertrouwen en respect

Kenmerken van modern leiderschap zijn onder andere een charismatische uitstraling en motivatie door inspiratie in plaats van overreding. Een moderne leider gebruikt verhalen, metaforen en symbolen om te inspireren en is doelgericht maar niet alleen economisch (Boonstra, J. 2018). Bij modern leiderschap staat de groep voorop. De leider richt zich primair op het voldoen aan de prioriteiten van de groep en zet daar de eigen behoeften achter (Spears, L & Greenleaf, R. 2002). Het is een empathische manier van omgaan met personeel. Vanuit hun perspectief biedt de leider de groep ondersteuning die nodig is om niet alleen het werk goed te doen, maar ook om persoonlijke doelen te bereiken. Het leidt tot een hogere mate van betrokkenheid van medewerkers bij het nemen van beslissingen, wat leidt tot sterkere relaties en meer vertrouwen. Het charisma van de leider werkt motiverend en is doelgericht (Boonstra, J. 2018)

Modern leiderschap is in de 21<sup>ste</sup> eeuw van belang door de toenemende complexiteit binnen groepen en organisaties. Hierdoor neemt onvoorspelbaarheid toe en werkt traditioneel leiderschap niet meer altijd optimaal (Heijltjes, M. 2019). De toenemende complexiteit vraagt van leiders;

1. Open Mind → je eigen waarheid los kunnen laten
2. Cognitieve flexibiliteit → verplaatsen in een ander
3. Empathie en compassie → begaan zijn met de ander en een ander perspectief.

Net als M. Heijltjes (2019) spreekt R. Vander Molen (2018) dat de essentie van modern leiderschap loslaten binnen bepaalde grenzen is en uitgaan van meerdere waarheden. Dit betekent vanuit leiderschapsperspectief dat de leider ruimte geeft aan de groep. De leider biedt de groep de ruimte eigen expertise in te zetten zonder dat de leider voor de groep gaat denken. De leider gaat uit van vertrouwen, verbinding en inspiratie. Het gevolg is dat de groep ruimte voor autonomie gaat ervaren (Van der Molen, R. 2018).

Modern leiderschap is op te delen in twee domeinen (Heijltjes, M. 2019).

- Verbindend domein; empathie, zelfreflectie, verbinden, krachten bundelen.
- Presentie domein; dienstbaar, interesse, synergie, luisteren.

In de definities is een paradigma shift te zien van nadruk op beheersing en kracht naar focus op visie, missie en inspiratie (Spears, L & Greenleaf, R. 2002).

<b>Traditioneel leiderschap</b>	<b>VS.</b>	<b>Modern Leiderschap</b>
Top-down structuur vanuit hiërarchie/macht		Gericht op zelfsturing en autonomie
Leider beslist zelf		Leider is gericht op samenwerken
Besluiten worden doorgedrukt vanuit bovenaf		Besluiten worden genomen nadat er draagvlak is gecreëerd
Gericht op wat moet en wat niet mag		Gericht op wat we willen
Beheersing door controle		Controle door voortdurende afstemming
Kernwaarden worden gedicteerd		Stuurt aan op autonomie

#### 1.5 Modern leiderschap en ontwikkeling van leiderschap in de context van dirigent

Het concept van een dirigent is de afgelopen 100 jaar geëvolueerd. Het is een complexe en veelzijdige waardigheid (Blackmann, 1964). De lange traditie is dat de dirigent macht en gezag ontleent aan het orkest. Het beroep van dirigeren is een archetype van leiderschap (Talgam, I. 2014).

Een definitie van dirigeren is het leiden van een groep mensen. Een dirigent is dus iemand die een groep muzikanten leidt. (Van Dale, 2022).

Er komt meer bij kijken dan macht, techniek en een bepaald fysiek vermogen (Bernstein, L. 1964). De snelheid waarmee veranderingen plaatsvinden gaat zo snel dat het van leiders andere kenmerken vraagt. Het traditionele stereotype metafoor 'Dirigeren is het oerbeeld van leiderschap' maakt een ontwikkeling door en krijgt bredere kaders (Chong, 2000). Modern leiderschap is onlosmakelijk verbonden met de omgeving. Als de omgeving of de groep verandert, zal de leider mee moeten bewegen (Stoker, J. & Garretsen, H. 2018).

Een orkestdirigent staat continu in direct contact met de orkestmusici. De dirigent is een leider die in staat is om de musici voortdurend op een lijn te brengen met het

gemeenschappelijke doel. Daarnaast moet de dirigent voldoen aan de verwachtingen van de orkestleden (Hooijberg, 2004). Onderzoek heeft aangetoond dat dirigenten de kracht van hun charisma inzetten om musici te laten volgen (Wollner en Aughagen, 2008).

Het onderzoek van J. Allmendinger en J.R. Hackman (1994) heeft aangetoond dat het welzijn van orkestmusici toeneemt als leiderschap degelijk aanwezig is en constructief is. Uit eerder onderzoek liggen een aantal kenmerken ten grondslag aan leiderschap in het muzikale domein (Hunt, T. 2004) & (Koping, A.S. 2007). Dirigenten worden beschreven als charismatisch, visionair, inspirerend, enthousiast, streng en geloofwaardig. Vertrouwen en consistentie zijn essentieel voor modern leiderschap (Kamerman, J.B. 1983.)

Studies van Boerner en von Streit (2007) bevestigden een interactie-effect van kenmerken uit het modern leiderschap. Deze kenmerken van dirigenten hebben o.a. een positief effect op de sfeer in het orkest en de autonomie van de musici (Boerner, S. & von Streit, C.F. 2007).

Dit neemt niet weg dat kenmerken uit het traditioneel leiderschap wenselijk kunnen zijn. Directieve leiderschapselementen kunnen functioneel zijn voor het orkest, met name wanneer de musici de dirigent als een autoriteit ervaren (Boerner, S. & Krause, D.E. 2002). Zelf-coördinatie binnen verschillende secties in het orkest zou tijdrovende conflicten opleveren. Daarom is de coördinatie van een orkest aan de dirigent toevertrouwd (Boerner, S. & von Streit, C.F. 2007).

Dirigeren is geen solisten taak en geen top-down opdracht. Dirigeren heeft ook weinig te maken met de macht van de baton, persoonlijk ego of de verhoging waarop de dirigent staat (Nierenberg, R. 2009).

Dirigent zijn van een orkest draait o.a. om bewust zijn van de aandacht en de verwachtingen die zijn orkestleden voor hem hadden.

Het draait om verantwoordelijkheidsgevoel voor de muzikale beleving. Hierbij is de grootste uitdaging voor een dirigent het horen en aanvoelen hoe iedere muzikant musicert, hoe de muzikant de muziek leest, speelt en voelt. De dirigent moet kunnen inspelen en anticiperen op de situatie met subtiele hints in mimiek en beweging van de

baton. Er is weinig ruimte voor onderlinge concurrentie of fouten. Er moet sprake zijn van samenhang, sterke discipline en respect (Nierenberg, R. 2009).

*“Het hangt van de dirigent af of alle muzikanten – allemaal individuele top performers – in staat zijn om als team voor een muzikale symbiose te zorgen en of ze zich – elk vanuit hun discipline – collectief eigenaar voelen over een uniek, ondeelbaar en gemeenschappelijk resultaat” (Nierenberg, R. 2009).*

Gerelateerd aan de repetitievideo (Concertgebouw orkest, 1965) en documentaire (Hulscher, H. 1992) van de repetitie van Haitink, is een goed voorbeeld van ontwikkeling in leiderschap in de context van een dirigent. Als dirigent moet je streng en directief zijn met een grote afstand tot het orkest (Haitink, B. 1965). Later ontwikkelde Haitink zich tot een goede dienende leider door bewustzijn van zijn eigen gedrag en zelfreflectie (Haitink, B. & Hulscher, H. 1992)

## Hoofdstuk 2                    Methodologie

### 2.1    Literatuuronderzoek

Er is literatuuronderzoek gedaan naar verschillende leiderschapsstijlen en bijbehorende kenmerken (*zie hoofdstuk 1*).

Sleutelwoorden Traditioneel leiderschap

Dominantie – aanzien – macht – besluitvaardig – ego - directief

Sleutelwoorden modern leiderschap

Communicatie – zelfreflectie – benaderbaar – charisma – kwetsbaar – dienend – inspireren – motiveren – verbinden

### 2.2    Veldonderzoek

Het veldonderzoek is uitgevoerd volgens een “mixed-method” aanpak. Dit betekent dat er zowel kwantitatief als kwalitatief veldonderzoek is uitgevoerd. Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd middels een enquête. Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd middels observaties en reflecties van totaal 16 repetities van mijn twee orkesten. Om de data uit deze kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeken te verrijken is aansluitend een semi gestructureerd diepte-interview afgenomen met een onafhankelijke expert.

#### 2.2.1    Schriftelijke beschrijving van observaties en reflecties repetities

Voor dit onderzoek naar wenselijk gedrag en houding van de dirigent in bepaalde situaties tijdens een repetitie is gebruik gemaakt van literatuur,- en veldonderzoek. Na literatuuronderzoek heb ik gedurende 2 maanden een schriftelijke beschrijving gemaakt van mijn wekelijkse repetities van 2 orkesten gerapporteerd en daarop gereflecteerd. Het betreft in dit onderzoek orkest A en orkest B. De orkesten zijn twee Nederlandse orkesten van gemiddeld tot hoog amateurniveau (Nederlandse rangschikking). De orkesten verschillen van geografische ligging en opleidingsniveau. De rapportage is opgesteld in de periode juni 2022 t/m september 2022.

De observaties betreffen verschillende situaties die zich tijdens de repetities hebben voorgedaan. Ik heb gezocht naar patronen m.b.t. houding & gedrag die zich voordoen

tijdens veel voorkomende repetitiesituaties. Dit betreffen patronen van vaardigheden/kenmerken die ik heb ingezet of juist ontbraken. De patronen zijn omgezet in sleutelwoorden die aan stijlkenmerken uit het theoretische kader zijn gekoppeld.

Aan de hand van deze sleutelwoorden en stijlkenmerken is een enquête (zie paragraaf 2.2.2) opgesteld.

De beschrijving van de observaties van de repetities zijn terug te vinden in bijlage III.

### 2.2.2 Enquête

De enquête bevatte 15 vragen en is in Likertschaal (1-5) uitgezet naar 81 personen en heeft 68 respondenten. Hiervan zijn 31 respondenten uit orkest A en 37 respondenten uit orkest B. De respondenten zijn variërend in de leeftijd van 15 tot 75+ en verschillen in opleidingsniveau van geen opleiding tot wetenschappelijk onderwijs. (WO)

De afname van de enquête vond plaats in december 2022.

De enquêtevragen zijn tot stand gekomen door de inzichten uit de literatuur en de analyses van de repetities in combinatie met mijn eigen ervaring. De vragen zijn gebaseerd op de dirigent tijdens de repetitie. De periode voor en na de repetitie zijn ook interessant om te onderzoeken maar niet relevant voor mijn probleemstelling. Inzicht krijgen in de wenselijke houding en het gedrag van een dirigent vanuit het perspectief van orkestmusici geeft mij handvatten voor ontwikkeling.

De 15 enquête vragen omvatten kenmerken van leiderschap in de context van een dirigent. De verschillende vragen sluiten aan bij verschillende kenmerken of vaardigheden die aansluiten bij (modern) leiderschap. Deze kenmerken zijn gebaseerd op het theoretische kader en op de bevindingen van de observaties van de repetities.

De enquête is afgenomen bij orkestmusici uit orkesten waar ikzelf dirigent ben. De orkestleden zijn ingelicht over mijn onderzoek en in de toelichting is nadrukkelijk beschreven dat de enquête niet over mij als dirigent gaat maar over de dirigent zoals musici graag willen zien.



De uitkomsten van de enquête zijn terug te vinden in bijlage IV

### 2.2.3 Diepte interview

Diepte-interview I (zie bijlage IV. p xxxxxx)

De vragen in het diepte-interview zijn opgesteld aan de hand van de observaties, de resultaten uit de enquête en de werkervaring die de onderzoeker eerder heeft opgedaan. Er is gekozen voor een semigestructureerd interview met een prominent dirigent uit de professionele orkestwereld.

Kwalitatief onderzoek met een onafhankelijk expert helpt om de data uit kwantitatief onderzoek te verrijken en de resultaten (zowel enquête als observaties) vanuit meerdere perspectieven te bekijken.

Het diepte-interview met dirigent A vond (online) plaats op 09 februari 2023

Het diepte-interview met dirigent B vond (fysiek) plaats op 11 november 2021

## Hoofdstuk 3 Resultaten

### 3.1 Populatie steekproef

De enquête is verspreid onder 81 personen en heeft 68 respondenten uit twee verschillende Nederlandse amateurorkesten. Voor dit onderzoek genaamd orkest A en orkest B. 31 respondenten komen uit orkest A en 37 respondenten uit orkest B.

De twee orkesten bevatten demografische verschillen zoals leeftijd, regio en speelervaring. De respondenten zijn variërend in de leeftijd van 15 tot 75+ en verschillen in opleidingsniveau van geen opleiding tot wetenschappelijk onderwijs. (WO). Deze verschillen kunnen interessante inzichten opleveren.

### 3.2 Enquête resultaten

#### **Dominantie/macht/aanzien**

Aanzien is voor de respondenten niet zo belangrijk. Er zijn enkele individuen die een andere mening hebben.

Het hebben van ervaring lijkt voor de meeste respondenten niet doorslaggevend maar een basiservaring is wel wenselijk.

Qua dominante houding lijken jonge mannen daar meer waardering voor te hebben dan de oudere leeftijd generaties (45+).

#### **Besluitvaardig**

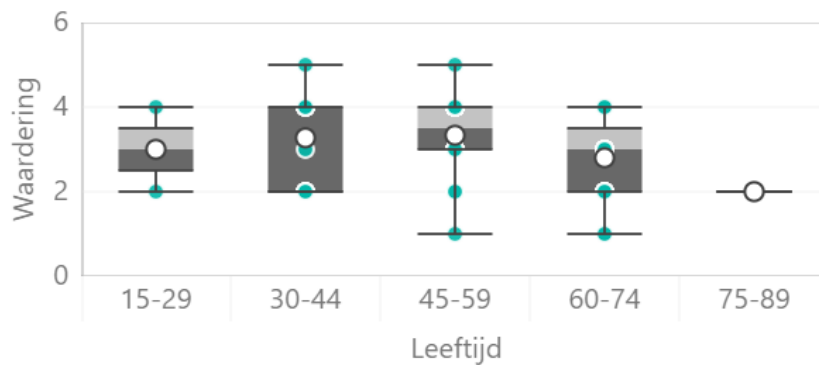
Er lijkt een verdeling aanwezig over de mate van besluitvaardigheid en de manier waarop de dirigent besluitvaardig optreedt. De helft van de respondenten is het eens dat er geen discussie moet plaatsvinden over de genomen beslissing van de dirigent. Een derde deel van de respondenten geeft het tegenovergestelde met de kanttekening dat de discussie het beste achteraf kan plaatsvinden zodat er geen repetitietijd verloren gaat. Het lijkt erop dat de respondenten het behoorlijk eens zijn over dat de interpretatie van de dirigent leidend is. Enkele uitschieters vinden precies het tegenovergestelde

Het nemen van besluiten zonder overleg wordt door iets meer dan een kwart van de respondenten als acceptabel ervaren. Driekwart van de respondenten geeft anders aan. Daarvan is een kwart neutraal en de resterende helft ervaart besluiten zonder overleg

als niet prettig.

Er is een duidelijk dalende trend bij de mannen zichtbaar m.b.t. besluiten nemen zonder overleg. Jongere mannen vinden besluiten nemen zonder overleg niet zo'n probleem in tegenstelling tot oudere mannen (45+).

### V9 Besluiten zonder overleg orkest A + B



### Kwetsbaarheid

Het grootste deel van de respondenten vindt dat de dirigent zowel tijdens de repetitie als daarbuiten zelfreflectie zou moeten tonen.

Respondent 24 (orkest A); *“Het is sterk als een dirigent reflecteert wanneer iets onduidelijk is of het niet zeker weet en daar eerlijk over is. Een oplossing is er altijd.*

Op enkele individuen na vinden de respondenten dat een dirigent mag twijfelen.

Respondenten geven in de toelichting hoofdzakelijk aan dat het menselijk en kwetsbaar is wanneer een dirigent zichtbaar en uitgesproken twijfelt. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat respondenten aangeven dat twijfel niet te frequent mag optreden.

Respondent 31 (orkest A); *“Twijfel is een normale reactie maar natuurlijk niet iedere 5 minuten. Ik zou wantrouwig worden als een dirigent nooit twijfelt. Dat voelt ook afstandelijk”.*

Respondent 29 (orkest A); *“Afen toe twijfel getuigt van zelfvertrouwen en leergierigheid. Vastbijten in je eigen gelijk is voor geen enkele leidinggevende verstandig”.*

### Tussentijdse conclusie

Uit de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat het kwetsbaar opstellen door een dirigent door orkestleden als positief wordt ervaren daar dit bijdraagt aan

"open dialoog" en "zelfreflectie". Zelfreflectie en open dialoog zijn kenmerken zijn charismatische leiders. En charismatische leiders behoren tot het concept van modern leiderschap.

### **Communicatie**

Het inbrengen van een eigen mening, door de orkestmusici, tijdens de repetitie wordt door de respondenten belangrijk bevonden. Iets minder dan driekwart van de respondenten wil graag gehoord worden. Uit de resultaten is af te lezen dat hoe ouder musici zijn hoe belangrijker ze dit vinden.

Tijdens het repeteren mag de dirigent twijfelen zolang het onderzocht en onderbouwd wordt.

Respondent 17 (orkest B): *"Twijfel geeft aan dat de dirigent een mens is en kwetsbaar kan opstellen. Stukje zelfreflectie"*.

Persoonlijk aanspreken op het spel tijdens de repetitie vindt bijna de helft van de respondenten 'neutraal'. Daar tegenover staat dat meer dan 25% dat als niet prettig ervaart (eens & helemaal eens)

Respondent 19 (orkest A): *"Het verschil zit in aanpak. Autoritair en negatief maakt mij onzeker en heeft tegengesteld effect."*

Respondent 10 (orkest B): *"Plezierig, prettig om aandacht te krijgen en je spel kunt verbeteren"*.

Het benoemen van progressie is voor jongere mensen belangrijker dan voor de oudere generatie vanaf 45 jaar.

Respondent 29 (orkest B): *"Je mag mij altijd aanspreken mits het positief en gelijkwaardig is"*.

### Tussentijdse conclusie

Open dialoog is belangrijk voor de orkestleden. Ze willen graag gehoord worden, complimenten ontvangen is belangrijk. Aanspreken op spel hangt veel al van het moment en de manier waarop. Ruimte voor eigen inbreng is belangrijk. Dit stimuleert de

autonomie van de orkestleden (refereer theorie).

### **Benaderbaar**

Een persoonlijke mening is belangrijk om te kunnen uiten voor musici. Dit betekent een open houding van de dirigent.

Persoonlijke belangstelling is voor meer dan 75% van de respondenten belangrijk. En op twee individuen na is iedereen simpelweg niet tegen persoonlijke belangstelling is. De dirigent zou interesse moeten hebben in de persoon achter het instrument. Het kunnen luisteren naar musici vindt voornamelijk plaats voor en na de repetitie. Deze informatie is van belang voor de verdere communicatie tijdens de repetitie met de musici.

### **Dienend**

Motivatie, ambitie en plezier om te spelen is mede afhankelijk van de dirigent. Orkest A heeft een sterke voorkeur voor dirigent die dit uitdraagt. De respondenten uit orkest B bevinden zich in neutraal gebied. Respondenten uit orkest B geven bij de toelichting aan dat de andere orkestmusici en het verenigingsleven ook sterk bepalend zijn voor het plezier om te spelen. Zij zijn hoofdzakelijk neutraal met enkele uitschieters. Hoe ouder de vrouwen (45+) hoe belangrijker de dirigent wordt voor het speelplezier. Bij de mannen is duidelijk zichtbaar dat er een basisgrens aan motivatie en enthousiasme bij de dirigent vandaan moet komen. Daar halen zij ambitie uit om te spelen.

respondent 29 (orkest A): *“Als het voelt alsof ik moet repeteren voor een baas is de lol er gauw af”.*

Respondent 27 (orkest A): *“Strenge dirigenten op amateurs is funest. Aandacht voor iedereen en alle niveaus maakt verbinding”.*

Respondent 11 (Orkest B): *“De hele vereniging is verantwoordelijk voor het plezier en de ambitie”.*

Respondent 32 Orkest B: *“Samen zijn we een orkest en de rol van dirigent heeft natuurlijk veel invloed op resultaat dus motivatie”.*

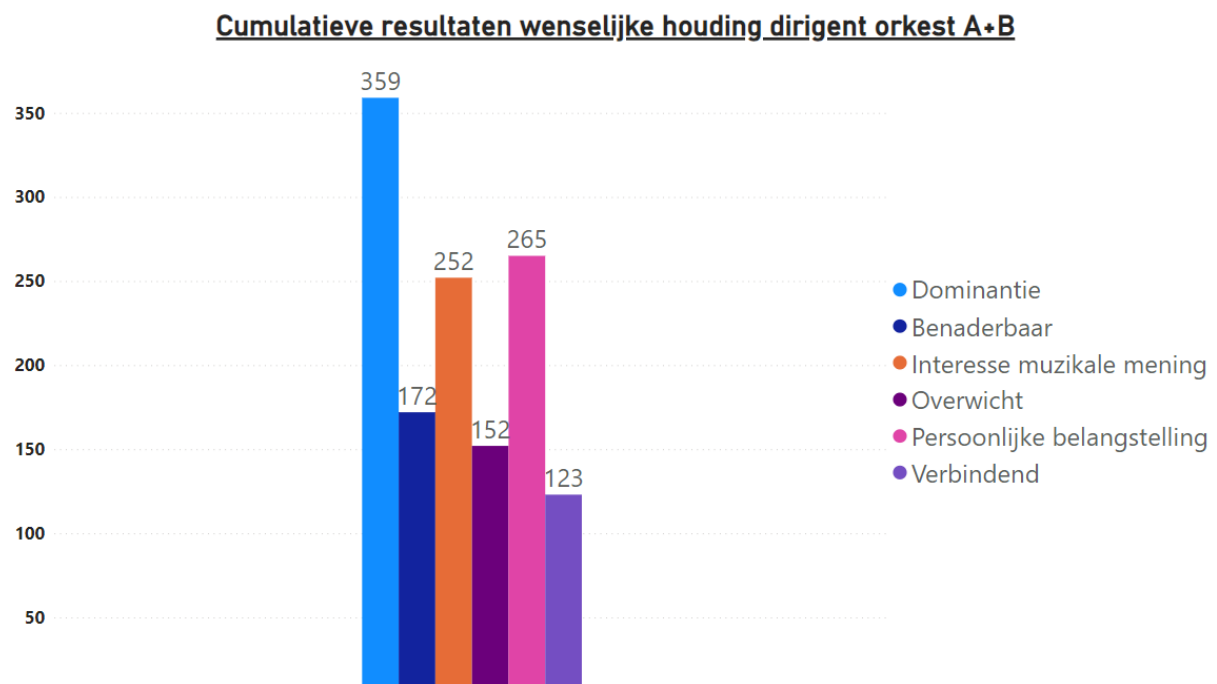
Tussentijdse conclusie

Opvallend is dat een groot aantal respondenten (bijna 50%) liever niet persoonlijke aangesproken worden op individueel spel terwijl 80% van alle respondenten aangeeft het fijn vindt wanneer progressie benoemd wordt. Respondenten horen liever positieve punten en minder graag de ontwikkelpunten.

### **Rangschikking wenselijke houding dirigent**

Dominantie en macht wordt door meer dan 85% van de respondenten als het minst belangrijk gezien van de kernmerken/vaardigheden. De jonge generatie bevestigt opnieuw dat ze meer waarde hechten aan dominantie dan de oudere generatie (zie resultaten vraag 13).

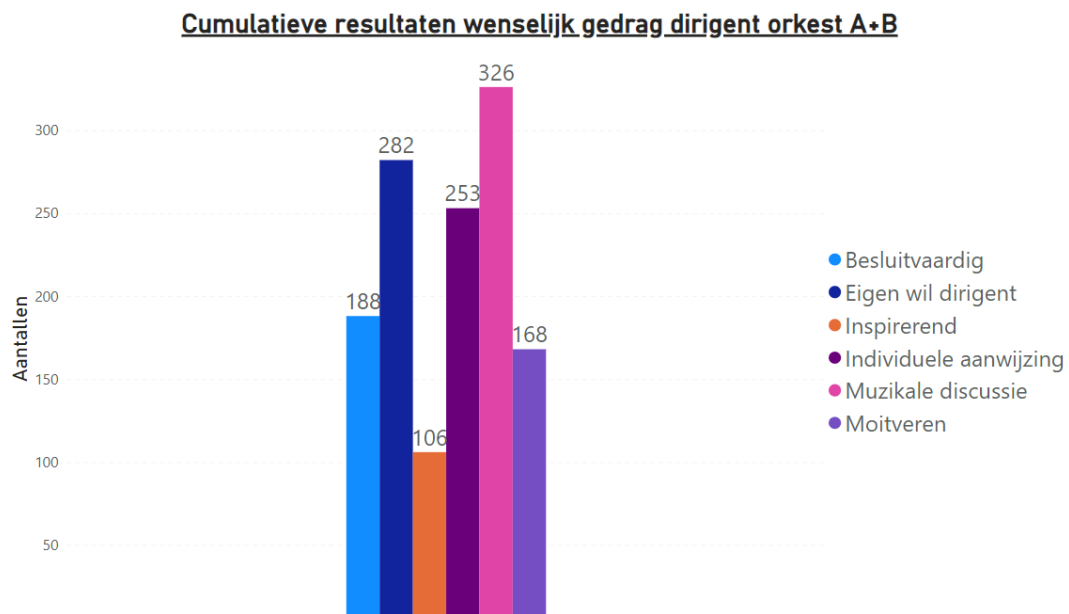
Een verbindend vermogen van een dirigent wordt gezien als meest belangrijke vaardigheid. Tevens geven de respondenten een hoge waardering voor een benaderbare dirigent met overwicht.



### Rangschikking wenselijk gedrag dirigent (vraag 15)

Er is een duidelijke top 3 met betrekking tot het wenselijke gedrag van de dirigent. De respondenten geven een duidelijke voorkeur aan een inspirerende, motiverende en besluitvaardige dirigent.

Minst gewaardeerd muzikale discussie voeren tijdens de repetitie.



### 3.3 Resultaten Diepte-interviews

#### **Modern leiderschap**

**Gecodeerd: charisma – inspiratie – communicatie – benaderbaar – authenticiteit-kwetsbaar**

*“De maatschappij veranderd, soms verschuiven normen en waarden of vervallen tradities. Je zult daar ook als dirigent in moeten mee bewegen. Daarnaast verander jezelf als mens ook.”.*

*“Het orkest is mondiger geworden en daar zul je als dirigent op in moeten spelen. Luisteren naar wat er speelt”(Dirigent B).*

*“Het is belangrijk om jezelf elke keer opnieuw af te vragen wie je wilt zijn en wat je wilt bereiken”.*

*“Ik denk ook dat orkesten graag een leider met een visie hebben, iemand die inzicht en kennis toont van de muziek. Voor zo’n iemand willen muzikanten werken” (dirigent B).*

*“Het was een charismatische en enthousiaste man waar ik ook een beetje tegen op keek. Ik was ook een beetje verliefd, denk ik”.*

*“Hij had een interessante uitstraling en voorkomen wat bij triggerde, denk ik. Hij zag er bijzonder uit met lang zwart haar. Dat maakte indruk”.*

*“Dirigeren is veel gecompliceerder dan men denkt. Het is zeker 50% psychologie”.*

*“Ik ga altijd in gesprek met de musici en altijd op een gelijkwaardig niveau, ook tijdens de repetitie. Ik ben heel open en heel los. Dat maakt mij heel benaderbaar”.*

#### **Traditioneel leiderschap**

**Gecodeerd: dominantie – besluitvaardig – ego – macht - communicatie**

*“Elk orkest heeft een sterke leider nodig en die wil ik ook voor het orkest zijn. Ik vergelijk het altijd met de dierenwereld. In welke situatie dan ook zal er altijd een opperhoofd zijn. Daar voeg je je authentieke kwaliteiten aan toe. Dat zal in de orkestwereld niet anders zijn. We gaan wellicht anders met elkaar om dan 30 jaar geleden”*

*“Iedereen krijgt de mogelijkheid om te spreken. Uiteindelijk blijf ik wel de baas”.*

*“Hiërarchie is er natuurlijk altijd een beetje want je bent de eindverantwoordelijke maar*



*het gaat erom hoe je het brengt”.*

*“Mijn vermoeden is dat de veranderingen al een tijdje gaande zijn. Er zijn groten zoals Gergiev die het autoritaire en directief leiderschap mogen dragen. Anderzijds komen veel dirigenten daar niet mee weg” (dirigent B).*

*“In de amateurwereld liggen de verhoudingen anders. Daar kom je heel ver met een hele indrukwekkend grote mond en minder talent. De apenrots in de amateurwereld is misschien nog wel hoger dan in de professionele wereld” (dirigent B).*

*“Ik weet wat ik gehoord heb en waar ik graag mee wil werken. Het zijn professionele musici en dan moet je presteren. Doe je dat niet kan dat gevolgen hebben (dirigent A).*

De resultaten van de diepte-interviews samenvattend vanuit het perspectief van twee dirigenten betekent dat een leider inspireert, domineert in de goede zin van het woord en communiceert op een gelijkwaardig niveau. In eerste instantie draait het om de muziek

## **Hoofdstuk 4            Conclusie, discussie en artistieke uitkomst**

### **4,1    Conclusie**

***In deze paragraaf wordt eerst de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord.***

***Aansluitend wordt beschreven wat het antwoord op de hoofdvraag betekent voor mijn eigen functioneren als dirigent.***

*“Hoe vertalen kenmerken van (modern) leiderschap zich naar de context van een dirigent in de 21<sup>ste</sup> eeuw?”*

Modern leiderschap wordt gekenmerkt door charisma, open dialoog, autonomie faciliteren, empathie en visie. Uit het uitgevoerde onderzoek kan niet worden geconcludeerd hoe de kenmerken van modern leiderschap zich vertalen naar de context van een dirigent. Op basis van het uitgevoerde onderzoek binnen twee orkesten worden de kenmerken motivatie, inspiratie en verbindend genoemd als zijnde van belang voor een dirigent. De dirigent dient hierbij het orkest te benaderen in een open dialoog en moet beschikken over zelf reflecterend vermogen. Door de geïnterviewde experts wordt gesuggereerd dat er een mogelijk verschil in vaardigheden zit tussen een dirigent van amateurorkest en professioneel orkest.

Uit het veldonderzoek kan geconcludeerd worden dat voor de orkesten A + B de kenmerken als motivatie, inspiratie en verbindend zeer belangrijk zijn om als dirigent leiding te kunnen geven. Orkest A + B willen graag een zelf reflecterende dirigent die een open dialoog aangaat. Anderzijds kan geconcludeerd worden dat elementen als zelfsturing door musici en een dienende dirigent niet of in beperkte mate relevant zijn.

Uit de enquête en de diepte-interviews blijkt dat dominantie in de positieve zin van het woord als onderdeel van leiderschap van een dirigent wordt gezien. Zowel expert A als B geven aan dat er maar 1 eindverantwoordelijke is. Het gaat om de manier waarop je het draagt. De meningen van de respondenten zijn hierover verdeeld. Orkest A vindt dat de dirigent dominant mag zijn terwijl orkest B dit liever in mindere mate aanwezig ziet.

Echter, blijkt uit zowel de interviews als de enquête dat een zuiver moderne vorm van leiderschap niet wenselijk is.

*En hoe verhoudt zich dat tot mijzelf als dirigent?"*

Dit onderzoek betekent voor mij als dirigent dat ik bij elk orkest een pakket met basiselementen meeneem. De basispakket bestaat uit mijn persoonlijkheid, educatie en reeds opgedane ervaring.

De (deels) ontbrekende doch uit onderzoek blijkende effectieve vaardigheden als besluitvaardigheid en dominantie ga ik verder ontwikkelen.

#### 4.2 Discussie

##### Validiteit en betrouwbaarheid

De kenmerken van traditioneel en modern leiderschap zijn gedefinieerd aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Ten behoeve van het veldonderzoek zijn deze kenmerken verrijkt met een beschrijving van observaties uit eigen repetities en een semigestructureerd diepte-interview met een onafhankelijk expert (dirigent A). De constructvaliditeit is hiermee geborgd.

De betrouwbaarheid dient aangetoond te worden door het onderzoek vaker uit te voeren. Daar de uitvoering van het onderzoek aan de hand van vastgestelde vragenlijsten is gedaan, kan het onderzoek opnieuw worden uitgevoerd. Door het hoog aantal respondenten, 68 uit 81, is het onderzoek representatief voor de selectie steekproef die is genomen. Aangezien het onderzoek is uitgevoerd binnen twee beperkte populaties (selecte steekproef) is de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten nihil.

##### Resultaten in relatie tot de onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag richt zich op het identificeren van kenmerken van (modern) leiderschap die ook relevant zijn in de context van een dirigent in de 21<sup>ste</sup> eeuw. Op basis van het veldonderzoek zijn een aantal kenmerken geïdentificeerd welke van belang zijn. Echter, blijkt uit zowel de interviews als de enquête dat een zuiver moderne vorm van leiderschap niet wenselijk is. Dit sluit aan bij eerder onderzoek dat stelt dat elementen

als dominantie en besluitvaardigheid uit traditioneel leiderschap nodig zijn naast modern leiderschap om als dirigent effectief te blijven (*Gundersen, Hellesoy & Reaeder, 2012; Liu, Liu & Zeng, 2011*).

Hieruit rijst de vraag in welke situatie welke elementen uit zowel traditioneel als modern leiderschap effectief zijn. Dit vraagt om een vervolgonderzoek naar stijlflexibiliteit en situationeel leiderschap in de context van een dirigent in de 21<sup>ste</sup> eeuw.

De orkestmusici zien graag een inspirerende en motiverende dirigent op de bok staan. Een dirigent die boven de stof staat, communiceert op gelijkwaardig niveau en repeteert met ruimte voor inbreng van de musici. Dit komt overeen met het theoretische kader dat stelt dat modern leiderschap autonomie stimuleert. Dit is niet in volledige overeenstemming met mijn beeld en ervaring als dirigent. Met name het dominantiegehalte bij dirigenten ervaar ik als hoog.

Een mogelijke verklaring hiervoor is het verschil in werken met professionele of amateurorkest. De aanname uit het diepte-interview van Dirigent (B) sluit hierop aan. Dirigent B stelt dat de dominantie en de houding van dirigenten in de amateurorkestwereld sterker aanwezig is doordat dirigenten zich meer moeten bewijzen doordat er vaker minder talent bij de dirigenten aanwezig is. In tegenstelling tot dirigenten van professionele orkesten.

Opvallend is het verschil per orkest en leeftijdsgeneratie in de mate van aanwezigheid van dominantie. Een mogelijke verklaring voor dit verschil in resultaat is dat musici een andere interpretatie van het woord dominantie hebben. Orkest A, in stedelijk gebied, zou dominantie kunnen

interpreteren als zelfverzekerd. De zelfverzekerdheid wordt gewaardeerd. Orkest B, in landelijk gebied, zou dominantie kunnen

**Quote diepte-interview dirigent A:**  
"Een leider is op bij sommige orkesten nog een afstandelijke en directieve leider. Dat is niet wat bij mij past. Je moet gewoon duidelijk zijn in wat je zegt maar op sommige plekken gaat dit nog erg hard".

interpreteren al meer negatief en gericht op arrogantie. Het gedachtengoed van orkest A

zou aansluiten bij de ideeën van dirigent A uit het diepte interview. Dirigent A vindt ego een onderdeel van een charismatische leider zijn. Ego in de goede zin van het woord. Een ego betekent dat je weet wat je wilt en dat ook uitstraalt. Dit sluit aan op het eerder onderzoek van Boerner en Krause (2001) (zie paragraaf 1.5) dat heeft aangetoond dat autoriteit en dominantie niet als negatief wordt ervaren en in zekere zin in bepaalde situaties moet worden toegepast zodat het ten goede komt van het resultaat van het orkest.

De oudere generatie, met name mannen, (45+) lijken minder ontvankelijk voor dominantie maar willen daarentegen wel genoeg ruimte voor eigen inbreng tijdens de repetitie. Ruime speelervaring kan hieraan ten grondslag liggen. Deze generatie wil graag meedenken over genomen beslissingen en horen graag argumenten. Ze nemen niet meer alles zomaar aan.

***Quote diepte-interview dirigent A: "Elk orkest heeft een sterke leider nodig en die wil ik ook voor het orkest zijn. Ik vergelijk het altijd met de dierenwereld. In welke situatie dan ook zal er altijd een opperhoofd zijn".***

Uit de enquête resultaten blijkt dat respondenten verdeeld zijn over het ontvangen van feedback. Enerzijds wordt positieve feedback vanzelfsprekend door iedereen gewaardeerd. Anderzijds ervaren respondenten kritische feedback verschillend. Een deel vindt het prettig om in de belangstelling te staan en te leren van de feedback. Een ander deel wordt onzeker en krijgt liever geen of na de repetitie feedback.

Dit lijkt opnieuw stijlflexibiliteit van de dirigent te vragen met de kant tekening of het haalbaar is om ieder orkestlid tijdens de repetitie een persoonlijke behandeling te geven.

Het gevolg van dit onderzoek is dat ik als dirigent opzoek kan gaan naar de manier om stijlflexibiliteit te ontwikkelen te kunnen toepassen. Ieder orkest en misschien ieder individu vraagt om een verschillend leiderschap.

Het advies voor vervolgonderzoek is dan ook om een soortgelijk onderzoek uit te voeren over een representatieve populatie zodat er ook statistisch relevante conclusie aan het

onderzoek verbonden kunnen worden (m.a.w. generaliseerbare data verzamelen). Daar de geïnterviewde professionals nadrukkelijk verschillen verwachten tussen professionele en amateurorkesten is het in het vervolgonderzoek van belang om beide populaties te adresseren. Hiermee wordt niet alleen inzicht verkregen in de specifieke behoeften binnen beide populaties, maar ook in de verschillen m.b.t. de behoeften t.a.v. leiderschap. Juist inzicht in deze verschillen is voor (toekomstige) dirigenten die in beide domeinen actief zijn nuttig. Immers inzicht in deze verschillen biedt dirigenten de mogelijkheid om hun leiderschapstijl (situationeel) af te stemmen op de behoeften van de doelgroep.

## **Bijlage I**

## **Literatuurlijst**

### **Boeken**

- Covey, S.R. (100<sup>e</sup> druk 2022). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Business contact Amsterdam
- Nelissen, N. (2014). *Als je het een beroep kunt noemen*. Uitgeverij Thoth Bussum
- Nierenberg, R. (2009). *Maestro – a surprising story about leading by listening*. Penguin Group
- Erikson, T. (2018). *Omringd door idioten*. HarperCollings Holland
- Kamsteeg, H.J. (2015). *Dienend Leiderschap*. Business Contact.
- Greenleaf, R.K. & Spears, L.C. (2002). *Servant Leadership*. Paulist Press International, U.S.
- Stoker, J. & Garretsen, H. (2018). *Goede Leiders zweven niet*. Business Contact.
- Van der Molen, R. (2018). *De kracht van organisch Leiderschap*. Haagse-Hoogvliegers.

## **Artikelen**

Rowold, J. & Rohmann, A. (2009). *Transformational and Transactional Leadership Styles, Followers' Positive and Negative Emotions, and Performance in German Non-profit Orchestras*. Published online in Wiley InterScience. Vol. 20 issue 1, p41-59. Retrieval date 2-12-2021, of <https://eds-s-ebscohost.com.zuyd.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=b3eaa3b5-edfe-42bd-9968-adc91b6f616c%40redis>

Krause, D.E. (2015). *Four types of Leadership and Orchestra Quality*. Nonprofit Management & Leadership. Vol. 225 Issue 4, p431-447. Database: Business Source Ultimate. Geraadpleegd op 1-22-2022.

Boonstra, J. (2018, 19 maart). *De vijf definities van leiderschap volgens Jaap Boonstra*. Boom Amsterdam B.V. Retrieval date 20-11-2021, of <https://www.managementimpact.nl/artikel/de-vijf-definities-van-leiderschap-volgens-jaap-boonstra/>

Van Dale. n.d. Dirigeren. Retrieval date 15 February 2022, on <https://vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/dirigeren>)



Kilian, V. & Van Baarsen, B. (2011). *Het nieuwe leiderschap: balans tussen masculine en feminine kwaliteiten*. Tijdschrift voor Organisatie en ontwikkeling. Geraadpleegd op 19-12-2021, of <https://www.tvoo.nl/actueel/wat-hebben-obama-en-mxima-gemeen>

Boerner, S. & von Streit, C. (2005). *Transformational Leadership and Group Climate- Empirical Results from Symphony Orchestras*. Geraadpleegd op 01-12-2022.

Boerner, S. & Krause, D.E. & Gebert, D. (2004). *Leadership and co-operation in orchestras*. Geraadpleegd op 20-11-2022.

### **Tedtalks & documentaires**

Van Hessen, J. [TEDx Talks]. (2017, June 19th). *Leadership and Conducting an Orchestra* [Video]. Retrieval date 10-11-2021, of <https://www.youtube.com/watch?v=S1pcwVAdmwk>

Robertson, D. [TEDx Talks]. (2010, December 1th). *The Art of Conducting* [Video]. Retrieval date 10-11-2021, of <https://www.youtube.com/watch?v=xKak7V6a1l1&t=13s>

HenriVieuxTemps (2010, May 19th) *Repetitie in 1965 met KCO o.l.v. B. Haitink met Mahler 2*. [Video]. Retrieval date 11-10-2021, <https://www.youtube.com/watch?v= KIH8VNCiY8>

Talgam, I.[TEDx Talks]. (2014, January 4th). *Leadership lessons from a symphony conductor* [Video]. Retrieval date 06-01-2022, of [https://www.youtube.com/watch?v=Mm8cASg\\_CQo](https://www.youtube.com/watch?v=Mm8cASg_CQo)

Talgam, I.[TEDx Talks]. (2009, October 21th). Itay Talgam: lead like the great conductors [Video]. Retrieval date 06-01-2022, of <https://www.youtube.com/watch?v=R9g3Q-qvtss>

Hulscher, H. (Director). Damen, B. (Producer). (1992). A conductor's life [Documentary]. The Netherlands: Nederlandse Omroep Stichting.