



# Spreken tot het hart: een leermeester in verbindend leiderschap

## Mijn leermeesters

*Flashback. Op weg naar weer een pianoles fiets ik als tienjarige jongen gehaast door de straten van Vlaardingen. Het is maandagmiddag rond vier uur; het is herfst, winderig en nat. Ik draag een grijsblauw regenpak dat niet ademt, vanbinnen is het daarom net zo nat als vanbuiten. Gespannen als altijd, want ik vind zelf dat ik onvoldoende gestudeerd heb en ik weet dat ik de etudes onvoldoende beheers. Altijd weer die toonladders en die verdraaide vingerzetting in dat saaie oefenboek van Diabelli waar ik maar niet doorheen kom. Ik parkeer m'n fiets voor het tweede huis in een rijtje van zes. Bij binnenkomst loop ik de trap op en ga de eerst slaapkamer aan de rechterhand binnen. Daar wacht mijn leraar met angstwekkende bakkebaarden en wild springende zwarte haardos. De kamer ruikt muf en heeft nog het meest weg van een museum vol inheemse instrumenten. Sommige door hem zelf vervaardigd.*

*Ik neem plaatst achter de lichtbruine Franse vleugel met zwaar touché. In ieder geval veel zwaarder dan onze piano thuis. Hoe kun je op dit apparaat die verdomde etudes foutloos spelen? Hoe voorkom je dat je vingers struikelen over al die noten? De leraar grijpt naar mijn schrift met huiswerk: nr. 13 tot en met 17? Alsof ik dat niet weet?! Ik haal diep adem en begin met etude nummer dertien. Op datzelfde moment duikt mijn pianoleraar achter zijn krant, het plaatselijke sufferdje. Er volgt een enorm geworstel (niet voor niets nummer dertien) met als gevolg veel gebrom van achter de krant. Opnieuw! ... Niet vertragen! ... Alleen de eerste tel krijgt een impuls! Van achter de krant krijg ik zelfs commentaar op mijn vingerzetting. Hij hoort blijkbaar dat ik de derde vinger gebruik in plaats van de tweede en daarom kom ik volgens hem in de problemen. Hij kijkt me niet aan, geeft me niet het gevoel dat ik ertoe doe. Alles komt vanuit het niets, van boven naar beneden neerdalend. Ik worstel me door het uur.*

*'Music is a story. It's an unfolding of a story. And it opens the emotional pores to all of life's experience. And that's the purpose of transformation. (...) music speaks directly to the heart. It speaks through the molecules. And it's irresistible.'*

Benjamin Zander in gesprek met Guy Raz op TED Radio Hour

*Aan het einde altijd weer hetzelfde ritueel. Hij speelt even de nieuwe oefeningen voor. Licht, met opvallend gemak, breed zwaaiende armen, laat hij mij even voelen hoe het moet en dat het eigenlijk niks voorstelt. 'Ja mooi... mooi', zeg ik bedremmeld. Ontmoedigd en tegelijkertijd opgelucht stap ik op de fiets naar huis. Ik weet dat ik ook deze week weer te weinig zal oefenen. En volgende week is er weer een krant vol interessant nieuws. Het is een godswonder dat ik heb leren pianospelen.*

Was mijn pianoleraar een leermeester? Hij leerde mij onbewust, net als thuis, alles over gemis. Over uit verbinding, alleen, eenzaam, geen steun. Thuis werd tegen buurvrouw, familie, vrienden en kennissen enorm opgegeven over mijn vorderingen op de piano. Als het haar uitkwam, werd ik door mijn moeder op feesten en partijen vrijwillig verplicht achter de piano gezet om het bewijs te leveren. Opgeven en weigeren was geen optie. Intern werd

het rebellerende jongentje geboren dat liever verduurt dan zijn emoties uit. Toen ik veertig jaar later in de kring zat tijdens mijn opleiding Systemisch Werken en een van de deelnemers door Morten – voor mijn gevoel verplicht vrijwillig – werd aangewezen om achter de piano plaats te nemen om 'even wat te spelen', werd ik vanbinnen furieus, zo boos. Vanbinnen schreeuwde ik het uit en in een flits ontdekte ik mijn wond!

### The transformative power of classical music

Googelend op het trefwoord 'transformatie' ontdekte ik deze zomer bij toeval een Ted Talk van Benjamin Zander: *The transformative power of classical music*. Fascinerend. Ik trof een voor mij nog onbekende leermeester en heb inmiddels tot diep in de nacht tientallen Youtube-video's van hem bekeken. Een gigant met een waanzinnige carrière als muzikant (cellist), dirigent (van o.a. het door hem opgerichte Boston Philharmonic Youth Orchestra), internationaal vermaard gastdirigent, meer dan 45 jaar opleider binnen het New England Conservatory of Music, bevlogen directeur van het Benjamin Zander Center en veel gevraagd spreker op het thema leiderschap. Een indrukwekkende loopbaan en gigantisch CV en toch een gewoon, toegankelijk, energiek en inspirerend mens. Inmiddels 80 (ik teken er op die manier voor!), maar 'still going strong', actief als altijd. Tijdens zijn inspiratieklassen *Lessons for Life* luistert hij naar de muzikanten met gesloten ogen, veert op, moedigt aan, stampet over het podium, zingt mee, springt de zaal in, spreekt het publiek persoonlijk aan, broemt, dirigeert, maakt energieke bewegingen (soms is de gelijkenis met Wibe niet te missen). Pure levensenergie, die me tot in het diepst van mijn ziel ontroert. Menigmaal zat ik met tranen in mijn ogen te kijken, te luisteren en me te verbazen. Wat is het dat mij hier zo raakt?

Bij Phoenix maken we onderscheid tussen persoonlijk, professioneel en verbindend leiderschap. Persoonlijk leiderschap gaat over jouw functioneren, gebruikmakend van je eigen persoonlijkheid, talenten en passies in contact met anderen. Professioneel leiderschap focust op het dienen van het individu, het team of de organisatie bij het uitvoeren van de gezamenlijke taak. Verbindend leiderschap is de 'kunst en kunde om de universele levensbewegingen te dienen binnen de dynamiek van een organisatie, vanuit verbinding met je eigen uniciteit en persoonlijke geschiedenis' (Passe-partout). Toen ik het >

---

voor het eerst las, moest ik er echt op kauwen. Niet eenvoudig, wat wordt hier bedoeld? Kijkend naar Ben Zander zag en voelde ik het voor mijn ogen gebeuren. Mooi hoe in hem de onderscheiden aspecten van leiderschap samen komen. Zander verstaat na tienduizenden uren studie zonder twijfel zijn vak (professioneel leiderschap). Hij kent en getuigt vrijelijk over zijn (familie) geschiedenis en weet hoe dat zijn identiteit heeft gevormd. Zo maakt hij verbinding en weet iedereen in zijn omgeving te inspireren (persoonlijk leiderschap). Hij zet dat alles in om de transformatieve kracht van muziek zijn werk te laten doen. Ondanks alle noten wil hij de essentiële emoties, levensthema's en -lessen delen. Droom, durf, doe en deel!

### Belangrijke elementen in Zanders wijze van werken:

- **Werken vanuit een waarderend perspectief.** Zander werkt niet met de eerste de beste muzikanten. In waarderende woorden spreekt hij over de performance van zijn leerlingen. Hij stelt dat hij hun niets hoeft te leren met betrekking tot de techniek van hun instrumentbeheersing en spel. Hij acht de vakbekwaamheid van zijn professionals hoog en zegt: *'You have done your homework.'* Vervolgens wil hij een idee, een invalshoek, een interpretatie delen en die verkennen. En dan ontstaat de magie tussen leider en leerling, samen op weg om de interpretatie te verdiepen. Wordt er onderweg een fout gemaakt? In plaats van ineem te krimpen, roepen beiden: *'How fascinating?!'* Het is niet eens zo eenvoudig om diezelfde fout weer te maken... en wat leren we hiervan? *'It is not about playing perfectly, it is about playing with the whole heart.'*
- **Starten bij de zone van naaste ontwikkeling.** Hier herkennen we Zander als pedagoog. Het heeft geen zin om grootse vergezichten te schetsen die om de bocht liggen en aan het oog zijn onttrokken. Het gaat erom de leerling te dienen door een volgende stap te zetten in zijn ontwikkeling. Nooit kritiek, maar de wil om te inspireren, ideeën aan te dragen, alleen die instructie te geven die nodig is om de volgende stap te maken, een suggestie te doen. Vertrekkend bij het niveau van de leerling en dan de verdiepende laag te openen. *'There is even another level for the Dalai Lama!'*

Volgens Zander lijden muzikanten aan de zware last om perfect te zijn en technisch briljant te moeten spelen. Maar het gaat hem niet om een technisch indrukwekkende uitvoering. Het gaat om muziek die toegang geeft tot onze diepste emoties en daar de ziel raakt. Dat is de opdracht voor elke muzikant. Zo is hij een rolmodel en dient hij zijn muzikanten, zodat zij zich kunnen ontplooien en ervaren dat hun werk betekenisvol is en waarde toevoegt aan de wereld.

- **Begin met het einde voor ogen.** Iedere leerling krijgt aan het begin van het jaar bij binnenkomst een A (het hoogste cijfer in het Amerikaanse beoordelingssysteem), met één voorwaarde: elke leerling schrijft in de eerste twee weken een brief aan Zander, gedateerd in mei van het daaropvolgende jaar. De brief heeft als aanhef *'Dear Mr. Zander, I got my A because...'* En dan beschrijft de leerling wie hij of zij geworden is en waarom dat de hoogste beoordeling rechtvaardigt. Zander werkt vervolgens met de persoonlijkheid die de leerling zelf beschreven heeft. Naar eigen zeggen transformeert hij daarmee de relatie tussen leerling en leermeester. Je geeft een A-beoordeling niet voor de persoon die iemand is, maar voor de mogelijkheid die iemand in zich draagt, *'as a possibility to live into'*. Een dramatische omkering van het leiderschapspectief.
- **Leiderschap is een relationeel verschijnsel.** In veel van zijn presentaties komt het moment terug dat Zander circa 45 jaar oud is. Inmiddels twintig jaar gewend om als heroïsch leider voor het orkest te staan, met weer een indrukwekkende pose voor op de hoes van een recent uitgebrachte cd, beseft hij ineens *'the conductor of an orchestra does not make a sound'*. Dan verdwijnt leiderschap als een persoonlijk kenmerk en verschuift het vertrekpunt naar een veel modernere en recentere opvatting; leiderschap gedefinieerd als relationeel verschijnsel. Zonder volgelingen geen leider. Er bestaat niet zoiets als persoonlijk succes. De leider is afhankelijk van zijn vermogen om zijn medewerkers te laten groeien en te laten schitteren. *'A conductor depends for his power on his ability to make other people powerful'*. Het is de taak van de leider om mensen bewust te maken van hun mogelijkheden en hen te helpen die vol te leven. Als je de twinkeling in de ogen van jouw

---

muzikanten, medewerkers, publiek kunt zien, dan weet je dat je dat doet. En als die twinkeling ontbreekt dan dien je je af te vragen wat jij doet waardoor de ogen van anderen niet stralen.

- **Living the Art of Possibility.** Samen met zijn vrouw schreef Zander een intrigerend boek, *The Art of Possibility*. Daarin worden twee werelden naast elkaar gezet. Een van 'the downward spiral'; een wereld waarin de conversaties vooral gaan over angst en druk, waarin je angstig wordt om de concurrentie niet aan te kunnen, waar het doel is om de vijand te bestrijden. Leven is hier overleven. De toon is hier demoraliserend, je gaat ervan tobben en handelt vanuit angst. 'Alleen oude vrouwtjes houden nog van klassieke muziek, die gaan binnenkort dood en dat is het einde van klassieke muziek.'

Daartegenover nodigen de Zanders ons uit in de wereld van mogelijkheden. Een wereld van gedeelde ambitie, eigenaarschap en commitment vanuit een open mind en een open hart. 'Iedereen houdt van klassieke muziek, maar niet iedereen weet dat al.' Een wereld waarin we ons niet constant vergelijken met en meten aan de competitie, maar waarin we ons met elkaar verbinden en onze bijdrage leveren om het maximale uit het moment te halen. Leiderschap betekent hier openingen maken voor nieuwe mogelijkheden, nieuwe manieren van denken, nieuwe manieren van doen. De transformatie die hiervan het gevolg is, verlegt het perspectief van het individu naar een leven in een wereld vol onderlinge verbindingen. Iedereen kan hier een bijdrage leveren, ongeacht de positie of plek die je inneemt, welke stoel je in het orkest ook bezet. We kunnen er allemaal ieder moment voor kiezen. Heb je een slechte dag, ben je humeurig, boos, zit je niet lekker in je vel? De wereld van nieuwe mogelijkheden is slechts een enkele zin van je verwijderd.

## 'Ontroering is de wegwijzer naar jouw bestemming'

vrij naar Wibe Veenbaas

### LITERATUUR:

- Rosamund Stone Zander, Benjamin Zander, 2000, *The Art of Possibility. Transforming Professional and Personal Life*, New York, Penguin Group (USA).
- Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Benjamin\\_Zander](https://en.wikipedia.org/wiki/Benjamin_Zander)

Wat is het dat mij hier zo raakt? De momenten die mij het meest ontroeren zijn als Zander, anders dan mijn pianoleraar destijds, zijn leerlingen bevrijdt en hen uit het hart laat spelen. Desnoods haalt hij het knotje of de staart uit het haar om ook uiterlijke belemmeringen weg te nemen. Je hoort dan ineens een muzikant die alle ruimte heeft en maximaal gaat voor wat erin zit. Die fysieke transformatie kun je in veel gevallen gewoon zien. Volledig present in het hier en nu om de boodschap van de muziek en al haar emoties over te brengen. Het is een genot om te zien hoe Zander en zijn leerlingen hier samen van genieten. Auw!

De volgende golf van ontroering ontstaat bij mij wanneer Zander zijn leerlingen letterlijk in verbinding brengt met het publiek, en hen op die manier leert hoe zij betekenisvol zijn in het openen van emoties bij hun toehoorders. Zachtjes duwt hij hen steeds verder naar voren, totdat er direct oogcontact mogelijk is. De verbinding die dan van hart tot hart ontstaat is betoverend en beweegt de ziel. Hier is een 'vader' die dient door nieuwe mogelijkheden te tonen, die steunt, draagt en een zetje in de juiste richting geeft. Een vader, een pedagoog die wij ons wensen en die we in veel gevallen niet hebben gehad. Auw, wat een gemis!

### Levenslessen

Elke video maakt bij mij het verlangen wakker om verbindend mijn plek in te nemen en zelf voor te gaan. Het verbindt mij met een grondtoon van waaruit ik wil leven en werken. Ik hoop dat je nieuwsgierig geworden bent naar deze bijzondere musicus. Ga naar Youtube, type Benjamin Zander in of ga naar [benjaminzander.org](http://benjaminzander.org) en start jouw rondgang in het indrukwekkende levenswerk van deze leermeester. Ik wens je veel kijk- en luisterplezier, maar bovenal passie, inspiratie en wijze leiderschaps- en levenslessen. 🌀