De klank van uw organisatie (als die een big band zou zijn)

Ir. S. Lelieveldt

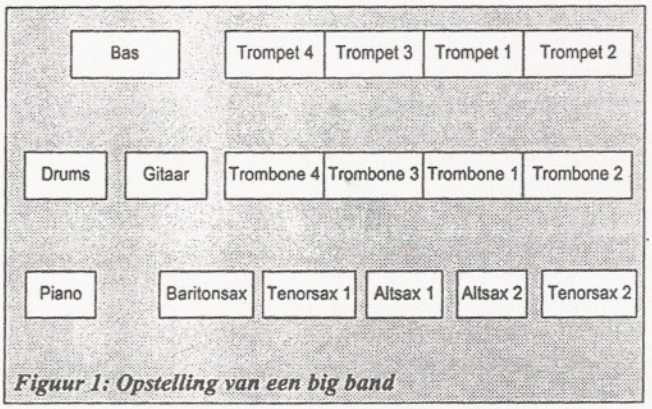
Nemen we een willekeurige big band, dan zien we dat deze bestaat uit diverse groepen muzikanten die bij elkaar horen; de afdelingen zo u wilt (zie figuur 1). Allereerst is daar de ritme-sectie, welke bestaat uit drums, bas, gitaar en piano. Zoals de naam aangeeft zijn zij in feite de motor van de band. Bas en drums kunnen beschouwd worden als de basismachinerie, gitaar en piano zijn te zien als de logistieke assistentie. Laten we hen zien als de fabriek.

Simon Lelieveldt heeft technische bedrijfskunde gestudeerd aan de Universiteit Twente en is als stafmedewerker werkzaam bij een grote financiële instelling. Tevens is hij pianist/voorzitter in de Koki Boga Big Band (zie ook: http://aaa- mainstreet.nl/kokiboga/kokiboga.html). Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven. Met dank aan Rolien Breeuwer en Herman Lelieveldt, die op inspirerende wijze geholpen hebben bij het onderzoeken en uitdiepen van de metafoor muziek/bedrijf.

Gaan we verder naar de trompetsectie. Deze bestaat veelal uit 4 of 5 trompetspelers die luid en duidelijk te horen zijn, hoewel zij in de podium-opstelling achteraan staan. Ze zijn erg belangrijk voor de indruk die een luisteraar krijgt van de band. Een goede trompetsectie trekt de aandacht en geeft de band voor de buitenwereld een duidelijk en aantrekkelijk cachet. Een minder goede trompetsectie kan echter elke professionele band doen klinken als een willekeurig fanfareorkest uit het Zuiden van het land. Voegen we daaraan toe dat een beetje trompettist ook een duidelijk ego-probleem heeft, dan moge duidelijk zijn dat we hier te maken hebben met de account-managers en de sales-managers.

De trombonesectie van een big band bestaat uit 4 trombonespelers, die in het hart van de band zitten (voor de trompetsectie, naast de ritmesectie en achter de saxofoonsectie). Hen ontgaat in principe niets, hoewel zij muzikaal gezien vaak de ondankbare taak van aangever hebben. Zij vallen muzikaal alleen op als ze vals spelen of als er een beroep gedaan wordt op hun muzikale specialiteit: de glissando naar beneden. Alle reden dus om de trombonesectie te vergelijken met de financiële administratie; ook die vallen alleen op als ze fraude plegen of als de winstcijfers een vloeiende lijn naar beneden maken.

Door naar de saxofoonsectie, die in principe de meest gevarieerde samenstelling kan



Figuur 1: Opstelling van een big band

hebben. Vast staat dat er zo'n vijf personen in zitten, maar in de meeste big bands ziet u ze een diversiteit aan instrumenten spelen als: dwarsfluit, klarinet, sopraan-saxofoon, tenor-saxofoon, bariton-saxofoon.

Het kenmerk van de meeste (veranderings-)processen in organisaties is het ontbreken van een eenduidige en snelle feedback. Waar men in het algemeen bij het horen van valse of slecht uitgevoerde muziek direct kan horen dat er wat mis is (en dus ook direct maatregelen kan nemen), geldt voor bedrijfsprocessen dat ze minder hoorbaar zijn. Dat wil echter niet zeggen dat ze dan ook goed verlopen. Het zou de moeite waard kunnen zijn om u eens af te vragen hoe uw organisatie zou klinken als het een big band zou zijn.

Om u te helpen bij het bepalen van de klank van uw organisatie zal ik in dit artikel eerst schetsen op welke punten de organisatie van een big band overeenkomsten vertoont met die van een bedrijf. Het zal blijken dat een big band eigenlijk te beschouwen is als een miniatuurbedrijf, met het uitvoeren van optredens als voortbrengingsproces. Beschreven zal worden wat in de praktijk de kritische succesfactoren zijn die een big band goed doen klinken, om daarna met behulp van een bekend voorbeeld de link te leggen naar de praktijk.

De doelstelling van dit artikel is niet om de metafoor tussen bedrijf en big band in zijn geheel uit te werken, maar om de lezer een ander raamwerk te presenteren dat wellicht naast de al bestaande technieken behulpzaam kan zijn bij het bestuderen en veranderen van organisaties. Een raamwerk bovendien dat zijn waarde al lang in de praktijk bewezen heeft. Immers, ruim voordat er organisaties bestonden werd er al muziek gemaakt.

KORTOM

Ze zijn vooral de sfeermakers in de muziek, die met hun klanken allerlei oneffenheden weg kunnen strijken. Op hun manier trekken ook zij de aandacht naar zich toe en wel vooral door het raffinement van hun spel (waar de trompet het veelal van het volume en klank moet hebben). Wie anders kunnen zij zijn dan de diverse stafafdelingen van uw bedrijf?

Afhankelijk van het type big band kunt u ook nog een of meerdere vocalisten aantreffen. Zij vormen het gezicht van de band, dat je bijblijft nadat je een tijdje heb staan luisteren. Niet alleen moeten ze wat te melden hebben, het moet ook op een goede manier gebracht worden. Een representatief uiterlijk is hierbij onmisbaar. Laten we ze daarom beschouwen als de woordvoerders van het bedrijf: de afdeling pers en voorlichting.

Naast de zichtbare muzikanten is er ook een minder zichtbare groep muzikanten, die vaak ten onrechte voor niet-muzikaal worden versleten: de technici en de podiumploeg. Los van al die mooie muziek die de big band wil gaan maken, moet er namelijk ook voor gezorgd worden dat de band op de juiste tijd op de juiste plaats gereed is en dat de geluidsversterking en accommodatie ook daadwerkelijk in orde zijn. Typisch het werk van de stille krachten in het bedrijf: secretaresses, huisvesting en catering.

Verder is daar de bandleider. De bandleider repeteert met de band, opdat deze op de door hem gewenste manier speelt. De keuze van het repertoire, het aanwijzen van soli en het overbrengen van de interpretatie waarmee de stukken gespeeld moeten worden liggen in zijn handen. We hebben het hier over de directievoorzitter.

ERVARINGSFEITEN

Uit het brede spectrum van ervaringsfeiten uit de muziekpraktijk van een big band wil ik de volgende - meest fundamentele - succesfactoren toelichten.

- het belang van optredens (en repetities),
- het belang van voldoende aandacht voor de praktische voorbereiding van een optreden,
- hoe om te gaan met bladmuziek?,
- welke rolopvatting hebben de secties tijdens het muziek maken?
- het belang van een coherent sectiegeluid,
- het vaststellen en overdragen van de door de dirigent gewenste interpretatie.

OPTREDENS

We kunnen er lang omheen draaien of niet: de waarde van muziek maken ligt vooral in het ten gehore brengen van die muziek aan het grote publiek. Als je in staat bent om met een groep mensen mooie muziek te maken, dan wil je dat weten ook. Natuurlijk zullen de leden van de band regelmatig repeteren, oefenen en les hebben om hun eigen muzikale kwaliteit te verbeteren, maar het beperken van de muziekbeoefening tot uitsluitend repeteren wordt door slechts weinigen nagestreefd. Het geeft zowel een financiële als een psychologische kick om met je band op te treden en gewaardeerd te worden.

Evenzo geldt in het bedrijfsleven dat het allemaal draait om het verkoopproces. Hoe goed ook de organisatie in elkaar steekt, zonder verkoop is alle inspanning nutteloos en heb je een verhoogde kans op chagrijnige koppen in de organisatie. Zeker in een tijd waarin bedrijven zich erg veel bezighouden met interne processen als kostenreducties, fusies en redesign is het nuttig om de motivationele kracht van een goed lopend verkoop en produktieproces te onderkennen.

Overigens is hiermee niet gezegd dat gestreefd moet worden naar maximale verkoop ten koste van de interne processen. Een band die vooral gericht is op veel optredens zal op een gegeven moment ontdekken dat hun verkooppotentieel en eigen motivatie vermindert. Er moet dus gezocht worden naar een goede balans met het interne proces (voldoende tijd om te kunnen repeteren ten behoeve van kwaliteitsverbetering en repertoire-uitbreiding).

VOORBEREIDING

Optredens worden in belangrijke mate beïnvloed door het type zaal en het type publiek. Een band doet er goed aan om de tijdsplanning bij het optreden (sjouwen, vervoer, opbouwen, spelen, afbreken, teruggaan) voldoende ruim te kiezen. Dit betekent dat voldoende mogelijkheden bestaan om op onvoorziene omstandigheden (een gestolen mengpaneel, ontbreken de snoertjes, lekke banden) te reageren, zonder dat het concert in gevaar komt.

Aangekomen op de locatie van het concert wordt begonnen met de podium-opbouw en het installeren van benodigde apparatuur. De blazers spelen hun instrumenten warm en de band als geheel voert een sound-check uit. Het doel hiervan is om te waarborgen dat de muziek in de desbetreffende ruimte goed tot zijn recht komt en om eventueel nog aanpassingen te plegen. Vervolgens is het een kwestie van muziek maken en inspelen op het publiek

Zouden we deze tips voor optredens vertalen naar de praktijk van het bedrijfsleven, dan zien we dat hele kleine dingen een grote invloed kunnen hebben op het verkoopproces. Het kan dus gebeuren dat een prima produkt, door een gebrek aan aandacht voor het daadwerkelijke aflevertraject, aanzienlijke waarde verliest. Er is dus evenveel aandacht nodig voor de inhoudelijke kant van het verkoopproces (welk produkt wordt verkocht) als voor de procesmatige kant (hoe wordt het afgeleverd). Een kleine pilot in de markt (de soundcheck) kan daarnaast veel verwarring en teleurstelling voorkomen.

BLADMUZIEK

U kunt zich vast voorstellen dat een band met zeer begaafde muzikanten in staat is om perfect te spelen wat de componist van het stuk heeft vastgelegd in de bladmuziek. De bladmuziek moet echter niet gezien worden als een volledige en uitputtende beschrijving van de te spelen muziek, maar als een minimum-beschrijving, die door de groep tot leven gewekt moet worden. Hoort u een big band houterig van bladmuziek spelen, dan is uw onmiddellijke reactie: 'Tja, in principe is dit wel leuke muziek, maar het swingt niet.' Merkt u daarentegen dat de band leeft en bruist (en soms een vreemde noot lijkt te spelen) dan spelen zij op dat moment waarschijnlijk op basis van een meer ingedikte beschrijving van de muziek.

Ter illustratie wordt in de figuren 2 en 3 eenzelfde stuk muziek weergegeven. In figuur twee is muzikaal gezien volstaan met een globale aanwijzing aan de pianist. Speel een latin groove en hanteer gedurende vier maten de drie beschreven akkoorden. Een goede pianist kan hiermee prima uit de voeten. Veronderstellen we een vierkwartsmaat, dan is de eerste twee tellen in de maat het G mineur 7 akkoord de basis, daarna zijn dat achtereenvolgens het A mineur 13 en het D mineur 7 akkoord. Het prettige is verder dat het hem - gezien de notatie - vrij staat om naar eigen inzicht te reageren op wat er muzikaal in de band of in het publiek gebeurt.
In figuur 3 is een meer uitputtende beschrijving gegeven van een pianopartij. Hier kan de pianist de geschreven noten stuk voor stuk bekijken, instuderen en op het juiste moment spelen. Mochten er muzikaal gezien in de band bepaalde interessante dingen gebeuren die om een reactie vragen, dan is deze pianist - als hij zich aan zijn muziek houdt - niet in staat om te reageren. De noten zoals ze er staan zijn al pittig genoeg en om dit in het juiste tempo te blijven spelen vraagt alle aandacht. Tegenover het nadeel van de beperkte flexibiliteit staat wel het voordeel dat de rest van de band meer zekerheid heeft over het gedrag van de pianist. Deze speelt immers altijd hetzelfde.

Als we met bovenstaande blik naar een organisatie zouden kijken, dan hebben we het natuurlijk over de manier waarop uw organisatie omgaat met taken en procedures. Het mag duidelijk zijn dat het hebben en uitvoeren van procedures nog niets zegt over de kwaliteit van uw produkt (excuses aan alle ISO-gecertificeerde bedrijven). Of uw medewerkers een goed produkt neerzetten en of de klant daadwerkelijk tevreden is, hangt namelijk in belangrijke mate af van de manier waarop de procedures tot leven gewekt worden, alsmede van het type procedures.

ROLOPVATTING

Het mag duidelijk zijn dat elke sectie van een big band een bepaalde kwaliteit heeft en een bepaalde functie vervult binnen de muziek. Om deze kwaliteiten goed tot zijn recht te laten komen zullen band- en sectieleden elkaar de ruimte moeten geven om de eigen taak uit te voeren, zonder hiermee direct de verantwoordelijkheid af te schuiven. Men moet een gezamenlijk besef en een gezamenlijke waardering hebben voor de verschillende instrumenten en de secties. Een voorbeeld.

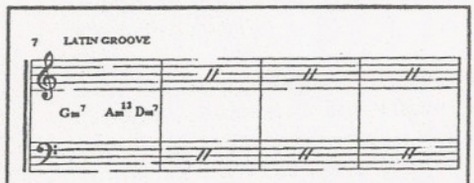
De ritme-sectie lijkt primair verantwoordelijk te zijn voor het ritme. Van essentieel belang is echter dat desondanks alle bandleden zich verantwoordelijk blijven voelen voor de timing en het ritme. Als de trompetten, trombones en saxofoons niet zouden meetellen en zouden wachten op een signaaltje uit de ritme-sectie of een signaaltje van de bandleider om in te zetten, dan klinkt het geheel van de muziek als mosterd na de maaltijd. Je hoort dan niet meer een band muziek maken, maar je hoort de knarsetandende geluiden van slecht verlopende wissels in een estafetteploeg.

Kijken we naar de manier waarop in organisaties de afdelingen met elkaar omgaan, dan is nogal eens waarneembaar dat zaken over de muur van een andere afdeling worden gegooid. Er wordt niet meegedacht met de fabriek, maar er wordt slechts gekankerd omdat de fabriek de produkten weer niet op tijd af heeft. Of er wordt geklaagd dat de juristen weer zo ontzettend lang over de lettertjes van een contract moeten zeuren. En dat de afdeling financiële zaken alweer de gewenste deadline voor de jaarafsluiting niet haalt.

Anders dan muzikanten in een big band, beseffen de meeste werknemers nog onvoldoende dat het feit, dat een bepaalde afdeling (sectie) gedurende een bepaalde periode (een aantal maten) de hoofdrol speelt in het voortbrengingsproces (het muziekstuk), niet betekent dat ze niet meer op hoeven te letten en niet meer mee hoeven te tellen. Ook als de muziek even ergens anders gemaakt wordt, moet je als muzikant door blijven tellen en klaar staan om er op het juiste moment op de juiste manier weer aan mee te doen. Het is weinig beleefd om in zo'n situatie eens even af te haken (laat staan om commentaar te gaan leveren op het werk van je collega's, zoals zo vaak gebeurt: 'O, hebben ze van expeditie weer de bon verkeerd ingevuld?').

SECTIE-GELUID

Net zoals de secties binnen de band elkaars rol moeten respecteren, geldt dit ook voor de sectieleden. Om als groep binnen de band te kunnen functioneren moeten zij tenminste hun instrumenten gestemd hebben, en moeten ze hun klank en volume zo op elkaar afstemmen dat niet slechts één van hen overheerst. Tevens dienen ze elkaars register (muzikale bereik) te respecteren. Een zwoele tenorsaxofoonpartij die tezelfdertijd door een schelle en schetterende sopraansax wordt meegespeeld, verliest zonder aandacht voor een zelfde interpretatie veel van zijn waarde. De sectieleider heeft op dit gebied dan ook de taak om eenheid van interpretatie te waarborgen en te zorgen voor een herkenbare sound.



Figuur 2: basisbeschrijving van de te spelen muziek

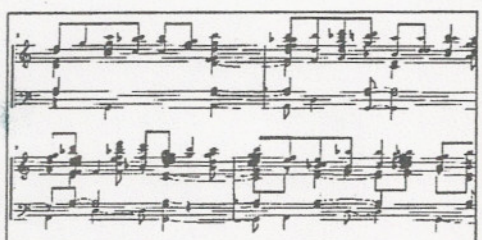
Voor afdelingen binnen organisaties geldt evenzeer dat het management de taak heeft om een gemeenschappelijk gedrag van de leden van de afdeling te waarborgen. Men moet gelijkgestemd zijn en elkaars kwaliteiten respecteren, in de wetenschap dat daarmee het groepsgeluid het best overkomt. Die organisatieleden die daarmee moeite hebben en toch graag zelf uit de verf willen komen, moeten of wachten op

hun beurt voor de solo of besluiten om solo-artiest te worden.

DE DIRIGENT
De dirigent heeft als taak om richting de bandleden duidelijkheid te scheppen over de interpretraties en speelwijze van de muziekstukken. Tevens beheert hij samen met de leiders van de verschillende secties de verbeteragenda per sectie. Aan welke punten moet in de secties muzikaal gewerkt worden en hoe kan dat het beste gebeuren. Het is dan ook niet ongebruikelijk dat de dirigent zelf meermalen een sectierepetitie leidt om een en ander duidelijk te maken. Een goede sectie pikt dit vervolgens op en gaat er zelf mee aan de slag.

Kijken we naar de praktijk in talloze organisaties, dan zien we dat het management vaak slechts praat met het naast- en ondergelegen management. Hierdoor mist het management de kans om persoonlijk aan de leden van de afdelingen uit te leggen met welke visie men moet opereren. Het risico op een niet eenduidige interpretatie van de gewenste bedrijfsvoering wordt hiermee navenant vergroot.

PHILIPS
Grote (en zichtbare) bedrijven worden



Figuur 3: uitgeschreven latin groove

veelvuldig te pas en te onpas ten voorbeeld gesteld. Zo heb ook ik ter illustratie van het onderzoek naar de klank van een organisatie gekozen om Philips als voorbeeld te stellen. De eerlijkheid gebiedt me hierbij te zeggen dat niet alleen de zichtbare prestatie van Timmer hierbij een rol heeft gespeeld, maar ook een zeer interessante ervaring als consument van een Philips-walkman (ik ben een jaar lang bezig geweest om een na twee weken defect gebleken walkman à *f* 70 gerepareerd c.q. vervangen te krijgen; een proces dat alleen al meer gekost moet hebben dan de walkman zelf).

Het gaat uiteindelijk om de optredens. Kijkend naar de balans tussen repeteren en optreden kan gesteld worden dat de aandacht bij Philips in hoge mate is uitgegaan naar de interne organisatie en te weinig naar de mogelijkheden om het repertoire uit te breiden, te verbeteren of aan te passen. Als gevolg hiervan begint het Philips-geluid enigszins vermoeid, dof en weinig gemotiveerd over te komen. Het is duidelijk te horen dat de muzikanten niet zeker zijn van de vraag of ze morgen nog steeds muziek mogen maken en welk instrument dat dan zal zijn.

Spelen van bladmuziek of muziek maken? Het is bekend dat de oude Philips-organisatie overmatig procedureel georganiseerd was. Voor het minste of geringste was een procedurehandboek beschikbaar waarin gedetailleerd het beleid van de organisatie was uitgeschreven. Ofwel: men had niet alleen de bladmuziek voor de optredens uitgeschreven, maar men had ook bladmuziek voor alle door de muzikanten zelf uit te voeren vingeroefeningen en partijrepetities. Het gevolg hiervan is geweest dat Philips vooral muzikanten aantrok die gewend waren om alle instructies via de bladmuziek te krijgen. Met een opdracht om even te improviseren over een blues-schema in F moest je bij hen niet aankomen. Pas als de bladmuziek door de geautoriseerde band- of sectieleider was uitgedeeld was het mogelijk om de juiste klanken voort te brengen.

Men heeft het bovenstaande probleem bij Philips onderkend en is veel aandacht gaan besteden aan het verminderen van procedures en het verbeteren van klantgerichtheid, flexibiliteit en improvisatievermogen. In hoeverre dit proces met succes verloopt is moeilijk te zeggen. Wel kan de vraag gesteld worden in hoeverre het terecht is om te verwachten dat men bladmuzikanten met enige cursussen en motiverende videobanden kan omscholen tot improvisatoren.

De rolopvatting; plaats in het geheel. Wie verhaal tracht te halen met betrekking tot een nietfunctionerend Philips-apparaat zal ontdekken dat de dealer, het servicecentrum en het hoofdkantoor van Philips in een oneindige lus naar elkaar verwijzen voor de oplossing. De muzikale analogie hiervan lijkt op het melden aan één van de secties dat ze uit de maat spelen, waarop elke sectie afzonderlijk betoogt dat zij prima in de maat spelen, maar dat de rest van de band uit de maat speelt. Een dergelijke muzikale rolopvatting is uiteraard niet bevorderlijk voor de duidelijkheid en kwaliteit van de muziek. Hoe goed de dirigent van de band ook staat aangeschreven, men kan zich niet aan de indruk onttrekken dat hij er niet in slaagt om al zijn muzikanten in de maat te laten spelen.

De dirigent. De dirigent van Philips legt - mede als gevolg van enige missers van zijn voorganger op dit terrein - overdreven goed uit aan het publiek wat zijn muzikale opvatting is en hoe hij deze uitstekend overdraagt aan zijn muzikanten. Het publiek dat daadwerkelijk de moeite neemt om te luisteren naar de muziek moet echter ontdekken dat er een grote discrepantie bestaat tussen de muziek die ze horen en de muziek die ze eigenlijk dachten te mogen verwachten. Waar ze dachten met mooie nieuwe klanken geconfronteerd te worden, wordt de Philips big band vooral geleid door het motto van zuinigheid. De blazers wordt verzocht wat zuiniger om te gaan met hun adem, de ritme-sectie krijgt boxen van 50 in plaats van 100 Watt en de ondersteunende technici in de podiumploeg worden op een oproepcontract gezet. Wie in het publiek hierover commentaar levert, wordt even onvriendelijk bejegend als enige jaren geleden. Kortom: hoewel het misschien met de big band en haar aandeelhouders financieel beter gaat, lijkt de situatie er voor het publiek niet echt op vooruit gegaan te zijn.

PERSPECTIEVEN
Ik hoop voldoende duidelijk gemaakt te hebben dat het gebruik van een muzikale metafoor wellicht nieuwe perspectieven kan bieden bij het bestuderen van uw eigen organisatie. Ik wil u dan ook hierbij aansporen om bij een volgend organisatieonderzoek ook eens de vraag te stellen wat de klank van uw organisatie is of wat die zou moeten zijn.

Een waarschuwing is echter op zijn plaats. Zowel de muzikale als de organisatorische werkelijkheid zijn een stuk complexer dan in dit artikel weergegeven. Hoedt u daarom voor die al te snelle (muzikaal ondeskundige) organisatie-adviseurs die u toelichten waarom uw organisatie vroeger een symfonie-orkest was (groot, goed georganiseerd en wellicht ietsje bureaucratisch), nu een big band hoort te zijn (kleiner, improviserend en inspelend op de markt) en in de toekomst een jazzcombo moet worden (de virtuele organisatie; drie muzikanten bellen elkaar 's ochtends op en gaan vervolgens die avond optreden). Huur dan liever een goede band in om u te ontspannen na een dag hard werken.

Bedrijfskundig Vakblad 965.