

Het ensemble zingen als rijke leerschool voor organisaties

# Het geheim van Meesters & Gezellen: Samen ademen

Meesters & Gezellen is een unieke concertserie van jonge musici die samen optrekken met zeer ervaren zangers. De vormen van sociaal en informeel leren tijdens de intensieve repetitieperiode zijn buitengewoon succesvol. Hoe kunnen managers, HR- en opleidingsprofessionals zich laten inspireren door deze aanpak?

Tjip de Jong & Joseph Kessels

Het project Meesters & Gezellen is een intensief trainingsprogramma voor professionele zangers, die onder leiding van een gerenommeerde dirigent en begeleid door een coach, een moeilijk programma voorbereiden en dat gedurende een reeks concerten op hoog niveau uitvoeren. Het project is een initiatief van zangpedagoog Geert Berghs. Jonge zangers – de gezellen – staan naast een ervaren meester en verwerven zo op een natuurlijke manier de bekwaamheden die de meester al heeft ontwikkeld. Door samen op te trekken nemen de gezellen de moeilijk te expliciteren expertise van de ervaren collega over. Het ensemble zingen behelst immers veel meer dan de instructies van de dirigent opvolgen en technisch de voorgeschreven noten zingen. Het gaat ook om het vermogen om zich naar elkaar te voegen, een homogene klank te vormen en een gezamenlijk doorvoelde interpretatie ten gehore te brengen.

We vermoeden dat commerciële organisaties, scholen en overheidsinstellingen kunnen leren van dit bijzondere programma. Immers, veel organisaties benutten 'stages', 'traineeships' en 'in company' trajecten om nieuwe, jonge medewerkers voor te bereiden op een functie, maar vaak met wisselende effecten. De volgende vragen staan centraal in dit artikel:

- Wat leren jonge musici tijdens de samenwerking in het Meesters & Gezellen programma? En vice versa?

- Wat maakt de aanpak succesvol? Wat is de rol van de dirigent, de coach, de meester(s) en de gezellen hierin?
- Welke kenmerken van deze leeromgeving zijn bevorderlijk voor experimenteren, leren en professionele groei? Welke kenmerken zijn belemmerend?
- Wat kunnen leidinggevenden, HR-medewerkers en opleidingsprofessionals leren van het Meesters & Gezellen programma als het gaat om het organiseren, ontwerpen en ontwikkelen van leertrajecten?

## Aanpak

Om onze centrale vragen te kunnen beantwoorden zijn 35 interviews afgenomen met deelnemers aan het Meesters & Gezellen programma. Op basis van deze resultaten is een eerste analyse uitgewerkt. Deze analyse is in een rondetafelbijeenkomst met een selectie van deelnemers van Meesters & Gezellen gedeeld en er zijn aanvullende vragen gesteld.

## Wat leren jonge musici tijdens de samenwerking in het Meesters & Gezellen programma? En vice versa?

*Energie verdelen en leren samenwerken in een koor*

Het voorbereiden van een concertprogramma is in de klassieke muzikwereld veelal een strak georganiseerd proces waarin de dirigent de leiding heeft. De dirigent is vertrouwd met het repertoire en het concertprogramma en heeft een duidelijke opvatting hoe een

## Over Meesters & Gezellen

Het project Meesters & Gezellen heeft tot doel om jonge musici, als aanvulling op hun opleiding tot solist en dirigent, de gelegenheid te bieden op een hoog niveau hun talenten op het gebied van ensemblewerk te ontwikkelen. Een tweede doel is om jonge zangers te laten ervaren hoe vormend het ensemblewerk is voor een toekomstige solisten-carrière, want ook dan is een open oog en oor voor de collega-musici van groot belang. Naast de muzikale en artistieke aspecten biedt een dergelijk project ook de mogelijkheid om het professionele netwerk te vergroten en daarmee het economisch perspectief te verbeteren. Meesters & Gezellen is in Nederland al sinds 2011 een jaarlijks terugkerende succesvolle concertserie door en voor jonge, professionele zangers. Tijdens een intensieve repetitieperiode werken twintig jonge zangers (gezellen) samen met vier ervaren zangers (meesters) aan techniek, communicatie en klankvorming. Een zangcoach begeleidt het leertraject. Een gerenommeerde dirigent leidt de repetities en de concerten. In 2018 waren dit respectievelijk Geert Berghs (conservatorium Amsterdam) en Daniel Reuss (chef-dirigent van Cappella Amsterdam). In 2019 staat het programma onder leiding van de Finse dirigent Nils Schweckendiek, chef-dirigent van het Helsingin kamarikuoro.

stuk moet klinken. Hij gebruikt het repetitieproces om zijn opvatting over het gewenste eindresultaat duidelijk te maken en werkt net zolang met de zangers totdat hij het gewenste klankideaal heeft bereikt. Voor de jonge zangers spelen echter ook praktische elementen een rol waar een dirigent doorgaans weinig oog voor heeft, zoals het ontwikkelen van een discipline om op tijd aanwezig te zijn, de aanwijzingen van de dirigent op te volgen zonder daarover in discussie te gaan, hoe je moet staan en hoe je je energie zodanig reguleert dat je een lange, intensieve repetitieperiode ook fysiek volhoudt.

### *Vorbereitung en techniek*

Het ensemble zingen vraagt ook om een professionele houding, zoals de noten en de tekst kennen, voordat de repetities beginnen. Een koorzanger wordt geacht om huiswerk te doen en goed voorbereid aan de repetities te beginnen. Technisch gezien zou de zanger het concertprogramma bij wijze van spreken al onder de knie moeten hebben. Dat vraagt om een zorgvuldige en gedisciplineerde voorbereiding. De deelnemers aan het project hebben daar in de regel nog weinig ervaring mee en weten ook niet altijd hoe je zo'n individuele voorbereiding moet aanpakken, zeker niet als je nog niet met het repertoire vertrouwd bent.

### *Het leren invoegen in een koor*

Een belangrijke rol van het samen leren zingen is dat je je eigen stem, met een individueel karakter, leert voegen naar de stemmen om je heen. Het is belangrijk om te leren hoe jouw stem in dienst staat van het creëren van een nieuwe en bijzondere samenklank. In de opleiding is vaak alle aandacht gericht op het ont-

dekken en ontwikkelen van een persoonlijk geluid, zoeken naar de meest eigen uitdrukkingsmogelijkheid en het versterken van een eigen identiteit. In het koorzingen staat het vermogen om zich te voegen naar het geheel op de eerste plaats.

### *Volgzaamheid en gehoorzaamheid*

Ensemble zingen is ook een vorm van leren accepteren wat de leider wil horen. Wat jij als zanger vindt, doet er niet toe. Het heeft geen zin om in discussie te gaan met de dirigent of met de meester om zelf invloed te willen uitoefenen op het gewenste eindresultaat. Het is je vak als koorzanger om de wens van de dirigent om te zetten in klank. Dit geldt onverkort voor de meester.

Gehoorzaam en volgzaam zijn, blijkt een belangrijke voorwaarde voor de gezellen te zijn. Het is een attitude die op gespannen voet staat met opvattingen van sommigen over gedeeld leiderschap, cocreatie en democratische besluitvorming over de artistieke kwaliteit. In feite geeft de koorzanger zich volledig over aan een vorm van klassiek en autocratisch leiderschap. Gezellen die deze uitgangspunten niet serieus nemen of zich er moeilijk naar kunnen voegen, maken zich onaantrekkelijk en ze staan een uitzonderlijke concertervaring in de weg.

## **Wat maakt de aanpak succesvol? Wat is de rol van de dirigent, de coach, de meester(s) en de gezellen hierin?**

### *Opwaartse druk richting een concertreeks*

Het leertraject is niet vrijblijvend, het gehele koor werkt toe naar een serie concerten. Dat doel is allesbepalend en voelbaar. De deelnemers omschrijven deze 'deadline' als een voelbare opwaartse druk richting een finale. Het programma, de data en de podia liggen vast. Er valt niet mee te schuiven en uit te stellen. Afzeggen is onbespreekbaar.

### *Abstracte doelen van de dirigent expliciteren*

De meester helpt de jonge zangers om de abstracte doelen van de dirigent te vertalen naar een stemtechnische aanpak. Een dirigent kan bijvoorbeeld wensen hebben en dit verwoorden op een manier die moeilijk toepasbaar is voor een niet-ervaren zanger. Een meester zal op grond van zijn ervaring en expertise vervolgens tips en suggesties geven. Op deze manier worden vage doelen concreet en expliciet vertaald in een hoorbare klankkleur en expressie van het koor.

### *Nabijheid van de meester*

Een belangrijke rol van de meester blijkt te zijn dat hij of zij dichtbij de jonge zanger aanwezig is. De meester staat naast en tussen de gezellen in. De meester zet de opmerkingen en aanwijzingen van de dirigent op een natuurlijke en direct hoorbare manier om in klank. Gezellen voelen hoe de meester ademhaalt, een toon voorbereidt en met welke energie en intensiteit hij of zij die inzet, om vervolgens volume te genereren, een



De oudste Meester-deelnemer met de jongste Gezel-deelnemer ooit

klankkleur te vormen en meebeweegt. Dit van nabij voelen en ervaren blijkt voor gezellen van onschatbare waarde te zijn. Er is sprake van een vorm van overdracht van expertise die plaatsvindt zonder woorden te gebruiken. Een meester die besluit om overdadig instructies te geven en zich min of meer als een tweede dirigent gaat gedragen, verstoort dit proces.

#### *Bewust kiezen voor instructiegericht leren*

In de stemgroep-repetities, waarbij de vier meesters met hun groepje sopranen, alten, tenoren of bassen afzonderlijk aan de technische details van de partituur werken, is wel ruimte voor uitleg en specifieke aanwijzingen. Met name het samen oefenen en experimenteren blijkt daarbij van grote waarde te zijn. De gezel verwacht van de meester binnen de stemgroep een directe, persoonlijke benadering en feedback; datgene wat de dirigent in de regel niet kan doen. De meester brengt een schat aan ervaring binnen en maakt het zingen in een ensemble tot een geheel eigen vakgebied, waarvoor aan het conservatorium in de regel weinig aandacht is.

#### *De rol van de dirigent*

Een goede dirigent maakt het mogelijk om het koor iets te laten doen wat de afzonderlijke leden nog nooit eerder gedaan hebben of niet voor mogelijk houden dat het zou kunnen. Als dat lukt is het een onbeschrijflijk belangrijke artistieke ervaring. Het heeft weinig zin om tegen de wens van een dirigent in te gaan. Hij of zij is de absolute leider in termen van doel en resultaat. Daarmee ligt het doel heel hoog en feitelijk buiten jezelf als professional. De zangers hebben zelf geen expliciete 'meetlat voor ogen', maar moeten het zingen wel aankunnen, de intentie begrijpen, en het beoogde resultaat interessant vinden en ook willen.

#### *Tijdelijke samenstelling van het team*

In het Meesters & Gezellen programma trek je een tijd met elkaar op door veel te oefenen, te zingen en op te treden. Er ontstaat hierdoor een groot gevoel van saamhorigheid, vertrouwen en zelfs een familiegevoel. De coach, Geert Berghs speelt hierin een belangrijke

rol. Hij zorgt ervoor dat alle deelnemers zich op hun gemak voelen en maakt het werk niet onnodig onaantrekkelijk door het vol te plannen met het invullen van formulieren, te lange trainingen en overbodige teamuitjes. De coach vervult een sterk verbindende functie binnen de groep, doet dagelijks adem- en samenklankoefeningen om de groep te vormen, voert coachingsgesprekken en besteedt aandacht aan de gezamenlijke maaltijden en activiteiten. De coach draagt zorg voor het versterken van de pedagogische doelstellingen van het project. Hij maakt het Meesters & Gezellen project welhaast tot een familieaangelegenheid, op een wijze die je bij een professioneel koor weinig aantreft. De coach treedt ook regulerend op bij onduidelijkheden en mogelijke conflicten. Hij is een stabiele factor in een veeleisende professionele omgeving.

### **Welke kenmerken van deze leeromgeving zijn bevorderlijk en belemmerend voor experimenteren, leren en professionele groei?**

*Bevorderende kenmerken van het Meesters & Gezellen programma*

Een aantal elementen keert herhaaldelijk terug als kenmerken die het concertproject tot een bijzondere ervaring maken:

- Alle deelnemers zijn sterk gedreven door de wens om op hoog niveau samen muziek te maken. Een dirigent met een internationale reputatie die zeer hoge ambities heeft, is daarvoor een voorwaarde.
- De coach en de dirigent stellen een aantrekkelijk programma samen, dat de deelnemers in een reeks van zes tot negen concerten op verschillende podia in het land ten gehore kunnen brengen.
- Voor de jonge zangers is het een privilege om niet alleen te kunnen zingen onder leiding van een top-dirigent, maar ook in de professionele nabijheid van ervaren experts in het zangervak.
- Het Meesters & Gezellen programma biedt veel tijd om te repeteren, niet alleen met het gehele ensemble, maar ook in de afzonderlijke stemgroepen, onder leiding van de meester, en ook met een aparte stemcoach.
- Er is veel aandacht voor het leren om samen te zingen. Het is niet alleen een kwestie van samen de noten en de tekst leren zingen, maar vooral het werken aan een gezamenlijke koorklank, het zich voegen naar elkaar, om zo een homogene expressie te bewerkstelligen.
- Het is zelfs zaak om samen te leren ademen. De bewustwording van een gezamenlijke ademhaling, dat van elkaar opmerken en je daarnaar voegen en er deel van gaan uitmaken, is een belangrijk kenmerk van het ensemble zingen op hoog niveau.
- Het opgeven van individualiteit en ego om als groep iets 'onmogelijks te maken' blijkt een sleutelkenmerk te zijn voor koorzang op hoog niveau. Dit aspect lijkt op gespannen voet te staan met de kenmerken van een moderne beroepspraktijk, waarin het individuele talent vaak juist centraal staat.

### *Belemmerende kenmerken van het Meesters & Gezellen programma*

Uit de analyses van de gesprekken met de meesters, gezellen, dirigenten en coach kunnen we ook een aantal elementen destilleren dat de hooggespannen ambities van het project in de weg staat.

- Het komt voor dat meesters zich gaan gedragen als een tweede dirigent. Een meester die instructie gaat geven verstoort het leerproces ten behoeve van een zich ontwikkelende samenklank. Hierdoor ontstaat er een spanning die de geaccepteerde hiërarchie in de muziekpraktijk ondermijnt.
- Het komt voor dat een dirigent aangeeft dat hij niet tevreden is en dat een bepaalde passage anders moet klinken, zonder te laten zien en voor te doen hoe iets dan wel moet. Dit kan tot frustratie leiden, omdat de dirigent ook geen duidelijke oplossingsrichting biedt hoe het gewenste resultaat te bereiken. Het gissend proberen leidt in de regel tot een verergerd probleem. Hierin kan de meester een belangrijke rol spelen door op basis van ervaring een uitvoerbare vertaling van de wensen van de dirigent te maken en die in een hoorbare oplossing in te brengen.
- Een van de min of meer verborgen overwegingen van gezellen om auditie te doen voor het project, is de hoop om via de dirigent of de meester toegang te krijgen tot een van de schaarse plekken in de beroepspraktijk. Gezellen die teveel bezig zijn met een individuele profilering en proberen op te vallen voor de dirigent of de meester, verstoren het delicate proces van het ensemble zingen, het vormen van een gebalanceerde koorklank en het opgaan in het samen ademen. In voorkomende situaties vervult de coach een belangrijke regulerende rol.
- De repetitieperiode is erop gericht om de gewenste interpretatie en het hooggespannen klankideaal van de dirigent te realiseren. Het is een voortdurend proces van kenbaar maken van moeilijk te uiten wensen, waarop de zangers zoekend reageren met klank. De dirigent – maar ook de meesters tijdens de groepssessies – gaat daarmee door tot er een bevredigend resultaat komt. Door ongeduld,

tijdsdruk, spanning en vermoeidheid, kan de terugkoppeling de vorm krijgen van harde en directe feedback. Voor jonge zangers is dat een lastige praktijk, want commentaar krijgen op je stem voelt als een kritiek op je ziel. Het is een belangrijke taak van de coach en meesters om de gezellen te leren omgaan met feedback op hun stemgeluid.

### **Wat kunnen leidinggevend, HR-medewerkers en opleidingsprofessionals leren van het Meesters & Gezellen programma?**

Het is de moeite waard om op basis van de kenmerken van het Meesters & Gezellen programma te zoeken naar een toepassing van de beschreven aanpak in het werkgebied van opleiden, leren en ontwikkelen binnen arbeidsorganisaties. Hieronder volgt een aantal mogelijke lessen.

*Zoek naar een hoger doel.* Het Meesters & Gezellen programma brengt getalenteerde musici samen die zich allen committeren aan een hoger doel: het realiseren van een concertreeks op zeer hoog niveau, die zangers en publiek als een bijzondere ervaring beleven. Het is niet een exclusieve ambitie van de dirigent. Het maakt dat feedback, oefenen en kritisch zijn op kwaliteit niet ter discussie staan in de groep. Het is een logisch gevolg van optimaal willen presteren om dit hogere doel gezamenlijk te bereiken. De deelnemers onderwerpen zich uit vrije wil aan het gezag van de dirigent en de meesters. Die acceptatie van autoriteit geldt ook alleen voor zover het deze concertreeks betreft en is daardoor beperkt in duur en reikwijdte. De aspecten van een gezamenlijk hoger doel en de beperkte werking van gekozen hiërarchie, zijn de moeite waard om in arbeidsorganisaties verder te verkennen.

*Benut professionele autonomie.* Elke zanger bezit een grote mate van professionele autonomie en expertise die nodig is om gezamenlijk te kunnen presteren. Deze expertise wordt aangewakkerd door een sterke passie voor het vak en trots op een magisch resultaat. Het verbinden van deze professionele autonomie aan een gemeenschappelijk hoger doel maakt de acceptatie van autoriteit mogelijk, zonder die door hiërarchische structuren af te dwingen, te beheersen en te controleren en desnoods te straffen. Het Meesters & Gezellen project kan bestaan omdat alle deelnemers het een betekenisvol programma vinden, waaraan zij zich graag, tijdelijk verbinden. Het doel is niet opgelegd door iemand die niet actief participeert in de uitvoering.

*Zoek naar schoonheid en esthetiek in het dagelijks werk.* In het gezamenlijk optreden, repeteren en leren zit een grote mate van schoonheid en esthetiek. Je voelt dit ook als bezoeker van een concert. Je ondergaat iets moois en unieks. Deelnemers ervaren dit ook en dan in een nog veel grotere mate. Het lijkt op een soort overweldigende 'roes', een kick. Het is de kunst om ook in arbeidsorganisaties op zoek te gaan naar de drijf-



Foto: Niek van Bruggen

Concertfoto 2015

Foto: Tom Janssen



Sopranen, repetitie 2018

veren van mensen om iets moois en unieks te maken, en daarop invloed kunnen uitoefenen. Het vormt waarschijnlijk de kern van de trots op vakmanschap.

*Voor talent mag de lat hoog liggen.* De dirigent bepaalt een zeer hoge standaard en heeft daarbij een sterk doel voor ogen. De dirigent werkt keihard om dit te bereiken. Het is misschien nog wel opmerkelijker hoe dit hoge doel een grote aantrekkingskracht uitoefent op de deelnemers. Leiderschap gaat derhalve niet alleen om het kunnen enthousiasmeren, maar misschien vooral om vanuit expertise een gezamenlijk gedragen ambitie uit te spreken en hier zonder compromis naartoe te werken.

*Organiseer een prettige werkomgeving.* Het is opmerkelijk hoeveel baat de deelnemers hebben bij een 'hands-on' coach die aanwezig is tijdens de repetities, de deelnemers steunt, waar nodig helpt en door middel van stemoefeningen begeleidt. Deze coaching gaat veel verder dan spiegelen, vragen stellen en het bieden van technische ondersteuning. Hij doet dit ook door een prettige werkomgeving te organiseren met persoonlijke aandacht voor de deelnemers en het leren omgaan met de soms harde feedback op hun stemgeluid. Ook het randvoorwaardelijk zorgdragen voor een sfeer hoort daarbij, zoals het plannen van de lunch, het voeren van individuele gesprekken, het administratief helpen en het zorgen voor het avondeten, voorafgaand aan een concert. In een prettige werkomgeving met persoonlijke aandacht, erkenning en waardering is het gemakkelijker om compromisloos aan een top-prestatie te werken.

*Iedereen doet 100% mee.* Veel stages en kennisuitwisselingsprogramma's voor nieuwe professionals kunnen gebruikmaken van dit principe van actieve en volwaardige participatie. Door direct aan het werk te gaan en ieders talent te benutten en te richten op het inhoudelijke vraagstuk dat centraal staat, ontstaat het essentiële gevoel van gewenst en nodig te zijn. Dit betekent afstappen van het 'meesnuffelen' en kennismaken met het werk, terwijl je toch aan de zijlijn blijft

staan. Nodig ook mensen met weinig ervaring uit om direct aan het werk te gaan rondom een inhoudelijk, betekenisvol 'hoger' doel.

### Tot slot

Op grond van de ervaringen met het Meesters & Gezellen programma zou je kunnen concluderen dat het organiseren, ontwerpen en ontwikkelen van leertrajecten zeer succesvol kan zijn als het inhoudelijke thema er echt toe doet, betekenisvol is, en past bij de ambities, drijfveren en dromen van jonge professionals.

Als het lukt om iedereen van meet af aan een actieve rol te laten vervullen in een project waar de deelnemers echt nodig zijn, zich erkend en gewaardeerd voelen en samenwerking mogelijk is in een prettige, veilige en zorgzame omgeving, dan kan de lat ook heel hoog liggen, de weg ernaartoe compromisloos zijn, en de terugkoppeling op de tussenresultaten direct en onomwonden.

Het zich ondergeschikt maken aan en zich voegen naar de ambities van een krachtige leider – de dirigent – is volstrekt acceptabel als iemand bewust en uit vrije wil heeft gekozen om deel te nemen in een project met een begerenswaardig hoger doel, dat helemaal past bij de eigen professionele identiteit.

Het is dan vanzelfsprekend om daarbij gebruik te maken van de ervaring en expertise van meesters en een coach, die je in staat stellen om dat aantrekkelijke doel te realiseren; niet door je belerend toe te spreken over wat je verkeerd doet, maar door voor te doen, je te laten horen en zien hoe het anders, beter, slimmer en mooier kan. Zonder jezelf te verliezen, kun je prestaties leveren waarvan je het niveau niet voor mogelijk hield. Het is waarschijnlijk de kunst van het samen leren ademen. ●



**Dr. Tjip de Jong** is onderzoeker en adviseur op het gebied van leren in organisaties.



**Prof. Dr. Joseph Kessels** is emeritus hoogleraar aan de Universiteit Twente en aan de Open Universiteit.

Samen schreven ze het filosofieboek *Denken in Organisaties, pleidooi voor een nieuwe Verlichting*, dat verscheen in de maand van de filosofie in 2018.