



Het Theater: Heatful relations in drie bedrijven

Het is een stralende lentedag als ik vanaf het station door de oude stad fiets, over de grachten, langs de volle terrassen. Het theater bevindt zich in het hart van de stad. Ik loop eerst door de hoofdingang naar binnen en sta in de rij voor een kaartje. Voor de afspraak blijkt ik bij de artiesteningang te moeten zijn. Een grote zwarte deur gaat open en automatisch loop ik het theater in. Een prachtig theater. Medewerkers zijn bezig met de voorbereiding, maar ik word naar het kantoor geleid. Een gesprek met Leo en Lucas.

Leo Frankinge is een vriendelijke vijftiger. Hij heeft ooit de theateropleiding gedaan, maar toen hij zag hoe ervaren acteurs en filmmakers al worstelden met het vinden van werk, besloot hij zich om te scholen. “Mijn talenten en kwaliteiten lagen meer in de managementsfeer.”

Ruim 7 jaar geleden werd hij aangesteld bij Het theater als directeur. Enthousiast vertelt hij: “Wij houden ons bezig met podiumkunst en leveren een bijdrage aan ‘de Mensch’ in deze stad. Deze stad is één van de 12 universiteitssteden in Nederland en heeft een behoorlijk bedrijfsleven. De bevolkingssamenstelling, met een accent op hoger opgeleiden, is ook gericht op inhoud, kunst en cultuur.”

“We leveren een breed palet van vermaak en plezier, met een boodschap (op dragende toon): “Het leven kun je altijd verrijken door theater te beleven, goede momenten te hebben, een paar uur uit de dagelijkse sleur te zijn en stil te staan bij essenties of een intrigerend verhaal. Het theater beleven is ook: iets leren, via boeken, poëzie, films of toneel. We bewegen ons over het hele spectrum van amusementstempel tot en met literair café met hoogdravende literatuur.”

Lucas Welte is hoofd marketing, één van de MT-leden. Hij werkt al 12 jaar bij het theater, studeerde kunst en cultuurwetenschappen aan de Erasmus universiteit in Rotterdam en komt via zijn werk bij het Holland Dance Festival in dienst als hoofd marketing. Door zijn studie en ervaring met het HDF wordt hij gevraagd de dansprogrammering voor zijn rekening te nemen: “Leo doet het hele programma en betreft me daar ook bij. Toen hij in 2004 directeur werd, heb ik dit baantje gelukkig behouden. Daar ben ik nog steeds heel blij mee.”

Proloog

Leo: “Toen ik in de organisatie kwam, werkten de afdelingen erg op zichzelf. Er was één overleg waarbij van elke afdeling iemand aanwezig was, 8 man in totaal. De vergaderingen duurden te lang. Iedereen bemoeide zich met alles. De meesten werkten al lang met elkaar samen. Ze kenden elkaar door en door. Er waren veel onuitgesproken zaken en er speelden allerlei krachten een rol.” Lucas: “Ieder dicteerde vanuit zijn eigen winkel. De betrokkenheid was laag.

Er werd nauwelijks naar elkaar geluisterd. Een staf moet meer opereren als MT en sturen op grote lijnen; visie en plannen, maar met zo'n grote groep konden we geen slagen maken."

Leo: "Ik probeerde te veranderen. Ik hield gesprekken met de groep, dan weer één op één, tussentijdse gesprekken, ontwikkeling- en beoordelingsgesprekken, maar het was niet genoeg. Het bleef sudderen. Ik wilde het graag beter organiseren en wilde dat de mensen weer in hun kracht kwamen en hun verantwoordelijkheid namen, maar er was eigenlijk geen bereidheid om te veranderen. De organisatie zat vast."

Eerste bedrijf "De organisatieadviseur"

Leo neemt een organisatieadviseur in de arm. Deze gaat voortvarend aan de slag en deelt de organisatie opnieuw in. "Mensen die eerder op een gelijkwaardig niveau zaten, kwamen nu in een baas-ondergeschikte verhouding te werken. Toen de medewerkers werd gevraagd of ze het ermee eens waren, hadden ze geen bezwaar, maar na een half jaar vielen ze toch weer in hun oude gedrag. Ze trokken zich terug in hun eigen koninkrijk."

Lucas: "We gingen ons voor het eerst afvragen of we wel goed bezig waren. Het legde de kiem voor het werken met meer slagvaardigheid. Het maakte veel los, ook ongewilde dingen."

Leo: "Het werd te technisch bekeken. Ik zag dat het hem daar niet in zat. Er was meer nodig. Ik kon toen eigenlijk niet zeggen wat. Ik wist wel dat ik een stap moest zetten, maar zat inmiddels zelf met een flink conflict met een medewerker. Op een gegeven moment zei een hele afdeling: "We melden ons ziek". Het conflict werd via de kantonrechter uitgevochten. Ik kreeg gelijk. Twee mensen werden ontslagen. De sfeer in de organisatie had een dieptepunt bereikt. Ik was allesbehalve gelukkig."

Pauze

Leo: "Wat heeft een onderneming nodig na zoveel onrust? De scherven lagen op de grond. Niet iedereen in de organisatie was blij met de uitkomst. Sommigen vonden dat ik het te lang had laten lopen. Anderen vonden het weer niet terecht dat de twee waren ontslagen. De koninkrijkjes waren te sterk geworden. In plaats van motivatie door macht, wilde ik de passie en bezieling terug. Aan de andere kant was de kogel door de kerk en was er door de uitspraak van de kantonrechter vrijheid ontstaan."

"Ik stelde mezelf allerlei vragen. We waren de essentie kwijt. Ik zocht positieve krachten, wilde weer bouwen, maar daar had ik hulp bij nodig."

Tweede bedrijf "Een bevlogene vrouw"

Leo: "De voorzitter van de Raad van Toezicht had Shirine Moerkerken aangeraden. **Ze is een bijzondere vrouw met een hele nieuwe werkwijze. Ze laat zich niet afleiden of beïnvloeden. Haar focus ligt op het zoeken naar de positieve eigenschappen en kwaliteiten van mensen, naar wat iemand inbrengt in de organisatie, waar zijn eigenheid zit.**"

Lucas:” In de loop van de tijd waren er al een heleboel externen langs geweest. Niet dat we voortdurend in de problemen zaten, maar ze kwamen voor peptalks en dergelijke. Toen Leo voorstelde dat er een goede bevlogen dame zou komen, was er dus niet meteen enthousiasme. Met enige reserve werd ze ontvangen, maar ik was al snel om.”

Rouwverwerking in gepaste sfeer

Shirine: “Toen ik de organisatie binnenkwam hadden de leiding en medewerkers een onrustige periode achter de rug. De kleine groep mensen was bovendien ingedeeld in een traditioneel hiërarchische structuur met afdelingen. Ik ben eerst met elke afdeling in gesprek gegaan, 2 tot 3 mensen groot, om terug te halen hoe ze de afgelopen periode beleefd hadden. Het was een opwarmer om in gesprek te komen met elkaar en om de zaken eens van een andere kant te bekijken. Het perspectief is altijd juist, maar is het de enige noodzakelijke?”

“Daarna zijn er een aantal bijeenkomsten geweest met het managementteam, waarin ik probeerde om ze gevarieerder te laten kijken naar de situatie. Waren er andere perspectieven mogelijk?”

“Deze gesprekken waren de aanloop naar een gezamenlijke bijeenkomst die een belangrijke doorbraak zou opleveren in de mindset van de organisatie. Medewerkers en managementteam namen plaats in een kring op het podium. In volgorde van gebeurtenissen vertelde iedereen zijn verhaal. Er moest in waardevrije observaties gesproken worden, dus zonder beschuldigende vingers, maar met feiten. Dan ga je letterlijk in op vragen als ‘Waar was je?, Wie was er nog meer? Wat zei hij? Hoe keek hij? Hoe keek jij? Wat zei jij toen? En toen.. En toen...’ “.

“We hebben zo een paar uur gezeten. Het effect was groot! Je zag de kwartjes vallen. Medewerkers zeiden: ‘Dat wist ik niet’ ‘Heeft dat gesprek ook plaatsgehad?’ ‘Heb je dat echt geprobeerd?’ Ze hoorden en zagen ineens de zaken vanuit meerdere en ándere perspectieven. Er kwam mededogen én inzicht in de eigen rol. Sommigen werden er zich van bewust dat ze onbewust en onbedoeld (!) elkaar hadden dwarsgezeten. Zo kwamen de leden van de ondernemingsraad erachter dat ze verleid waren tot een bemiddelaarsrol waarin ze helemaal niet hoorden. Ze kregen oordelen over het management. Als een klacht binnenkwam zeiden ze niet: ‘Goh, wat vervelend. We gaan het inbrengen’. Ze gingen met de klacht aan de slag en bemiddelden tussen medewerker en management. Sommigen voelden het schaamrood op de kaken. Ze hadden de beste intenties gehad, maar tegelijkertijd niet door dat het effect zo anders was. Het was ook mooi om te zien hoe anders de medewerkers ineens naar Leo keken. Ze zagen nu hoe hij geworsteld had met wat hij wel en niet kon vertellen over wat er was gebeurd.”

“Er volgden nog twee bijeenkomsten van een dagdeel, waarin we naar de toekomst keken. Hoe wilden ze samenwerken? Hoe konden ze zo aan het werk dat ze elkaar niet meer in de weg zaten? We zijn op zoek gegaan naar oplossingen die bij de organisatie pasten. Zo was het nog niet duidelijk wat ieders rol precies was. Er moesten functieomschrijvingen komen, maar niet in de traditionele zin van ‘rapport’. De medewerkers kwamen zelf met een mooie oplossing in hun eigen stijl. Eén maal per week, tijdens de lunch, kreeg telkens één medewerker het woord. Hij mocht vertellen van zijn werk en zijn collega’s mochten hem bevragen. In de uitwisseling van informatie ontstond zo een duidelijk beeld én werden er afspraken gemaakt over de begrenzing van de functie. Het werd een hele speelse én effectieve manier van werken die echt paste bij deze mensen. Op deze wijze is de organisatie langzaam maar zeker veranderd.”

Lucas: **“Ze neemt een sterke regisseursrol en heeft een goede timing. Ze weet een proces zo te sturen, dat je tot een bepaald inzicht komt; ‘Ik zeg het ene, maar uit mijn houding blijkt iets heel anders’. Zo is het eigenlijk vanaf het eerste gesprek gegaan.”**

Leo: “Ze houdt de groep goed bij de essentie. Ze vraagt op de man af; ‘Wat is jouw doel?’ en aan de groep; ‘Wat is het gemeenschappelijk doel?’. Dan wordt het vertrekpunt bepaald en ‘waar we nu staan’. Alles werd benoemd en vastgelegd. Je krijgt voortdurend feedback op je gedrag. *No escapes.*”

“In de sessies met het nieuwe MT verbond ze de positieve elementen van mensen en inhoud. Het resultaat ontvouwde zich voor je, heel beeldend. Er ontstond chemie, er kwam waarde uit, bijvoorbeeld een fantastisch idee. Terwijl je twee uur eerder geen idee had dat je op die hoogte uit zou komen. Het was tijd om te bouwen!”

Shirine: “Het theater is een jaar met de nieuwe inzichten aan het werk gegaan. Daarna kwamen we weer bij elkaar en was ik benieuwd: ‘Waren er creatieve oplossingen bedacht of was de organisatie toch weer terug in ‘de waan van de dag?’”

Derde bedrijf “Het eiland Tiengemeten”

Leo: “We gingen de ‘hei’ op met het nieuwe MT. In dit geval was de hei een Zuid-Hollands eiland in het Hollands Diep, waar we een paar dagen met elkaar verbleven. Er werd een casus voorgelegd: Het theater in zwaar weer. De gemeente gaat bezuinigen. Scenario 1: Het theater gaat het niet redden. Scenario 2: Het theater overleeft. Twee opties, twee perspectieven dus en van daaruit gingen we vooruit kijken. “Waar wil je staan in 2020? Hoe ziet Het theater er dan uit?”

“We namen de periode 2008 tot 2020. Door de einddatum zo ver weg te zetten, haalde ze ons uit ons dagelijkse denken. Alle mogelijke ruis werd weggehaald om ons weg te houden bij de ‘ja maars’. Dat was een hele slimme manier. Met de alledaagse werkelijkheid (nu) ga je dingen bedenken voor ‘ver weg’ (later). We corrigeerden elkaar telkens als we in de ‘ja maar’ sfeer vervielen.”

Strategie

Shirine: *“Met de tweedaagse wilde ik bereiken dat het MT even uit de dagelijkse praktijk stapte en van een afstand in het ‘hier en nu’ op zoek ging naar strategische oplossingen, voor de eigen organisatie, maar ook voor de samenwerking met andere culturele organisaties. Wat betekende dat voor de organisatie? Wat betekende het voor de taak van het MT en voor hun persoonlijke ontwikkeling? Uiteindelijk hebben we strategie, taak en persoonlijke ontwikkeling gekoppeld.”*

Leo: “Deze manier van werken bracht ons écht verder. Je stijgt boven jezelf uit. Voor mij betekende dat dat ik verder kwam dan ik had gedacht. Dat zat hem in plannen bedenken, mogelijkheden voor samenwerking zien en het anders tegen collega’s aankijken. De oefening bracht nieuwe dingen aan het licht. Je gaat mensen op een nieuwe manier zien. Dat schept ruimte in tijd en mogelijkheden.”

“Shirine heeft samen met ons de organisatie opnieuw ingericht. De MT-leden kregen meer verantwoordelijkheden en namen het eigenaarschap op zich. Ze gingen er weer voor. Ik vond het lastig, moest loslaten, niet meer overal bovenop zitten en ruimte geven waar ik de neiging had om me er toch mee te bemoeien.”

Epiloog “The show must go on”

Leo: “Het gedrag van de mensen is veranderd. Men heeft meer verantwoordelijkheid gekregen en genomen. De motivatie is hoog. Mensen zijn zeer betrokken bij het reilen en zeilen van het theater. Ze willen er iets van maken, het theater door de moeilijke tijden helpen. Niet alleen het MT, maar iedereen.”

“Het MT moest leren om de medewerkers meer ruimte te geven, waardoor ze zelfwerkzaamheid leerden en eigenaarschap voelden. Soms krijgen medewerkers even wat anders te doen dan ze gewend zijn; een project dat helemaal nieuw voor ze is. Daar leren ze van en het vergroot de betrokkenheid.”

Leo: “Er is een bedrijfsplan 2011 -2016 (met de stip op de horizon naar 2020) gemaakt. Mede door de open gesprekken in het MT zijn de plannen tot stand gekomen. We zijn nu aan het voorbereiden, sommigen onderdelen worden nu al uitgevoerd. Niet alles is uitvoerbaar (lees: levert geld op). Dat is lastig. We zijn dus nog niet klaar. Er is onderhoud te doen, besef ik nu. Ik zie dat we terugvallen in oude patronen. We hebben toen echt een slag gemaakt, zijn een jaar lang de zaken anders gaan doen, maar je merkt ook dat bepaalde oude dingen weer terugkomen, de één wat meer dan de ander. We zijn bijna allemaal 40+ ers en sommigen werken al 8 jaar of langer met elkaar. De patronen zijn zo ingesleten. Misschien ligt dat ook aan mij. Zijn we niet scherp genoeg om de slag die we gemaakt hebben en het resultaat scherp te houden? Waarom zouden we proberen alles zelf te doen? Wellicht is het weer tijd voor ‘groot onderhoud’; inspiratie halen. De beste daarvoor is Shirine.”

Lucas: “Ik voel me nu senang bij de organisatiestructuur. Je houdt altijd wel wat. **Vroeger hoorde ik vaak: ‘De communicatie is niet goed’. Dat hoor ik nu niet meer.** De lijntjes lopen nu beter en we weten waar we aan toe zijn. Onderhoud is misschien wel goed, maar ik vind dat we ook zelfwerkzaamheid moeten tonen en niet voor iedere ‘scheet’ een externe adviseur moeten uitnodigen. We moeten telkens weer opnieuw kijken of we het zelf doen of niet.”

“De manier waarop Shirine met de organisatie werkt haalt écht andere dingen naar boven. Ze haalt de angels eruit en zet de organisatie in beweging. Dat is een vak. Daarom is ze ingehuurd. Mede daardoor zijn we nu ook volwassen genoeg om bepaalde dingen zelf te doen en onszelf vragen te stellen. De organisatie is nu zoals hij is. *The show must go on.*”