

‘Hoe kleiner je repertoire, hoe groter de kans dat je *state of the art* kunt blijven’

*Mathieu Weggeman*

# Het schone

*Kim Spinder & Mathieu Weggeman | Vakmensen*

*Het oeuvre van Mathieu Weggeman nodigt uit tot een gesprek over vakmanschap. Dat gesprek wordt nog interessanter als ook Kim Spinder aanschuift. Samen zijn ze een complementair duo, in vele opzichten. Wat ze delen is de liefde voor het schone in het werk.*



## Interview

**V**We ontmoeten elkaar op het Strijp-S-terrein in Eindhoven, een voormalig industriepark van Philips en tegenwoordig een broedplaats voor de creatieve sector. In deze omgeving voelen Kim en Mathieu, beide innovators, zich prima thuis. Ze treden geregeld samen op bij conferenties over innovatie en veranderingmanagement. Ook interviewde Kim Mathieu voor haar podcast *De Innovatiewasstraat*.

Kim runt sinds 2014 het innovatiebureau Avanteers. 'Ik help bedrijven om dingen anders te doen en andere dingen te doen. Vaak word ik ingehuurd nadat een adviesbureau een rapport heeft opgeleverd. Ik help organisaties om de verandering in praktijk te brengen met behulp van innovatieprogramma's.' Ze heeft een netwerk van acht mensen, waaronder een designer, marketeer en geluidstechnicus (voor de podcast), waarmee ze op structurele basis samenwerkt. Haar stijl is onorthodox: ze stelt de gevestigde orde ter discussie en experimenteert graag in organisaties. Ze staat bekend om het hijsen van de piratenvlag op verschillende gelegenheden, geïnspireerd door de woorden van Steve Jobs: *'It's more fun to be a pirate, than to join the navy.'*

Mathieu schreef vele boeken en artikelen over leidinggeven aan professionals, het verzilveren van creativiteit, innovatie en kennismanagement. Zijn week is gevuld met een gevarieerd palet van activiteiten: promovendi begeleiden, lezingen geven, organisaties adviseren en verschillende commissarissen en toezichthouderschappen. Op zijn Weggemans, voegt Mathieu hier aan toe: 'En ik ben een mislukte muzikant. Ik heb twee jaar conservatorium gedaan. Ik wilde Miles Davis opvolgen, maar die is zo goed...' Desondanks gebruikt hij muziek nog altijd graag als metafoor in zijn werk.

### Complex

Welke eisen stelt de steeds sneller veranderende wereld eigenlijk aan de kennis en vaardigheden van de organisatieadviseur? Kim: 'Iedereen voelt dat de vraagstukken van tegenwoordig complex zijn en



## Kim Spinder | cv

Drs. Kim Spinder studeerde Communicatie- en Informatiewetenschappen in Groningen. Na vijf jaar in verschillende functies voor de overheid te hebben gewerkt, begon zij in 2010 als zelfstandig ondernemer. In 2014 richtte zij het innovatiebureau Avanteers op. Ook schreef Kim het boek *We Quit Mail* en geeft ze regelmatig lezingen.



## Mathieu Weggeman | cv

Prof.dr.ir. Mathieu Weggeman noemt zichzelf raadgevend ingenieur. Hij is als hoogleraar Organisatiekunde, in het bijzonder Innovatie Management, verbonden aan de Technische Universiteit Eindhoven. Mathieu schreef vele managementboeken, met als bekendste titel *Managen van Professionals. Niet doen!*. Daarnaast geeft hij lezingen, adviseert hij organisaties en heeft hij verschillende commissariaten en toezicht-houderschappen.

dat de oude manier niet meer werkt. Dan moet je dingen doen die je nog nooit hebt gedaan. Ik merk dat veel organisatieadviseurs niet durven zeggen dat ze het antwoord niet weten. Ik kijk of de mensen er voor openstaan om een keer een experiment te doen, waarvan ze nog niet weten of het iets oplevert. Dat vraagt om moed.' Volgens Mathieu wordt complexiteit met regelmaat als oneigenlijk argument gebruikt om de inhuur van een organisatieadviseur te legitimeren: 'Een openhartoperatie is voor mij heel complex, maar voor een chirurg die dat voor de vijftiengste keer doet niet. Dus complexiteit is subjectief. Zodra een manager iets als complex definieert, kan hij er een ander bij halen. Je bent dan vierkant gezegd eigenlijk geen knip voor je neus waard. Als je je belangrijkste problemen blijft uitbesteden aan adviseurs, waarom zit je dan op die stoel die zoveel geld kost?'

### Helpen

Mathieu vindt organisatieverandering tegenwoordig een kerntaak van elke manager en stelt dat we verandering niet moeten verbijzonderen. 'Veel adviseurs willen niet toegeven dat veranderen geen issue is. Ik zou willen pleiten om de woorden change, transitie, transformatie en omslag niet meer te gebruiken. Er is namelijk geen alternatief voor veranderen! In de oude tijd vroeg je McKinsey of een ander groot bureau. Dat bekeek dan met een stoet adviseurs of je er nog goed voor stond. Die deden een aantal aanbevelingen en kwamen over vier jaar weer terug. Het was zinnig dat je die capaciteit niet in huis had, want die was kostbaar en je had het maar eens in de zoveel tijd nodig. Nu heb je die capaciteit permanent nodig. Als je nu dus adviseurs nodig hebt, dan ben je gewoon niet zo'n goede manager, omdat je een van je kerntaken, veranderen, niet goed beheerst.' Kim is het met Mathieu eens dat veranderen geen vak apart is: 'Als je het ziet als vak, dan maak je het heel belangrijk. Sommige mensen in organisaties hebben gewoon wat hulp nodig. Veel mensen vinden verandering of innovatie lastig, omdat ze het al heel lang niet hebben gedaan. Als zij willen veranderen, is het eerste wat ze doen Word openen. En dan gaan ze typen. Dat was nou net niet de bedoeling. Dan moet je even helpen.'

## Interview

Mathieu bevestigt dat het in essentie gaat om het helpen van de ander. Dat kan op verschillende manieren: 'Ik word door organisaties het meest ingezet om te vertellen hoe anderen het doen. Ik ben een soort troubadour. Een soort rondreizende zanger, maar dan in tekst. Collega Jaap Peters gaat nog een stap verder. Die organiseert busreisjes naar andere organisaties. Dat kun je met die mensen praten, dan kun je het zien. Ik vind de adviseur in toenemende mate iemand die gewoon moet helpen met de problemen die er zijn. Even bijspringen, zoals Piet Grinwis dat noemt. Gewoon hands-on, zoals Kim doet.'

### Lichtheid

Beiden vinden dat werken ook aangenaam en plezierig moet zijn. Kim: 'Wat mij het allerergste lijkt, is dat je jezelf als adviseur te serieus gaat nemen.' Mathieu: 'Als je de lichtheid verliest en de hele dag roept dat het complex, zwaar en moeilijk is, dan wordt het zo ondraaglijk. Terminale serieusheid noem ik dat. Je moet het leuker en plezieriger maken, creatieve dingen doen, werken aan zelfactualisatie en andere mensen verder helpen. Er zijn maar weinig adviseurs die dat soort taal uitslaan. Toen ik bijvoorbeeld Vermaak hoorde over 'taaie vraagstukken', werd ik al moe van dat woord. Taaie vraagstukken. Die trek je uit elkaar en dan butst het weer half terug. Als je iets zo definieert, dan heb je al heel veel werk te doen.' De werkwijze van Kim kenmerkt zich door een soort speelsheid. Zo schilderde zij eens – zonder toestemming van de opdrachtgever – een muur bij een publieke instelling blauw. Het was onderdeel van het inrichten van een Skype-kamer, toen zakelijk gebruik van Skype nog ongewoon was. De klanten hadden aangegeven te willen beeldbellen, maar de ICT-afdeling wilde Skype niet installeren bij alle medewerkers. Kim: 'Dan regel je iets waardoor het wel kan.' De 'blauwe kamer' werd een hit. Ze doet wel meer ogenschijnlijk lichte interventies, met impact. Kim: 'Ook bij grote vraagstukken moet je gewoon ergens beginnen. Dan kom je vanzelf wel dichterbij

de oplossing. En zo niet: in het ergste geval hebben we een leuke tijd met elkaar gehad. Heel vaak ben ik ook hobbels aan het wegnemen in de organisatie. Af en toe zit er iets in de weg, en ik vind het dan leuk om daar met een glimlach doorheen te breken. En dan blijkt het gewoon te kunnen. Dat geeft veel energie en vertrouwen. De meeste mensen komen in beweging als het leuk is.' Mathieu: 'Ja, zo simpel is het gewoon.'

### Schoonheid

Wat zijn de belangrijkste elementen van vakmanschap? Mathieu: 'Als eerste dat je er zin in hebt, dat je het elke keer weer leuk vindt om ermee bezig te zijn.' Als tweede element noemt hij *evidence-based* werken: 'Je moet wel weten, als het een vak is, wat de *state of the art* is. Maar je moet ook weten wanneer je het protocol juist niet moet gebruiken.' En zo komen we bij de derde component artisticeit: 'Als je groot vakmanschap hebt dat kun je *art* (kunst) en *science* (kunde) combineren. Dan betekent onder andere dat je durft te schetsen. Sennett zegt het mooi: niet weten waar je uitkomt, vormt voor de vakman geen belemmering om te starten, omdat je het repertoire hebt om bij te sturen.' Mathieu vindt esthetiek in organisaties waardevol maar onderbelicht. Mathieu: 'De gehele wetenschap is gebaseerd op de drie primitieve begrippen van Plato: het goede, het ware en het schone. Daarom worden we nog steeds *Philosophical Doctor* (*PhD*), ook al ben je op zoek naar het Higgs-deeltje. Ik vind dat we in organisatieland, en zeker in Nederland, heel veel bezig zijn met de ethiek. Wat is goed en wat is fout? Deze structuur is beter dan die structuur. Wat we hebben verwaarloosd is schoonheid, esthetiek. Waar zit de schoonheid in dit bedrijf waar mensen ontroerd van worden? Ik zie dat in de ingenieurswereld bij mensen die iets maken wat het doet. Je kent dat misschien nog wel van vroeger als je vader de auto repareerde. Dan zei hij: "Zet 'm is aan! Ja, hij doet 't!" En dan komt daar een beloning voor of je drinkt samen een drankje. Je hebt het weer op de rit gezet en gaat weer door naar de volgende klus. Dat heeft iets

heroïsch en melancholiek.' Een voorbeeld waarmee Mathieu het verschil tussen het goede en het schone illustreert: 'Samen met een promovendus ben ik langere rechters geweest waar we vroegen naar het verschil tussen een goed vonnis en een mooi vonnis. Een goed vonnis bevat de laatste jurisprudentie, dat is *state of the art*. Een mooi vonnis is een goed vonnis, plus, er staat geen zin te veel in en geen zin te weinig, dus het is precies raak allemaal. En de ervaren jurist begrijpt het en Henk en Ingrid begrijpen het.' Schoonheid zit vaak in de kleine dingen. Kim: 'Als ik een beleidsstuk moet maken, waar ik niet heel warm voor loop, dan denk ik: als het dan toch moet, hoe kan ik het dan zo mooi mogelijk maken? Dan laat ik het ook opmaken door een designer en maken we er samen iets van waar we trots op zijn. Een eenvoudig document mooi maken voegt echt wat toe. Dan is er aandacht aan besteed. Dat zien mensen en daar is waardering voor.'

## Repertoire

Het aantal zzp'ers in de sector van organisatieadvies neemt toe. Wat betekent dit voor het vakmanschap? Mathieu: 'Wat zelfstandige organisatieadviseurs niet veel doen is specialiseren. Op zo'n website staat dan: "Piet van de Water voor cultuurverandering, governanceproblematiek, coaching van de topleiding, strategisch advies, procesoptimalisering en werving en selectie". Die kan dus alles. Dat doe je als je een *one man band* bent, zodat je weinig 'nee' hoeft te verkopen. Maar het kan niet waar zijn dat je in al die dingen heel goed bent, zeker niet als je jong bent. Topprofessionals spelen 80 procent van de tijd Bach, maar ook 20 procent Beethoven en andere componisten. Maar ze zijn van Bach. Als je merkt dat je het moeilijk vindt om de ontwikkelingen in je vak bij te houden, dan moet je je repertoire verkleinen. Hoe kleiner jouw repertoire, hoe groter de kans dat je daar *state of the art* in kunt blijven.' Het advies van Mathieu is om, zoals hij in zijn boeken beschrijft, op tijd een T-profiel te maken. Dit betekent kiezen voor één specialistisch deelgebied dat je uit de kunst beheerst en één tot drie aanpalende

gebieden die je op appreciatieniveau bijhoudt, om te kunnen blijven communiceren met anderen. Het behouden van enige breedte is dus ook van belang, want stelt Mathieu: 'Geen enkel probleem in de werkelijkheid trekt zich ook maar iets aan van de discipline-indeling die wij mensen gemaakt hebben.'

## Toekomst

Mathieu verwacht dat de behoefte aan organisatieadvies afneemt. 'Ik denk dat het vak veel minder chique en gewichtig wordt dan het was. Lichter. Minder kostbaar ook. Minder nodig, men kan het zelf. Net als zelfsturing, waardoor het aantal managers afneemt, denk ik dat er ook – als nieuw woord – zelfadvisering komt. Men gaat de hei op en denkt goed na, al dan niet met een voorzitter. Het is steeds minder het geval dat men het zelf niet weet. Soms weten ze dan niet hoe ze dat wat ze bedacht hebben, voor elkaar moeten krijgen. Daar kun je dan bij helpen. Dat is mooi en dankbaar werk, maar ik zou het geen adviseren noemen.' Kim: 'Ik denk dat het vooral gaat om de mensen te helpen om het zelf te doen. Dat, als ze de volgende keer weer voor zo'n probleem staan, ze het zelf kunnen aanpakken. Aan een advies heb je in deze wereld niets. Als het rapport er een half jaar later ligt, zijn er al weer dingen veranderd of heeft het geen prioriteit meer. Een advies kan ook met een kop koffie in een uur, dat hoeft niet een heel traject te zijn.'

---

*Leonard Millenaar is hoofdredacteur van Management & Consulting en zelfstandig organisatieadviseur.*

