



Paul Kloosterboer: 'In organisatieverband leren we maar heel moeizaam van elkaar. Terwijl dat hard nodig is als het om strategie gaat.'

Paul Kloosterboer:

'Strategie gaat niet over geld maar over waarde'

Strategie gaat niet over macht of geld. Het gaat over waarde, over hoe we voorzien in de materiele en immateriële behoeften van iedereen die belang heeft bij de organisatie. In het expeditie-model dat Paul Kloosterboer voorstaat, op zoek naar die waarde, doet iedereen ontdekkingen: professionals, managers én bestuurders.

Expeditie naar waarde. De titel van de studie waar Paul Kloosterboer deze zomer op promoveerde, krijgt onverwacht een extra lading als ik op weg naar onze afspraak verdwaald raak. Het pand waar Cordes is gevestigd, het bureau waar Kloosterboer al sinds 1992 aan is verbonden, mag dan zijn postadres hebben in Amsterdam, kadastraal blijkt het gelegen in de buurgemeente Ouder-Amstel. In zulke situaties is navigatie eerder een belemmering dan een hulpmiddel. Vervolgens strand ik, met het einddoel in zicht, op een slagboom en een kapotte intercom. Langs de kant van de weg biedt een voor de overburen gereserveerde plek uitkomst. Als ik eenmaal bij Kloosterboer aan de koffie zit - in een ruime, lichte hoekkamer

met uitzicht op het kerkje van Duivendrecht - blijkt al die moeite niet voor niets te zijn geweest. Een aangename ontdekking, zeg ik tegen mijn gesprekspartner, net zoals het met het lezen van zijn boek ging. Hij schiet in de lach: 'Het is wel echt een academisch proefschrift, hè? Ik ben bezig met een toegankelijker versie, die wordt maar half zo dik.'

In zijn dissertatie ontkomt Kloosterboer niet aan de nodige methodologische excursies en de eerbiedige verwijzingen naar de literatuur van de groten uit het vak. Wie daar doorheen bijt, wacht na 418 pagina's een mooie beloning. Het voordeel van de interviewer is dat hij daar meteen naar mag vragen: wat valt hier te halen voor de drukbezette manager, in de praktijk van alledag? Kloosterboer neemt een aanloopje: 'Veel managers en professionals hebben de ervaring dat het razend moeilijk is om met elkaar strategische problemen op te lossen, juist in kennisintensieve organisaties. Een wonderlijk fenomeen, want het zou toch nergens zo makkelijk moeten zijn, met zoveel getalenteerde hoogopgeleide mensen in huis.' Klopt.

En waar zit 'm dan de kneep? 'Strategie gaat niet over macht of geld, maar over waarde. Over hoe we voorzien in de materiele en immateriële behoeften van iedereen die belang heeft bij de organisatie. Daarmee komen de zin en de betekenis van het werk van de professional centraal te staan. Als je strategievorming opvat als een gezamenlijke expeditie, leert iedereen daarvan. Dus ook de leiding, die bijvoorbeeld pareltjes ontdekt die eerder verborgen bleven in de praktijken van professionals.'

Verstandshuwelijk

Met die *take home message* op het netvlies gaan we terug naar het begin. 'Als het over strategie gaat, denken veel mensen aan rationele analyses in boardrooms. Die monden uit in strakke plannen die vervolgens moeten worden 'uitgerold' in de organisatie. Anderen denken juist dat het helpt om er veel met elkaar over te praten. Uit mijn onderzoek komt echter iets heel anders naar voren. Het verschil tussen vruchteloos discussiëren en daadwerkelijk innoveren met professionals ligt in een gedeelde waarneming van de werkelijkheid en in een gedeelde emotie die daarop is gebaseerd.' Daar ligt dan ook het perspectief dat Kloosterboer wil bieden aan de wat stroeve relatie tussen professionals en managers, die hij nu karakteriseert als 'een verstandshuwelijk'. Want wat is de praktijk van alledag, in kennisintensieve organisaties? 'Professionals lossen voortdurend allerlei problemen op van klanten, zelfstandig of in teamverband. Daarbij creëren ze een positieve waarde: een even briljante als eenvoudige oplossing voor duurzaam bouwen, een nieuwe operatietechniek, of een manier om meer geld te verdienen met minder inspanning. Of ze ontwikkelen bijvoorbeeld

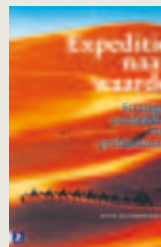
Management, leiderschap
of verleiderschap?

Management en leiderschap worden vaak met elkaar vereenzelvigd. Hoewel er zeker parallellen bestaan tussen de twee, zijn het wezenlijk verschillende grootheden.

Ik werkte ooit als operationeel directeur van een Amerikaans bedrijf. Met de beste intenties werden vanuit het hoofdkantoor in Detroit mooie management development programma's bedacht die betere managers van ons moesten maken. Allereerst werd ons geleerd om allemaal op dezelfde wijze te opereren. Doel was om voortdurend te presteren conform de forecast van het hoofdkantoor. Er werd vooral een beroep gedaan op onze rationele kant en onze voorgeschreven werkwijze was niet alleen universeel, maar vooral ook SMART. Dit managementjargon betekent niets anders dan Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Meten is tenslotte weten, want zo werd ons voorgehouden: *'You can't manage, what you do not measure'*. Hoewel er geen speld was tussen te krijgen en de managementtheorieën stonden als een huis, miste er voor mij toch iets. Waar was de inspiratie, de bezieling en waarom lag de focus vooral op controleren in plaats van op innoveren? En waar was de ruimte voor de individuele invulling? Het leidde tot een discussie met de president van de internationale divisie die al snel in de kiem gesmoord werd. Na enkele Amerikaanse beleefdheidsbezoeken werd ons te kennen gegeven dat we te allen tijde moesten opereren conform de hiërarchisch opgelegde gedragsregels. Wij vervolgden *en petit comité* ons gesprek en management en leiderschap werden van elkaar onderscheiden. Managers, zo besloot onze groep, lossen vooral problemen op. Ze streven naar ordening en doen dingen efficiënt en in lijn met wat er van ze verwacht wordt. Meestal vermijden ze risico's en werken ze vooral op basis van corporate codes en op basis van ratio. Hun scope ligt vooral in het hier en nu. Als er weerstand is binnen de groep kunnen ze desnoods op basis van hiërarchie een beslissing forceren. Echte leiders daarentegen zien het handelen uit macht als zwaktebod. Ze zijn vol passie bezig en willen hun achterban echt overtuigen door ze te inspireren en te motiveren. Ze verleiden hun medewerkers om echt achter de doelstellingen en werkwijze te staan en geloven in intrinsieke motivatie. Ze concentreren zich daarbij vooral op de toekomst en bijna zonder uitzondering houden ze van verandering. Leiders worden niet geboeid door het proces en door de inhoud, maar primair door vernieuwing en vooruitgang. Ze creëren visie en houden zich graag bezig met het ontwikkelen van nieuwe strategieën. Op de winkel passen is niets voor de echte leider.

Je kunt nog avonden vullen met een debat over management versus leiderschap, maar het meest significante verschil tussen de twee wordt nog altijd vervaardigd in de bekende quote van Warren Bennis. In zijn ogen 'doen managers dingen goed en doen leiders de goede dingen!'

Ralf Knegtmans is managing partner van De Vroedt & Thierry en auteur van *Diversiteit als uitdaging en Toptalent*. Reageren? @Ralfknegtmans

EXPEDITIE NAAR WAARDE
Paul Kloosterboer

Paperback, 418 blz.,
1e druk, 2011,
Nederlandstalig,
Academic Service
9789052618739



€ 34,95

een dure hobby waar geen klant op zit te wachten. Dan creëren ze een negatieve waarde. Maar hoe dan ook: die professionals bedenken slimme dingen waar de directie geen weet van heeft en al helemaal nooit toe heeft besloten.'

Wil je als manager of bestuurder met enig gevoel voor realiteit iets veranderen aan de strategie, dan moet je zicht krijgen op deze praktijken en ervan leren. Daarbij doen zich twee problemen voor, ontdekte Kloosterboer. 'Ten eerste: hoe gedreven en getalenteerd wij als professionals en managers ook zijn, hoe goed wij als individu ook in staat zijn om te leren in en over ons vak: in organisatieverband leren we maar heel moeizaam van en met elkaar. Terwijl dat juist hard nodig is als het om strategie gaat.' Of we nu managers zijn of professionals (of allebei), we zien onszelf niet graag als deel van een strategisch probleem. Hooguit als deel van de oplossing. 'We stellen onze duur verworven vakmatige *succes-habitus* node ter discussie. We hebben hard gewerkt onze autonomie te verdienen én we hebben een hekel aan de 4 B's: Bureaucratie, Bazen, Beleid en Budget.'

'Welke prestatie moet je voor de verschillende partijen leveren, in het hier en nu?'

Het tweede probleem dat strategisch leren belemmert, is dat strategieprocessen vaak focussen op geld en macht, terwijl het daar uiteindelijk niet om gaat. Kloosterboer: 'Waarde creëren, dát is de bestaansreden van elke organisatie. Materiële en immateriële waarde voor klanten, financiers, partners en professionals. Strategievorming gaat over het vergroten van de hele waardeketen. Anders gezegd, strategievorming is: komen tot een betere logica in denken en vooral doen, een logica die leidt tot meer waarde voor alle belanghebbenden.'

Referentiepunt

Maar heel weinig organisaties hebben scherp in beeld wat ze op dit moment terechbrengen van de opdracht om waarde te creëren voor hun stakeholders. 'Neem een ziekenhuis', zegt Kloosterboer. 'Dat moet voor heel veel verschillende partijen waarde creëren. Voor de patiënten, die zo gauw mogelijk weer beter willen worden en ondertussen een beetje

prettig verzorgd willen worden. Voor de huisartsen, die alleen maar naar je blijven verwijzen als je hun serieus neemt en goed geïnformeerd houdt. Voor de verzekeraars, die niet houden van dure ingrepen en complicaties en die transparantie eisen. Voor de overheid, die wil dat je je aan de regels houdt. Voor je artsen en je verplegend personeel, want als die niet bij je willen werken, ben je een lege huls. Al die partijen moeten waarde halen uit hun transactie met jouw organisatie. Welke prestatie moet je voor hen leveren, in het hier en nu?'

Hoe kun je het in zo'n organisatie eens kunt worden over een koers ter vergroting van die waarde, als je niet eens het vertrekpunt kent van elk van je stakeholders? Dat is waar het vaak al misgaat, ontdekte Kloosterboer. 'Doordat een gezamenlijk referentiepunt ontbreekt, kiest iedereen zelf een punt waarmee hij of zij zich oriënteert. Maar al te vaak berust dat op verouderde informatie en selectieve waarneming.' De beslissende factor bij dit alles is de menselijke emotie, aldus Kloosterboer. 'Die emotie berust volledig op de vergelijking die we onbewust steeds maken tussen onze waarnemingen en ons referentiepunt. Ongeacht of het nu deugt of niet. Loop je normaal gesproken een lift uit, dan voel je niets. Heb je er zojuist drie kwartier in vastgezet, dan ervaar je diezelfde stappen de lift uit in euforie. De enige reden hiervoor is dat je referentiepunt is veranderd.' Dat emotionele systeem is ons feitelijke beslissingssysteem, aldus Kloosterboer. We kunnen misschien wel intuïtief beslissen zonder erbij na te denken, maar zonder emotie is beslissen onmogelijk.

Emotionele waardering

De sleutel tot anders denken en doen is dus emotie, houdt Kloosterboer ons voor. 'In klassieke strategische discussies tussen professionals en managers heeft iedereen zijn eigen historisch gevormde en ingesleten referentiepunten. De daarop gebaseerde emoties lopen enorm uiteen, lopen al gauw hoog op en dan loopt het vernieuwingsproces vast. Kloosterboer ziet dagelijks karrevrachten met goedbedoelende projecten en professionals met elkaar om voorrang strijden in aandacht, mensen en middelen, 'zonder dat er een gevalideerde relatie is met werkelijke waardecreatie'. Wat hem betreft is dat een tragische verwisseling van doel en middel. Wat veel beter werkt, ontdekte Kloosterboer - en de literatuur steunt hem daarin - is het bouwen van een gezamenlijk, actueel en valide referentiekader hoe we waarde creëren en vernietigen in en met de organisatie waarin we werken. 'Onderzoek je dan ook nog eens de consequenties daarvan, dan ontstaat een gedeelde emotionele herwaardering van het vraagstuk en heb je een gezamenlijk motief voor vernieuwing. Doorgaans is dat motief in de kiem al aanwezig.' In zijn promotieonderzoek heeft Kloosterboer een aantal strategieprojecten uit zijn eigen adviespraktijk met elkaar vergeleken, de werkzame ingrediënten eruit gedestilleerd en die vervolgens in twee cases verfijnd tot iets wat gerust een methode mag heten. Met behulp van de *expeditiemethode* kunnen managers een productiever patroon op gang brengen in het ontwikkelen en waarmaken van strategie met professionals. Het 'geheim' van die expeditie naar waarde is samen te vatten in de vier W's van Waarnemen, Waarderen, Willen en Waarmaken. 'Een gemêleerde - en vaak zelfs ronduit sceptische groep - begint met het waarnemen van actuele en mogelijke waarde. Op basis daarvan gaan ze samen aan het werk om het eigen handelen emotioneel te herwaarderen. Dat vormt de springplank naar waarachtig willen en waarmaken.'

Tekst Pierre Spaninks
Fotografie Mirjam van der Linden