

# Leidinggeven in crisistijd

## 4 in een instelling voor kunst en cultuur

Op een koude, regenachtige morgen stap ik in de trein naar Amsterdam voor een interview met Willem Velthoven. Het is lang geleden dat ik met het openbaar vervoer heb gereisd. Het is opmerkelijk stil in de trein en op het perron van Amsterdam Centraal. Echt bizar vind ik het om de verlatenheid te ervaren in onze normaal zo bruisende hoofdstad. Over Willem heb ik een paar maanden geleden een artikel gelezen. Hij is een van de oprichters van Mediamatic, een instelling gericht op nieuwe ontwikkelingen in kunst en cultuur, waar ook een restaurant deel van uitmaakt. Samen met zijn team heeft hij tijdens de corona-crisis de “Serres Séparées” opgezet. Een concept waarbij in kleine kassen aan een Amsterdamse kade in een beschermde omgeving intiem gedineerd wordt. Dit is zo’n succes geworden dat dit concept een-op-een werd overgenomen tijdens de Dubai Design Week. Ik bedenk mij dat de culturele sector altijd bezig is met overleven. Het bestaansrecht staat vaak ter discussie. Maakt dat deze sector misschien ook extra innovatief? En zouden we niet allemaal ons bestaansrecht wat vaker moeten heroverwegen? Ik ben benieuwd naar Willem’s perspectief.

Aangekomen op locatie maken we nader kennis, en beginnen we ons gesprek met de vraag of Willem in een woord of beeld het afgelopen jaar kan samenvatten. Zonder aarzeling antwoordt hij: ‘een feest van verandering,’ om dit vervolgens verder toe te lichten. ‘De crisis dwingt ons allemaal om opnieuw te bedenken wat

Het afgelopen jaar  
zie ik als een feest  
van verandering.

je doet en wat ook zin heeft, en dat vind ik positief. Er zijn op een aantal gebieden in onze maatschappij crisissituaties ontstaan, en er is op individueel niveau een hoop leed. Maar als je kijkt naar de samenleving, dan wordt iedereen wakker geschud. Ik zie dat het veel mensen niet lukt om een goede draai aan deze verandering te geven. Het lastige in managementverantwoordelijkheid is ook dat veel mensen moeite hebben met verandering. En dat ze eigenlijk vooral goed kunnen werken wanneer er sprake is van een bepaalde mate van voorspelbaarheid.’

### Willem als leidinggevende

‘Wat typeert jou als leidinggevende?’ vraag ik Willem. ‘Ik denk dat ze me een lastige, kritische, ongeduldige en veeleisende betweter vinden en dat klopt ook,’ zegt hij. ‘Tegelijkertijd realiseren ze zich ook dat ik om ze geef en geniet van alles wat we voor elkaar krijgen. Ik verwacht van mijn mensen dat zij tot het uiterste gaan. Dat zij goed opletten, creatief omgaan met situaties én verantwoordelijkheid nemen. Het levert natuurlijk een conflict op als ik ze ga vertellen hoe het beter kan. Mensen doen liever dingen zoals ze gewend zijn te doen. Maar ik ben juist in deze positie terechtgekomen omdat ik dat allemaal saai vind en dus op zoek ga naar nieuwe uitdagingen.

We zijn een culturele instelling die gaat over het vinden van nieuwe mogelijkheden en nieuwe uitdagingen. En dat vraagt wat van de mensen. Ik denk dat ik zelf ook vooral op zoek ben naar dingen die ik interessant en de moeite waard vind. Zoals een timmerworkshop die we laatst hebben georganiseerd, ter nagedachtenis aan een belangrijke ontwerper. Ik was de timmermeester en ik bemoei me dan overal mee. Wat in het ABC van een manager natuurlijk verboden is.’

### En toen werd het spannend

'Als je terugkijkt op de afgelopen tijd, wat is dan de meest intense dag voor jou geweest?' vraag ik Willem. 'Er zijn veel momenten die intens zijn geweest op verschillende manieren,' vertelt hij. 'Kijk, je kunt zeggen dat het moment dat de regering een persconferentie geeft, en veel mensen bezorgd raken, een intense dag is. De meeste mensen zijn niet goed in statistiek en denken dat de wereld opeens heel gevaarlijk is. Dat is natuurlijk niet waar. Het zit hem vooral in de effecten op de maatschappij die tot problemen leiden in de zorg en andere sectoren. Maar dit betekent niet dat een 27-jarige medewerker hier zich zorgen hoeft te maken over haar gezondheid. En een week thuisblijft, omdat zij denkt dat het buiten niet meer veilig is. Om dit alles met elkaar goed in beeld te krijgen vind ik intens, juist omdat iedereen zo verschillend denkt en reageert. Wat ik ook intens vind is keihard werken met zijn allen terwijl het restaurant dicht is. Met elkaar puzzelen om mensen aan het werk te houden. De pauzestand is een mooie gelegenheid om dingen aan te pakken. De serveersters schilderen de gangen en de pizzabakker staat met de hogedrukspuit de dakgoten schoon te maken. Ik ben er trots op dat we met elkaar de boel aan de gang houden.'

### Op zoek naar kunstige alternatieven

Willem gaat in op welke dilemma's hij is tegengekomen in de afgelopen periode. 'Het gaat vooral over hoe je verstandig omgaat met de beperkingen. Wij organiseren Neo-futuristische diners, vaak met wel 60 man aan tafel. In deze serie nodigen we kunstenaars en chefs uit om hun visie op de toekomst van voedsel te presenteren. De diners zijn bedoeld om vragen te stellen bij de diverse manieren waarop voedsel, kunst, wetenschap en politiek in elkaar overlopen, en om basale menselijke behoeftes te herontdekken. We hebben lang gepuzzeld om te bedenken hoe we dit toch

Ik laad me op aan de  
schoonheid die ik elk  
moment ergens vind.

door kunnen laten gaan, omdat er veel belangstelling voor is. Dat het dan lukt om een goed alternatief te vinden met elkaar vind ik prachtig.'

'En het gaat ook over je maatschappelijke verantwoordelijkheid onder ogen zien,' vervolgt hij. 'Met het concept van de "Serres Séparées" kan ik verschillende manieren bedenken om het restaurant open te houden, ook in de tijd dat de hele horeca gesloten is. De reden waarom ik dit niet doe, is dat het op dit moment maatschappelijk ongewenst is om de boel te stangen en een lange neus te maken.'

### Opladen en terugveren

'Waar haal jij inspiratie vandaan?' vraag ik Willem. 'Bij familie en vrienden,' vertelt hij, 'én dat dingen lukken. Dat hoeft niet groot te zijn. Ik krijg energie van kleine dingen die lukken. Ik heb afgelopen zondagmiddag een groentetaart gemaakt met mijn dochter van vierenhalf. We hebben "from scratch" de ingrediënten moeten mengen. En het is een perfecte groentetaart geworden. Dat vind ik fantastisch! En waar ik ook energie van krijg, is dat ik deze week een gesprek heb gehad met een scenarioschrijver. Hij interviewde mij over de tijd dat ik en mijn ex-vrouw het leven met elkaar deelden en samen op avontuur gingen. Daar wordt nu een film over gemaakt, en ik vind het mooi dat ik hieraan een bijdrage kan leveren.'

Als ik Willem vraag naar een selfie op zijn oplaadplek, geeft hij aan dat een oplaadplek voor hem helemaal geen plek is. 'Hoe bedoel je dat?' vraag ik. 'Ik denk dat ik me oplaad aan de schoonheid die ik op elk moment ergens vind,' legt hij uit. 'Ik ben Nederlander en welgesteld, in de zin dat ik werk heb en genoeg te eten. Ik heb mensen om me heen die ik leuk vind, en ik mag dingen doen die ik zinnig vind. Ik kan mij daarom op de schoonheid van het bestaan richten en daar gelukkig mee zijn.'

Als we het hebben over de vier copingstijlen die bewezen effectief zijn in het omgaan met ingrijpende gebeurtenissen, geeft hij aan dat hij eerst anders naar een situatie kijkt en vervolgens actief aan de slag gaat. 'Natuurlijk zijn de andere twee stijlen ook belangrijk,' vult hij aan, 'maar als het dak in elkaar flikkert kun je iemand gaan troosten, maar je kunt beter gaan kijken of er nog mensen onder het puin liggen.'

### Copingstijlen Willem



### Terugkijken en reflecteren

‘Zijn er dingen die je hebt moeten overwinnen in deze tijd?’ vraag ik Willem. ‘Wat ik altijd weer moet overwinnen is mijn neiging om, als iemand in de organisatie een probleem heeft, vanuit ongeduld, irritatie, en de last die ik er zelf van heb, te reageren,’ deelt hij. ‘Sommige mensen kunnen onvoorstelbaar stompzinnige dingen doen in mijn ogen. Dan moet ik echt pas op de plaats maken en mij over die emoties heen zetten. Om vervolgens iets anders te bedenken, waardoor de ander iets gaat doen wat wel goed is voor de organisatie. Als je structureel niet je best doet, dan moet je weg wat mij betreft. Dat is gewoon slecht voor het bedrijf.’

‘Heb jij echt iets gemist in deze tijd?’ vraag ik Willem. ‘Dat “knuffelen” heb ik niet zo gemist,’ vertelt Willem. Ik ben heel fysiek hoor en hou van contact, maar dan graag met de mensen waarmee ik dit wil. Ik hou ook niet van luidruchtige opeenhopingen van mensen. Ik ben meer van de een-op-een contacten en goede gesprekken. De polonaise is gewoon nooit mijn idee van geluk geweest.’

‘Als je terugkijkt op deze periode wat vind jij dan belangrijk?’ vraag ik. ‘Ik denk dat veerkracht een belangrijke leiderschapskwaliteit is’, antwoordt Willem. ‘Als het allemaal wel loopt dan heb je niet zoveel leiderschap nodig. Juist bij ontwrichting komt het erop aan. Dan is het belangrijk dat je mensen helpt om hun kop erbij te houden en niet in paniek te raken. Dan moet je op tijd besluiten wat zin heeft. Je moet je opties kunnen blijven overzien.’

Vervolgens deelt hij dat hij af en toe leedvermaak heeft in deze periode. Geïntrigeerd door deze opmerking, vraag ik aan Willem dit toe te lichten. ‘Er kleeft maatschappelijk succes aan bepaalde vormen van cultuur en entertainment die in mijn ogen niet constructief zijn’, vertelt hij. ‘Denk aan de grote dancefeesten. Sportstadions vol met mensen die allemaal ecstasy nemen en denken dat ze een geweldige belevenis maken. Terwijl ze helemaal niks maken in mijn ogen. Ondertussen verhouden ze zich ook nog tamelijk onverantwoordelijk tot de rest van de wereld. Een aantal is failliet gegaan en dat vind ik eigenlijk wel een goede verandering.’

‘Ik weet niet of ik de “Serres Séparées” in Dubai een goed idee vind’, vervolgt hij zijn reflectie. ‘Ik bedoel, Dubai staat vol met torens die draaien op aardolie. En dat terwijl je daar in een tent zou moeten wonen, en niet in een wolkenkrabber met airconditioning en een ontziltingsinstallatie voor de kust. Maar goed, het Nederlands consulaat is blijven aanhouden, dus we doen dat natuurlijk. Het geeft me dan wel genoeg dat ik kan uitleggen dat zij veganistisch moeten koken. En dat dit voor mij ook met het ontstaan van corona te maken heeft; het eten van dierproducten. Ik vind het fijn dat ik mensen dan een andere manier van kijken kan aanreiken.’

**Als het allemaal wel loopt heb je niet zoveel leiderschap nodig. Juist bij ontwrichting komt het erop aan.**

### Vooruitkijken en dromen

Ik vraag Willem wat hem nu bezighoudt. 'Ik ben aan het nadenken hoe ik mooie, nieuwe projecten vorm kan geven,' vertelt hij. 'Ik ben in de gelukkige omstandigheid dat we altijd met kleine budgetten en bescheiden salarissen hebben gewerkt. We werken met tweedehands spullen en zijn zuinig, waardoor we ook in slechte tijden niet het gevoel hebben dat het slecht gaat. Hierdoor kunnen we heel lang met onze reserves vooruit.'

'En waar droom je van?' vraag ik. Willem vertelt dat hij graag de schoonheid van wetten wil verkennen. 'Veel wetten zijn lelijk, bij elkaar gekliederd door politieke compromissen, maar sommige wetten zijn mooi,' begint hij. 'Tijdens mijn studententijd in Groningen was er een gemeentewet die stelde dat cafés alleen open mochten zijn na 00.00 uur als er livemuziek was. Alle bandjes in Groningen kregen zo geld van de cafébazen, die anders geen bier konden verkopen. Hierdoor was er een levendig en rijk muziekleven in die stad. Dit heb ik altijd als een prachtig voorbeeld van een mooie wet gezien. Klein, met een groot effect. Het liefst wil ik de schoonheid van wetten vieren door een internationale schoonheidswedstrijd voor wetten te organiseren.'

### Afronden en vraag doorgeven

We ronden ons gesprek af met de "vraagstafette" van deze reeks. Van Robert Degenhart van ProRail, heb ik de volgende vraag meegenomen voor Willem:

Hoe ga je om met de blijvende onzekerheid die corona oplevert voor je organisatie en personeel?

'Ik probeer zo snel mogelijk te begrijpen wat er nodig is om te overleven', zegt Willem. 'En dan wil ik daar snel met elkaar mee aan de slag. Het is leuk als je merkt dat het dan werkt. En werkt het niet, dan moet je op tijd stoppen. En iets nieuws proberen, net zolang tot het wel werkt.'

De vraag van Willem voor de volgende leidinggevende is:  
Wat heb je zien gebeuren met het gevoel van zingeving en betrokkenheid in jouw team in deze tijd van regels en maatregelen?

Het antwoord op deze vraag is te lezen in deel 5 uit de reeks dat binnenkort verschijnt.



Instituut Fysieke Veiligheid  
Decanaat Leiderschap & Organisatie  
Postbus 7010  
6801 HA Arnhem  
Kemperbergerweg 783, Arnhem  
www.ifv.nl  
leiderschaporganisatie@ifv.nl