

The show must go on

Een 'casestudy' naar de invloed van samenwerking & communicatie op de ervaren werkdruk in het theater



Figuur 1 Scène uit de succesvolle voorstelling Amadeus (2019) van Het Nationale Theater. Foto: Joris van Bennekom

26-8-2019

Lotte van den Heuvel | 4248228

Organisaties, verandering en management

Leerkring Organisaties in Beweging

Universiteit Utrecht

Eerste lezer | Kim Loyens

Tweede lezer | Arnold Wilts

Stagebegeleider | Joost de Kleine Beek

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'The show must go on'. Dit onderzoek naar de invloed van samenwerking en communicatie op de ervaren werkdruk binnen het theater, heb ik van februari tot en met juni 2019 uitgevoerd bij Het Nationale Theater in Den Haag. Ik ben dankbaar dat ik met deze masterscriptie mijn persoonlijke interesse in theater en mijn studierichting heb kunnen combineren door bij deze mooie organisatie mijn afstudeeronderzoek voor de master 'Organisaties, Verandering en Management' van de Universiteit Utrecht uit te voeren. Het was een feest om op deze magische plek mijn data te verzamelen. Elke keer als ik langs de theaterzalen en het kostuumatelier naar het HR-kantoor liep, begon ik vrolijk aan mijn dag.

Als eerste wil ik graag mijn scriptiebegeleider Kim Loyens bedanken voor haar begeleiding gedurende dit traject. Door het stellen van de juiste vragen, bleef ik kritisch en gemotiveerd. Zowel in gesprekken als via e-mail wist ze me altijd op de juiste punten te wijzen, zodat ik weer verder kon met schrijven. Haar scherpe blik voor de structuur en grote lijnen van een tekst heeft me goed geholpen op momenten dat ik door alle dwarsverbanden en hoeveelheid aan data het spoor even bijster was. Daarnaast wil ik mijn tweede lezer Arnold Wilts bedanken voor zijn kritische blik op mijn onderzoeksopzet, door zijn feedback kreeg mijn onderzoeksvraag de aanscherping die hij nodig had.

Ook wil ik graag mijn stagebegeleider Joost de Kleine Beek bedanken voor zijn glansrol als 'key informant' in dit onderzoek. Door zijn enthousiasme, waardering voor mijn werk en het vertrouwen dat hij me gaf, motiveerde hij mij steeds weer om het beste uit deze scriptie te halen. Daarnaast gaat mijn dank uit naar alle medewerkers in de organisatie die tijd vrij hebben gemaakt om met mij in gesprek te gaan om dit onderzoek tot een gedragen document te maken. Ik waardeer hun eerlijkheid en open opstelling tijdens de gevoerde gesprekken enorm.

Daarnaast wil ik graag mijn (master)vrienden bedanken voor hun steun, het samen werken in de bibliotheek en het hoogtepunt van deze dagen de welverdiende pauzes. Hun hulp en feedback hebben mijn scriptie naar een hoger plan getild. Ik vind het bijzonder hoe we elkaar hebben kunnen motiveren het beste uit onszelf te halen en hoop dat we dat nog lang blijven doen. Ook gaat mijn dank uit naar mijn vriend, die me altijd steunt en motiveert. Tot slot wil ik in het bijzonder graag mijn ouders bedanken voor hun onvoorwaardelijke support en het vertrouwen in mijn capaciteiten gedurende deze master en mijn studie in het algemeen.

Ik ben trots dat ik deze scriptie heb geschreven bij een organisatie die zo goed is in haar vak en waar de medewerkers zo intrinsiek gemotiveerd zijn voor het product dat ze creëren. Ik hoop dat mijn onderzoek kan bijdragen aan meer rust en samenhang in de organisatie, zodat alle medewerkers nog lang en met plezier het vak kunnen uitoefenen dat ze het liefst doen: theater maken.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Lotte van den Heuvel

Utrecht, 26 augustus 2019

Samenvatting

Twee jaar geleden zijn Het Nationale Toneel, NTJong, de Koninklijke Schouwburg en Theater aan het Spui gefuseerd tot Het Nationale Theater, met als doel alle programma's in onderlinge samenhang te presenteren. Sinds de fusie wordt er door de medewerkers een hoge werkdruk ervaren, die zich uit in langdurig ziekteverzuim door burn-out. Het verzuimpercentage in de organisatie is als gevolg hiervan fors gestegen. In dit kwalitatieve onderzoek is onderzocht in welke mate en hoe de dynamiek in de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen van Het Nationale Theater en de bijbehorende communicatiepatronen van invloed zijn op de ervaren werkdruk. Dit vraagstuk is getracht te beantwoorden aan de hand van diepte-interviews, observaties en documentanalyse. De verworven inzichten uit dit onderzoek kunnen de organisatie helpen om de ervaren werkdruk te reduceren.

Uit de resultaten blijkt dat de dynamiek in de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen en de bijbehorende communicatiepatronen de ervaren werkdruk sterk beïnvloeden. Dit komt doordat de afdelingen elkaar nodig hebben voor realisatie van het eindproduct, maar hun werkprocessen niet op elkaar aansluiten en hun communicatie inefficiënt is, waardoor ze niet de benodigde informatie van elkaar ontvangen.

Het samenwerkingsverband wordt gekenmerkt door een tweedeling: bedenken en uitvoeren ofwel een 'artistic-economic dichotomy' (Tajtakova, 2006). Waarbij de bedenkende afdelingen gevoelsmatig hoger staan dan de uitvoerende afdelingen, waardoor er ongelijke verhouding en 'complementary interactions' bestaan (Fischer, et al., 2007). De verschillen tussen deze afdelingen en het ontbrekende inzicht in elkaars perspectief vormen de basis voor het ontstaan van werkdruk (Cooley, 1994). Het onbegrip en de wrijving tussen de twee takken werkt namelijk door in de sfeer van de organisatie. Hierdoor zijn er onderliggende spanningen, wat resulteert in een ontbrekend teamgevoel en gebrek aan vertrouwen naar elkaar. Deze twee elementen zorgen naast werkdruk, ervoor dat er geen optimale kennisdeling kan plaatsvinden (Xue et al., 2011). Dit in combinatie met het inefficiënte mailcontact, de onduidelijke communicatielijnen, het slecht functionerende locatieoverleg en de ontbrekende feedback zorgt voor het gebrek aan effectieve communicatie binnen het samenwerkingsverband. De gevolgen van de tweedeling en de ontbrekende effectieve communicatie werken vervolgens negatief door in het werkproces van de nieuwe productievormen, omdat de twee takken hier lijnrecht tegenover elkaar komen. De bedenkende afdelingen creëren door onduidelijke kaders lastminute-aanvragen, waardoor de uitvoerende afdelingen in tijdnood komen en werkdruk ervaren. Daarnaast ontbreekt voor veel projecten een leider, waardoor er verwarring bestaat over verantwoordelijkheden. Hierdoor gaan vooral de bedenkende afdelingen de uitvoerende afdelingen onterecht beoordelen en zelfs aansturen. Dat mondt uit in een verdere verhoging van de spanningen, ongelijke verhoudingen en dus ervaren werkdruk (Kalleberg et al., 2009). Tot slot geeft het communiceren met simpelweg de hoeveelheid verschillende afdelingen druk (Kalleberg et al., 2009).

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	6
1.1 Probleembeschrijving.....	6
1.2 Doelstellingen.....	8
1.3 Onderzoeksvraag.....	8
1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	8
1.5 Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader.....	11
2.1 Werkdruk.....	11
2.1.1 Werkdruk algemeen.....	11
2.1.2 Werkdruk binnen de culturele sector	11
2.2 Interdisciplinaire samenwerking en communicatie	13
2.2.1 Artistiek-economische dichotomie.....	13
2.2.2 Interdisciplinaire samenwerking	14
2.2.3 Communicatie binnen (interdisciplinaire) samenwerking	16
2.2.4 Kennisdeling	17
2.3 Werkdruk in teams	18
2.4 Samenvatting.....	19
3. Methode.....	20
3.1 Onderzoeksstrategie	20
3.2 Onderzoeksonwerp.....	20
3.3 Methoden dataverzameling	21
3.3.1 Oriënterende gesprekken.....	21
3.3.2 Observaties.....	21
3.3.3 Semigestructureerde interviews	22
3.3.4 Documentanalyse.....	23
3.4 Dataverwerking en analyse	23
3.5 Kwaliteitsbepaling – Trustworthiness	24
3.6 Rol van de onderzoeker.....	25
4. Resultaten.....	27
4.1 Samenwerking.....	27
4.1.1 Totstandkoming tweedeling: bedenken en uitvoeren	27
4.1.2 Verschil programmeren en produceren.....	29

4.1.3	Onderlinge irritaties tussen bedenken en uitvoeren	30
4.1.4	(On)gelijke verhoudingen	32
4.1.5	Sfeer.....	35
4.1.6	Samenvatting.....	37
4.2	Communicatie	38
4.2.1	Manieren van communiceren	38
4.2.2	Gebrek aan inzicht in elkaars werkzaamheden.....	42
4.2.3	Feedback.....	45
4.2.4	Samenvatting.....	46
5.	Analyse	48
5.1	Ervaren werkdruk door artistieke-economische dichotomie.....	48
5.2	Ervaren werkdruk door onderlinge afhankelijkheid.....	49
5.3	Ervaren werkdruk door interdisciplinaire samenwerking	50
5.4	Ervaren werkdruk door ongelijke verhoudingen.....	50
5.5	Ervaren werkdruk door gebrek aan effectieve communicatie.....	51
6.	Conclusie	53
6.1	Dynamiek in de samenwerking	53
6.2	Communicatiepatronen	56
6.3	Samenhang tussen samenwerking, communicatie en ervaren werkdruk	58
6.4	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	58
7.	Managementaanbevelingen	61
7.1	Ontmoeting	61
7.2	Teamcharter	61
7.3	Projectmatig werken	62
7.4	Openbreken spanningen	63
7.5	Feedbackloop ontwikkelen.....	64
7.6	Nieuwe vorm locatieoverleg	65
7.7	Yesplan discipline	66
7.8	Haalbaarheidstoetsing.....	66
8.	Literatuurlijst	68
	Bijlage 1 – Overzicht dataverzameling (<i>geanonimiseerd</i>)	70
	Bijlage 2 – Topiclist interviews	72
	Bijlage 3 – Codeboom.....	73
	Bijlage 4 – Opdracht ‘Vijf dysfuncties van een team’	74

1. Inleiding

Op 1 januari 2017 zijn Het Nationale Toneel, NTJong, de Koninklijke Schouwburg en Theater aan het Spui gefuseerd tot Het Nationale Theater (HNT), met als doel alle programma's in onderlinge samenhang te presenteren en elkaar te versterken. Sinds de fusie wordt er door de medewerkers een hoge werkdruk ervaren, die zich uit in langdurig ziekteverzuim door burn-out. Het verzuimpercentage in de organisatie is als gevolg hiervan fors gestegen. In deze scriptie is onderzocht in welke mate en hoe de dynamiek in de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen van Het Nationale Theater en de bijbehorende communicatiepatronen van invloed zijn op deze ervaren werkdruk.

1.1 Probleembeschrijving

Het Nationale Theater is door de fusie het grootste reizende toneelgezelschap van Nederland én de eerste theaterorganisatie in Nederland die het programmeren en produceren van voorstellingen onder één dak samenbrengt (Het Nationale Theater, 2016, p.3). Het Nationale Theater ontketende met deze unieke stap een trend binnen de theatersector: in 2017 fuseerden Ro Theater, Rotterdamse Schouwburg en Productiehuis Rotterdam tot Theater Rotterdam en in 2018 voegden ook Stadsschouwburg Amsterdam en Toneelgroep Amsterdam zich samen tot Internationaal Theater Amsterdam (Wensink, 2018). Deze ontwikkelingen in het Nederlandse theaterbestel werden op de voet gevolgd door de overheid. Zo vroeg de toenmalige minister van OCW in 2016 aan het Fonds Podiumkunsten om onderzoek te doen naar het functioneren van de "nieuwe allianties die samenwerking tussen podia en culturele instellingen stimuleren", met het oog op "de inrichting van het cultuurbeleid en het subsidiestelsel in de periode na 2020" (Wolters & Modderman, 2018, p.3-5). Binnen dit in 2018 gepubliceerde onderzoek dat werd uitgevoerd door adviesbureau Kwink groep (2018), kreeg Het Nationale Theater een prominente rol.

Het Nationale Theater wordt bestuurd door de driekoppige directie bestaande uit een directeur zakelijk, een directeur theater en een artistiek leider. Zij geven dagelijks leiding aan ongeveer 150 medewerkers, die werkzaam zijn op vier verschillende locaties: Koninklijke Schouwburg, Theater aan het Spui, Zaal 3 en HNT's Studio's (Het Nationale Theater, 2019). De organisatie heeft als missie om Het Nationale Theater te laten fungeren als een gemeenschapshuis voor Nederland en in het bijzonder de stad Den Haag, waarin "ontmoeting, kunstbeleving en debat" centraal staan (Het Nationale Theater, 2016, p.3).

"Het Nationale Theater is het nationale podium en is er in de eerste plaats voor het publiek. Het is vastbesloten het beste toneel te maken, de beste voorstellingen te programmeren en te presenteren en dat te delen met zoveel mogelijk mensen. Thuis in Den Haag en reizend door het land is het de plek waar toneelverhalen worden verteld die nu in dit land urgent zijn en vormt het een nieuw platform voor het nationale gesprek" (Het Nationale Theater, 2016, p.3).

Naast deze nieuwe missie, bracht de samensmelting tot Het Nationale Theater ook grootschalige veranderingen met zich mee voor de interne organisatieprocessen zoals bleek uit de verkennende gesprekken. Zo werd het theater ten eerste vier keer zo groot, waardoor de oorspronkelijke korte lijntjes tussen afdelingen verloren gingen en er op een andere manier gewerkt moest worden. Daarnaast maakte de fusie allerlei gevoelens los bij de medewerkers, omdat zij van hun oude vertrouwde werkgever gingen naar een nieuwe grote organisatie (Persoonlijke communicatie, 2019). Bij het analyseren van dergelijk proces is het dan ook belangrijk om in acht te nemen dat elke medewerker een organisatieverandering, zoals een fusie, beleeft op zijn of haar eigen manier met bijbehorende emoties: "Different individuals, because the change will affect them differently, will progress through the different stages at different rates and in different ways" (Hodges, 2016, p.83).

Verder heeft de directie om weerstand te voorkomen, ervoor gekozen om alle medewerkers werkzaam bij de fusiepartijen een plek in de nieuwe organisatie te geven. Het samenvoegen van de medewerkers heeft tot gevolg gehad dat er afdelingen zijn ontstaan met intern grote cultuurverschillen (Persoonlijke communicatie, 2019). Na het samengaan van verschillende partijen, krijgen medewerkers in hun leefwereld te maken met verschillende botsende culturen. Het is belangrijk dat de top van een organisatie deze verschillen in kaart brengt en vervolgens de medewerkers begeleidt bij het creëren van een gezamenlijke nieuwe cultuur. Dit proces bestaat uit eerst het identificeren van deze nieuwe cultuur en vervolgens het actief integreren hiervan (Hodges, 2016, p.270).

Het in kaart brengen van de verschillen en het ontwikkelen van een nieuwe cultuur, is net na de fusie uitgevoerd door de werkgroep Cultuur (2017) waarin medewerkers van de verschillende organisaties zitting hadden. Deze werkgroep is gedurende het fusietraject actief geweest om een zogenaamde Cultuur Code (2017) op te stellen voor de nieuwe organisatie Het Nationale Theater. Het tweede deel van het proces, integreren van de nieuwe cultuur, is daarentegen niet zichtbaar doorgezet. Tijdens de oriënterende gesprekken die ik met diverse medewerkers van Het Nationale Theater heb gevoerd, werden de cultuurverschillen dan ook nog expliciet genoemd (Persoonlijke communicatie, 2019). Deze verschillen vinden logischerwijs hun oorsprong in de oude organisaties. De cultuurverschillen zorgden volgens medewerkers in de dagelijkse samenwerking voor botsende omgangsvormen, werkwijzen en focus binnen werkzaamheden. Nu, twee jaar na de fusie, merken zij dat de botsingen gestaag afnemen en er langzaam een nieuwe gezamenlijke cultuur ontstaat (Persoonlijke communicatie, 2019).

Ondanks het feit er inmiddels langzaam een gezamenlijke cultuur ontstaat in de organisatie en de invloed van de botsende culturen hierdoor afneemt, verlopen de werkprocessen in de organisatie nog steeds niet soepel. Zo wordt er door de medewerkers een hoge werkdruk ervaren, die zich uit in langdurig ziekteverzuim door burn-out (Persoonlijke communicatie, 2019). In 2018 was het gemiddelde verzuimpercentage 6,57% in de organisatie en de eerste drie maanden van 2019 is dit verder gestegen naar een gemiddelde van 8,29%. Dit is een forse stijging in relatie tot het gemiddelde verzuimpercentage van 2017, dat was namelijk 4,23% (HNT, 2019). Doordat verschillende afdelingen geconfronteerd worden of werden met deze uitval, neemt de werkdruk voor de andere werknemers verder toe. Daarnaast geven alle medewerkers die ik heb gesproken tijdens de verkennende gesprekken aan een hoge werkdruk te ervaren, waarvan zij hopen dat die binnenkort afneemt, omdat deze situatie niet vol te houden is voor hen op de lange termijn. Werkdruk is op dit moment dan ook een belangrijk thema binnen de organisatie. Het is tevens een lastig thema, omdat er elke dag meerdere voorstellingen en programma's op de agenda staan, die niet kunnen worden uitgesteld.

In de oriënterende gesprekken werd aangegeven dat de nasleep van de fusie het meest zichtbaar is in de samenwerking tussen de verschillende afdelingen. Hierdoor zou volgens de medewerkers de samenwerking wellicht een van de oorzaken kunnen zijn voor de hoge ervaren werkdruk (persoonlijke communicatie, 2019). Doordat er na de samenvoeging veel onduidelijkheid bestond over de nieuwe organisatie en bijbehorende werkprocessen, besloot elke afdeling op zichzelf te focussen. Hierdoor ervaren medewerkers binnen Het Nationale Theater op dit moment een 'eilandjescultuur', met als gevolg dat er onvoldoende wordt samengewerkt en er miscommunicaties zijn tussen verschillende afdelingen. Deze dynamiek komt in de optiek van medewerkers, zoals bleek uit de verkennende gesprekken, het sterkst tot uiting bij de specifieke samenwerking tussen enerzijds de 'bedenkende' (Programming & Programma's, Educatie, Productie) en anderzijds de 'uitvoerende' afdelingen (Productie, Techniek, Horeca & Publiekservices).

De verschillende aard en focus van de twee type afdelingen in combinatie met de sterke oriëntatie op de eigen teams zorgen volgens medewerkers voor miscommunicatie. Hierdoor kunnen de werkzaamheden minder effectief worden uitgevoerd, waardoor zij vermoedelijk een hoge werkdruk

ervaren. Het is jammer dat de samenwerking tussen deze twee type afdelingen niet soepel verloopt, aangezien de afdelingen elkaar nodig hebben voor een goede realisatie van het creatieve eindproduct en elkaar tevens kunnen versterken. Deze dynamiek tussen ‘bedenkende’ en ‘uitvoerende’ afdelingen is deels inherent aan het vakgebied van de podiumkunsten en ook zichtbaar bij andere culturele instellingen (Lindgren & Packendorff, 2007, p.355). Desondanks valt er bij Het Nationale Theater wel degelijk nog winst te behalen in de samenwerking en het maken van de juiste vertaalslag van idee naar uitvoering, doordat er als gevolg van de fusie meer aan ten grondslag ligt dan ‘slechts’ de flow van het vak.

1.2 Doelstellingen

De praktische doelstelling voor dit onderzoek is om enerzijds inzicht te bieden in de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen en in kaart te brengen in welke mate en hoe deze samenwerking de ervaren werkdruk beïnvloedt. De verworven inzichten worden overgedragen aan de organisatie, zodat zij hiermee aan de slag kan om de huidige samenwerkingsprocessen te verbeteren, met als beoogt resultaat dat de werkdruk afneemt. Anderzijds hoop ik met mijn onderzoek inzichtelijk te maken waar de communicatieve verbindingen tussen de verschillende type afdelingen ontbreken, hoe de ruis in communicatie ontstaat en in welke mate en hoe deze communicatie de ervaren werkdruk beïnvloedt. Zodat de organisatie met deze verkregen kennis de huidige communicatiepatronen kan verbeteren, met wederom als streven om de werkdruk te verminderen.

De intellectuele doelstelling voor dit onderzoek is om de voor de podiumkunsten zo kenmerkende dynamiek tussen bedenken en uitvoeren beter te begrijpen. Daarom heb ik geprobeerd inzicht te krijgen in de redenen voor de slecht functionerende samenwerking en communicatie tussen deze twee type afdelingen binnen Het Nationale Theater. Tevens heb ik gepoogd in kaart te brengen hoe de samenwerkings- en communicatieproblematiek een rol spelen in de ervaren werkdruk. Tot slot heb ik door bovenstaande aandachtsgebieden beter te begrijpen, getracht als context een beeld te schetsen van welke invloed een fusie heeft op een organisatie en haar medewerkers.

1.3 Onderzoeksvraag

Uit bovenstaande probleem- en doelstellingen, vloeit onderstaande onderzoeksvraag voort:

In welke mate en hoe beïnvloeden de dynamiek in de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen van Het Nationale Theater en de bijbehorende communicatiepatronen de ervaren werkdruk?

Deze hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende twee deelvragen:

- 1. Hoe kenmerkt de dynamiek in de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen van Het Nationale Theater zich en hoe beïnvloedt dit de ervaren werkdruk?*
- 2. Welke communicatiepatronen karakteriseren het samenwerkingsverband tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen van Het Nationale Theater en hoe beïnvloedt dit de ervaren werkdruk?*

1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

De bredere maatschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in het feit dat Het Nationale Theater met haar fusie als eerste een belangrijke stap heeft gezet in de verandering van het Nederlandse theaterbestel (Het Nationale Theater, 2016, p.3). Ivo van de Hove, artistiek leider van ITA, sprak deze wens in 2006 al uit in zijn Staat van het Theater, de traditionele openingspeech van het theaterseizoen: „Schouwburgen in de grote steden zouden geleid moeten worden door de huisgezelschappen” (Rijghard, 2018). Het Nationale Theater is de eerste theaterorganisatie die deze

samenwerking daadwerkelijk verwezenlijkt heeft en loopt daardoor voorop in het theaterveld. In het kader van deze voorbeeldfunctie is dit onderzoek maatschappelijk relevant, omdat de bevindingen omtrent samenwerking en communicatie tussen bedenkende en uitvoerende afdelingen in de nasleep van een fusie ook van waarde kunnen zijn voor de theaterorganisaties die later zijn gefuseerd of gaan fuseren. Dat de kennis aangaande fusies in de theaterwereld uniek is, blijkt uit het feit dat Walter Ligthart, voormalig directievoorzitter van Het Nationale Theater, sinds 2018 algemeen directeur is van Theater Rotterdam om de fusie daar verder vorm te geven (Genovesi, 2018). Met voorzichtigheid kan gezegd worden dat Het Nationale Theater in dit onderzoek zo een exemplarisch voorbeeld vormt in de brede categorie van gefuseerde theaterorganisaties in Nederland.

De wetenschappelijke relevantie in dit onderzoek manifesteert zich door samenwerking tussen afdelingen na een fusie in specifiek de theatersector inzichtelijk te maken. Binnen de organisatiewetenschappen zijn de gevolgen van fusies en de manier waarop samengewerkt wordt in organisaties veelbesproken onderwerpen (Cooley, 1994; Dickinson & McIntyre, 1997; Hodges, 2016; Katzenbach & Smith, 2005; Mickan & Rodger, 2000). Ook over de bestaande dichotomie in de culturele sector tussen enerzijds artistiek en anderzijds economie is al (beperkt) geschreven in de literatuur (Beirne & Knight, 2002; Cray, Inglis & Freeman, 2007; Daigle & Rouleau, 2010; Tajtakova, 2006). Op deze wetenschappelijke kennis waarin menselijk gedrag omtrent zojuist aangehaalde organisatieprocessen wordt geduid, is in dit onderzoek voortgebouwd. Op dit moment is er echter nog geen onderzoek gedaan naar de samenwerking tussen bedenkende en uitvoerende afdelingen in zogenaamde interdisciplinaire teams in de culturele sector, laat staan naar specifiek in gefuseerde theaterorganisaties. Dit biedt een onderzoekssetting met unieke contextfactoren, die nog niet eerder is bestudeerd. In dit onderzoek heb ik door de ervaringen van medewerkers van de verschillende type afdelingen de kenmerken van hun onderlinge samenwerking en communicatie blootgelegd. Nu is er namelijk nog geen inzicht in de karakteristieken van dergelijke samenwerking, met als gevolg dat er niet strategisch op ingespeeld kan worden door de medewerkers zelf of de directie. Doordat ik deze inzichten tegen de bestaande literatuur over effectieve samenwerking en communicatie heb gehouden, kan gekeken worden hoe de tegenstrijdigheden van de artistieke-economische dichotomie in overeenstemming kunnen worden gebracht. Tevens heb ik in kaart gebracht wat de invloed van de samenwerking en communicatie is op de ervaren werkdruk, in het huidige wetenschappelijke debat is over dit verband namelijk nog maar beperkt literatuur verschenen. Aan de opvulling van deze lacune heb ik een begin gemaakt met behulp van de inzichten en kennis die dit onderzoek heeft voortgebracht.

1.5 Leeswijzer

Nu het onderwerp en de context van het vraagstuk zijn toegelicht, wordt in de rest van het stuk ingegaan op de realisatie van het onderzoek. Het onderzoek is als volgt opgebouwd: eerst komt in hoofdstuk twee, het theoretisch kader aan bod. Hier wordt ingegaan op het wetenschappelijke debat rondom het vraagstuk, aan de hand van de literatuur over werkdruk, de culturele sector, interdisciplinaire samenwerking en de rol die communicatie daarin speelt. Daarna wordt in hoofdstuk drie de gehanteerde methodologie van het onderzoek uiteengezet. Hier worden de onderzoeksstrategie, het onderzoeksontwerp, de dataverzameling, de dataverwerking en analyse, de kwaliteitsbepaling en de rol van de onderzoeker in dit onderzoek beschreven. Vervolgens worden in hoofdstuk vier de verworven resultaten uit de dataverzameling besproken. De twee hoofdthema's, samenwerking en communicatie, worden hierin beide in verband gebracht met de ervaren werkdruk. Vervolgens worden in hoofdstuk vijf de empirische bevindingen geanalyseerd en verklaard aan de hand van de wetenschappelijke literatuur uit het theoretisch kader. Hierna geef ik in hoofdstuk zes, antwoord op de hoofd- en deelvragen in de vorm van een conclusie en formuleer ik aanbevelingen

voor vervolgonderzoek. Tot slot geef ik in het laatste hoofdstuk, managementaanbevelingen voor verbetering van de organisatie op basis van de uitkomsten van het onderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt de huidige stand van zaken omtrent het onderzoeksonderwerp in kaart gebracht, zodat deze kennis kan fungeren als theoretische lens op de te genereren data. Eerst wordt in 2.1 het concept werkdruk gedefinieerd, waarna wordt ingegaan op werkdruk voortkomend uit specifiek het werken in de culturele sector. Daarna wordt in paragraaf 2.2 beschreven dat het werken in een theater wordt gekenmerkt door een artistieke-economische dichotomie. Vervolgens worden beknopt de karakteristieken van een interdisciplinaire samenwerking geschetst en de rol die communicatie hierin speelt. De werkdruk binnen Het Nationale Theater kent namelijk verschillende oorzaken, waarvan in dit onderzoek de werkdruk voortkomend uit de interdisciplinaire samenwerking en de bijbehorende communicatie wordt belicht. In paragraaf 2.3 wordt ingegaan op deze werkdruk voortkomend uit het werken in een interdisciplinair teamverband. Tot slot wordt in 2.4 een korte samenvatting gegeven van de verworven inzichten uit het theoretisch kader.

2.1 Werkdruk

2.1.1 Werkdruk algemeen

Het concept werkdruk kent in het wetenschappelijke debat en in beleidsdocumenten verschillende definities. Wiezer et al. (2012) hebben het begrip gedefinieerd op een manier die zowel aansluit bij de wetenschappelijke als de beleidscontext. Zij hanteren de volgende definitie voor werkdruk: “een situatie waarin er geen evenwicht bestaat tussen de eisen die het werk stelt en de mogelijkheden die de werksituatie biedt om hieraan tegemoet te komen” (Wiezer et al., 2012, p.21). Op het moment dat een werknemer langdurig aan een dergelijke situatie wordt blootgesteld, resulteert dit in werkstress. Werkstress is van invloed op de gezondheid van de werknemer en kan zich zowel fysiek als mentaal uiten (Wiezer et al., 2012). Binnen de algemene definitie van werkdruk wordt nog een onderscheid gemaakt tussen objectieve en subjectieve werkdruk. Objectieve werkdruk wordt vastgesteld aan de hand van bijvoorbeeld het aantal gewerkte uren, de hoeveelheid opgeleverde producten of de uitgevoerde handelingen door de medewerker. Bij subjectieve werkdruk staat daarentegen de persoonlijke beleving van de werknemer centraal. Het gaat hierbij enerzijds om de mentale reactie, zoals gedachten en gevoelens en anderzijds om de fysieke reactie, zoals bijvoorbeeld hoofdpijn of vermoeidheid die de werknemer ervaart (Schaufeli, 2007). Dit kwalitatieve onderzoek richt zich op de subjectieve werkdruk van de medewerkers van Het Nationale Theater. Door middel van de interviews zal hun persoonlijke beleving van de werkdruk worden bevraagd en daarom wordt er in dit onderzoek gesproken over ‘ervaren’ werkdruk.

2.1.2 Werkdruk binnen de culturele sector

Door recente ontwikkelingen binnen de culturele sector zoals afnemende subsidies, groeiende concurrentie en een steeds kritischer publiek is de druk voor culturele instellingen om een meer commerciële inslag te hanteren de laatste jaren steeds groter geworden (Beirne & Knight, 2002, p.75; Cray, Inglis & Freeman, 2007, p.296; Tajtakova, 2006, p.366). Met het volgende gevolg: “Becoming “properly” organized and managed is clearly a major issue in these days of demonstrating value and the effective use of resources, certainly for publicly funded arts organizations” (Beirne & Knight, 2002, p.75). Er zijn echter weinig publicaties verschenen over hoe management met het oog op verdere commercialisering in culturele organisaties moet worden vormgegeven (Cray et al., 2007, p.297). Dit zorgt voor problemen, omdat de richting die een culturele organisatie opgaat, namelijk van grote invloed is op de medewerkers van de instelling. Dit komt volgens Beirne en Knight (2002) doordat de waarde van het werk in de culturele sector ligt in de betrokkenheid bij en de passie voor het eindproduct van de medewerkers. Deze medewerkers kunnen hun werk daardoor beter uitvoeren als ze voldoende ruimte en verantwoordelijkheid over hun eigen werkproces krijgen (p.76-77). Vanuit de betrokkenheid voor hun werk, is het van belang dat medewerkers zowel invloed hebben op de manier

waarop hun werk moet worden uitgevoerd als op de resultaten van hun werkproces. De druk om te commercialiseren binnen de culturele sector, wordt vanuit deze redenering dus logischerwijs ook gevoeld door de medewerkers, omdat hun werkzaamheden er door veranderen. Dit kan van grote invloed zijn op de door hen ervaren werkdruk (Beirne & Knight, 2002, p.78). Ook kan werkdruk ervaren worden door onduidelijke regels en (aan)vragen die men krijgt opgelegd vanuit de directie met het oog op verdere commercialisering (Lindgren & Packendorff, 2007, p.359).

Een andere oorzaak voor de ervaren werkdruk binnen het theater ligt bij de grote liefde voor het vak die het personeel doorgaans deelt; het is voor hen meer dan werk. Deze passie komt voort uit verschillende redenen zoals een gedeelde visie met de artistieke directie, de missie voor cultuur als een belangrijke pijler in de samenleving en verbondenheid met de sociale en politieke waarden van de organisatie (Beirne & Knight, 2002, p.80-83). Deze gedeelde affiniteit met het vakgebied zorgt ervoor dat de informele sfeer een prominente rol speelt in de organisatiecultuur: "The positive outlook of staff seemed to bind many of them together in informal communities of practice that supported organizational functioning, especially in difficult situations or where formal systems were found wanting" (Beirne & Knight, 2002, p.84). Deze informele netwerken dragen op die manier bij aan het effectief functioneren van de organisatie. Ze zorgen er enerzijds voor dat alle taken op tijd worden uitgevoerd en anderzijds voor een gevoel van collectieve identiteit dat bijdraagt aan de motivatie (Beirne & Knight, 2002, p.78&83). Een sterk informeel netwerk in de organisatie, kent echter ook een keerzijde. Als afspraken en relaties vooral in de informele sfeer tot stand komen, bijvoorbeeld 's avonds na een voorstelling in de bar, bestaat het gevaar dat medewerkers die zich minder in deze informele sfeer begeven, uitgesloten worden en door deze buitensluiting een hogere werkdruk ervaren. Het is daarom van belang dat er een evenwicht bestaat tussen de formele en informele sfeer, zodat volledige en actieve deelname van alle medewerkers gewaarborgd wordt (Beirne & Knight, 2002, p.84).

Een andere manier waarop het tomeloze enthousiasme en liefde voor het vak contraproductief kan werken, is doordat mensen zich vanuit hun betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel voor een lange tijd te hard inzetten. Dan raken hun reserves op en gaan ze hun eigen grenzen voorbij: "Judging by the available evidence, the most pressing danger is employee "burn-out" as overworked staff deal with escalating tensions, shrinking or frozen salaries and limited recognition" (Beirne & Knight, 2002, p.85). Naast werkdruk voortkomend uit passie voor het vak, hebben oplopende spanningen onder medewerkers die zich onder andere uiten tijdens vergaderingen ook een grote invloed op de ervaren werkdruk (Beirne & Knight, 2002, p.85). Deze stress komt voort uit het feit dat je tijdens "project-based organizing" ofwel projectgericht werken, te maken hebt met hecht teamwerk. Hierdoor ben je sterk van elkaar afhankelijk, met als gevolg dat als dit niet goed verloopt, er werkdruk ontstaat (Lindgren & Packendorff, 2007, p.354&359).

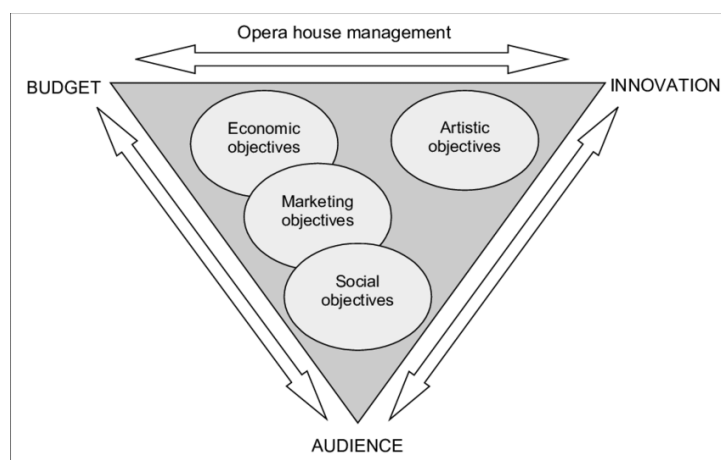
Een ander gevolg van projectgericht werken is dat het grootste deel van de culturele activiteiten tijdelijk van aard zijn. Zo worden de producties en voorstellingen in een theater voor de organisatie gezien als een project (Lindgren & Packendorff, 2007, p.355). Doordat theaters betrokken zijn bij zowel de productie als verspreiding van de artistieke creaties, lopen er gedurende zo'n project verschillende processen naast elkaar, waaronder bijvoorbeeld het repetitieproces door acteurs, maar ook de marketing rondom een voorstelling (Daigle & Rouleau, 2010, p.13). Al deze werkzaamheden moeten afgerond zijn voor de première, deze avond geldt namelijk altijd als een "absolute, fixed and undisputable deadline" (Lindgren & Packendorff, 2007, p.355). Deze harde deadlines zorgen ervoor dat de flow van het theater gekarakteriseerd wordt door pieken en dalen. In de laatste weken voor de première van een voorstelling, ligt de druk hoog om alles op tijd af te krijgen (Lindgren & Packendorff, 2007, p.361).

Eerder onderzoek kwam tot deze vaststellingen over ervaren werkdruk in specifiek de culturele sector, in dit onderzoek zal worden nagegaan of deze (context)factoren ook van invloed zijn op de ervaren werkdruk bij Het Nationale Theater.

2.2 Interdisciplinaire samenwerking en communicatie

2.2.1 Artistiek-economische dichotomie

Doordat er binnen het theater zoveel uiteenlopende processen naast elkaar bestaan, moet het theater presteren op vier verschillende vlakken: economisch, marketing, sociaal en het belangrijkste: artistiek. Voor dit onderzoek zijn met name de economische en artistieke doelstelling relevant, gezien de type afdelingen die in dit onderzoek centraal staan. De economische doelstelling houdt verband met de financiële administratie en sponsoring. Artistiek draait daarentegen om het maken van beslissingen rondom het hoofdproduct van het theater ofwel het programma. Deze doelstellingen kunnen schematisch worden weergegeven, waarin ze in relatie staan tot de drie uitgangspunten voor het management van de theaterorganisatie. Zie figuur 2 (Tajtakova, 2006, p.369).



Figuur 2 Framework voor de strategie van een culturele instelling

Het eerste uitgangspunt is het meest van invloed op de economische doelstelling, namelijk een stabiel *budget*. Het tweede uitgangspunt artistieke *innovatie*, houdt verband met de artistieke doelstelling (Tajtakova, 2006, p.368). Een belangrijke kanttekening hierbij is dat de uitgangspunten in relatie tot elkaar staan en met elkaar conflicteren. Met als gevolg dat als aan een van deze uitgangspunten prioriteit wordt toegekend, dit ten koste zal gaan van de andere twee. Ook binnen de vier doelstellingen bestaan conflicterende verbanden. Zo staat de artistieke doelstelling haaks op de economische doelstelling, wederom het conflict voor dit onderzoek (Tajtakova, 2006, p.369). Bovenstaande tegenstrijdigheden uiteten zich ook in ideologische conflicten tussen “artistic and managerial norm systems” (Lindgren & Packendorff, 2007, p.355). Dit komt voort uit de spanning tussen artistiek oordeel en organisatie efficiëntie (Cray et al., 2007, p.296).

Zoals uit bovenstaande tekst en figuur 2 blijken, staan de artistieke doelstellingen lijnrecht tegenover de economische doelstellingen binnen een theater. Dit spanningsveld wordt door Tajtakova (2006) bestempeld als de “artistic-economic dichotomy” (p.366) en wordt gezien als inherent aan het vakgebied: “Because art and management are grounded in historically contradictory, not to say conflicting, values, this duality contributes to the ideological tensions that are intrinsic to arts organizations” (Daigle & Rouleau, 2010, p.13). Waar binnen de artistieke invalshoek de nadruk ligt op uniciteit, verbeelding, sensitiviteit, autonomie en creativiteit, wordt de economische ofwel rationele management invalshoek daarentegen geassocieerd met routinematig, meetbaar, regelmaat en overzicht (Daigle & Rouleau, 2010, p.13).

Binnen de meeste theaters wordt de dichotomie belichaamt door enerzijds een artistiek directeur en anderzijds een zakelijk directeur (Cray et al., 2007, p.298). Dit is ook het geval bij Het Nationale Theater, alleen heet de artistieke directeur hier de 'directeur theater'. Eerstgenoemde heeft als focus "short-term artistic recognition" en laatstgenoemde heeft daartegenover juist de verantwoordelijkheid voor de "financial security and long-term survival of the organization" (Cray et al., 2007, p.299). Voor de medewerkers in een theater kan deze tweedeling in de directie lastig zijn; om onduidelijkheid en onzekerheid te voorkomen, is het van belang dat duidelijk is aan wie over welke onderwerpen gerapporteerd moet worden. Indien hier geen duidelijkheid over bestaat, is de kans groot dat men vanuit intuïtie de artistieke directeur zal volgen (Beirne & Knight, 2002, p.80). Dit is geen vreemde redenering, aangezien de organisatie uiteindelijk hun succes ontleent aan het artistieke eindproduct (Tajtakova, 2006, p.369).

Deze artistieke-economische dichotomie speelt een belangrijke rol in dit onderzoek, omdat in dit onderzoek zal worden nagegaan of dat hij naast in de directie, ook tot uiting komt in de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen. Er zal worden gekeken of de verschillende aard van deze afdelingen door middel van de tegenstrijdige doelstellingen, zorgt voor structurele complexiteit in de samenwerking (Cray et al., 2007, p.297). Het is volgens Daigle en Rouleau (2010) namelijk essentieel dat er een vorm van overeenstemming wordt bereikt tussen de concurrerende waarden van de dichotomie (p.13). Er is echter nog weinig bekend over hoe de overeenstemming tussen de dualiteiten bereikt kan worden (Cray et al., 2007; Daigle & Rouleau, 2010; Tajtakova, 2006).

2.2.2 Interdisciplinaire samenwerking

In dit onderzoek staat de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen van de organisatie centraal. Dit samenwerkingsverband kan daarom gezien worden als een interdisciplinaire samenwerking, vanwege de samenkomst van medewerkers uit verschillende disciplines. Om in de eerste deelvraag te kunnen beoordelen of de samenwerking van invloed is op de ervaren werkdruk, is het eerst van belang meer inzicht te verkrijgen in het concept samenwerking.

Henneman, Lee en Cohen (1995) stellen het volgende over samenwerking: "Collaboration is a complex, sophisticated process. It requires competence, confidence and commitment on the part of all parties. Respect and trust, both for oneself and others, is key to collaboration. As such, patience, nurturance and time are required to build a relationship so that collaboration can occur" (p.108). Uit dit concluderende citaat blijkt de complexiteit van samenwerking, doordat het moet voldoen aan een breed scala aan vereisten. Bij een interdisciplinair samenwerkingsverband wordt het werkproces echter nog complexer, omdat een dergelijk team bestaat uit verschillende type medewerkers. Het uitgangspunt hiervan is dat zij hun uiteenlopende expertise, kennis en vaardigheden met elkaar delen, om zo een hoger gemeenschappelijk doel te bereiken (Nancarrow et al., 2013, p.1). Er is echter weinig literatuur verschenen over de basisprincipes van interdisciplinair samenwerken in het algemeen. Veelal spitst de literatuur zich toe op een interdisciplinaire samenwerking in een bepaalde beroepsgroep gedurende een specifieke activiteit; bijvoorbeeld op een team van verschillende medisch specialisten tijdens een operatie (Nancarrow et al., 2013).

Om de dynamiek die ten grondslag ligt aan de samenwerking tussen de verschillende afdelingen van Het Nationale Theater, inzichtelijk te maken, wordt gebruik gemaakt van het artikel 'Ten principles of good interdisciplinary team work' van Nancarrow et al. (2013). Nancarrow et al. (2013) hebben namelijk in tegenstelling tot veel andere auteurs wel een overzicht gemaakt van de basisprincipes waaraan een goede interdisciplinaire samenwerking los van een specifieke activiteit moet voldoen (p.1). De betrokken onderzoekers hebben aan de hand van een zogenaamd grootschalige 'systematic review' tien principes opgesteld waaraan een goede interdisciplinaire samenwerking moet voldoen. Voor de 'systematic review' die zij hebben uitgevoerd, hebben ze 153 studies, waaronder 11

‘systematic’ reviews over interdisciplinair samenwerken geschreven tussen 1994 en 2009 geanalyseerd. Deze analyse hebben ze vervolgens in verband gebracht met de persoonlijke ervaringen over interdisciplinair samenwerken van 253 medewerkers in elf gezondheidsteams in Engeland (Nancarrow et al., 2013, p.3-4). Op basis van deze zowel kwantitatieve als kwalitatieve data hebben Nancarrow et al. gekeken welke vereisten het vaakst werden genoemd voor een goede interdisciplinaire samenwerking. Met daarbij de kanttekening dat ondanks dat de persoonlijke ervaringen van medewerkers uit de gezondheidszorg zijn, zijn de principes universeel toe te passen, doordat er literatuur is gebruikt afkomstig uit verschillende disciplines als human resource management en organisatiewetenschappen (Nancarrow et al., 2013, p.2). Dit grootschalige onderzoek heeft als resultaat de tien basisprincipes waaraan een goede interdisciplinaire samenwerking moet voldoen opgeleverd. Zie figuur 3 (Nancarrow et al., 2013, p. 9):

Themes	Description
1. Leadership and management	Having a clear leader of the team, with clear direction and management; democratic; shared power; support/supervision; personal development aligned with line management; leader who acts and listens.
2. Communication	Individuals with communication skills; ensuring that there are appropriate systems to promote communication within the team.
3. Personal rewards, training and development	Learning; training and development; training and career development opportunities; incorporates individual rewards and opportunity, morale and motivation.
4. Appropriate resources and procedures	Structures (for example, team meetings, organizational factors, team members working from the same location). Ensuring that appropriate procedures are in place to uphold the vision of the service (for example, communication systems, appropriate referral criteria and so on).
5. Appropriate skill mix	Sufficient/appropriate skills, competencies, practitioner mix, balance of personalities; ability to make the most of other team members' backgrounds; having a full complement of staff, timely replacement/cover for empty or absent posts.
6. Climate	Team culture of trust, valuing contributions, nurturing consensus; need to create an interprofessional atmosphere.
7. Individual characteristics	Knowledge, experience, initiative, knowing strengths and weaknesses, listening skills, reflexive practice; desire to work on the same goals.
8. Clarity of vision	Having a clear set of values that drive the direction of the service and the care provided. Portraying a uniform and consistent external image.
9. Quality and outcomes of care	Patient-centered focus, outcomes and satisfaction, encouraging feedback, capturing and recording evidence of the effectiveness of care and using that as part of a feedback cycle to improve care.
10. Respecting and understanding roles	Sharing power, joint working, autonomy.

Figuur 3 Karakteristieken van een succesvol interdisciplinaire samenwerking

Bovenstaand ‘framework’ duidt de karakteristieken van effectieve interdisciplinaire samenwerking. Hierbij de kanttekening dat punt negen specifiek ingaat op de context van samenwerking in de gezondheidszorg. Dit punt kan voor het object dat in dit onderzoek centraal staat worden toegespitst op theater. Het gaat dan om de kwaliteit die Het Nationale Theater biedt aan haar bezoekers.

Zoals net genoemd bestaat een interdisciplinair team uit medewerkers met verschillende achtergronden. Hierdoor hebben ze verschillende perspectieven, spreken ze een andere taal en interpreteren ze onderwerpen op een andere manier. Dit kan resulteren in miscommunicaties en misverstanden, met als gevolg dat deze interne interactieproblemen ervoor zorgen dat de opgestelde doelen niet bereikt worden en er werkdruk ontstaat. Door middel van effectieve communicatie kunnen dergelijke problemen voorkomen worden (Cooley, 1994, p.6-8). Effectieve communicatie kan namelijk ‘shared understanding’ ofwel gedeeld begrip tot stand brengen (Mickan & Rodger, 2000, p.205). Daarom wordt communicatie bestempeld als een van de belangrijkste componenten binnen samenwerking. Doordat communicatie een actieve uitruil van informatie tussen de verschillende deelnemers van de samenwerking verschaft, vormt het de verbinding tussen alle andere onderdelen van de samenwerking (Dickinson & McIntyre, 1997, p.21). Aangezien communicatie wordt bestempeld als de basisvoorwaarde voor een goede interdisciplinaire samenwerking en een mogelijke oorzaak is voor ervaren werkdruk, zal het concept communicatie als de belangrijkste karakteristiek uit figuur 3 in de volgende paragraaf verder worden uitgediept.

2.2.3 Communicatie binnen (interdisciplinaire) samenwerking

Om in de tweede deelvraag te kunnen beoordelen of de communicatie binnen het samenwerkingsverband van invloed is op de ervaren werkdruk, is het belangrijk om meer inzicht te krijgen in de rol die communicatie speelt samenwerking. Het simpelweg samenbrengen van een groep medewerkers, zorgt er namelijk nog niet voor dat zij functioneren als een team, daar is effectieve communicatie voor nodig (Cooley, 1994, p.6). Katzenbach & Smith (2005) maken in hun artikel 'The discipline of teams' daarom een duidelijk onderscheid tussen een 'working group' en een 'team'. Het grootste verschil tussen deze twee vormen, is dat bij eerstgenoemde de focus ligt op individuele prestaties en bij laatstgenoemde juist op de gezamenlijke prestaties. Voor de focus op het gezamenlijke eindproduct, is een gedeelde verantwoordelijkheid noodzakelijk (p.3). Het tot stand brengen hiervan, is echter lastiger te bewerkstelligen, indien je te maken hebt met een interdisciplinaire samenwerking, zoals het geval is bij Het Nationale Theater. Effectieve communicatie kan er ondanks de verschillen voor zorgen dat een 'shared understanding' en zo de focus op de gezamenlijke prestaties ontstaat.

Om deze reden spelen communicatievaardigheden ook een prominente rol in de manier waarop samenwerking door Katzenbach en Smith (2005) gedefinieerd wordt: "Teamwork represents a set of values that encourage listening and responding constructively to views expressed by others, giving others the benefit of the doubt, providing support, and recognizing the interests and achievements of others" (p.3). Zoals in deze definitie duidelijk naar voren komt, vormt communicatie de basis van een goed team. Het succes van een team hangt dan ook af van de mate waarin medewerkers binnen een samenwerkingsverband cruciale informatie voor het eindproduct met elkaar delen, voortbouwen op elkaars bijdragen, overeenstemming proberen te bereiken en gelijkwaardig participeren (Fischer, McDonnell en Orasanu, 2007, p.86). Dit laatste punt is van essentieel belang voor de totstandkoming van de eerdergenoemde gedeelde verantwoordelijkheid. Binnen veel samenwerkingen treden zogenaamde 'complementary interactions' op (Fischer, et al., 2007, p.87). Binnen een zodanige interactie is er een persoon die de overhand heeft in het gesprek en de andere deelnemers nemen meer ondersteunende rollen aan. Dominante personen praten meer dan rest, zijn assertiever en bepalen zo het onderwerp van gesprek. Deze situatie is niet wenselijk, omdat niet alle deelnemers gelijkwaardig participeren in de communicatie. Daarentegen zijn 'symmetric interactions' juist wel het streven, hierin dragen alle deelnemers gelijkwaardig bij (Fischer, et al., 2007, p.87). Op deze manier overheerst gelijkheid en worden de besproken onderwerpen gezamenlijk gecontroleerd (Fischer, et al., 2007, p.87).

Een moment waarop die gelijkwaardigheid van groot belang is, is tijdens het vergaderen. Aangezien bij Het Nationale Theater het belangrijkste contact tussen de verschillende afdelingen plaatsvindt tijdens het locatieoverleg van de betreffende locatie, hierbij beknopt de communicatieaspecten van een vergadering. De zojuist genoemde gelijkwaardige deelname is van groot belang aan de vergadertafel. De persoon die de vergadering leidt heeft hier een belangrijk aandeel in, omdat diegene de mogelijkheid heeft om iedereen erbij te betrekken. Daarnaast is het noodzakelijk dat voor alle deelnemers de agenda van de vergadering duidelijk is, zodat men gericht het gesprek kan aangaan (Mickan & Rodger, 2000, p.205). Na afloop van een vergadering is eveneens belangrijk dat de resultaten van het gesprek duidelijk zijn en de besproken informatie wordt gedeeld (Cooley, 1994, p.6).

Een vergadering is slechts een van de vele kanalen waarover gecommuniceerd wordt. Het medium waarbinnen communicatie plaatsvindt, is van grote invloed op de manier waarop de communicatie verloopt. In de binnen de communicatiewetenschappen prominente theorie over 'media richness' van Daft en Lengel (1984) wordt dit mechanisme uitgebreid besproken. Daft en Lengel (1984) stellen dat het doel en de aard van de boodschap bepalen welk medium gebruikt moet worden, omdat elk kanaal

zijn eigen zwaktes en sterktes kent (p.560). 'Face-to-face' contact wordt binnen deze theorie het rijkste medium bevonden, omdat de ontvanger meteen feedback kan geven, waardoor de zender de juiste interpretatie van de boodschap kan controleren. Daarnaast is iemands non-verbale communicatie zichtbaar, evenals de 'tone of voice' en wordt de boodschap overgedragen in natuurlijk taalgebruik (Daft & Lengel, 1986, p.561). 'Face-to-face' contact is hierdoor het beste medium om een ambigue boodschap over te brengen, omdat hierbij de interpretatie het best gecontroleerd kan worden. Gezien het interdisciplinaire team van Het Nationale Theater, is dit medium daarom essentieel, omdat hierbij de meeste kans is op de totstandkoming van een 'shared understanding'. Indien een eenduidige boodschap overgebracht moet worden, waarbij er minder kans is op een miscommunicatie, kan bijvoorbeeld beter een e-mail worden gestuurd, dan staat het bericht ook meteen zwart op wit (Daft & Lengel, 1986, p.561).

Tevens is het van belang om over communicatie te benoemen dat het naast de uitwisseling van informatie, ook een relationeel doel behelst binnen een samenwerking: "As team members communicate to achieve their task objectives, they also define (and re-affirm) the nature of their relationship, thus creating a social context that may support—or impede—their joint task work" (Fischer, et al., 2007, p.87). Dit komt doordat emoties, zoals empathie en lof, maar ook minachting en frustratie verbaal worden geuit (Fischer, et al., 2007, p.87; Mickan & Rodger, 2000, p.205). Als medewerkers positieve affectie naar elkaar tonen, zorgt dit volgens bovenstaande redentatie dus voor een prettig sociaal klimaat (Fischer, et al., 2007, p.94). Ook op het moment dat men symmetrische interacties met elkaar heeft, elkaar de benodigde informatie verschaft en elkaar ondersteunt, komt dit ten goede aan een positieve sociale relatie. Humor binnen communicatie draagt hier mede aan bij (Fischer, et al., 2007, p.87). Vanuit dit uitgangspunt bezien, is effectieve communicatie van grote invloed op het sociale klimaat binnen in een samenwerking.

2.2.4 Kennisdeling

Evenzo is een geslaagde samenwerking, waarin medewerkers effectief met elkaar communiceren en zich betrokken voelen bij het team, sterk afhankelijk van het sociale klimaat in een organisatie. Met name de aspecten van organisatieklimaat die kennisdeling beïnvloeden, zijn in dit onderzoek relevant. Aangezien kennisdeling binnen de communicatie tussen de bedenkende en de uitvoerende afdelingen van Het Nationale Theater een cruciaal proces is. Xue, Bradley en Liang (2011) maken in hun onderzoek naar de manier waarop klimaat van invloed is op de kennisdeling binnen een team, gebruik van een model dat bestaat uit drie componenten: saamhorigheid, vertrouwen en innovatie (p.301).

De eerste component van klimaat, saamhorigheid, verwijst naar de cohesie die binnen een team wordt ervaren: "Cohesion, defined as members' attraction to the team, can be considered as a psychological force that binds people together" (Xue et al., 2011, p.301). Dit zorgt ervoor dat mensen bereid zijn om de ander te helpen en daardoor de benodigde kennis met elkaar te delen. De tweede component, vertrouwen, gaat over: "a member's willingness to accept vulnerability based on a confident expectation of teammates' competence, integrity, and benevolence" (Xue et al., 2011, p.301). Vertrouwen binnen een team is essentieel voor de totstandkoming van effectieve communicatie. Daarnaast zorgt het voor een coöperatieve en toegewijde opstelling van medewerkers binnen samenwerking. Op het moment dat medewerkers vertrouwen in elkaar en elkaars capaciteiten hebben, is dit eveneens van positieve invloed op de kennisdeling tussen hen (Xue et al., 2011, p.301). De laatste component, innovatie, geeft aan in welke mate verandering en creativiteit actief worden aangemoedigd en beloond binnen een samenwerkingsverband. Innovatieve teams worden gekenmerkt door: "learning, open information flows, and reasonable risk-taking" (Xue et al., 2011, p.302). Medewerkers in een dergelijke omgeving zijn meer geneigd om met creatieve ideeën te komen

en elkaars innovatie initiatieven vervolgens te ondersteunen. Deze support komt de kennisdeling en samenwerking ten goede (Xue et al., 2011, p.302).

Uit voorgaande blijkt dat effectieve communicatie de samenwerking ondersteunt, bijdraagt aan een gedeeld begrip en een positieve sociale context creëert. Op het moment dat er een positief sociaal klimaat heerst, waarin saamhorigheid, vertrouwen en innovatie hoog in het vaandel staan, zal dit een gunstige uitwerking hebben op de kennisdeling en sfeer binnen een team. Dit resulteert in een verschuiving van individuele naar gemeenschappelijke prestaties, met als gevolg: gedeelde verantwoordelijkheid voor het gezamenlijke eindproduct. Dit roept de vraag op of hiervan ook sprake is binnen het samenwerkingsverband van Het Nationale Theater of dat dit juist een verbeterpunt is. Een gebrek aan de zojuist beschreven effectieve communicatie zou namelijk van invloed kunnen zijn op de ervaren werkdruk.

2.3 Werkdruk in teams

Er bestaat veel onderzoek naar werkdruk in organisaties en specifiek in teams. De uiteenlopende 'casestudy's' die zijn uitgevoerd, leiden echter tot een diversiteit aan conclusies, waarin geen algemeen patroon te ontdekken is. Dit komt doordat de kenmerken van organisaties en samenwerkingsvormen per economische sector enorm kunnen verschillen (Gallie, Zhou, Felstead & Green, 2012, p.25; Kalleberg, Nesheim & Olsen, 2009, p.112). Om deze reden, is de werkdruk in specifiek de culturele sector al beschreven in 2.2.1. In deze paragraaf zal nog verder worden ingegaan op de algemene bevindingen uit de literatuur over de relatie tussen het werken in teamverband, de bijbehorende communicatie en werkdruk.

Een eerste punt dat Gallie et al. (2012) in hun onderzoek aanhalen, is dat medewerkers die binnen een teamverband werken een hogere werksnelheid ervaren (p.37&41). Voor medewerkers die binnen een zelfsturend team actief zijn, is deze werksnelheid nog hoger (Gallie et al., 2012, p.37&41). Hogere werksnelheid wordt gedefinieerd als een vorm van werkdruk, waarbij normaal werk wordt verricht in een heel hoog tempo (Gallie et al., 2012, p.41). In het verlengende hiervan blijkt dat medewerkers die binnen een team samenwerken meer werkdruk in de vorm van spanning en stress ervaren, dan medewerkers die niet participeren binnen een team. Ook hier geldt hoe hoger de mate van zelfsturing binnen dit team, hoe meer stress er wordt ervaren door medewerkers (Gallie et al., 2012, p.38; Kalleberg, et al., 2009, p.111).

Zoals uit bovenstaande blijkt, zorgt zelfsturing binnen een team voor een verdere verhoging van de werkdruk. De samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen van Het Nationale Theater is geen zelfsturend team, want het is een samenwerking tussen verschillende afdelingen die allemaal een manager hebben. Het samenwerkingsverband zelf heeft echter geen leider, waardoor de theorie over zelfsturing toch interessant is om te bestuderen. In dit onderzoek kan nagegaan worden of de eigenschappen van een zelfsturend team die werkdruk veroorzaken ook van toepassing zijn op het samenwerkingsverband. Volgens Kalleberg et al. (2009) veroorzaakt de zelfsturing meer werkdruk, doordat er minder zichtbaar controle plaatsvindt (p.105). Met als gevolg dat: "In teams, monitoring, evaluation and disciplinary action moves from the hands of supervisors into the hands of team mates" (Kalleberg et al., 2009, p.105). Hierdoor ervaren medewerkers werkdruk vanuit hun collega's, die ze voorheen alleen of vooral van hun leidinggevende ervaarden. Hiermee samenhangend is de relatie tussen teams waarin gedeelde verantwoordelijkheid voor het eindproduct centraal staat positief met hoge werklasten, stress en vermoeidheid na het werk. Dit komt doordat het behalen van de interne organisatiedoelen dan afhankelijk is van een effectieve samenwerking, waardoor er meer druk op komt te staan (Kalleberg et al., 2009, p.106).

Naast de mate van zelfsturing, geven Kalleberg et al. (2009) nog twee verklaringen voor de hogere ervaren werkdruk binnen samenwerking (p.106). Ten eerste stellen zij dat het niveau en de intensiteit van communicatie binnen een team zorgt voor extra werkdruk. Indien voor het eindproduct gedeelde verantwoordelijk noodzakelijk is, vergroot dit namelijk de hoeveelheid collega's waarmee gecommuniceerd moet worden (Kalleberg et al., 2009, p.106&112). Ten tweede zorgt de samenwerking tussen verschillende afdelingen binnen een organisatie voor ambiguïteit. Een dergelijk teamverband is namelijk geen 'established part of the organization', waardoor er onduidelijkheid kan optreden. Deze ambiguïteit roept bij medewerkers vragen op als: 'wat wordt er van mij verwacht?' en 'wat is mijn rol in relatie tot collega X?' (Kalleberg et al., 2009, p.106). Deze verwarring en onzekerheid zorgt logischerwijs tot een hogere ervaren werkdruk.

2.4 Samenvatting

In dit theoretisch kader is een overzicht gegeven van de relevante wetenschappelijke literatuur voor dit vraagstuk. Eerst is ingegaan op de definitie van werkdruk, waaruit duidelijk werd dat in dit onderzoek de focus ligt op subjectieve werkdruk, waarbij het draait om de persoonlijk ervaren werkdruk van de medewerker. Vervolgens is uiteengezet hoe deze ervaren werkdruk in specifiek de culturele sector kan ontstaan. In dit onderzoek zal worden nagegaan of deze factoren, waaronder liefde voor het vak en onderlinge afhankelijkheid voor de totstandkoming van de voorstelling, ook bij de medewerkers van Het Nationale Theater van invloed zijn op hun ervaren werkdruk. Daarna is de unieke context van een theaterorganisatie uiteengezet, waarbij de artistieke-economische dichotomie het belangrijkste concept is voor dit onderzoek, omdat hiermee vermoedelijk de tweedeling tussen bedenken en uitvoeren beschreven kan worden en de moeilijkheden in hun samenwerking kunnen worden verklaard. In lijn met deze dichotomie is literatuur over interdisciplinaire samenwerking besproken; hierin kwam naar voren dat de samenwerking van medewerkers met verschillende achtergronden zorgt voor complexiteit, omdat het hierdoor lastiger is om 'shared understanding' te creëren. Ook dit gegeven kan gebruikt worden om de tweedeling in bedenken en uitvoeren te begrijpen. Tevens kwam naar voren dat effectieve communicatie van essentieel belang is voor een geslaagde samenwerking en onderling begrip. Daarom zijn aansluitend de theoretische inzichten over effectieve communicatie in kaart gebracht, zodat de communicatiepatronen binnen de organisatie hiermee kunnen worden geanalyseerd en er gekeken kan worden of deze van invloed zijn op de ervaren werkdruk. Belangrijke punten hieruit waren onder ander het feit dat het gekozen medium in lijn moet zijn met de over te dragen boodschap en dat de sfeer in een teamverband van invloed is op de kennisdeling in het team. Tot slot is theorie aangaande werkdruk in teamverband behandeld. Daaruit bleek dat het simpelweg werken in een (zelfsturend) team de werkdruk verhoogd, vanwege onder andere de gedeelde verantwoordelijkheid voor het eindproduct en de hoeveelheid partijen waarmee gecommuniceerd moet worden. Deze inzichten zijn van groot belang, omdat ze gebruikt kunnen worden om te achterhalen hoe de samenwerking van invloed is op de ervaren werkdruk van de medewerkers. In het volgende hoofdstuk wordt toegelicht hoe naast deze theoretische bronnen, de empirische data wordt verzameld en vervolgens wordt verwerkt.

3. Methode

In dit hoofdstuk worden de methoden van dit onderzoek geduid. Eerst wordt in 3.1 de onderzoeksstrategie beschreven, daarna wordt in 3.2 kort ingegaan op het onderzoeksontwerp. Vervolgens worden in 3.3 de gebruikte methode voor de dataverzameling uitgelegd. Verder worden in 3.4 de dataverwerking en analyse toegelicht. Tot slot wordt in 3.5 de kwaliteitsbepaling van het onderzoek besproken en in 3.6 de rol van de onderzoeker.

3.1 Onderzoeksstrategie

Deze scriptie hanteert een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Kwalitatief onderzoek kent verschillende onderzoekparadigma's; deze scriptie volgt de interpretatieve benadering. Centraal in interpretatief onderzoek staan de persoonlijke 'overwegingen, argumenten, ervaringen en motieven' van mensen (Boeije, 2014, p.22). Deze focus stelt de onderzoeker in staat om menselijk gedrag in zijn specifieke context te begrijpen (Boeije, 2014, p.27). Deze benadering komt overeen met het doel van dit onderzoek om aan de hand van de persoonlijke ervaringen en betekenisgeving van de medewerkers inzichtelijk maken in welke mate en hoe de samenwerking en communicatie tussen de twee type afdelingen van invloed zijn op hun ervaren werkdruk in de specifieke context van Het Nationale Theater. Aangezien dit onderzoek zich richt op subjectieve werkdruk, kan het goed worden onderzocht met de kwalitatieve onderzoeksmethode doordat het uitgangspunt van deze vorm de individuele perceptie van de respondenten is (Boeije, 2014, p.19). Om een dergelijk doel te bewerkstelligen, richt kwalitatief onderzoek zich op een intensieve waarneming per eenheid (Boeije, 2014, p.19). In navolging hiervan is met dit onderzoek rijke data gegenereerd door onder andere diepte-interviews, met als gevolg dat op basis van interpretaties van de medewerkers op de werkelijkheid, de ervaren werkdruk begrepen kan worden (Bryman, 2012, p.380). Binnen deze onderzoeksstrategie is persoonlijke betrokkenheid van de onderzoeker essentieel, omdat alleen door je als onderzoeker te verplaatsen in het onderzoeksobject de context daadwerkelijk begrepen kan worden. Een belangrijke kanttekening daarbij is dat de onderzoeker door zijn of haar persoonlijke achtergrond als subjectief wordt gezien (zie 3.6) (Duberley, Johnson & Cassel, 2012, p.21-22).

Tevens kenmerkend voor de interpretatieve benadering is de inductieve manier waarop met literatuur wordt omgegaan. Bij aanvang van een onderzoek is literatuur bestudeerd ter verkenning van het onderwerp, waarbij de theorie de onderzoeker inspireert zonder vooraf aannames op te stellen. Hierdoor ben ik als onderzoeker met een open instelling de dataverzameling ingegaan, waardoor ik me kon laten leiden door de respondenten en in staat werd gesteld hun perceptie centraal te stellen. Tijdens de uitvoering van dit inductieve onderzoekstraject hebben dan ook de verkennende gesprekken de basis gelegd voor de theoretische verkenning van het onderwerp en later is de theorie naar aanleiding van de in de interviews verworven kennis volledig opgebouwd. In het uiteindelijke onderzoeksresultaat is naar een balans gezocht tussen de complexiteit van het specifieke vraagstuk en overkoepelende patronen (Bryman, 2012, p. 387-388).

3.2 Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek naar de relatie tussen samenwerking, communicatie en werkdruk is uitgevoerd binnen één specifieke organisatie: Het Nationale Theater in Den Haag. Daarom kan dit onderzoek worden gedefinieerd als een zogenaamde 'casestudy'. Bij een 'casestudy' wordt een gedetailleerde en intensieve analyse van één onderzoeksobject uitgevoerd. De complexiteit en bijzondere aard van dit object in kwestie staat centraal, in dit geval de organisatie Het Nationale Theater (Bryman, 2012, p.66-67). Dit onderzoeksontwerp sluit goed aan bij de wens van dit onderzoek om diepgaand en intensief de samenwerking binnen Het Nationale Theater te onderzoeken en weer te geven (Boeije, 2014, p.62). Deze 'casestudy' fungeert tevens als een 'exemplifying case'. Dit houdt in dat de condities en

omstandigheden van alledaagse situaties worden onderzocht binnen één specifiek geval, die een brede categorie waar ze onderdeel van uitmaakt illustreert. In dit licht worden 'casestudy's' niet altijd uitgekozen vanwege het feit ze extreem of onalledaags zijn, maar juist omdat ze een brede categorie belichamen (Bryman, 2012, p.70). Binnen deze scriptie kan Het Nationale Theater gezien worden als een representatie van de categorie van gefuseerde theaterorganisaties in Nederland. De resultaten van dit onderzoek kunnen op basis hiervan dus wellicht met de nodige voorzichtigheid iets zeggen over soortgelijke organisaties, zoals Theater Rotterdam of Internationaal Theater Amsterdam. Met de nadruk op de nodige voorzichtigheid, omdat de externa validiteit van een kwalitatieve casestudy zeer beperkt is, gezien de unieke context waarin het onderzoek is uitgevoerd.

3.3 Methodes dataverzameling

In dit onderzoek zijn verschillende methodes toegepast om tot de uitkomsten te komen op de onderzoeksvraag. Er is gestart met oriënterende gesprekken met medewerkers om grip te krijgen op de thematiek die speelt in de organisatie. Vervolgens is de bestaande wetenschappelijke literatuur rondom het onderwerp in kaart gebracht, dat heeft de basis gelegd voor het verdere empirische onderzoek. Dit bestond uit observaties, diepte-interviews en documentanalyses (zie bijlage 1). De keuze voor en vormgeving van deze methoden wordt in de volgende paragrafen kort uiteengezet.

3.3.1 Oriënterende gesprekken

Om de organisatie beter te leren kennen en erachter te komen welke thema's leefden onder het personeel heb ik bij aanvang van mijn onderzoekstraject een aantal oriënterende gesprekken gevoerd met medewerkers van Het Nationale Theater. Deze gesprekken hebben geholpen mijn probleemstelling te focussen, waardoor ik uiteindelijk tot mijn onderzoeksvraag ben gekomen.

Gedurende mijn eerste stagedag ben ik door mijn stagebegeleider tijdens een rondleiding door het pand, geïntroduceerd aan de verschillende afdelingen van de organisatie. Ik heb mezelf toen kort voorgesteld en het doel van mijn onderzoek uitgelegd. Naar aanleiding van deze introductie heb ik sleutelfiguren (zoals beoordeeld door mijn stagebegeleider) van beide type afdelingen uitgenodigd voor een verkennend gesprek. Ik heb de informanten gevraagd naar de gevolgen van de fusie en de huidige problematiek in de organisatie. Zij hebben vervolgens bepaald waar het gesprek over ging en ik heb vragen gesteld ter verduidelijking. In elk van deze zeven gesprekken kwam de ervaren werkdruk aan bod en werd hiervoor als grootste reden de slecht functionerende samenwerking tussen de twee takken aangedragen. Op het moment dat ik doorvroeg op dit punt, bleek de communicatie tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen onlosmakelijk met deze kwestie verbonden. Deze bevindingen hebben de basis gelegd voor de probleemstelling die centraal staat in dit onderzoek. Gedurende deze gesprekken van ongeveer een uur, heb ik aantekeningen gemaakt, die ik nadien nauwkeurig heb uitgewerkt als naslagwerk.

3.3.2 Observaties

Participerende observatie is een goede methode om menselijk gedrag te begrijpen binnen een bepaalde context en speelt daarom een grote rol in dit interpretatieve onderzoek. Bij participerende observatie gaat de onderzoeker een 'veelzijdige en relatief lange relatie' aan met het onderzoeksobject, in dit geval een organisatie (Boeije, 2014, p.76). Door deel te nemen aan activiteiten, mee te lopen en toe te kijken bij alledaagse situaties wordt informatie verkregen en gepoogd de ervaringen van de geobserveerden te begrijpen. Hierbij staan drie elementen centraal: wat mensen doen, wat mensen weten en wat mensen maken en gebruiken. Met name wat mensen doen is relevant voor dit onderzoek naar samenwerking, communicatie en ervaren werkdruk, omdat het hierbij draait om cultureel gedrag zoals gebeurtenissen en interacties (Boeije, 2014, p.77). Ik heb de observaties in dit onderzoek ingezet om inzicht te krijgen in de samenwerkingsdynamiek en met

name de communicatiepatronen tussen afdelingen. Door als 'fly on the wall' aanwezig te zijn bij vergaderingen, kon ik de dynamiek tussen de medewerkers observeren en de sfeer die er hing zelf ervaren. De hieruit verkregen informatie hielp me om uiteindelijk de ervaringen van medewerkers die ze vertelden tijdens de interviews over ervaren werkdruk beter te duiden.

Gedurende deze methode observeert de onderzoeker gedrag, luistert naar gesprekken en stelt vragen (Bryman, 2012, p.432). Deze bevindingen worden opgeschreven als 'field notes', zodat deze later geanalyseerd kunnen worden (Bryman, 2012, p.447). Het is gebruikelijk dat hierbij de ideeën en interpretaties van de onderzoeker niet worden vastgelegd in de aantekeningen. Deze worden pas in een later stadium toegekend aan de notities. Kanttekening daarbij is dat de waarnemingen zelf ook al selectief zijn (Boeije, 2014, p.78). Voor dit onderzoek heb ik geobserveerd bij vergaderingen en afspraken waarbij de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen centraal stonden, zoals het locatieoverleg op zowel de Koninklijke Schouwburg als op Theater aan het Spui en het managementoverleg. Daarnaast ben ik aanwezig geweest bij vergaderingen op de afdelingen zelf, om op die manier ook de interne dynamiek van de afdelingen mee te kunnen nemen en dit te kunnen vergelijken met de dynamiek binnen het samenwerkingsverband. De hieruit verkregen data heeft met name bijgedragen aan de beantwoording van deelvraag 2 en de duiding van de ervaren sfeer binnen het verband. Ook hebben de gesprekken die ik opving als ik aan het werk was op het kantoor van HR of de gesprekken tijdens de lunchpauzes bewust en onbewust bijgedragen aan het beeld dat ik van de organisatie heb gevormd.

Doordat het voor mij als buitenstaander lastig was om binnen de sociale omgeving van de organisatie te observeren, heeft mijn stagebegeleider opgetreden als zogenaamde 'key informant' (Bryman, 2012, p.439). Hij heeft me geholpen bij het verlenen van toegang tot de organisatie en haar medewerkers. Het is gebruikelijk dat participerende observaties worden aangevuld met interviews en documentanalyse (Bryman, 2012, p.432). Deze methoden zal ik in de volgende paragrafen nader toelichten.

3.3.3 Semigestructureerde interviews

De belangrijkste bron van data voor dit onderzoek zijn de diepte-interviews, zowel voor deelvraag 1 als voor deelvraag 2. Via deze weg konden de 'gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen' van de bij de samenwerking betrokken medewerkers die centraal staan in dit onderzoek worden begrepen (Boeije, 2014, p.78). De interviews zijn in dit onderzoek hoofdzakelijk ingezet om erachter te komen of medewerkers werkdruk ervaren en of de samenwerkingsdynamiek en communicatiepatronen tussen de twee takken hier van invloed op zijn. Doordat de respondenten door middel van de interviews de mogelijkheid kregen om hun verhaal te vertellen, werd het voor mij als onderzoeker mogelijk om ieders perspectief te horen over de ervaren werkdruk en het grotere geheel te begrijpen (Boeije, 2014, p.78). Er zijn semigestructureerde interviews afgenomen waarbij een zogenaamde 'topiclist' centraal stond (zie bijlage 2). Het conceptueel kader vormde de leidraad voor de topiclist, daarbij is een onderscheid gemaakt in hoofd- en subthema's. Deze topiclist gaf richting aan het interview, maar bood tevens de mogelijkheid om de vragen aan te passen op de specifieke geïnterviewde (Boeije, 2014, p.80). Zo kon er worden doorgevraagd op een interessant antwoord of onduidelijkheid. Deze methode sluit goed aan bij een interpretatief onderzoek met een duidelijke focus, omdat het enerzijds rijke data oplevert met veel details en anderzijds wel zorgt voor een duidelijke lijn binnen alle afgenomen interviews (Bryman, 2012, p.470-471). De interviews werden met toestemming van de respondent opgenomen en zijn vervolgens getranscribeerd. Het transcriberen van een interview betekent dat de gesproken tekst wordt uitgeschreven, waardoor de data beter verwerkt kan worden (Bryman, 2012, p.12).

Bij dit onderzoek zijn vijf verschillende afdelingen betrokken: Programmering & Programma's, Educatie, Productie, Techniek en Horeca & Publiekservices. Waarbij ik me bij de afdeling Productie voornamelijk heb toegespitst op het onderdeel Planning & Productie en dus minder op het kostuum- en decoratier en de dramaturgen. Van elke afdeling heb ik minstens de manager en één leidinggevende of medewerker geïnterviewd. Sommige afdelingen hebben vanwege de omvang meerdere leidinggevende functies, bijvoorbeeld zowel een manager als een coördinator. Ik heb er die gevallen voor gekozen om meerdere leidinggevendenden te spreken in plaats van ook een medewerker op de vloer, omdat met name de leidinggevendenden in het voortraject samenwerken met de andere afdelingen. Indien de manager de enige leidinggevende is binnen de afdeling, heb ik naast de manager een medewerker geïnterviewd. De selectie van de medewerkers heb ik bepaald door het proces van 'snowball sampling' ofwel een kleine selectie mensen heeft suggesties gegeven voor andere sleutelfiguren en zo verder (Bryman, 2012, p.424). Ik heb hierbij echter wel rekening gehouden met een goede mix tussen de fusiepartijen, zodat elke 'oude' organisatie gerepresenteerd is. De respondentcodes zijn opgebouwd aan de hand van de eerste letter van de afdeling en een nummer. Ze zien er als volgt uit: PP1, PP2, E1, E2, P1, P2, T1, T2, HP1, HP2 & HP3. Zoals hieruit blijkt, heb ik vier medewerkers van de bedenkende afdelingen gesproken en zes medewerkers van de uitvoerende afdelingen. Dit wordt echter grotendeels rechtgetrokken doordat de twee medewerkers van Productie, die tussen de scheiding invallen, zich voornamelijk bij de mening van de bedenkende afdelingen aansluiten.

3.3.4 Documentanalyse

Ter aanvulling op de interviews, heb ik in dit onderzoek gebruik gemaakt van documentanalyse. Dit is een methode waarbij diverse soorten documenten systematisch worden geanalyseerd aan de hand van een aantal onderzoeksvragen. Deze documenten kunnen zowel informeel als formeel en zowel tekstueel als visueel van aard zijn (Bryman, 2012, p.543-544). De documenten in dit onderzoek zijn benaderd vanuit de kwalitatieve content analyse, hierbij de onderliggende thema's en context van de totstandkoming van de documenten centraal staan (Bryman, 2012, p.559). In dit onderzoek heb ik me beperkt tot (HR-)beleidsdocumenten, notulen en memo's van vergaderingen, verslagen van bijeenkomsten en informatie afkomstig uit de communicatiemediën Yesplan en Yammer. In deze documenten wordt de werkelijkheid beschreven van de medewerkers in de organisatie (Bryman, 2012, p.559). Vanuit dit oogpunt zijn dit relevante documenten om de samenwerking, de communicatie en de invloed daarvan op de ervaren werkdruk vanuit een interpretatieve invalshoek nader te beschouwen. De beleidsdocumenten hebben vooral gediend om me meer te verdiepen in de organisatie en haar beleid, zodat ik een bepaalde basiskennis kreeg als fundament voor het onderzoek. In de overige documenten heb ik vooral gekeken naar informatie, notities en afspraken die zijn gemaakt over de samenwerking, communicatie en de ervaren werkdruk. Interessante informatie uit deze documenten heeft vervolgens gefungeerd als aanleiding voor vragen tijdens de interviews of aandachtspunten tijdens de observaties. Daarnaast komt een enkel document terug in het resultatenhoofdstuk, maar over het algemeen genomen hebben ze dus vooral bijgedragen aan mijn basiskennis over de organisatie en meer verdieping tijdens de interviews.

3.4 Dataverwerking en analyse

Zoals eerder benoemd, dient literatuur bij interpretatief onderzoek bij aanvang ter inspiratie en is het niet leidend. Vandaar dat er wordt gesproken van zogenaamde 'sensitizing concepts' in het conceptueel kader. In tegenstelling tot 'definitive concepts', bieden deze richtinggevende concepten de mogelijkheid om fenomenen uit de sociale wereld te onderzoeken waarbij ruimte is voor nuances en zonder nieuwe inzichten in de weg te staan (Bryman, 2012, p.388). De 'sensitizing concepts' dienden als een theoretische lens op het onderzoeksobject en waren van groot belang tijdens de data-analyse (Boeije, 2014, p.43).

Gedurende de dataverzameling, is alle data tekstueel uitgewerkt, in het licht van de zojuist aangehaalde theoretische lens. De observaties zijn uitgewerkt in tekst, de opnames van de interviews zijn getranscribeerd en de documentanalyse is samengevat. Deze uitgeschreven data is vervolgens systematisch geanalyseerd met behulp van het softwareprogramma Nvivo (Bryman, 2012, p.13). In dit hulpprogramma is alle verkregen data gecodeerd, met als doel de data te structureren en verbanden zichtbaar te maken (Bryman, 2012, p.591). In het proces van coderen zijn drie verschillende fases te onderscheiden: open codering, axiale codering en selectieve codering (Boeije, 2014, p.112).

Tijdens de open codering, heb ik alle verzamelde data grondig bestudeerd en ingedeeld in fragmenten. Aangezien dit de eerste fase is, wordt er nog nauwelijks geselecteerd op relevantie, maar dient het vooral als verkenning van het veld. Aan alle fragmenten wordt een zogenaamde code toegekend, dit is een samenvattende notatie. Hierdoor wordt de data overzichtelijk en hanteerbaar. Tevens wordt door het labelen van de fragmenten gestart met het theoretiseren en conceptualiseren van de data. Het resultaat van deze eerste fase was gestructureerde data op basis van een codeboom ofwel alle notaties tezamen (Boeije, 2014, p.113-114). De belangrijkste codes in de eerste fase waren 'Programming & Programma's over ...' etc., door deze codes kreeg ik een goed beeld van hoe de afdelingen over elkaar dachten. Daarnaast waren ook beschrijvende codes zoals 'waan van de dag' en 'gevoel van onmacht' prominent aanwezig. In de tweede fase, axiaal coderen, werd de hoeveelheid data en het aantal codes verminderd. Dit wordt gedaan door in kaart te brengen wat de belangrijkste codes zijn, welke codes samengevoegd kunnen worden of welke codes vanwege irrelevantie kunnen worden weggestreept. De hieruit voortvloeiende hoofd- en subcodes vormen het vertrekpunt voor deze fase, in plaats van de gegevens. Door de codes te reduceren, ontstond een nieuwe ordening en structuur in de codeboom (Boeije, 2014, p.125). De belangrijkste codes in deze fase waren 'scheiding tussen bedenken en uitvoeren' en 'scheiding tussen programmeren en produceren', omdat hier veel van de codes uit de eerste fase in opgingen. Daarnaast werd ook 'haalbaarheid' een prominente code, omdat hier veel codes aangaande werkdruk onder werden geschaard. In de laatste fase, selectief coderen, werden verbanden gelegd tussen de verschillende categorieën fragmenten. In deze slotfase wordt opnieuw naar de groepering van de thema's gekeken en wordt bepaald op welke thema's de nadruk komt te liggen. Het resultaat van het selectief coderen is een duidelijke relatie tussen de verschillende codes, waardoor een helder antwoord op de onderzoeksvraag kan worden geformuleerd (Boeije, 2014, p.133-134). De belangrijkste codes in deze slotfase waren 'samenwerking', 'communicatie' en 'werkdruk'; deze drie componenten komen gedurende dit hele onderzoek steeds terug als hoofdcategorieën. Het resultatenhoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de codeboom voortkomend uit deze slotfase (zie bijlage 3).

3.5 Kwaliteitsbepaling – Trustworthiness

Om de kwaliteit van dit kwalitatieve onderzoek te beschrijven maak ik gebruik van het kwaliteitscriterium 'trustworthiness' van Lincoln en Guba (1985). Dit concept bestaat uit vier verschillende criteria: geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, deugdelijkheid en bevestiging. Aan de hand van het eerste criterium, geloofwaardigheid, wordt op basis van de uitvoering en de terugkoppeling van deelnemers gemeten hoe betrouwbaar het onderzoek is (Bryman, 2012, p.390). Dit punt heb ik gewaarborgd door tussentijds mijn bevindingen te presenteren aan mijn stagebegeleider en een selecte groep respondenten. Zo is met deze validering gewaarborgd dat de verkregen data juist is geïnterpreteerd en in verband gebracht met de theorie. Daarnaast is door 'triangulatie', het naast elkaar gebruiken van meerdere methoden, aan dit criterium voldaan. In dit onderzoek zijn drie verschillende methoden – observaties, interviews en documentanalyse – gebruikt, waardoor enerzijds de zwakheden van de afzonderlijke methoden worden gecompenseerd en anderzijds het onderwerp vanuit verschillende manieren wordt onderzocht, waardoor een vollediger beeld is ontstaan (Boeije, 2014, p.156). Ook is door triangulatie het risico van sociale wenselijkheid in

de interviews ondervangen, omdat er ook nog op andere manieren data is verzameld. Bij het tweede criterium, overdraagbaarheid, staat de generaliseerbaarheid centraal en de mate waarin bevindingen blijven bestaan op een ander moment of een andere context (Bryman, 2012, p.390-392). Aan dit criterium heb ik voldaan door het onderzoeksproces gedetailleerd vast te leggen in een logboek, waarin ik verslag heb gedaan van de voortgang van het onderzoek. Daarnaast bevat dit logboek 'field notes' en transcripten, zodat op basis daarvan na afloop gekeken kan worden of bevindingen overdraagbaar zijn. Feit blijft wel, dat dit onderzoek een 'casestudy' betreft met een relatief kleine groep respondenten, waardoor een unieke context onderzocht wordt en het zonder aanvullend onderzoek niet mogelijk is om de onderzoeksresultaten op een andere context toe te passen. Dit gegeven heb ik enigszins proberen in te perken door in het resultatenhoofdstuk zoveel mogelijk te spreken van de bedenkende en uitvoerende afdelingen in plaats van de specifieke afdelingen, omdat hierdoor een meer algemeen beeld ontstaat van de dynamiek in een culturele organisatie. Voor het derde criterium, deugdelijkheid, is het van belang om het proces inzichtelijk en zo controleerbaar te maken (Bryman, 2012, p.392). Ook dit is gewaarborgd doordat ik het onderzoeksproces gedetailleerd heb vastgelegd. Daarnaast draagt de toegepaste triangulatie ook aan dit criterium bij, hierdoor is het onderzoeksobject vanuit verschillende methodes en dus perspectieven bestudeerd. Dit heeft als gevolg dat een betrouwbaarder en completer beeld ontstaat, waardoor de resultaten beter zijn te controleren (Boeije, 2014, p.156). Ook draagt dit gedetailleerde hoofdstuk over de methode bij aan dit criterium (Boeije, 2014, p.154). Aan het vierde en laatste criterium, bevestiging, wordt tegemoetgekomen als de onderzoeker het onderzoek niet heeft laten beïnvloeden door haar persoonlijke waarden en theoretische voorkeuren (Bryman, 2012, p.392-393). Deze beïnvloeding is uiteraard niet helemaal uit te sluiten, maar doordat ik mijn rol als onderzoeker in het onderzoek toelicht in 3.6 en er bewust op te reflecteren in mijn logboek, heb ik tevens dit criterium gewaarborgd. Ook de respondent validatie en triangulatie dragen aan dit punt bij, omdat eerstgenoemde ervoor zorgt dat gereflecteerd wordt op de bevindingen door betrokkenen en laatstgenoemde bijdraagt aan een veelzijdiger en completer beeld van het materiaal.

3.6 Rol van de onderzoeker

Doordat binnen kwalitatief onderzoek, de onderzoeker haar eigen meetinstrument is, is het van belang bewust te zijn van deze rol (Boeije, 2014, p.154). Dit bewustzijn heb ik concreet gemaakt door in mijn logboek te reflecteren op het onderzoeksproces en de rol die ik daar als onderzoeker in speelt, inclusief aandacht te hebben voor de persoonlijke beleving (Boeije, 2014, p.155). Door de belangrijke punten uit deze reflectie, in deze paragraaf terug te laten komen, wordt het subjectieve aspect van het onderzoek geëxpliciteerd in plaats van genegeerd. Op deze manier kan het criterium 'bevestiging' beter worden beoordeeld.

In het licht van het onderzoeksonderwerp is het van belang om te benoemen, dat ik me vanwege mijn studieachtergrond en mijn interesse beter kon identificeren met de bedenkende afdelingen dan met de uitvoerende afdelingen. Echter doordat ik zelf ook werkzaam ben geweest in de horeca en als receptioniste, kon ik wel degelijk het standpunt begrijpen van de uitvoerende afdelingen. Deze verwachting had ik al als voorkennis en daardoor heb ik me geprobeerd zo open mogelijk op te tellen voor beide perspectieven. Daarnaast is het van belang dat mijn stagebegeleider voor de fusie werkzaam was bij Theater aan het Spui en dus ook cultuurdrager van die organisatie is. Hij is zich hier echter bewust van en doordat ik in mijn onderzoek in gesprek ben gegaan met respondenten afkomstig uit de vier verschillende 'oude' organisaties, heb ik hier tegenwicht aan geven.

Tot slot ben ik gedurende het onderzoek ongeveer twee dagen per week aanwezig geweest bij Het Nationale Theater. Deze aanwezigheid heeft bijgedragen aan het opbouwen van een vertrouwelijke band met de medewerkers, waardoor ik gedurende de interviews en observaties rijke data kon

genereren. Deze aanwezigheid heeft echter de keerzijde dat ik door mijn betrokkenheid met de organisatie, minder objectief naar het onderzoek kon kijken. Ik ben me hier bewust van geweest en heb te allen tijde geprobeerd mijn objectiviteit te waarborgen. Met name bij de verwerking van de data tot het resultatenhoofdstuk was dit een lastig punt. Doordat ik met de respondenten gedurende de onderzoeksperiode een vertrouwelijke band had opgebouwd, wilde ik graag al hun stemmen borgen in de onderzoeksresultaten. Ik merkte namelijk tijdens de interviews dat een groot deel van de medewerkers het prettig vond om zijn of haar verhaal en standpunt met mij te delen. Veel medewerkers ervaren een te hoge werkdruk en willen graag dat hier verandering in komt, dit gaf voor mij extra lading aan het onderzoek, omdat ik het gevoel had dat ik met dit onderzoek kon bijdragen aan hun wens. Daarnaast was het vanwege de omvang echter onmogelijk om al de data te verwerken en dus al hun individuele standpunten, daardoor werd ik extra bewust van het feit dat ik door mijn dataselectie het onderzoek altijd zal kleuren. Volledige objectiviteit is dan ook niet mogelijk in kwalitatief onderzoek, omdat mijn interpretaties als onderzoeker een belangrijke rol spelen in de keuzes die ik maak. Deze subjectiviteit kan worden gezien als een implicatie van dit onderzoek (Bryman, 2012).

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten voortkomend uit de dataverzameling van dit kwalitatieve onderzoek behandeld. Uit de verschillende databronnen blijkt dat de gehele onderzoeksgroep werkdruk ervaart. Deze werkdruk heeft verschillende oorzaken waarvan in de resultaten de werkdruk voortkomend uit het samenwerkingsverband én het bijbehorende communicatiepatroon tussen Programmering & Programma's, Educatie, Productie, Techniek en Horeca & Publieksservices wordt belicht. Dit hoofdstuk geeft daardoor een weergave van zowel de relatie tussen de dynamiek van de samenwerking en de ervaren werkdruk als de relatie tussen de communicatiepatronen en de ervaren werkdruk. Het hoofdstuk is logischerwijs opgebouwd aan de hand van de twee belangrijkste componenten in dit vraagstuk: samenwerking en communicatie. Er worden verschillende citaten uit de interviews, observaties en documenten gebruikt om de resultaten te illustreren.

4.1 Samenwerking

In deze eerste sectie wordt de relatie tussen de dynamiek binnen het samenwerkingsverband en de ervaren werkdruk geduid, met als doel de beantwoording van de eerste deelvraag. Eerst wordt in 4.1.1 ingegaan op de tweedeling tussen bedenken en uitvoeren. Er wordt beschreven hoe deze scheiding tot stand komt en dat er een nuance inzit. Vervolgens wordt er in 4.1.2 uiteengezet hoe de tweedeling tot uiting komt in de twee primaire werkprocessen in de organisatie: programmeren en produceren. Ook worden deze twee werkprocessen en hun rol in de organisatie gedefinieerd. Daarna wordt in 4.1.3 besproken tegen welke zaken de twee takken in hun onderlinge samenwerking gedurende specifiek het productieproces aanlopen. Verder wordt in 4.1.4 weergegeven hoe er binnen deze samenwerking wordt omgegaan met verantwoordelijkheden en de manier waarop de twee type afdelingen zich tot elkaar verhouden. Nadien wordt in 4.1.5 ingegaan op de sfeer binnen het samenwerkingsverband. Deze is aan de oppervlakte goed, maar kent onderliggende spanningen, weinig vertrouwen en een ontbrekend teamgevoel. Tot slot worden de resultaten van deze eerste sectie in 4.1.6 samengevat.

4.1.1 Totstandkoming tweedeling: bedenken en uitvoeren

Gedurende de interviews wordt duidelijk dat alle medewerkers een scheiding ervaren tussen de bedenkende afdelingen (Programmering & Programma's en Educatie) en de uitvoerende afdelingen (Techniek en Horeca & Publieksservices). De resultaten laten zien dat deze tweedeling van grote invloed is op de dynamiek binnen het samenwerkingsverband. De verschillen tussen deze twee type afdelingen zorgen er volgens de medewerkers namelijk voor dat men anders denkt en een andere focus heeft binnen de werkzaamheden. Productie vormt de schakel van het bedachte idee naar de uitvoering en valt hierdoor tussen de scheiding in, waardoor de afdeling tot beide takken wordt gerekend afhankelijk van de rol die ze inneemt in het werkproces (12M; van den Heuvel, 2019):

“Zoals altijd wordt anders gedacht door een creatieve afdeling dan de afdeling die het op de vloer moet uitvoeren. Ik merk dat het bedrijf daar heel erg naar aan het zoeken is, hoe ze die kloof willen dichten.”

“Productie is eigenlijk het scharnier. Dus de productie leider wordt, beetje afhankelijk van waar je bent, wel of niet tot het artistieke team gerekend. Letterlijk, omdat die plek, het doorgeefluik is van alle artistieke ideeën, wensen, verlangens naar de concrete uitvoering.”

De tweedeling en bijbehorende spanning tussen bedenken en uitvoeren komt volgens de medewerkers tot stand door drie verschillen. Ten eerste komt de tweedeling voort uit het verschil in werkzaamheden: de bedenkende afdelingen ontwikkelen creatieve ideeën (rand) programmering op kantoor en geven daarmee input aan de uitvoerende afdelingen. Zij verwezenlijken deze ideeën vervolgens op de vloer naar de praktijk. Door de verschillende aard van werkzaamheden, verschilt hun

denk- en werkwijze en dat levert spanning op. Die onder bepaalde omstandigheden kan uitmonden in ervaren werkdruk (zie 4.1.2). Een tweede reden is dat de medewerkers van mening zijn dat de vertaalslag van het ene naar het andere werkproces moeilijk te maken is door het verschil in planning van de twee takken. Dit verschil in planning komt tot stand door de spanning tussen creativiteit en praktische uitvoerbaarheid (zie 4.1.2). Voor de bedenkende medewerkers zijn veel praktische elementen voor een project tot op het laatste moment onduidelijk, doordat het creatieve proces inherent is aan ontwikkeling en onzekerheid. Deze onzekerheid komt volgens hen bijvoorbeeld voort uit afwachting op financiële steun of artistieke bijdragen (6M). De coördinatoren van de uitvoerende afdelingen geven daarentegen aan veel verder vooruit te werken, omdat zij hun vloerpersoneel tijdig moeten roosteren en daarnaast voorbereidingen moeten treffen (7M). Dit verschil in planning is volgens beide takken verantwoordelijk voor het grootste gedeelte van de afstemmingsproblematiek tussen hen (zie 4.1.3). Ten derde speelt volgens de respondenten ook het verschil in werktijden mee. Hierdoor lopen medewerkers elkaar mis en daardoor ervaren zij een afstand tot elkaar. De bedenkende medewerkers zijn voornamelijk werkzaam tijdens kantorenuren, met als uitzondering de programmeurs die 's avonds ook vaak voorstelling bezoeken. De uitvoerende medewerkers zijn daarentegen voornamelijk werkzaam buiten kantooruren, met als uitzondering de coördinatoren van Techniek die ook op kantoor werken. De werktijden van Productie overlappen beide werktijden (12 M; van den Heuvel, 2019):

“Want als we aan een productie bezig zijn (...), dan heb je een droom in de verte. Maar of dat precies betekent dat je drie of vijf stekkerblokken nodig hebt? Ja, dat weet je gewoon nog niet. (...) Waar dat eerste cluster heel erg blij wordt van dat soort onzekerheid, snap ik heel goed dat Techniek en Horeca hem heel anders aanvliegen. (...) En daar zit een soort inherente spanning.”

“Bij ons is het belangrijkste wat zijn de tijden en hoeveel mensen heb je nodig. Vaak is dat nog niet eens bekend en staat het dan ook nog in optie. Dus kunnen wij niet eens roosteren. (...) Mensen moeten vier weken van tevoren een rooster hebben, dus we moeten over vijf weken en verder, weten wat er speelt.”

“Wij hebben de avond gewerkt en zij gaan gewoon verder met hun kantoorweek. Wij komen twee dagen later om 15.00 uur weer een keer binnen, dus je hebt niet echt een overlapping. (...) Je komt elkaar niet echt tegen in de wandelgangen.”

Er is echter ook een nuance waarneembaar in de tweedeling. Door alle medewerkers, op die van Horeca & Publieksservices na, werd namelijk benoemd dat ze zowel bedenkend als uitvoerend actief zijn en de scheiding dus niet zo hard is, als de verschillen doen vermoeden (9M). Van Productie was dit al bekend, gezien deze afdeling zoals eerdergenoemd de schakel tussen de twee takken belichaamt (6M). Zo voeren de bedenkende medewerkers geregeld 'hospitality' taken uit of nemen ze uitvoerende werkzaamheden op zich voor projecten (5M). Waar het voor deze afdelingen geen probleem is om soms de lijn over te steken, ondervinden de techniekmedewerkers wel hinder van hun positionering in de uitvoering. Doordat ze vaak pas laat in het creatieve proces betrokken worden, als de deadline nadert en de bedenkende afdelingen al een duidelijk plan hebben, ervaren zij weinig ruimte meer om mee te denken. Hierdoor kunnen ze enerzijds hun werk minder goed uitvoeren vanwege tijdsgebrek en anderzijds halen ze er minder plezier uit vanwege gebrek aan creatieve vrijheid (zie 4.1.3) (3M).

“Ik kan ook een theater openen en een groep ontvangen en een rondleiding geven of een workshop en ze de deur wijzen. Dan kan ik gewoon zelf een kopje thee voor ze inschenken. (...) Wij zijn absoluut ook uitvoerend.”

“Ik denk dat je Techniek niet moet, het is niet alleen uitvoerend, het is ook een groot creatief deel wat wij doen. Productie komt met een idee en dat moet verder uitgewerkt worden. Dat is ook een creatief proces. En dat wordt, denk ik vaak vergeten bij Techniek. Het is niet van 'oké, jullie willen dit dan, dan proppen wij dat kabeltje hierin en dan is het gedaan'.”

Nu de scheiding tussen de twee takken en de bijbehorende nuance is beschreven, wordt in de volgende paragraaf besproken hoe deze tot uiting komen in de verschillende werkprocessen van de organisatie.

4.1.2 Verschil programmeren en produceren

Door de fusie zijn programmeren en produceren samengebracht in de organisatie en heeft het produceren grotere vormen aangenomen; naast voorstellingen worden er nu ook activiteiten zoals programma's en festivals geproduceerd. Uit de resultaten blijkt dat de verschillen tussen de twee takken met name tot uiting komen bij de ontwikkeling van deze nieuwe soort activiteiten buiten de reguliere programmering (12M). De organisatie en dan met name de uitvoerende tak is op dit productieproces volgens de meeste medewerkers namelijk onvoldoende toegerust en dat zorgt voor extra ervaren werkdruk (10M; notulen managementoverleg). Deze ervaren werkdruk heeft volgens de medewerkers vier verschillende oorzaken. Ten eerste komt het volgens een aantal medewerkers voort uit het feit dat programmeren en produceren, twee totaal verschillende processen zijn, die logischerwijs ook een andere werkwijze en tijdsspanne vereisen. Bij het programmeren van een voorstelling fungeert de organisatie als ontvangende partij en wordt ze op de dag zelf aangestuurd door de partij die de voorstelling heeft gemaakt (3M). Daarnaast staan deze voorstellingen al ver van tevoren vast en wordt het door alle medewerkers als routinewerk ervaren. Door de duidelijkheid omtrent programmeren sluit dit werkproces goed aan op de werkwijze van de uitvoerende afdelingen (12M). Als de organisatie zelf produceert is zij juist degene die vanaf het begin verantwoordelijk is voor de totstandkoming van het nieuwe project en moet ze omgaan met de onzekerheid en onduidelijkheid die hier inherent aan zijn (zie 4.1.1). Waarbij binnen produceren nog het verschil ligt in een langlopend traject van een eigen voorstelling en een kort traject voor een programma. Door de nadruk op ontwikkeling en onzekerheid bij het produceren, sluit dit werkproces goed aan bij de werkwijze van de bedenkende afdelingen, maar minder goed bij die van de uitvoerende afdelingen (zie 4.1.3) (8M):

“Ik denk dat die ervaren werkdruk, maar zeer ten dele bij de producties zit. Die zit volgens mij vooral in die enorme groei aan programma's. Het huis is er niet op bedacht. Dat we opeens in de foyer ook van alles en nog wat doen.”

“Het is natuurlijk een hele andere dynamiek van produceren op het moment dat je een voorstellingen invliegt, gewoon programmeert. Dan komt er een team binnen wat precies weet wat er moet gebeuren en het is helemaal voorbereid. (...) Terwijl als je een programma maakt ben je natuurlijk eigenlijk zelf aan het produceren, festivalachtig, als het ware een eigen productie.”

Ten tweede komt de ervaren werkdruk voort uit het feit dat de medewerkers het gevoel hebben dat het ophogen van de ambities aan de productiekant sinds de fusie, niet is doorgevoerd in de middelen die beschikbaar zijn, waardoor er voor deze activiteiten altijd te weinig budget en mankracht beschikbaar is (11M). Op dit punt geven de medewerkers aan lijnrecht tegenover elkaar te staan: de bedenkende tak ontwikkelt allerlei ideeën voor de nieuwe mogelijkheden die het produceren biedt, maar voor de uitvoerende kant lijkt het een onmogelijke opgave om alle initiatieven uit de organisatie in de praktijk te realiseren. Medewerkers geven aan dat deze tegenstrijdigheden resulteren in botsing tussen de takken en belemmering van de werkzaamheden, waardoor ze werkdruk ervaren (9M). Dit wordt ten derde versterkt doordat er binnen Het Nationale Theater veel activiteiten worden georganiseerd. Volgens de meeste medewerkers gebeurt er zelfs te veel en ontbreekt een duidelijke

lijn in het aanbod van het theater, waardoor alles gedaan wordt (6M). Hierdoor hebben ze het gevoel niet goed op de hoogte te zijn van alles wat er zich afspeelt en tegelijkertijd is het moeilijk om het overzicht te behouden over hun eigen werkzaamheden (10M). Door deze overvloed aan initiatieven, ervaren veel medewerkers een hoge werkdruk.

“Het is ook een gebied dat toen we het kunstenplan schreven, schromelijk onderschat is, in wat de impact daarvan is op de organisatie. Dus de ambities voor Programma's en Educatie vind je wel terug in ft's op die afdelingen, maar dat dat ook gaat vragen om meer ruimte, meer technisch ondersteuning. Dat is eigenlijk nooit doorgedacht en hoeveel geld je daarvoor nodig hebt, is eigenlijk ook maar een soort schatting gedaan die achteraf gezien. De ambities voor die afdeling zijn zoveel groter. Dat je merkt dat ze continue in geld-, ruimte- en mensen nood opereren.”

“Hier is alles belangrijk. Wij zijn het gemeenschapshuis van Den Haag, maar we willen dat ook van het land zijn. Dus alles en iedereen moet hier binnenkomen en de hele dag door ook. En het moet ook allemaal goed en van een hoge kwaliteit en voor zo'n laag mogelijk budget met zo min mogelijk mensen. (...) Ja, dan heb je werkdruk ja, want er zijn nooit genoeg mensen en er is nooit genoeg geld.”

Dat de werkdruk zich concentreert op de eigen initiatieven van de organisatie komt ten vierde doordat er voor deze activiteiten geen vaste kaders bestaan. Het zijn nieuwe projecten die nog niet eerder zijn uitgevoerd en dus nog alle kanten op kunnen gaan (9M). De uitvoerende medewerkers zijn van mening dat de activiteiten op dit moment te lang worden doorontwikkeld, waardoor zij hun werk niet kunnen uitvoeren. Op het moment dat de randvoorwaarden voor een project door de bedenkende afdelingen namelijk nog niet zijn vastgelegd, zoals budget, tijden en inhoud, kunnen de uitvoerende afdelingen niet de nodige voorbereidingen treffen, waardoor zij uiteindelijk in tijdnood komen en dat levert wederom werkdruk op (8M). Ook de bedenkende tak vindt het prettig om tot op zekere hoogte kaders voor hun projecten te hebben. Duidelijkheid zorgt volgens hen immers voor rust en vertrouwen, waardoor er ruimte ontstaat voor flexibiliteit. Daarbij de kanttekening dat ze wel graag het evenwicht zoeken tussen de twee uiterste en in de marges proberen te werken, omdat ze van mening zijn dat totale begrenzing de creativiteit belemmert (5M):

“Is het uiteindelijk haalbaar ja of nee? Gaan we dit doen of doen we dit niet? En als we het doen, dan gaan we dit nu zo inzetten en dan is dit ook wat het is. En nu is het vaak: dit is het idee en dan blijft dat idee zich door ontwikkelen. En met de hoeveelheid dingen die we doen, kun je je niet al die ideeën die er zijn continu blijven door ontwikkelen tot het laatste moment, want dan loopt het op een gegeven moment vast.”

“De structuur is nu gaande, maar hij is nog niet klaar. (...) Op het moment dat mensen zoekend zijn binnen een organisatiestructuur ontstaat er soms ook wantrouwen of irritaties of onzekerheid. (...) Dus het is wel belangrijk dat je die structuur goed op orde hebt, dan heb je ook een rust en vertrouwen en gewoon werkplezier. Je hebt natuurlijk ook binnen die organisatie nog een substantieel deel nodig voor flexibiliteit en onverwachte activiteiten.”

Nu is toegelicht hoe de tweedeling tot uiting komt in met name de producerende kant van de organisatie en daar vervolgens resulteert in werkdruk, wordt in de volgende paragraaf besproken waar de twee takken zich onderling specifiek aan storen.

4.1.3 Onderlinge irritaties tussen bedenken en uitvoeren

Uit de resultaten blijkt dat de verschillen tussen de takken en de spanning die dit met zich meebrengt in het werkproces, ervoor zorgt dat de twee type afdelingen zich op een aantal punten aan elkaar

storen. Een groot deel van de medewerkers benoemt dat de opeenstapeling van deze irritaties binnen de samenwerking bij hen resulteert in ervaren werkdruk (10M).

De meeste bedenkende medewerkers geven aan tegen drie zaken aan te lopen in hun samenwerking met de uitvoerende medewerkers. Ten eerste ervaren zij aan de uitvoerende kant niet altijd de bereidheid om met hen mee te denken in oplossingen en het enthousiasme voor het product (4M; van den Heuvel, 2019). Hiermee samenhangend hebben ze ten tweede het gevoel dat Techniek en Horeca & Publieksservices vooral bezig zijn om hun werkzaamheden in te perken in plaats van bij te dragen aan de ultieme realisatie van de creatieve ideeën (zie 4.1.2) (5M). Dit gevoel in combinatie met het ervaren ontbrekende enthousiasme van de uitvoerders zorgt bij de bedenkende medewerkers voor teleurstelling en een afstand met de uitvoerende medewerkers. Volgens hen gaat hierdoor de realisatie van een nieuw idee onnodig stroef en deze frustratie verhoogt vervolgens hun ervaren werkdruk. Ten derde heeft een groot deel van de bedenkende medewerkers het gevoel dat de verschillen in werkprocessen en snelheden van het programmeren en produceren nog niet in hun weg hebben gevonden in de organisatie (zie 4.1.2). Zij zijn van mening dat dit komt doordat zij zich moeten aanpassen aan de werkwijze van de uitvoerende tak, maar dat de uitvoerende tak op haar beurt geen concessies doet aan het proces. Met als gevolg dat er volgens de medewerkers op dit moment gewerkt wordt op een manier die onvoldoende aansluit bij de verschillende 'producten' die de organisatie creëert. Deze ontbrekende aansluiting en de gevoelde onmacht van de bedenkende medewerkers om dit te veranderen, zorgt eveneens voor een verhoogde ervaren werkdruk (8M).

Er wordt door iemand van de uitvoerende tak gevraagd wat de bijdrage van een DJ is na een voorstelling. Er wordt uitgelegd dat het is om een uitgaansavond-gevoel te creëren. De uitvoerende tak ziet dit meer als een 'onnodige' belasting voor de medewerkers, terwijl het voor de bedenkende tak een belangrijke inhoudelijke bijdrage is. Duidelijke botsing zichtbaar tussen de twee takken (Observatie locatieoverleg, 14-03-2019).

“Maar ik vraag me wel eens af of Techniek en de mensen die in het voorhuis werken ook nog hun liefde voor het theater houden als ze er zo in staan. Dat je soms het gevoel krijgt, dat het soms gaat over welke succesopties gaan niet door, want dat biedt ruimte. Dat ik denk: maar hoe fantastisch is het als ze allemaal wel door kunnen gaan?”

“Volgens mij begint bij de ideeën, dus moet Techniek niet eens gaan nadenken: ‘wacht we zijn nu gefuseerd, we zijn een hele andere organisatie geworden. Die op een andere manier werkt, dus misschien moeten wij ook anders worden’. (...) Ik denk dat zij gewoon het liefst willen dat wij ons allemaal voegen naar hun systeem. Ik krijg soms een beetje de kriebels van al die systeempjes.”

De medewerkers van de uitvoerende afdelingen geven op hun beurt ook aan op drie punten ontevreden te zijn over de werkwijze van de bedenkende medewerkers. Ten eerste hebben ze het gevoel dat zij een onhaalbare taak moeten vervullen, doordat de bedenkende afdelingen volgens hen onvoldoende stilstaan bij de praktische gevolgen van hun ideeën (zie 4.2.2). Hierdoor geven de uitvoerende medewerkers aan constant tegen hun grens aan te werken, dit gaat ten koste van zowel de uitvoering als hun werkplezier en dat zorgt volgens hen voor ervaren werkdruk (9M). Ten tweede hebben ze last van de ontbrekende informatie voor projecten, hierdoor kunnen ze namelijk geen gedegen voorbereidingen treffen. Het is echter niet zo dat de uitvoerende tak geen begrip heeft voor het creatieve ontwikkelproces, zij begrijpen in wat voor soort organisatie zij werken en uitvoerende medewerkers geven juist aan graag bij te dragen aan het creatieve product, zoals in 4.1.1 al bleek. Alle uitvoerende medewerkers geven aan dat het op dit punt specifiek gaat om de ontbrekende informatie, waarvan ze van mening zijn dat de bedenkende afdelingen dit al wist of had kunnen weten. Door deze

categorie ontbrekende informatie ervaren zij frustratie en die overschaduwde hun enthousiasme voor het eindproduct, met volgens hen ervaren werkdruk tot gevolg (7M):

“En daar zijn ze soms gewoon nog te enthousiast en dan willen ze gewoon te veel en ik snap ook wel dat een heleboel dingen gaaf zijn voor de productie, voor het programma of de avond, maar dan wordt er gewoon af en toe niet goed genoeg nagedacht, maar wie gaat het dan daadwerkelijk doen? Ze hebben het idee dat die foyer zich volgens mij zichzelf verbouwd.”

“Donderdag en vrijdag nu ook (...), ik weet nog steeds niet hoeveel mensen er komen. Ik heb geen idee wat de tijden zijn, ze krijgen een gratis pauzedrankje. Ik weet niet voor hoeveel mensen ik die moet klaarzetten, dan denk ik, ja het is vandaag woensdag, had dat niet wat eerder gekund? (...) Het frustreert na een tijdje.”

Ten derde ondervinden de uitvoerende medewerkers hinder van de lastminute-aanvragen gedaan door de bedenkende medewerkers. Op het moment dat de kaders van een programma lang onduidelijk zijn, zoals uiteengezet in 4.1.2, vertaalt dit zich volgens de uitvoerende tak uiteindelijk in lastminute-aanvragen. De uitvoerende medewerkers geven aan dat deze aanvragen, die soms pas op de dag zelf binnenkomen, zorgen voor een hoge ervaren werkdruk, omdat ze op het moment van de aanvraag hun medewerkers al geroosterd hebben en er nog onvoldoende tijd is voor een gedegen werkvoorbereiding (7M). Uit de data blijkt dat deze lastminute-aanvragen vooral in de uitvoering tot werkdruk leiden, doordat de consequenties ervan op de vloer worden ondervonden. Het zijn de uitvoerende medewerkers die tijdens de activiteit hinder ondervinden als dingen niet goed geregeld zijn en het moeten oplossen (6M). De meeste bedenkende medewerkers zijn zich hier bewust van en vermoeden dat daarin ook de tweesplitsing tussen de twee takken tot uiting komt (5M).

“Ik denk dat de werkdruk wel veel in lastminute-dingen zit. Dat ik denk: ‘oh oké, ik ga nu gewoon normaal een avond draaien’ en dat ik dan weer een of andere verhuizing moet doen in het pand. (...) Of zoals gisteren, dan komen er ineens zeven gasten bij mijn diner, terwijl het echt al propvol zit eigenlijk. Dat schakelen vraagt wel best wel veel van je.”

“Maar misschien zit daar ook wel die twee splitsing in, dat als je op de vloer aan het werk bent, ook tegen de dingen aanloopt en die niet goed geregeld zijn. (...) Dus zij voelen die druk. Dat snap ik wel. Terwijl wij uiteindelijk het project gedraaid hebben en denken 'oh iedereen ging zo blij naar huis', want wij spreken de mensen die blij naar huis gingen.”

Alle medewerkers gaan uiteindelijk toch voor de beste ervaring voor het publiek, waardoor lastminute-aanvragen bijna altijd ingewilligd worden. Het is namelijk ook stressvol om ‘nee’ te zeggen, medewerkers willen niet teleurstellen. Dus men probeert het toch te realiseren, met werkdruk tot gevolg (1M; van den Heuvel, 2019). De lastminute-aanvragen worden tevens in de hand gewerkt, doordat de verantwoordelijkheid van projecten vaak onduidelijk is; dit wordt onder andere in de volgende paragraaf uitgewerkt.

4.1.4 (On)gelijke verhoudingen

De resultaten laten zien dat er voor veel van de ontplooidde activiteiten binnen Het Nationale Theater vaak geen duidelijke leider en/of eindverantwoordelijke is, waardoor de medewerkers van mening zijn dat iemand die het overzicht heeft en iedereen samenbrengt ontbreekt (8M). Het ontbreken hiervan heeft volgens de medewerkers drie nadelige gevolgen voor de verhoudingen binnen het samenwerkingsverband en de ervaren werkdruk. Het eerste gevolg dat in nagenoeg alle gesprekken herhaaldelijk naar voren kwam, is dat voor een groot deel van de activiteiten de verantwoordelijkheden onhelder zijn. Het gaat hier volgens de medewerkers wederom niet om de reguliere voorstellingen, maar juist om de overige projecten. De medewerkers vinden het onduidelijk

wie de verantwoordelijkheid over welke zaken heeft, waardoor iedereen er op zijn eigen manier mee omgaat en dat leidt volgens hen tot inefficiëntie in het werkproces (11M). Bij sommige projecten of taken neemt namelijk niemand de verantwoordelijkheid, waardoor die lang blijven liggen en uiteindelijk uitmonden in werkdruk verhogende lastminute-aanvragen (zie 4.1.3). Bij andere projecten eigenen juist meerdere mensen de verantwoordelijkheid zich toe, wat dan weer resulteert in botsing, nog meer verwarring en daardoor ervaren werkdruk (9M; van den Heuvel, 2019). In het locatie- en managementoverleg was tevens merkbaar dat het vaak niet meteen duidelijk was, wie welke taken op zich zou nemen en werd dit ook niet altijd geëxpliceerd (van den Heuvel, 2019):

“Normaal bij een eigen productie, dan heb je een productie leider en die hangt alles bij elkaar en voor bijvoorbeeld een culturele verhuur hebben wij niet echt een productie leider die dan eigenlijk de spil is tussen alles. (...) Het loopt allemaal heel erg als een soort web door elkaar en er is niet één iemand die in het midden staat om een soort van goede banen te geleiden.”

“Ja, dat is twee kanten op. Dat betekent dat het hele clubje achteruit gaat hangen en dan gebeurt er dus niks, totdat er echt heel dringend iets moet gebeuren. Of mensen voelen zich eigenaar, die daarna teruggefloten worden in de categorie 'ja, maar het is helemaal niet de bedoeling dat jij dit doet'.”

De medewerkers geven aan dat een tweede gevolg van een ontbrekende formele leider is dat er een gevoelsmatige rangorde is ontstaan binnen de samenwerking. Bijna alle medewerkers ervaren dat in deze rangorde de bedenkende afdelingen bovenaan staan, waarna de uitvoerende afdelingen volgen. Deze ervaren hiërarchie wordt door de meeste medewerkers als vanzelfsprekend beschouwd, omdat programmering de “core business” vormt van het theater; de verhouding komt simpelweg tot stand door de aard van het werk (10M). Dat de focus van de organisatie op de bedenkende afdelingen ligt, wordt dan ook niet als een probleem ervaren. Dat het werk van de uitvoerende afdelingen hieraan ondergeschikt wordt gemaakt daarentegen wel, dit heeft namelijk een negatieve uitwerking op twee vlakken. Enerzijds uit dit zich voor Techniek en Horeca & Publieksservices namelijk in het feit dat ze vaak weinig ruimte krijgen om te participeren in de ontwikkelingsfase van projecten. Dit komt doordat de bedenkende afdelingen optreden als opdrachtgever, met als gevolg dat de uitvoerende medewerkers niet meer kunnen meedenken in het traject. Dit ervaren zij als onprettig en daarnaast kunnen zij geen uitspraken doen over de realiseerbaarheid van het idee. Dit zorgt volgens hen uiteindelijk voor problemen op de vloer die op hun beurt resulteren in een verhoogde ervaren werkdruk (zie 4.1.3) (5M):

“Qua directie ligt ook meer bij de bedenkende afdelingen, om het zo maar te zien dat daar meer de focus op ligt, wat natuurlijk ook logisch is, want het gaat natuurlijk om het concept en daarna sijpelt het door naar de onderkant van de organisatie.”

“Want er kan wel soms heel veel bedacht worden, maar als het in de praktijk niet werkt, dan is 't zonde. Dat je dat dan, dat je daar niet eerder bij betrokken bent, want dan had je je mening erover kunnen geven en dan had je met elkaar tot een gezamenlijk resultaat kunnen komen. Vaak worden we d'r dan pas bij betrokken 'nee, maar zo is het, zo hebben we dat bedacht, punt klaar zo is het.’”

Anderzijds zorgt de gevoelsmatige hiërarchie er volgens de uitvoerende tak voor dat ze geen ruimte voelt om een lastminute-aanvraag van de bedenkende tak te weigeren, ook al lijkt deze aanvraag hen niet haalbaar. Als een dergelijke aanvraag wordt gedaan, voelt het voor hen niet als een gelijkwaardig gesprek, omdat de bedenkende afdelingen altijd de doorslaggevende factor zullen zijn. Met daarbij de kanttekening, dat hoe later zo'n verzoek binnenkomt, hoe groter de ondervonden problemen voor de uitvoerende afdelingen en de ervaren werkdruk (zie 4.1.3) (5M). Uit observaties bij vergaderingen

blijkt dat de uitvoerende medewerkers zich tegenover de bedenkende medewerkers niet volledig uitspreken over hoe zij de situatie ervaren (van den Heuvel, 2019). In de interviews komt naar voren dat de bedenkende afdelingen zich dan ook maar ten dele bewust zijn van deze situatie. Ze geven aan dat ze hopen dat medewerkers geen hiërarchie ervaren en zeggen daarnaast een dergelijke harde scheiding tussen bedenken en uitvoeren zelf ook niet wenselijk te vinden (3M):

“Er is een tijd terug afgesproken om de werkdruk te verlagen, dat alles wat binnen zes weken aangevraagd wordt, dat dat antwoord ook 'nee' kan zijn. Dat er dan echt overlegd moet worden met de uitvoerende afdelingen: is het haalbaar voor jullie? Maar dat antwoord 'nee', op papier mogen we dat wel geven, maar in de praktijk voelt het niet dat we dat kunnen geven.”

“Ze mogen 'nee' zeggen en daar moet je je ook vrij in voelen als je daar legitieme redenen voor hebt. Er moet niet een soort angstcultuur gaan ontstaan. (...) Hopelijk is er zo min mogelijk hiërarchie.”

“Wat ik eerder zei, een soort van upstairs, downstairs cultuur. Waarbij, ik probeer het wel te doorbreken, maar ik denk dat er nog echt wel een soort van afstand wordt ervaren tussen wat wij allemaal verzinnen. Wat hier allemaal gebeurt op kantoor en wat er op de vloer gebeurt. Dat is gewoon echt heel ingewikkeld.”

De resultaten laten zien dat een derde gevolg van een ontbrekende leider binnen het samenwerkingsverband is dat de afdelingen elkaar in de gaten gaan houden. Deze constante 'beoordeling' door andere afdelingen zorgt ervoor dat met name de uitvoerende medewerkers extra druk om goed te presteren ervaren (5M; van den Heuvel, 2019). Uit de interviews blijkt dat deze beoordeling zelfs kan uitmonden in aansturen. De uitvoerende afdelingen Productie en Horeca & Publieksservices merken dat hun medewerkers regelmatig aangestuurd worden door de bedenkende tak. Dit wordt door de medewerkers gezien als een ongewenste situatie, omdat als een medewerker wordt aangestuurd door meerdere personen er verwarring ontstaat en dat zorgt voor ervaren werkdruk (6M). In deze kwestie komt de zojuist beschreven ongelijke verhouding tussen bedenken en uitvoeren tot uiting (van den Heuvel, 2019). De uitvoerende afdelingen vinden dat de bedenkende afdelingen hun onvoldoende vertrouwen geven, omdat ze het idee hebben dat de bedenkende medewerkers het moeilijk vinden om de controle los te laten (zie 4.1.5) (5M). De bedenkende medewerkers geven aan dat dit onder andere voortkomt uit het feit dat zij zich verantwoordelijk voelen voor de ideeën die zij de organisatie inbrengen en het slagen hiervan. Dit was ook duidelijk terug te zien tijdens de locatieoverleggen, waar de programmeur als voorzitter overal betrokken bij was. Uit de data blijkt dat deze dynamiek voor beide partijen werkdruk oplevert: de uitvoerende afdelingen voelt zich onterecht op de vingers gekeken en de bedenkende afdelingen dragen teveel verantwoordelijkheid (5M; van den Heuvel, 2019):

“En kijk als jij achter je computer op kantoor zit, dan ziet niemand echt jouw werk en wat wij doen is natuurlijk echt heel zichtbaar. Dus als er iets niet goed gaat op de vloer. Ik ervaar wel druk, als er een evenement is en de tweekoppige directie staat daar met de programmeur en dat dan iemand tegen mij gaat zeggen: Er staat een rij bij de kaartcontrole. Dan denk ik: ja, dat is mijn werk, ik zie ook dat er een rij bij de kaartcontrole staat. Maar ja, soms kan het gewoon even niet anders.”

“Dat is namelijk heel verwarrend en dat levert een heel hoog ervaren werkdruk op als je van meerdere mensen leiding krijgt.”

“Als je voortdurend gewoon twijfelt of dingen wel goedkomen. Als je niet vertrouwen hebt dat andere mensen dingen oppakken, op het moment dat jij het niet benoemt of niet doet. Dan kan ik het niet helemaal loslaten. Soms is dat wantrouwen of die onzekerheid heel erg onterecht. Dan is 't allemaal gefikst, maar laat me dan weten dat het gefikst is. Die onrust dat is één van de lastigste.”

De drie beschreven gevolgen van een ontbrekende eindverantwoordelijke – onduidelijke verantwoordelijkheden, een gevoelsmatige rangorde en beoordeling door anderen – werken door in de sfeer van het samenwerkingsverband. Deze sfeer wordt in de volgende paragraaf belicht.

4.1.5 Sfeer

Waar tussen de twee takken een duidelijke afstand bestaat, wordt de sfeer binnen een tak door het overgrote deel van de geïnterviewden als goed en positief bestempeld. De afdelingen vinden elkaar toegankelijk, hebben het gevoel dat er op dezelfde manier gedacht wordt en het doel overeenkomt. Daarnaast komen ze elkaar vanwege overeenkomende werktijden, vaak tegen op de werkvloer, wat volgens hen bijdraagt aan een prettige informele sfeer (10M; van den Heuvel, 2019):

“En dan dus als je het stelt de bedenken en de uitvoerende takken zeg maar, denk ik dat er over het algemeen een iets betere samenwerking is binnen zo'n tak met elkaar, omdat je nou eenmaal gewoon dezelfde taal spreekt.”

“Ik ervaar het als een prettige afdeling, waar ik gewoon altijd mee in gesprek kan, waar ik alles in principe kan zeggen. En waar ook wel natuurlijk hetzelfde geldt als bij ons, dat er open gedacht wordt en dat er heel erg in mogelijkheden en ideeën gedacht wordt.”

De sfeer tussen de afdelingen wordt door de medewerkers daarentegen minder samenhorig ervaren. Deze wordt door bijna alle medewerkers op de volgende manier omschreven: er heerst over het algemeen een goede sfeer, maar er zijn ook onderlinge spanningen voelbaar. Volgens de medewerkers is deze spanning tussen de twee takken merkbaar, doordat de sfeer afhankelijk is van hoe goed zaken verlopen en de wrijving tussen bedenken en uitvoeren, er dus logischerwijs in doorsijpelt (zie 4.1.3) (11M). De onderliggende spanningen die men voelt, staan volgens een groot deel van de medewerkers in nauw contact met de sfeer. Doordat de sfeer aan de oppervlakte als goed wordt ervaren en mensen het goed met elkaar kunnen vinden, worden confrontaties uit de weggegaan. Dit is ook merkbaar in vergaderingen: zoals in 4.1.4 beschreven, laten medewerkers niet het achterste van hun tong zien, waardoor er spanningen in de lucht blijven hangen (8M; van den Heuvel, 2019). Deze spanning beïnvloedt de samenwerking tussen de afdelingen. Veel medewerkers hebben hierdoor het gevoel dat ze voorzichtiger moeten zijn in hun communicatie. Dit kost niet alleen meer tijd en tact, het creëert volgens hen ook een omgeving, waarin mensen zich niet goed uiten (7M). Daarnaast zijn veel medewerkers van mening dat de spanningen zorgen voor minder vertrouwen tussen afdelingen en dit mondt uit in een minder prettige sfeer, doordat afdelingen elkaar gaan beoordelen en aansturen (zie 4.1.4) (8M). De onderliggende spanningen in de sfeer, zorgen er volgens de medewerkers voor dat de samenwerking beladen voelt en deze emotionele lading zorgt er op haar beurt voor dat het samenwerken meer energie kost, waardoor men aangeeft werkdruk te ervaren (9M):

“Ik denk dat wij met z'n allen heel goed zijn in het heel leuk hebben met elkaar en een hele goede sfeer creëren. Maar dat we ook heel goed zijn in het klagen over elkaar. (...), er zijn hierdoor ook wel veel onderliggende spanningen.”

“Dat vertaalt zich weer in een zware ervaring van de werkdruk althans bij mij, omdat je nooit op een professioneel niveau communiceert, maar bijna altijd op een emotioneel niveau communiceert en dat is soms als je het druk hebt heel ingewikkeld, want dat kost veel meer

tijd en fijngevoeligheid. Dan gewoon zeggen: jongens we moeten echt wat zaken gaan regelen.”

Er hangt een gespannen sfeer, mensen reageren weinig op elkaar. Als er wel wordt gereageerd valt men elkaar vaak bij, in plaats van dat er een kritische opmerking wordt geplaatst. Het gaat over een punt waar veel wrijving over is, maar het lijkt alsof niemand zich helemaal uitspreekt (Observatie managementoverleg, 16-05-2019).

“Je neemt gewoon je ervaringen mee. Van de dingen die niet goed gaan, daar denk je aan als je weer een nieuw project met die persoon gaat doen. En je denkt niet aan die ene keer ging het al heel goed, dan denk je aan die drie keer dat het in de soep liep. Daardoor is er tussen sommige afdelingen denk ik niet heel veel vertrouwen.”

De spanningen en het gebrek aan vertrouwen in combinatie met de omvang van de organisatie zorgt ervoor dat het samenwerkingsverband door geen van de medewerkers als één team wordt ervaren (8M). Dit heeft volgens hen drie oorzaken. Ten eerste wordt het managementteam door zowel de managers zelf, als door sommige medewerkers niet als één team ervaren. In de resultaten komt naar voren dat dit gebrek aan eensgezindheid doorwerkt in de verschillende niveaus van de organisatie, waardoor het teamgevoel uitblijft (van den Heuvel, 2019; 6M). Ten tweede wordt de eigen afdeling door medewerkers altijd wel duidelijk als team bestempeld. Dit is ook merkbaar tijdens de afdelingsoverleggen die worden over het algemeen gekenmerkt door een sterke samenhang (van den Heuvel, 2019). Waardoor medewerkers aangeven zich te identificeren met de eigen afdeling in plaats van het samenwerkingsverband. Ten derde blijkt uit de data dat door de sterke afdelingsteams, de meeste medewerkers het gevoel hebben dat de nadruk ligt op de afdelingsoutput in plaats van op de gemeenschappelijke output. Dit versterkt volgens hen het gevoel dat het samenwerkingsverband niet functioneert als een team, omdat men naast elkaar werkt in plaats van met elkaar. De respondenten geven aan dat uiteindelijk dit gebrek aan afstemming en aansluiting, voortkomend uit een ontbrekend teamgevoel zorgt voor een werkdrukverhoging (7M):

“Het voelt niet als een team, absoluut niet. Het voelt echt als, mijn eigen afdeling eerst.”

“Waarbij soms uit het oog wordt verloren dat we allemaal hetzelfde doel hebben, wij werken allemaal voor dezelfde voorstelling en dat wordt vaak vergeten. Zelfde programma of zelfde output. En omdat dat op een of andere manier niet altijd scherp op ieders netvlies is, gaat het dus over dat gunnen van elkaar en ik denk dat de ervaren werkdruk enorm verhoogd.”

“Ja, dat is natuurlijk de uitdaging van het hele Nationale Theater, is dat het zo versnipperd is, nog steeds ondanks dat we één bedrijf zijn. Dat het echte gevoel echte cohesie of echt dat alles samenkomt. Dat is gewoon nog ver weg, dat duurt nog wel een aantal jaren, voordat het echt ontstaat.”

Ondanks het ontbrekende teamgevoel, wordt door diverse medewerkers benoemd dat de uitkomst van de projecten er voor alsnog niet onder lijdt. De samenwerking loopt er minder soepel door, wat voor frustratie en ervaren werkdruk zorgt, maar men blijft zich onvoorwaardelijk inzetten voor de eindprestatie: de voorstellingen. Deze intrinsieke motivatie voor de theaterwereld, wordt tevens ook genoemd als de grootste valkuil met werkdruk als gevolg, doordat men zich ondanks de moeilijkheden in de samenwerking blijft inzetten, gaan medewerkers hun eigen grenzen over en dat zorgt voor nog meer ervaren werkdruk (zie 4.1.4) (8M):

“Dat vind ik zo mooi aan de theaterwereld, dat is ook een enorme valkuil. Maar de intrinsieke motivatie om te zorgen dat iets mooi is of goed is of lukt; het is altijd groot bijna altijd groter dan een persoonlijke frustratie.”

“Ik zie dat iedereen is gewoon hard aan het werk om iets voor elkaar te krijgen. En dat is niet op elkaar afgestemd, we doen ons uiterste best daarin. Maar als je ziet wat er gewoon elke dag gewoon hier doorheen getrokken en gedaan wordt. Dan gaat het gewoon hartstikke goed.”

Uit voorgaande blijkt dat dynamiek en verhoudingen tussen de afdelingen doorwerken in de sfeer van de organisatie. Zo wordt zichtbaar dat alle kenmerken van de samenwerking verbonden zijn.

4.1.6 Samenvatting

Het samenwerkingsverband wordt gekenmerkt door een tweedeling in bedenken en uitvoeren, die tot stand komt door het verschil in werkzaamheden, planning en werktijden. Productie vormt het scharnier tussen de twee takken en valt er daardoor tussenin. De tweedeling is echter geen harde scheiding, medewerkers opereren aan beide kanten van de lijn. De verschillen tussen de twee takken zorgen met name tijdens het productieproces voor afstemmingsproblemen. Door de fusie is de organisatie namelijk naast het programmeren ook gaan produceren en is het produceren van voorstellingen uitgebreid met andere projecten. De organisatie is echter nog onvoldoende toegerust op dit productieproces, waardoor men werkdruk ervaart. Dit heeft vier oorzaken: programmeren en produceren zijn twee totaal verschillende werkprocessen met een andere tijdsspanne, maar er wordt wel op dezelfde manier aan gewerkt. Met name de werkwijze van de uitvoerende afdelingen sluit onvoldoende aan op het productieproces. Daarnaast is het ophogen van de ambities aan de productiekant niet doorgevoerd in middelen, met als gevolg dat er onhaalbare projecten ontwikkeld worden. Verder worden er te veel activiteiten georganiseerd en ontbreekt een duidelijke lijn in het aanbod, wat resulteert in overvloed en onduidelijkheid. Tot slot bestaan er geen vaste kaders voor de nieuwe projecten, waardoor projecten te lang worden doorontwikkeld en men in tijdnood komt voor de realisatie.

Door de verschillen in denk- en werkwijzen storen de takken zich aan elkaar in het zojuist beschreven productieproces. De bedenkende kant ergert zich bij de uitvoerende afdelingen aan hun ontbrekende enthousiasme voor het eindproduct, de neiging om activiteiten in te perken in plaats van te gaan voor ultieme realisatie en het feit dat ze zich naar de werkwijze van de uitvoerende afdelingen moet schikken, zonder dat de uitvoering concessies doet. Dit zorgt voor teleurstelling, ontbrekende aansluiting en onmacht bij de bedenkende medewerkers, waarna deze gevoelens de ervaren werkdruk verhogen. De uitvoerende kant heeft op haar beurt juist last van de onhaalbare verzoeken, ontbrekende informatie die wel al bekend is, maar niet gedeeld wordt en lastminute-aanvragen vanuit de bedenkende kant. Deze combinatie zorgt ervoor dat de uitvoerende medewerkers constant tegen hun grens aan werken, doordat ze in de knel komen met roostering en onvoldoende tijd hebben voor hun werkvoorbereiding. Dit gaat tevens ten koste van hun werkplezier, geeft frustratie en resulteert uiteindelijk in ervaren werkdruk.

De afstemmingsproblematiek die zich in deze onderlinge irritaties manifesteert wordt versterkt doordat er voor veel projecten geen duidelijke eindverantwoordelijke is, waardoor niemand het overzicht houdt en medewerkers met elkaar verbindt. In de data komen hiervan drie gevolgen naar voren: er bestaat onduidelijkheid over verantwoordelijkheden. Hierdoor nemen of meerdere mensen de verantwoordelijkheid en botsen daardoor, met verwarring en ervaren werkdruk als gevolg. Of niemand neemt het, waardoor werkzaamheden blijven liggen en uitmonden in werkdruk verhogende lastminute-aanvragen. Daarnaast is er een gevoelsmatige hiërarchie ontstaan, voortkomend uit de

aard van het werk, waarbij de bedenkende afdelingen boven de uitvoerende afdelingen staan. De uitvoerende afdelingen hebben hierdoor enerzijds het gevoel dat ze niet kunnen participeren in de ontwikkelingsfase en anderzijds dat ze geen gelijkwaardig gesprek voeren met de bedenkende afdelingen. Hierdoor ontstaan er werkzaamheden die voor hen onhaalbaar zijn en daardoor ervaren zij werkdruk. Tot slot gaan afdelingen elkaar beoordelen of zelfs aansturen op terreinen waar ze niets over te zeggen hebben. Hierdoor voelen afdelingen zich op de vingers gekeken of dragen ze juist te veel verantwoordelijkheid; beiden resulteren in een ervaren werkdruk.

Deze ongelijke verhoudingen en tweedeling zijn tevens merkbaar in de sfeer van de organisatie. Binnen een tak wordt de sfeer namelijk als prettig ervaren; door eenzelfde zienswijze begrijpen medewerkers elkaar beter en dat resulteert in verbondenheid. Tussen de takken is de sfeer daarentegen aan de oppervlakte goed, maar voelen medewerkers wel onderliggende spanningen. Confrontaties worden uit de weggegaan en mensen uiten zich niet, waardoor spanningen in de lucht blijven. Hierdoor voelt de samenwerking emotioneel beladen en dat kost meer energie voor de medewerkers, waardoor zij werkdruk ervaren. Daarnaast ontbreekt een teamgevoel door drie oorzaken: het MT wordt niet als een team ervaren en dit werkt door in alle lagen van de organisatie. Bovendien vormen de losse afdelingen wel sterke teams, waardoor de focus ligt op de afdelingsoutput in plaats van op de gemeenschappelijke output. Dit gebrek aan afstemming en aansluiting mondt door het ontbrekende teamgevoel uiteindelijk uit in werkdruk.

4.2 Communicatie

In deze tweede sectie wordt de relatie tussen de communicatiepatronen van het samenwerkingsverband en de ervaren werkdruk geduid, met als doel de beantwoording van de tweede deelvraag. Eerst wordt in 4.2.1 ingegaan op de verschillende manieren van communiceren: mailcontact, 'face to face' en het locatieoverleg. Er wordt beschreven dat en waarom de communicatie inefficiënt verloopt en het locatieoverleg niet goed functioneert. Vervolgens wordt in 4.2.2 weergegeven dat de afdelingen zich bewust zijn van de problematiek binnen het samenwerkingsverband, maar onvoldoende inzicht hebben in het perspectief van de andere afdelingen, waardoor communicatielijnen onduidelijk zijn. Dit onderling onbegrip uit zich ook in het gebruik van het planningsysteem 'Yesplan', waardoor het een bron is voor miscommunicaties. Daarna wordt in 4.2.3 uiteengezet hoe er vorm wordt gegeven aan feedback binnen het samenwerkingsverband: er zijn weinig evaluaties, de nadruk ligt op dingen die misgingen en de juiste condities voor feedback ontbreken. Tot slot worden de resultaten van deze tweede sectie in 4.2.4 samengevat.

4.2.1 Manieren van communiceren

4.2.1.1 Inefficiënt contact

Het samenwerkingsverband kent volgens de medewerkers verschillende communicatiemanieren: er wordt hoofdzakelijk gemaïld en de overige communicatie verloopt 'face to face' of telefonisch (11M). Er zit hierbij verschil in frequentie tussen de afdelingen, maar ondanks dat maken ze allemaal veelvuldig gebruik van mail. Over het algemeen heerst onder de medewerkers dan ook de opvatting dat er te veel gemaïld en te weinig gepraat wordt in de organisatie. Men is van mening dat er te makkelijk mails worden verstuurd, die later overbodig of inefficiënt blijken. Dit resulteert voor veel medewerkers constant in een onnodige volle inbox (7M):

“Er gaat heel veel via de e-mail. Ja, als er als er vragen zijn gaat dat eigenlijk, nou, acht van de tien keer wel via e-mail. En de ander is 'face to face' en de ander is telefonisch, maar het meeste gaat via de e-mail. En ja dat zorgt er natuurlijk wel voor dat je iedere dag een hele volle e-mail box hebt, waarvan je hem ook liever niet zou hebben.”

“Als ik een dag mijn mail niet kijk, heb ik meer dan 80 mailtjes, als ik drie dagen later naar die 80 mailtjes ga kijken, kunnen er 60 zo de prullenbak in. Dus dat bedoel ik met gemakzuchtig, er wordt heel veel gemaïld in het bedrijf.”

De mailcultuur die heerst binnen de organisatie, wordt als onwenselijk ervaren door de medewerkers. Deze heeft volgens hen namelijk negatieve gevolgen voor de samenwerking en hierdoor op de ervaren werkdruk op drie verschillende vlakken. Ten eerste bemoeilijkt mailcontact in plaats van ‘face to face’ contact, de inhoudelijke werkzaamheden die de medewerkers binnen het theater moeten uitvoeren. Het is namelijk lastig, dan wel onmogelijk om creatieve ideeën te beschrijven via mail. Dit gaat beter door “hoor en wederhoor” te laten plaatsvinden en het idee bijvoorbeeld te illustreren met een tekening. Op inhoudelijk vlak ontstaan er via de mail namelijk miscommunicaties, irritaties en het kost onnodig veel tijd, dit resulteert uiteindelijk in ervaren werkdruk (3M). Ten tweede brengt mailgebruik operationele problematiek met zich mee. Als collega’s met elkaar praten, is er de mogelijkheid om meteen op elkaar te reageren en dingen snel kort te sluiten. Mail heeft deze mogelijkheid niet, waardoor het vaak meerdere mails en dus tijd kost om elkaar te begrijpen. Deze vertraging kan er tevens voor zorgen dat men langs elkaar heen communiceert en het niet duidelijk is of bepaalde input verwerkt is. Daarnaast gaat mailcontact ook trager doordat mails blijven liggen. Zo monden inefficiëntie in tijd, verwarring en onduidelijkheid uiteindelijk uit in ervaren werkdruk (10M). Ten derde zorgt mailverkeer op persoonlijk vlak voor ruis. Veel medewerkers ervaren mails als onpersoonlijk en ongenueanceerd. Ze krijgen van een deel van de ontvangen mails het gevoel dat de kwestie nu bij hen neergelegd wordt in plaats van dat er gezamenlijk aan gewerkt wordt. Deze manier van communiceren wordt als onprettig en oncollegiaal ervaren, omdat het de samenwerking eerder tegenwerkt dan bevordert. De problematiek op persoonlijk vlak is een van de grootste veroorzakers van ervaren werkdruk volgens medewerkers. In de interviews verklaren ze dit door het feit dat als de communicatie negatief emotioneel beladen wordt, dit doorwerkt in de sfeer via onderliggende spanningen en deze zorgen er uiteindelijk voor dat medewerkers sneller hun grens bereiken en werkdruk ervaren (zie 4.1.5) (6M).

“Ik loop naar iemand toe, want dan haal ik er in minder tijd, meer uit, dan dat ik 26 keer een mailtje op en neer aan het sturen ben. Met: ‘wat bedoel je nou precies? Hoe wil je dat het eruitziet?’. Als ik daar ga zitten en ik teken een plaatje en ik zeg: ‘Dit zus en zo’. Dan zeggen ze: ‘oh, dat is wat je bedoelt. Ja, dat willen we graag’.”

“Ja, ik zou het liever hebben met hoor en wederhoor, want dan begrijp je elkaar beter dan dat weer al die initiatieven over de e-mail gaan. Dat is eigenlijk wat er nu gebeurt. Dat je weer een update krijgt, van een update, van een update. (...) Dan weet je nooit of je of je nog naar het juiste luistert en hoever de ideeën al zijn.”

“Het lijkt sneller Yesplan en mail. Maar mijn ervaring is dat ik de afgelopen tijd heel vaak shit aan het opdweilen ben geweest, uren praten met mensen, stress weghalen, woede weghalen, verdriet weghalen en noem maar op. Van iets waarvan je denkt, als je teruggaat en denkt in het begin, als je elkaar had opgezocht, hadden we nooit dit gesprek gehad.”

Door de gevolgen van mailcontact op inhoudelijk, operationeel en persoonlijk vlak, vinden alle medewerkers het wenselijk om mailcontact te combineren met ‘face to face’ contact. Hierdoor kan de ruis veroorzaakt door mailverkeer gedeeltelijk worden ondervangen. De combinatie van deze communicatievormen is belangrijk, omdat het ook niet wenselijk is als er alleen ‘face to face’ contact plaatsvindt. De besproken informatie wordt dan namelijk niet genoteerd en voor duidelijkheid over gemaakte afspraken in een grote organisatie als Het Nationale Theater is deze vastlegging essentieel (7M). De inefficiënte communicatie en de gevolgen daarvan zijn volgens de medewerkers echter niet

alleen een gevolg van het gebruikte medium en zullen dus ook niet volledig worden opgelost bij een combinatie van verschillende mediums. Sommige medewerkers ervaren namelijk ook simpelweg werkdruk van het communiceren met zoveel verschillende partijen. Alle verschillende afdelingen moeten hun werkzaamheden op elkaar afstemmen en dat constante contact kost veel werk. Zeker op het moment dat de communicatie niet soepel verloopt (5M):

“Dus je kan niet zeggen dat mail niet goed werkt of dat elkaar live spreken niet goed werkt, maar het gaat gewoon om de ontbrekende discipline van: ‘lekker gechitchat, oké samenvattend jij doet dit, ik doe dat, ik zet het nog effetjes op de mail’. Dat is een verschrikkelijke uitspraak, maar dan weet je wel precies waar je aan toe bent met elkaar.”

“Dus dat is een hele zoektocht, die dan moeilijk verloopt, omdat er altijd veel mensen bij betrokken zijn. (...) Die veel tijd vragen om de afstemming op elkaar te krijgen en waar de communicatie, dus ook moeilijk is, omdat je met meerdere partijen zit.”

Deze inefficiënte communicatie is onder andere tot stand gekomen doordat er nooit communicatieafspraken zijn gemaakt, dit wordt in de volgende paragraaf behandeld.

4.2.1.2 Gemaakte afspraken

Een aantal medewerkers vermoeden dat de inefficiënte communicatie tijdens de fusie de organisatie is ingeslopen, omdat in de beginfase van Het Nationale Theater nooit afspraken zijn gemaakt over hoe men met elkaar moet communiceren in deze nieuwe organisatie. Tijdens de fusie merkten de medewerkers namelijk een duidelijk verschil in mentaliteit tussen de verschillende fusiepartijen over hoe je met elkaar communiceert. Ook nu twee jaar na de fusie wordt daar te weinig over gesproken volgens medewerkers. Uit de data blijkt dat iedereen daardoor communiceert op zijn eigen manier, voortkomend uit zijn of haar oorspronkelijke fusiepartij en daardoor overeenstemming ontbreekt. Een groot deel van de medewerkers is van mening dat deze onduidelijkheid in communicatienormen de efficiëntie van communicatie in de weg staat en door onder andere de zojuist genoemde drie problemen uitmondt in ervaren werkdruk (6M):

“Ik vind dat je daarin gewoon wel echt de restjes fusie in voelt. (...) Ik denk dat het daar echt weer tijd voor wordt, over de soort van de mentaliteit waarmee we met elkaar communiceren. Daar valt volgens mij een wereld te winnen. Hoe verkoop je 'nee' aan elkaar. Dingen per mail doen of even bij elkaar langslopen of bellen. (...) Ik vind dat wij soms in de mail naar elkaar verbaal agressief zijn.”

“Wat is nou onze primaire manier van hoe we met elkaar communiceren? (...) Nou ja, daar is totale chaos in. Elke afdeling doet anders en ik denk dat niemand, wij ook niet, niemand doet het echt netjes. (...) Structureel eigenlijk dat je ook niet weet waar je dingen moet terugvinden.”

Medewerkers willen graag het gesprek over manieren van communiceren met elkaar voeren en keuzes maken wat ze gezamenlijk gaan hanteren. Zodat de problematiek ondervangen kan worden die de huidige communicatie veroorzaakt (6M). Wat er na de fusie daarentegen wel is bedacht, is het locatieoverleg. Deze vergadering wordt in de volgende paragraaf besproken.

4.2.1.3 Locatieoverleg

Het locatieoverleg is een wekelijkse vergadering voorgezeten door de programmeur van de locatie waar de bedenkende en uitvoerende afdelingen, gerepresenteerd door een afdelingsmedewerker, samenkomen om de planning van de desbetreffende locatie te bespreken en op elkaar af te stemmen. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers van de twee locaties tegen dezelfde kwesties aanlopen.

Met als grootste punt dat, bijna iedereen ontevreden is over de gang van zaken tijdens het locatieoverleg. De medewerkers zijn van mening dat er door de lange tijdsspanne die besproken wordt en de deelname van zoveel verschillende afdelingen, er te veel aan bod komt, waardoor de besproken informatie niet voor iedereen constant relevant is. Hierdoor vinden de meeste deelnemers het overleg zonde van hun tijd en gaan ze voor zichzelf werken. Dit gevoel van tijdsverspilling, terwijl er zoveel werk gedaan moet worden, resulteert in ervaren werkdruk (8M):

“Ik denk dat daarom veel mensen ook het gevoel hebben dat het een beetje verloren tijd is, want dat is het wel naar mijn mening. (...), omdat ja, één zo'n klein onderwerpje dat heeft maar betrekking op drie afdelingen meestal. En ja, er zitten acht afdelingen en de helft zit erbij van 'ja, nou ja, dit maakt mij eigenlijk niet uit'.”

Veel mensen zitten te werken op hun eigen laptop. Steeds ongeveer vijf mensen, drie constant dezelfde mensen en twee mensen zijn wisselend. Iemand neemt twee keer z'n telefoon op. Een groot deel lijkt niet betrokken bij wat er wordt besproken (Observatie locatieoverleg, 14-03-2019)

De medewerkers zijn ontevreden over het functioneren van het locatieoverleg, desalniettemin zien ze allemaal wel de relevantie van het overleg in. Iedereen is van mening dat het nuttig is om met al deze verschillende afdelingen samen te komen om de planning door te spreken (10M). Er zit echter een incongruentie in wat door enerzijds de bedenkende en anderzijds de uitvoerende afdelingen als de focus van de vergadering wordt gezien. Waar eerstgenoemden het locatieoverleg vooral zien als een moment om de inhoudelijke kant van de programmering toe te lichten, zien laatstgenoemden het juist als een gelegenheid om praktische zaken af te stemmen (10M). Doordat hetgeen wat men het liefst uit het overleg wil halen zo uiteenloopt, is uiteindelijk niemand tevreden en dat zorgt voor frustratie en wederom ervaren werkdruk:

“Als de programmeur wat gaat toelichten, vind ik het leuk om mee te luisteren, want dat is inhoudelijk, dan hoor je de motivatie achter keuzes die gemaakt worden. Maar op het moment dat er een kwartier uitgeweid wordt over het menu bij een voorstelling, dan haak ik af, want daar heb ik niks mee te maken en het interesseert me dan ook niet.”

“Wat is het doel van het locatieoverleg? Om afstemming te bereiken tussen alles wat op een locatie samen speelt, dus het is de onderlinge afstemming tussen verschillende projecten. Maar het is niet de invulling van die projecten naar mijn idee.”

Doordat medewerkers de inhoud van het overleg niet altijd even relevant vinden, gaan ze voor zichzelf werken en dat heeft volgens hen drie belangrijke gevolgen. Ten eerste geven de medewerkers aan dat op het moment dat de deelnemers afhaken, er weinig betrokkenheid is en dat komt de vergadering niet ten goede. Uit de data blijkt dat mensen passief zijn en mondjesmaat reageren op elkaars inbreng (5M). Ten tweede gaan veel afdelingen onvoldoende voorbereid het overleg in, waardoor vragen in het overleg niet worden opgehelderd; dit doet volgens medewerkers afbreuk aan de efficiëntie van het overleg. Dit knelpunt wordt ten derde versterkt doordat er van elke afdeling maar één representant aanwezig is, waardoor deze persoon niet op de hoogte is van alles wat er op zijn of haar afdeling gebeurt. Dit zorgt er volgens de deelnemers voor dat een deel van de gestelde vragen niet kan worden beantwoord (van den Heuvel, 2019; 7M). Dit leidt tot slot tot frustratie van voornamelijk de uitvoerende afdelingen, omdat het locatieoverleg voor hen een belangrijke informatiebron is en een moment om onduidelijkheden te verhelderen. Doordat dit niet lukt, wordt hierdoor volgens medewerkers de ervaren werkdruk verhoogd, omdat ze dan niet door kunnen met hun werkzaamheden, waardoor ze uiteindelijk in tijdnood komen (5M):

Voorzitter: 'hebben jullie nog vragen? Dan moet je het nog zeggen, hè.' Voorzitter probeert iedereen steeds uit te nodigen om actief te participeren, maar er komt weinig respons op. Sommige deelnemers hebben nog niets ingebracht, terwijl het overleg al een halfuur duurt (Observatie locatieoverleg, 14-03-2019).

“Te vrijblijvend vind ik het. Mensen hebben zich niet goed voorbereid met waar hun afdeling mee bezig is. Heel veel staat nog in optie wat we bespreken en dan weten ze ook niet of het doorgaat of niet. Dat is belangrijke informatie waarom wij samenkomen. Daar is gewoon niks mee gedaan.”

“Omdat er één vertegenwoordiger zit van een afdeling van meerdere mensen en meerdere projecten, waarvan hij niet allemaal projecteigenaar is. En komt de vraag dan, die je net niet in je overdracht hebt meegekregen. (...) Dus ja, dan blijft het in algemene vaagheden. En dat vind ik wel een probleem, dat maakt zo'n overleg minder efficiënt.”

Naast de besproken manieren van communiceren, speelt ook de mindset van de medewerkers waarmee ze de communicatie aangaan een belangrijke rol. Dit onderwerp wordt in de volgende paragraaf belicht.

4.2.2 Gebrek aan inzicht in elkaars werkzaamheden

4.2.2.1 Bewustzijn en onderling (on)begrip

Gedurende de interviews valt op dat iedereen zich bewust is van de problematiek die de samenwerking teistert en van invloed is op de ervaren werkdruk. Medewerkers hebben ieder een duidelijk beeld van de kwesties waar tegenaan wordt gelopen en scherp voor ogen wat hun afdeling nodig heeft om beter te floreren binnen het samenwerkingsverband (12M). Tevens wordt vanuit de organisatie aandacht besteed aan het onderwerp (van den Heuvel, 2019; RIE, 2019; notulen managementoverleg, 2019). Het bewustzijn en de aandacht werpt echter nog niet de verwachte vruchten af; het blijft steken op het punt waarop het eigenlijk naar actie en verandering over zou moeten gaan, waardoor de problematiek en daaruit voortvloeiende ervaren werkdruk blijft bestaan (10M):

Wat er wordt gezegd door iedereen, klinkt voor mij niet echt nieuw. Dit zijn ook dingen die ik drie maanden geleden al hoorde aan het begin van mijn stage. Het gesprek blijft oppervlakkig, niemand vraagt echt door wat de consequenties zijn van de voorbeelden die worden gegeven (Observatie managementoverleg, 16-05-2019).

“Ik denk dat het wel wordt uitgesproken, maar dat we het ook heel vaak weer even zo neerleggen met z'n allen. We zijn er juist heel erg over aan het spreken, want er wordt in het MT overlegd over werkdruk en er wordt onderzoek gedaan naar de communicatie tussen de afdelingen en we organiseren inspiratiebijeenkomsten. Er wordt heel veel aan gedaan en dat helpt ook wel, hoor. (...), maar er wordt ook nog steeds echt wel over elkaar gezeurd.”

“Ik heb het gevoel dat er alleen maar over gepraat wordt en dat mensen zijn er helemaal niet mee bezig. Ze zijn veel te druk met andere dingen. Niemand is nog echt geland.”

De medewerkers vermoeden dat de uitblijvende verandering komt doordat het onderling begrip tussen de afdelingen nog onvoldoende is en men zich niet genoeg inzet om dit te begrijpen (7M). Medewerkers geven aan zich nog niet genoeg bewust te zijn van wat een (uitblijvende) actie op de ene afdeling voor gevolg heeft voor de andere afdeling. Dit ontbrekende begrip wordt versterkt door de eerder besproken afstand tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen (zie 4.1.3) (8M). De uitvoerende afdelingen, in deze kwestie bestaande uit Techniek en Horeca & Publieksservices, hebben met name het gevoel dat de bedenkende medewerkers niet doorhebben hoeveel belastend werk een

in hun ogen 'kleine' vraag oplevert (zie 4.1.3) (6M). De bedenkende afdelingen, nu inclusief Productie, hebben op hun beurt juist het gevoel dat de uitvoerende medewerkers onvoldoende begrijpen wat hun werkproces precies inhoudt en waarom ze bepaalde lastminute-keuzes maken (zie 4.1.2) (5M). Uit de resultaten blijkt dat dit onbegrip voor de verschillen in elkaars werkwijzen de afstemming hiertussen in de weg staat. Dit levert moeilijkheden in de realisatie van het eindproduct op en dat mondt volgens medewerkers uiteindelijk uit in ervaren werkdruk (11M):

“Zoals ik al eerder zei, na ons ding moet er nog heel veel gebeuren, wil het product af zijn. De afdelingen die dingen bedenken die zijn daar totaal niet van bewust en ook totaal niet mee bezig. Ze moeten niet vergeten dat hun kleine dingetje, voor ons heel veel is.”

“Wat betekent het om te maken? (...) Waarom heeft de productie leider bij Onze straat ongelofelijk veel gesproken met Horeca? Zijn er wel twaalf varianten voor het straatfeest na afloop en de hapjes in de pauze voorbijkomen? Dat is voor Horeca misschien wel heel frustrerend geweest, hoewel wij dachten, we hebben ze gewoon heel goed in de loop gehouden, want het maken dat beweegt.”

Dit ontbrekende inzicht in elkaars werkzaamheden werkt tevens door in de communicatielijnen binnen de organisatie. In zowel de interviews als observaties komt naar voren dat veel medewerkers hierdoor namelijk vaak niet weten welke afdelingen ze waarbij moeten betrekken en welke specifieke persoon van de betreffende afdeling ze dan moeten benaderen, waardoor men constant op zoek is naar de juiste informatie (7M; van den Heuvel, 2019). Dit inefficiënte werkproces kost volgens hen onnodig veel tijd, dat frustrert en die combinatie geeft uiteindelijk werkdruk (7M). Ook de in 4.1.4 genoemde onduidelijkheid over verantwoordelijkheden werkt door in de communicatie binnen de organisatie. Doordat het niet helder is wie waarvoor verantwoordelijk is, zijn de communicatielijnen ook onduidelijk. De afwezigheid van een duidelijke leider in het samenwerkingsverband zoals beschreven in 4.1.4 versterkt volgens de medewerkers eveneens de verwarring, omdat niemand alle communicatielijnen verbindt (8M):

“Door het feit, dat het niet altijd duidelijk is wie je waarvoor moet hebben, creëer je een bepaalde werkdruk die er denk ik niet zou hoeven zijn, want als je gelijk de juiste personen hebt en het dan af kan tikken, dan heb je ook minder stappen te nemen, dus kost het je minder tijd, dus heb je minder werkdruk.”

“Ik ben het merendeel van de tijd ben ik kwijt aan bedenken als we dit gaan doen, welke afdelingen en wie moet ik dan allemaal in te schakelen? (...) Dat is denk ik moeilijk in dit bedrijf, omdat je zoveel mensen van zoveel verschillende afdelingen nodig hebt, daar is altijd een soort missende schakel als het over communiceren gaat.”

Iemand zegt: 'Flutserige dingetjes, waar je vervolgens uren mee bezig bent, omdat je niet weet waar je moet zijn. Dat stoort enorm. (...) Nu ging ik van hot naar her, van het kastje naar de muur. Hou maar op. Ik ben bij iedereen geweest. Als je niet bij de goede aanklopt, kun je niets. In plaats van dat iemand zegt, goed ik help je.' -> communicatielijnen zijn niet duidelijk voor deze medewerker. De rest van de afdeling valt bij (Observatie afdelingsoverleg, 13-03-2019).

4.2.2.2 Yesplan

De opeenstapeling van het gebrek aan inzicht in elkaars werkzaamheden, onderling onbegrip en onduidelijkheid over communicatielijnen uit zich in het gebruik van het online planningssysteem Yesplan. Dit systeem vervult een kerntaak binnen de organisatie, omdat hierin alle praktische informatie over de activiteiten die plaatsvinden in de verschillende locaties worden genoteerd (van den Heuvel, 2019). Voor de uitvoerende afdelingen is dit systeem van groot belang, omdat ze hier

enerzijds alle benodigde informatie uithalen over de activiteit die ze nodig hebben ter voorbereiding en anderzijds, omdat ze via Yesplan hun personeel inroosteren. Dit belang wordt door de bedenkende afdelingen volgens de uitvoerende afdelingen echter onvoldoende gevoeld. De bedenkende medewerkers vullen Yesplan niet, onvolledig of op de verkeerde manier in. De uitvoerende medewerkers zijn van mening dat dit komt door laksheid en het feit dat men denkt dat als zaken al besproken zijn, ze niet ook nog in Yesplan hoeven worden gezet. Doordat deze essentiële informatie zoals een tijdsschema, technische benodigdheden of horeca-aanvragen ontbreken, kunnen de uitvoerende afdelingen hun werkzaamheden niet uitvoeren. Hierdoor zijn ze genoodzaakt zelf op zoek te gaan naar de juiste informatie; dit zorgt echter voor extra werk en onmacht, waardoor men aangeeft werkdruk te ervaren (6M).

“Nou, daar wordt heel slecht mee omgegaan. Ik heb het idee dat de meeste afdelingen er helemaal niks mee doen. Alleen de uitvoerende. (...) En dan spreek je iemand van de afdeling die dat in moet vullen: 'Ohja, Yesplan daar doe ik eigenlijk niets mee'. Ja, maar dat is ons communicatiemiddel, zo brengen wij het over naar de werkvloer. Hoe wil je dat wij het dan overbrengen wat jij wil?”

Tijdens de bespreking van een project, komt naar voren dat het nog niet in Yesplan staat. De manager wijst de medewerker erop dat het belangrijk is om alle tot nu toe bekende informatie in Yesplan te zetten, ook al is het nog niet helemaal zeker. -> Manager is zich bewust van de noodzaak, maar medewerker kennelijk dus nog niet (Observatie afdelingsoverleg, 04-04-2019).

“Het is inderdaad, de informatie komt er te laat in te staan of het is niet compleet wat erin staat. (...) Dus ik denk dat mensen daar niet secuur genoeg dingen inzetten, omdat ze denken 'o ja, maar dat heb ik al met die kortgesloten. Dus ja, waarom zou ik dan al die informatie ook nog in Yesplan zetten'. En daar worden vaak wel dingen gemist.”

De respondenten geven aan dat Yesplan daarnaast ook een bron vormt voor miscommunicaties op vier punten, waardoor verstoringen in het werkproces optreden en men werkdruk ervaart. Dit komt ten eerste doordat Yesplan door nagenoeg alle medewerkers niet gebruiksvriendelijk wordt bevonden. Medewerkers vinden het programma onoverzichtelijk en het is niet duidelijk wie welke tabjes kan zien en wie niet. Hierdoor denken mensen iets ingevuld te hebben, maar blijkt het niet zichtbaar te zijn voor de betreffende afdeling (10M). Ten tweede bestaat er geen eenduidige manier van werken met Yesplan, waardoor iedereen het op zijn eigen manier gebruikt en informatie niet goed overkomt (7M). Dit komt vermoedelijk voort uit het feit dat alle fusiepartijen al met Yesplan werkten voor de samensmelting, waardoor medewerkers hun 'oude' stijl hebben behouden in plaats van gezamenlijk een nieuwe manier te ontwikkelen (van den Heuvel, 2019; 1M). Ten derde wordt Yesplan door veel medewerkers onterecht gebruikt als een communicatiemiddel. Het is echter een systeem om informatie vast te leggen en het dient volgens medewerkers niet ter vervanging van communicatie. Doordat Yesplan wel zo benaderd wordt volgens hen, ontstaan er problemen aan de uitvoerende kant. Uit de data blijkt dat dit komt doordat onterecht gedacht wordt dat alle informatie uit Yesplan gehaald kan worden en dat als iets in Yesplan staat het ook automatisch geregeld wordt (7M). Ten vierde wordt aangehaald dat de verbetering van het werken met Yesplan langzaam gaat, waardoor de miscommunicaties blijven bestaan. Zelfs ondanks dat een goed gebruik noodzakelijk is voor het functioneren van de organisatie (3M; van den Heuvel, 2019):

“Ik denk dat Yesplan veel makkelijker gemaakt moet worden. Dat het nu voor heel veel mensen te onoverzichtelijk is en daardoor dus niet de juiste informatie op de juiste plek verschijnt. En dat maakt het dus ingewikkeld door te denken dat staat erin, dus ik heb mijn werk gedaan. Maar niet iedereen die dat moet zien, kan dat op die plek vinden.”

“Het gaat erom dat we de informatie delen en dat Yesplan een manier is om informatie te delen. Dat kan op verschillende manieren. Alle mensen gaan anders om met Yesplan. Iedereen haalt andere informatie uit Yesplan. (...) Ik weet niet of het ooit, ooit echt beter zal worden. Het is al weet ik hoe lang, dat het hierover gaat.”

“Ja, je slaat daar wel alles in op, maar je kunt niet verwachten dat als je iets invult dat het automatisch geregeld is, want niet iedereen kan alles overzien. (...) Dan moet je dat op een andere manier ook kenbaar maken. (...) En nu denken nog heel veel mensen: 'Ja, het zijn gewoon vakjes, als er plek is, stop ik er wat in en dan is het geregeld.' Maar dat is niet altijd zo, daar moeten af en toe ook dingen voor gebeuren en dat vergeet men nog weleens.”

Een manier om bewustwording te creëren en zo verbetering tot stand te brengen, is door feedback aan elkaar te geven. Dit onderwerp wordt in de volgende paragraaf besproken.

4.2.3 Feedback

Alle medewerkers geven aan dat er binnen het samenwerkingsverband weinig tot geen feedback aan elkaar wordt gegeven. De feedback beperkt zich tot een verslag van de avond in Yammer, een terugblik op de week in het locatieoverleg of incidentele evaluatiebijeenkomst van een groot project. Feedback op afdelings- of persoonlijk niveau wordt volgens de medewerkers nauwelijks gegeven, als het wel wordt gedaan dan is het in de informele sfeer, omdat er geen geformaliseerde feedbackloop bestaat. Door het uitblijven van feedback ontstaat er volgens medewerkers geen verbetering in de huidige situatie, waardoor de werkdruk voortkomend uit de heersende problematiek blijft bestaan (12M). Wat daarnaast door veel medewerkers genoemd wordt, is dat in de evaluaties die gedaan worden, negativiteit de boventoon voert. De organisatie maakt volgens hen te weinig ruimte om de successen te vieren. Ze vermoeden dat de snelheid van het werk en de hoeveelheid activiteiten hier de oorzaak van zijn. Er is amper tijd voor feedback, omdat zodra iets is afgelopen, medewerkers meteen doorgaan naar het volgende. Daarnaast gaat het succes op de ene locatie, vaak gepaard met een teleurstelling op de andere locatie. Deze nadruk op negativiteit en teleurstelling, verhoogt de emotionele last van het werk en zo de ervaren werkdruk (10M):

“Ja, daar is niet echt een vorm voor eigenlijk. Het is meer zo van in het locatieoverleg proberen we altijd heel kort, de laatste de afgelopen week te evalueren en als er dan echt iets is, waar iedereen heel veel over te zeggen heeft, dan is het: 'oké, plan dan maar even een evaluatie in'. (...) Maar niet dat er standaard achteraf een soort feedbackloop is.”

“Dat gaat bij een biertje met een schouderklopje of op de gang met: 'dat heb je kut geregeld'. Maar feedback gaat over de tijd nemen om elkaar iets terug te geven. Dat is altijd in informele sfeer, nooit formeel.”

“En dat is heel ingewikkeld, want we hebben nooit de tijd om stil te staan bij een bepaald succes, want we hebben zoveel activiteiten. (...) Dus waar je een succes kunt vieren, heb je ook altijd wel weer een aantal uitdagingen. De valkuil is natuurlijk dat we ons heel erg focussen op de die niet goed gaan en nooit de successen echt vieren.”

Naast het gebrek aan tijd voor reflectie, is een deel van de medewerkers van mening dat er in de organisatie niet de juiste condities zijn voor het geven van feedback. Zo hebben sommige medewerkers het gevoel dat gegeven feedback niet serieus wordt genomen en hiermee samenhangend voelen anderen zich niet veilig genoeg om het te geven. Deze onuitgesproken spanningen zorgen door middel van een beladen sfeer voor ervaren werkdruk (zie 4.1.5) (9M). Dit gevoel wordt volgens hen versterkt door het gebrek aan feedbackstructuur en de toegenomen omvang van de organisatie (4M). Ondanks de op dit moment geringe feedback naar elkaar, zouden bijna alle

medewerkers willen dat het frequenter werd gegeven. Ze zijn van mening dat dit onderling begrip zal stimuleren, betrokkenheid bij de organisatie bevordert en een kans is om de samenwerking te verbeteren en de ervaren werkdruk te verlagen (10M):

“Maar het gesprek tussen de afdelingen vindt eigenlijk pas plaats zodra er daar iets klapt. (...) Het gebeurt allemaal maar gewoon een beetje lijkt, lijkt dat moment heel belangrijk gevonden te worden maar uiteindelijk, misschien wordt er zelfs om gelachen als je weer uit elkaar gaat.”

“Mensen moeten zich dan wel veilig voelen, want als mensen zich niet veilig voelen om elkaar die feedback te geven en ook om hem te ontvangen, want dat is natuurlijk tweerichtingsverkeer. Maar dat zou dan misschien ook wel een goeie vorm voor bedacht moeten worden, die structuur ontbreekt nu nog.”

Het geven van feedback kan volgens medewerkers zo van positieve invloed zijn op het huidige communicatiepatroon en de ervaren werkdruk in de organisatie.

4.2.4 Samenvatting

De meeste communicatie tussen de afdelingen vindt plaats via e-mail. De medewerkers vinden echter dat er te veel gemaïld wordt en te weinig gepraat. Mail wordt als inefficiënt ervaren, omdat het gebruik ervan resulteert in problematiek op inhoudelijk, operationeel en persoonlijk vlak. Deze problematiek is verantwoordelijk voor miscommunicaties, tijdsverspilling en onderlinge spanningen. Deze opeenstapeling zorgt ervoor dat medewerkers sneller hun grens bereiken en werkdruk ervaren. Om dit te reduceren geven medewerkers aan een combinatie tussen mail en ‘face to face’ contact wenselijk te vinden, zodat hoor en wederhoor kan plaatsvinden én gemaakte afspraken opgeslagen worden. Het neemt echter niet alle ruis weg, want het simpelweg communiceren met zoveel verschillende partijen geeft ook druk.

De zojuist beschreven inefficiënte communicatie is onder andere tot stand gekomen doordat er sinds de fusie geen eenduidige afspraken zijn gemaakt over de manier waarop gecommuniceerd wordt. Wel is na de fusie het ‘locatieoverleg’ in het leven geroepen; een overleg waar de lopende activiteiten per locatie worden besproken en op elkaar afgestemd. De meeste medewerkers zijn echter ontevreden over de gang van zaken tijdens dit overleg. De twee takken hebben namelijk een ander doel voor ogen tijdens het overleg en dat zorgt voor ontevredenheid en slechte participatie. Dit heeft drie gevolgen: er is weinig betrokkenheid bij het overleg, deelnemers zijn onvoldoende voorbereid en gestelde vragen kunnen niet worden beantwoord. Hierdoor blijven onduidelijkheden onopgehelderd waardoor men in tijdnood komt met de werkzaamheden en er werkdruk ontstaat.

Naast de communicatievormen, speelt ook de mindset van de medewerkers waarmee ze de communicatie aangaan een belangrijke rol. Alle medewerkers in de organisatie zijn zich namelijk bewust van de problematiek die speelt binnen het samenwerkingsverband. Dit beeld is echter gevormd vanuit hun eigen perspectief, waardoor geen goed inzicht is in het perspectief van andere afdelingen. Hierdoor zijn medewerkers zich onvoldoende bewust van de invloed die een actie op hun afdeling op een andere afdeling heeft, dit zorgt voor miscommunicaties en frustratie, die vervolgens uitmonden in ervaren werkdruk. Het werkt tevens door in de communicatielijnen binnen de organisatie; deze zijn door het ontbrekend inzicht niet altijd helder. Hierdoor zijn mensen veel tijd kwijt met het uitzoeken wie ze waarvoor moeten benaderen. Tevens ontbreekt onderling begrip voor elkaars werkzaamheden, dit uit zich onder andere in de omgang met het planningssysteem Yesplan. Dit systeem is essentieel voor het functioneren van de uitvoerende tak, omdat zij hier al haar informatie uithaalt en haar personeel in roostert. De bedenkende tak vult dit systeem echter

onvolledig of op een verkeerde manier in. Yesplan is hierdoor een bron voor miscommunicaties, waardoor verstoringen in het werkproces optreden en men werkdruk ervaart.

Tot slot wordt er in binnen het samenwerkingsverband weinig feedback aan elkaar gegeven. De feedback die wel wordt gegeven concentreert zich op zaken die misgingen. Deze nadruk op negativiteit, verhoogt de emotionele last van het werk en daarmee de ervaren werkdruk. Daarnaast ontbrekende de juiste condities voor feedback: er is geen feedbackstructuur en medewerkers hebben het gevoel dat het niet serieus genomen wordt. Dit wordt gezien als een gemiste kans, want feedback kan juist verbetering bevorderen en ervaren werkdruk reduceren. Op dit moment zorgt het uitblijven van feedback juist voor onuitgesproken spanningen die de ervaren werkdruk verhogen.

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten voortkomend uit de dataverzameling in verband gebracht met de wetenschappelijke literatuur uit het theoretisch kader. Door de empirische uitkomsten te verklaren met behulp van de theorie, ontstaat een geabstraheerde analyse van de bevindingen.

5.1 Ervaren werkdruk door artistieke-economische dichotomie

Het samenwerkingsverband tussen de vijf afdelingen wordt gekenmerkt door een tweedeling in bedenken en uitvoeren, die tot stand komt door het verschil in werkzaamheden, planning en werktijden. Deze tweedeling laat zich goed beschrijven door wat Tajtakova (2006) bestempelt als de 'artistic-economic dichotomy' (p.366). Deze dichotomie wordt door Cray et al. (2007) gedefinieerd als een spanning tussen artistiek oordeel en organisatie efficiëntie (p.296). Waar binnen de artistieke invalshoek de nadruk ligt op uniciteit, autonomie en creativiteit, wordt de economische invalshoek daarentegen geassocieerd met routine, regelmaat en overzicht. Ook het verschil in planning tussen de twee takken wordt genoemd door Cray et al. (2007), wanneer hij stelt dat de artistieke ofwel bedenkende tak op de korte termijn werkt en de realiserende ofwel uitvoerende tak op lange termijn werkt (p.299). De tweedeling wordt gezien als inherent aan het vakgebied van culturele instellingen, het is dan ook niet opvallend dat de tegenstrijdigheid tussen flexibiliteit en structuur wordt belichaamd door de bedenkende en uitvoerende afdelingen van de theaterorganisatie (Daigle & Rouleau, 2010, p.13). De verschillende aard van deze afdelingen door de tegenstrijdige doelstellingen zorgt vervolgens voor structurele complexiteit in de samenwerking met ervaren werkdruk als gevolg (Cray et al., 2007).

Deze structurele complexiteit komt met name tot uiting tijdens het produceren voor nieuwe projecten. Sinds de fusie is Het Nationale Theater namelijk naast het programmeren en produceren van voorstellingen, ook nieuwe projecten gaan ontplooiën. Deze keuzes laten zich volgens verschillende auteurs verklaren door de recente ontwikkelingen binnen de culturele sector zoals afnemende subsidies, groeiende concurrentie en steeds kritischer publiek (Beirne & Knight, 2002, p.75; Cray et al., 2007, p.296; Tajtakova, 2006, p.366). Hierdoor is de druk voor Het Nationale Theater om een commerciëlere inslag te hanteren toegenomen. Door de mogelijkheid om nieuwe projecten te realiseren, zijn de bedenkende afdelingen vol enthousiasme nieuwe ideeën gaan creëren. Dit tomeloze enthousiasme kan volgens Beirne en Knight (2002) echter ook contraproductief werken, zoals ook het geval is bij Het Nationale Theater. Doordat medewerkers zich vanuit betrokkenheid voor een lange tijd te hard inzetten, raken hun reserves op en gaan ze hun eigen grenzen voorbij, waardoor ze werkdruk ervaren (p.85). Daarnaast heeft het ophogen van de ambities aan de producerende kant zonder dat dit voldoende is doorgezet in middelen, ervoor gezorgd dat er onhaalbare projecten ontwikkeld worden. Dat resulteert tevens in werkdruk voor met name de uitvoerende afdelingen. Hier is dus ook weer de 'artistic-economic dichotomy' terug te zien: de bedenkende afdelingen gaan voor ultieme artistieke exploratie en de uitvoerende afdelingen richten zich op haalbaarheid en organisatie-efficiëntie (Tajtakova, 2006; p.366).

De tweedeling manifesteert zich in de organisatie tevens in onderliggende spanningen tussen de twee takken. De sfeer in de organisatie is namelijk afhankelijk van hoe goed zaken verlopen en de wrijving tussen bedenken en uitvoeren, werkt hier dus logischerwijs in door. Beirne en Knight (2002) stellen dat binnen de culturele sector dergelijke oplopende spanningen onder medewerkers, die zich bijvoorbeeld manifesteren tijdens een vergadering, van grote invloed zijn op de ervaren werkdruk (p.85). Dit is duidelijk terug te zien bij Het Nationale Theater: spanningen merkbaar tijdens bijvoorbeeld het locatie- of managementoverleg worden door medewerkers aangeduid als werkdruk verhogend.

5.2 Ervaren werkdruk door onderlinge afhankelijkheid

Dat de spanningen met name in de culturele sector resulteren in persoonlijk ervaren werkdruk komt volgens Lindgren en Packendorff (2007) doordat medewerkers werkzaam in culturele instellingen sterk van elkaar afhankelijk zijn in het werkproces (p.354&359). Dit is ook zo bij Het Nationale Theater; voor de realisatie van het eindproduct hebben de afdelingen elkaar nodig en door afstemmingsproblematiek ervaren zij werkdruk. Ook Kalleberg et al. (2009) stellen dat de relatie tussen teams waarin gedeelde verantwoordelijkheid voor het eindproduct centraal staat positief is met hoge werklasten, stress en vermoeidheid na het werk. Dit komt volgens hen doordat het behalen van de interne organisatiedoelen dan afhankelijk is van een effectieve samenwerking, waardoor er meer druk op komt te staan (Kalleberg et al., 2009, p.106). Daarnaast is het hiervoor belangrijk dat alle afdelingen met elkaar in contact staan tijdens het werkproces. Dit is een moeilijke opgave, gezien de hoeveelheid partijen waarmee gecommuniceerd moet worden. Sommige medewerkers bij Het Nationale Theater ervaren hierdoor dan ook werkdruk. Kalleberg et al. (2009) betogen dat dit komt doordat het niveau en de intensiteit van communicatie binnen een team zorgt voor werkdruk. Indien voor het eindproduct gedeelde verantwoordelijk noodzakelijk is, vergroot dit namelijk de hoeveelheid collega's waarmee gecommuniceerd moet worden (Kalleberg et al., 2009, p.106&112).

De werkdruk voortkomend uit de onderlinge afhankelijkheid wordt tevens versterkt door het toegenomen aantal activiteiten die de organisatie aanbiedt. Gallie et al. (2012) verklaren dat deze druk onder andere komt doordat medewerkers die binnen een teamverband werken een hogere werksnelheid ervaren (p.37&41). Hogere werksnelheid definiëren zij als een vorm van werkdruk, waarbij normaal werk wordt verricht in een heel hoog tempo (Gallie et al., 2012, p.41). Doordat alle afdelingen nodig zijn voor de realisatie van het einddoel, worden ze door het teamverband gedwongen om mee te gaan met het groepstempo. Gallie et al. (2012) stellen daarnaast dat voor medewerkers die binnen een zelfsturend team actief zijn, deze werksnelheid nog hoger is (p.37&41). Het samenwerkingsverband vertoont kenmerken van een zelfsturend team: de afdelingen werken naast elkaar en er is geen formele leider die de werkprocessen verbindt. In het verlengende hiervan blijkt dat medewerkers die binnen een team samenwerken meer werkdruk in de vorm van spanning en stress ervaren, dan medewerkers die niet participeren binnen een team. Ook hier geldt hoe hoger de mate van zelfsturing binnen dit team, hoe meer stress er wordt ervaren door medewerkers (Gallie et al., 2012, p.38; Kalleberg, et al., 2009, p.111). Dit is eveneens terug te zien in de organisatie, zoals eerder aangehaald zijn er vanwege de tweedeling binnen het team spanningen in de samenwerking en wordt door het verschil in planning stress veroorzaakt.

De nauwe samenwerking in teamverband heeft volgens Beirne en Knight (2002) echter ook een positieve uitwerking: medewerkers in theaters delen doorgaans een grote liefde voor het vak en die brengt hen dichterbij elkaar toe (p.84). Deze gedeelde affiniteit creëert een collectieve identiteit die motivatie verhogend werkt en zo bijdraagt aan het effectief functioneren van de organisatie (Beirne & Knight, 2002, p.78&83). De liefde voor theater wordt door de bedenkende medewerkers echter onvoldoende gevoeld bij de uitvoerende medewerkers. Hierdoor ontstaat er in tegenstelling tot wat Beirne en Knight (2002) betogen, juist een verstoring in het functioneren van de organisatie en nog meer afstand tussen de twee type afdelingen. Kanttekening hierbij is dat ook al wordt de collectieve identiteit onvoldoende ervaren, de medewerkers zijn wel van mening dat de problematiek binnen de samenwerking amper ten koste gaat van het eindproduct. De persoonlijke frustratie is op dit moment nog ondergeschikt aan de intrinsieke motivatie van de medewerkers om de beste ervaring voor het publiek te realiseren.

5.3 Ervaren werkdruk door interdisciplinaire samenwerking

Naast literatuur over specifiek de culturele sector, laat de complexe dynamiek tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen zich ook goed beschrijven door sector onafhankelijke theorie over interdisciplinaire samenwerking. Een interdisciplinair samenwerkingsverband bestaat uit een team met verschillende type medewerkers. Het uitgangspunt hiervan is dat zij hun uiteenlopende expertise, kennis en vaardigheden met elkaar delen, om zo een hoger gemeenschappelijk doel te bereiken (Nancarrow et al., 2013, p.1). In dit geval is het een team met zowel bedenkende als uitvoerende medewerkers om gezamenlijk een voorstelling of programma te realiseren. Een dergelijk team bestaande uit medewerkers met verschillende achtergronden, maakt het werkproces een stuk complexer. Cooley (1994) stelt dat de medewerkers door verschillende perspectieven, een andere 'taal' spreken en onderwerpen op een andere manier interpreteren. Dit kan volgens hem resulteren in interne interactieproblemen zoals miscommunicaties die ervoor zorgen dat doelen niet bereikt worden en er werkdruk ontstaat (p.6-8). Dit zie je goed terug in het ontbrekende inzicht van afdelingen in het perspectief van de andere afdelingen. Door dit ontbrekende inzicht en onderlinge onbegrip, zijn medewerkers zich onvoldoende bewust van de invloed die een actie op hun afdeling op een andere afdeling heeft en zijn de communicatielijnen tussen afdelingen onduidelijk. Dit zorgt bijvoorbeeld voor miscommunicaties in Yesplan, lastminute-aanvragen en tijdsverspilling; drie factoren die onder andere verantwoordelijk zijn voor ervaren werkdruk. Ook zorgt de afstand tussen de afdelingen ervoor dat de focus ligt op de individuele prestaties van de afdeling in plaats van op de gezamenlijke prestaties van het samenwerkingsverband. Dit resulteert in gebrek aan afstemming en dat zorgt wederom voor een werkdrukverhoging. In het verschil van focus op individuele dan wel gezamenlijke prestaties, ligt volgens Katzenbach en Smith (2005) het onderscheid tussen een 'working group' en een team (p.3). Voor een focus op het gezamenlijke eindproduct is gedeelde verantwoordelijkheid noodzakelijk. Dit kan tot stand worden gebracht door middel van effectieve communicatie, maar op dit moment is daar geen sprake van binnen de organisatie. Hierdoor functioneert het samenwerkingsverband niet als een team en wordt het ook niet zo ervaren door de medewerkers.

5.4 Ervaren werkdruk door ongelijke verhoudingen

Het goed functioneren van een team hangt af van de mate waarin medewerkers cruciale informatie met elkaar delen, overeenstemming proberen te bereiken en gelijkwaardig participeren (Fischer et al., 2007, p.86). Het samenwerkingsverband voldoet onvoldoende aan deze drie verbonden elementen. Door het eerdergenoemde ontbrekende inzicht in elkaars werkzaamheden delen de twee takken ten eerste onvoldoende en vaak laat de benodigde informatie met elkaar. Dit staat het uitvoeren van de werkzaamheden in de weg, waardoor tijdnood en op den duur ervaren werkdruk ontstaat. De uitvoerende medewerkers zijn van mening dat dit bij de bedenkende medewerkers ligt, omdat zij hen te laat in het ontwikkelproces betrekken. Hierdoor heeft de uitvoerende tak ten tweede het gevoel dat er te weinig tijd is om overeenstemming te bereiken over de uit te voeren werkzaamheden. Met als gevolg dat ze ten derde het gesprek met de bedenkende tak niet als gelijkwaardig beschouwt. Hierdoor heerst binnen de samenwerking een gevoelsmatige hiërarchie, die tot stand komt door de aard van het werk, waarbij de bedenkende afdelingen boven de uitvoerende afdelingen staan. Deze ongelijke verhoudingen zorgen met name bij de uitvoerende afdelingen voor ervaren werkdruk, omdat ze onvoldoende inspraak hebben tijdens het proces, met voor hen onhaalbare projecten tot gevolg. Deze dynamiek kan beschreven worden als een 'complementary interaction' (Fischer, et al., 2007, p.87), die zich in de communicatie uit. Binnen een zodanige interactie is er een persoon of groep die de overhand heeft in het gesprek en neemt de rest een ondersteunende rol aan. Dominante deelnemers praten meer, zijn assertiever en bepalen zo het onderwerp van gesprek. Deze situatie is onwenselijk, omdat de deelnemers ongelijkwaardig participeren in de communicatie (Fischer, et al., 2007, p.87). De bedenkende medewerkers nemen door hun positie aan de creërende kant de dominante rol in, met

als gevolg dat de uitvoerende medewerkers de ondersteunende rol toebedeeld krijgen. Hierdoor wordt ongelijkheid in stand gehouden en dat gaat ten koste van het bereiken van overeenstemming, met uiteindelijk ervaren werkdruk als gevolg. Deze dynamiek is in de organisatie onder andere goed terug te zien tijdens het locatieoverleg: alleen al door het feit dat de voorzitter de koers van het gesprek bepaalt en deze afkomstig is uit de bedenkende tak.

Deze ongelijke verhoudingen binnen het samenwerkingsverband staan in nauw verband met het feit dat afdelingen elkaar gaan beoordelen of zelfs aansturen doordat er geen duidelijke leider aanwezig is binnen het team. Hier zie je namelijk dat met name de bedenkende afdelingen de uitvoerende afdelingen in de gaten houden. Dit wordt door medewerkers als werkdruk verhogend ervaren, omdat ze op hun vingers worden gekeken of te veel verantwoordelijkheid dragen. Deze dynamiek is in lijn met wat Kalleberg et al. (2009) concluderen over de relatie tussen zelfsturing en werkdruk. Zij stellen dat doordat er minder zichtbaar controle plaatsvindt, het monitoren en evalueren van werkzaamheden door collega's wordt opgepakt (p.105). Hierdoor gaan teamleden, in dit geval de afdelingen, elkaar beoordelen en het overzicht tussen de afdelingen proberen in de gaten houden en dit constante toezicht van collega's geeft druk met name in de uitvoerende tak (Kalleberg et al., 2009, p.105).

5.5 Ervaren werkdruk door gebrek aan effectieve communicatie

De meeste communicatie tussen de afdelingen vindt plaats via e-mail. Mail wordt echter als onprettig en inefficiënt ervaren, omdat het gebruik ervan resulteert in problemen op inhoudelijk, operationeel en persoonlijk vlak, die zoals in de resultaten naar voren komt werkdruk veroorzaken. Een combinatie tussen mail en 'face-to-face' contact zien de medewerkers als wenselijk, zodat hoor en wederhoor kan plaatsvinden én gemaakte afspraken opgeslagen worden. De wens voor een combinatie van communicatievormen is te verklaren aan de hand van de theorie over 'media richness' van Daft en Lengel (1984). Zij stellen elk medium zijn namelijk zijn eigen zwaktes en sterktes kent, waardoor het doel en de aard van de boodschap bepalen welk kanaal gebruikt moet worden (p.560). Binnen deze theorie wordt 'face-to-face' contact het rijkste medium bevonden, omdat de ontvanger meteen feedback kan geven, waardoor de zender de juiste interpretatie van de boodschap kan controleren. Daarnaast is iemands non-verbale communicatie zichtbaar, evenals de 'tone of voice' (Daft & Lengel, 1986, p.561). Dit zijn precies de redenen waarom de medewerkers graag meer 'face-to-face' contact willen: het creatieve idee kan beter worden overgebracht (inhoudelijk), men kan meteen reageren (operationeel) en je ziet iemands gezichtsuitdrukking (persoonlijk). Gezien het interdisciplinaire samenwerkingsverband, is dit medium daarom essentieel, omdat hierbij de meeste kans is op de totstandkoming van een 'shared understanding' (Mickan & Rodger, 2000, p.205). Indien een eenduidige boodschap overgebracht moet worden, met minder kans op miscommunicaties, kan beter een e-mail worden gestuurd, dan staat het bericht ook meteen zwart op wit zoals de medewerkers verlangen (Daft & Lengel, 1986, p.561).

Naast het feit dat communicatie noodzakelijk is voor de uitruil van informatie tussen de afdelingen, behelst het ook een relationeel doel. Door middel van communicatie creëren collega's namelijk de sociale context van hun samenwerking (Fischer, et al., 2007, p.87). Fisher et al. (2007) en Mickan en Rodger (2000) stellen dat dit komt doordat zowel positieve als negatieve emoties verbaal worden geuit (p.87; p.205). Als medewerkers positieve affectie naar elkaar tonen, zorgt dit volgens bovenstaande redenering dus voor een prettig sociaal klimaat (Fischer, et al., 2007, p.94). Binnen Het Nationale Theater valt op dit punt nog winst te behalen. Medewerkers omschrijven met name de communicatie via de mail als onpersoonlijk en oncollegiaal, hierdoor ervaren ze de samenwerking als meer emotioneel beladen en daardoor ervaren ze meer werkdruk. Daarnaast ligt de nadruk in teruggeven van feedback aan elkaar op negativiteit en worden positieve emoties als lof naar elkaar minder geuit,

ook dit zorgt voor meer emotionele belasting van de werkzaamheden, waardoor men werkdruk ervaart. In tegenstelling tot op de afzonderlijke afdelingen, waar het delen van positieve affectie juist wel wordt gedaan. Tevens werken de eerdergenoemde ongelijke verhoudingen en het ontbrekende begrip tussen de takken negatief door in de sfeer (Fischer, et al., 2007, p.87).

Evenzo is effectieve communicatie en met name kennisdeling sterk afhankelijk van de sfeer in een organisatie. Ten eerste zorgt saamhorigheid binnen een team ervoor dat mensen bereid zijn om de ander te helpen en de benodigde kennis met elkaar te delen (Xue et al., 2011, p.301). Tussen de afdelingen is sprake van het tegenovergestelde: zowel het samenwerkingsverband als het MT wordt niet ervaren als een team. Dit wijten de medewerkers enerzijds aan de onderliggende spanningen en anderzijds aan het gebrek aan vertrouwen. Vertrouwen in elkaars capaciteiten is dan ook de tweede component dat essentieel is voor effectieve communicatie en een coöperatieve opstelling van medewerkers (Xue et al., 2011, p.301). Het vertrouwen tussen de twee type afdelingen wordt niet als hoog ervaren. De bedenkende afdelingen gaan er bij voorbaat al vanuit dat de uitvoerende afdelingen niet enthousiast zullen zijn over hun creatieve ideeën en de uitvoerende afdelingen gaan er op hun beurt vanuit dat de bedenkende afdelingen te laat met de benodigde informatie komen. Dit gebrek aan vertrouwen en de ontbrekende saamenhorigheid is dus van negatieve invloed op de kennisdeling. Dit is zichtbaar in de huidige situatie, waarin slechte kennisdeling zich bijvoorbeeld uit in de ontbrekende informatie in Yesplan en in de hoeveelheid lastminute-aanvragen. Deze inefficiënte communicatie, resulteert uiteindelijk in ervaren werkdruk.

Tot slot nog de belangrijke kanttekening dat de werkdruk voor alle producten in het theater extra wordt opgevoerd, doordat de deadline van een voorstelling of programma, ofwel de premièreavond vastligt en onveranderlijk is (Lindgren & Packendorff, 2007, p.360). Vandaar dat er ook gesproken wordt van lastminute-aanvragen in de organisatie, ze kunnen niet meer worden uitgesteld, omdat het publiek niet wacht. *The show must go on.*

6. Conclusie

In dit kwalitatieve onderzoek is getracht in kaart te brengen wat de invloed is van de dynamiek in de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen en de bijbehorende communicatiepatronen op de ervaren werkdruk van de medewerkers van de gefuseerde organisatie Het Nationale Theater aan de hand van de volgende hoofdvraag:

In welke mate en hoe beïnvloeden de dynamiek in de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen van Het Nationale Theater en de bijbehorende communicatiepatronen de ervaren werkdruk?

Voor deze hoofdvraag is gekozen, omdat uit zowel de verkennende gesprekken als de literatuur bleek dat het werken in een interdisciplinair teamverband zonder leider in de culturele sector een positieve relatie heeft met ervaren werkdruk (Kalleberg et al., 2009; Nancarrow et al., 2013; Beirne & Knight, 2002). Het verworven inzicht in deze kwestie kan door de directie van Het Nationale Theater gebruikt worden om de ervaren werkdruk te reduceren. Daarnaast betreft het onderzoek een case-study en kan het met voorzichtigheid worden gezien als een 'exemplifying case', waardoor de uitkomst ook van waarde zou kunnen zijn voor andere gefuseerde theaterorganisaties die voor dezelfde uitdagingen staan.

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden zijn twee deelvragen opgesteld, die in de eerste twee paragrafen van dit hoofdstuk worden beantwoord. Vervolgens wordt in 6.3 antwoord gegeven op de hoofdvraag. Tot slot worden er in 6.4 aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

6.1 Dynamiek in de samenwerking

De eerste deelvraag die in dit onderzoek getracht is te beantwoorden is als volgt:

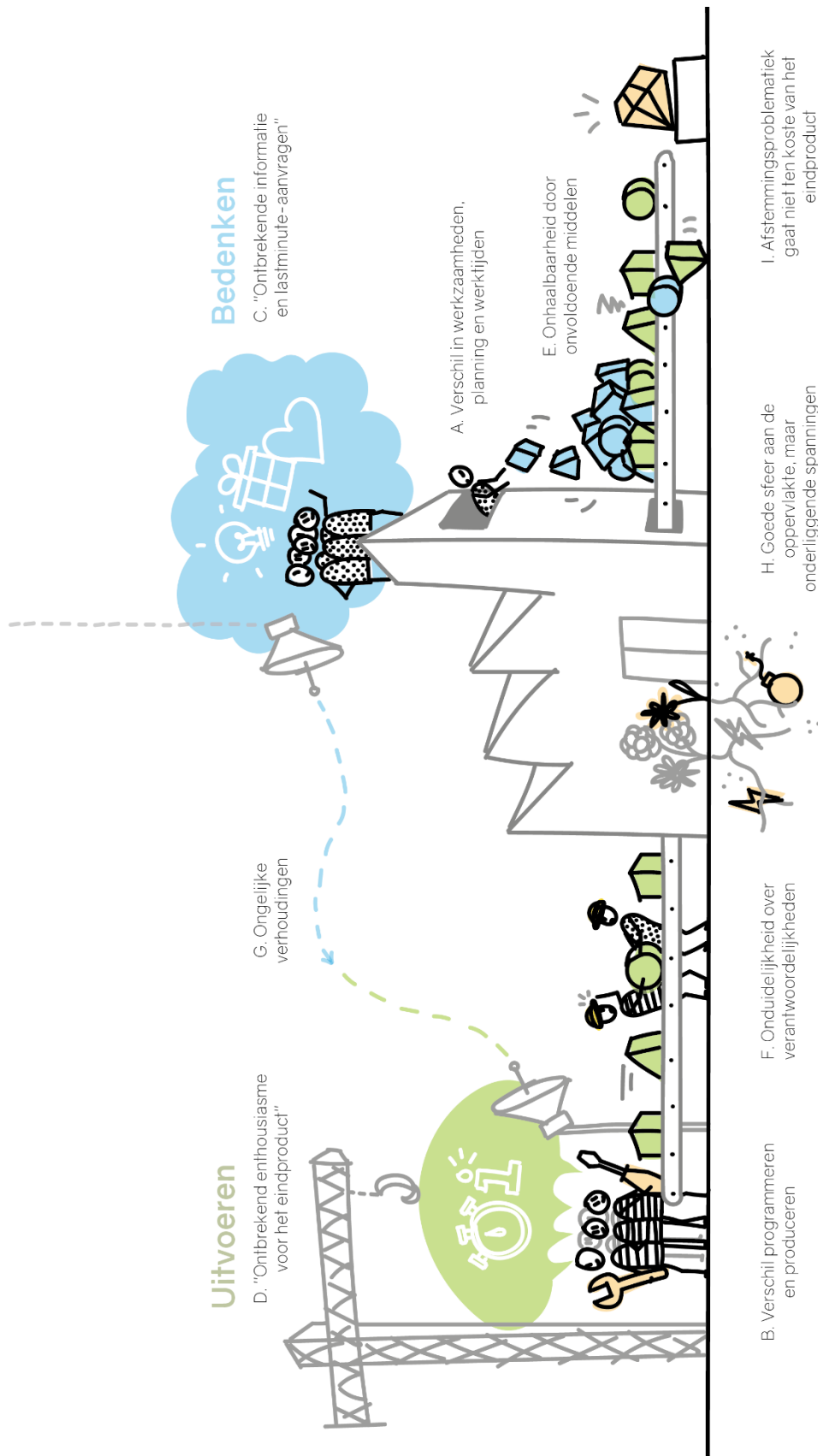
Hoe kenmerkt de dynamiek in de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen van Het Nationale Theater zich en hoe beïnvloedt dit de ervaren werkdruk?

Het samenwerkingsverband wordt gekenmerkt door een tweedeling in bedenken en uitvoeren, die tot stand komt door het verschil in werkzaamheden, planning en werktijden en zich door zowel Tajtakova (2006) als Nancarrow et al. (2013) laat beschrijven als de 'artistic-economic dichotomy' en een interdisciplinaire samenwerking (zie figuur 4.A). De verschillen tussen de twee takken zorgen met name tijdens het productieproces voor afstemmingsproblemen en ervaren werkdruk. Sinds de fusie is de organisatie nieuwe projecten gaan produceren, waar met name de werkwijze van de uitvoerende afdelingen onvoldoende op aansluit (zie figuur 4.B). Daarnaast bestaan voor deze nieuwe productievorm geen duidelijke lijn en kaders. Hierdoor komen de twee takken lijnrecht tegenover elkaar te staan: de bedenkende afdelingen krijgen veel ruimte voor hun ideeën en komen door de aan het creatieve proces inherente onzekerheid met lastminute-aanvragen (zie figuur 4.C). Hun enthousiasme werkt volgens Beirne en Knight (2002) echter ook contraproductief, omdat men daardoor meer wil dan mogelijk en dat resulteert in ervaren werkdruk. De uitvoerende afdelingen merken dit het meest: zij hebben met name door de lastminute-aanvragen te weinig tijd voor hun roostering en voorbereiding; dit overschaduwde hun enthousiasme voor het eindproduct (zie figuur 4.D). De hieruit voortvloeiende ervaren werkdruk wordt aan beide kanten versterkt doordat er vaak te weinig middelen beschikbaar zijn (zie figuur 4.E). Daarnaast ontbreekt in veel projecten een duidelijke leider die het overzicht houdt, waardoor de verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn (zie figuur 4.F). Hierdoor gaan vooral de bedenkende afdelingen de uitvoerende afdelingen onterecht beoordelen en zelfs aansturen en dat mondt uit in ervaren werkdruk (Kalleberg et al., 2009). Hierin zie je de gevoelsmatige hiërarchie die binnen de samenwerking is ontstaan terug. De uitvoerende afdelingen hebben door deze ongelijke verhoudingen het gevoel dat ze geen gelijkwaardig gesprek voeren met

de bedenkende afdelingen ofwel er ontstaan hierdoor 'complementary interactions', waardoor zij zich niet gehoord voelen en werkdruk ervaren (zie figuur 4.G) (Fischer, et al., 2007).

De rangorde en tweedeling is tevens merkbaar in de sfeer van het samenwerkingsverband. De sfeer is aan de oppervlakte goed, maar medewerkers voelen wel onderliggende spanningen (zie figuur 4.H). Deze spanningen zorgen volgens Beirne en Knight (2002) voor werkdruk, omdat men in de culturele sector sterk van elkaar afhankelijk is. Het gewoonweg werken in een team, waarin afdelingen elkaar nodig hebben voor realisatie van het eindproduct geeft namelijk werkdruk (Kalleberg et al., 2009). De ervaren spanningen resulteren in een emotioneel beladen samenwerking waarin mensen zich niet volledig uiten. Daarnaast worden in de samenwerking confrontaties uit de weg gedaan en ontbreken een teamgevoel en vertrouwen. Het gebrek hieraan is van negatieve invloed op de kennisdeling binnen een team (Xue et al., 2011). Dit onderwerp komt bij de volgende paragraaf aan bod. Dit alles lijkt volgens de medewerkers echter niet ten koste van het eindproduct te gaan, dit komt voort uit de liefde voor het vak (zie figuur 4.I) (Beirne & Knight, 2002).

Zie figuur 4 voor de visuele weergave van deze beantwoording van de eerste deelvraag.



Figuur 4 Visuele weergave van het antwoord op deelvraag 1

6.2 Communicatiepatronen

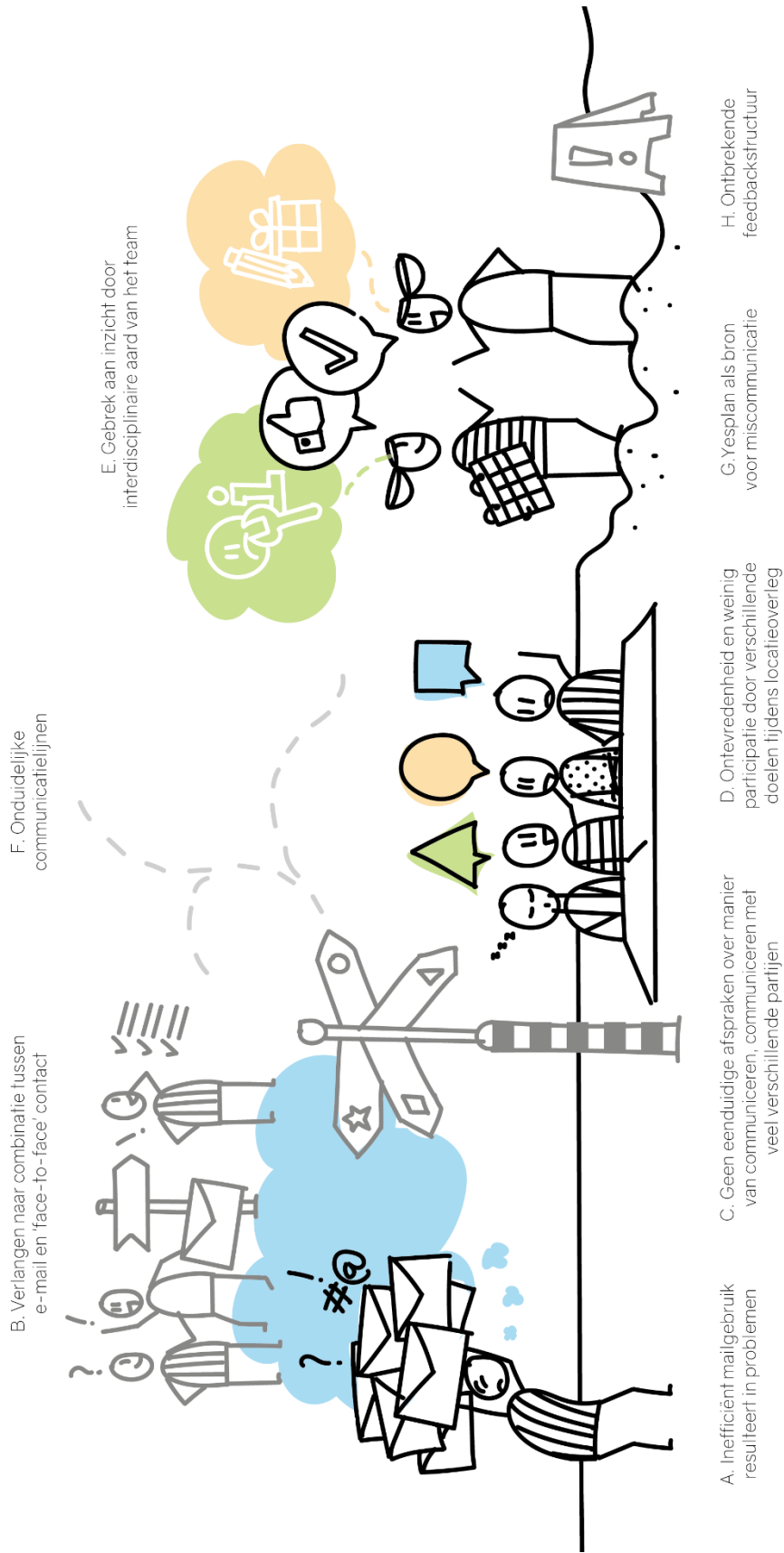
De tweede deelvraag die in dit onderzoek getracht is te beantwoorden is als volgt:

Welke communicatiepatronen karakteriseren het samenwerkingsverband tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen van Het Nationale Theater en hoe beïnvloedt dit de ervaren werkdruk?

De communicatie wordt gekarakteriseerd door veelvuldig inefficiënt mailgebruik en weinig 'face-to-face' contact. Dit levert inhoudelijke, pragmatische en persoonlijke problemen op, omdat er in lijn met de 'media richness' theorie van Daft en Lengel (1984), niet het juiste medium wordt gebruikt voor elke boodschap (zie figuur 5.A). Waardoor miscommunicaties, tijdsverspilling en onderlinge spanningen uitmonden in ervaren werkdruk. Medewerkers verlangen daarom naar een combinatie tussen e-mail en 'face-to-face' contact (zie figuur 5.B). Sinds de fusie zijn echter geen communicatieafspraken gemaakt, met als gevolg dat een eenduidige lijn in de communicatie ontbreekt. Naast ontbrekende afspraken, zorgt ook de hoeveelheid partijen waarmee gecommuniceerd moet worden voor druk (zie figuur 5.C) (Kalleberg et al., 2009).

Ook het locatieoverleg is een veroorzaker van ervaren werkdruk. De twee takken hebben andere ideeën over het doel ervan, wat zorgt voor weinig participatie, met als gevolg dat zaken onopgehelderd blijven en de werkzaamheden stagneren (zie figuur 5.D). Daarnaast is de interdisciplinaire aard van het team verantwoordelijk voor interactieproblemen, omdat medewerkers volgens Cooley (1994) door verschillende perspectieven een andere 'taal' spreken en het daardoor moeilijk is 'shared understanding' te realiseren. Medewerkers hebben hierdoor onvoldoende inzicht in de werkzaamheden van andere afdelingen en dit mondt uit in onbegrip (zie figuur 5.E). Dit zorgt voor miscommunicaties en frustratie, die vervolgens uitmonden in ervaren werkdruk. Het werkt tevens door in de communicatielijnen; die zijn niet altijd helder, met als gevolg dat mensen veel tijd kwijt zijn met het uitzoeken wie ze waarvoor moeten benaderen (zie figuur 5.F). Dat zie je vervolgens terug in het agendasyteem Yesplan; dit is een bron van miscommunicaties, waardoor verstoringen in het werkproces optreden en men werkdruk ervaart (zie figuur 5.G). Tot slot ontbreekt het geven van feedback in het communicatiepatroon van de organisatie. Dit komt doordat de juiste condities ontbreken: er is geen feedbackstructuur en mensen voelen zich niet serieus genomen (zie figuur 5.H). Als er wel wordt geëvalueerd ligt de nadruk op negativiteit. Positieve affectie tussen de afdelingen wordt minder getoond en dat draagt weer bij aan de eerdergenoemde spanningen en werkdruk (Fischer et al., 2007).

Zie figuur 5 voor de visuele weergave van deze beantwoording van de tweede deelvraag.



Figuur 5 Visuele weergave van het antwoord op deelvraag 2

6.3 Samenhang tussen samenwerking, communicatie en ervaren werkdruk

In welke mate en hoe beïnvloeden de dynamiek in de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen van Het Nationale Theater en de bijbehorende communicatiepatronen de ervaren werkdruk?

Uit de beantwoording op de deelvragen blijkt dat de dynamiek in de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen en de bijbehorende communicatiepatronen de ervaren werkdruk sterk beïnvloeden. Dit komt doordat de afdelingen elkaar nodig hebben voor realisatie van het eindproduct, maar hun werkprocessen niet op elkaar aansluiten en hun communicatie inefficiënt is, waardoor ze niet de benodigde informatie van elkaar ontvangen.

Het samenwerkingsverband wordt gekenmerkt door een tweedeling: bedenken en uitvoeren. Waarbij de bedenkende afdelingen gevoelsmatig hoger staan dan de uitvoerende afdelingen, waardoor er ongelijke verhouding bestaan. De verschillen tussen deze afdelingen en het ontbrekende inzicht in elkaars perspectief vormen de basis voor het ontstaan van werkdruk. Het onbegrip en de wrijving tussen de twee takken werkt namelijk onder andere door in de sfeer van de organisatie. Hierdoor zijn er onderliggende spanningen wat resulteert in een ontbrekend teamgevoel en gebrek aan vertrouwen naar elkaar. Deze twee elementen zorgen naast werkdruk, ervoor dat er geen optimale kennisdeling kan plaatsvinden in de organisatie. Dit in combinatie met het inefficiënte mailcontact, de onduidelijke communicatielijnen, het slecht functionerende locatieoverleg en de ontbrekende feedback zorgt voor het gebrek aan effectieve communicatie binnen het samenwerkingsverband. De gevolgen van de tweedeling en de ontbrekende effectieve communicatie werken vervolgens negatief door in het werkproces van de nieuwe productievormen, omdat de twee takken hier lijnrecht tegenover elkaar komen. De bedenkende afdelingen creëren door de onduidelijke kaders lastminute-aanvragen, waardoor de uitvoerende afdelingen in tijdnood komen en dus werkdruk ervaren. Hier zijn de ongelijke verhoudingen en het gebrek aan kennisdeling terug te zien: de bedenkers betrekken de uitvoerders te laat in het werkproces. Daarnaast is voor veel projecten geen leider, waardoor er verwarring bestaat over wie waar verantwoordelijk voor is. Hierdoor gaan vooral de bedenkende afdelingen de uitvoerende afdelingen onterecht beoordelen en zelfs aansturen. Dat mondt uit in een verdere verhoging van de spanningen, ongelijke verhoudingen en dus ervaren werkdruk. Tot slot geeft het communiceren met simpelweg de hoeveelheid verschillende afdelingen druk.

Kortom: de spanning en ongelijke verhoudingen tussen de tweedeling zorgt via een beladen sfeer voor slechte kennisdeling, dit wordt verder versterkt door onderling onbegrip en inefficiënt contact, waardoor het gebrek aan effectieve communicatie, een doeltreffende samenwerking in de weg staat en er bij de realisatie van de nieuwe productievormen werkdruk wordt ervaren bij de medewerkers.

6.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit kwalitatieve onderzoek heeft inzicht geboden in de manier waarop de dynamiek in de samenwerking tussen de bedenkende en uitvoerende afdelingen en de bijbehorende communicatiepatronen van invloed zijn op de ervaren werkdruk van de medewerkers. De diepte-interviews en de observaties hebben het mogelijk gemaakt om rijke data te genereren waaraan diepere betekenisgeving kon worden ontleend om zo dit verband bloot te leggen. Deze methode brengt met zich mee dat de resultaten gebaseerd zijn op individuele ervaringen van de respondenten. Dit heeft als grootste verdienste dat de uitkomst zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid van de medewerkers staat. Het heeft echter als implicatie dat deze ervaringen contextafhankelijk zijn van het moment waarop de data zijn verzameld. In het geval van dit onderzoek is het in een korte periode van twee maanden geweest. Tevens een periode waarin het einde van het theaterseizoen naderde,

medewerkers wellicht moe waren van het afgelopen jaar en verlangden naar de zomervakantie. Om deze implicatie te ondervangen, zou ik voor vervolgonderzoek aanbevelen om hetzelfde onderzoek over een langere periode uit te voeren, zodat onder andere de contextfactor tijd minder invloed heeft en er een completer beeld van de situatie geschetst kan worden. In deze langere periode kunnen medewerkers vaker dan één keer geïnterviewd worden en kunnen dezelfde type vergaderingen vaker geobserveerd worden. Hierdoor zal een nauwkeurig beeld ontstaan, doordat er geen sprake is van een momentopname, maar een genuanceerdere dataverzameling.

Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek richt zich op de groep respondenten. In dit onderzoek is gekozen om toe te spitsen op de leidinggevendenden van de vijf betrokken afdelingen. Er zijn slechts twee medewerkers gesproken, omdat de structuur van deze twee afdelingen maar één leidinggevende kende, de manager. De andere tien respondenten bekleden allemaal een leidinggevende functie. Deze focus is gekozen vanuit de overtuiging dat met name de leidinggevendenden van de verschillende afdelingen in het voortraject van een project samenwerken en zij een goed overzicht hebben van de ervaringen van hun medewerkers. Door hun functie zijn zij degene die voorbereidend werk moeten uitvoeren en hiervoor zaken dienen af te stemmen met de andere afdelingen. Naast dat ze voor hun taken dienen samen te werken met de andere afdelingen, kennen de leidinggevende echter ook andere kenmerken. Zo geven ze leiding aan een team en dragen ze verantwoordelijkheid voor de medewerkers die onder hen werken. Deze 'belastende' kenmerken van hun functie zijn ongetwijfeld ook van invloed op hun ervaren werkdruk. Vanuit dit oogpunt bezien, lijkt het me waardevol om in vervolgonderzoek dezelfde onderzoeksvraag te beantwoorden waaraan een gelijke hoeveelheid leidinggevende en medewerkers deelneemt. In dit onderzoek lagen de resultaten van de medewerkers namelijk grotendeels in lijn met de leidinggevende, ik ben echter benieuwd of dit beeld in stand blijft bij een grotere groep medewerkers. Een verklaring voor de in dit onderzoek geconstateerde overeenkomst is namelijk dat de afdelingen waarvan ik een medewerker heb gesproken dusdanig klein zijn, dat zij meer verantwoordelijkheid dragen dan een medewerker van een groter team, omdat daar meer hiërarchische verschillen bestaan in de afdelingsstructuur. Dit zou nagegaan kunnen worden met vervolgonderzoek waaraan meer medewerkers deelnemen en daarnaast zou gelokaliseerd kunnen worden in welke laag de werkdruk zich concentreert. Tevens zou hiermee inzichtelijk gemaakt kunnen worden of de verschillen tussen bedenken en uitvoeren op de vloer even sterk worden gevoeld als in de top- en middenlaag.

Een volgende aanbeveling voor vervolgonderzoek komt voort uit het onderzoeksontwerp van dit stuk. Dit onderzoek betreft een 'casestudy'. In het methode hoofdstuk werd al aangehaald dat deze 'casestudy' fungeert als een 'exemplifying case'. Waarbij in dit onderzoek Het Nationale Theater de categorie van gefuseerde theaterorganisaties in Nederland representeert. De resultaten van dit onderzoek kunnen op basis hiervan dus wellicht met de nodige voorzichtigheid iets zeggen over soortgelijke organisaties, zoals Theater Rotterdam of Internationaal Theater Amsterdam. Om dit met zekerheid te kunnen zeggen, is het noodzakelijk om dit onderzoek daadwerkelijk bij soortgelijke instellingen uit te voeren. Met dergelijk vervolgonderzoek kan gekeken worden welke inzichten uit dit onderzoek specifiek voor Het Nationale Theater gelden en welke elementen van toepassing zijn op de bredere categorie van gefuseerde theaterorganisaties. Dit vervolgonderzoek zou dan vormgegeven kunnen worden door meerdere 'casestudy's' uit te voeren deze vervolgens met elkaar te vergelijken. Daarnaast zou ditzelfde principe nog breder getrokken kunnen worden door 'casestudy's' uit te voeren bij andere soortige culturele instellingen waar ook sprake is van bedenkende en uitvoerende afdelingen zoals musea en filmhuizen. Door 'casestudy's' van deze uiteenlopende organisaties te vergelijken, kan geduid worden welke rol de dynamiek in de samenwerking tussen bedenken en uitvoeren speelt in de ervaren werkdruk in de culturele sector.

Een laatste aanbeveling komt voort uit de inhoudelijke keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt. Tijdens de verkennende gesprekken kwam de ervaren werkdruk voortkomend uit de interdisciplinaire samenwerking naar voren als belangrijkste topic dat op dit moment speelt in de organisatie. Ik heb er toen voor gekozen om me binnen deze samenwerking toe te spitsen op de communicatie, omdat volgens veel medewerkers hier de crux zat in de samenwerking. In de tien basisprincipes van Nancarrow et al. (2013) over interdisciplinaire samenwerking (zie figuur 3), neemt communicatie dan ook een prominente plaats in. Ik had echter ook voor een andere focus kunnen kiezen uit de tien basisprincipes zoals bijvoorbeeld 'climate' of 'clarity of vision' (Nancarrow et al., 2003). Deze thema's zijn nu kort aangestipt in dit onderzoek, maar zijn omvangrijk genoeg om zelf als onderzoeksthema te fungeren. Ik beveel daarom aan om in vervolgonderzoek samenwerking in combinatie met een van deze onderwerpen in verband te brengen, omdat deze vermoedelijk ook een belangrijke rol spelen in de ervaren werkdruk. Daarnaast waren dan de gevolgen van de fusie, oorspronkelijk het startpunt van dit onderzoek, denk ik beter tot hun recht gekomen. Als de focus op het concept 'climate' wordt gelegd, kan er gekeken worden welke verschillende mentaliteiten voortkomend uit de fusiepartijen van invloed zijn op de samenwerking en daardoor op de ervaren werkdruk. Tijdens de verkennende gesprekken gaven medewerkers aan dat er langzaam een gezamenlijke cultuur aan het ontstaan was, waardoor ik deze focus niet heb gekozen. Tijdens de interviews werd er echter herhaaldelijk over "wij bij het Spui deden dat altijd zo" en "In de KS deden we dat altijd zo" gesproken, waardoor wel duidelijk nog verschillende mentaliteiten merkbaar zijn. Dit lijkt me een interessant startpunt voor vervolgonderzoek. Daarnaast had ook 'clarity of vision' gekozen kunnen worden. Dit leek eveneens tijdens de verkennende gesprekken niet het meest urgente topic, maar tijdens de interviews bleek het de ervaren werkdruk zeker te beïnvloeden. Doordat Het Nationale Theater sinds de fusie zoveel nieuwe projecten is gaan produceren, is voor medewerkers de richting onduidelijk en gebeurt er volgens hen te veel. Ik denk daarom dat dit wederom een interessant thema is voor vervolgonderzoek.

7. Managementaanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk zal ik de inzichten die door dit onderzoek zijn verworven vertalen naar praktische managementaanbevelingen. Dit hoofdstuk beschrijft acht aanbevelingen die bijdragen aan een prettiger en efficiënt werkproces, waardoor de ervaren werkdruk in de organisatie hopelijk gereduceerd wordt. Voordat overgegaan wordt op deze aanbevelingen, is het van belang om te benoemen dat het voor een succesvolle werking van de aanbevelingen noodzakelijk is dat er een verandering in de houding en het gedrag van de medewerkers plaatsvindt. Om dit te bewerkstelligen is draagvlak essentieel, daarom adviseer ik om de medewerkers duidelijk te informeren over de beoogde veranderingen en hen te laten participeren bij het ontwikkelproces van de aanpassingen in het werkproces. Dit kan bijvoorbeeld op grote schaal gedaan worden tijdens de kwart jaarlijkse personeelsbijeenkomst of op kleinere schaal tijdens het wekelijkse locatieoverleg of tweewekelijkse managementoverleg. Door tijdens deze momenten de gelegenheid te nemen om het belang van de veranderingen en de beoogde positieve uitwerking toe te lichten, zullen de medewerkers zich betrokken en gehoord voelen, waardoor het draagvlak en dus de slagingskans van de aanpassingen wordt vergroot.

7.1 Ontmoeting

Het samenwerkingsverband wordt gekenmerkt door een tweedeling in bedenken en uitvoeren. De verschillen tussen deze twee takken zullen altijd blijven bestaan, gezien de aard van hun werkzaamheden. Op dit moment hebben de takken echter onvoldoende inzicht in de bezigheden van de andere tak en is het vaak onduidelijk wie wat doet op een andere afdeling, waardoor communicatielijnen onduidelijk zijn. Dit punt kan in tegenstelling tot de verschillen wel veranderen. Een simpele, maar doeltreffende manier om dit te bewerkstelligen is het arrangeren van fysieke informele ontmoeting tussen de medewerkers van de twee type afdelingen. Op dit moment ontmoeten de medewerkers elkaar soms alleen tijdens de werkzaamheden en is er de mogelijkheid om via het digitale platform Yammer met elkaar in contact te komen. De medewerkers geven echter aan dat op het moment dat ze 'face-to-face' contact hebben gehad met iemand van een andere tak, dit van positieve invloed op de samenwerking. Ik beveel daarom aan om laagdrempelige en informele ontmoetingen tussen de twee takken te organiseren. Mogelijkheden hiervoor zijn:

- **Snuffelstage bij een afdeling van de andere tak**
Dit idee is bij de start van de fusie ook al geopperd, veel medewerkers waren toen enthousiast, maar het plan is vervolgens nooit grootschalig doorgezet.
- **Speeddates tijdens lunch**
Medewerkers kunnen hun voorkeur voor een afdeling opgeven bij HR en die verzorgen vervolgens de mogelijkheid voor speeddates (een wekker, naam- & functiekaartjes).
- **Ontbijt- of lunchsessie onder leiding van de directie**
Maximaal 15 medewerkers van verschillende afdelingen gaan tijdens het ontbijt of de lunch in gesprek met de directie over door hun zelf aangedragen onderwerpen.
- **Inspiratieochtend organiseren**
Educatie heeft een eerste succesvolle inspiratieochtend georganiseerd, waarin ze de andere medewerkers kennis liet maken met alles wat Educatie creëert. Dit concept voortzetten, ook voor de andere afdelingen.

7.2 Teamcharter

In de resultaten komt duidelijk naar voren dat de medewerkers zowel het samenwerkingsverband, als het MT niet als een team ervaren. Hiermee samenhangend hebben ze het gevoel dat de afdelingen gericht zijn op hun eigen output in plaats van op de gemeenschappelijke output. Met name het MT is

in dit opzicht belangrijk, omdat de dynamiek binnen het MT doorsijpelt in de andere lagen van de organisatie. Ik beveel dan ook aan in het MT een teamcharter op te stellen (format hiervoor is aan de organisatie verstrekt). Dit is een document waarin de deelnemers van het MT in samenspraak de basisprincipes voor hun samenwerkingsverband vastleggen. Dit kan in één of meerdere sessies ontwikkeld worden, een vereiste is wel dat deze sessies dan kort op elkaar zitten en er voor elke sessie de tijd wordt genomen. Op dit moment bestaan er namelijk amper tot geen basisprincipes, waardoor er een duidelijke lijn ontbreekt en er chaos ontstaat. Het teamcharter is een manier om duidelijkheid en een referentiekader te creëren. Tevens biedt het teamcharter de mogelijkheid om medewerkers aan te spreken op hun gedrag, als zij afwijken van de gemaakte afspraken. Die mogelijkheid is er op dit moment niet, omdat er geen basisafspraken zijn gemaakt. Het teamcharter bestaat uit verschillende onderdelen, waarvan de volgende het belangrijkste zijn voor de organisatie:

- **Het doel van het team**

Het startpunt van het teamcharter is om het doel van het team duidelijk te formuleren. Dit gemeenschappelijke doel rechtvaardigt het bestaan van het team, haar toegevoegde waarden en de focus in werkzaamheden.

- **Communicatieafspraken**

Ook is het van belang om hierin communicatieafspraken vast te leggen: wanneer wordt gemaaild? Wanneer wordt er een gesprek gevoerd? Wordt er via Whatsapp gecommuniceerd? Etc. Op dit moment bestaat er namelijk onduidelijkheid over de manier van communiceren binnen de organisatie, waardoor iedereen er zijn eigen invulling aan geeft en er verwarring ontstaat. Tevens wordt er hier ingegaan op informatiebeheer.

- **Meetingstructuur**

Daarnaast kan in een teamcharter de meetingstructuur worden vastgelegd. Hoe worden vergaderingen ingedeeld? Wanneer worden er stukken aangeleverd? Etc. Bovendien kan hier afgesproken worden geen telefoons en laptops te gebruiken, voor een optimale concentratie. Een punt dat belangrijk is voor bijvoorbeeld het locatieoverleg.

- **Rollen en verantwoordelijkheden**

Verder is het teamcharter een plek waar de rollen en verantwoordelijkheden van de afdelingen en medewerkers vast kunnen worden gelegd. Dit onderdeel is met name van belang om de onduidelijkheden over verantwoordelijkheid in de organisatie te ondervangen.

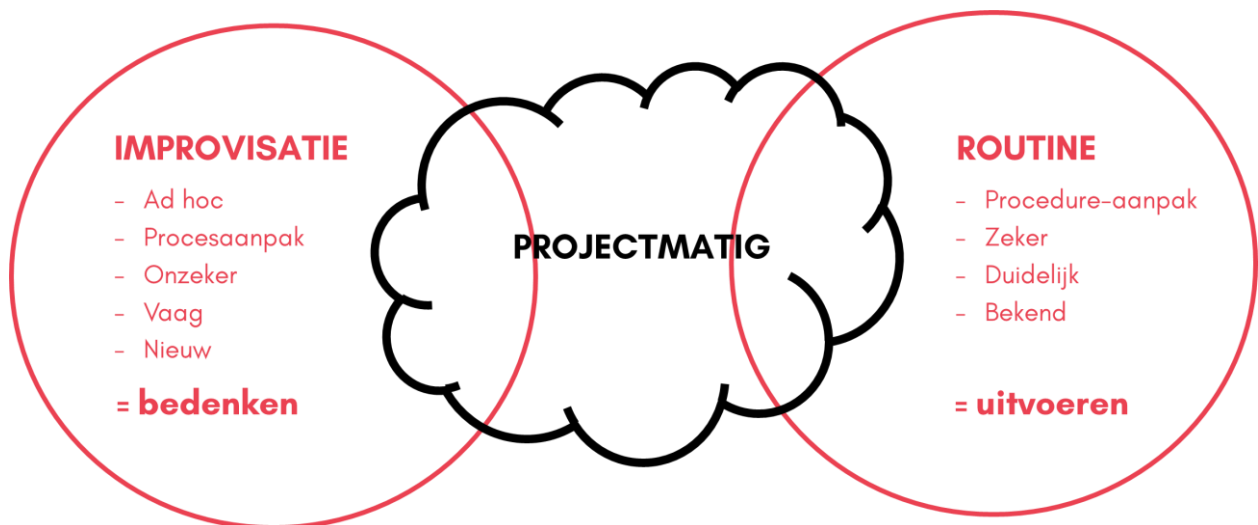
Op het moment dat het MT succesvol een teamcharter heeft ontwikkeld, kan er gekeken worden hoe dit ook van toepassing kan zijn in het samenwerkingsverband. Daar kunnen de afspraken die gemaakt zijn overgenomen worden of een selecte groep afgevaardigden van de afdelingen zouden voor het samenwerkingsverband een teamcharter kunnen opstellen.

7.3 Projectmatig werken

Op dit moment wordt er in de organisatie vooral in kolommen gewerkt, waardoor medewerkers elkaar pas laat in het proces ontmoeten. Dit is een van de redenen dat er ongelijke verhoudingen tussen de bedenkende en uitvoerende medewerkers bestaan. Laatstgenoemden hebben doordat ze pas laat in het proces betrokken worden, het gevoel dat ze geen gelijkwaardig gesprek meer kunnen voeren, omdat alle keuzes al zijn gemaakt. Ik beveel daarom aan om meer horizontaal te gaan werken, waardoor de medewerkers van de twee takken elkaar al eerder in het proces ontmoeten. Dit kan gedaan worden door projectmatig te gaan werken. Managers van de betrokken afdelingen selecteren voor een project de medewerkers die goed aansluiten bij de aard van het project en deze medewerkers vormen vervolgens onder leiding van een projectleider het projectteam. Zij verdelen de taken en komen op regelmatige basis samen in een projectoverleg. Hierdoor kunnen de uitvoerende afdelingen

al in een eerder stadium hun mening delen. Daarnaast sluit projectmatig werken beter aan bij het werkproces van de productievormen als programma's en educatieprojecten, omdat dit vaak nieuwe en eenmalige projecten zijn. De gekozen projectleider verbindt de medewerkers aan elkaar en behoudt het overzicht, waardoor onduidelijkheden over verantwoordelijkheden worden opgehelderd.

Tevens wordt een groot deel van het locatieoverleg ondervangen, omdat medewerkers elkaar ook in een projectvergadering ontmoeten. Hierdoor wordt er druk afgehaald van het locatieoverleg, omdat daar nu minder besproken hoeft te worden. Een ander voordeel is dat de onduidelijke communicatielijnen verbeteren, omdat het als men eenmaal samen in een projectteam stapt duidelijk is wie erbij betrokken zijn. Tot slot is het goed om te benoemen dat projectmatig werken de schakel tussen bedenken en uitvoeren belichaamt. Projectmatig werken staat namelijk tussen improvisatie en routine in (zie figuur 6).



Figuur 6 Projectmatig werken schakel tussen bedenken en uitvoeren

Uit de interviews bleek dat er op dit moment al wordt gezocht naar manieren om projectmatig met elkaar samen te werken, zodat de afdelingen elkaar al eerder in het proces ontmoeten, met als doel flexibele teams met goede communicatielijnen (7M). Deze aanbeveling wordt dus breed gedragen in de organisatie. Ook proberen sommige leidinggevendenden waar mogelijk medewerkers al aan een project te koppelen dat aansluit bij hun vaardigheden en behoeftes met als resultaat een beter eindproduct en tevreden medewerkers (3M):

“Dan creëer ik het team, waarvan ik weet die zijn het meest op elkaar ingespeeld en die kunnen het meest flexibel daarmee omgaan. Maar die heb je niet altijd, want je bent afhankelijk van het aantal personeel dat hier is en dat wisselt natuurlijk heel erg.”

“Mijn fantasie is veel meer dat je elkaar bovenaan ontmoet en dan een projectteam vormt. En dan gezamenlijk richting een resultaat werkt. (...) Dan zou ik zeggen dat een productieleider eigenlijk de projectleider is en dus de sturende kracht is. (...) Als het de juiste mensen zijn die bovenaan zo'n projectteam staan, is het erg gefocust op elkaar stimuleren en samen beter worden in dat wat je maakt.”

7.4 Openbreken spanningen

Uit de data blijkt dat er op dit moment veel spanning heerst in de organisatie. Met name tussen de bedenkende en uitvoerende tak zijn onderliggende spanningen voelbaar. Het is belangrijk dat deze spanningen opgebroken worden, omdat ze een goede kennisdeling en prettige samenwerking in de

weg staan. Het erkennen en bespreken van de spanningen biedt daarnaast de mogelijkheid om een verandering in gang te brengen, aangezien het uit de weg gaan ervan resulteert in stilstand zoals op dit moment het geval is.

Zoals eerdergenoemd sijpelt de dynamiek binnen het MT door naar de andere lagen van de organisatie. Ik raad daarom aan om binnen het MT het gesprek over de spanningen te starten aan de hand van het model van Lencioni (2012) 'The five dysfunctions of a team' (zie figuur 7). Hij stelt dat een high performance team voldoet aan vijf punten, als een team niet voldoet aan een of meer van deze punten zijn dit dysfuncties waaraan gewerkt moet worden. Het gesprek hierover kan geopend worden aan de hand van een korte vragenlijst die de vijf punten bevroegd, waarna er vervolgens een score aan toe kan worden gekend (zie bijlage 4). Ik denk dat dit model van Lencioni (2012) een goede manier is om het gesprek over spanningen te voeren, aangezien de vijf punten zowel de oorzaken (3 t/m 5) als de in stand houding van de spanning (1 en 2) dekken.



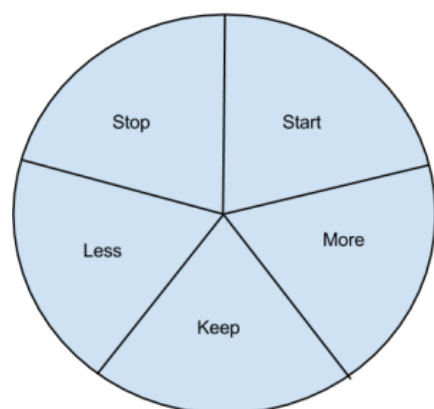
Figuur 7 The five dysfunctions of a team

7.5 Feedbackloop ontwikkelen

Alle medewerkers die ik heb gesproken, gaven aan dat er op dit moment nog amper vorm wordt gegeven aan feedback binnen de organisatie. Een van de redenen die zij hiervoor gaven is dat er geen gestandaardiseerde feedbackloop bestaat. Met als gevolg dat een groot deel van de projecten niet wordt geëvalueerd en bij de projecten waarbij het wel gebeurt, het op verschillende manieren wordt gedaan. Hierdoor blijft verbetering in de huidige situatie uit, omdat bijvoorbeeld de spanningen die tijdens een project tussen de bedenkende en uitvoerende medewerkers zijn ontstaan in de lucht blijven hangen. Daarom adviseer ik om het evaluatieproces te formaliseren binnen de organisatie door de 'star fish' methode te gebruiken (zie figuur 8) (Gonçalves & Linders, 2013). Met deze methode kan aan de hand van vijf vragen in een kort tijdsbestek, doeltreffend een project worden geëvalueerd. Hierbij de kanttekening dat het van belang is dat élk project wordt geëvalueerd, ook kleine producties:

- ✓ Start – waar moeten we mee starten?
- ✓ More – waar moeten we meer van gaan doen?
- ✓ Keep – wat moeten we behouden?
- ✓ Less – wat moeten we minder gaan doen?
- ✓ Stop – waar moeten we mee stoppen?

Op kleinere schaal kunnen ook de vergaderingen worden geëvalueerd met behulp van de The High Five methode. Aangezien veel medewerkers nu niet tevreden zijn over de vergaderingen, kunnen deze vragen ingezet worden om hier verandering in te brengen. Op den duur zal de bespreking van deze vragen steeds korter worden, omdat de feedback dan inmiddels ter harte is genomen. The High Five luidt als volgt:



Figuur 8 Star fish

- ✓ Wat ging goed?
- ✓ Wat kan beter?
- ✓ Wat was vervelend?
- ✓ Wat spreken we met elkaar af?

- ✓ Hebben we nog tips voor elkaar?

Uiteraard is het van belang om alle medewerkers te wijzen op de 'regels' die bij het geven van feedback horen. Feedback ontvang je alleen, het geven ervan houd je dicht bij jezelf en je reageert op een situatie of een gedraging, niet op iemand persoonlijk.

Daarnaast ligt de nadruk in de huidige evaluatie van de organisatie op negativiteit, daarom beveel ik aan om ook de successen te gaan vieren in de organisatie. Hierdoor wordt de focus gelegd op positiviteit en bijzondere prestaties. Mogelijkheden hiervoor zijn:

- **Medewerkers in het zonnetje zetten**
Er kan maandelijks een 'koffie-uurtje' georganiseerd worden, waarin medewerkers die al lang in dienst zijn of een bijzondere prestatie hebben geleverd in het zonnetje worden gezet. De directie neemt de leiding hierin en andere medewerkers zijn van harte welkom.
- **Taart bij vergadering**
Als er een mijlpaal door het team is behaald, bijvoorbeeld de seizoensbrochure die af is of een doorgevoerde technische vernieuwing, kan dit gevierd worden in de vergadering met een feestelijke taart en een bedankwoordje.

7.6 Nieuwe vorm locatieoverleg

Nagenoeg alle medewerkers gaven aan ontevreden te zijn over de gang van zaken tijdens het locatieoverleg. Dit is zorgelijk, aangezien het locatieoverleg een van de belangrijkste vergaderingen is binnen de organisatie. Dit is namelijk het moment waarop de bedenkende en uitvoerende medewerkers elkaar ontmoeten en de mogelijkheid krijgen om hun contrasterende werkzaamheden op elkaar af te stemmen. Om deze afstemming mogelijk te maken, beveel ik aan om een nieuwe vorm voor het locatieoverleg te creëren in samenspraak met de deelnemers. De huidige vorm is namelijk bedacht zonder inspraak van de deelnemers, met als gevolg dat zij de vorm verre van optimaal vinden. Daarnaast geven verschillende medewerkers aan, nu geen poging te ondernemen om het overleg te verbeteren, doordat ze niet de vrijheid voelen om hun ontevredenheid te uiten, gezien de positie van de voorzitter (6M). De voorzitter van het overleg in de Koninklijke Schouwburg zit namelijk als enige in het MT en de voorzitter van het overleg bij Theater aan het Spui staat gevoelsmatig op een hoger niveau vanwege zijn werkzaamheden:

"Maar ja, dan is er ook niet echt iemand die dan zijn mond opentrekt, want het is ook een beetje, de voorzitter is degene met een hoge functie."

"Ik voel me niet in de positie om te zeggen van: 'Joh, laten we het even anders doen.'"

Het lijkt mij effectief om per locatie een sessie te organiseren waarin aan de hand van de eerdergenoemde star fish-methode de huidige gang van zaken in het locatieoverleg wordt besproken onder leiding van een onafhankelijke moderator. Vervolgens komen uit beide sessies een aantal randvoorwaarden waaraan de nieuwe vergaderstructuur moet voldoen. Een aantal democratisch gekozen afgevaardigden van de twee locaties komen vervolgens samen om de ideeën samen te voegen en een leidende nieuwe gezamenlijke structuur vast te stellen. Tijdens de sessie kunnen volgende punten, gebaseerd op de data, worden meegenomen:

- **Actieve participatie**
Gebrek aan actieve participatie en een ontbrekende voorbereiding, worden op dit moment genoemd als de twee grootste obstakels voor een goed overleg. Dit punt moet daarom mijns inziens centraal staan.

- **Roulatie voorzitterschap**
Een van de respondenten stelde voor om het voorzitterschap in de aanloop naar een nieuwe structuur te rouleren, zodat inzicht verkregen wordt in wat belangrijk is voor een afdeling. Ervan uitgaande dat een voorzitter afkomstig uit die afdeling daar de nadruk op legt.
- **Vaste bezetting**
Op dit moment wisselen de deelnemers aan het overleg regelmatig, waardoor het lastig is om afspraken te maken. De medewerker die je hebt gesproken, kan er namelijk de week erop niet zijn, waardoor je niet kunt terugkomen op wat je met diegene had afgesproken.
- **Minder agendapunten**
Met name bij het locatieoverleg van de Koninklijke Schouwburg wordt een enorme tijdsspanne besproken, waardoor men erg aan de oppervlakte blijft en de concentratie verloren gaat. Het is van belang dat er minder agendapunten zijn. Met hierbij de kanttekening dat als er meer projectmatig gewerkt gaat worden, dit al deels wordt ondervangen, omdat medewerkers elkaar vaker spreken.

7.7 Yesplan discipline

Zoals uit de resultaten blijkt is het agendasysteem Yesplan een grote bron voor miscommunicaties. Voor de uitvoerende tak is het echter van groot belang dat alle praktische informatie hier goed in staat in verband met hun voorbereidingen en roostering. Ik beveel daarom een strenge Yesplan discipline aan. Op dit moment buigen verschillende werkgroepen zich over het Yesplan-vraagstuk, dit proces duurt volgens de medewerkers echter al veel te lang. Tot nu toe heeft het geresulteerd in een Yesplan-uitleg van meer dan 10 pagina's, die door bijna niemand grondig is doorgenomen, laat staat dat iemand volgens deze uitgangspunten werkt. Ik adviseer daarentegen om in één A4 de Yesplan-regels samen te vatten, Yesplan online zo in te richten dat alle informatie gedekt is en dat er vervolgens in gemengde werkgroepen met deze nieuwe manier van werken geoefend wordt.

Door alle medewerkers in de organisatie te verdelen over gemengde werkgroepen en hen vervolgens Yesplan te laten invullen, zullen zij zien wat voor hun collega's belangrijk is en waar ze tegenaan lopen. Daarnaast kunnen medewerkers elkaar erop wijzen als Yesplan niet goed gebruikt wordt, omdat er nu eenduidige afspraken zijn gemaakt waar men op terug kan vallen.

7.8 Haalbaarheidstoetsing

De oorsprong van alle redenen voor werkdruk door (on)haalbaarheid van projecten, bevindt zich in de hoeveelheid aan activiteiten die de organisatie aanbiedt. Het is daarom belangrijk om tot slot te benoemen dat er binnen de organisatie geen haalbaarheidstoetsing plaatsvindt. Er is geen vaste procedure voor als er een nieuw idee wordt geopperd, waardoor de vraag 'kan dit nog?', niet of versnipperd door de organisatie wordt gesteld. Met als gevolg dat er volgens de medewerkers onhaalbare projecten worden opgestart met een hoge werkdruk tot gevolg (8M):

“En we hebben ook heel slecht, we hebben ook een heel slecht grit om af te wegen: Waarom doen we de dingen? En hoeveel zijn we bereid daar aan energie en middelen in te stoppen? (...) Dat gesprek voeren we nog onvoldoende.”

“En eigenlijk als je zo'n tafel hebt waarin dat met elkaar wordt besproken. Dan kun je een gedragen besluit nemen en zeggen: '(...) Als we dit gaan doen, dan hebben we dit nodig aan extra middelen en dit nodig aan extra mensen'. En dan weten we ook de consequentie en op dit moment weten de consequentie niet en zeggen we: 'ja, we gaan het maar doen'. En dan loopt iedereen tegen volle agenda's aan en geen budgetten. Ja, dat is op lange termijn uitputting van je bedrijf.”

Ik beveel daarom aan om deze zogenaamde ‘haalbaarheidstoetsing’ in het leven te roepen. Dit vormt dan een centraal punt waar nieuwe initiatieven en ideeën voor programma’s en projecten binnenkomen en op haalbaarheid worden beoordeeld. Op deze manier kan er enerzijds worden beoordeeld of er voldoende middelen voor zijn en anderzijds of het in de inhoudelijke lijn van de organisatie past. Het MT lijkt mij een geschikte plek om de haalbaarheidstoetsing uit te voeren, omdat de managers van de afdelingen een goed inzicht hebben in de werklast van hun medewerkers en de begrotingen. Zij zijn hierdoor in staat om een duidelijke afweging te maken of een project opgestart mag worden aan de hand van de volgende vier vragen:

- **Zijn er mensen voor?**

In het kader van de ervaren werkdruk is dit de belangrijkste vraag die gesteld dient te worden. Hebben de medewerkers voldoende tijd om zich over het project te ontfermen?

- **Is er budget voor?**

Hierna is het belangrijk om te weten of er budget voor is, omdat het anders een financieel onhaalbaar project wordt, waardoor men in de marges moet werken om het te realiseren en logischerwijs werkdruk ervaart.

- **Past het in de agenda?**

Als er voldoende mensen in het voortraject beschikbaar zijn, wil het nog niet zeggen dat er op de dag zelf ook voldoende personeel beschikbaar is, laat staan ruimte. Nu worden er soms projecten gepland die elkaar tegenkomen op de dag zelf, waardoor men in de knel komt met bijvoorbeeld op- en afbouw of het gebruik van foyers. Hierbij zou bijvoorbeeld een regel kunnen worden gehanteerd: maximaal vijf projecten op één dag.

- **Past het in ons aanbod?**

Tot slot de vraag of het nieuwe project binnen de inhoudelijke lijn van het theater past. Op dit moment ervaren medewerkers dat die lijn soms ontbreekt, waardoor verwarring ontstaat.

8. Literatuurlijst

- Beirne, M., & Knight, S. (2002). Principles and consistent management in the arts: Lessons from British theatre. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 75-89.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4th or 5th Edition. Oxford University Press
- Cooley, E. (1994). Training an interdisciplinary team in communication and decision-making skills. *Small group research*, 25(1), 5-25.
- Cray, D., Inglis, L., & Freeman, S. (2007). Managing the arts: Leadership and decision making under dual rationalities. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 36(4), 295-313.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.
- Daigle, P., & Rouleau, L. (2010). Strategic plans in arts organizations: A tool of compromise between artistic and managerial values. *International journal of arts management*, 12(3), 13.
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). A conceptual framework for teamwork measurement. In *Team performance assessment and measurement* (pp. 31-56). Psychology Press.
- Fischer, U., McDonnell, L., & Orasanu, J. (2007). Linguistic correlates of team performance: Toward a tool for monitoring team functioning during space missions. *Aviation, space, and environmental medicine*, 78(5), B86-B95.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., & Green, F. (2012). Teamwork, skill development and employee welfare. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 23-46.
- Genovesi, I.O. (2018, 16 april). Walter Ligthart wordt nieuwe directeur van Theater Rotterdam. *De Volkskrant*. Geraadpleegd via <https://www.volkskrant.nl/cultuur-media/walter-ligthart-wordt-nieuwe-directeur-van-theater-rotterdam~bdf154ab/>
- Gonçalves, L., & Linders, B. (2013). Getting value out of Agile retrospectives. *A toolbox of retrospective exercises*.
- Henneman, E. A., Lee, J. L., & Cohen, J. I. (1995). Collaboration: a concept analysis. *Journal of advanced Nursing*, 21(1), 103-109.
- Het Nationale Theater (HNT). (2016). *Meerjarenbeleidsplan voor OCW*. Den Haag: HNT.
- Het Nationale Theater. (2019). *Directie & Medewerkers*. Geraadpleegd via https://www.hnt.nl/zakelijk/Directie_Medewerkers
- Het Nationale Theater. (2019). *Maandhistorie verzuimstatistiek*. Geraadpleegd via HumanCapitalCare
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2009). Is participation good or bad for workers? Effects of autonomy, consultation and teamwork on stress among workers in Norway. *Acta Sociologica*, 52(2), 99-116.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 83(7), 162.
- Lencioni, P. M. (2012). *The five dysfunctions of a team: Team assessment*. John Wiley & Sons.

Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Performing arts and the art of performing—on co-construction of project work and professional identities in theatres. *International Journal of Project Management*, 25(4), 354-364.

Mickan, S., & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*, 23(3), 201-208.

Nancarrow, S. A., Booth, A., Ariss, S., Smith, T., Enderby, P., & Roots, A. (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human resources for Health*, 11(1), 19.

Persoonlijke communicatie. (2019). Interview bij Het Nationale Theater.

Rijghard, R. (2018, 31 januari). Stadsschouwburg en Toneelgroep Amsterdam fuseren en gaan ITA heten. *NRC*. Geraadpleegd via <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/01/31/stadsschouwburg-en-toneelgroep-amsterdam-fuseren-en-gaan-ita-heten-a1590527>

Schaufeli W. (2007) De psychologie van arbeid en gezondheid. In: Schaufeli W., Bakker A. (eds) De psychologie van arbeid en gezondheid. Bohn Stafleu van Loghum, Houten

Tajtakova, M. (2006). Flexibility of strategic choices in an opera house management. *International Journal of Business Environment*, 1(3), 365-381.

Wensink, H. (2018, 3 juli). Dianne Zuiderma vertrekt bij Theater Amsterdam. *De Volkskrant*. Geraadpleegd via <https://www.volkskrant.nl/cultuur-media/dianne-zuidema-vertrekt-bij-theater-amsterdam~bb66ba77/>

Werkgroep cultuur. (2017). *Cultuur Code Het Nationale Theater*. Den Haag: HNT.

Wiezer, N., Schelvis, R., Zwieten, M. van, Kraan, K., Klauw, M. van der, Houtman, I., Kwantes, J.H. & Bakhuys Roozeboom, M. (2012). *Werkdruk*. Hoofddorp: TNO.

Wolters, L. & Modderman, P. (2018). *Samenwerking in de podiumkunsten*. Den Haag: Kwink Groep.

Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 15(2), 299-312.

Bijlage 1 – Overzicht dataverzameling (*geanonimiseerd*)

Oriënterende gesprekken	<i>Man/vrouw</i>	<i>Afdeling</i>	<i>Functielaag</i>	<i>Fusiepartij</i>
		HR		
		Productie		
		Techniek		
		Programmering & Programma's		
		Educatie		
		Horeca & Publieksservices		
		Productie		
		Programmering & Programma's		
Observaties	<i>Datum</i>	<i>Observatie</i>	<i>Duur</i>	<i>Locatie</i>
		Afdelingsoverleg Productie	2 uur	KS
		Locatieoverleg	2 uur	KS
		Afdelingsoverleg Educatie	1,5 uur	KS
		Afdelingsoverleg Techniek	1 uur	KS
		Locatieoverleg	1,5 uur	TahS
		Afdelingsoverleg Programmering & Programma's	1 uur	KS
		Afdelingsoverleg Horeca & Publieksservices	1,5 uur	TahS
		Managementoverleg	2 uur	KS
Interviews	<i>Man/vrouw</i>	<i>Afdeling</i>	<i>Functielaag</i>	<i>Fusiepartij</i>
		Horeca & Publieksservices		
		Educatie		
		Programmering & Programma's		
		Techniek		
		Techniek		
		Techniek		
		Productie		
		Horeca & Publieksservices		
		Horeca & Publieksservices		
		Educatie		
		Productie		
		Programmering & Programma's		

Documenten	<i>Omvang</i>
Aanvulling op Meerjarenbeleidsplan	19 pagina's
Cultuur Code	1 pagina
HNT offerte RIE	6 pagina's
HR-visie en beleid	9 pagina's
Integraal Organisatieplan	58 pagina's
Maandelijkse personeelsnieuwsbrief (feb - jun)	Mail
Meerjarenbeleidsplan voor GDH	48 pagina's
Meerjarenbeleidsplan voor OCW	23 pagina's
Memo MT inzake werkdruk	1 pagina
MTO 05.02.19 (notulen managementteam overleg)	2 pagina's
MTO 19.02.19	3 pagina's
MTO 05.03.19	4 pagina's
MTO 19.03.19	2 pagina's
MTO 02.04.19	3 pagina's
MTO 16.04.19	2 pagina's
MTO 19.05.19	3 pagina's
Notitie directie werkdruk	2 pagina's
Notitie Korte termijn-activiteiten	2 pagina's
Organogram Organisatie	1 pagina
Personeelsbeleid	7 pagina's
Taakverdeling medewerkers 2019	10 pagina's
Verslag bijeenkomst Leading Principles	3 pagina's
Yesplan	Website
Yammer	Website

Bijlage 2 – Topiclist interviews

1. Introductie

- Introduceren onderzoek
- Toestemming vragen voor het opnemen
- Anonimiteit
- Interview duurt ca. 45 à 60 minuten

Doorvraagvragen

- Kun je hier een voorbeeld van geven?
- Waarom denk je dat?
- Waarom vind je dat?
- Wat vind je daarvan?

2. Algemeen – (weet ik al van de meeste)

- Welke functie heb je? Wat houdt je functie in?
- Hoelang werk je bij HNT?
- Bij welke fusiepartij (KS, TahS, NT of NTJong) was je voorheen werkzaam?

3. Samenwerking

- Hoe ervaar je de samenwerking met de andere afdeling die in dit onderzoek centraal staan?
- Welke uitdagingen kom je daarin tegen?
- Wat zijn volgens jou de verschillende groepen in deze samenwerking? Waarom?
- Hoe verhouden deze groepen zich tot elkaar?
- Hoe zou je de rol, die jouw afdeling binnen dit samenwerkingsverband vervult, omschrijven?

4. Communicatie

- Hoe ervaar je de communicatie binnen de samenwerking?
- Wat gaat goed? Waar loop je tegenaan in de communicatie met andere afdelingen?
- Wat vind je van de communicatie tussen specifiek de bedenkende & uitvoerende afdelingen?
- Wat loopt goed in deze communicatie? Wat zijn verbeterpunten?
- Hoe verloopt de communicatie? Wat vind je daarvan? (*mediums*)

5. Vergadering

- Wat is jouw mening over de gang van zaken tijdens het locatie- en/of managementoverleg? (*afhankelijk waar ze aan deelnemen*) Wat verloopt goed? Wat kan beter?
- Wat vind je van de deelname van de afdelingen tijdens deze vergadering?
- Hoe ervaar je de rol van de voorzitter hierin?
- In hoeverre ervaar je de bestaande vergadermomenten als toereikend?

6. Feedback

- Op welke manier wordt er binnen de samenwerking vormgegeven aan feedback?
- Hoe ervaar je deze manier van feedback geven? Wat vind je daarvan?
- Hoe worden de problemen die ontstaan opgelost?

7. Sfeer

- Hoe zou je de sfeer omschrijven binnen deze samenwerking?
- In welke mate is de sfeer binnen HNT belangrijk voor het functioneren van de organisatie?

8. Werkdruk

- Ervaar je werkdruk?
- Hoe beïnvloedt de samenwerking met de andere afdelingen deze ervaren werkdruk?
- Heb je het gevoel dat collega's van de andere afdelingen je beoordelen op je werkzaamheden? Wat vind je daarvan?

9. Overig

- Is er nog iets anders dat je wil toevoegen?

Bijlage 3 – Codeboom

Samenwerking

- Scheiding bedenken en uitvoeren
 - Lijn is vaag
 - Dynamiek binnen een tak
- Ongelijke verhoudingen
- Sfeer
 - Onveiligheid
 - Sociale spanning
 - Team
 - Vertrouwen
- Projectmatig werken
 - Casten personeel

Communicatie

- Communicatiesystemen
 - Mail
 - Face to face
 - Overig
- Vergaderingen
 - Locatieoverleg
 - MT
 - Overige vergadermomenten
- Bewustwording
 - Onderling begrip
 - Yesplan
- Feedback

Werkdruk

- Scheiding produceren en programmeren
- Haalbaarheid – ideeën en initiatieven
 - Geen middelen
 - Hoeveelheid voorstellingen
 - Zelfgecreëerde werkdruk door enthousiasme
 - Lastminute-aanvragen
- Verantwoordelijkheid
 - Aansturing
 - Beoordelingen door andere afdelingen
- Communicatie met verschillende afdelingen
 - Communicatielijnen onduidelijk

Bijlage 4 – Opdracht ‘Vijf dysfuncties van een team’

Team Assessment Questionnaire

(Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team*. San Francisco: Jossey-Bass.)

Instructions: Use the scale below to indicate how each statement applies to your team. It is important to evaluate the statements honestly and without over-thinking your answers.

- 3= Usually
 2= Sometimes
 1= Rarely

<p>___ 1. Team members are passionate and unguarded in their discussion of issues.</p> <p>___ 2. Team members call out one another's deficiencies or unproductive behaviors.</p> <p>___ 3. Team members know what their peers are working on and how they contribute to the collective good of the team.</p> <p>___ 4. Team members quickly and genuinely apologize to one another when they say or do something inappropriate or possibly damaging to the team.</p> <p>___ 5. Team members willingly make sacrifices (such as budget, turf, head count) in their departments or areas of expertise for the good of the team.</p> <p>___ 6. Team members openly admit their weaknesses and mistakes.</p> <p>___ 7. Team meetings are compelling, not boring.</p>	<p>___ 8. Team members leave meetings confident that their peers are completely committed to the decisions that were agreed on, even if they were in initial disagreement.</p> <p>___ 9. Morale is significantly affected by the failure to achieve team goals.</p> <p>___ 10. During team meetings, the most important—and difficult—issues are put on the table to be resolved.</p> <p>___ 11. Team members are deeply concerned about the prospect of letting down their peers.</p> <p>___ 12. Team members know about one another's personal lives and are comfortable discussing them.</p> <p>___ 13. Team members end discussions with clear and specific resolutions and action plans.</p> <p>___ 14. Team members challenge one another about their plans and approaches.</p> <p>___ 15. Team members are slow to seek credit for their own contributions, but quick to point out those of others.</p>
--	--

Scoring

Combine your scores for the preceding statements as indicated below:

Dysfunction 1: Absence of Trust Statement 4: _____ Statement 6: _____ Statement 12: _____ Total: _____	Dysfunction 2: Fear of Conflict Statement 1: _____ Statement 7: _____ Statement 10: _____ Total: _____	Dysfunction 3: Lack of Commitment Statement 3: _____ Statement 8: _____ Statement 13: _____ Total: _____	Dysfunction 4: Avoidance of Accountability Statement 2: _____ Statement 11: _____ Statement 14: _____ Total: _____	Dysfunction 5: Inattention to Results Statement 5: _____ Statement 9: _____ Statement 15: _____ Total: _____
---	---	--	--	--

A score of 8 or 9 is a probable indication that the dysfunction is not a problem for your team.

A score of 6 or 7 indicates that the dysfunction could be a problem.

A score of 3 to 5 is probably an indication that the dysfunction needs to be addressed.