

De Business Compositie

Hoe zakendoen volgens muziekprincipes
uw klanten in het hart raakt
en uw organisatie meer succes brengt

Floris E. Hurts

© 2015, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

NUR 801,802

ISBN folioboek 9789023254386

ISBN ebook 9789023254393

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen

Grafische verzorging: Imago Mediabuilders, Amersfoort

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Assen

Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp

VOOR WE BEGINNEN

Voor de duidelijkheid: dit boek gaat over effectiever zakendoen, niet over muziek maken. Maar het ontleent inzichten aan de creatie en uitvoering van muziek, die organisaties kunnen gebruiken om hun klanten in het hart te raken. Om hun toegevoegde waarde te vergroten, zowel voor hun klanten als voor zichzelf.

Zie dit boek als een ontdekkingstocht. Als u, net als ik, meer verstand hebt van zakendoen dan van muziek, wel van concerten houdt maar geen fanatiek concertganger bent, geen noten kunt lezen en meestal niet naar muziek luistert tijdens het werk maar vooral in de auto en thuis, dan zult u een aantal parallellen tussen muziek en zakendoen ontdekken die u op een andere manier laten kijken naar wat uw organisatie betekent voor klanten. En naar hoe leiders en uitvoerders intern samenwerken. Als u wel een geoefend luisteraar bent, zelf een instrument bespeelt, misschien zelfs lid bent van een band of orkest, dan brengt dit boek voor u twee werelden bij elkaar die meestal niets met elkaar te maken (willen) hebben. Veel mensen zijn van mening dat de muziekwereld een heel stuk zakelijker zou moeten worden, en waarschijnlijk hebben ze daar gelijk in. De laatste jaren zijn daarin ook aanzienlijke stappen gezet. Maar zou de zakenwereld zich ook kunnen laten inspireren door de manier waarop professionals in de muzieksector werken? Dat is wat dit boek wil laten zien.

Bij mij begon dit te dagen toen ik, na decennia ervaring met klantgedrevenheidsprogramma's in tientallen organisaties, het boek *In het huis van de dichter* van Jan Brokken las. Dat gaat over het leven van een jonge Russische concertpianist, Youri Egorov, die in de jaren 70 van de twintigste eeuw zijn communistische vaderland ontvluchtte en in Amsterdam terechtkwam, waar zijn internationale carrière begon. Het viel me op dat wat deze 'dichter onder de pianisten' deed en meemaakte met het vertolken van muziekstukken, het samenwerken met orkesten en dirigenten en het optreden voor publiek verrassend veel gemeen heeft met wat leiders, managers en hun teams in het bedrijfsleven doen. En hoe klanten de prestaties van bedrijven ervaren. Dat veranderde mijn kijk op wat nodig is om mensen (klanten) te raken, te bewegen, soms zelfs te ontroeren. En ik realiseerde me dat, ondanks alle aandacht voor winst, rendement en (financiële) groei, werken en zakendoen voor de meeste mensen toch meer is dan alleen maar geld verdienen. Natuurlijk willen ondernemers, professionals en leidinggevendenden in bedrijven en instellingen goed verdienen. En een extra beloning voor meer resultaat zal altijd interessant blijven. Maar de meesten willen hun inkomen verdienen door producten, diensten, oplossingen en ervaringen te (helpen) creëren die voor anderen – klanten, stakeholders en samenleving – waardevol zijn. Mensen willen niet alleen verdienen, maar vooral ook nuttig zijn. Waarde creëren. Als u zich daarin herkent, kan het nieuwe zakelijke inspiratie opleveren wanneer u met andere ogen kijkt naar de bijzondere wereld van muziek.

Dit is niet het eerste of enige boek dat parallellen laat zien tussen muziek en zaken-
doen. Maar toen ik me verdiepte in de vraag of een nieuwe muzikale metafoor voor
de zakenwereld wel zou werken, werd steeds duidelijker dat dit gebied nog een
grote blauwe oceaan rijk is. Van alle muziekmetaforen die al in omloop zijn voor
management, is er geen die de compositie als vertrekpunt kiest. Wel veel andere.
Een van de meest bekende – en voor de hand liggende – is die van de dirigent als
rolmodel voor leiders. Ook worden muziekinstrumenten en hun bespelers wel
vergeleken met persoonlijkheids- en managementstijlen. Methoden uit de muziek
worden als voorbeelden gebruikt voor verandermanagement. Improvisatie wordt
opgevoerd als inspiratiebron voor hoe organisaties en teams kunnen omgaan met
onvoorspelbare omstandigheden. Verschillende muziekensembles worden verge-
leken met verschillende samenwerkingsvormen. Maar heel wat aandachtspunten
uit de muziekwereld, waar leiders, managers en hun teams in het bedrijfsleven van
zouden kunnen leren, zijn tot nu toe onaangeroerd gebleven. Een paar voor-
beelden. Snellere overeenstemming over wat door een team of organisatie moet
worden uitgevoerd? Niet aangetroffen. Organisatiebrede samenwerking (zonder
competentieconflicten) voor één beoogd klanteneffect? Niet gevonden. Hoe je
verschillende specialisten tot één harmonie laat komen? Bij uitzondering. Snelle en
organisatiebrede aanpassing op wisselende omstandigheden – zonder cultuur-
veranderingsprogramma? Afwezig. Het soepel afwisselen van solistische en
ondersteunende rollen in teams? Alleen zijdelings. Wisselende rolverdelingen in
management? Neu... Hoe protocollen en interpretatieruimte elkaar niet in de weg
zitten maar juist samen tot succes leiden? Niet hier.

Dit bracht me ertoe me verder in deze materie te verdiepen. Om naar de wereld
van muziek – en hoe professionals daarin omgaan met composities – te kijken als
inspiratiebron voor zakelijke organisaties. Naast de onvermijdelijke – en in verschil-
lende opzichten ook verrijkende – speurtocht in de literatuur over componisten,
musici en management, heb ik gesproken met musici, dirigenten en componisten.
Ik heb als observator in orkesten mogen zitten en kunnen luisteren naar gesprekken
tussen musici. Google en YouTube boden waardevolle toevoegingen, niet alleen
omdat ze wereldwijde toegang bieden tot onvermoede bronnen, maar ook omdat
juist de combinatie van beeld, geluid en tekst bij dit onderwerp tot nieuwe inzichten
en voorbeelden leidt. Ik heb bij managers, leiders en bestuurders van verschillende
organisaties getoetst in hoeverre de structuren, voorbeelden en het begrippenkader
rond de creatie en uitvoering van composities herkenbaar en inzichtgevend zijn. Om
te beginnen voor zakelijke organisaties die werken met klanten – daarvoor geldt het
in vrijwel alle gevallen. Maar ook voor organisaties die te maken hebben met concu-
rentie, geconfronteerd worden met veranderende markten en ambitieuze zakelijke
doelstellingen moeten zien waar te maken. Dan wordt het kritischer.

Steeds hield ik er rekening mee dat de metafoor die ik voor ogen had, zou sneu-
velen bij de volgende confrontatie tussen beide werelden, of tussen theorie en prak-

tijk. Maar dat gebeurde niet. Bij elke 'crash test' bleek hij niet alleen overeind te blijven, maar zelfs sterker te worden. Dat was de stimulans dit boek te schrijven.

Om het resultaat te kunnen gebruiken in de context van leiderschap, management en bedrijfsbeleid hoeft u als lezer niet méér over muziek te weten dan een gemiddelde luisteraar. Wel helpt het als u geïnteresseerd bent in nieuwe manieren om waarde te creëren voor uw klanten en uw bedrijf.

Als u meer dan een gemiddelde kennis over en ervaring met muziek hebt, zult u zonder twijfel vinden dat heel wat aspecten die de wereld van muziek zo rijk en levendig maken, in dit boek niet, of onvoldoende, aan de orde komen. Vandaar het voorbehoud aan het begin van dit voorwoord. Ik heb een doelgerichte selectie gemaakt die zakelijke organisaties kan helpen een verfrissende benadering te ontdekken en gebruiken voor waardecreatie. Het doel was niet een volledige beschrijving van de werking van de muziekwereld of van muziekgezelschappen en orkesten te maken. Maar de selectie zou op zichzelf wel herkenbaar en kloppend moeten zijn (natuurlijk heb ik van elk muziekgerelateerd element dat wordt opgevoerd onderzocht en gecontroleerd of het in de juiste betekenis wordt gebruikt). Maar wanneer u desondanks belangrijke hiaten aantreft, zou ik het waarderen als u me dat wilt laten weten.

In elk geval: veel plezier en inspiratie bij het lezen!

DEEL I EXPOSITIE

HOOFDSTUK 1

DE COMPOSITIE VAN ZAKENDOEN

Muziek heeft een natuurlijk vermogen om mensen rechtstreeks in het hart te raken. Een vermogen dat bovendien niet snel 'sleets' raakt: herhaalde uitvoering van een stuk leidt niet tot verveling, maar maakt de emotie vaak juist sterker. Maar het zou een misvatting zijn te denken dat dit vanzelf gaat. Overtuigende muziek is meestal het resultaat van minutieuze voorbereiding en gedreven uitvoering. Te veel routine is funest. Musici moeten zich wel degelijk elke keer opnieuw inspannen om hun publiek te raken.

Dat natuurlijke vermogen van muziek kan bedrijven en instellingen jaloers maken. Ook voor zakelijke organisaties is het essentieel hun klanten steeds opnieuw te raken en niet te vervelen. En net als bij muziek, voeren ook veel bedrijven en instellingen hun werk vaak 'live' uit voor klanten. Vooral in de dienstensector – veruit de grootste in moderne economieën. Toch blijkt regelmatig uit onderzoek dat klanten vrij onbewogen blijven – of zelfs geïrriteerd raken – door het optreden van organisaties waarmee zij zaken (moeten) doen. In heel wat sectoren komen de gemiddelde scores van klantentevredenheid niet boven de 6 of 7, een vrij middelmatig niveau. Volgens de inzichten van de Net Promotor Score (NPS) in elk geval niet genoeg om zeker te zijn van toekomstig succes. En heel wat organisaties hebben zelfs te kampen met een negatieve NPS: zij hebben naar verhouding meer negatieve of onverschillige dan positief gestemde klanten.

Waarom zou het in zakelijke relaties zoveel moeilijker zijn klanten in het hart te raken? Waarom menen zo veel ondernemingen dat zij, om de concurrentie vóór te blijven, steeds met nieuw aanbod moeten komen, terwijl musici zich veel meer richten op sterke uitvoeringen van – soms al lang – bestaande stukken, die ook al lang bekend zijn bij hun publiek? Natuurlijk is er een verschil in de belangstelling van consumenten voor muziekervaringen, in vergelijking met hun interesse voor de meeste dagelijkse in- en aankopen en zakelijke handelingen. Maar aan dat verschil alleen kan het niet liggen. Ook in zakelijke relaties spelen emoties een belangrijke rol. Ze kunnen de resultaten enorm beïnvloeden, aan beide kanten van de tafel: zowel voor de klant als voor de organisaties waarmee zij zakendoet. Evenmin kan het effect van de steeds hardere concurrentie in veranderende markten het verschil afdoende verklaren. Ook in de muzikewereld is er enorme concurrentie, die niet verhindert dat naast nieuwe vormen ook herhaling van bekende nummers de banden tussen uitvoerenden en hun publiek weet te versterken.

De manier waarop muziekorganisaties (van klassieke orkesten tot jazzensembles en rockbands) hun werk creëren of kiezen, voorbereiden, coördineren en uitvoeren kan daarom een inspiratiebron zijn voor bedrijven en instellingen. Niet alleen qua

organisatiestructuur en samenwerkingscultuur, maar ook – en meer nog – als je kijkt naar de manier waarop musici en hun leiders zich concentreren op het effect dat ze willen bereiken bij hun publiek. Daarop inzoomen laat heel wat punten zien die meestal niet zo opvallen, omdat ze zo vanzelfsprekend lijken. Zoals de rol van de compositie.

In alles wat een groep musici of een orkest (te vergelijken met een team of organisatie in het bedrijfsleven) doet, speelt de uit te voeren compositie een centrale rol. Alle prestaties komen daaruit voort, ongeacht in welke soort muziek. Zonder compositie kan geen afstemming, coördinatie of gedeelde focus plaatsvinden. Dat begint al bij de componist, die via zijn compositie een betekenis, boodschap of emotie probeert uit te drukken. Dat beoogde effect maakt dat een bepaalde compositie überhaupt door – of voor – een (groep van) uitvoerder(s) wordt geselecteerd: dit effect is wat in de uitvoering tot leven moet worden gebracht. Zodra geselecteerd, wordt de compositie door allen geaccepteerd en gedeeld, op zijn minst voor een bepaalde tijd, of voor een bepaalde gelegenheid of uitvoering. Je kunt dus ook per geval een andere compositie kiezen, zonder dat het team hoeft te veranderen. Als er een leider is, zal hij de gekozen compositie eerst bestuderen om tot een eigen interpretatie te komen. Soms wordt de omvang en samenstelling van een orkest daarop afgestemd, zonder dat dit tot noemenswaardige arbeidsomrust leidt; wie voor de uitvoering van een bepaalde compositie 'niet nodig' is, hoeft dat niet op te vatten als een motie van wantrouwen en kan bij een volgend stuk weer gewoon meedoen. Doorgaans stemmen alle leden van het ensemble daarom als vanzelf in met het uitvoeren van een gekozen compositie. Ze doen vervolgens hun best om bij de uitvoering uit te blinken, als groep, maar ook persoonlijk. Omdat dat voldoening geeft en applaus oplevert. In veel gevallen gaat het optreden zoals gerepeteerd, maar sommige gezelschappen kiezen voor meer gevarieerde of zelfs geïmproviseerde en dus veranderlijke uitvoeringen. Maar zelfs dan hebben zij vooraf afgestemd waarop en hoe zij zullen improviseren. En last but not least: elke compositie is ook een referentiekader voor het publiek, om de uitvoering en interpretatie door het orkest te kunnen beoordelen en vergelijken met uitvoeringen door andere orkesten of groepen.

Kortom: de compositie zorgt ervoor dat alle betrokkenen vanaf het begin weten wat er 'op het spel staat'. Allen spelen vervolgens een onmisbare rol in de unieke – en toch herhaalbare – ervaring van de uitvoering. Toch variëren opeenvolgende uitvoeringen – zelfs wanneer het om één en dezelfde compositie gaat. Zelfs wanneer de manier van spelen is gerepeteerd. Een gevoelig ensemble zal zijn optreden aanpassen aan de specifieke atmosfeer en omstandigheden van elke gelegenheid en ander publiek.

Regelmatige wisseling van compositie is eigenlijk geen issue in de muzikwereld. Geen enkel orkest speelt bij elke uitvoering dezelfde stukken. Alle professionele muzikale organisaties hebben een repertoire van composities waaruit zij, afhanke-

lijk van gelegenheid, situatie en klantvraag, kunnen selecteren. Hun repertoire garandeert dat zij op een verscheidenheid van omstandigheden kunnen inspelen. Binnen het orkest maakt het gedeelde repertoire het mogelijk zich snel, en met de gehele groep gelijktijdig, aan te passen. Soms is één woord (de titel van het volgende nummer) daarvoor al genoeg. Ook niet onbelangrijk: het feit dat een verandering van compositie van de spelers eist dat zij hun individuele bijdragen aanpassen – soms zelfs hun positie en/of manier van spelen – wordt niet opgevat als teken van persoonlijk disfunctioneren, maar als uitdaging om hun professionaliteit, flexibiliteit en veranderbereidheid te tonen.

Het is niet moeilijk om in de bovenstaande alinea's 'orkest' te vervangen door 'organisatie' of 'team'. Maar merkwaardig genoeg is in veel organisaties of teams het equivalent van duidelijke, verbindende en inspirerende composities afwezig. Of het potentieel ervan om tot snelle focus en aanpassing te komen wordt over het hoofd gezien. Veel bedrijven en hun medewerkers vinden zichzelf onlosmakelijk verbonden met hun vertrouwde dagelijkse activiteiten. Zij spreken over hun banen als 'dit zijn wij', 'dit is de manier waarop wij hier nu eenmaal werken', of 'we hebben het altijd op deze manier gedaan, waarom moet het nu opeens anders?' Of ze vinden veranderingen die de baas voorstelt eigenlijk maar modieuze onzin: eerst maar eens kijken of deze manager een blijvertje is. Of zij eisen in hun werk persoonlijke autonomie op vanuit senioriteit of specialisatie, die weinig relatie heeft met de totale ervaring van de klant met de organisatie als geheel. Met andere woorden: zij lijken wél altijd hetzelfde lied, of hun eigen lied, te spelen, maar niet altijd met evenveel bezieling of betrokkenheid.

De visie en missie die veel organisaties met inspanning en trots hebben ontwikkeld, beklemtonen dat soort volharding overigens vaak, hoewel ze eigenlijk een ander doel zouden moeten dienen. De missie en de visie zijn bedoeld als moreel en strategisch kompas op een 'overkoepelend' niveau, meestal verwoord in een compact visie- en missiestatement. Samen met de strategie en doelstellingen verklaren ze waarom de organisatie bestaat, welke perspectieven en ambities het bedrijf heeft en hoe het van plan is die waar te maken. Op die manier dragen ze bij aan onderlinge afstemming en inspireren ze het management. Daar is niets mis mee. Maar naarmate je lager in de organisatie komt, wordt dat creatieve denkkader steeds minder inspirerend en steeds vaker vervangen door meer praktische en concrete doelstellingen, budgetten, taakstellingen, protocollen en KPI's. Geleidelijk aan wordt het inspirerende deel als het ware weggedrukt. Het verschuift bijvoorbeeld naar specifieke innovatie- of kwaliteitsprojecten. Terwijl de meeste individuele (team)managers en hun medewerkers dat soort bezieling in de dagelijkse praktijk niet meer ervaren. Zij zien hun werk meer als opdracht tot het coördineren en uitvoeren van routineuze inspanningen voor hun klanten – of hun leidinggevenden. Of als eigen domein waarop zij vrij zijn zelf de invulling te bepalen.

Die verloren ‘inspirerende verbinding’ tussen de dagelijkse praktijk en de bestaansreden van een organisatie kan worden gelegd door wat ik de ‘businesscompositie’ noem: een gedetailleerde opdracht die alle acties van een leider en zijn/haar team motiveert en focust in de loop van een bepaalde periode, of voor een specifieke toepassing of situatie, gericht op een gewenst totaaleffect bij de klant.¹ Zo’n opdracht stimuleert alle uitvoerenden om op hun top te presteren bij elk optreden. Net als bij muzikensembles, waar sterk verschillende spelers samenwerken om één gedeeld resultaat te realiseren. En net als een band of orkest, kan een bedrijf (of afzonderlijke teams of afdelingen binnen een bedrijf) met een repertoire van businesscomposities werken onder één enkele missie, businessmodel en strategie. Daardoor kunnen zij ook snel inspelen op veranderende situaties of wisselende klantvragen.

1.1 DE OPVALLENDE GELIJKENISSEN TUSSEN MUZIEK EN ZAKENDOEN

Om te verklaren waarom en hoe deze compositi-metafoor als brug tussen muziek en zaken kan werken, bekijken we een aantal kenmerken van de wereld van muziek in meer detail en vertalen die vervolgens naar het bedrijfsleven.

1.1.1 MUSICI EN HUN PUBLIEK

Hoe bijzonder is muziek eigenlijk? Iedereen met een stem kan zingen. Iedereen met een instrument kan een of andere soort muziek of ritme produceren. Maar is dat genoeg om een memorabele – laat staan ontroerende – luisterervaring te realiseren, vooral als het voor een betalend publiek zou zijn? De beste muziekprestaties – waarvoor mensen bereid zijn te betalen – zijn die waarin professionele musici zich concentreren op het overbrengen van de essentie van de composities die zij spelen. Zo’n compositie kan van een onafhankelijke (eigentijdse of klassieke) componist zijn, zoals het geval is bij de meeste uitvoeringen door orkesten. Maar uitvoerder en componist kunnen ook dezelfde persoon zijn: singer/songwriters, vele bands en dj’s schrijven en spelen hun eigen muziek. Dat verschil heeft iets merkwaardigs: blijktbaar kan muziek mensen raken ongeacht of het door de uitvoerder zelf of door iemand anders is gecreëerd en ongeacht of de maker zelf aanwezig is tijdens de uitvoering. Natuurlijk klinkt een Stones-nummer alleen ‘echt’ wanneer het ook de Rolling Stones zijn die je hoort. Dat geldt voor bijvoorbeeld Dire Straits, Stromae en Adele. De ‘originele uitvoering’ blijft uniek. Maar hoe zit het met Mozart? Of Bach? Of Andrew Lloyd Webber? Daarbij is geen sprake (meer) van een originele uitvoering. Als luisteraar beoordeel je wat de musici tijdens hun uitvoering met het stuk doen. Dat kan een geheel eigen betekenis krijgen. Denk aan de vele gerespecteerde artiesten die nummers van anderen op hun eigen manier spelen – zoals Joe Cockers interpretatie van het Beatles-nummer ‘With a little help from my friends’, of de soms ontroerende ‘coverversies’ die kandidaten in *The Voice of Holland* tot grote populariteit brengen.

De ene categorie – composities van anderen uitvoeren – is niet beter of slechter dan de andere – eigen composities uitvoeren. Alle combinaties kunnen om hun eigen kracht worden gewaardeerd. Waar het om gaat is dat de kwaliteit en waarde van de uitvoering, in alle gevallen, op twee benen staat: de compositie en de interpretatie. Het ene kan niet zonder het andere. Precies doen wat op papier staat, leidt niet tot een uitvoering die mensen echt betreft en raakt. Aan de andere kant: een puur intuïtieve uitvoering zonder ‘papier’ leidt tot inconsistentie en instabiliteit tussen verschillende optredens. Je weet als toehoorder nooit wat je kunt verwachten. Dat geeft onzekerheid die voor de meeste mensen niet plezierig voelt. Dat geldt overigens niet alleen voor de toehoorders (de ‘klanten’), maar evenzeer voor de uitvoerenden (de musici, of de medewerkers van organisaties) – die meestal ook houvast willen, om te kunnen bepalen en doen wat van ze wordt verwacht.

Veel uitvoerende musici – onder wie ook regelmatig ‘nieuwkomers’ – weten zulke sterke emoties te leggen in hun interpretatie van muziekstukken, dat een enorm publiek steeds opnieuw wordt geraakt. Dat is lang niet altijd muziek die de artiesten zelf hebben gecomponeerd. Vaak is de compositie allang bekend en kan die dus geen verrassing meer zijn. Dan is het de unieke uitvoering die voor de verrassing, de ontroering, de populariteit zorgt. Zo is de wereldberoemde Nederlandse violiste Jeanine Jansen in de 21ste eeuw nog steeds – of opnieuw? – in staat mensen te verrassen en ontroeren met uitvoeringen van muziekstukken uit de 18e en 19e eeuw. Of denk aan het door Eric Carmen en Celine Dion populair geworden nummer *All By Myself*, dat muzikaal gebaseerd is op het Adagio Sostenuto van Sergej Rachmaninoffs Piano Concert No. 2, uit 1901.

Hoe komt zo’n verrassing tot stand, wanneer die niet het toevallige resultaat is van een geïmproviseerde uitvoering? Daar komt een behoorlijk complex muzikaal ecosysteem² bij kijken. Neem als voorbeeld een klassiek concert. Op het podium staat niet alleen een uitvoerende solist maar ook een heel orkest, onder leiding van een geïnspireerde dirigent. Allemaal concentreren zij zich op het spelen van dezelfde compositie. Daarvoor stemmen zij niet alleen hun ‘partijen’ maar ook hun instrumenten zorgvuldig op elkaar af, rekening houdend met wat de compositie van ze vraagt, de omgeving waarin zij optreden en het gezelschap waarmee zij spelen. Zij doen dat omdat een of andere ‘producent’ het organiseren van het optreden voor zijn rekening nam. Op het podium wachten zij tot het publiek er klaar voor is – in het besef en vertrouwen dat er een organisatie is die de kaartverkoop heeft behandeld, de garderobe regelt, de drankjes verzorgt en de bezoekersstroom naar de juiste plek in de zaal wijst. De spelers vertrouwen op de dirigent die in feite niet alleen het orkest leidt, maar ook het publiek. Tegelijkertijd weet het publiek meestal precies hoe het zich moet gedragen, zelfs zonder strikte instructies: ze weten hoe laat ze er moeten zijn, wanneer ze stil moeten zijn en wanneer ze kunnen applaudiseren of – soms – juichen. Het is in hun eigen belang om zich zo coöperatief te gedragen, omdat iedereen een ongestoorde uitvoering wil. Zo er is een constante subtiele interactie tussen alle deelnemers, zowel op het podium als

in de zaal. Iedereen heeft twee gelijktijdige verantwoordelijkheden: naar beste kunnen presteren en anderen helpen – en zelfs stimuleren – dat ook te doen. Dat dit voor de musici geldt, is niet zo verbazingwekkend. Maar als je er even over nadenkt, geldt hetzelfde voor het publiek: één onhandige kuch of geritsel met een snoeppapiertje in de zaal kan ieders concentratie verstoren. Enthousiasme van enkelen kan anderen aansteken en zelfs de energie van de musici versterken.

In andere muziekgenres is dit niet zeer verschillend. Het aantal spelers kan kleiner of groter zijn, de locatie informeler of grootschaliger, het geluid meer of minder versterkt, het publiek meer of minder gedisciplineerd, maar het mechanisme werkt vrijwel gelijk.

Maar hoe vergelijkbaar is dit alles met ons moderne bedrijfsleven? Voor een groot deel, zoals we zullen zien.

1.1.2 ONDERNEMINGEN EN HUN KLANTEN

Net als dat geldt voor muziek maken, kunnen heel wat zakelijke activiteiten op een doe-het-zelf manier worden uitgevoerd, door wie dat wil. Maar, net als bij muziek maken, leidt dit zelden tot een resultaat dat vergelijkbaar is met wat professionals doen.³ Zodra een klant besluit een professioneel bedrijf in te schakelen, heeft zij verwachtingen over de prestaties. Zelfs in de doe-het-zelfsector geven bedrijven veel aandacht aan het begeleiden en helpen van hun klanten op hun weg naar een bevredigend eindproduct: met gebruiksaanwijzingen, hulpvaardig personeel, instructievideo's in de winkel en online, soms zelfs met demonstraties en workshops. Een professioneel bedrijf creëert in feite een compositie die de klant aantrekkelijk vindt. Dat betekent dat elke uitvoerder in het bedrijf zijn of haar deel in die compositie moet kennen en zich – met instemming – bewust moet zijn van de interpretatie die zijn of haar 'dirigent' (leidinggevende) verwacht. En niet alleen moet weten hoe samen te spelen met teamgenoten, maar ook hoe en wanneer te interacteren met het publiek om het gewenste effect te creëren. Eén collega die er een eigen interpretatie op nahoudt en zich niet wenst te conformeren, kan het totale effect voor de klant verpesten, of het aan collega's overlaten de ervaring weer te 'repareren'.

Net als professionele musici, hebben veel professionals in bedrijven en instellingen een uitgebreide opleiding en training achter de rug om op het hoogste niveau te kunnen presteren. Maar dat betekent niet dat zij hun werk geheel naar eigen inzicht uitvoeren. Ook artsen, adviseurs, softwareontwikkelaars, leerkrachten, accountants, verpleegkundigen, technici en veel andere professionals werken met protocollen zij niet zelf hebben uitgevonden, maar die zij toch (moeten) uitvoeren. Als het goed is leggen ook zij creatieve energie in de interpretatie van die protocollen. Hun manager of leider moet kunnen aanvoelen welk type leiderschap nodig is om zijn professionals daarin te laten uitblinken. En ook in bedrijven en instellingen zijn er 'producers' die bereid en in staat moeten zijn zodanige omstandigheden te organi-

seren dat prestaties kunnen worden geleverd die de gewenste effecten opleveren. Zelfs de klanten moeten bereid en in de gelegenheid zijn op een constructieve manier te participeren. Ook in zakelijke relaties kunnen enthousiaste klanten bijdragen aan een goede sfeer en soepele uitvoering, of kunnen 'dwarsliggende klanten' zorgen voor verstoringen in bedrijfsprocessen, 'energielekken' veroorzaken of andere klanten infecteren.

1.2 EÉN OPVALLEND VERSCHIL

Conclusie: zowel bij muziek maken als bij zakendoen zijn er verschillende rollen die, elk vanuit hun eigen perspectief, bijdragen aan de kwaliteit en toegevoegde waarde van het resultaat. In beide werelden worden de prestaties, vanuit het perspectief van de klant, beoordeeld op hun totaaleffect, ook al kunnen er individueel herkenbare bijdragen zijn, bijvoorbeeld door een solist (vergelijkbaar met bijvoorbeeld een accountmanager) of een beroemde dirigent (leider). In beide werelden is er een specifiek referentiekader voor interne samenwerking en voor de relatie tussen organisatie en cliënt. Maar terwijl in muziek de compositie een algemeen geaccepteerd en begrepen referentiekader is voor elke prestatie, is een soortgelijk referentiekader in relaties tussen bedrijven, professionele teams en klanten vaak afwezig.

In heel wat relaties tussen bedrijven en klanten is onduidelijk welk effect de organisatie bij de klant teweeg wil brengen in specifieke situaties. Soms verandert de opzet tijdens de uitvoering, zonder de juiste informatie-uitwisseling tussen alle deelnemers. Vaak worden uitvoerders in onzekerheid gelaten over het effect dat zij bij de klant worden geacht te bereiken. Of zij ontvangen tegenstrijdige instructies. Regelmatig kiezen individuele spelers in een team hun eigen interpretatie, zonder zich bewust te zijn van de effecten daarvan op collega's of klanten. Maar al te vaak worden protocollen voor de uitvoering veronachtzaamd omdat ze als hinderlijk worden ervaren. Dat kan twee dingen betekenen: óf de protocollen zijn niet doordacht in termen van hun effect op klanten en de uitvoerders moeten dat als het ware 'goedmaken', óf degenen die de protocollen moeten uitvoeren staan onvoldoende stil bij het beoogde effect ervan op de klant en laten hun eigen voorkeur voorgaan. In elk geval: de ervaring leert dat een omschrijving van het gewenste effect op de klant en het gedrag van medewerkers dat daarvoor nodig is, in veel gevallen niet beschikbaar is.

Voorbeelden als deze zijn de oorzaak van veel middelmatige klanttevredenheidsscores van individuele bedrijven en hele sectoren. En sinds de introductie van de Net Promotor Score weten we dat een aanbevelingsscore van 6 of 7 niet genoeg is om te groeien. Klanten die niet voldoende worden 'geraakt' komen gewoon niet – of niet vaak genoeg – terug, ook al uiten ze geen concrete klachten. Ook intern zijn de vermelde voorbeelden oorzaak van heel wat onrust. Dat is geen bevorderende atmosfeer voor inspiratie, innovatie en verbetering van de klantrelatie.

Box 1.1: Welk effect moet worden bereikt?

Veel Europese spoorwegbedrijven promoten het gebruik van hun zich uitbreidende hogesnelheidsnetwerken voor internationaal reizen. Zo biedt de NS een ticket voor onbeperkt internationaal reizen gedurende vijf dagen. Maar toeristen van buiten Europa die daarvan gebruik willen maken, komen al snel tot de ontdekking dat dat nog niet zo eenvoudig is. De mogelijkheden om online te reserveren zijn beperkt, om fraude te voorkomen. Het duurt twee dagen om een online boeking bevestigd te krijgen – niet echt handig als je op doorreis bent. Bij een stationsloket boeken is niet altijd gemakkelijker, want niet bij alle stations is het mogelijk internationale reserveringen te maken. Bovendien worden niet alle bank- of creditcards geaccepteerd voor het boeken van internationale treintickets. Hoe goed is deze compositie doordacht als het gaat om het beoogde effect bij de klant?

Geïnspireerd door Annemarie van Gaal, Het Financieele Dagblad, 10 juni 2014

Werken met businesscomposities kan helpen dit soort kwesties tussen organisaties en hun klanten, en tussen interne afdelingen, disciplines en individuele medewerkers op te lossen en waarde te creëren op een hoger niveau. Zowel in consumentenmarkten als in business-to-businessrelaties. Hoe u de inzichten kunt toepassen, hangt af van uw perspectief, positie en betrokkenheid met betrekking tot de compositie(s) van uw organisatie en de uitvoering ervan. U kunt, afhankelijk van de situatie, met verschillende rollen te maken hebben. Misschien bent u ‘dirigent’ binnen uw organisatie, afdeling of team en bent u geïnteresseerd in verschillende benaderingen van leiderschap in uiteenlopende situaties. Misschien werkt u als ‘componist’ aan een innovatief nieuw product of dienst, om nieuwe markten of klantgroepen te benaderen. Misschien bent u als ‘solist’ – zoals een accountmanager of specialist – verantwoordelijk voor belangrijke klantenrelaties en zoekt u manieren om uw Net Promotor Score te verbeteren. Of misschien bent u lid van ‘het publiek’ (als cliënt) van een adviesbureau en verwacht u deskundig advies, terwijl uw adviseurs juist uw actieve opstelling nodig hebben om hun werk te kunnen doen. Vanuit elk van deze perspectieven is uw bijdrage aan de uiteindelijke prestatie verschillend, maar essentieel.

Daarom is het niet genoeg te beschrijven wat nodig is om een sterke businesscompositie te creëren (hoofdstuk 5). Het is evenzeer belangrijk te analyseren wat ervoor nodig is om dergelijke composities tot leven te brengen, niet eenmalig, maar herhaalbaar en consistent (hoofdstuk 6). En om de rollen, perspectieven en wisselende bijdragen van de verschillende partijen die betrokken zijn bij het hele proces van creatie, organisatie en uitvoering te onderzoeken (hoofdstuk 7).

Een nadere blik op de diverse rollen is bovendien relevant omdat, vanuit welk perspectief u ook betrokken bent, u altijd ook met mensen in andere rollen zult