

Eerst luisteren, dan regisseren

Het verhaal van de strategisch regisseur · Gerti Schoonderbeek

OPENING

Een stuk ontstaat niet door een visie op te leggen. Het ontstaat doordat iemand eerst luistert naar wat er al klinkt, afstemt met wie er speelt en tijd investeert in de relatie. Pas dan zie je het grotere geheel, en weet je wie wanneer moet spelen.

Dat is wat ik doe als strategisch regisseur. In dit document vertel ik hoe ik hier gekomen ben, wat ik onderweg geleerd heb, en hoe ik nu kijk naar markten die veranderen.

Hoe ben ik hier gekomen?





Het begon met een doos technisch Lego. Ik was acht en kocht een doos die ruim boven mijn leeftijd lag. Niemand legde uit hoe het moest; ik pluisde het zelf uit, onderdeel voor onderdeel, tot het werkte. Dat patroon is nooit meer weggegaan: iets ingewikkelds openmaken en uitzoeken hoe het in elkaar zit.

Daarna kwam de Commodore 128D. Programmeren, proberen, vastlopen, opnieuw beginnen. Later werd het een Windowsmachine, en groeide er expertise die ik toen nog niet zo noemde.

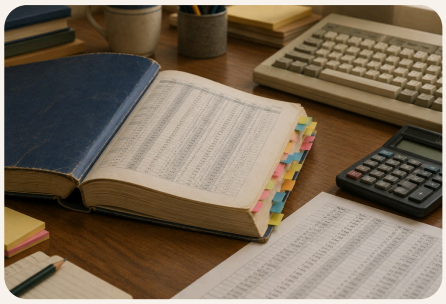




En er was muziek. Als puber leerde ik spelen op een elektronisch orgel. Een virtuoos werd ik er niet van, maar het hoorde bij mijn opvoeding. Ik leerde er iets dat ik pas veel later begreep: dat de linkerhand de baslijn speelt, en dat alles wat de rechterhand doet daarop moet rusten.

In de accountancy kwam dat allemaal samen. En misschien heb ik daar wel het meeste geleerd.





Breedte. Als accountant kijk je bij veel verschillende ondernemers achter de voordeur. Elke sector heeft zijn eigen logica, zijn eigen ritme en zijn eigen zorgen. Wie dat jaren doet, leert patronen zien die over sectoren heen gaan.

Cijfers. Niet als doel, maar als taal. Een jaarrekening vertelt een verhaal: waar het geld vandaan komt, waar het naartoe gaat, en waar het schuurt. Ik werkte veel met Excel en VBA en bouwde processen die anderen konden gebruiken, lang voordat ik dat zo noemde.

Duiding. Een getal zegt niets tot je uitlegt wat het betekent, voor deze ondernemer, op dit moment. Die vertaalslag van cijfer naar betekenis is misschien wel de kern van wat ik nu doe.

Relevantie. De vraag is nooit alleen of het klopt, maar ook of het ertoe doet. Wat moet de ondernemer morgen anders doen? Ik leerde werken met klanten, leerde teams aansturen, en leerde vooral dat cijfers pas iets betekenen als je de mensen erachter begrijpt.

Breedte, cijfers, duiding en relevantie: dat gereedschap gebruik ik als regisseur nog elke dag.

> *Wie de baslijn van een markt wil horen, moet eerst kunnen lezen wat er onder de oppervlakte gebeurt.*



Toen kwam het eigen kantoor in de administratiebranche, en daarmee het ondernemerschap. Met vallen en opstaan. Er was ook een periode van ziek zijn. Dat zijn de jaren waarin je levenslessen leert die in geen enkel handboek staan: wat er echt toe doet, en wat niet.



En nu de verdieping in AI. Wat een tijd om in te leven. Ik voel me weer dat jongetje van acht met de Lego-doos, maar dan in een speelgoedwinkel waar alles te koop is en de mogelijkheden oneindig zijn. Internet, YouTube, AI, 3D-printers: het gereedschap ligt gewoon op de plank. Het verschil met toen is dat ik nu de kennis en de ervaring heb om er iets mee te bouwen dat werkt, voor klanten, voor het vak, voor mensen die vooruit willen.



Wat je kunt verzinnen, kun je maken.

De doos is alleen een stuk groter geworden, en ik heb er nog nooit zoveel zin in gehad.

Wat ik geleerd heb

Relaties werken als je luistert, afstemt en tijd investeert. Een van mijn partners zei het eens zo: het verschil zit erin dat ik heb geluisterd, veel heb gesproken en heb afgestemd. Dat is de reden dat samenwerkingen standhouden.

Wat ik vaak terug hoor, is dat ik daarin anders ben dan veel specialisten. Ik wil de draad zien, het bredere kader. Ik beperk me niet tot mijn eigen expertise, maar kijk naar wat ervoor en erna komt. Juist dat komt me als strategisch regisseur goed van pas.

Wie uitgaat van een opgelegde visie en alleen zijn eigen muziek wil blijven spelen, ziet het grotere geheel niet. Dan krijg je geen band, maar een verzameling solisten die elk zo hard spelen als ze kunnen.

De denker levert de baslijn. Mijn rol is ervoor zorgen dat anderen erop kunnen spelen. Dat vraagt geduld, en het vraagt dat ik zelf niet altijd hoef te spelen.

Je zou kunnen zeggen: dat is gewoon ondernemerschap. Maar een regisseur is meer dan een ondernemer. De specialist kijkt naar zijn eigen partij. De ondernemer kijkt naar zijn eigen onderneming, en naar buiten voor zover het zijn onderneming raakt; daar ligt zijn belang, en verder heeft hij geen reden en vaak geen mandaat. De regisseur kijkt naar de hele keten, omdat zijn belang daar ligt. Hij verdient niet aan één kraal, maar aan een stuk dat werkt.

Daarom ben ik ook niet neutraal. Ik heb een belang, en dat zeg ik hardop. Maar mijn belang is het geheel. Dat maakt een regisseur anders dan iedere partij aan tafel.

De visie: elk stuk begint bij de baslijn



Elke week komt er een nieuw instrument bij: AI, platforms, tools. Op zichzelf klinkt elk instrument goed. Samen klinkt het als lawaai, zolang niemand het stuk overziet.

In muziek loopt de baslijn onder het hele stuk door; elk instrument speelt erop. In een markt loopt de draad door de hele ketting; elke partij is een kraal eraan. Hetzelfde principe: wie de baslijn kent, ziet de draad. Elke markt heeft zijn eigen baslijn. In arbeidsmarktinnovatie is dat voor mij het dilemma-denken. Nieuwe instrumenten worden niet zomaar toegevoegd, maar verzoend met die baslijn.

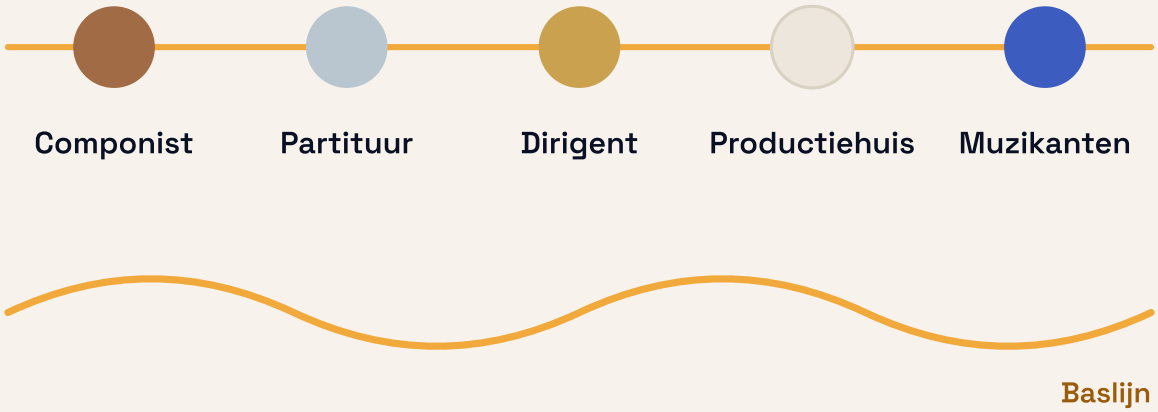
DE VISIE

De bezetting verschilt per ambitie

Solo	één ondernemer, één kraal	de eigen baslijn vinden: wat speel jij, en op welke draad?
Band	een kantoor of een handvol partners	samen spelen op één baslijn; klein, wendbaar, de regisseur staat dichtbij.
Orkest	een sector, keten of programma met veel partijen	zonder partituur en dirigent geen muziek; hier horen een programmaraad en een productiehuis.

Wat ik nu doe

Ik speel niet zelf mee in elk stuk. Ik componeer, ik dirigeer, en ik zorg dat er een productiehuis achter staat.



Componist	overziet de markt en schrijft het stuk: welke kralen samen muziek maken.
Partituur	de draad, vastgelegd als format: wie speelt wanneer, met welke afspraken.
Dirigent	houdt het stuk live bij elkaar en bewaakt de samenhang, zonder zelf te spelen.
Productiehuis	werkt de verbindingen uit en houdt de partituur speelbaar.
Muzikanten	de partijen die intekenen op een kraal en de uitvoering doen.

Van stuk naar tournee

Een stuk is pas af als het zonder mij gespeeld kan worden. Aanbod en methode zijn daarom geen tegenpolen: elk stuk dat ik live speel, komt een stap dichter bij een methode die anderen kunnen spelen.



Live	het concert in de zaal — kettingscan, het stuk componeren, regie.
De opname	album en streaming — online learnings en trainingen.
Bladmuziek en instrumenten	anderen spelen het stuk zelf — formats, tools, certificering.

Zo komt het meeste uiteindelijk uit bij kennisoverdracht. En ook jouw stuk kan op tournee: componeer je met mij iets dat anderen willen spelen, dan verdienen we er samen aan.

Wat je kunt verzinnen, kun je maken



De achtjarige met de doos Lego en de regisseur van nu doen in de kern hetzelfde: iets ingewikkelds openmaken, luisteren hoe het in elkaar zit, en het zo opbouwen dat het werkt. Het verschil is dat de winkel nu open is, de schappen vol liggen, en ik het niet meer alleen hoef te doen. Dit is de mooiste tijd om te bouwen die ik heb meegemaakt.

Wil je weten welke baslijn er in jouw markt klinkt, en aan welke draad jij hangt? Vraag een kettingscan aan via strategischregisseur.nl.

Gerti Schoonderbeek · Move B.V. · Groot Overeem 5a, 3927 GH Renswoude · KvK 64177491