

Baanbreker

Deze rubriek geeft inzicht in persoonlijke overwegingen bij het maken van een opvallende carrièrekeuze. Dit keer spreken we Walter Ligthart, die een overstap maakte van Twynstra Gudde naar Het Nationale Theater.

WARM HART, KOEL HOOFD

Werken in een 'onmatige' sector

In januari 2017 fuseerden Het Nationale Toneel, de Koninklijke Schouwburg en Theater aan het Spui tot het Nationale Theater. Het Nationale Theater is daarmee het grootste reizende theatergezelschap van Nederland en het stadsgezelschap van Den Haag. Directievoorzitter Walter Ligthart heeft zijn roots in de consultancy liggen. Als partner van Twynstra Gudde maakte hij in 2010 de overstap naar de kunstsector. Wat bewoog hem daartoe?



Woord: Joke Twigt Beeld: Janiek Dam

Kun je ons meenemen op het pad van je loopbaan en deze stap daarin?

'Ik heb een achtergrond in de politicologie en belandde via een stage bij het Ministerie van OCW in een beleidsfunctie. Daar heb ik veel geleerd, maar ook dat ik me meer thuis voelde in een onafhankelijke rol als consultant. Ik koos voor het adviesvak en doorliep bij Twynstra Gudde (TG) de gang van adviseur naar partner. Eerst vooral rond inhoudelijke vraagstukken in het publieke domein, later meer rond vernieuwing, organisatieontwikkelings- en leiderschapsvraagstukken. Altijd een grote drive, en toen zat ik er ruim twintig jaar ... Tijd voor reflectie. Ik besloot een *sabbatical* te nemen en concludeerde dat ik terug wilde naar een drijfveer die te veel opgesloten had gezeten: kunst en creativiteit.'

Was (en ben) je zelf dan kunstzinnig en creatief onderlegd?

'Ja, niet in de zin dat ik een instrument bespeel of schilder (nou ja, bescheiden). Wel is kunst voor mij een grote inspiratiebron in mijn werk geweest, voor mijn creatief en conceptueel denken. Zo was ik bij TG grondlegger van *de Villa*, een vrije ruimte waarin op een creatieve wijze in een inspirerende omgeving samen met klanten werd gewerkt 'van idee tot realisatie' aan organisatie- en maatschappelijke vraagstukken.



Ik wilde die intrinsieke hang naar creativiteit niet langer als bijvangst, maar als hoofdmoot van mijn werkzame leven. Vanuit die keuze ben ik gestart met interim opdrachten in culturele organisaties. Dat leidde uiteindelijk tot de kans om bij het toenmalige Nationale Toneel in Den Haag als interim directeur aan de slag te gaan.'

Waarom bleef dat niet bij een interim opdracht, maar werd het een vaste positie als directievoorzitter?

'Het begon als een interim klus, maar ik voelde een grote betrokkenheid met het Nationale Toneel. Door de dynamiek in de kunstsector (o.a. bezuinigingen) werd me snel duidelijk dat ik meer kon

Baanbreker

betekenen in een vaste positie dan ik tijdelijk zou kunnen doen. Het Nederlandse cultuurstelsel is zo opgezet dat elke vier jaar nieuwe planvorming moet leiden tot subsidietoekenning. Juist op dat moment kwam ik binnen. Deze planvorming heeft alles in zich; visie, missie en toekomstverkenning maar ook inzetten van 'executiekracht'. Ik kon werelden verbinden: de beleidstaal van de overheid (de subsidieverstrekker), ervaring in de theatersector, het ontwikkelen van de organisatie. De RvT wilde de organisatie vernieuwen. Ik bleek de zogenaamde 'juiste man op de juiste plek te zijn.'

Je geeft aan dat deze overstap een intrinsieke drijfveer naar boven haalde, welke is dat?

'Kunst en cultuur zijn van belang voor de kwaliteit van de samenle-

ving. In de opgave om daar vorm aan te geven en dat te vertalen in hoofd, hart en handen ligt mijn drijfveer.' 'In 2015 zijn we het fusieproces (met De Koninklijke Schouwburg en Theater aan het Spui) gestart vanuit de gedachte van vernieuwing, waarbij ons publiek meer een afspiegeling van de samenleving moest zijn. Onze positionering wordt sterker en breder als het maken van toneel (produceren) en het tonen daarvan (programmeren) vanuit één organisatie plaatsvindt. Traditiegetrouw is dat in deze sector gescheiden, wij zijn de eersten in Nederland die voor beiden verantwoordelijkheid nemen. Het realiseren van de fusie in 2017 was voor mij daarom een grote ambitie. We hebben nu met tweehonderd medewerkers de kennis, creativiteit en kracht om het stelsel mee te veranderen.

Deze sector kenmerkt zich door professionals die met een geweldige bevologenheid werken. Zij willen het verschil maken, iets aanraken in het publiek. Mensen met een warm hart dus, maar niet altijd met een koel hoofd. Toneelstukken worden gemaakt, maar moeten ook worden verkocht. We moeten bezoekersaantallen en een eigen inkomstennorm halen. Waar de creatieve collega's grenzeloze ambitie hebben, ben ik de verbinder die het zakelijke deel zeker stelt, het koele hoofd dus. Dat lukt alleen als je van deze sector houdt en mensen je vertrouwen, het warme hart. Samenspel tussen macht en liefde.'

Wat nam je mee uit de periode in de consultancy en wat heb je bij moeten leren?

'Wat ik meebracht is hoe je een organisatie kunt ontwikkelen en hoe je



IN THEATERJARGON IS EEN CENTRALE VRAAG: HOE SPEEL JE DOOR DE VIERDE WAND HEEN?



professionals aanstuurt. Deze sector is bijzonder en houdt de samenleving een spiegel voor, als hofnar aan het hof. Tegelijkertijd is het ook gewoon een bedrijf dat geleid moet worden. Ik ontkom niet aan het instrumentele karakter daarvan. Directeur van Het Nationale Theater is wezenlijk anders dan adviseur zijn. Ik ben integraal verantwoordelijk. Belangen en verantwoordelijkheden zijn anders, ik zit aan het stuur. Dat was wel even wennen.' 'Het werken in deze sector betekent werken met zeer betrokken mensen die zich in hoge mate laten leiden door hun kunstzinnige aard en wensen. Dat doen ze veelal hoog opgeleid, en vaak werkend voor een schamel loon en in onzekere omstandigheden. Dat is een totaal andere dynamiek en omgeving dan veel werknemers in het bedrijfsleven of overheid ervaren. Ik noem het wel eens een *onmatige* sector: men matigt niet, ik heb moeten leren

omgaan met hun gulzigheid van produceren, het blijven doorgaan ongeacht de geringe opbrengsten.'

Wat zijn volgens jou de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen de kunstsector en de consultancy?

'Wat overeenkomt is het belang van de professionaliteit en het vakmanschap. Ook adviseurs hebben die kwaliteiten nodig om het doel te bereiken. Vaak hebben die wel een andere grondhouding, ze zijn meer gewend naar buiten te kijken en van daaruit naar binnen te werken.' 'Verschillen? Natuurlijk, andere verdienmodellen. En de kunstsector is soms wel erg naar binnen gericht, met zichzelf bezig. Daarmee doen we onszelf geen recht, ook niet in het publieke debat.'

Zie je toepassingen of ontwikkelingen uit de

theaterwereld die bruikbaar zijn in het adviesvak?

'Ja, op verschillende niveaus. Zo is het werken met acteurs in trainingen die spiegelen en confronteren al heel gebruikelijk. Wat ik heel interessant zou vinden, is het maakproces van een voorstelling, het werken in de repetitieruimte als metafoorte verbinden met organisatievraagstukken. Als je een repetitie volgt, kun je veel leren over hoe complexe processen in een stroomversneling worden gesmeed tot resultaten, mede door creativiteit en vakmanschap. In theaterjargon is een centrale vraag: hoe speel je door de vierde wand heen? Hoe doorbreek je de onzichtbare wand tussen speler en publiek, hoe kom je tot de kern, wat is daarvoor nodig en dat is toch ook een belangrijke adviesvraag.' 'Wat ik jammer vind is dat theater en kunst soms worden gezien als een reservaat binnen de samenleving, ik vind dat juist op het grensvlak tus-



WALTER LIGTHART

Na zijn studies geschiedenis en politicologie was hij werkzaam bij het Ministerie van OCW en daarna vele jaren als adviseur en partner bij Twynstra Gudde. Hij was daar vooral actief binnen het publieke domein in het begeleiden van organisaties en rond leiderschapsvraagstukken, vaak op het snijvlak tussen strategie, (sociale) innovatie en creativiteit. Walter heeft veel affiniteit met cultuur. In 2010 maakte hij de overstap naar die sector en werd zakelijk directeur van het Nationale Toneel (NT) met als opdracht om nieuw elan

in het gezelschap te brengen en maatschappelijk steviger te verankeren. In 2016 werd hij directievoorzitter van Het Nationale Theater, de fusie van NT, Koninklijke Schouwburg en Theater aan het Spui en vernieuwing in de sector. Hij is ervan overtuigd dat kunst en cultuur het leven beter maken, maar dat gaat niet vanzelf: het vraagt inspiratie en transpiratie. Na zeven jaar vertrekt hij bij het Nationale Theater, op weg een nieuwe uitdaging als adviseur of (verander)manager in het publieke domein.

sen de twee werelden spannende ontwikkelingen mogelijk zijn. Ook de kunstsector zou zich hier meer voor kunnen inzetten.'

Heb je nog iets toe te voegen aan jouw verhaal waar toekomstige Baanbrekers iets aan hebben?

'De term Baanbreker is heel treffend. Om te veranderen moet je met iets breken. Je zit dan letterlijk even tussen de scherven. Dat is ook vaak de prijs die je moet betalen. Je geeft zekerheden op, hebt angst en treft demonen op je pad. Opruimen van de scherven kost tijd en energie. Verwacht niet dat jouw baanbreker alles verandert, wel biedt het nieuwe werelden. Een Boeddhistische wijsheid zegt: als je voor de verlichting hout hakt en water put, hak je na de verlichting nog steeds hout en put je water.'

Joke Twigt werkt als interim-manager en organisatieadviseur vanuit haar eigen bedrijf de ManagementZaak.

