

De kunst van leiderschap

Leiderschap in de context van een dirigent in de 21^{ste} 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^{ste} 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^{ste} 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^{ste} 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^{ste} 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^{ste} 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^{ste} 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^{ste} 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^{ste} 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^{ste} eeuw?

Hoe werken kenmerken van leiderschap door in de context van een dirigent in de 21^{ste} 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 geïmplementeerd 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 prestaties 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 ontleent 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

De vier elementen van transformationeel (modern) leiderschap

<u>Intellectuele prikkel</u>	Leiders vinden het leuk om de status-quo uit te dagen en creativiteit bij werknemers aan te moedigen	Autonomie
<u>Individuele overweging</u>	Leider is empathisch. Ze bieden ondersteuning en denken onafhankelijk.	Open dialoog
<u>Inspirerende motivatie</u>	Visies creëren die inspireren. Ze werken motiverend voor de omgeving.	Enthousiasme
<u>Geïdealiseerde invloed</u>	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^{ste} 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.

1.4 Verschillen tussen traditioneel en modern leiderschap

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).

Traditioneel leiderschap	VS.	Modern Leiderschap
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 (Kammerman, 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

musiceert, 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

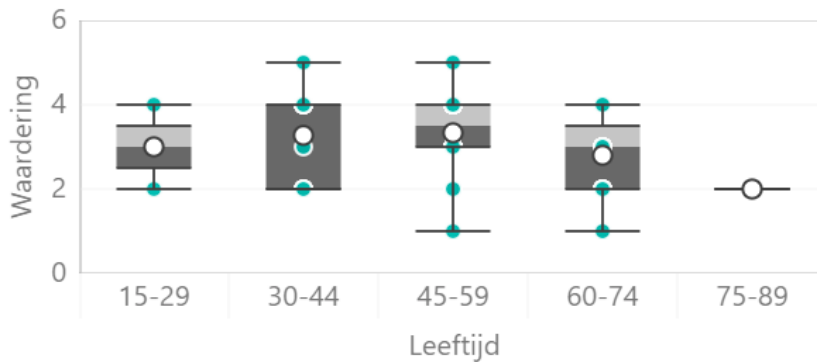
Er lijkt een verdeling aanwezig over de mate van besluitvaardigheid en de manier waarop de dirigent besluitvaardig optreedt. De helft van de respondenten is het eens dat er geen discussie moet plaatsvinden over de genomen beslissing van de dirigent. Een derde deel van de respondenten geeft het tegenovergestelde 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”.*

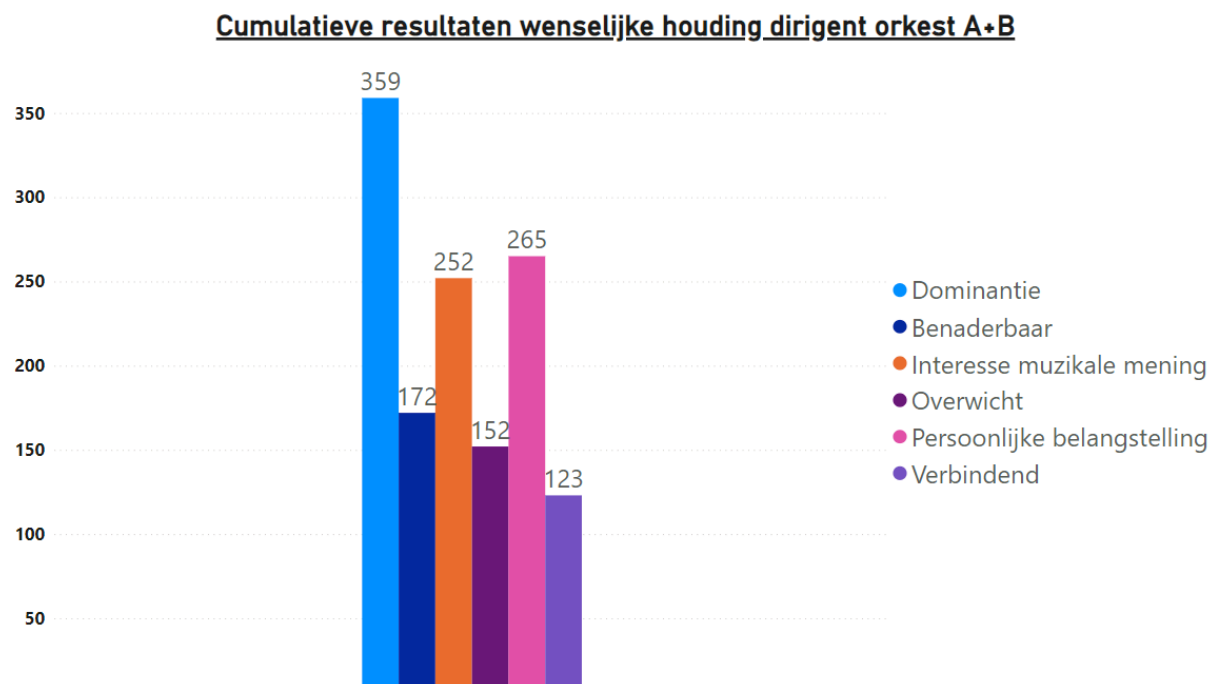
Tussentijdse conclusie

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).

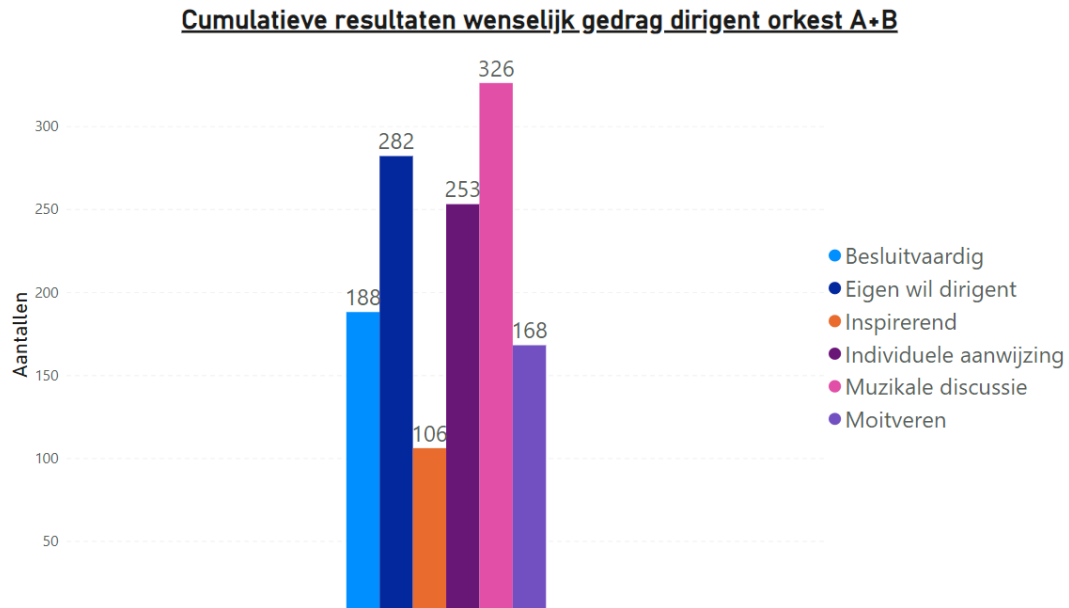
Een verbindend vermogen van een dirigent wordt gezien als meest belangrijke vaardigheid. Tevens geven de respondenten een hoge waardering voor een benaderbare dirigent met overwicht.



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 verandert, 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^{ste} 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^{ste} 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 stijflexibiliteit en situationeel leiderschap in de context van een dirigent in de 21^{ste} 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 amateur orkestwereld 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 leiderschapsstijl (situationeel) af te stemmen op de behoeften van de doelgroep.

Bijlage I

Literatuurlijst

Boeken

- Covey, S.R. (100^e 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*. Peguin 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

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.

Bijlage III Schriftelijke bevindingen rapportage eigen repetities

Orkest A

Orkest A is een amateurorkest met hoog niveau (1^e divisie). Een orkest dat op hoog niveau wil presteren. Het grote deel van de musici heeft een behoorlijke grote muzikale bagage, onder veel dirigenten en op hoog niveau gespeeld of nog spelend. Een orkest met een hoog aantal kritische musici. De leeftijd loopt uiteen van 25 – 65 jaar en het gemiddelde opleidingsniveau ligt op de hoogst mogelijke waarde.

Orkest B

Orkest B is een amateurorkest spelend op een gemiddeld niveau (2^e divisie). Van oudsher een dorpsvereniging die inmiddels gefuseerd is en uitgegroeid tot een volwaardig, goed bezet harmonieorkest. De musici zijn in de leeftijd van 17 tot 89 jaar, spelen op verschillende niveaus en gemiddelde opleidingsniveau is mbo.

Repetities

Fase 1 – voorbereiding/communicatie randzaken/communicatie commissies repertoire etc.

Fase 2 – wekelijkse repetitie van 2,5uur per orkest

Fase 3 – De tijd na de repetitie waarin het sociale aspect een grote rol speelt. Veel musici vragen hebben over de muziek, orkesten, inval en andere zaken

Alle drie de fases zijn interessant maar voor dit project/onderzoek ligt de focus op fase 2. De belangrijkste fase om inzicht te krijgen in mijn persoonlijk leiderschap – wat is wenselijk – wat zou ik kunnen ontwikkelen – wat gaat er goed - .

Kortom welke vaardigheden zijn het meest wenselijk en effectief in de verschillende situaties gedurende de repetitietijd.

Orkest A

Analyse repetitie 1

We hebben 7 weken voor nieuw repertoire voor een concert in het plaatselijke theater. Het meeste repertoire komt van mijn eigen hand. Dit maakt dat ik enthousiast ben. Een kenmerk dat het orkest enorm waardeert echter uiten ze dit nooit. Ik ben een relatief nieuwe en jonge dirigent voor orkest A en voor mijn gevoel moet ik mij iedere repetitie weer bewijzen. Dit gevoel zorgt voor onzekerheid in bepaalde situaties, de volledige repetitie mee naar huis neem en veel nadenk. Met goede en minder goede gevolgen van dien.

Concreet voorbeeld: in deze repetitie vraagt een orkestlid naar het slotakkoord. Hij is een van mijn beste muzikanten met een behoorlijke muzikale bagage en weet net zoveel als ik al dan niet meer. Dit maakt mij al onzeker op het moment dat de vraag gesteld wordt. Gevolg is dat ik chaotisch word in mijn hoofd en niet meer goed naar de vraag luister. Uiteindelijk doe ik het af met 'we hebben het er zo in de pauze over' anders kost het te veel tijd tijdens de repetitie. Uiteindelijk komen we er wel uit maar adequaat was het niet.

Sleutelwoorden: onzeker in besluitvorming, onzeker richting goede musici, enthousiasme

Analyse repetitie 2

Deze repetitie gebeurde er een aantal opvallende zaken. Sterke kanten liggen in het motiveren van minder goede musici die in het orkest redelijk angstig zijn om te spelen. De afgelopen maanden heb ik de muzikant zoveel mogelijk ruimte geprobeerd te geven zonder haar te bekritisieren. Ik heb bewust gekozen voor een louter positieve benadering en ik heb het gevoel dat ik haar verbeterpunten kan meegeven. Ik lijk haar vertrouwen te hebben gewonnen. Ik sta boven de stof en weet haar goed te begeleiden.

Tegelijkertijd gebeurt hetzelfde als vorige week. Vragen van goede en terecht kritische musici maken mij onzeker. Ik constateer tijdens het spelen dat er iets klinkt zoals ik dat niet zou willen. De sectie beweert dat het er staat. Ik leg uit hoe ik het wil (zonder voor te zingen). Er ontstaat onduidelijkheid. Een ander orkestlid benoemd dat het er inderdaad staat zoals ik het zeg. Ik geef wederom aan er 'thuis na te kijken'. Uiteindelijk

bleek de notatie inderdaad verkeerd. Ik had het direct kunnen oplossen door precies te verwoorden en voor te zingen wat ik wilde. Daar was ik op het moment te onzeker voor en kies ik minder besluitvaardig te worden.

Een positief detail dat in een andere fase zich voor deed is wel goed te benoemen. Naderhand kwam ik in gesprek met de muzikant van wie ik tijdens de repetitie onzeker word. Een muzikant met een heldere, kritische en meestal eerlijke blik. Voor mij heeft hij een adviserende rol die ik enorm waardeer. Hij benoemde dat het een goede oplossing was door te zeggen dat je er thuis naar kijkt en erop terug komt.

Punten van aandacht: Meer besluitvaardig – meer voorzingen i.p.v. benoemen – meer tijd nemen om het gezegde uit te voeren. Ik ga te snel verder na het benoemen van een goed aandachtspunt.

leutelwoorden: besluitvaardig minder door onzekerheid – motiveren – sterke empathie – goede communicatie -

Analyse repetitie 3

Iedere repetitie heb ik mezelf voorgenomen om aan een vaardigheid te werken die wenselijk is maar nog niet ontwikkeld. Of te werken aan aspecten die ik spannend vind en onzeker van wordt. Het orkest heeft een beleid dat bepaald dat 4 weken voor een concert er bepaald wordt of musici bepaalde frases wel of niet kunnen en gaan spelen tijdens het concert.

Enerzijds wil ik de amateur muzikanten zoveel mogelijk tijd en ruimte geven om zich te ontwikkelen. Dan staat zo'n beleidsplan in de weg. Anderzijds is het wel duidelijk en wordt er iets gevraagd van de muzikanten.

Daar staat tegenover dat ik bij aanvang van de nieuwe compositie vaak al een goede inschatting kan maken of iemand het uiteindelijk kan spelen.

Het maakt dan ook niet uit of ik de muzikant tijdens, voor of na een repetitie hierop aanspreek. Ze zijn altijd teleurgesteld en een enkeling boos.

Al deze gevolgen maken mij onzeker en weet ik niet wanneer ik het beste wat kan zeggen. Met als gevolg uitstel.

Besluitvaardig – communicatie

Analyse repetitie 4

Voornemens om te werken aan aspecten die ik spannend vind is deze week te werken met sterk ontwikkelde musici aan frases die ik beter wil dan dat ze nu doen. Hiervoor heb ik een bepaalde start ook doorgenomen met mijn hoofdvakdocent. Deze tips neem ik mee naar de repetitie.

Het betreft mijn sterk ontwikkelde trompetsectie waar een opmaat niet gelijk wordt ingezet. Deels te maken met mijn techniek en deels met focus van de musici.

We zijn samen tot de conclusie gekomen dat er 3 manieren zijn om deze inzet aan te geven.

1. De opmaat die ik afgelopen repetities gebruikt heb
2. De opmaat met 2 tellen vooraf → voorgesteld door 1 trompettist.
3. De opmaat op de manier waarop mijn hoofdvakdocent heeft aangedragen.

Tijdens de repetitie gebruik ik optie 3 waarvan de musici vrij snel concluderen dat ik het nu anders doe dan voorheen. Ik start de uitleg van de drie opties om ze te laten meedenken in wat mogelijk het beste werkt (dienend). We komen samen tot de derde optie (had ik al wel van te voren bepaald).

Mijn reactie op dit proces bleef onzeker. Enerzijds heb ik hen laten participeren en dat voelt goed.. Anderzijds blijven zij onverschillig in houding (altijd) en dat maakt mij onzeker. Ik word niet onzeker van wat ik doe maar wel van de reactie op wat ik doe.

Ik kan niet aflezen of ze het fijn vonden om mee te denken of dat ze dachten; "prima wat je wilt maar beslis iets".

Analyse repetitie 5

Enkele weken voor het concert wil ik naast puntjes op de I ook zoveel mogelijk doorspelen voor het overall gevoel.

Er is altijd een wisselende opkomst en vandaag waren er musici aanwezig die voorgaande repetitie gemist hebben.

Vooraf heb ik aan hen wel medegedeeld dat ik het fijn vond om ze te zien. Het is besproken er geen gewoonte van te maken om afwezig te zijn.

Tijdens de repetitie bleek ook dat o.a. deze musici hun partij nog niet zo goed beheersten. Dit leidde tot zichtbare frustratie van andere orkestleden. Bij mij frustreert het ook maar ik weet dit naar buiten toe wel te onderdrukken. Mijn taak was vooral de

sfeer niet te laten omslaan richting het bedrukkend en de musici die minder presteerden toch op het hart te drukken te gaan studeren. Feitelijk had ik gewoon kunnen zeggen dat ik het niet fijn vind dat ze het nog niet konden spelen. Daar had ik directe mogen zijn om mijn gedachten daarover te uitten. Ik ben tenslotte eindverantwoordelijke op artistiek gebied.

Vermoedelijk had dit averechts gewerkt omdat de musici naar eigen zeggen een goede reden hadden om afwezig te zijn.

Keywords – directief,

Analyse repetitie 6

De voorlaatste repetitie heb ik mij voorgenomen beslissingen te maken omtrent frases die onzuiver zijn of technisch niet gespeeld kunnen worden. Ik leg voor om het te vereenvoudigen of weg te laten.

Voor het sax kwintet heb ik 2 altsaxen en een tenor moet uitsluiten. Die heb ik voorafgaand aan de repetitie gebeld om het hierover te hebben. Dit werd enorm gewaardeerd. Echter is het voor mij onmogelijk deze methode bij iedere beslissing toe te passen.

Overigens staat het beleid hier haaks op. Daarin staat benoemd dat het vrij aan de dirigent is om te bepalen dat musici iets moeten weglaten. Uiteindelijk vinden de musici dit toch niet zo prettig.

Ik vertelde deze repetitie fluitist A dat fluitist B een aantal maten zou overnemen. Dit vond ze erg lastig te accepteren. Ze had het graag in overleg gedaan. Dit soort situaties maakt het verwarrend voor mij. Hier ben ik juist besluitvaardig geweest maar niet gewenst.

Ditzelfde geldt voor de een muzikant die al weken bepaalde delen uit een specifiek werk niet goed speelt. Ik geef aan dat ik het graag transparant en solistisch wil horen, inclusief heldere inzet. Ook zij raakt geïrriteerd na deze kritiek en het verbetert niet.

Op het moment dat ik directief en besluitvaardig aangeef hoe ik het wil raken mensen gefrustreerd. Het betreft ook henzelf dus het voelt als een persoonlijke aanval voor sommige.

Uiteindelijk wel de complimenten gekregen van de ervaren musici over de aanpak. Maar ook teleurstelling bij de spelers die het betroffen.

Sleutelwoorden - directief – communicatie – minder empathie

Analyse repetitie 7

Escalatie in een sectie zorgt bij mij voor een gespannen houding gedurende de hele repetitie. Persoon A heeft persoon B kwalijk genomen niet te communiceren over door mij genomen besluiten over stemming en wie de frase gaat spelen. In het verleden schijnen ze afspraken te hebben gemaakt; de sectieleider (persoon B) moet communiceren over genomen besluiten van de dirigent bij afwezigheid van andere sectieleden.

Ik heb de sectieleden op verzoek van persoon B bijeen laten komen voorafgaand aan de repetitie. Er is gesproken, veel gesproken. Ik heb uiteindelijk toegestuurd op een werkbare setting waardoor iedereen over enkele dagen een goed en mooi concert kan spelen.

Hoe daarna verder moet dan nog maar overgesproken worden. Hierin was ik communicatief, dienend, luisteren maar ook empathisch. Tevens als leider bepaald dat het nu niet kan worden opgelost maar ik wel de neuzen dezelfde kant op wil. In ieder geval voor het komende concert.

Dit 'gedoe' had effect op mijn repetitie aangezien ik van te voren al had voorbereid meerdere voor spelers minder leuke beslissingen zou gaan doorvoeren. Weglaten van passages, meespelen door 1^e partijen om dat 2^e partijen het niet alleen kunnen zoals ik het wil. Die gedachten maakte mij van te voren gesloten. Ik kon mij gedachten niet meer verzetten naar de muziek.

Ik heb directief kunnen aangeven dat de onrust bij enkele als vervelend worden ervaren. Ik kan dit aangeven aan de personen waarvan ik weet dat ze het kunnen hebben en ook voldoende zelfreflectie hebben om te weten dat het waar is.

Kwetsbare muzikanten vergen een gevoeliger aanpak wat tijdens een laatste repetitie niet altijd mogelijk is.

Hierin zou ik zelf eerder besluiten kunnen gaan nemen. Als in vroeger in het repetitie proces. Echter vind ik dat ik daarmee ook de muzikanten de tijd ontnemen om te ontwikkelen. Anderzijds is het mijn taak in het belang van muziek en orkest de juiste

noten te laten klinken. Feitelijk weet je als dirigent enkele weken van te voren natuurlijk wel of je muzikanten iets kunnen spelen of niet. Daarin zal ik eerder besluitvaardiger moeten worden. Dat verzoek lag ook wel bij de muzikanten. Echter kan ik niet goed inschatten of zij zich bewust zijn van het gevolg van minder studie/ontwikkeltijd voor jezelf.

Een van de muzikanten heb ik voor mijzelf als een soort coach uitgezocht. Af en toe, om de zoveel tijd even evalueren helpt mij ontwikkelen. Hij staat er voor open en vind mij benaderbaar om op deze wijze met elkaar te spreken. Een zeer muzikale man met veel ervaring en kritische blik.

Positief aan mij:

- Benaderbaar
 - Kwetsbaar
 - Potentie
 - enthousiast
 - intelligent
 - leergierig

Ontwikkelpunten

- Hoe wil ik zijn als dirigent?
- Tijdnemen?
- Besluitvaardigheid

Tips:

- Muzikanten individueel, niet voor de groep, aanspreken. Als het gaat over de verbetering van de muzikanten zorgen dat er feiten zijn waar je ze op kunt aanspreken. Een constructieve houding aannemen in hoe diegene zelf denkt dit te kunnen verbeteren? Kunnen ze zich vinden in mijn constatering? Hoe kunnen we dit aanpakken?

Waarom kan ik dat bij de ene muzikant beter dan bij de ander?

We kwamen tot de conclusie dat daar angst achter zit. Muzikanten bij wie ik dat makkelijk vind zijn muzikanten waarvan ik zeker weet dat ik hoger boven de stof sta

dan zichzelf. Musici aanspreken waarvan ik denk dat ze minder invloed kunnen hebben op andere muzikanten in het orkest over mij als dirigent lijkt ook eenvoudiger.

De repetitie verliep onrustig mede door mijzelf. En al met al geen goede generale repetitie.

Sleutelwoorden: communicatie, enthousiasme, besluitvaardigheid, directief, authenticiteit

Analyse repetitie 8

De repetitie na een zeer geslaagd concert. Voor dat we starten met nieuwe muziek evalueer ik altijd met het orkest het concert. Iedereen mag zeggen wat ze ervan vinden. Er komen hoofdzakelijk positieve geluiden en het gesprek verloopt goed. Er staat nieuwe muziek op het standaard. Nieuwe muziek betekent vaak een onrustige repetitie. Ik probeer de vaart erin te houden en aan te geven dat deze muziek niet direct volgende week goed hoeft te zijn. Bij nieuwe muziek vertel ik altijd de achtergrond en waarom ik het gekozen heb. De muzikanten hebben altijd een mening en gelukkig dit keer minder kritisch. De muziek heeft een hoger niveau dan voorheen en dat spreekt aan. Het feit dat de musici minder mening hadden vond ik fijn. Ik realiseerde mij dat de mening van andere veel invloed op mij kan hebben.

Keywords; communicatief, dienend, dialoog, enthousiasme, motivatie

Orkest B

Analyse repetitie 1

We werken toe naar een concert waar we om en nabij 7 weken de tijd voor hebben qua repetitie. Een repertoire dat gekozen is door de muziekcommissie met daarin meegenomen de wensen uit het orkest.

Voornamelijk werken die de meeste musici nog niet gespeeld hebben. Dit maakt dat de muzikanten gefocust zijn.

Alle werken worden door mij bij aanvang omschreven qua inhoud, verhaallijn, karakters etc. Dit blijkt **enthousiasmerend** te werken bij de meesten hoewel het opvalt dat een enkeling onrustig wordt onder het motto 'laten we maar gewoon gaan spelen'. Toch geef ik aan een korte toelichting te willen geven.

Nieuw repertoire betekent altijd verbale onrust en wordt niet gesust met uitleg van tevoren.

Kritiek op het repertoire is soms lastig. Met name wanneer het werken zijn die uit mijn hand komen. Wanneer er kritiek om werken is die niet van mijn hand komen maar van iemand uit de commissie vind ik het makkelijker naast mij neer te leggen. Keuzes van anderen willen ik graag in mee gaan omdat ze dan inspraak hebben. Niet alles hoeft door mij bepaald te worden anderzijds weet ik ook heel van tevoren dat het niet altijd goed gaat uitpakken. Ik sta boven de stof, kan vooruit kijken maar durf niet altijd alle keuzes van anderen af te vallen.

Slutelwoorden: enthousiasmeren – Motiveren – Kritiek op mijn keuzes

Analyse repetitie 2

Vorige week nieuw repertoire 'doorgespeeld' en besproken. Mijn verwachtingen zijn dat musici meer op het puntje van de stoel zitten met nieuw repertoire en een concours in het vooruitzicht.

Er zijn veel positieve reacties op de nieuwe muziek dus dat is fijn starten. De verdeeldheid qua intenties en doelstelling/visie is enorm verdeeld. De oudere generaties vragen vaak 'kunnen we niet gewoon doorspelen' – of 'waarom staat het hier zo genoteerd en 8 maten later anders'. Dat gebeurde deze repetitie opnieuw. Ik probeer tijdens de repetitie veel ruimte in te nemen om de vragen te beantwoorden en extra

toelichting te geven waar nodig. Dit vraagt veel tijd maar wordt gedoogd door het orkest.

Ik moet in korte tijd bij mezelf een aantal punten te rade gaan:

1. Begrijpen ze de twee notaties niet?
2. Gaat aanwijzingen en doorspelen te snel?

Vragen die ik snel voor mijzelf moet beantwoorden om de situatie juist aan te pakken. Ik ken de musici goed dus kan redelijk inschatten hoe is bedoeld wordt.

De man in kwestie nam mijn aanwijzingen aan maar bleef het 'onzin' vinden. Toen ben ik snel doorgedaan om het niet onderdeel te laten zijn van de sfeer van de repetitie. Dit is ook niet gebeurd.

Sleutelwoorden: communicatie, besluitvaardig, empathie

Analyse repetitie 3

De repetities staan in het teken van het concours. We hebben op verschillende manieren kennis gemaakt met de compositie en inmiddels ben ik op het punt beland dat er frases uitgepikt worden die meer aandacht verdienen.

De klarinetten werden erdoor mij uitgehaald. Bij het aanspreken gaf 1 klarinettist er al snel de brui aan. Voor mij onbegrijpelijk want ik had mijn zin nog niet afgemaakt.

Aangezien ik met een compliment begon en ze dat nog niet doorhad probeerde ik er ook maar een grap van te maken. Ze gaf duidelijk aan niet blij te zijn 'Er komt immers toch altijd kritiek'.

Dit weet ik redelijk snel om te zetten en door te gaan met wat ik graag wil aanpakken. Ik ben wel met de klarinetten doorgaan werken, mij niet uit het veld laten slaan en ze deed gewoon mee. Echter blijven dat soort situaties wel langer in mij hoofd. Ik krijg last van onbegrip want wat doe je op een repetitieavond als je je niet amuseert. Dit is het gedrag dat ze veelvuldig vertoont een ook anderen opvalt.

Ik probeer ook vaak andere wijze van benadering toe te passen maar het werkt niet. Ze lijkt ook niet zo aan mijn zijde te staan.

Het is niet van invloed op mijn repetities en het werken met het orkest maar ik blijf het als vervelend ervaren. Waarschijnlijk omdat ik het niet kan veranderen.

Sleutelwoorden: communicatie, enthousiasme, onzekerheid/persoonlijk betrekken

Analyse repetitie 4

Persoonlijk aanspreken tijdens een repetitie is een gevoelige vaardigheid. Bij wie kan het wel en bij wie niet. Feitelijk zou je willen zeggen dat het altijd moet kunnen. De muziek is soms zo gecomponeerd dat je van iedere stem 1 muzikant hebt zitten. Dan kan het gebeuren dat musici alleen moeten spelen om zo intonatie en samenspel te verbeteren.

Reflecterend op mij zelf kan ik dit goed. Ik sta altijd stil bij een veilige omgeving. Echter wordt het niet altijd zo ervaren. De man in kwestie vond na twee aanwijzingen dat hij het goed deed en dat ik de pik op hem had terwijl mijn letterlijke woorden waren 'Het is goed maar ik ben ervoor om het altijd nog mooier te maken'. Dit resulteerde in het vertrek van de man in kwestie.

Op advies van het bestuur heb ik hem zelf niet benaderd en verscheen hij de volgende repetitie weer op zijn stoel.

Toch had ik het graag zelf willen oplossen maar het bestuur vond dit de betere weg.
Sleutelwoorden: communicatie, persoonlijke aantrekken/kwetsbaar

Analyse repetitie 5

Gedurende repetitie krijg ik als dirigent natuurlijk veel vragen, Dat maakt het leuk want ik kan mijn ideeën vormgeven. Het is soms ook lastig wanneer ik te maken heb met musici van een zeer hoog niveau. De muzikant stelde een hele goede vraag. Ik werd onzeker omdat hij degene was die hem stelde, dan word ik licht onzeker. Om het moment van onzekerheid speelt erin mijn hoofd eigenlijk veel af en luister ik minder goed naar de vraag en is er weinig ruimte om een antwoord te formuleren. Dit terwijl ik best een antwoord heb.

Soms weet ik het antwoord dan niet meer goed te formuleren en voordoen wordt helemaal spannend. Hij hielp mij onbewust/bewust al door de 4 opties te noemen die hij zelf had bedacht zodat ik daar uit kon kiezen.

Dus dit keer hoefde ik niet 'ik ga er naar kijken' te gebruiken maar kon ik zijn antwoorden vormgeven. Ik zong het voor en ze namen het aan.

Toch gaf nog te weinig ruimte want feitelijk gold deze speelmanier voor het hele orkest op het slagwerk na. Ik benoemde het maar ging door. Hier had ik als actiepoint het beste die vier maten kunnen oppakken zodat het voor iedereen duidelijk is.

Sleutelwoorden: onzekerheid, besluitvaardig

Analyse repetitie 6

Het benoemen dat iets nog niet naar wens is ligt gevoelig. Musici op solistische instrumenten die niet spelen zoals je graag wilt is lastig. Zeker als er altijd gevoelig wordt gereageerd. De muzikant in kwestie is de minste speler van het orkest maar zit op een solistische plek in het orkest. Ze hoort niet of ze goed zit. Ik ben toch degenen die het met instructies kan verbeteren. Ze vindt het heel lastig om aan te nemen of aangesproken te worden. Ze krijgt een defensieve houding, die begrijpelijk is. Ze weet zelf hoe het orkest over haar denkt. Dat maakt de situatie niet makkelijk. Op het moment dat ik haar aanspreek probeer ik het hele orkest weg te denken en te doen alsof we met z'n tweeën zijn. Een veilig omgeving creëren. Soms lukt dat heel goed maar er zijn momenten dat ze van alles onzeker wordt.

de vraag is hoe tot hoever ik ga in herhaling vallend op vaardigheden die nog niet goed gaan. Dat kan ook minder leuk worden voor het orkest.

Maar als het orkest wil groeien zal zij moeten mee groeien.

Analyse repetitie 7

De repetitie begon goed en rustig. Er kwamen positieve reacties op een nieuw inspeelwerk en dat zet de musici op het puntje van de stoel. En ik merk dat ik het fijn vind om dit soort geluiden ook eens te horen. Ik had het per slot van rekening zelf uitgezocht. Gedurende de repetitie werd het onrustiger. Er moest ruimte worden gemaakt voor solisten. Dit betekent een begeleidende rol voor het orkest en dat waren ze duidelijk niet gewend. Op het moment dat hij mij zelf uit de concentratie haalde en het storend werd heb ik voor mijn gevoel het vrij duidelijk benoemd dat ik het onbegrijpelijk vind dat er door de muziek heen gepraat kan worden. En ik heb benoemd dat het respectvol is om stil te zijn richting de solist. Achteraf hoorde ik dat andere musici mij alsnog te 'lief' vonden. Persoonlijk vind ik het niet nodig om boos te worden maar blijkbaar willen ze toch graag dat ik strenger optreed. Evenals in voorgaande situaties. Dit was niet de eerste keer dat ik dat bij dit orkest hoorde.

De repetitie liep daardoor niet zoals ik had gewild. Wellicht zelf niet goed ingecalculeerd dat het veel focus vraagt om te begeleiden ook al heb je geen uitgebreide partij. Ik ging

met een gevoel naar huis dat ik het niet goed had aangepakt, dat resulteert weer in een onzeker gevoel dat wel een paar dagen kan duren

Sleutelwoorden: Dominantie – communicatie – zelfreflectie - onzeker

Analyse repetitie 8

De repetitie kreeg een andere indeling. Aangezien we met de solisten uit eigen orkest gaan werken en zij zelf een compositie mochten kiezen is het enorm persoonlijk. Ik vind dat ik die keuze moet respecteren en mij moet verdiepen in de gekozen muziek. Geen probleem maar het is wel moeilijk over te brengen aan het orkest als daar het grote gros het minder interessant vindt. Ik heb geprobeerd te motiveren middels achtergrond info over componist en werk. Voorheen werd daarom gevraagd maar ik merk dat er weinig aandacht is als ik dit doe. Het lijkt erop dat het orkest heel goed weet hoe het zou moeten en uit de boeken weet hoe je zou kunnen motiveren. Echter werkt dit bij iedere groep natuurlijk anders en blijkt ook niet te werken bij de mensen die dit het hardst roepen. De tegenreactie is – nu maar gaan spelen -. Ik voel mij dan toch licht overbodig en alsof het niet interessant is. Ik betrek het wederom op mijzelf terwijl het waarschijnlijk helemaal niets met mij te maken heeft hoe er gereageerd wordt.

De andere vorm van de repetitie werd opgemerkt en als prettig ervaren. Ik heb geluisterd naar de opmerkingen en die opgepakt waar ik iets mee kan doen.

Zelfreflectie – discussie - benaderbaar

Bijlage IV

Equate

Beste muziek liefhebber,

Als eerst wil ik dank uitspreken voor deelname aan dit onderzoek. Voor mijn afstuderen aan het conservatorium Maastricht doe ik praktijkonderzoek naar modern leiderschap. Het doel van het onderzoek is inzichtelijk krijgen wat de kenmerken van modern leiderschap zijn in de context van een dirigent in de 21^{ste} eeuw. En hoe zich dit vertaalt naar de praktijk van de dirigent.

De opdracht/ het praktijkonderzoek dient ook een persoonlijke doel. Aan het eind van het onderzoek hoop ik een overzicht te hebben van de vaardigheden en kenmerken die mij het beste passen (een figuurlijke jas) en een overzicht van ontwikkelpunten voor in de toekomst.

Middels deze enquête wil ik meer inzicht krijgen in wenselijk gedrag en houding van een dirigent -met name tijdens repetities- vanuit het perspectief van orkestmusici. Aan de hand van deze resultaten en reeds verzamelde data volgen er twee diepte-interviews met prominente dirigenten.

De enquête telt vijftien vragen en duurt ongeveer 10 minuten. Er zal betrouwbaar met de gegevens worden omgegaan en de resultaten worden anoniem verwerkt.

Als er nog vragen zijn over het onderzoek neem dan gerust contact met mij op.

Nogmaals dank voor deelname aan dit onderzoek.

Met vriendelijke groet,
Inge Lage Venterink
06 50 89 10 60

Enquête ' De kunst van het leiderschap '

Noot voor de geënquêteerden:

De enquête dient te worden ingevuld op basis van je totale ervaring als een orkestlid. De enquête dient te worden ingevuld op basis van de mate waarin jij je kunt vinden in de gegeven stelling, slechts 1 antwoord is mogelijk.

Toestemming

- Ik ben geïnformeerd over het onderzoek waar deze vragenlijst aan toebehoort.
- Ik geef met het invullen van deze vragenlijst toestemming om de antwoorden (anoniem) te verwerken.

Geslacht:

M / V / X

Leeftijd:

- 15 - 29
- 30 - 44
- 45 - 59
- 60 - 74
- 75 - 89

Opleidingsniveau

- Geen opleiding
- MBO (middelbaar beroepsonderwijs)
- HBO (Hoger beroepsonderwijs)
- WO (Wetenschappelijk onderwijs)

Orkestlidervaring in jaren

- 0 - 10
- 10 - 20
- 20 - 30
- 30 - 40
- Langer dan 40 jaar

Vraag 1

Ik vind het belangrijk dat ik tijdens de repetitie ook mijn mening kan inbrengen

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Vraag 2

Ik vind het belangrijk dat de dirigent ook persoonlijke belangstelling in mij heeft

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Vraag 3

Ik vind het belangrijk dat een dirigent zelfreflectie toont zowel op als naast de bok

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Vraag 4

Ik vind het belangrijk dat een dirigent elders aanzien heeft

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Vraag 5

Ik vind dat er geen discussie moet zijn over de door de dirigent genomen beslissingen

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Vraag 6

Ik vind de muzikale interpretatie van de dirigent doorslaggevend

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Vraag 7

Ik vind het belangrijk dat de dirigent van een orkest waarin ik speel jarenlange ervaring heeft

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Vraag 8

Een dirigent die een moment twijfelt tijdens de repetitie maakt mij wantrouwig

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Vraag 8a. (openvraag)

Hoe reageer je daarop tijdens een repetitie?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Vraag 9

Besluiten door de dirigent zonder overleg vind ik vervelend.

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Vraag 10

Persoonlijk aanspreken op mijn spel tijdens de repetitie door de dirigent vind ik niet prettig.

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

10a. (openvraag)

Omschrijf jouw reactie wanneer jij persoonlijk wordt aangesproken op jouw spel?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Vraag 11

Mijn motivatie, ambitie en plezier om te musiceren hangt sterk af van de dirigent

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

11a

Licht jouw antwoord toe;

Vraag 12

Ik vind het belangrijk dat de dirigent de progressie in mijn spel regelmatig benoemt.

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Vraag 13

Ik vind het vanzelfsprekend dat de dirigent ten opzichte van het orkest een dominante rol aanneemt.

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Vraag 14

Rankschik het volgende lijstje m.b.t. het gedrag van de dirigent in een volgorde van, naar jouw mening, belangrijkheid (1 t/m 6; 1= meest belangrijk, 6 = minst belangrijk):

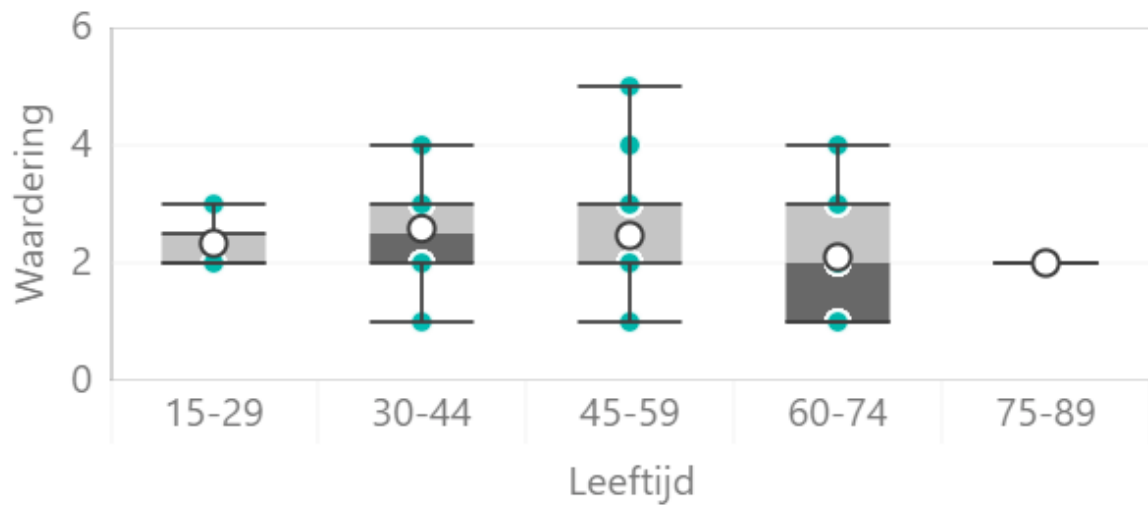
- Individuele aanwijzingen tijdens de repetitie om beter te spelen
- Eigen wil tijdens de repetitie
- Besluitvaardig tijdens de repetitie
- Inspirerend
- Muzikale discussie kunnen voeren met orkestleden tijdens repetitie
- Motiveren van alle musici op individueel tempo en niveau

Vraag 15

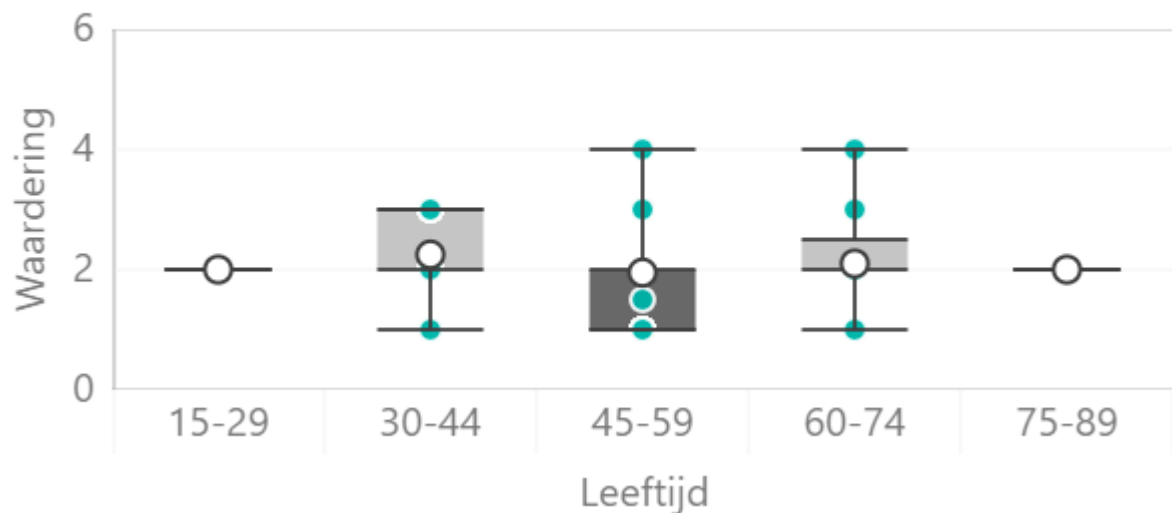
Rankschik het volgende lijstje m.b.t. de houding van de dirigent in een volgorde van, naar jouw mening, belangrijkheid (1 t/m 6; 1= meest belangrijk, 6 = minst belangrijk):

- Overwicht hebben over het orkest
- Geïnteresseerd zijn in de muzikale mening van orkestleden
- Benaderbaar tijdens de repetitie
- Persoonlijke belangstelling
- Autoritair/dominant
- Verbindend

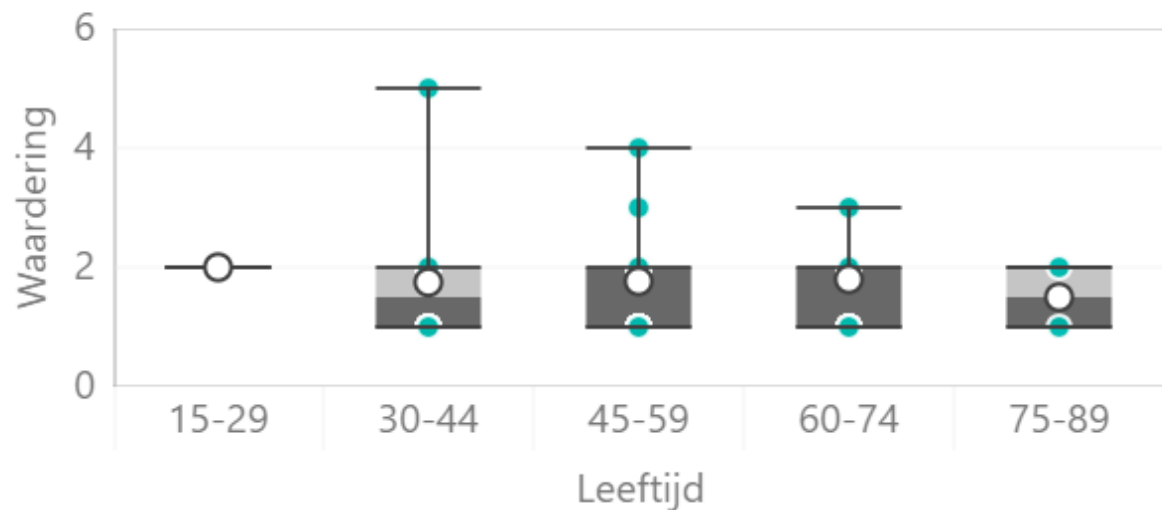
V1 Mening inbrengen orkest A + B



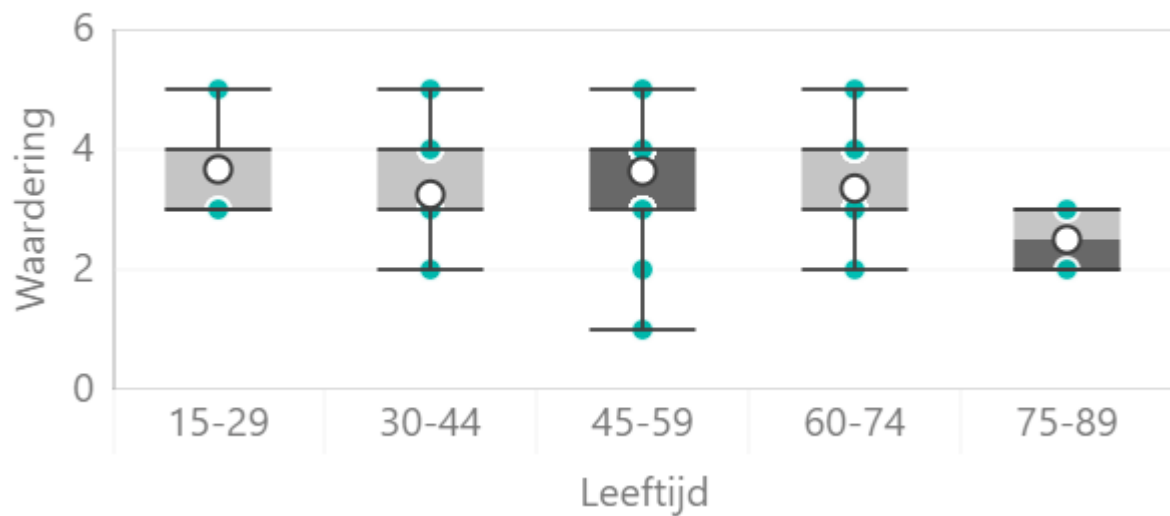
V2 Persoonlijk belangstelling tonen orkest A + B



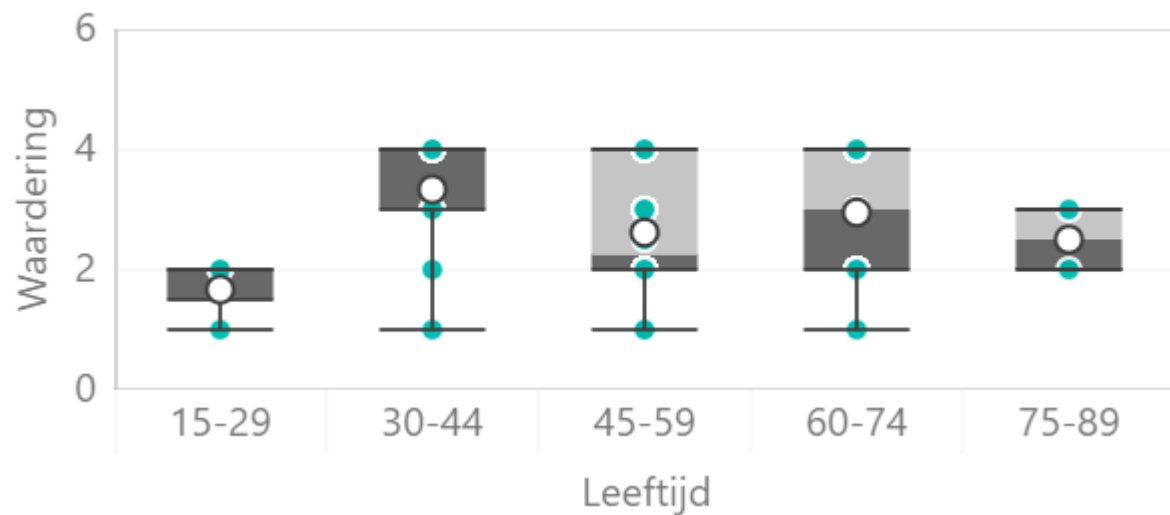
V3 zelfreflectie dirigent orkest A + B



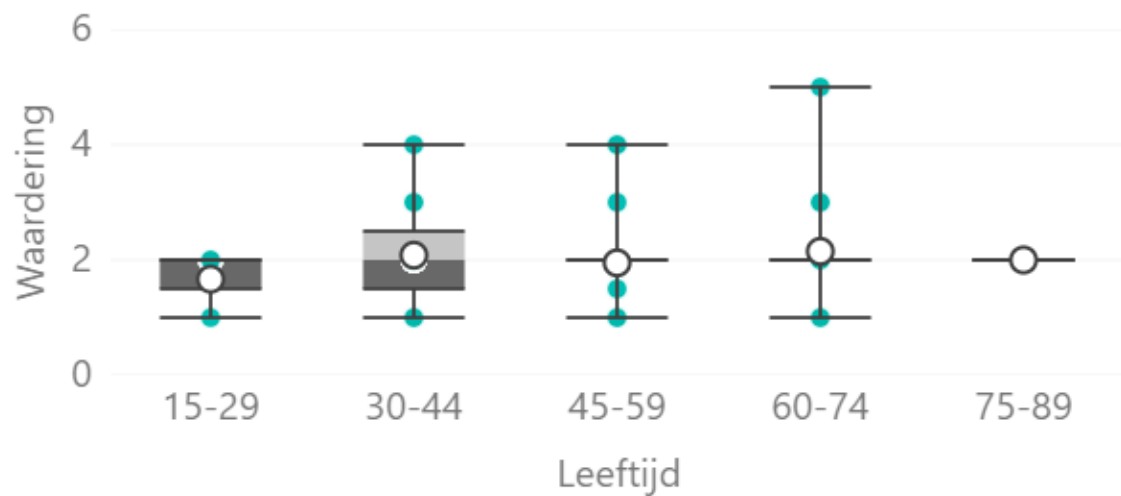
V4 Aanzien hebben orkest A + B



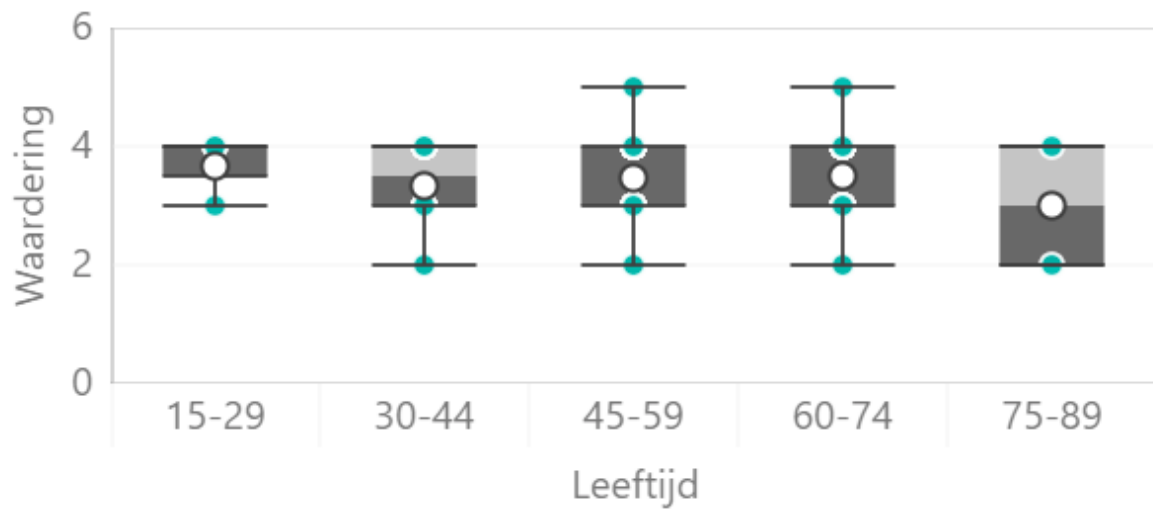
V5 Discussie voeren orkest A + B



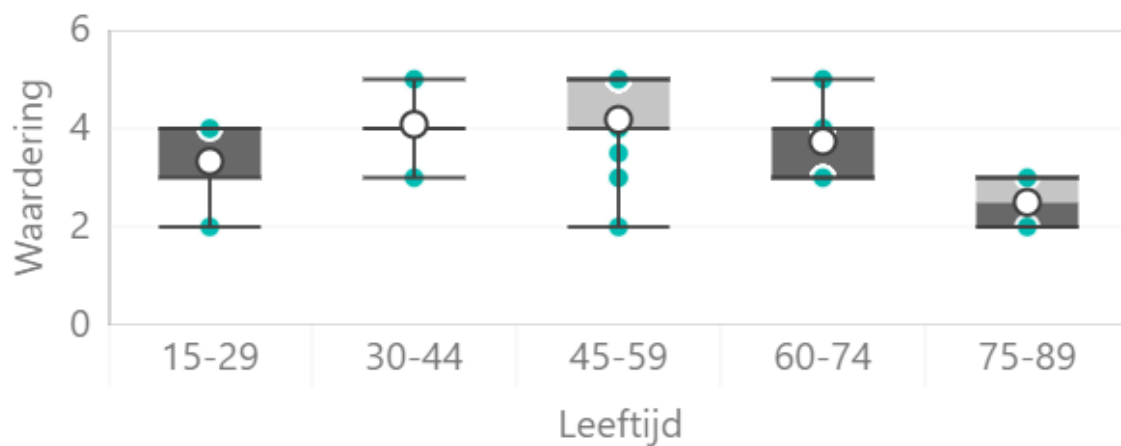
V6 interpretatie dirigent doorslaggevend orkest A + B



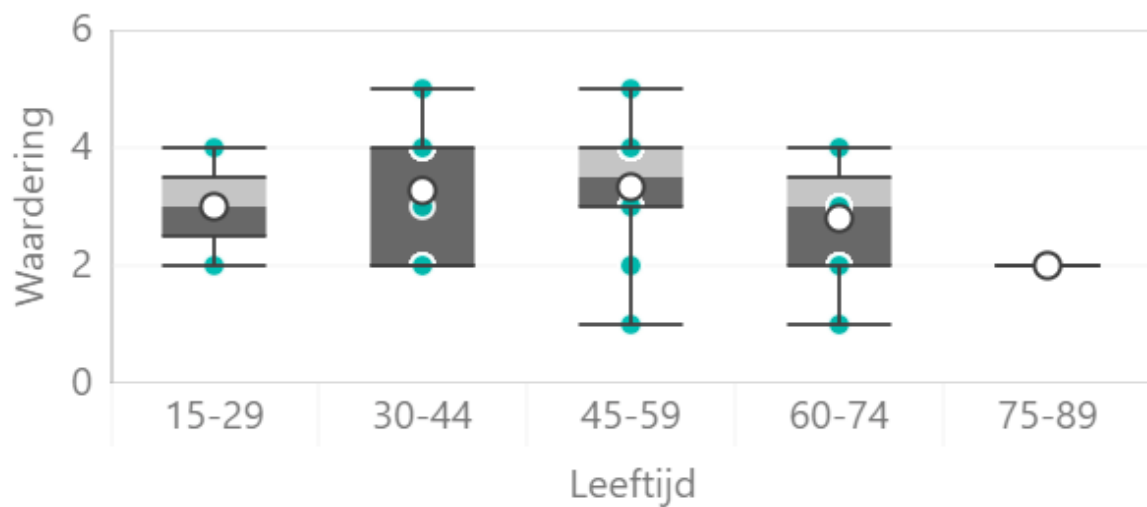
V7 Ervaring dirigent orkest A + B



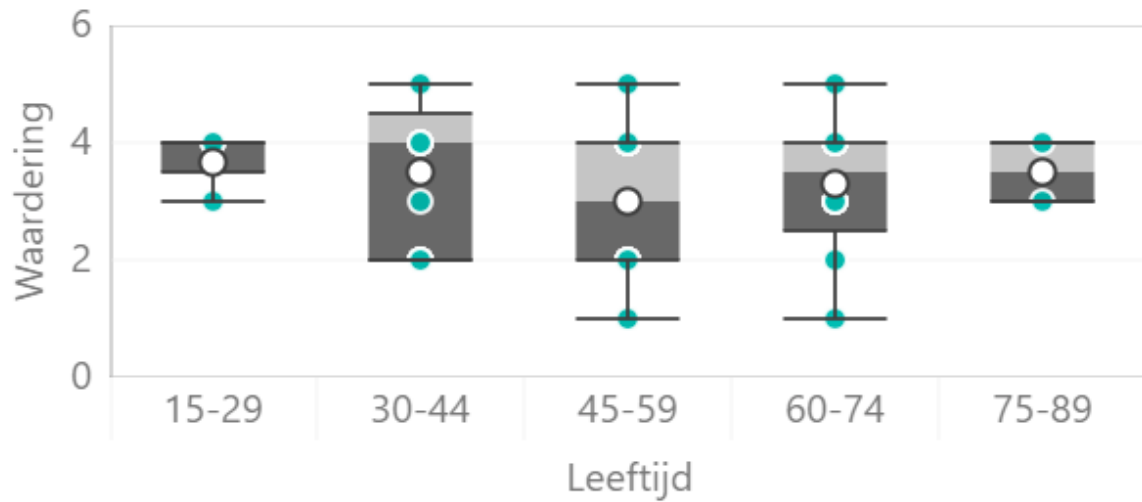
V8 Twijfelen dirigent naar wantrouwen musici orkest A + B



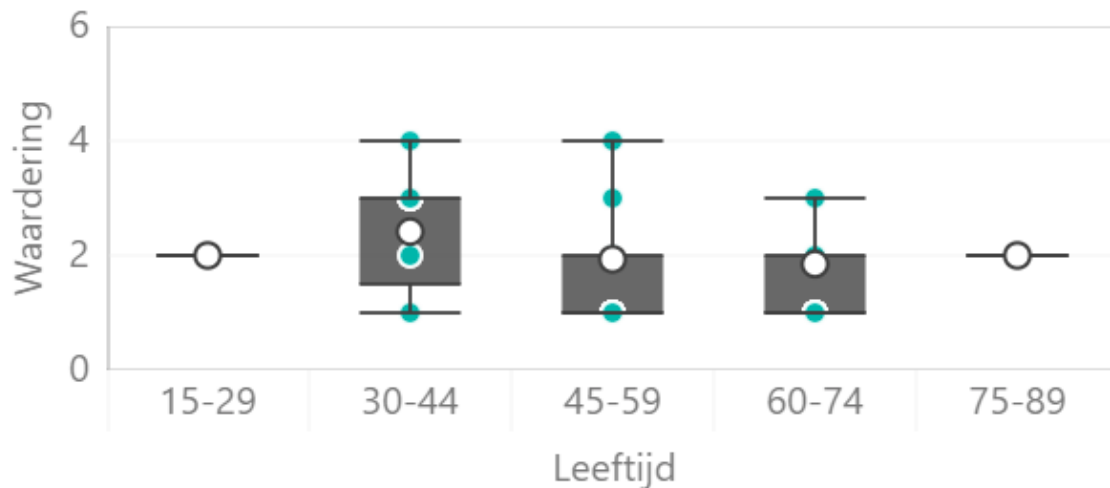
V9 Besluiten zonder overleg orkest A + B



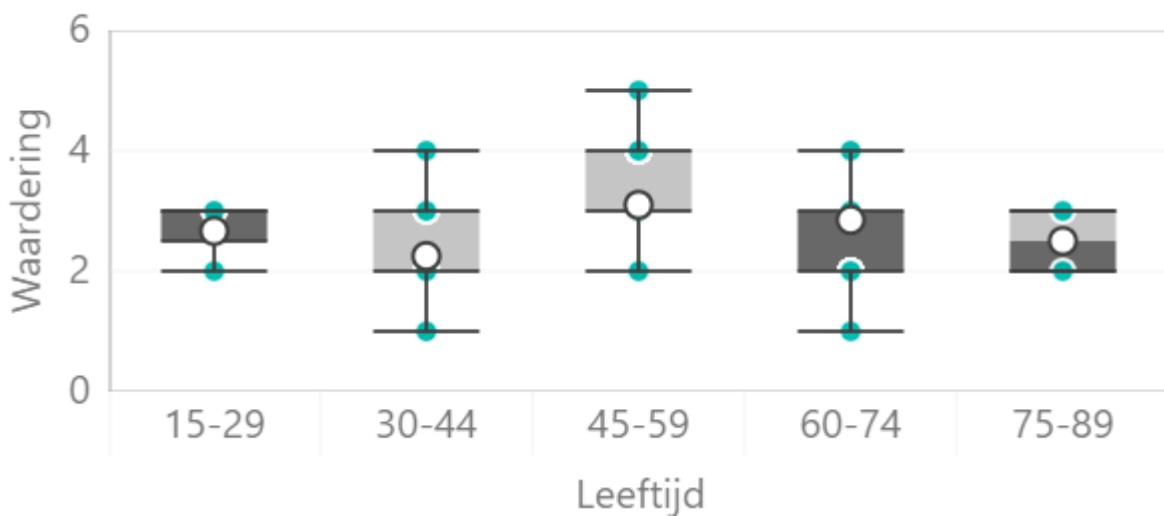
V10 persoonlijk aanspreken orkest A + B



V11 invloed motivatie dirigent orkest A + B



V12 Progressie benoemen orkest A + B



Bijlage VI Diepte-interview

Datum: 09-02-2023

Locatie: online (teams)

Tijd: 9.00 – 10.02

Interviewer: Inge Lage Venterink (I)

Geïnterviewde: Anoniem (A)

Speerpunten diepte-interview:

- *Opvatting over leiderschap in de context van dirigent; met welk beeld van de dirigent is ze opgegroeid? Hoe zie jij de rol van dirigent als leider? Hoe ervaart jij de rol van dirigent als leider? Hoe heb je dit ontwikkelt en hoe heb je dit aangepakt?*

- *Verschuiving leiderschap maatschappij --> ook orkestwereld?*

Is de aanpak door de jaren heen veranderd in de orkestwereld? Vraagt dit een andere aanpak van de dirigent? Verschuift daarmee het beeld van een dirigent?

- *Valkuilen en ontwikkeling*

Hoe herken en herstel je valkuilen? Hoe kunnen dirigenten zich ontwikkelen?

A. Goedemorgen vanuit Finland!

I. Goedemorgen, wat ontzettend fijn om elkaar te kunnen spreken.

A. Ik doe het graag en ben heel benieuwd. Ik ben erg druk en niet in Nederland vandaar dat het online vanuit Finland moet. Ik ben aan het werk met de opera 'De Vliegende Hollander' met een professioneel orkest en semiprofessioneel koor. Heel intens en er is veel gaande en nog wat onrust vandaar dat mijn telefoon af en toe gaat. De opera is altijd heel onrustig, het is veel maar ook heel leuk, hahaha. Hectiek!

I. Klink inderdaad als een uitdaging. Als je moet opnemen is dat prima.

A. Nee, ik heb aangegeven dat ik nu een uur de tijd heb voor jou. Daarna ga ik het probleem van de zangers oplossen, hahaha. Er gebeuren altijd zoveel dingen.

I. Zeer herkenbaar. Is de zang ongewenst afwezig?

A. Ja nou nee, ik wil verder werken met de invaller van gisteravond. Dat betekent dat de vast zanger, die ziek is, niet meer terug hoeft te komen. Deze inval zang is veel beter.

I. Oh, een pittige **beslissing** voor je?

A. Nee, 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.

De organisatie vindt dit soort beslissingen vaak vervelender dan ik zelf. In dit geval zijn zij degene die de boodschap moeten overbrengen. Dat is niet altijd leuk maar wel nodig.

I. Duidelijk en zeker in lijn met waar we het over gaan hebben.

A. *Ik werk direct mee aan een mooie brug voor jou, haha.*

I. Dat maakt het makkelijk wat ik ga inderdaad graag in gesprek met jou over het leiderschap van een dirigent. Ik heb je mijn verhaal al toe gemaïld en kort beschreven waar mijn onderzoek overgaat. En van te voren hebben we kort de speerpunten voor dit gesprek uitgewisseld.

Ondanks dat we al begonnen waren wil ik graag beginnen om met jou te praten over de start van jouw carrière. Je bent ooit op het idee gekomen om dirigent te worden. Hoe is dat ontstaan?

A. Ik speelde al piano en later viool. Ik werd enorm geïnspireerd door mijn aller eerste dirigent van het orkest waarin ik als jong meisje speelde.

I. Wat inspireerde jou?

A. Het was hele lieve man die ons leerde te genieten van de muziek die we maakten.

I. Kun je beschrijven hoe hij dat deed?

A. Ja, hij was duidelijk, vertelde verhalen die ik prachtig vond en ja, het is moeilijk uit te leggen waardoor je geïnspireerd raakt. Het was ook het type man die mij raakte. Hij had een positieve invloed op het hele orkest. Het was een **charismatische en enthousiaste** man waar ik ook een beetje tegen op keek. Ik was ook een beetje verliefd, denk ik hahaha.

Dat in de goede zin van het woord. Hij had een interessante **uitstraling** en voorkomen wat bij triggerde, denk ik. Hij zag er bijzonder uit met lang zwart haar. Dat maakte indruk. Hij heeft mij ook aangespoord om piano te gaan spelen. In eerste instantie vonden mijn ouders het ook allemaal niet zo'n goed idee om de muziek in te gaan. Ik zou moeten gaan studeren. Dat heb ik ook gedaan maar daarna alsnog muziek gestudeerd. Ik ben veel gaan dirigeren nadat hij mij veel op de bok zette. Dat gaf mijn zo'n thuis

gevoel.

I. Mooi dat je dat nog steeds zo ervaart. Heeft hij jou dus echt op het pad gezet om dirigent te worden. Wat voelde er zo thuis, kun je dat duiden?

A. Absoluut, het intrigeerde mij dat je het orkest als 1 instrument kan gebruiken. Het is jouw instrument en je kunt er feitelijk alles mee doen. Alles wat in je hoofd zit aan muziek kun je in de praktijk brengen met het orkest als middel.

Ik ben door hem mijn carrière gestart en dat ontwikkelde zich vrij snel en eigenlijk ook vrij goed. Dat voelt soms gek om te zeggen maar het is wel zo. Het is het centrum van de energie als je op de bok staat. Dat kan ik met mijn viool niet op die manier ervaren. Op de bok kan ik alles uit mijn hoofd halen. Ik hou van die communicatie en mensen samenbrengen.

I. Daar mag je toch ook trots op zijn. Heb je ook andere ervaringen gehad met dirigenten?

A. Absoluut! Dat kwam voornamelijk voor tijdens mij opleidingen. Ik was 'wat ouder' toen ik startte en kwam in een mannenwereld terecht. In Duitsland is dat tot op de dag van vandaag nog een enorm hiërarchische setting. We moesten precies doen wat er gevraagd werd en ook op de manier dat het werd voorgedaan.

Authenticiteit stond niet hoog in het vaandel en dat vond ik heel lastig. In Duitsland wordt nog steeds voor alles verantwoordelijk gehouden en als het misgaat ben jij de 'enemy' die voor het orkest staat. Daar kunnen orkestleden je het leven echt zuur maken, of hoe zeg je dat in het Nederlands.

I. Hoe heb je dat allemaal ervaren?

A. De stroeve **communicatie** en eigenlijk ook beperkte didactiek/pedagogiek zorgde ervoor dat ik niet vrijuit kon spreken en daardoor ook niet vrijuit kon dirigeren. Je kreeg heel snel het gevoel dat je het niet kon, dat je niet goed genoeg was en dat je maar beter kon stoppen. Het maakte je **onzeker** en kapot. Ik vind dat een heel kwalijke zaak. Nog steeds horen we dit soort verhalen uit de opleidingen van dirigenten. Je bereikt er niets mee om iemand het gevoel te geven dat niets van waarde is wat er gedaan wordt. Het ligt natuurlijk niet altijd aan de dirigent als iets niet goed. Jammer dat we met name in de opleiding alleen maar leren wat er

niet goed gaat bij jezelf.

*En de Duitse orkesten zijn heel **afstandelijk**. Je bent nooit een van hun en dat vind ik heel moeilijk.*

I. Maakt dat het leiderschap ook anders?

*A. Een leider is daar 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. Mocht het gebeuren dat het binnen het orkest verkeerd valt, dan kun je het heel moeilijk krijgen al dirigent. Ik houd niet zo van die hiërarchie en hoop dat ook met mijn zijn te kunnen veranderen.*

I. Wat heeft ervoor gezorgd dat je nooit bent gestopt?

A. Haha, ik denk mijn liefde voor muziek en mijn eindeloze doorzettingsvermogen. Ik ben perfectionistisch en wil altijd alles goed doen. Daar werk ik hard voor. En het gaat mij goed af. Het lukt allemaal ook wel snel. Dat neemt niet weg dat het soms heel zwaar is die kritiek te ontvangen. Ik heb ook jaren gedacht dat ik niet goed genoeg was.

I. Die hiërarchische wereld, een top-down constructie, die jij toen ervoer is dat nog steeds zo of zie je stijlen veranderen?

A. Dat heeft vele kanten. In Duitsland is dat nog steeds wel zo. Daarom word ik daar ook minder gevraagd. Ik ben toch wel een vrouwelijk dirigent en daar is het nog veel meer een mannenwereld. In andere landen zie je het wel veranderen, ook in Nederland. De maatschappij verandert, 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 is belangrijk om jezelf elke keer opnieuw af te vragen wie je wilt zijn en wat je wilt bereiken. Hiërarchie is er natuurlijk altijd een beetje want je bent de eindverantwoordelijke maar het erom hoe je het brengt. Als gastdirigent is het weer anders.

I. Hoe beweeg jij mee?

*A. Ik denk door te blijven **communiceren en kritisch naar mijzelf** te blijven kijken. 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. Dit kun je altijd een beetje trainen. 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.

I. Je zei net dat je die hiërarchie vooral hebt ervaren tijdens je opleiding. Is dat gevoel daarna veranderd?

*A. Ja, ik denk het wel. Dat wordt met de jaren minder. Hoe ouder je wordt hoe makkelijk dingen te relativeren zijn, denk ik. En ik blijf ik mijzelf geloven, echt veel doorzettingsvermogen. Je komt er achter dat dirigeren voor een groot deel muziek maken is maar ook een groot deel is **communicatie**. Dat is wel veranderd door de jaren heen, denk ik.*

I. Moet je als dirigent goed kunnen communiceren?

*A. Ja, absoluut. Dirigeren is veel gecompliceerder dan men denkt. Het is zeker **50% psychologie**. Je moet ook goed nadenken over wat je zegt. Ik was een tijd geleden in Noorwegen. Ik dirigeer veel in Scandinavië want ik vind het fijne landen. Er is een fijne sfeer en de mensen zijn vrij en ruimdenkend net als een beetje in Nederland. In Noorwegen dirigeerde ik Bernstein en dat was een werk met veel emotie, liefde, gekkigheid en rock & roll. Ik sprak daar ook over met de musici. Er diende zich een frase aan waarvan ik vond dat deze op een bepaalde manier gespeeld moest worden. Met een beetje sensualiteit. Ik verwoorde dit informeel maar er werd heel stijf op gereageerd. Later, na het concert moest ik horen dat enkele musici deze informele manier van praten of aanspreken niet zo fijn vonden. Ik word nu niet meer gevraagd voor dat orkest.*

I. Wat vind je daarvan?

A. Ik heb lang bij mezelf nagedacht of ik het anders had moeten zeggen. Maar ik vind ook dat ik bij mijn stijl moet blijven. Ik wil graag open communiceren met iedereen. Jammer van de feedback maar ik heb het met ze geprobeerd.

I. Maar dat resulteert in dat je niet meer gevraagd wordt...

A. Ja, enerzijds jammer maar anderzijds zit ik nu in de positie dat ik ook zelf kan bepalen waar ik wel en niet wil dirigeren. Dat maakt dit soort zaken makkelijk te overzien. Ik ben niet meer afhankelijk van opdrachten. Ik moet eerder nee zeggen dus dat geeft mij een makkelijkere positie. Vijftien jaar geleden had ik daar waarschijnlijk niet zo makkelijk over gedacht.

I. Je ziet dus ook een stijlontwikkeling bij jezelf?

A. Jazeker, in eerste instantie draait het altijd om de muziek. Met die

intentie stap ik overal in. En dat doe ik op mijn open manier. Maar door de jaren heen leer je natuurlijk tools om beter met het orkest/ de mensen om te gaan. En kritiek krijgen moet je altijd oppakken en er iets van leren maar als je jonger bent is een fout maken veel heftiger.

I. Kun je een voorbeeld geven wat jouw **openheid** typeert?

*A. 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**. Ik ga bijvoorbeeld ook mee met de musici langlaufen en naar de sauna. Of andere leuke dingen doen. Ik word daar blij van en vind dat zoiets moet kunnen. Je kunt een goede band met de musici of collega's opbouwen. Dat maakt samenwerken ook prettig. Ik hoef niet perse boven het orkest geplaatst te worden. Ik probeer altijd de musici uit te nodigen op ideeën te opperen. Ik vraag altijd naar de ideeën van de anderen. Dan hebben ze het gevoel dat ze meedoen.*

I. Dat doe je ook tijdens de repetitie?

A. Absoluut, iedereen krijgt de mogelijkheid om te spreken. Uiteindelijk blijf ik wel de baas.

I. En ben je het ook wel eens oneens met de aanvullingen van de musici?

A. Jazeker, dat komt heel vaak voor. Dan parkeer ik de opmerking maar ik heb wel geluisterd. Uiteindelijk moet ik door met mijn eigen plan.

I. Heeft die **benaderbare houding**, het open zijn ook nadelen?

A. Jazeker, voorvallen als in Noorwegen kunnen zich hierdoor voordoen. Daar had ik ook niet op tijd door dat de mensen daar nog best conservatief zijn. Dat heb ik fout ingeschat. Ook willen veel musici graag onzichtbaar zijn en op de achtergrond blijven. Ze willen niet persoonlijk aangesproken worden. Dat zul je moeten aanvoelen. Toen ik jonger was liet ik de musici nog veel vrijer in het inbrengen van hun mening. Daar ben ik wel in gecorrigeerd. Ik bedoel dat iemand mij begeleidt heeft om dit minder te doen.

I. Is die **empathie** nodig (ook) in professionele orkesten? Dat had ik niet verwacht

A. Nou, er is natuurlijk zeker een verschil in typemusicus. Blazers zijn vaak de karakters die wel gezien willen worden maar al die

strijkers liever niet. Zij denken meer in afstand.

I. Ga je tijdens de repetitie het dialoog ook met iedereen aan?

*A. Absoluut. Als musici gehoord willen worden vind ik dat ik ernaar moet luisteren. Die **ruimte** moet ik ze geven. Dat kon ik toen ik jonger was natuurlijk ook minder goed of deed ik anders dan dat ik het nu deed. Alle musici zitten op hun stoel met een eigen verhaal. De ene kijkt heel boos, de volgende kwam chagrijnig binnen en de goed gebekte is opeens heel stil. Als dirigent moet je dat aanvoelen. Ik doe dat altijd heel sterk. Ik vind het belangrijk dat iedereen zich **gewaardeerd** voelt.*

I. Reageer je op alle musici anders?

*A. Dat denk ik niet maar ik probeer wel aan te voelen wat er gaande is. Vroeger betrok je altijd alles op jezelf. Zeker vrouwen, zijn toch wat **sensitiever** dan mannen. Mannen leggen het makkelijker naast zich neer. Ik doe daar ook wel mijn voordeel mee als vrouwelijke dirigent. Ik voel de musici beter aan dan de meeste van mijn mannelijke collega's. Is veel gevallen is dit positief. We betrekken wel vaak veel op onszelf als vrouw en dat kan tegen je werken.*

I. Kun je een voorbeeld geven?

*A. Ja als je jong bent denk je dat alles aan jezelf ligt. Je hebt nog heel erg het gevoel dat je ervoor moet zorgen dat het orkest van je gaat houden. Dat is niet zo. Je moet met ze werken op een menselijk waardige manier. Dat gelijke niveau van **communicatie** wat ik net zei. Je moet werken met het orkest en niet aan je **ego**.*

I. Het heeft minder met mijn huidige onderzoek te maken; het verschil tussen mannen en vrouwen als dirigent. Maar toch ben ik benieuwd of mannen een groter ego hebben dan vrouwelijke dirigenten waardoor ze minder op zichzelf betrekken en het allemaal makkelijker lijkt te gaan.

*A. Zou kunnen. Het zit meer in de **empathie en sensitieve** houding van de vrouw. Ik denk wel dat je een beetje ego moet hebben als dirigent. Ik heb ook een groot ego. Als je een muis bent wordt het niets.*

I. Zijn er dan verschillende ego's?

*A. Ja voor mij is mijn ego dat ik uitstraal dat ik de kracht heb om alles te kunnen. Ik zoek de grenzen op en ben **perfectionistisch** en het kan altijd beter.*

I. Zijn dat eigenschappen die een leider nodig heeft?

A. Ik vind dat je als leider risico moet durven nemen. Vol **zelfverzekerdheid** keuzes maken. Je moet precies weten hoe en wat en boven de stof staan. Dan heb je iets te vertellen en dat vinden musici prettig.

I. Zijn musici het wel eens oneens met jouw keuzes?

A. *Absoluut, maar ik luister altijd en dan bedank ik ze voor hun goede ideeën en leg ik uit waarom ik het anders wil. Soms gebeurt het natuurlijk wel eens dat je wel iets toepast van een musicus.*

I. Maakt jou dat **kwetsbaar en niet besluitvaardig**?

A. *Nee vind ik niet. Een goed idee is een goed idee. Maar het gebeurt sowieso niet vaak omdat de musici van jou willen horen wat jij in je hoofd hebt. Ze willen **geïnspireerd** worden door mij als dirigent in dit geval. Op het moment dat er vragen zijn of ideeën is er wellicht al iets onduidelijk aan mijn verhaal.*

I. Wat doe jij om die onduidelijkheid weg te nemen?

A. *Altijd luisteren. Ik heb eigenlijk altijd een antwoord op een vraag omdat ik extreem goed voorbereid ben. Ik ken de muziek van binnen en van buiten. Ik ben dus ook niet bang voor vragen. Als jonge dirigent had ik die zelfverzekerdheid minder. Soms heb je te maken met musici die ook heel overtuigend zijn. Het is dan moeilijker om het dialoog aan te gaan. Je bent toch wat meer onzeker. Maar het is altijd verstandig om een besluit te nemen zodat het niet teveel tijd van de repetitie in beslag neemt. Je kunt er later op terug komen. Als jonge dirigent voelt het als falen maar musici hebben dat geduld wel. Als je er maar wel op terugkomt.*

I. Heb jij nog advies voor jonge dirigenten?

A. *Wees **authentiek, zelfverzekerd** en je moet altijd jezelf in de spiegel kunnen aankijken. Ga met een voorbereid plan voor de orkesten staan en straal dat uit. Als jij geduldig bent met jezelf heeft het orkest ook geduld en respect voor jou. Wees jezelf en doe je niet sterker of anders voor dan je bent. Daar prikken ze op den duur toch wel doorheen.*

I. We spraken net kort over de onzekerheid bij jonge dirigenten. Dan is het omgekeerde uitstralen dus wel lastig.

A. *Ja dat is zo maar ze hebben geduld. De meesten dan. Als je maar je plan laat zien. Dat niet altijd alles perfect uitpakt is niet erg. Als*

er maar progressie in zit.

I. En op ontwikkelingsvlak? Wat kunnen net afgestudeerden het beste aanpakken om beter te worden

A. Ik praat altijd, nog steeds, met collega's. Dat kan zoveel opleveren. Dat kan natuurlijk gewoon gezellig op een avond. Onlangs had ik ook een acteur die bij mij in Den Haag repetities bijwoonde en mij ging observeren. Hij was niet aan bekritisieren maar bracht gewoon punten in waar ik ook anders zou kunnen reageren.

I. Was hij daar uit zichzelf?

A. Nee ik had hem gevraagd. Het is voor leiders belangrijk om altijd te blijven analyseren. Wat doe ik wanneer? Hoe reageer ik? En had het anders gekund? Waar ben ik bang voor? Zo iemand inschakelen werkt voor mij als een spiegel en dat is leerzaam.

Dan kom je uiteindelijk ook op een heel belangrijk punt; Wie wil ik zijn en wat wil ik als dirigent?

Hele belangrijke vragen die wij dirigenten ons eigenlijk elke dag moeten stellen.

I. Zijn er veel dirigenten die dat doen?

A. De meesten in mijn omgeving wel. Daar zitten trouwens ook musici tussen. Ik denk gewoon dat het heel belangrijk is dat ook een leider zich ontwikkelt. De stap om te analyseren, reflecteren en bespreken moet voor een groot deel in je zitten. Niet iedere dirigent zal denken dat het nodig is.

I. Dat is ook heel **kwetsbaar**.

A. Absoluut, je komt heel veel over jezelf te weten en dat is soms ook heel eng. Ik ervaar het altijd positief want ik leer er altijd van. De analyses niet alleen maken en reflecteren maar vervolgens ook visualiseren. Ik denk heel vaak; hoe voel ik mij dan? En hoe kan ik dat uitschakelen als het niet nodig is om mij zo te voelen.

Door met collega's te praten los ik dit soort valkuilen of problemen dan weer op. Zij hebben altijd weer een ander inzicht wat kan helpen.

I. Dit vraagt veel van jezelf. Zijn coaches ook een methode?

A. Ik zie mijn collega's, ook de bestuurlijke leiding, en de musici als mijn coaches. Zij zitten ook in het vak en dat vind ik prettig. Ze kunnen zich grotendeels identificeren met mij en mijn werk. Dat

maakt praten over mijn functioneren, gedrag en stijl voor mij makkelijker.

I. Voelt het niet als subjectief?

A. Nee, het is in iedereens belang dat ook de leider optimaal presteert en leert.

I. Uit eerder gesprekken blijkt toch dat niet veel dirigenten deze manier van intervisie aangaan met zichzelf. Hoe komt dat?

A. Haha, ik kan het alleen maar adviseren om het wel te doen. Maar vermoedelijk zitten er ook veel mannelijke dirigenten tussen die dat niet nodig vinden. We hadden het zojuist over ego, ik vermoed dat zoiets daarin een grote rol speelt.

I. Hoe bedoel je dat?

*A. Nou, er zijn natuurlijk veel voorbeelden van dirigenten die enorm blij zijn met zichzelf. Dat mag natuurlijk ook maar trots is iets anders dan **arrogantie**. We weten allemaal dat dominantie van oudsher een belangrijke eigenschap zou zijn. Er zijn dirigenten die daar misbruik van maken. En tegelijk zijn dat de dirigent die ook een behoorlijk groot ego hebben en ook vechten voor dat ego. Ik heb vaak meegemaakt dat een **dominante** dirigent niet per definitie een populaire dirigent is. Er zijn altijd plekken waar onvrede ontstaat, geroddel en pesterijen. Zelfs daar lijken ze ongevoelig voor maar dat geloof ik niet altijd.*

I. Je zou verwachten dat het iets met een persoon doet

*A. Ja, dan komen we toch op het verschil tussen mannen en vrouwen. We zijn echt sensitiever en tonen dit ook sneller. Ik doe mijn voordeel ermee en dat zou ik graag aan iedereen willen meegeven. Inclusief **positief ego**, hahaha.*

I. Ja die heb ik opgeslagen en de andere adviezen natuurlijk ook.

A. Ja, zeker blijven analyseren en reflecteren op jezelf. Eerlijk zijn met jezelf heeft mij heel hard geholpen in mijn carrière. En daarnaast werk ik gewoon ontzettend hard. Ik vecht voor de muziek en niet voor mijn ego, die heb ik al haha.

I. We moeten dadelijk afronden.

A. Ik moet inderdaad zo weer de wereld van de opera in. Alle hectiek. De telefoon rinkelt al en ik zie wat berichten opkomen op de telefoon.

I. Ze hebben je nodig. Het was een fijn gesprek

A. Absoluut, we kunnen altijd verder praten met koffie in Den Haag. Dat vindt Miranda ook vast gezellig.

I. Ahja, leuk. Wanneer ben je weer terug?

A. Eind februari start ik daar weer met repetities. Dus kom gerust langs.

I. Zijn er open repetities?

A. Altijd, je bent altijd welkom. Je hebt nu mijn nummer dus je kunt mij of Miranda altijd even bellen.

I. Dat is heel fijn. Ga ik zeker doen. Ik ga dit interview tekstueel verwerken. Je hebt al toestemming gegeven en ik ben jou enorm dankbaar voor deze inzichten.

A. Graag gedaan. Een onderwerp waar je heel lang over kunt filosoferen en dat is ook heel belangrijk. Ik sta daar altijd open voor.

I. We gaan het een keer voortzetten.

A. Lijkt mij leuk.

I. Succes dadelijk met de repetities en de uitvoeringen natuurlijk.

A. Dank, dat gaat lukken. Tot ziens!

I. Tot ziens, dag!

Interview Dirigent B (n.a.v. proposal)

Datum: 11-11-2021

Locatie: Thuis (fysiek)

Tijd: 15.00 – 17.15

Interviewer: Inge Lage Venterink (I)

Geïnterviewde: Anoniem (Dirigent B)

I. Fijn dat we elkaar kunnen spreken over dit onderwerp

B. Geen probleem, altijd interessant om te sparren over onderwerpen die ons dirigenten aangaan.

I. Ja, ik had je al kort ingelicht over mijn mogelijke onderwerp voor het master project. Het is een onderdeel van het dirigeren wat mij de laatste jaren enorm bezighoudt. Is het een onderwerp dat ook jou aanspreekt?

B. Zeker, echter ga ik al een tijdje mee en vermoed ik dat ik er

anders instaan en mee omgaan dan dat jij je er bewust van bent in jouw praktijk. Voor mij voelt leiderschap als iets dat erbij hoort en iets dat ik op natuurlijke wijze inzet. Ik denk er niet feitelijk niet meer over na.

I. Voor mij is leiderschap een belangrijk component van dirigeren. Wat maakt volgens jou een goede dirigent?

B. Een goede dirigent is breed. Een juiste visie en duidelijk zijn in wat je wilt zijn wel duidelijke punten voor een goede dirigent. I.

Absoluut, dat zijn de artistieke vaardigheden die sky high zouden moeten zijn om een goede dirigent te zijn. Althans zo interpreteer ik. Echter ervaar ik leiderschap ook als een groot onderdeel van het dirigeren. Is leiderschap een essentieel onderdeel van dirigeren?

B. Uiteindelijk ben je inderdaad de leider van het geheel maar er gaan meer essentiële zaken aan vooraf waardoor leiderschap niet meer op de voorgrond hoeft te treden.

I. Sec gezien zou dat betekenen dat iedereen met een hoog niveau muzikaliteit, een batontechniek en een visie een orkest zou kunnen dirigeren.

B. Nou nee, zo makkelijk is het niet, haha. Dat weet jij toch ook. Dan komen er inderdaad andere vaardigheden bij kijken die eraan bijdragen dat je de groep kunt inspireren, kunt aansturen en kunt motiveren.

I. Dat zijn dan de voornamelijk niet artistieke vaardigheden die toch heel belangrijk zijn. Welke kerneigenschappen van een goede dirigent kunnen we benoemen?

B. Ik vind kennis erg belangrijk. Een wel onderlegd dirigent heeft een visie. Inlevingsvermogen naar de mensen in de groep is prettig. 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.

Maar ook assertiviteit en het zijn van een goede netwerker kan je erg ver brengen. Als jonge dirigent moet je laten zien dat je graag wilt, je drive!

I. Hoe zouden wij jonge dirigenten dat het beste kunnen aanpakken want die vrijheid om zomaar ergens bij een orkest of

een dirigent langs te gaan voelt ongemakkelijk? Laat staan uitgenodigd worden voor een proefdirectie en mogen werken met een hoog niveau amateurorkest. Dat is immers toch waar we moeten beginnen.

B. Contacten leggen door veel concerten te bezoeken. Overigens is het absoluut niet vreemd om prominente dirigenten te contacteren om jouw ambities voor te leggen. Wellicht heb je ook een hulpvraag waar zij jou mee kunnen helpen. Een makkelijkere ingang kun je bijna niet hebben. Dit heb je overigens ook bij mij gedaan dus waarom niet ook bij andere dirigenten.

I. Daar heb je een punt. Ergens ben ik mij natuurlijk bewust van hoe dit werkt maar toch zijn er vaak momenten dat ik mij daar niet comfortabel bij voel.

B. Jij zou gewoon wat zekerder moeten worden van jouw kwaliteiten. En daarnaast accepteren dat niet altijd alles perfect gaat. Jonge dirigenten en in dit geval hebben we het over jou met ambitie zijn veel te bang om te falen. Een keer falen in het leven, iets dat niet lukt, is niet erg. Zeker niet als je er een goede zelfreflectie op los laat en probeert te verbeteren indien mogelijk.

I. Gaan we aan werken. Maar terugkomend op het onderwerp leiderschap. Ik loop er tegenaan dat mijn stijl wellicht te zacht is, niet overtuigend genoeg of wellicht niet directief genoeg. Denk je dat zo'n dergelijke oude stijl wel nog steeds wenselijk is of verschuift het wel maar zijn orkesten er nog niet aan gewend?

B. 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. Het orkest is mondiger geworden en daar zul je als dirigent op in moeten spelen. Luisteren naar wat er speelt. En volgens mij kun jij dat heel goed dus heb je misschien wel een voorsprong op andere dirigenten. Ik vermoed dat je gevoel van overtuigingsbeperking voortvloeit uit een gebrek aan ervaring. En die ervaring koop je niet morgen in de winkel en dat is lastig. Hard werken dus!

I. Dank voor het compliment. Je benoemt verschillende dingen waar ik opnieuw op wil inhaken. Hopelijk gaan mijn sterke

communicatieve vaardigheden zijn vruchten afwerpen in de toekomst. Toch krijg ik van orkestleden vaak toegespeeld dat ik 'best wat strenger' mag optreden. Ik wil dat eigenlijk helemaal niet.

B. Dan moet je dat ook niet doen. Het is zo makkelijk als orkest om voortdurend iets te vinden van de dirigent. Er moet muziek gemaakt worden en dat doen we samen. Dat mag je best zeggen.

I. Dat is precies dat directieve wat ik niet heb. Ik zou het wel denken maar niet zeggen. Maar terugkomend op Gergiev omdat je daar iets interessant benoemd. Hij mag het autoritaire en directieve dragen. Maar waarom hij wel?

B. Simpel weg omdat hij de beste is.

I. Helder natuurlijk. Maar tussen ons gezegd ken ik veel dirigenten die deze eigenschappen ook zeker uiten maar geheel niet het niveau van Gergiev hebben. Hoe verklaren we de dirigenten met mindere kwalificaties maar toch met een grote naam en werkend met mooie orkesten?

B. Enerzijds kennen we de dirigenten met een goed management. Een goede agent hebben in de professionele wereld is een must. Een agent die jou kan en wil verkopen kan je heel ver brengen. Zo krijgen de professionele orkesten die graag een bepaalde dirigent, laten we Gergiev als voorbeeld nemen, willen hebben altijd een deal waarbij er ook een aantal weken wordt gewerkt met andere dirigent uit hun koker. Veelal een jonge dirigent met niet zo'n grote naam en wellicht minder capaciteiten en beperkte ervaring

Anderzijds kennen we dirigenten met een enorm netwerk en een hoge mate van assertiviteit. 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. Tussen de professionele dirigenten vindt gewoon veel roulatie plaats op het moment dat ze iemand de deur wijzen. Zij komen met hun management altijd wel weer elders terecht. In de amateurwereld is de strijd hoger.

I. Hoort assertiviteit dan bij de wenselijke eigenschappen van een dirigent? En hier proef ik enigszins ook een behoorlijk zelfvertrouwen die dirigenten weten uit te stralen?

B. Ja, nou om een goede dirigent te worden moet je ook assertief zijn. Als je gaat zitten wachten op dat ene telefoontje ga je er niet komen. Ook daar moet je de leiding in nemen. Mensen op bellen en gewoon aangeven dat jij ze kan vervangen wanneer zij verhinderd zijn. Dit geldt voor het uitoefenen van het beroep op alle niveaus.

I. Weer een leerpunt voor mij.

B. Nou soms doe je het wel zoals bij mij. Je moet in jezelf geloven, jezelf niet down-graden. En je visie uitdragen, altijd! Ego's ontstaan veelal wanneer iemand net niet goed genoeg is. Compensatiegedrag noemen we dat ook wel.

I. Ja klopt. Ik moet het mij niet zoveel aantrekken. We hebben nu al een lang gesprek over behoorlijk veel componenten die horen bij het dirigeren. Hoe zou ik nou deze vaardigheden kunnen ontwikkelen/aanscherpen?

B. Grotendeels ervaring en dat koop je niet in de winkel. Dus veel en hard werken maar dat gaat jou sowieso al goed af. En zoals eerder benoemd neemt boven de stof staan en visie uitdragen waarschijnlijk groot deel van je onzekerheid weg.

I. Ik ben dat voor een groot deel met je eens. Over de ervaring kan ik niets zeggen want dat moet ik inderdaad nog krijgen. Boven de stof staan op het niveau waar ik nu werk doe ik wel. Echter neemt de stress op het moment van repeteren met een nieuw orkest (vaak hoger niveau dan oude orkest) altijd toe. Eerst de proefdirectie waar ik weken onzekerheid over heb en bij een aanstelling houdt de stress en de druk zeker voor een aantal weken aan.

B. Een nieuw orkest van een hoger niveau betekent in jou geval wel voor een deel gebrek aan ervaring. Echter krijg je mandaat van dit orkest dus lijkt mij helder dat zij hebben ingezien dat jij zeker iets te brengen hebt. Pak dat, stel de muziek boven alles en ga werken met de muzikanten.

Er zal altijd iemand tussen waarmee het niet klikt en ja dan heb jij de taak om als nog die muzikant te verleiden tot mooi spel. Dat is

ook het vak. Het vak van een dirigent en leider.

I. Het klinkt zo eenvoudig maar zo voelt het zelden. Een goed resultaat op kort termijn werkt dan ook altijd goed. Maar wanneer kun je dan spreken van succes met je orkest of als dirigent?

B. Zoals de wereld er naar kijkt is een succesvol dirigent iemand die een kostendekkend salaris overhoudt aan het dirigeren.

I. Dit klinkt weinig passioneel en gedreven

B. Dat geldt ook niet voor mijzelf. Maar er zijn veel musici en dirigenten die op deze manier redeneren. Voor mijzelf is het iedere keer het behalen van die stip aan de horizon die ik voor mijzelf zet. Echter verplaats ik die stip iedere keer opnieuw dus moet ik simpel iedere keer opnieuw weer succesvol worden voor mijzelf. Echter vind ik terugkijken naar wat je bereikt hebt en de manier waarop je dat gedaan hebt ook belangrijk. Als ik in de spiegel kijk zie ik iemand die een prachtige weg heeft bewandeld om te komen waar ik nu sta.

I. Dat heeft niet enkel te maken met waar we het net over gehad hebben. Je staat boven de stof staan, je werkt hard studeren en hebt een enorm netwerk. Dat is niet het enige, toch?

B. Nee het is ook talent en ambitie. Ik geef mijzelf iedere keer weer een nieuwe stip aan de horizon.

I. Ah ja! En wie bepaald dan dat talent?

B. De omgeving waarin je werkt. En uiteindelijk zijn er natuurlijk nog veel meer factoren die mijn carrièrepad mede hebben bepaald.

I. We kunnen hier nog heel lang over doorpraten en ik vind het ook heel interessant om deze inzichten te vergaren. Maar als we zo aan het einde van dit gesprek nog even in de toekomst gaan kijken? Hoe ziet de dirigent er over 10 jaar uit?

B. Hopelijk meer vrouwen.

I. Hahaha, dan krijgen we weer een andere discussie. Maar een korte vraag, waarom zijn er zo weinig vrouwen?

B. Ja, daar moeten we wellicht een ander moment voor prikken om daar verder op in te gaan. Maar tja, uiteindelijk is het vanouds her een mannenberoep en dat zal het waarschijnlijk altijd blijven.

Hoewel er wel verandering plaatsvindt en die openingen er ook zeker zijn. Dus grijp je kans!

I. Ga ik doen en ik doe mijn best. Tot slot want we moeten er een eind aan breien; welk advies zou jij een ambitieuze jonge dirigent meegeven?

B. Werk hard, zorg dat je zoveel kennis vergaard dat je uiteindelijk altijd boven de stof staat en laat dit samen gaan met het opbouwen van een enorm netwerk. En voor jou persoonlijk; ga geloven in jezelf. Je hebt goede vaardigheden om te leiden en te dirigeren. Je moet nu gaan kiezen welke aspecten je zou willen aanscherpen om nog beter te worden. Dat zou je prachtig in deze research kunnen onderzoeken.

En buiten de leiderschapskwaliteiten om zijn dat voor jou geloven in jezelf en genieten van de goede muziek die je maakt met jouw orkesten.

I. Oké, neem ik mee, wordt aan gewerkt! Veel dank voor je tijd en je inzichten. Weer een prettig gesprek over ons vak.

B. Graag gedaan en je kunt altijd bij mij aankloppen mocht je mij weer nodig hebben. Ook in het traject van dit onderzoek.