

GOEIE MENSEN, MOOI WERK

Mathieu Weggeman is hoogleraar Organisatiekunde en Innovatiemanagement aan de Technische Universiteit Eindhoven. Hij is voormalig lid van de Raad voor Cultuur, lid van de Raad van Toezicht van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) en van SintLucas in Eindhoven. Andere boeken van hem zijn: *Waarom zouden we doodgaan?* (Prometheus), *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* (Scriptum), de dichtbundel *Een vilein gebied* (Rubinstein) en *André Kammaraad, patanoom-analoog* (Scriptum).

*Goeie
mensen,
mooi
werk*

Verhalen over
vakmanschap, schoonheid
en leiderschap

MATHIEU WEGGEMAN

SCRIPTUM

© 2021 Mathieu Weggeman

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke
toestemming van de uitgever.

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden van de
illustraties te achterhalen. Aan hen die desondanks
menen aanspraak te kunnen maken op enig recht, wordt
verzocht contact op te nemen met Uitgeverij Scriptum.

ISBN 978 94 6319 197 5

NUR 801

www.scriptum.nl

info@scriptum.nl

Inhoud

| | |
|-------------------------------------------|----|
| Disclaimer | 9 |
| Het vak, de schoonheid en het leiderschap | 11 |

VERHALEN OVER *Liefde voor het vak*

| | |
|-----------------------------------------------|----|
| Engineer's delight: een rijstkoker voor China | 17 |
| Betere Brieven & Fijnere Formulieren | 20 |
| Een Sony en een Philips tv | 26 |
| Een machine om van te houden | 28 |
| De Gravin, Noortje en de groetende kranen | 31 |
| Het gaat om het vak, de rest is flauwekul | 33 |
| Bureaucratium | 37 |
| 'Je gaat het pas zien als je het doorhebt' | 39 |
| Het Ronnie Tober Fons | 42 |
| MBA's komen aan in België! | 47 |

VERHALEN OVER *Schoonheid op de werkvloer*

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Bewonderenswaardig: zo goed en zo bescheiden | 57 |
| Aanbodgestuurde deskundigheidsbevordering | 60 |
| De kleurrijke buschauffeur | 64 |
| Pop de bureaucratie, maak nuttige lijstjes en geniet van de aardbeien | 67 |
| Werk waar je stil van wordt | 73 |
| Zo mooi kan onderwijs zijn! | 76 |

| | |
|---------------------------------------------------------|-----|
| The Big Why | 78 |
| De seniorenfabriek | 82 |
| ‘We zien geen mensen meer’ | 87 |
| VERHALEN OVER | 91 |
| <i>Managers en professionals</i> | |
| Alles wat je in een museum ziet, is kunst | 96 |
| ‘... ja maar er is niks ingediend!’ | 99 |
| Met GBV op z’n JBF’s | 103 |
| Arme directeur die het werk op de vloer niet snapt | 106 |
| Durf te differentiëren! | 110 |
| Bijzonder leiderschap voor bijzondere professionals | 115 |
| Een speeltuin voor bèta’s | 120 |
| Leiderschap op grote hoogte | 124 |
| Er <i>zijn</i> – over Nikolaus Harnoncourt | 128 |
| Kathedralenbouwers | 133 |
| ESSAY | 135 |
| <i>Een esthetisch perspectief op de organisatie</i> | |
| Literatuur | 147 |
| Register | 149 |

*Het is de kunst om in de chaos
die ons omringt een verhaal te
vinden dat een tijdje klopt.*

– RÜDIGER SAFRANSKI

DISCLAIMER

VEEL GEBEURTENISSEN waarover hier wordt geschreven, heb ik zelf meegemaakt. Andere zijn me verteld door medewerkers en adviseurs die werkten of nog steeds werken voor de organisatie waar het verhaal over gaat. Bij die tweede categorie bestaat de kans dat na de zoveelste doorvertelling, de waarheid (nog) mooier of romantischer is geworden.

De vraag of dat erg is, wil ik voor het doel dat met dit boek beoogd wordt, ontkennend beantwoorden. Ten eerste omdat alle gebeurtenissen waarvan verslag wordt gedaan ten minste een hoog realiteitsgehalte hebben. Bovendien is het aannemelijk dat eventuele afwijkingen van hoe het *echt* gegaan is, de schoonheid van de verhalen alleen maar ten goede komen. Daar zullen weinig organisaties die onderwerp zijn van een verhaal, moeite mee hebben.

De tweede reden waarom ik een positieve vertekening van een gebeurtenis niet problematisch vind, is omdat ik met dit boek niet de pretentie heb wetenschap te bedrijven. Het doel is managers en professionals indrukken te geven van hoe mooi het leven in een organisatie kan zijn.



Sommige verhalen zijn al wat ouder, in die zin dat ze zich tien tot vijftien jaar geleden hebben afgespeeld. Desondanks zijn ze in dit boek opgenomen omdat ze nauwelijks aan relevantie of actualiteit hebben ingeboet.

Van mijn leraar organisatiekunde, professor Henk Feitsma, herinner ik me nog steeds de wijze uitspraak: ‘Veel wat juist is, is niet nieuw en veel wat nieuw is, is niet juist.’



Van de dertig verhalen in dit boek gaan er vijf over het Nat-Lab van Philips. Dat komt omdat dat voor mij de mooiste organisatie is van alle organisaties waarvoor ik als medewerker, adviseur of toezichthouder heb mogen werken. Nergens heb ik zo veel geleerd over leiderschap en professionaliteit als daar.



De verhalen worden niet in een (organisatie)theoretische context geplaatst en slechts af en toe bescheiden becommentarieerd. Ze moeten voor zichzelf spreken.



De distributie van de verhalen over de hoofdstukken is relatief arbitrair. Soms paste een verhaal evengoed hier als daar. Dat komt omdat de meeste verhalen zich weinig aantrekken van door mensen gemaakte indelingen.



Omdat ik het geen mooie woorden vind, heb ik niet gekozen voor *vakmens* en *vakmensschap*. Onder *vakman* en *vakmanschap* moet daarom ook *vakvrouw* en *vakvrouw-schap* verstaan worden, alsook *vakmens* en *vakmensschap*.

Het vak, de schoonheid en het leiderschap



OP MIJN WERKKAMER hangt een grijs tegeltje met blauwe versieringen en letters. Het is het enige tegeltje dat ik in mijn lange loopbaan zelf van een spreuk heb mogen voorzien. Hans Janssen van DenkProducties vroeg me ooit een verhaal te houden op een studiedag over *Onzichtbaar leiderschap*. De deelnemers kregen na afloop van iedere spreker een tegeltje mee met daarop een zelfbedachte spreuk. Op dat van mij stond:

*Goedemorgen,
ik kom hier mooie dingen maken!*

Het is een uiting van een Rijnlandse werkopvatting, attitude zo u wil, die ik bij veel professionals en vakmensen tegen ben gekomen en nog steeds tegenkom; bij de Nieuwe Generatie met hun *startups* meer dan bij de grote *corporates*.

Op het tegeltje stond onder de begroeting mijn naam. Niet alleen omdat ik de spreuk bedacht had, maar ook omdat ik zelf het liefst zo werk.

Kort gezegd zijn de meeste verhalen in dit boek illustraties van die tegeltjeswijsheid.

De afgelopen jaren heb ik met promovendi en geïnteresseerde collega's onderzoek mogen doen naar schoonheid in organisaties: Hoe definiëren we dat? Wanneer ervaar je het? Hoe kunnen leidinggevendenden het faciliteren?*

In een van die onderzoeken hebben we onder meer varianten van de volgende stelling verkend:

Mensen realiseren hun hoogste potentieel als ze samen en aandachtig iets moois maken waar anderen blij van worden of van kunnen genieten.†

De realisering van dat potentieel gebeurt per definitie in een organisatie, als we een organisatie zien als een groep mensen die elkaar gevonden hebben in een gezamenlijk streven naar een voor hen betekenisvol doel of ideaal, in het willen realiseren van hun collectieve ambitie. Zo bezien is een organisatie de verzameling mensen die besloten heeft de organisatie te *zijn*. Mensen die de handen ineengeslagen hebben met één zelfde beeld voor ogen, en dan gaan ze met elkaar aan de slag om het beste spiegelretourschip te maken, contactlenzen, een cultuurveranderingsprogramma, een opname van de tiende van Sjostakovitsj of een lekker biertje. Allemaal door mensen, in gezamenlijkheid gemaakte artefacten die niet vrij in de natuur voorkomen.

Er wordt al een tijd niet meer zo aardig gesproken over organisaties: ze hebben maar één doel en dat is winst maken, ze zorgen dat mensen *stress* krijgen en *burn outs*, het zijn grote vervuilers die het klimaat verpesten en ze zijn in alles wat ze doen *money-driven*.

* Zie het laatste hoofdstuk: *Een esthetisch perspectief op de organisatie*

† 'Mooi' is daarbij 'goed' (in ethische zin) plus *dass Gewisse Etwas*, de X-factor. Alles wat mooi is, is dus ook goed, maar niet alles wat goed is, is ook mooi.

Natuurlijk bestaan dergelijke organisaties, maar gelukkig zijn er ook heel veel die niet aan die beschrijving voldoen. Dat zijn de organisaties waarvan de medewerkers elke dag weer met plezier aan de gang gaan. Professionals die er zin in hebben om samen met anderen mooie dingen te maken waar de klanten iets aan hebben, die graag technisch of sociaal moeilijke problemen willen oplossen, die mensen vooruit willen helpen met zorg of onderwijs, die er genoeg in scheppen om de wereld veiliger of schoner te maken en zo meer.

Maar verhalen over die positieve kant van organisaties zijn dun gezaaid. Zeker in ons land is geen nieuws goed nieuws. Vertellen over wat er fout is gegaan, over wat mislukt is of zwaar tegengevallen, is veel spannender. Bovendien wordt het vaak saai gevonden om het te hebben over wat *wel* goed gegaan is.

Met dit boek maak ik daarop graag een uitzondering, omdat het gaat over mooie en goede dingen in organisaties: over schoonheid, vakmanschap en betrokken leiderschap. Ik hoop dat het je als lezer aanzet om wat vaker dan je wellicht nu al doet, in je eigen organisatie op zoek te gaan naar die drie dingen waarbij het eerste – schoonheid – de meest inclusieve is.

Als je iets van grote schoonheid ervaart, kun je daar even stil van worden; ontroerd of sprakeloos, omdat de taal tekort schiet. Dat ervaar je niet alleen in de natuur of in de kunst. Het kan je ook overkomen op de werkvloer.

Met dank aan:

Jos de Blok, Kees Bulthuis, Marino Carasso, Louis Cauffman, Karel Geraedts, Sandra van Kolfschoten, Wim Kooijman, Klaas Kuin, Thijs Manders, Kim Markovich, Frank de Munnik, Mirjam Visser en Wim van der Weiden.