



GRONDTOON
VAN
LEIDERSCHAP

To me the definition of bass is the bottom. You have to have your feet firmly planted on the ground before you can take off. And once you have that foundation, there is infinite room for experimentation and creativity.

Mark Egan, bassist *Pat Metheny Group* en o.a. *Sting*



Uit onderzoek van muzikwetenschappers bij pasgeboren baby's blijkt dat hun hersenen al weten hoe een ritme werkt en vooral ook hoe het schenden van de regelmaat werkt. Op marsmuziek kun je niet dansen, op funk móeten we wel dansen. Het zit hem in de perfecte mate van onvoorspelbaarheid van het ritme. Door muzikwetenschappers wordt hier de onvertaalbare term groove voor gebruikt: 'de neiging tot meebewegen op muziek in combinatie met het beleven van plezier'. Het onvoorspelbare is kern van de groove. Iedereen is muzikaal, want iedereen reageert op die groove.

Henkjan Honing, hoogleraar muziekcognitie
in *de Volkskrant* van 17 april 2014.



Find the groove before you start playing

Victor Wooten, baslegende



Missie van het bassisme:

Mensen van binnen laten dansen
en organisaties laten groeien

AAN DIT BOEK WERKTEN MEE:

Starters:

Frans Sandbergen, *het Wil coach*
Cathrien Bos, *quantum coach*
Jeroen Vierdag, *bassist*

Op zoek naar de kwaliteiten:

W.P. Kruseman, *counselor*
Gerdien de Wal, *manager provincie Noord Brabant*
David de Marez Oyens, *bassist*
Marcel Snijders, *bassist, rechter*

Interviews van vlees en bloed:

Theo de Jong, *bassist*
Peter Tollenaar, *productieleider Koninklijk Concertgebouworkest (KCO)*
Hans Mantel, *bassist, presentator*
Leon Giesen, *combinist Mondo Leone*
Carlien Dirkse van den Heuvel, *topsporter hockey*
Klaas Vermeulen, *topsporter hockey*
Jan Verboom, *consultant*
Jan Berent Heukensfeldt Jansen, *ex ceo Team ABN/AMRO*
Mark Vos, *bedrijfskundig manager Ziekenhuisgroep Twente*
Tom Zwaan, *manager zorg en bedrijfsvoering St. Antonius Ziekenhuis*
Pieter van Boom, *algemeen directeur Bartels Ingenieurs*
Ivo Opstelten, *bestuurder*
Erik Hallers, *oprichter Conclusion*

Tegenlezers en tegendenkers:

Wyneke Buys, *manager P&O, Asko Scholen Amsterdam*
An Lutikholt, *organisatieadviseur*
Selma Tummers, *organisatieadviseur*
Jos Beek, *oud zakelijk directeur conservatorium Amsterdam*
Ernst Janssen, *directeur Welzijn Centraal*
Willem Renes, *oprichter KernKonsult*
Ocker A. Repelaer van Driel, *oprichter/consultant AcCompany in Communication*

In de wereld zetten:

Remko Sietsma, *directeur Outing Holland*
Herman Peeters, *bassist, consultant*
Jan Kees Kense, *marketing professional*
Ineke Rabbering, *inspirator*
Dick Schuitema, *managing director Rubicon Publishers*

Productie:

Piet Firet, *corrector*
Jacqueline Verbeek-Lokkart, *ontwerp en layout - LokaArt & Design*
Ineke Hogema, *eindredacteur*
Lotte Teussink Art, www.LotteTeussink.nl (illustratie op pagina 38 en 136)

Allen hartelijk dank voor jullie hulp en steun.

Bijzondere dank verdient **Eckhardt Dulfer**, redacteur, meedenker en medeschrijver.

Bassisme is een geregistreerd handelsmerk.



Vrouwen
zijn goede
virtuele
bassisten,
toch heb
ik gekozen
voor de
'hij'-vorm
in dit boek

Gulian van Maanen

Het bassisme en bassistisch
leiderschap zijn nieuwe
woorden, die vorm kregen
tijdens het schrijven van dit boek.

bassist

ALS VEELKLEURIG METAFOOR

Dit boek begint met het noemen van drie sleutelbegrippen die mijn betoog samenvatten. Mark Egan noemt de bas als een fundament dat ruimte biedt aan experiment en creativiteit. De uitspraak van Victor Wooten zegt alles over de rol van de bassist: Ga pas spelen als je de *groove* gevonden hebt. Henkjan Honing heeft de *groove* wetenschappelijk benaderd en onderzocht. Ik leg zijn conclusie zo uit: het verlangen naar de dans wordt gevoed door het onvoorspelbare. Ik pleit niet voor chaos, want het onvoorspelbare beweegt zich binnen duidelijke kaders. Bassisten kunnen tegelijkertijd het onvoorspelbare toevoegen en die kaders bewaken.



Ik zet de
bassistisch
leider in de
spotlights
en dat is
hoog tijd

In de missie van bassisme leest u dat ik mensen van binnen wil laten dansen en zo ingeslapen organisaties weer in beweging ga brengen. In de muziek wekt de bas uw verlangen naar dansen, bewegen. Dit verlangen bestaat ook in organisaties. Wat vaak ontbreekt is een bassist om dat collectieve verlangen te voeden en om te zetten naar daden. Dit misschien nog abstracte beeld zal ik concreet maken met behulp van de bassist als veelkleurig metafoor. Aan het einde van dit boek zult u, net als ik, constateren dat bassisme meer is dan een veelkleurig metafoor en u handvatten biedt om ook uw organisatie weer te laten dansen.

In dit boek gaat u dus uitgebreid kennis maken met bassisten. Ze vormen een bijzondere groep van ondersteunende leiders. U vindt ze in de politiek, binnen het ambtelijk bestuur, bij het bedrijfsleven en in de sport. Ik noem ze bassist, omdat de gelijkenis met hun muzikale evenknie zo treffend is. Met dit boek zet ik de bassistisch leider in de spotlights en dat is hoog tijd.



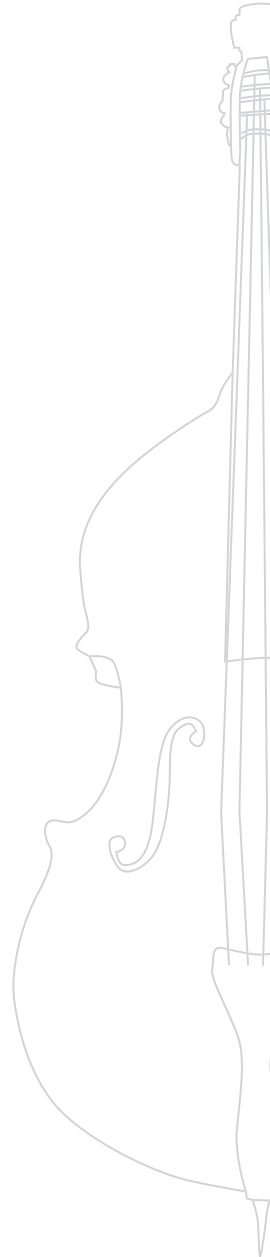
Doordat ze liever en beter vanaf de achtergrond werken, blijven bassisten vaak onzichtbaar waardoor organisaties hun belangrijke rol over het hoofd zien. Geen verstandig mens zal de bassist uit een orkest weghalen. Bij complexe organisaties gebeurt dat wel. Dit boek is met die vaststelling niet primair een waarschuwing aan grote organisaties om zuinig te zijn op hun bassistische leiders. Ik wil vooral de bassisten zelf oproepen om met hun eigen stem, hun bijzondere rol in de organisatie beter voor het voetlicht te brengen.

De managementliteratuur kent veel beschrijvingen van leiderschapstypen. In publicaties worden onder meer de 'ondersteunende leider' en het principe van *Servant Leadership* genoemd. Bijvoorbeeld in het boek *Echte leiders dienen* van Inge Nuijten (2012). De huidige literatuur geeft echter onvoldoende beeld en geluid bij het fenomeen bassisme. Het verdient een eigen plekje in de literatuur.

Wie zijn die bassisten dan wel? Wat doen ze in hun organisatie, in hun dagelijks werk en hoe ontwikkelen ze hun loopbaan? Waarom zijn ze zo belangrijk? Wat kunnen we van bassisten leren? Dit zijn de vragen waar ik in dit boek een antwoord op ga geven.

In hoofdstuk 1 ga ik in op het belang van de bassist voor organisaties en onze maatschappij.

Het tastbare deel van bassistisch leiden liet zich eenvoudig omschrijven. U leest daarover in hoofdstukken 13 tot en met 16. Een groter deel is echter abstract en juist ook dat ongrijpbare deel





Het doel van bassisten in de muziek ligt niet in het bespelen van de bas; het doel is het scheppen van de groove

wil ik zichtbaar maken. Het doel van bassisten in de muziek ligt namelijk niet in het bespelen van de bas; het doel is het scheppen van de groove. Die groove is meer dan maat of ritme. Het levert de energie die muziek op gang brengt en aansprekend maakt. Het laat je dansen of je dat nu wilt of niet. Gezonde organisaties kennen ook zo'n groove. Hierdoor zijn hun medewerkers meer betrokken, leveren ze betere prestaties en gaan hele bedrijven dansen.

Ikzelf en mijn sparringpartner/redacteur Eckhardt Dulfer hebben een ruime ervaring in het bedrijfsleven, de wereld van de infrastructuur en de financiële sector. Ik speel baritonsaxofoon in een big band en Eckhardt speelt basgitaar. Dat gaf direct een klik. In lange gesprekken waarin Eckhardt, als ervaren interviewer, me bestookte met een spervuur aan vragen, werden we vrienden en kreeg bassisme steeds meer vorm. De neerslag van onze gesprekken verwerkte hij tijdens het ordenen van mijn teksten, die hij weer verrijkte met een aantal van zijn eigen waarnemingen en ervaringen.

De term bassisme dank ik overigens aan mijn vriend Frans Sandbergen, die zag dat ik mijn werk als procesbegeleider op een sterk persoonlijke wijze invul. Frans trok als eerste de parallel met de bassist.

Ik baseer mijn bevindingen op mijn eigen waarnemingen, die zijn getoetst in gesprekken met vrienden, muzikanten, topsporters en bestuurders van organisaties.

Ik interviewde zeven muzikanten en veel bassistisch leiders. De uitgewerkte interviews leest u in deel 2 en 3. Ik legde bassisme langs bekende meetlatten als *Insights*. De analyse is uitgewerkt in hoofdstuk 7. Ik gaf de bassisten een plaats in het Rijnlandse en in het Angelsaksische model. Het resultaat vindt u in hoofdstuk 9.

VOORWOORD

Juist doordat de persoonlijkheidsstructuur een evidente rol speelt, is de bassist ook getoetst volgens de gangbare methoden om persoonlijkheden in kaart te brengen. Naast de vraag 'wie is de bassist?', komt in de hoofdstukken 14, 15 en 16 ook de vraag aan de orde hoe een bassist een organisatie leidt. In hoofdstuk 2 leest u over de spirituele kant van bassisme.

Aanvankelijk zocht ik bassisme alleen in concrete feiten. Ik werk veel in de begeleiding van grote infraprojecten. Een wereld van water, staal, beton en zand. Bassisme laat zich niet becijferen. Mijn vrouw Cathrien en Eckhardt zochten geen harde bewijzen voor het ongrijpbare deel van het bassisme. De verbinding tussen mensen vindt volgens hen op een hoger niveau plaats, niet in de bassist, maar daarbuiten. Ik denk nu dat de bescheidenheid van bassisten in de muziek en daarbuiten ook voortkomt uit de verbondenheid met een groter geheel. Dienen is geen last, het is een gave. Zoals ieder talent, moet ook bassisme wel ontwikkeld worden.

In juni 2013 hield ik het bassisme in een bijzondere conferentie ten doop. Een kort verslag van dit evenement vindt u op de website www.bassisme.nl. Ook is op de website veel materiaal verzameld, dat op internet vrij beschikbaar was. Bassisme, grondtoon van leiderschap, groeide uit tot een interactief project.

Het boek gaat niet alleen over leiderschap, ook komt de passie voor de bas en zijn bespelers aan bod. Ik besef dat ik in een spaagaat twee werelden met elkaar verbind. Ik wilde bewust niet een boek maken over alleen bestuurders of alleen muzikanten. Beide groepen kunnen veel van elkaar leren. Aan u als lezer zelf de keus op welke plank u dit boek gaat neerzetten: bij de managementliteratuur, bij de muziekboeken of op uw spirituele plank.

Op welke plank het ook komt, ik wens u veel leesplezier in de hoop dat het gedachtegoed van het bassisme voor u aanleiding is om met een andere bril naar teams en organisaties te kijken.

Gulian van Maanen,
Hilversum, lente 2014.



Dienen is
geen last,
het is een
gave

INHOUD

6 VOORWOORD BASSISME ALS VEELKLEURIG METAFOOR

In dit boek gaat u kennis maken met bassisten. Ze vormen een bijzondere groep van ondersteunende leiders die treffende overeenkomsten hebben met hun muzikale evenknie. Dit boek zet de bassistisch leider in de spotlights en dat is hoog tijd.

Deel 1

In het eerste deel van het boek schets ik het *probleem* van de onbekendheid van de rol van de bassist in organisaties. Deze onbekendheid leidt tot *conflicten* in de maatschappij. Ik vertel welke *strijd* bassisten moeten voeren om hun rol te kunnen spelen en zo het maatschappelijk belang te kunnen dienen. Als de bassist de in dit deel beschreven instrumenten en methoden onder de knie krijgt, dan is zijn *overwinning* nabij. Dit deel bevat ook de kennismaking met bassisme, bassisten in de muziek en in organisaties.

16 HOOFDSTUK 1 VAN FALEN NAAR STRALEN

Organisaties en onze samenleving raakten uit balans toen bassisten faalden. De solisten misten kaders. In hoog tempo holden we naar de financiële afgrond en brachten we de aarde schade toe. Hoog tijd dat bassisten weer gaan stralen.

20 HOOFDSTUK 2 LEIDER VAN HET COLLECTIEF

Bassisten pluggen in op wat mensen verbindt en brachten de juiste trilling in de ruimte. Iedereen heeft bassistische eigenschappen. Bassisten en bassistische leiders hebben hun gevoel daarvoor echter beter ontwikkeld.

27 HOOFDSTUK 3 INTO THE GROOVE

Nederland kent een paar internationaal gewaardeerde solisten, vocalisten en dj's. Veel Nederlandse bassisten zijn wereldwijd ook graag geziene gasten op het podium en in de studio, maar wie kent ze? In een reeks interviews vertellen ze wat het is om bassist te zijn.

34 HOOFDSTUK 4 DE REIS IS HET DOEL

Wie bassist wil worden of zijn bassisme verder wil ontwikkelen, zal moeten leren dat de waardering niet over je wordt uitgegoten. Ervaren bassisten vinden dat geen probleem. Net als ieder ander mens willen ze wel waardering, maar die hoeft niet van buitenaf te komen.

-
-
- HOOFDSTUK 5** DE TEGENPOOL **39**
In het toneelstuk *De Contrabas* houdt Patrick Süskind een schijnbare lofzang op de bas en geeft vanuit een andere invalshoek precies weer hoe belangrijk en gelijktijdig kwetsbaar de bas en bassist zijn.
- HOOFDSTUK 6** DE MOTOR KRIJGT EEN NAAM **41**
De missie van het bassisme is de bassist binnen organisaties zichtbaar te maken. In de muziek had de bas(sist) een lange weg te gaan om op het podium en zeker in de studio zichtbaar te worden en publieke erkenning te krijgen voor zijn rol.
- HOOFDSTUK 7** HET BASSISTISCH KARAKTER ALS SPIEGEL **48**
Insights is een persoonlijkheidstest, gebaseerd op het werk van Carl Jung. Wat zien we als we de karakters van beroemdheden als Sting, Flea en Victor Wooten ontleden aan de hand van *Insights*?
- HOOFDSTUK 8** DE TRÊVESZAAL EN HOCKEYVELD ALS PODIUM **54**
Na de muzikale bassisten komen de bassisten in organisaties aan het woord. Maak kennis met Ivo Opstelten, Mark Vos, Carlien Dirkse van den Heuvel, Klaas Vermeulen, Tom Zwaan, Eric Hallers, Pieter van Boom, Karin Bergstein en Marco Keim.
- HOOFDSTUK 9** RIJNLANDERS VERSUS ANGELSAKSEN **60**
Het Nederlandse poldermodel gaat terug op het Rijnlandse model. Bij uitstek de voedingsbodem voor bassisten. De tegenpool van het poldermodel is het Angelsaksische model. Daar komen bassisten slecht aan de bak.
- HOOFDSTUK 10** ALS BASSISTEN HUN VERANTWOORDELIJKHEID NIET NEMEN **63**
ABN Amro kent een Angelsaksische cultuur. Heel anders was de cultuur binnen het succesrijke zeilteam van dezelfde bank. Team ABN Amro nam in 2005-2006 met twee zeilschepen deel aan de *Volvo Ocean Race*.

- 67** **HOOFDSTUK 11** KWALITEITEN VAN DE BASSIST
Iedere vorm van samenwerken begint met zelfkennis, dat is een must voor teamspelers. Die zelfkennis kan onder andere opgedaan worden door middel van een van de vele beschikbare persoonlijkheidstesten
- 71** **HOOFDSTUK 12** KLANTGEZWICHTHEID EN MEER VALKUILEN VAN DE BASSIST
In de literatuur vinden we veel beschrijvingen van mensentypes. Van iedere manager is waarschijnlijk ooit een analyse gemaakt van sterke punten en valkuilen. De valkuilen zijn de andere zijde van de medaille van iemands kracht. Hoe zit dat bij de bassist?
- 73** **HOOFDSTUK 13** BASSISTEN GA STRALEN
Weg met de valkuilen, de bassisten gaan stralen, worden herkenbaar en zichtbaar. Ze zetten hun kwaliteiten in om het totaal sterker en steviger te maken. Voordat dat zo is, moeten ze stevig in zichzelf investeren.
- 77** **HOOFDSTUK 14** OP DE STEIGER
Bassistisch leiderschap haalt het beste in mensen naar boven. Bassisten leggen door hun manier van doen de basis waarop anderen gas kunnen geven. Zij zetten een team *in the groove*, waardoor iedereen van binnen gaat dansen.
- 85** **HOOFDSTUK 15** AAN HET WERK
Bassistisch leiderschap kenmerkt zich door een hele stevige voorbereiding met alle betrokkenen.
Hoe zorg je er voor dat je tijdens de uitvoering optimaal de vruchten plukt van die goede voorbereiding, hoe hou je de samenwerking in het team vitaal?
- 93** **COLUMN VAN ECKHARDT DULFER**
• OMARM DE BASSIST IN JEZELF
• Bewegen. Wie niet beweegt, roest vast. Wie niet meer leert, wordt dom. Bewegen en leren zijn bassistische eigenschappen. Je moet lang leren voordat je de bassist in jezelf herkent
• en met deze gave om kunt gaan.

Deel 3

Carlien Dirkse van den Heuvel, Klaas Vermeulen, Erik Hallers, Mark Vos, Tom Zwaan, Pieter van Boom en Ivo Opstelten zijn bassisten in hun organisaties. In de interviews vertellen ze hoe zij doelen bereiken in topsport, consulting, zorgmanagement, engineering en de politiek. Ook geven ze een aantal zeer bruikbare tips.

- 116** **CARLIEN DIRKSE VAN DEN HEUVEL EN KLAAS VERMEULEN** | De Verbinder herkent de bassist Hockeytrainer Max Caldas gaf midspeler Carlien Dirkse van den Heuvel de bijnaam: 'de Verbinder'. Klaas Vermeulen is bij de hockeymannen de captain en draagt dus 'strepen' die zijn autoriteit markeren. Hoe belangrijk is het aanvoedersbandje voor een bassist?
- 122** **ERIK HALLERS** | Enthousiasme als managementtool
Erik Hallers is een van de meest succesvolle ondernemers in de zakelijke dienstverlening. In de zoektocht naar bassisme in organisaties valt zijn naam. 'Ga vooral eens met deze bijzondere bassist praten.' Hij is bijzonder, omdat hij als bassist juist niet vanuit de tweede lijn bedrijven aanstuurt, maar als initiatiefnemer en CEO. Is hij nu baas of bassist?
- 127** **MARK VOS EN TOM ZWAAN** | Stip op de horizon
In de interviews met jazz- en popbassisten kwam naar voren dat zij vaak de zakelijk leiders zijn in de band. Zo ontstond het idee om in organisaties op zoek te gaan naar de zakelijk leiders die in de aansturing van hun organisatie een duo vormen met een artistiek leider. Aldus kwam het tot een ontmoeting met Mark Vos en Tom Zwaan.
- 131** **PIETER VAN BOOM** | Bassist in bètaland
Bartels is een monodisciplinair ingenieursbureau met zeven vestigingen in het land. Elke vestiging heeft een eigen directeur. Dat maakt de motivatie heel groot, mensen lopen hard voor hun winkel. Bassist Pieter van Boom zoekt de balans tussen centraal en decentraal.

Deel 2: Bassisten aan het woord

Vijf bassisten vertellen in interviews wat hun rol is in de muziek, hoe ze aankijken tegen hun collega-muzikanten. Ook trekken ze de vergelijking tussen hun taken in de muziek en hoe ze verder in het leven staan. In deel 1 van dit boek zijn de highlights uit de gesprekken samengevat. In deze vijf hoofdstukken komen de topbassisten uitgebreid aan het woord. Leon Giesen, Peter Tollenaar, Hans Mantel, Theo de Jong en Jeroen Vierdag.

- 🎵 **LEON GIESEN** | Meer dan een toontje lager 100
 De bas van filmmaker en muzikant Leon Giesen was te horen in de liedjes van *Toontje Lager* en vandaag in zijn nieuwe werk van *Mondo Leone*. In zijn passie voor performen borrelt zijn liefde voor de bas naar boven.
- 🎵 **PETER TOLLENAAR** | Alles in de gaten houden 104
 Peter Tollenaar, productieleider bij het *Koninklijk Concertgebouw Orkest*, klassiek bassist en bassist van het *Klezmer Ensemble Nigunim*, stelt dat de invulling van de functie van de bas verschilt per muzieksoort. De kern is hetzelfde.
- 🎵 **HANS MANTEL** | Helpen om anderen nog beter te maken 106
 Hans Mantel, jazzbassist en presentator van jazzzender *SubLime FM*: “De essentie van begeleider zijn is voor mij om alles wat je kunt uit de verste hoeken voor de dag te halen om degenen die op dat moment de solistische rol heeft nog beter te laten doen wat hij al doet.”
- 🎵 **THEO DE JONG** | De lol is het solitaire 110
 Voor Theo de Jong, bassist bij onder andere *Gino Vannelli* en *Kayak* en docent op de conservatoria in Utrecht en Amsterdam, is de term bassisme niet nieuw. “Ik gebruik die term om een gevoel te duiden. Alle muzikanten begrijpen waar het dan over gaat.”
- 🎵 **JEROEN VIERDAG** | Gelijkwaardig 113
 Voor het beleven van bassisme in de praktijk loop ik een avond mee met Jeroen Vierdag in zijn rol als bassist bij *The Ploctones*. Een jazzgezelschap met ballen. Tijdens de soundcheck en bij de maaltijd praat ik over hun rollen in de muziek.

Groupie Accidentally Sleeps With Bass Player

LOUISVILLE, KY – The day after *The Academy* concert, Victoria Jorgensen, 22, was terrified to realize that she had accidentally slept with the band's bass player, mistaking him for someone important in the band. "I mean, I can't believe how stupid I was," said Jorgensen. "I mean, I went up to the guy and was like 'are you in the band' and he was all like, 'yeah, I'm in the band,' so I did him. Then this morning I was telling my friends and I realized he was just the bass player. This happens to me all the time." Jorgensen plans to do more research before sleeping with another band member. "This won't happen again," said Jorgensen. "If I'm going to sleep with someone, they'd better be important. I mean, I could find someone here in town as important as a bass player." Adam Siska, *The Academy's* bass player, was unavailable for comment.

INHOUD

- IVO OPSTELTEN** | De 'wet van ontspannen onafhankelijkheid' **136**
- In de zoektocht naar bassisten in de politiek valt de naam van Ivo Opstelten. Als je zijn naam noemt in relatie tot bassisme, vallen de reacties uiteen in twee groepen: mensen die het onmiddellijk zien, *überbassist* noemt iemand hem, en mensen die hem totaal niet zien zitten als bassist. Een spannende vraag is of hij beschikt over bassistische kwaliteiten en hoe hij zich vervolgens handhaaft in de politiek?
- **COLUMN FRANS SANDBERGEN** **139**
 - U, EEN GEHOORAPPARAAT NODIG?
 - Frans Sandbergen geeft als uitvinder van de term Bassisme een kijkje in de psyche van de bassist en onderstreept het belang van Bassisme. Het helpt ons te luisteren, het helpt ons taal te geven voor wat zich tot voor kort moeilijk liet verwoorden.
 - **COLUMN HERMAN PEETERS** **142**
 - UIT EN THUIS, ALTIJD DE BASSIST
 - Herman Peeters draagt een tatoeage van de bassleutel op zijn rechterbovenarm. Symbolisch, sierlijk, uniek, expressie van zijn ziel. Hij heeft beide benen op de grond, is een stevig fundament voor anderen. Soms is hij ook verloren in de massa, maar altijd vasthoudend aan een doel.
 - **EPILOOG** MEER DAN EEN METAFOOR **145**
 - **LITERATUUR** **148**
 - **OVER DE AUTEUR** **150**



1: VAN FALEN naar stralen

Organisaties en onze samenleving in haar geheel raakten uit balans toen bassisten faalden. De solisten, die weinig ophebben met collectieve belangen, misten kaders. In hoog tempo holden we naar de financiële afgrond en brachten we de aarde schade toe. Hoog tijd dat bassisten weer gaan stralen.

Voordat ik inga op wie nu precies die bassisten zijn en hoe ze in elkaar steken, sta ik stil bij de belangrijke rol van bassisten in de maatschappij en binnen organisaties.

Zowel in de sport als in de financiële wereld van vandaag de dag volgen de ontwikkelingen elkaar razendsnel op. Beide sectoren leveren daardoor goede voorbeelden van wat leiders betekenen voor hun team en voor hun onderneming. *Echte leiders verbinden.* In de wereld van de banken en de verzekeraars betekent dat niet alleen de verbondenheid in de Raad van Bestuur en in de eigen organisaties, maar juist ook een verbondenheid met de klant. Gaat het mis in de relatie met de klant, dan gaat het zeker mis in de organisatie. Als de bassisten dan niet thuis geven, volgt een kakofonie waarin solisten zich uitleven.

Waar bassisten wel de toon zetten, horen we een ander geluid. Het kan geen toeval zijn dat financiële bedrijven met een coöperatieve basis het in de huidige markt gemiddeld beter doen dan de bedrijven waar de aandeelhouders de scepter zwaaien. Dat komt niet alleen door de bestuurlijke vorm van de organisatie, ook trekken die coöperatieve bedrijven andere leiders aan, die we veelal als bassist mogen betitelen. De Rabobank was hierbij tot de *Libor*-affaire trotse vaandeldrager. De grote deuk die daarmee is opgelopen lijkt direct het gevolg te zijn van het aannemen van medewerkers die niet in de coöperatieve cultuur pasten.