

CULTUUR+ONDERNEMEN

Transcript Podcast Slagkracht

Aflevering #3

Titel: Crisis

Sprekers: [Rinke Vreeke](#) (podcastmaker), [Femke Monaghan-van Wachem](#) (zakelijk directeur De Balie)

Femke: Mensen kennen je nog niet, dus in het begin denken mensen “ja, misschien is ze een beetje een kenau ofzo” en ja en terecht. Als je iets doet wat helemaal niet leuk is voor mensen. Je komt ergens binnen en je moet dat meteen doen, dan denk ik dat mensen al heel snel denken van dat dat is wie je bent.

Rinke: Dit is Slagkracht een podcast van Cultuur+Ondernemen, mijn naam is Rinke Vreeke. In slagkracht hoor je iedere aflevering een persoonlijk verhaal van een zakelijk leider, marketeer of een andere ondernemende professional in de culturele of creatieve sector. Een verhaal over een belangrijk moment in hun carrière. In deze aflevering hoor je het verhaal van Femke Monaghan-van Wachem.

Femke: Ik ben Femke Monaghan-van Wachem en ik werk bij De Balie als zakelijk directeur.

Rinke: De Balie produceert programma's rond de actualiteit van kunst, cultuur, politiek en maatschappij in Amsterdam.

Femke: Ik heb het zelf ook wel eens meegemaakt bij mezelf, dus ik weet gewoon dat je het gevoel hebt dat je leven voorbij is. Mijn wereld brak echt, dus ik brak echt en ik dacht ook dat het nooit goed zou komen.

Rinke: Wat doe je als een crisis je dwingt om te reorganiseren en je moet bezuinigen op de salarissen van collega's die je net hebt leren kennen. Je hoort het in deze aflevering van Slagkracht.

Femke: Ik ben kunstenaar geweest voor bijna tien jaar en toen werkte ik bij Boom Chicago en daar kwam ik eigenlijk achter dat ik, ja allemaal plannen schreef van hoe we daar konden verbeteren. Toen besloot ik om Bedrijfskunde Business Administration te gaan studeren. Toen ben ik bij het Scheepvaartmuseum gaan werken als hoofd Sales. Ja, gewoon hele grote omzetten. Eigenlijk echt het commerciële tak. Ik was er denk ik niet helemaal op mijn plek. Er werkten enorm leuke mensen, maar ik miste heel erg de creatieve mensen. Ik had mij niet zo goed beseft dat dat eigenlijk wel mijn inspiratiebron is en was. En toen ben ik verder gaan kijken en ik kreeg eigenlijk van een nicht de functie bij Comedy Train Toomler opgestuurd.

Het was ontzettend inspirerend om met comedians te werken. Dat zijn, ja, net als kunstenaars, ontzettend creatieve geesten, heel erg anarchistisch. En zij zijn dus enorm goed om een gesprek aan te gaan en met een paar vragen eigenlijk te weten hoe jouw partner is

CULTUUR+ONDERNEMEN

en wat voor een gezin je zit zonder dat je het bijna doorhebt. En sommige comedians deden dat wel, die ondervroegen mij dan en dan na een uur zei ze “je bent met zo'n soort man getrouwd, dit is de manier hoe je opvoedt.” En dat ik altijd echt dacht “*Bastards*, jullie hebben gewoon helemaal geen interesse gehad, jullie wilden gewoon.” Dat vond ik, ja, daar heb ik wel heel veel van geleerd over de psyche van de mens. Omgaan met hele moeilijke persoonlijkheden die superintelligent zijn en manipulatief. Omdat ik het heel goed kan gebruiken, nu eigenlijk. Ja daar, daar kon ik echt dag en nacht werken, zo leuk vond ik het.

Toen ik bij Comedy Train werkte, heb ik dat tot het einde met heel veel plezier gedaan. Maar het laatste half jaar merkte ik dat het dingen veranderen of oppakken mij heel veel moeite gingen kosten. En dan voel ik gewoon aan, ik moet eigenlijk ruimte maken voor iemand anders die dit kan oppakken. Dus ik had toen heel erg het gevoel toen ik binnenkwam dat ik heel veel voor, ja, samen met iedereen die er werkt, uiteraard en de comedians veel voor elkaar heb gekregen. Dingen heb veranderd, hoog groot eigen vermogen neergezet, dingen heb neergezet waarmee ze verder konden. En dat ik de volgende stap om dan: hoe ga je verder als club, dat ik de energie niet kon opbrengen om weer die verandering in te gaan. En ik denk, als je dat aanvoelt dat je dan, als je een goeie directeur bent, moet gaan.

Ik was natuurlijk gewoon aan het kijken, maar ik was niet elke dag op zoek of zo, want ik had het prima naar mijn zin bij Comedy Train. Ja, ik wist eigenlijk in een gesprek hier die ik had al heel snel. Als je ziet wat De Balie doet, dan heb je echt het gevoel dat je bijdraagt aan iets goeds iets cultureels. Alle programmeringen wordt zelf gemaakt, de maker zit in-huis en dat betekent dat je heel veel in aanraking komt met de inhoudelijke tak. Ik kan gewoon enorm goed omgaan met creatieve geesten. Daar voel ik me thuis. Ik begon hier in februari 2020. Toen ik binnenkwam, heb ik vooral heel veel geobserveerd, heel veel geschreven. Je moet ook niet veel schrijven, want dat lees je niet terug, maar schrijven betekent eigenlijk onthouden. Dus als je iets opschrijft dan maak je een soort *mental note*.

Als je bijvoorbeeld bij een vergadering zit en het valt je op dat mensen drie keer over hetzelfde opmerken dat je dat opschrijft. Waarom wordt dit, komt dit elk keer terug? Is dat slim? Of in de horeca: wordt je begroet of niet? Bij programma's kijken: hoe ziet de zaal eruit? Hoe gaan mensen met elkaar om? Je merkt heel erg of mensen op eilanden werken of juist heel erg samenwerken. Dus dat observeer je. Wat wordt er tegen elkaar gezegd, waar gaan de onderwerpen over? Wat voor type mensen werken hier eigenlijk? Cijfermatig ga je meteen kijken wat zijn de marges hier? Waarom zijn de marges zoals ze zijn? En niet zozeer als je bijvoorbeeld te lage marge hebt dat je denkt het is veel te laag? Nee, dan kijken ook he, wat voor een horecabedrijf is het? Zijn er piekuren daluren, hoelang zijn de diensten? Nou, dat kan echt tot in detail kan je. Wat is de inkoop wat is de verkoopprijs daar kan je naar kijken. Ik begreep in het begin helemaal niet financieel alles wat er was, want dat zou je denken. Je bent financieel directeur ja, en daar proberen er niet van te schrikken. En dan ook kijken is het veel te complex misschien of?

CULTUUR+ONDERNEMEN

Ja, Yoeri Albrecht zat hier al en ik, ja, we hadden eigenlijk heel goed contact, heel snel, omdat ik heel veel vragen kon stellen. En als ik ergens niet uitkwam, dan had ik iemand om vragen te stellen waardoor ik niet moest gaan zoeken naar het antwoord. Want je wil vaak niet mensen lastig vallen met, je doet het zo en waarom? Dat wil je pas op een later moment. Eerst wil je gewoon wil je niet beoordelen. Je wil ook niet het gevoel, dat mensen het gevoel hebben dat je dingen beoordeelt. Dus het is heel fijn om te kunnen observeren en dat er iemand is waarvan je denkt. Goh, heb jij enig idee waarom we het zo doen? En soms is het antwoord: ja, dat weet ik eigenlijk ook niet en dan heb je het antwoord al.

Bij mijn vorige werk moest ik echt wat veranderen en dat duurt een half jaar, tot een jaar voordat ik daaraan begin. Je moet namelijk ook banden bouwen. Dus het is heel belangrijk om relaties te bouwen met al je medewerkers, met al je collega's voordat je eigenlijk dingen zou kunnen veranderen of wil veranderen. Je moet mensen en meekrijgen maar je moet ook luisteren. Wat willen mensen? Als je nieuw bent, zien zij zelf wel waar de uitdagingen liggen. En ik denk dat als je als nieuwe directeur dat je daar echt wat aan kan doen en daar goed naar luisteren. En ik denk dat je daar heel erg de tijd voor moet nemen, ook om vertrouwen te winnen en het samen te doen. In plaats van dat jij een soort van de kar gaat trekken, want dan ben je gewoon best wel *top-down* bezig. En ik denk dat dat tegenwoordig niet meer werkt, maar in de culturele sector werkt *top-down* leidinggeven helemaal niet. Het is wel het makkelijkste maar het werkt gewoon niet.

En eigenlijk, ja, het was eigenlijk van de één op de andere dag. Dus ik kwam eigenlijk binnen, had een beetje rondgekeken en gesnuffeld. En toen gingen we bijna op lockdown en toen waren we dicht. Dat was heel raar eigenlijk dat we opeens dicht moesten. Ja, dus dan weet je eigenlijk niet wat er aan de hand is. En ja, mensen zijn best wel in paniek en maken zich zorgen. En tegelijkertijd zijn we ook nuchtere Hollanders en denken ook meteen: ja, we zijn nu, we gaan nu wel dicht, maar we gaan vast weer snel open. Ik denk dat Yoeri en ik al heel snel door hadden, oké, dit gaat langer duren. Maar ik denk dat het zo twee weken duurt voordat dat inzinkt bij iedereen.

Ja, ik had wel heel snel door dat wij, want ik denk dat we dit echt samen hebben gedaan Yoeri en ik pijnlijke besluiten moesten nemen wellicht en moesten kijken wat gaan we hiermee doen? Hoe gaan we het aanpakken? Dus ik heb echt wel een paar dagen nodig gehad voor mezelf. Oké er zijn heel veel wegen die kan bewandelen om dit aan te pakken. Je kan gewoon dichtgaan iedereen aanhouden en soort van risico nemen dat je in elkaar stort. Of je kan kijken van nou, hoe kan ik, stel dat ik zo lang dicht ben, hoe lang hou ik het vol? Hoe lang kan ik dicht? Dus je bent als een gek scenario's aan het bedenken financieel. En dan moet je als organisatie, sta je eigenlijk voor het voldongen feit. Ga ik bezuinigen of neem ik het risico dat het iedereen z'n baan kan kosten en dat we het niet redden. Want je cashflow is een enorm groot probleem en dat betekent dat je genoeg geld binnenkrijgt om je rekeningen te betalen. Of ga ik wachten tot de steunhulp komt die uiteindelijk heel goed was.

CULTUUR+ONDERNEMEN

Ik ben toch wel iemand die dan voor veiligheid kiest. Die denkt, we moeten in ieder geval de meeste mensen een baan kunnen bieden en baanzekerheid geven dan dat we het risico nemen dat straks iedereen z'n baan kwijt is. Ik was denk ik heel snel in de modus was dat ik wist, en dat is echt omdat ik bij mijn vorige werk heb meegemaakt en ook daarvoor bij Scheepvaartmuseum. Je kan enorm goed bezuinigen op korte termijn door gewoon te kijken, waar liggen de grootste kosten? En ik denk in de crisis wat het belangrijkste is. Je stopt alles wat niet hoofdzakelijk nodig is. En dat hebben we ook eigenlijk na een week al meteen iedereen, zeg maar met elkaar, heb ik iedereen gezegd: alles moet stoppen. En dat gaat van abonnementen van kranten tot de aankoop die je had gedaan voor nieuw servies of wat er, alles wat niet nodig is stop je. En dat is dus heel erg raar in de culturele sector, waar je niet *top-down* wilt werken opeens doe je dat wel. Je werkt topdown, we gaan nu dit doen en je gaat eigenlijk de discussie bijna in het begin nog niet aan.

Ja, kijk het bezuinigen op spullen, uitgaven dat is natuurlijk niet zo moeilijk, want het gaat niet om mensen. Dus dat zijn niet heel ingewikkelde, dat zijn zakelijke gesprekken die zijn wel ingewikkeld. Maar ja, dat contract proberen te veranderen of te verbreken of hoe kom je tot een besluit samen? Hoe kan je onderhandelen? Ja, dat is heel zakelijk, maar het omgaan met mensen en mensen moeten laten gaan of reorganiseren, dat is natuurlijk verschrikkelijk.

Bij De Balie hadden we ruim 100 collega's, dat zijn er nu en iets meer dan 70. Dus dat is een enorm verschil, sowieso nog steeds. Daar zitten veel horecamensen bij en parttimers. Je weet al heel snel, contracten die aflopen, kan ik niet verlengen. Ik heb geen geld wat binnenkomt en ja, onze grootste kostenpost zijn mensen. Dat betekent dat het salaris het hoogste is bij ons. Wij leveren een dienst, bij ons maken mensen wat we maken. Maar dat maakt deze besluiten ook enorm moeilijk, want die heb je mensen nodig. Je weet dat je tijdelijk contracten niet kan verlengen, dat dat niks met de kwaliteit van een mens te maken heeft. Je hebt veel nulurencontracten van mensen die lage, ja, minder salaris hebben binnen de horeca. En je hebt natuurlijk afdelingen waar gewoon geen omzet wordt gedraaid, waarin je mensen moet laten gaan. Ja, dat is gewoon verschrikkelijk, maar daar lig ik wel wakker van.

Wat ik weet uit het verleden zijn meerdere zaken, één is dat, als je weet dat je reorganiseert, of je moet mensen laten gaan en je weet dat dat zich gaat terugverdienen omdat je dan overeind blijft of dat dingen beter worden. Dan weet je dat dat punt op de horizon er is. En je weet dat het drie tot zes maanden afschuwelijk wordt op het werk, dat de sfeer er niet beter van wordt. En dat je mensen echt wat aandoet maar je weet dat je de punt op de horizon, dat je dat moet doen. Dus je moet een pijnlijk besluit maken, wat dan een betere uitkomst uiteindelijk heeft. Tot het feit dat je het moet doen. Ik denk dat je het een beetje verdringt in het begin. Oké, ik als leidinggevende, besef me dat het laten gaan van mensen of afscheid nemen van mensen, dat je daar wakker van ligt, dat dat heel goed is.

CULTUUR+ONDERNEMEN

Dat betekent namelijk dat je het niet makkelijk vindt en dat het pijn doet. Anders zou je echt een ongevoelig leider zijn. Dus ik zie dat als iets positiefs. Op dat moment is het verschrikkelijk. Maar achteraf vind ik dat heel prettig, dat ik het niet leuk vind. En als je het doet, is het niet leuk en er is eigenlijk, er zijn goeie manieren om het te doen, maar tegelijkertijd ook weer niet. Als je het direct zegt, dan willen mensen eigenlijk altijd: ja, maar waarom ben ik niet voorbereid dat het gebeurt? Als je een groep mensen laat gaan, dan zijn er heel veel mensen die zijn: maar waarom zijn we niet daar meegenomen dat dat gaat gebeuren? Dan laat je mensen gewoon heel lang in angst van: ja, wie wordt het dan, word ik het? Dus ik heb niet het idee, ik denk dat de angel eruit halen in één keer beter is. Maar dat op dat moment nog afschuwelijker is.

Dat je dat als leidinggevende heel goed beseft dat het voor iemand heel vervelend is en dat jij de, dat iemand jou als schuldige ziet. Dat moet je heel goed beseffen en dat moet je ook kunnen dragen. En dat moet je ook tegen iemand kunnen zeggen of laten voelen dat dat oké is. En dat je gewoon altijd beseft dat het voor de ander veel erger dan voor jou, want de ander die moet gaan en jij niet. Ik heb het zelf ook wel eens meegemaakt, bij mezelf. Dus ik weet gewoon dat je het gevoel hebt dat je leven voorbij is. Mijn wereld brak echt, dus ik, ik brak echt en ik, ik dacht ook dat het nooit goed zou komen. En achteraf leer je daar ook van dat je anders zou reageren volgende keer. Hoe je daar dan mee omgaat en dat je ook eigenlijk wel merkt en dat is natuurlijk heel moeilijk uit te leggen dat je ook wel weer je weg vindt, of een betere weg. Dat is natuurlijk niet altijd zo, soms is dat wel zo.

Omdat ik bij De Balie zo snel moest bezuinigen en reorganiseren heb je nog niet een band met mensen opgebouwd. In ieder geval een werkrelatie heb je nog niet het vertrouwen gewonnen, dus ik voelde wel dat het meer top-down was dan dat ik zou hebben gehad als ik er al tijd zat. Je hebt, mensen kennen je nog niet, dus in het begin denken mensen: ja, misschien is ze een beetje een kenau ofzo en ja en terecht. Als je iets doet wat helemaal niet leuk is voor mensen, je komt ergens binnen en je moet dat meteen doen, dan denk ik dat mensen al heel snel denken van dat dat is wie je bent. En dat is heel erg jammer dat je niet eerst een relatie bouwt en daarna pijnlijke besluiten moet maken. Dat is veel, dat is makkelijker, dan sta je wat minder in je eentje, denk ik. Of dat gevoel heb je, want dat stond ik natuurlijk niet. Ik. Ik moet eerlijk zeggen dat ik enorm blij ben met de mensen die hier werken. Want er zijn maar echt weinig die mij echt het gevoel hebben gegeven van wat jij doet, kan niet en jij hoort hier niet. Dus ik er zijn heel veel. Ik was echt bijzonder geraakt dat er echt mensen naar mij toe kwamen die zeiden van: "ja, ik heb er wel echt aan moeten denken hoe moeilijk dit voor jou moet zijn". Ja, dat heb ik echt nog nooit meegemaakt. Dus ik moet wel zeggen dat ik bij De Balie enorm verrast ben door de betrokkenheid en de liefde die ik ook heb ontvangen. Dus dat, en dat heeft mij heel veel goed gedaan. Dat is wel echt de reden waarom ik hier ook met heel veel liefde werk.

CULTUUR+ONDERNEMEN

Ik als zakelijk directeur gedij enorm goed bij hoge druk. Ik ben me wel erg bewust, het is niet de kik waarvan ik denk oh, dat moet nog meer. Het moet wel een doel hebben. Dus als het geen doel heeft, heeft de kik ook weinig zin. Dus ik denk dat ik wel denk ik, heel goed ben in crisissen. Dus dat als de druk heel hoog is, om dan goed te ageren en het heft in handen te nemen. Dat dat wel een kracht is. En dat was in de crisis heel handig dat ik dat kan.

Ik kom van een commerciële organisatie, ondanks dat het in de cultuursector is, is Comedy Train cultuur, maar van een commerciële kant. Dat betekent dat ze geen subsidie krijgen, daar ook heel bewust voor kiezen om geen subsidie te willen. En ik natuurlijk nu in organisatie zit, waar er wel subsidies zijn. En ik ben er achter gekomen dat in die crisis dat het voor culturele organisaties heel ingewikkeld is. Het systeem is zo dat als je subsidie ontvangt en een stichting bent, moet je natuurlijk op nul euro begroten. Dat betekent dat, je laat je plannen zien voor de komende vier jaar en alles wat er binnenkomt moet ook uitgegeven worden, als je begroot. Je mag wel degelijk wat winst maken, maar dat mag je niet begroten. Ook is de regel er dat je maar eigen, weinig weerstandsvermogen mag hebben. Dus je mag zeg maar, maar weinig een potje opbouwen voor de niet financiële mensen een potje opbouwen als soort buffer. En dat is wel echt gebleken dat dat een groot probleem is. Als er een crisis is of als er te iets tegenvalt als je maar weinig subsidie krijgt. Zoals wij nu ongeveer 18 procent, dan betekent het, als er een crisis komt, dat je het gewoon niet lang volhoudt. Want je weerstandsvermogen mag gewoon maar een bepaald percentage zijn. En ik ben nu heel erg gaan uitzoeken ja, dat is natuurlijk ook, denk ik, Nederland, alle regeltjes en kleine lettertjes. Dus we zijn nu aan het uitrekenen hoeveel mag het zijn, dus hoeveel mogen wij nog groeien? En waar kunnen we naartoe? En dan denk ik ook, als het stel dat het heel goed gaat en je maakt meer winst en je moet een deel terugbetalen nou, dan moet je maar een deel terug betalen. Dan betaal je dat terug en dan kan je toch een beetje weerstandsvermogen. Dus daar zijn we wel degelijk hard mee bezig, omdat dat voor het voortbestaan van de organisatie heel belangrijk is. Als er weer een crisis komt, moet je toch overleven.

Rinke: Slagkracht is een podcastreeks van [Cultuur+Ondernemen](#). De reeks is onderdeel van het ontwikkelprogramma Slagkracht. Waar je als zakelijk verantwoordelijke handvatten krijgt aangereikt om je te professionaliseren, binnen de zakelijke kant van de culturele en creatieve sector. Volg Slagkracht in je favoriete podcast-app. Blijf op de hoogte van nieuwe afleveringen en kijk voor meer informatie over het programma op [Cultuur-Ondernemen.nl/slagkracht](#).

Concept, productie, interview en edit zijn van mij, Rinke Vreeke. De muziek is van Blue Dot Sessions. De mixage en master zijn gedaan door Bas van Win en Jeroen Jaspers van Nozem Audio. Met dank aan Karen de Meester, Sanne Wiltink en Coen Balkestein.