

Marjan Olfers, Anton van Wijk,  
Mara Rijnierse en Sam Berger

# INTERNATIONAAL THEATER AMSTERDAM

Een cultuuronderzoek



# Internationaal Theater Amsterdam

Een cultuuronderzoek

Marjan Olfers  
Anton van Wijk  
Mara Rijnierse  
Sam Berger

**In opdracht van**

Internationaal Theater Amsterdam

**Omslag**

Dominique Gimberg

**Tekstredactie**

Helga van Ree

**Opmaak binnenwerk**

Persoonlijk Proefschrift, Utrecht

**ISBN/EAN:** 978-90-831660-4-9

© Copyright Verinorm. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande toestemming van Verinorm

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	4
<b>2. Opzet van het cultuuronderzoek</b>	5
2.1 Online vragenlijst	5
2.1.1 Respons vragenlijsten	7
2.2 Interviews	9
<b>3. Resultaten uit het vragenlijstonderzoek en de interviews</b>	11
3.1 Algemene tevredenheid	11
3.2 Werksfeer	13
3.3 Sociale veiligheid	23
3.4 Grensoverschrijdend gedrag	34
<b>4. Conclusies en aanbevelingen</b>	51
4.1 Reflectie op het onderzoek	51
4.2 Beantwoording onderzoeksvragen en kernconclusies	51
4.3 Aanbevelingen	55

# 1. Inleiding

Internationaal Theater Amsterdam (hierna: ITA) is in januari 2018 ontstaan uit een fusie tussen de Stadsschouwburg Amsterdam en Toneelgroep Amsterdam. De schouwburg in het hart van Amsterdam is het thuis van ITA's eigen acteursensemble, maar ook van vele andere podiumkunstenaren uit binnen- en buitenland. Het ensemble speelt jaarlijks zo'n honderd keer op podia over de hele wereld.

ITA heeft naar aanleiding van meldingen over ongewenst gedrag binnen het ensemble het onafhankelijk onderzoeksbureau Verinorm gevraagd een persoonsgericht onderzoek uit te voeren. Gedurende het onderzoek is gebleken dat er meerdere acteurs zijn die hebben aangegeven ongewenst gedrag binnen ITA mee te hebben gemaakt. In overleg met de directie van ITA is besloten om een cultuuronderzoek uit te voeren onder *alle* ITA-medewerkers<sup>1</sup> en een groep oud-medewerkers.

Het uiteindelijke doel van het cultuuronderzoek is om een gezonde en veilige werkomgeving te bieden aan de acteurs en andere medewerkers van ITA en iedereen in de gelegenheid te stellen zijn/haar ervaringen te delen. Aan Verinorm is gevraagd om het cultuuronderzoek uit te voeren. De volgende onderzoeksvragen zijn hierbij geformuleerd:

1. Hoe is de werksfeer binnen ITA en hoe gaan medewerkers met elkaar om?
2. Wat is de omvang en aard van het grensoverschrijdende gedrag binnen de verschillende teams en afdelingen van ITA en wat zijn daarvoor de verklarende factoren?
3. In hoeverre hebben slachtoffers melding gemaakt van het grensoverschrijdend gedrag, en als dat het geval was, bij wie/welk orgaan en met welk resultaat?
4. Welke aanbevelingen zijn mogelijk om de huidige werkcultuur binnen ITA te verbeteren en het grensoverschrijdende gedrag te voorkomen en tegen te gaan?

## *Leeswijzer*

Voordat we ingaan op de resultaten, lichten we de opzet van het cultuuronderzoek toe (hoofdstuk 2). In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 3) bespreken we de resultaten van de vragenlijst en de interviews. De resultaten van het onderzoek onder de huidige medewerkers en oud-medewerkers beschrijven we apart. Het hoofdstuk start met een impressie over de ervaren tevredenheid van de (oud-)medewerkers. Vervolgens gaat het over de werksfeer, en de mate van de ervaren sociale veiligheid. Verder staan we stil bij het onderwerp grensoverschrijdend gedrag en de positie van de slachtoffers en de plegers. We schenken daarbij aandacht aan de verschillen tussen de afdelingen. Afsluitend gaan wij in op het meldproces en de mate van tevredenheid over de afhandeling van meldingen. We sluiten af met de conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 4).

---

<sup>1</sup> Bureaumedewerkers zijn hiervan uitgesloten.

## 2. Opzet van het cultuuronderzoek

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen. Ten eerste is er een online vragenlijst uitgezet onder de huidige medewerkers en oud-medewerkers van ITA. Daarnaast is een beperkt aantal diepte-interviews gehouden met (oud-)medewerkers.

### 2.1 Online vragenlijst

Een centraal onderdeel van het cultuuronderzoek omvat de afname van een online vragenlijst bij de (oud-)medewerkers van ITA. In overleg met de directie van ITA is besloten om alle huidige medewerkers én oud-medewerkers die in mei 2021 nog voor ITA werkten te betrekken in dit onderzoek. Aangezien het doel van dit onderzoek het in kaart brengen van de huidige cultuur van ITA is, zijn de medewerkers die voor 1 mei 2021 bij ITA werkten niet meegenomen in het vragenlijstonderzoek.

Er zijn meerdere gesprekken gevoerd met de directie en HR-medewerkers voorafgaand aan het versturen van de vragenlijst. Deze gesprekken zijn benut om de vragen ‘op maat’ te maken en herkenbaar te maken voor de (oud-)medewerkers. Denk hierbij aan de verschillende afdelingen en functies binnen ITA. Uit deze gesprekken zijn de diverse groepen gedefinieerd en zijn de afdelingen onderverdeeld in verschillende teams. Zo hadden de (oud-)medewerkers aan het begin van de vragenlijst de mogelijkheid om aan te geven binnen welk van de volgende teams ze werkzaam zijn/waren: Team Artistiek, Team Creatief, Team Zakelijk, Team Gijsbrecht en ‘anders’. Binnen deze teams bestaan diverse afdelingen. Zo behoort bijvoorbeeld het Ensemble tot het Team Artistiek, Programmering & planning tot het Team Creatief en HR tot het Team Zakelijk (zie Tabel 2.1).

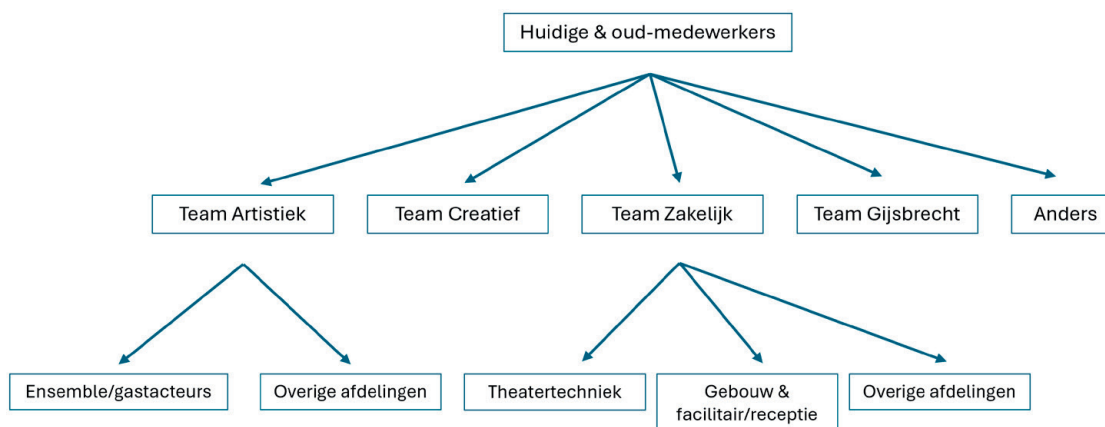
■ **Tabel 2.1:** De verschillende teams met de bijbehorende afdelingen

<b>Team</b>	<b>Afdeling(en)</b>
<b>Team Artistiek</b>	Ensemble Dramaturgie Vormgeving Artistiek Bureau Kostuumatelier Regieassistenten
<b>Team Creatief</b>	Programmering & Planning Development Productie Communicatie Marketing Educatie

<b>Team Zakelijk</b>	Theatertechniek Financiën HR Gebouw & Facilitair Receptie Bespreekbureau Contractmanagement
<b>Team Gijsbrecht</b>	Horeca en Publiekservice

Omwille van de privacy van de respondenten is ervoor gekozen om alleen aan de medewerkers van Team Artistiek en Team Zakelijk te vragen binnen welke afdeling ze werkzaam zijn. Dit heeft als reden dat de afdelingen binnen de andere teams een te kleine groep vormen waardoor er sprake kan zijn van herleidbaarheid. Ook zijn bepaalde afdelingen met een te kleine groep en om die redenen binnen het Team Artistiek en het Team Zakelijk samengevoegd in 'overige afdelingen'. Verder is er ook, in samenspraak met de HR-afdeling van ITA, een categorie 'anders' toegevoegd omdat sommige medewerkers zichzelf mogelijk niet scharen onder een van de teams. Hoe de diverse groepen zijn verdeeld staat gerapporteerd in figuur 2.1.

■ **Figuur 2.1:** Aangeschreven groepen in het onderzoek



Onder 'overige afdelingen' van Team Artistiek vallen: Dramaturgie, Vormgeving, Artistiek bureau, Kostuumatelier, Regieassistenten. De 'overige afdelingen' van Team Zakelijk zijn: Financiën, HR, Bespreekbureau, Contractmanagement.

Na de verschillende oriënterende gesprekken heeft een bijeenkomst plaatsgevonden op 12 december 2023. In deze bijeenkomst zijn de medewerkers geïnformeerd over het cultuuronderzoek en het proces daaromtrent. Onderzoekers hebben in deze bijeenkomst de opzet van het onderzoek uiteengezet en vragen beantwoord.

Vervolgens is het onderzoek gestart. Respondenten hebben een e-mail van ITA gekregen met daarin een link naar de online vragenlijst die in de beveiligde omgeving van Verinorm staat. Omwille van de privacy heeft ITA de (oud-)medewerkers (hierna ook 'respondenten' genoemd) namens Verinorm benaderd voor het invullen van de vragenlijst. ITA heeft op geen enkele wijze

inzicht gekregen in de antwoorden; de ingevulde gegevens kwamen direct in een beveiligde database van Verinorm, die alleen toegankelijk is voor Verinorm-onderzoekers.

### *Inhoud van de vragenlijst*

De uiteindelijke vragenlijst bestaat uit vragen die deels zijn gestandaardiseerd en deels open zijn geformuleerd. De open ruimte konden respondenten gebruiken voor een nadere toelichting. De vragenlijst is opgedeeld in vijf onderdelen. Allereerst zijn de algemene gegevens gevraagd, zoals geslacht, leeftijd, team (en in het geval van het Team Artistiek en het Team Zakelijk, ook de afdeling) en het aantal jaar dat de respondent werkzaam is/was bij ITA. Vervolgens is er naar de algemene tevredenheid over ITA als werkgever gevraagd, gevolgd door stellingen over de werksfeer. Ook is door middel van stellingen de sociale veiligheid binnen ITA uitgevraagd en zijn er diverse vragen gesteld over grensoverschrijdend gedrag en de afhandeling daarvan indien dit gedrag werd aangekaart. Afsluitend was er de mogelijkheid om aan te geven deel te willen nemen aan een (anoniem) interview met de onderzoekers. Respondenten konden daarvoor hun e-mailadres en telefoonnummer achterlaten.

#### 2.1.1 Respons vragenlijsten

In totaal zijn 671 (oud-)medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Hiervan zijn 354 (oud-)medewerkers (53%) begonnen aan de vragenlijst. Een deel hiervan heeft echter te weinig vragen ingevuld om mee te laten wegen in het onderzoek. Zij hebben bijvoorbeeld enkel hun leeftijd ingevuld. Uiteindelijk is ervoor gekozen om alle medewerkers mee te nemen die minimaal de eerste vraag van grensoverschrijdend gedrag (“Heb/had je bij ITA te maken met ongewenste omgangsvormen?”) hebben ingevuld, omdat dit één van de belangrijke onderzoeksvragen betreft. Dit heeft als resultaat dat er in totaal 285 (oud-)medewerkers (43%) meegenomen zijn in de analyse.

In Tabel 2.2 staat de respons van de huidige medewerkers en oud-medewerkers. Zoals te zien is, hebben naar verhouding aanzienlijk meer huidige medewerkers dan oud-medewerkers de vragenlijst ingevuld. Zo heeft meer dan de helft van de huidige medewerkersgroep de vragenlijst ingevuld tegenover ongeveer een vijfde van de aangeschreven oud-medewerkers. De respons onder de huidige medewerkers is goed waardoor de resultaten zeggingskracht hebben. Gezien het lagere percentage respondenten is dat voor de oud-medewerkers minder het geval.

■ **Tabel 2.2:** Respons vragenlijst

	<b>Totale groep</b>	<b>Vragenlijst ingevuld</b>	<b>Respons</b>
	<b>N</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Huidige medewerkers</b>	459	240	52,3
<b>Oud-medewerkers</b>	212	45	21,2
<b>Totaal</b>	<b>671</b>	<b>285</b>	<b>42,8</b>



In Tabel 2.3 staat de respons van de huidige medewerkers per team waarbij te zien is dat er een redelijke spreiding is onder de verschillende teams in het onderzoek. Zo heeft minimaal een derde van de aangeschreven medewerkers per team gereageerd.

■ **Tabel 2.3:** Respons vragenlijst per team (huidige medewerkers)

	<b>Totale groep</b>	<b>Vragenlijst ingevuld</b>	<b>Respons</b>
	<b>N</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Team Artistiek</b>	125	72	57,6
<b>Team Creatief</b>	111	40	36,0
<b>Team Zakelijk</b>	137	68	49,6
<b>Team Gijsbrecht</b>	86	36	41,9
<b>Anders</b>		19	
<b>'Zeg ik liever niet'</b>		5	
<b>Totaal</b>	<b>459</b>	<b>240</b>	<b>52,3</b>

Tabel 2.4 laat de respons per team van de oud-medewerkers zien. Naar verhouding is de respons bij de oud-medewerkers in vergelijking tot de huidige medewerkers lager. Bij Team Gijsbrecht zijn er geen oud-medewerkers aangeschreven. Aangezien de groepen van de overige teams klein zijn, geven we de resultaten van de oud-medewerkers niet per team weer. Om die reden is ervoor gekozen om de oud-medewerkers als geheel bij de analyse van de resultaten samen te nemen.

■ **Tabel 2.4:** Respons vragenlijst per team (oud-medewerkers)

	<b>Totale groep</b>	<b>Vragenlijst ingevuld</b>	<b>Respons</b>
	<b>N</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Team Artistiek</b>	64	11	17,2
<b>Team Creatief</b>	72	11	15,3
<b>Team Zakelijk</b>	76	20	26,3
<b>Team Gijsbrecht</b>	0	0	0
<b>Anders</b>		2	
<b>'Zeg ik liever niet'</b>		1	
<b>Totaal</b>	<b>212</b>	<b>45</b>	<b>21,2</b>

Respons toelichting in de vragenlijst

De huidige medewerkers en oud-medewerkers konden in de vragenlijst ook toelichting geven op hun ervaringen van het desbetreffende uitgevraagde onderwerp. Na de stellingen konden ze dit in de 'open ruimte' doen. In Tabel 2.5 staat hoeveel respondenten toelichting hebben gegeven per thema, gesplitst in een kolom voor huidige medewerkers en oud-medewerkers.

Het merendeel van de toelichtingen die zijn gegeven bestaat uit één tot vijf zinnen. De toelichtingen zijn in een Excelbestand geanalyseerd. Veelgebruikte kernwoorden zijn

gecodeerd waardoor bepaalde thema's naar voren zijn gekomen. Vervolgens zijn deze thema's in hoofdlijnen gerapporteerd. Deze toelichtingen zijn gebruikt om het kwalitatieve deel aan te vullen. Hierdoor is de zeggingskracht groter.

■ **Tabel 2.5:** Respons toelichting in de vragenlijst per onderwerp

	Toelichting in de vragenlijst	
	Huidige medewerkers (n=240)	Oud-medewerkers (n=45)
<b>Werksfeer</b>	95	22
<b>Sociale veiligheid</b>	62	16
<b>Ervaring(en) met grensoverschrijdend gedrag</b>	63	20

## 2.2 Interviews

De interviews hadden als doel om context en verdieping te bieden aan de antwoorden in de vragenlijst. Voorafgaand is er met de directie afgestemd hoeveel interviews er gezien de beschikbare tijd en financiële middelen afgenomen konden worden. Uiteindelijk is besloten om met zeven (oud-)medewerkers de interviews te houden. De selectie is gemaakt op grond van de verwachting van de onderzoekers of een interview meer diepte en kleuring zou kunnen geven aan de vragenlijst. Om deze reden is in eerste instantie gekozen voor een aantal medewerkers dat aan had gegeven grensoverschrijdend gedrag te hebben meegemaakt en de behoefte had om dit tijdens een gesprek verder toe te lichten. Na het uitzetten van de vragenlijst waren er meer aanmeldingen voor interviews dan op voorhand gedacht. Dit heeft ertoe geleid dat, in samenspraak met de directie van ITA, we de selectie mochten uitbreiden naar achttien (oud-)medewerkers. De respondenten zijn (op de eerste zeven na, die zijn geselecteerd op basis van de aard/omvang van het ervaren ongewenste gedrag) *random* geselecteerd uit de aanmeldingen. Alle gesprekken vonden online plaats. De interviews duurden gemiddeld een uur. Van elk interview is een verslag gemaakt.

Tijdens de interviews is het onderzoek nader toegelicht en de anonimiteit van de respondent benadrukt. De interviews zijn gehouden aan de hand van een interviewprotocol, waarbij verschillende thema's standaard aan bod kwamen. De thema's kwamen grotendeels overeen met de thema's die in de vragenlijst werden behandeld, zoals de werksfeer; de band met collega's, leidinggevende en de directie van ITA en de sociale veiligheid op de werkvloer. De interviews zijn na afloop uitgewerkt in een verslag en als aanvulling/illustratie gebruikt bij de resultaten uit de vragenlijst. Gelet op het kleine aantal respondenten hebben de interviewbevindingen geen representatieve waarde.

In totaal hebben 71 (oud-)medewerkers zich aangemeld voor een interview. Van de achttien personen die uiteindelijk zijn geïnterviewd, werken er acht medewerkers nog bij ITA. De andere tien respondenten zijn oud-medewerkers. Van ieder team is in ieder geval een medewerker gesproken. In Tabel 2.6 zijn de achttien geïnterviewde (oud-)medewerkers onderverdeeld over de verschillende teams.

■ **Tabel 2.6:** Afgenomen interviews per team (huidige en oud-medewerkers)

	<b>Interviews</b>	
	<b>Huidige medewerkers</b>	<b>Oud-medewerkers</b>
<b>Team Artistiek</b>	2	6
<b>Team Creatief</b>	2	2
<b>Team Zakelijk</b>	1	2
<b>Team Gijsbrecht</b>	1	
<b>Anders</b>	2	
<b>Totaal</b>	<b>8</b>	<b>10</b>

### 3. Resultaten uit het vragenlijstonderzoek en de interviews

In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten van de vragenlijsten, inclusief de toelichtingen van de respondenten, en de bevindingen uit de interviews. Allereerst gaan we in op de algemene tevredenheid van de (oud-)medewerkers. Vervolgens kijken we naar de werksfeer en de sociale veiligheid. Hierbij schenken we ook aandacht aan de gevallen van grensoverschrijdend gedrag en in hoeverre daar meldingen over zijn gemaakt.

#### *Leeswijzer*

Elk te behandelen onderwerp wordt in de volgende volgorde besproken: aanvankelijk kijken we naar de antwoorden die zijn gegeven door de respondenten in de vragenlijst. We zullen eerst de antwoorden van de huidige medewerkers bespreken waarbij we ook kijken naar mogelijke verschillen tussen de teams (Artistiek, Creatief, Zakelijk, Gijsbrecht, 'anders'). Vervolgens gaan we in op de verschillen tussen de huidige groep medewerkers (n=240) en de oud-medewerkers (n=45). Per onderwerp zullen we afsluiten met de toelichting die is gegeven in de vragenlijst (n= max. 95) en met de informatie uit de interviews (n=18). Zoals beschreven in het hoofdstuk over de opzet, zijn bepaalde groepen te klein om te vergelijken met elkaar. Om deze reden is ervoor gekozen om alleen de teams met de huidige medewerkers te vergelijken, alsook de afdelingen binnen Team Artistiek en Team Zakelijk van de huidige medewerkers. We beschrijven, zoals gezegd, de groep oud-medewerkers als geheel en vergelijken die met de totale groep huidige medewerkers.

#### **3.1 Algemene tevredenheid**

In de vragenlijst is aan de huidige medewerkers (n=240) gevraagd in hoeverre ze tevreden zijn, op een schaal van 1 tot 10, met ITA als werkgever. De huidige groep medewerkers beoordeelt ITA als werkgever gemiddeld met een 7,0. In totaal geeft 14% een onvoldoende (1-5), 15% een 6, 30% een 7, 31% een 8, 9% een 9 en 3% een 10.

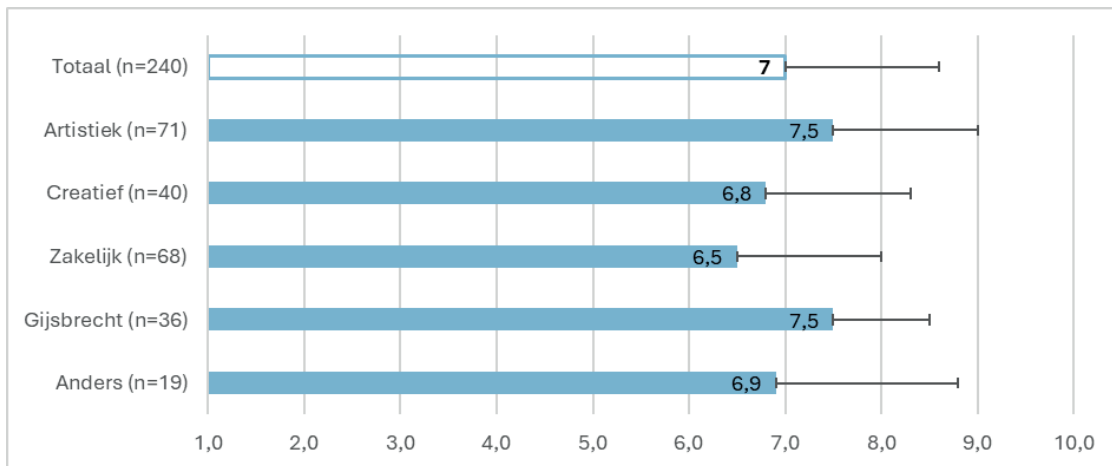
**Kanttekening:** Het is mogelijk, gezien 35% al langer dan vijf jaar werkt bij ITA, dat sommige huidige medewerkers antwoord hebben gegeven met het verleden in hun achterhoofd.

#### *Verschillen tussen de teams*

Zoals te zien is in Figuur 3.1, geven de respondenten van Team Artistiek en Team Gijsbrecht het hoogste cijfer aan ITA als het gaat om de algemene tevredenheid als werkgever. Het laagste cijfer geven de medewerkers van Team Zakelijk. Een statistische toets is uitgevoerd om te

kijken of er significante verschillen zitten tussen de teams.<sup>2</sup> Zowel Team Artistiek als Team Gijsbrecht scoort significant hoger op de algemene tevredenheid dan Team Zakelijk.<sup>i</sup> De overige groepen verschillen niet significant van elkaar.

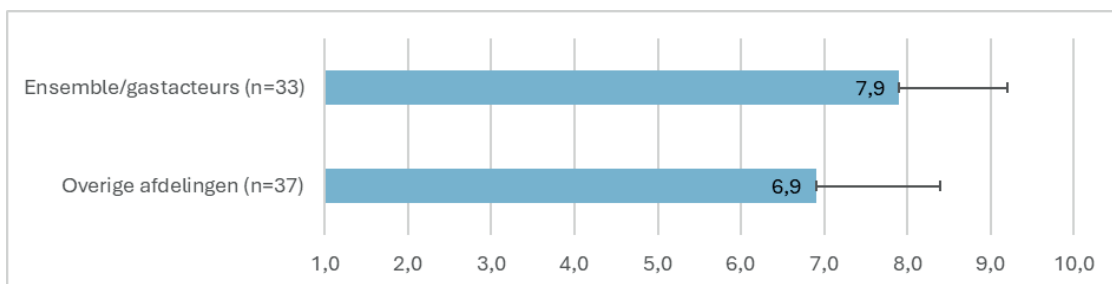
■ **Figuur 3.1:** Tevredenheid over ITA als werkgever op een schaal van 1 tot 10 (n=240)



#### *Algemene tevredenheid bij de afdelingen van Team Artistiek*

In Figuur 3.2 staan de gemiddelden van de algemene tevredenheid van de afdeling Ensemble en de overige afdelingen van Team Artistiek (Dramaturgie, Vormgeving, Artistiek bureau, Kostuumatelier, Regieassistenten). Dat de respondenten van Team Artistiek over het algemeen het hoogst scoren (M=7,5; zie bovenstaand Figuur 3.1), komt door de algemene tevredenheid van de medewerkers uit het Ensemble. Ze scoren namelijk een heel punt hoger dan de overige afdelingen. Een statistische toets wijst uit dat het Ensemble significant hoger scoort op de algemene tevredenheid dan de overige afdelingen.<sup>ii</sup>

■ **Figuur 3.2:** Gemiddeld gegeven cijfer voor ITA naar afdelingen Artistiek (n=70)

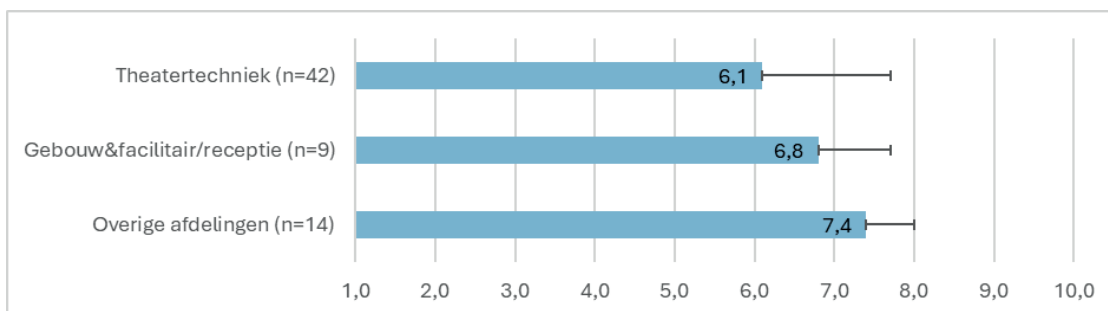


2 Een statistische toets, zoals een one-way-ANOVA, wordt in onderzoek gebruikt om na te gaan of de verschillen in de steekproef ook gelden voor de populatie. Respondenten van bijvoorbeeld team Creatief en team Artistiek (steekproef) kunnen verschillen op de gemiddeldes van de algemene tevredenheid, maar dat wil nog niet betekenen dat dit ook geldt voor de totale groep aangeschreven medewerkers (populatie).

### Algemene tevredenheid bij de afdelingen van Team Zakelijk

In Figuur 3.3 staan de cijfers van de algemene tevredenheid van de afdelingen van Team Zakelijk. Uit de statistische analyse komt naar voren dat de antwoorden van de groepen niet significant verschillen van elkaar.<sup>iii</sup>

■ **Figuur 3.3:** Gemiddeld gegeven cijfer voor ITA naar afdelingen Team Zakelijk (n=68)

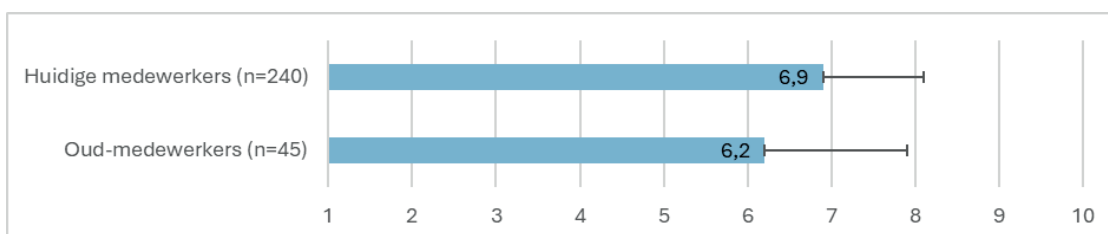


### Verskil tussen huidige en oud-medewerkers

Ook is de huidige groep medewerkers met de groep oud-medewerkers vergeleken op het thema tevredenheid over ITA als (oud-)werkgever. Zoals te zien is in Figuur 3.4, zijn de huidige medewerkers tevredener over ITA dan de oud-medewerkers. Dit is ook getest met een statistische toets, waaruit blijkt dat de huidige groep medewerkers significant hoger scoort op algemene tevredenheid dan de oud-medewerkers.<sup>iv</sup> Wel dient hier de representativiteit in ogenschouw genomen te worden. Gezien het lagere percentage respondenten bij de oud-medewerkers, is de kans op steekproefbias groter (bijvoorbeeld als alleen de oud-medewerkers gereageerd hebben die negatief zijn over ITA).

Verdere uitsplitsingen voor de oud-medewerkers naar team/afdeling is, zoals gezegd, niet mogelijk vanwege de kleine aantallen.

■ **Figuur 3.4:** Gemiddeld gegeven cijfer voor ITA als werkgever (n=285)



## 3.2 Werksfeer

In deze paragraaf gaan we in op de werksfeer binnen ITA. Diverse onderwerpen komen aan bod. Zo kijken we allereerst naar hoe de medewerkers de band met collega's, leidinggevende(n) en de directie ervaren. Daarnaast is in verschillende stellingen de werksfeer verder uitgevraagd. Ook in deze paragraaf behandelen we eerst de werksfeer binnen diverse teams van de huidige

groep medewerkers om vervolgens in te gaan op mogelijke verschillen tussen ‘toen en nu’. Ook komt de informatie uit het toelichtingenveld van de vragenlijst en uit de interviews over dit onderwerp aan de orde.

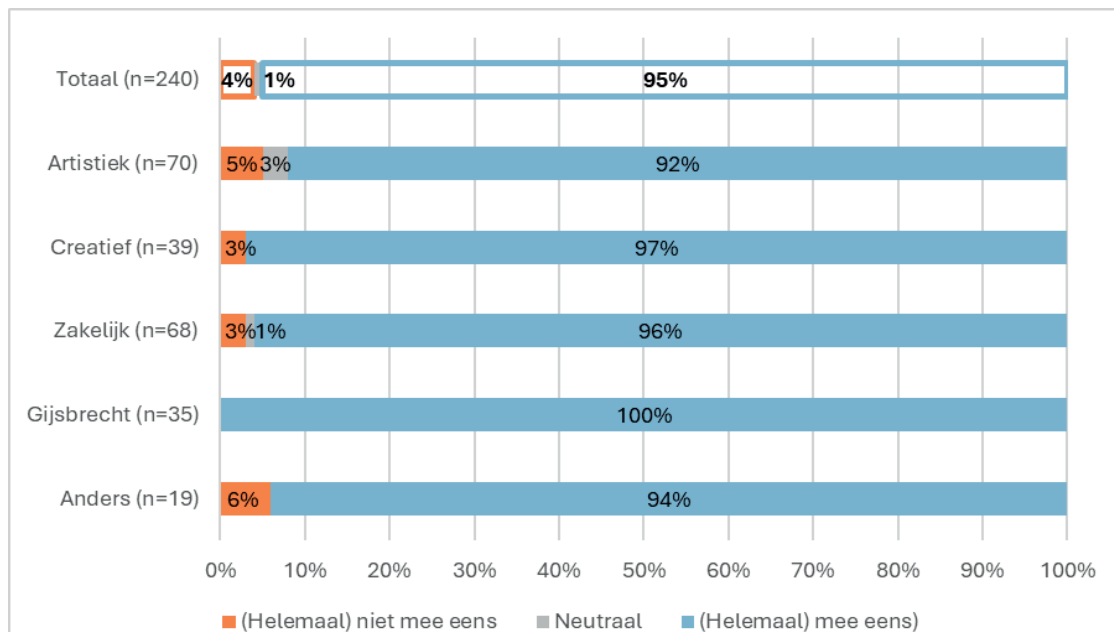
### Band met verschillende personen

Door middel van een aantal stellingen is de band tussen medewerkers met verschillende personen binnen ITA uitgevraagd. De respondenten konden aangeven in hoeverre ze het eens zijn, op een schaal van 1 (helemaal niet eens) tot 5 (helemaal mee eens), met de stellingen: ‘Over het algemeen heb/had ik een goede relatie met (1) mijn directe collega’s uit mijn team, (2) mijn collega’s van andere afdelingen, (3) mijn leidinggevende, (4) de directie’. Voorafgaand aan de stellingen hebben we de huidige groep medewerkers duidelijk gemaakt dat de stellingen gaan over de huidige situatie, dus de omgang met de huidige collega’s, leidinggevende en directie.

#### (1) Band tussen directe collega’s

Het overgrote deel van de groep huidige medewerkers heeft een goede relatie met hun directe collega’s uit het team (Figuur 3.5). Tussen de verschillende teams zitten er geen significante verschillen, zo wijst de statistische toets uit.<sup>v</sup> We zien dan ook dat de grote meerderheid van ieder team een goede relatie heeft met de directe collega’s. Bij Team Gijsbrecht gaf zelfs iedere medewerker dit aan.

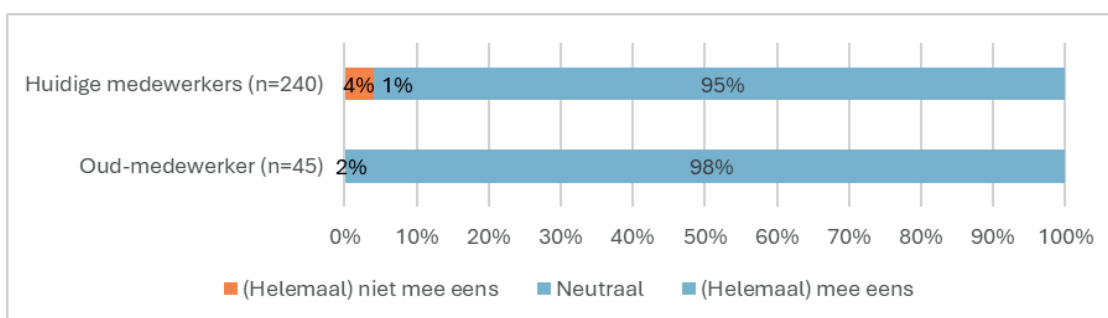
**Figuur 3.5:** Stelling: ‘Over het algemeen heb ik een goede relatie met mijn directe collega’s uit mijn team’ (n=240)



### Huidige en oud-medewerkers

Tussen de huidige en oud-medewerkers zijn er geen verschillen gevonden.<sup>vi</sup> Bij de oud-medewerkers heeft zelfs geen enkele respondent aangegeven geen goede band te hebben gehad met directe collega's (een enkeling gaf aan neutraal te staan ten opzichte van deze stelling).

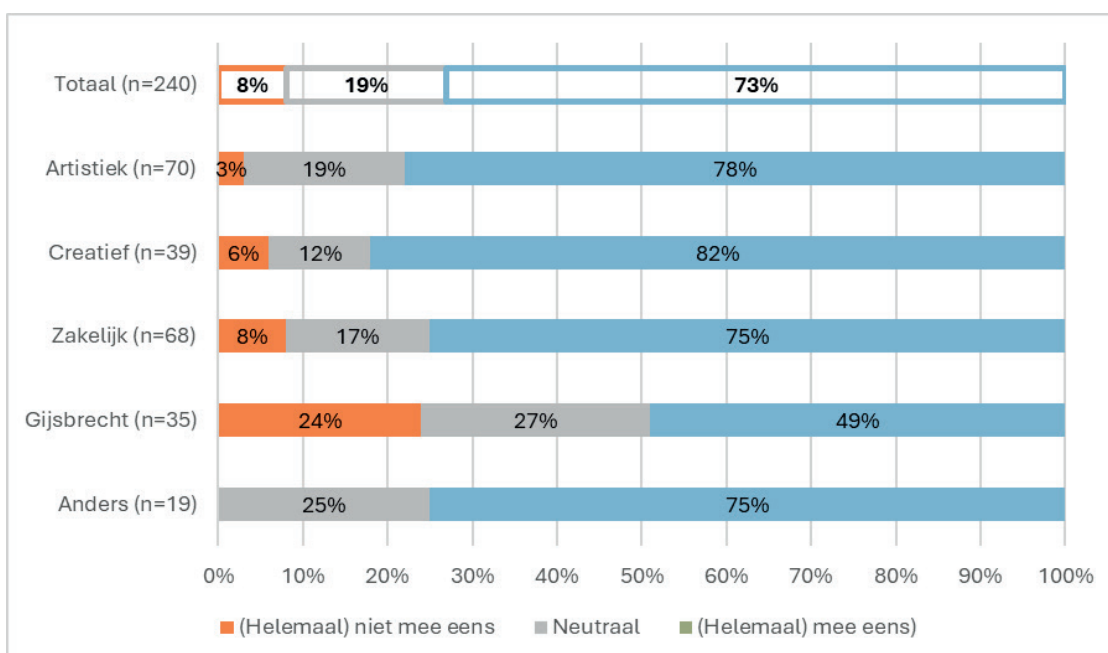
**Figuur 3.6:** Stelling: 'Over het algemeen heb/had ik een goede relatie met mijn directe collega's uit mijn team' (n=285)



### (2) Band met collega's van andere afdelingen

In Figuur 3.7 staan de antwoorden van de medewerkers op de stelling die betrekking heeft op de band met collega's van andere afdelingen. Bijna drie kwart van de totale groep huidige medewerkers geeft aan een goede relatie te hebben met collega's van andere afdelingen. De mening van de medewerkers van Team Gijsbrecht is meer verdeeld. Uit de analyse komt naar voren dat de medewerkers van Team Gijsbrecht in vergelijking tot de andere teams het significant minder eens zijn met de stelling.<sup>vii</sup>

**Figuur 3.7:** Stelling: 'Over het algemeen heb ik een goede relatie met collega's van andere afdelingen' (n=240)

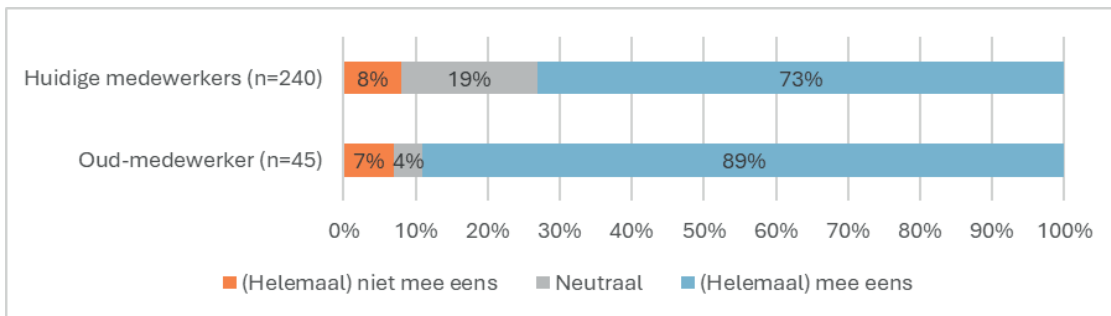




### Huidige en oud-medewerkers

Ongeveer drie kwart van de huidige medewerkers heeft een goede band met collega's van andere afdelingen. Bij de oud-medewerkers is dit percentage bijna 90% (zie Figuur 3.8). Uit de statistische analyse zijn er geen verschillen gevonden tussen de huidige medewerkers en oud-medewerkers.<sup>viii</sup>

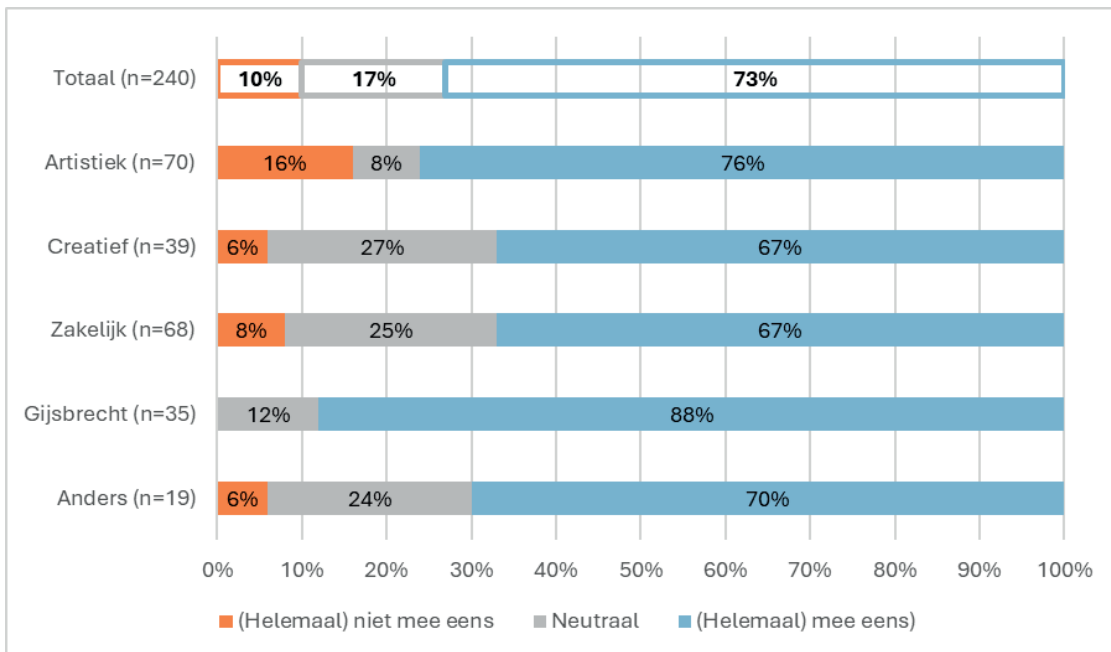
**Figuur 3.8:** Stelling: 'Over het algemeen heb/had ik een goede relatie met collega's van andere afdelingen' (n=285)



### (3) Band met de leidinggevende

Ook is gevraagd naar de band met de leidinggevende. Ongeveer drie kwart van de totale groep huidige medewerkers geeft aan een goede band te hebben met zijn/haar leidinggevende. In Figuur 3.9 staat de procentuele verhouding per team weergegeven. Bij ieder team vindt meer dan twee derde de band met de leidinggevende goed. Uit de statistische analyse komt naar voren dat de teams wat betreft deze stelling niet verschillen van elkaar.<sup>ix</sup>

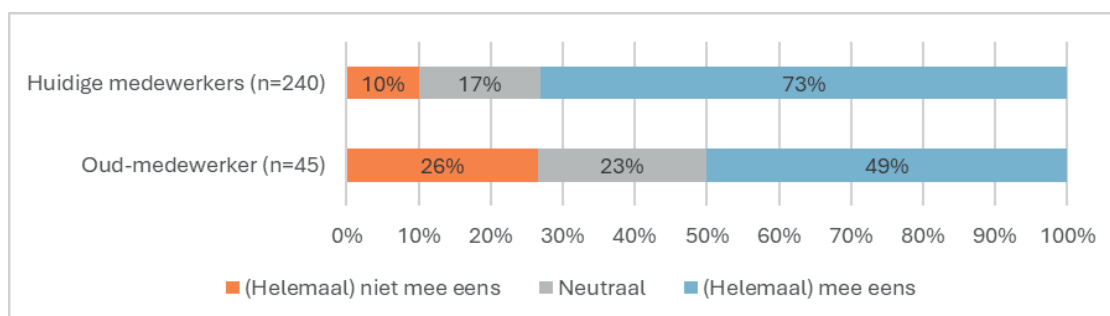
**Figuur 3.9:** Stelling: 'Over het algemeen heb ik een goede relatie met mijn leidinggevende' (n=240)



#### Huidige en oud-medewerkers

In Figuur 3.10 valt af te lezen dat maar de helft van de oud-medewerkers, in vergelijking tot ongeveer drie kwart bij de huidige medewerkers, een goede band heeft gehad met de leidinggevende. Ongeveer een kwart geeft aan geen goede band te hebben gehad en een kwart staat neutraal ten opzichte van deze stelling. De statistische analyse laat significante verschillen zien. Zo hebben meer huidige medewerkers een goede band met hun leidinggevende dan de oud-medewerkers.<sup>x</sup>

■ **Figuur 3.10:** Stelling: ‘Over het algemeen heb/had ik een goede relatie met mijn leidinggevende’ (n=285)



#### (4) Band met de directie

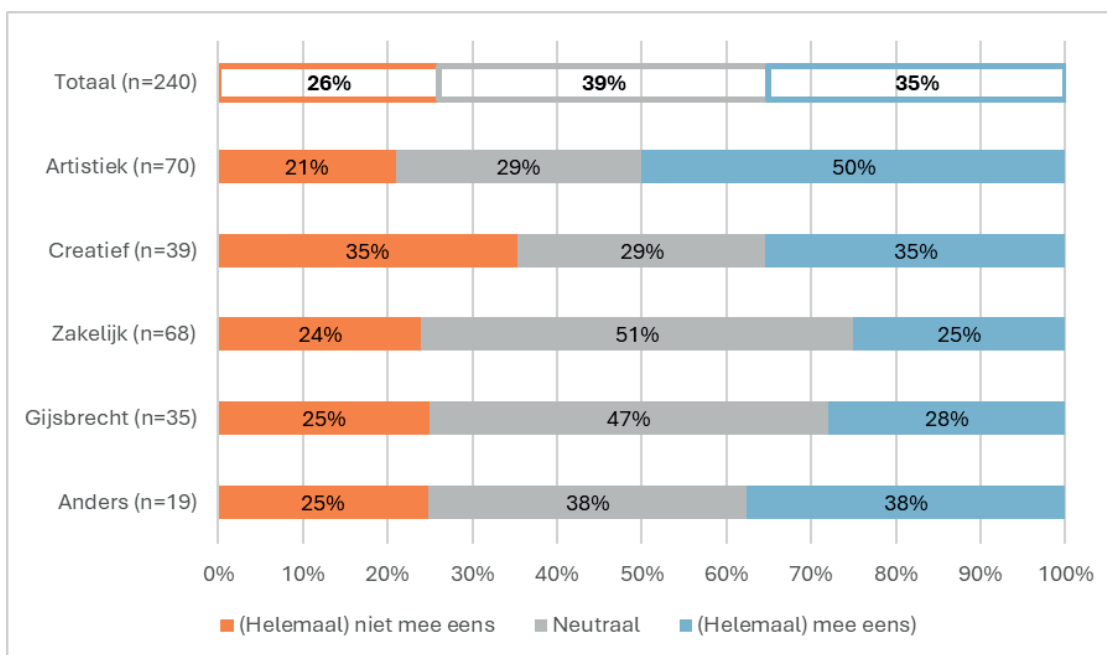
Zoals Figuur 3.11 aantoont, zijn de antwoorden verdeeld als het gaat om de relatie met de directie. Zo staat het merendeel van de totale groep huidige medewerkers neutraal ten opzichte van deze stelling, ongeveer een derde geeft aan een goede band te hebben en ongeveer een kwart geeft aan geen goede band te hebben met de directie.

Bij Team Artistiek geeft de helft aan een goede band te hebben met de directie. Bij Team Creatief zien we dat de meerderheid aangeeft juist geen goede relatie te hebben met de directie. De meerderheid van Team Zakelijk, Team Gijsbrecht en categorie ‘anders’ staan neutraal ten opzichte van deze stelling.

Uit de statistische analyse komt naar voren dat alleen de medewerkers van Team Artistiek en Team Zakelijk verschillen van elkaar. Meer medewerkers bij Team Zakelijk staan neutraal ten opzichte van deze stelling dan de medewerkers van Team Artistiek.<sup>xi</sup>

**Kanttekening:** Bij het interpreteren van dit resultaat dient een kanttekenig gemaakt te worden. Het is mogelijk, gezien er recent een nieuwe directie is aangesteld, dat sommige huidige medewerkers antwoorden hebben gegeven die betrekking hebben op de band met de vorige directie. Zoals gezegd is het aan het begin van de stellingen wel duidelijk gemaakt aan de huidige medewerkers dat het gaat om de huidige situatie.

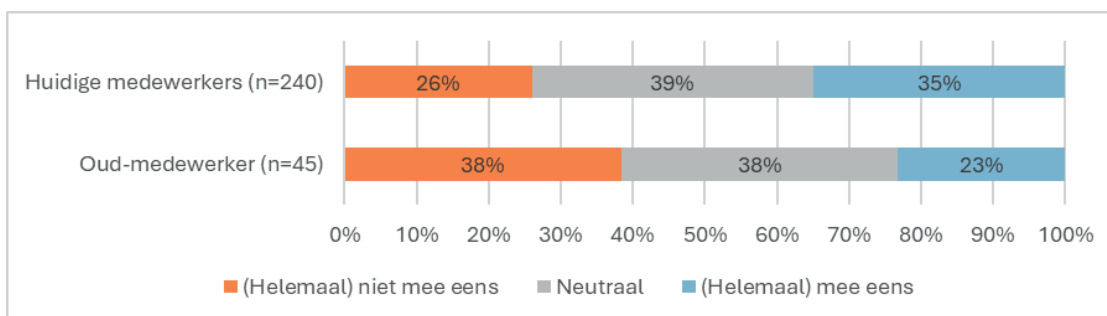
■ **Figuur 3.11:** Stelling: ‘Over het algemeen heb ik een goede relatie met de directie’ (n=240)



#### Huidige en oud-medewerkers

Zoals Figuur 3.12 laat zien, geven meer oud-medewerkers aan geen goede band te hebben gehad dan oud-medewerkers die aangeven wel een goede band te hebben gehad met de directie. Ook staat meer dan een derde van de oud-medewerkers neutraal ten opzichte van de band met de directie. Tussen de huidige groep medewerkers en de oud-medewerkers zijn er geen significante verschillen gevonden in de statistische analyse.<sup>xii</sup>

■ **Figuur 3.12:** Stelling: ‘Over het algemeen heb/had ik een goede relatie met de directie (n=240)



#### Geïnterviewde medewerkers over de band

De informatie uit de interviews (n=18) bevestigen het beeld van de sterke onderlinge band van de medewerkers. Meerdere medewerkers vertellen dat er op intensieve wijze wordt samengewerkt met de collega's van dezelfde afdeling, waardoor de band al snel hecht wordt. Mensen willen het beste ervan maken en zetten ‘met zijn allen de schouders eronder’. De

mentaliteit van ‘alles mogelijk maken’ en de liefde voor het maken van kunst worden als verbindende factoren gezien, zo vertelt een medewerker. Een oud-medewerker omschrijft dat het aanvoelt als een soort familie.

*‘Wat me ook opviel is dat de mensen die bij ITA werken daar allemaal al zo lang werken. Sommige spelers spelen al zo lang met elkaar dat het een soort van familie is geworden.’*  
– aldus een oud-medewerker

Over de band met de leidinggevende zijn de geïnterviewde medewerkers wat meer verdeeld. De band met de leidinggevende is afhankelijk van de mate van ervaren behulpzaamheid en in hoeverre de leidinggevende beschikbaar is. Zo omschrijft een medewerker de band als positief.

*‘Ik vond het fijn werken en mijn leidinggevende voelde het aan als ik er niet uitkwam. “Wat heb je van mij nodig of hoe kan ik je helpen?” Dat heb ik als heel fijn ervaren tijdens dit proces.’* – aldus een oud-medewerker

Er zijn ook medewerkers die door de afwezigheid van de leidinggevende de band als negatief ervaren of zelfs als ‘niet bestaand’. Sommige medewerkers vertellen dat ze weinig contact hebben met hun leidinggevende. Dit komt in de meeste gevallen door de hoge werkdruk bij de leidinggevende, waardoor er weinig oog is voor de medewerkers, aldus de respondenten.

Dit komt enigszins overeen met hoe de geïnterviewde medewerkers de band met de huidige directie omschrijven. Een aantal medewerkers vertelt dat de directie benaderbaar is en ‘vriendelijk overkomt’, maar dat dit contact minimaal is. Een andere medewerker zou niet weten wat ze zich moet voorstellen bij het contact. Dit lijkt, net als bij de leidinggevende, te komen door de drukke agenda van de directie, zo vertellen medewerkers. Dit zou ook een verklaring kunnen zijn voor het gegeven dat veel respondenten neutraal staan ten opzichte van de stelling over de band met de directie.

### **Stellingen over de werksfeer**

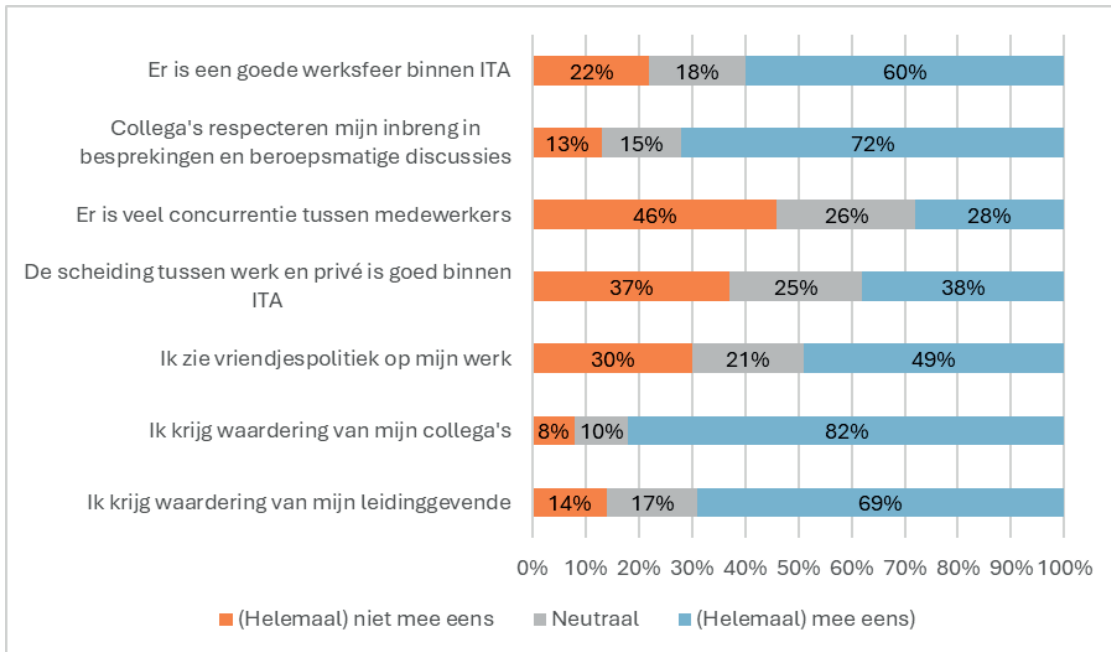
De werksfeer is verder uitgevraagd door middel van een aantal stellingen. Ook bij deze stellingen hadden de medewerkers de mogelijkheid om te antwoorden op een schaal van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens).

#### *Huidige medewerkers*

De procentuele verdeling van de antwoorden van de huidige groep medewerkers (n=240) staat in Figuur 3.13. Meer dan de helft van de respondenten ervaart een goede werksfeer. Ongeveer een vijfde ervaart geen goede werksfeer en een deel staat neutraal ten opzichte van deze stelling. Daarbij vindt meer dan twee derde van de respondenten dat collega’s hun inbreng in besprekingen respecteren, ze waardering krijgen van hun collega’s en waardering krijgen van hun leidinggevende. Ook vindt de meerderheid dat er weinig concurrentie is tussen de medewerkers.

Over de vraag of vriendjespolitiek een rol speelt binnen de werkcultuur zijn de medewerkers meer verdeeld. Zo geeft de meerderheid aan dat ze vriendjespolitiek ervaren binnen ITA. Ook vindt meer dan een derde dat de scheiding tussen werk en privé niet goed is, terwijl ongeveer hetzelfde percentage vindt dat deze scheiding juist wel goed is.

■ **Figuur 3.13:** Stellingen over de werksfeer (huidige medewerkers, n=240)



### Verschillen tussen de teams

Met de statistische analyse is gekeken of er verschillen bestaan tussen de teams op deze stellingen. Allereerst is er gevonden dat de medewerkers van Team Gijsbrecht significant vaker aangeven een goede werksfeer te ervaren dan medewerkers van Team Zakelijk.<sup>xiii</sup> Daarnaast is een verschil gevonden bij de stelling over de concurrentie. Zo vinden significant meer medewerkers van Team Artistiek dat er concurrentie is tussen de medewerkers dan de medewerkers van Team Gijsbrecht.<sup>xiv</sup>

### Werksfeer: toelichtingen en interviews

Aan de respondenten is in de vragenlijst gevraagd of ze een toelichting konden geven op de huidige werksfeer binnen ITA. Uiteindelijk hebben in totaal 95 huidige medewerkers dit in het open veld gedaan. Van deze groep geeft 52% aan een goede werksfeer te ervaren. Dit komt met name door de, al hierboven beschreven, goede band tussen directe collega's. Zo omschrijven meerdere respondenten het fijne en collegiale contact waarbij mensen voor elkaar klaar staan, indien dat nodig is.

*'Persoonlijk ervaar ik een prettige werksfeer. Iedereen die ik aanspreek steekt diens handen uit de mouwen en wil helpen waar dat kan.'* – aldus een medewerker

Ook veel verschillende medewerkers van Team Gijsbrecht geven aan een prettige werksfeer te ervaren, wat overeenkomt met de antwoorden op de hierboven beschreven stellingen.

*‘Ik vind de werksfeer binnen Team Gijsbrecht heel fijn en heb hier ook goede banden opgebouwd.’ – aldus een medewerker*

Meer dan een kwart (28%) van de 95 medewerkers die een toelichting heeft gegeven ervaart geen goede werksfeer. De overige 20% staat neutraal ten opzichte van de werksfeer. De medewerkers die negatief zijn spreken vooral over het hiërarchische karakter van de organisatie, dat een negatieve invloed kan hebben op de werksfeer. Hoe medewerkers behandeld worden en welke waardering ze krijgen, is volgens deze respondenten afhankelijk van hoe hoog een medewerker of afdeling op ‘de hiërarchische ladder’ staat. Afdelingen als het Ensemble zouden bovenaan staan waardoor respondenten van andere afdelingen het gevoel hebben dat ze te weinig gezien of gehoord worden, minder waardering krijgen en er zelfs neergekeken wordt op hun afdeling/werk. Daarnaast spreken meerdere medewerkers over de hoge werkdruk binnen ITA, waarbij het ‘normaal is dat iedereen over zijn uren heen gaat’. Toch schrijven meerdere medewerkers ook dat de werksfeer onder de huidige directie aanzienlijk verbeterd is. Voorheen was er, volgens enkele medewerkers die langer voor ITA werken, sprake van een grotere mate van vriendjespolitiek en, geeft een aantal medewerkers aan, een angstcultuur. De organisatie voelde destijds nog hiërarchischer aan, waarbij de huidige directie juist een koers lijkt te varen van ‘transparantie en veiligheid’. Maar, zoals hierboven beschreven, wordt de hiërarchie door een aantal respondenten ook op dit moment nog gevoeld en ervaart een groep huidige medewerkers geen fijne werksfeer.

Uit de interviews (n=8) zijn soortgelijke geluiden naar voren gekomen. Het onderlinge contact van collega’s beïnvloedt de werksfeer op een positieve manier, zo vertellen ook de geïnterviewde medewerkers. Medewerkers letten op elkaar en er heerst een cultuur van ‘bij elkaar inchecken’. Daarnaast vertellen ook de geïnterviewde medewerkers over de hoge werkdruk, die wel van negatieve invloed kan zijn op het onderlinge contact. Het leidt, volgens sommige medewerkers, tot een sfeer van ‘hoogspanning’. Er is weinig ruimte om fouten te maken en er heerst een bepaald verwachtingspatroon dat medewerkers alles voor het bedrijf moeten geven. Dit uit zich bijvoorbeeld in weinig vrije tijd en lange werkdagen.<sup>3</sup> ‘Alles voor de kunst’, zo vertelt een medewerker:

*‘Ik denk dat over het algemeen de cultuur is: we maken kunst en we doen dit gewoon. Je bent er gewoon, alles voor de kunst. Ook omdat de collega’s die er al heel lang werken er ook zo in staan. Die vinden het ook normaal om veertien dagen lang elf uur te werken in aanloop naar een voorstelling. Ik spiegel me wel aan hen, dus ik neem het wel over.’ – aldus een medewerker*

---

**3** In hoeverre dit zich verhoudt tot de cao die voor ITA geldt en de daarin voorgeschreven rustdagen is niet duidelijk geworden.

Overeenkomend met de toelichtingen uit de vragenlijst, vertellen geïnterviewde medewerkers ook over de ervaren hiërarchie. Zo wordt ook verteld dat binnen de afdeling Artistiek nieuwe medewerkers of stagiaires door sommige medewerkers uit het Ensemble niet eens worden aangekeken. Daarbij staan bepaalde teams duidelijk onderaan de sociale ladder:

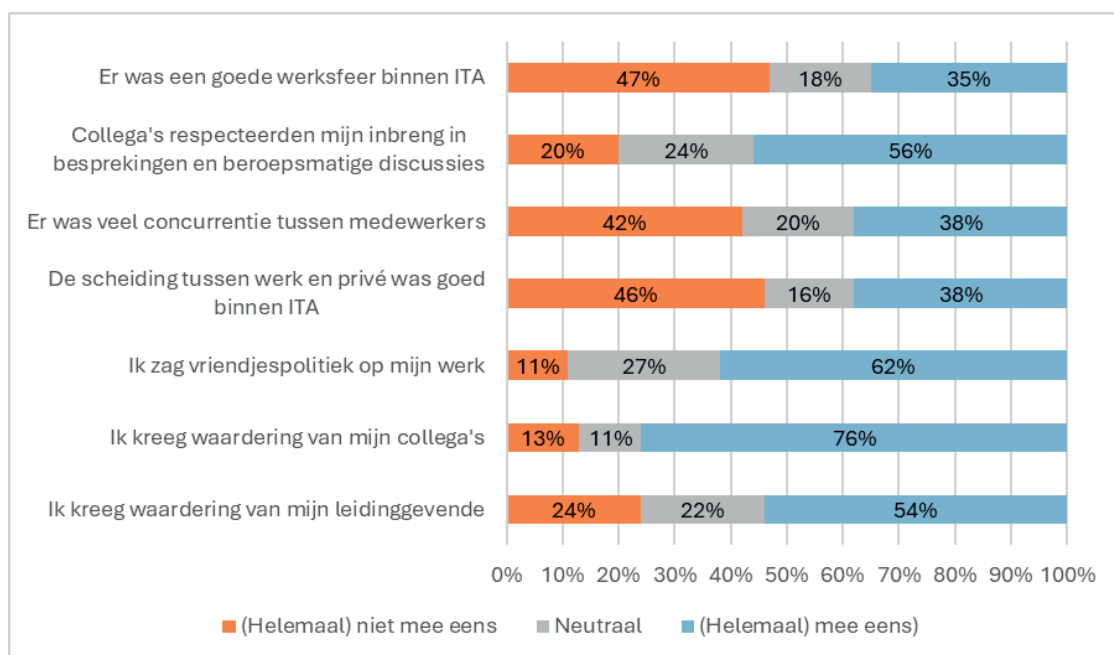
*‘Er heerst wel een hiërarchie. Zeker tijdens een voorstelling maken, maar daarbuiten ook wel. Iedereen kent het barpersoneel wel goed, want zij organiseren het avondeten, maar zij bungelen wel onderaan. Daarboven staan mensen van het kantoor die op zo’n project staan en daarboven staan de directie en de acteurs. Ik weet niet of het echt zo is, maar zo voelt het wel.’ – aldus een medewerker*

#### Oud-medewerkers

Dezelfde stellingen over de werksfeer zijn voorgelegd aan de oud-medewerkers (n=45). De antwoordverdeling op deze stellingen staan in Figuur 3.14. Anders dan bij de huidige medewerkers, geeft de meerderheid aan *geen* goede werksfeer te hebben ervaren binnen ITA. Het verschil tussen huidige medewerkers en oud-medewerkers op deze stelling is significant.<sup>xv</sup>

Daarnaast vindt de meerderheid van de oud-medewerkers dat de scheiding tussen werk en privé niet goed was en dat er vriendjespolitiek plaatsvond binnen ITA. Ook hierbij dient er rekening mee gehouden te worden dat de kans bestaat dat voornamelijk oud-medewerkers die negatief zijn over ITA (om welke reden dan ook) hebben gereageerd. Wel gaf de meerderheid aan dat collega’s de inbreng in besprekingen respecteren en dat ze van collega’s en leidinggevende waardering kregen.

■ **Figuur 3.14:** Stellingen over de werksfeer (oud-medewerkers, n=45)



### **Werksfeer: toelichtingen en interviews**

Ook de oud-medewerkers hadden de mogelijkheid om een toelichting te geven in de open ruimte binnen de vragenlijst over de werksfeer. Uiteindelijk hebben 22 oud-medewerkers een toelichting gegeven. Daarvan geven acht oud-medewerkers aan een goede werksfeer te hebben ervaren binnen ITA, wat volgens hen voornamelijk gekenmerkt werd door het prettige contact met directe collega's. De helft (n=11) heeft geen goede werksfeer ervaren (drie oud-medewerkers zijn neutraal). Overeenkomend met de antwoorden van de huidige medewerkers, werd de werksfeer negatief beïnvloed door de hiërarchie. Zo schrijft een respondent dat de samenwerking minder prettig was met medewerkers die bovenaan de hiërarchische ladder stonden. Ook ervaren oud-medewerkers een grote afstand tot de directie, terwijl de druk om te presteren, die werd opgelegd door de directie, hoog was. Meerdere oud-medewerkers schrijven dat er vaak over grenzen werd gegaan wat betreft de werkdruk.

*'Veelal was er wel sprake van een (te) hoge werkdruk, over het algemeen genomen was het artistiek product belangrijker dan tijd en aandacht voor werknemers/individu, waardoor veelal grenzen van medewerkers werd opgezocht en eroverheen werd gegaan. Je moest meegaan op de zogenaamde denderende trein.'* – aldus een oud-medewerker

In de interviews met de oud-medewerkers (n=10) is het ook gegaan over de te hoge werkdruk. Door twee medewerkers wordt het omschreven als een 'topsportcultuur', gekenmerkt door een hoge prestatie-/werkdruk waarbij de medewerkers gepassioneerd te werk gaan. 'Mensen werken hard en geven veel', maar, zo geeft een oud-medewerker aan, soms ten koste van mensen. Dit uitte zich in medewerkers die 's nachts doorwerkten of op een ongezonde wijze toch een voorstelling deden.

*'Er heerste daar zo'n mentaliteit van: je gaat pas niet op als je doodgaat. Ziek voelen kan daar ook echt niet bestaan. Ik heb daar mensen zien opgaan terwijl dat eigenlijk echt niet kon en heel ongezond was. Ik vind dat zo'n achterhaald idee dat je dat moet negeren omdat er nou eenmaal tweehonderd mensen een kaartje hebben betaald.'* – aldus een oud-medewerker

### **3.3 Sociale veiligheid**

Hieronder gaan we in op de ervaringen van de medewerkers op het gebied van sociale veiligheid. Door middel van de resultaten uit de vragenlijst (cijfermatig en toelichtingen in de open velden) en de verhalen uit de interviews geven we weer in hoeverre de respondenten zich veilig voelen of hebben gevoeld binnen ITA.

**Kanttekening:** Een groep huidige medewerkersrespondenten is al langer dan vijf jaar in dienst is bij ITA (35%). Het is daarom voor de interpretatie van de resultaten belangrijk om in acht te nemen dat sommige medewerkers mogelijk ook het verleden in gedachten hadden bij de beantwoording van de vragen over sociale veiligheid.



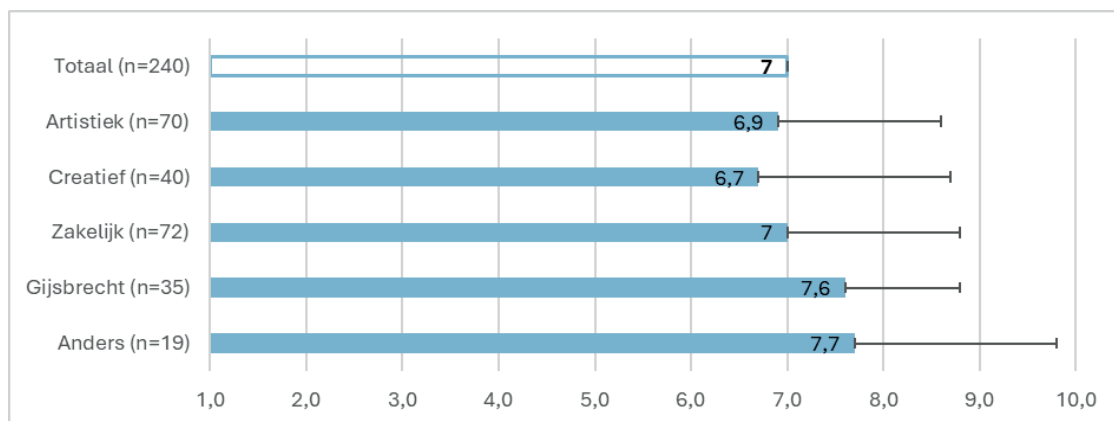
### Cijfers sociale veiligheid

Aan de huidige medewerkers (n=240) is in de vragenlijst gevraagd in hoeverre zij zich veilig voelen binnen ITA. Ze konden dit aangeven door middel van het geven van een cijfer, op een schaal van 1-10. Zoals te zien in Figuur 3.15, is het gemiddelde cijfer voor de sociale veiligheid een 6,9. De grootste groep (25%) geeft de sociale veiligheid een 7,0 of een 8,0. 15% geeft de sociale veiligheid een 6,0. Daarnaast zijn er medewerkers die erg tevreden zijn over de sociale veiligheid. Zo geeft 9% van de totale groep respondenten de sociale veiligheid een 9,0 en 6% zelfs een 10. Er zijn ook medewerkers die de sociale veiligheid een onvoldoende geven. Zo geeft 19% van de medewerkers de sociale veiligheid een cijfer van 1 t/m 5.

#### *Cijfers per team*

De gemiddelden op sociale veiligheid per team staan ook gerapporteerd in Figuur 3.15. Alle teams scoren gemiddeld tussen de 6,7 en de 7,7. Uit de statistische toets zijn er geen significante verschillen tussen de teams naar voren gekomen.<sup>xvi</sup>

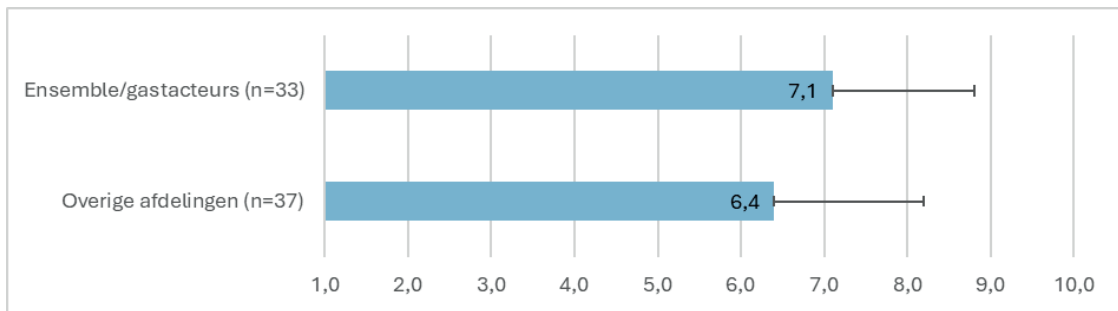
■ **Figuur 3.15:** Gemiddeld cijfer sociale veiligheid van de medewerkers op een schaal van 1 tot 10 (n=240)



#### *Cijfers van de afdelingen van Team Artistiek*

Het cijfer voor sociale veiligheid is ook vergeleken tussen de afdelingen van Team Artistiek, waarbij we een onderscheid hebben gemaakt tussen het Ensemble en de overige afdelingen (bijv. Dramaturgie, Vormgeving, Kostuumatelier). Een statistische toets laat zien dat deze twee groepen niet van elkaar verschillen op de beoordeling van de sociale veiligheid.<sup>xvii</sup>

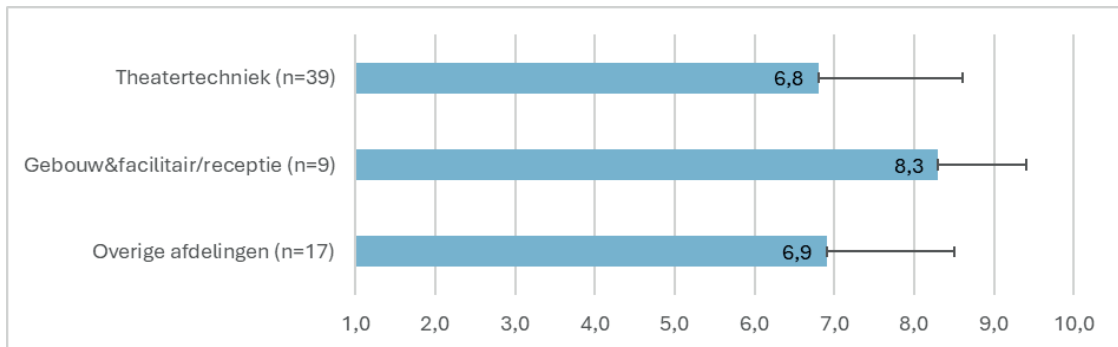
■ **Figuur 3.16:** Gemiddeld gegeven cijfer sociale veiligheid naar afdelingen Artistiek (n=70)



*Cijfers van de afdelingen van Team Zakelijk*

Ook de gemiddelde cijfers voor sociale veiligheid van verschillende afdelingen binnen Team Zakelijk zijn vergeleken met elkaar. Zo geven de respondenten van Gebouw & facilitair/receptie, zoals te zien is in Figuur 3.17, gemiddeld het hoogste cijfer aan de sociale veiligheid. De respondenten van Theatertechniek scoren gemiddeld het laagst. De verschillen zijn overigens niet significant.<sup>xviii</sup>

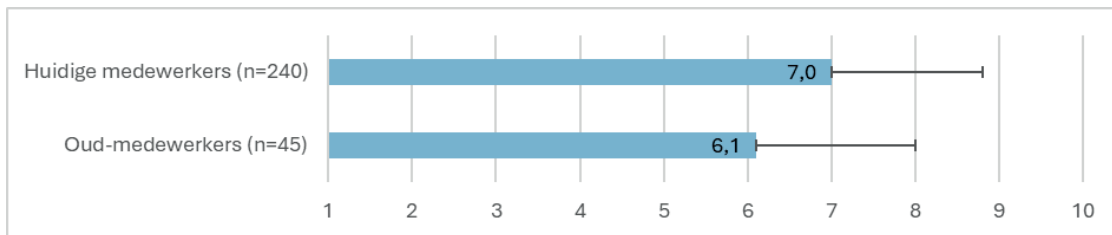
■ **Figuur 3.17:** Gemiddeld gegeven cijfer sociale veiligheid naar afdelingen Zakelijk (n=68)



*Cijfers huidige en oud-medewerkers*

Daarnaast is er gekeken naar het cijfer van de sociale veiligheid van de oud-medewerkers in vergelijking tot de huidige medewerkers. Zoals te zien is in Figuur 3.18, geven de oud-medewerkers de sociale veiligheid een lagere score dan de huidige medewerkers. Dit verschil is significant.<sup>xix</sup>

■ **Figuur 3.18:** Gemiddeld gegeven cijfer sociale veiligheid (n=285)



### Gevoel van veiligheid bij verschillende mensen binnen ITA

Met de stelling: 'Ik voel(de) me veilig bij...' is er gekeken in hoeverre de (oud)-medewerkers zich veilig voelen of hebben gevoeld bij verschillende personen binnen ITA. Bovenaan de stellingen hebben we de huidige groep medewerkers erop gewezen dat het gaat om de huidige situatie (dus over de huidige collega's, leidinggevende en directie).

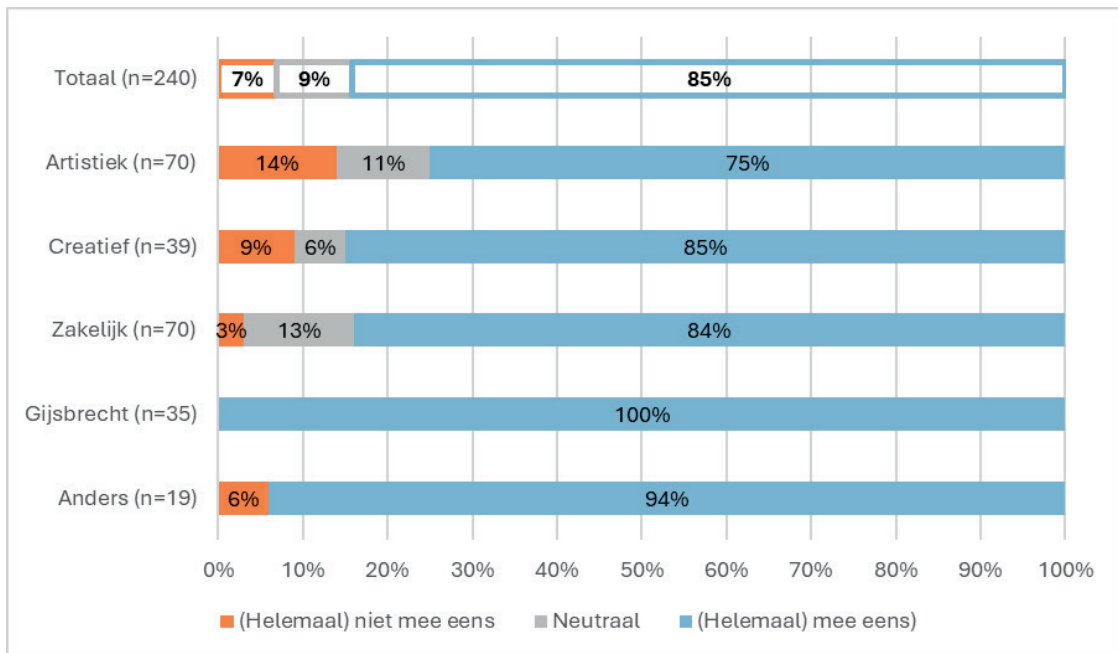
Met een antwoord van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens) konden de respondenten aangeven in hoeverre ze het eens zijn met de stellingen. Allereerst is het gevoel van veiligheid richting (1) directe collega's gevraagd. Daaropvolgend het gevoel van veiligheid richting (2) collega's van andere afdelingen, (3) leidinggevende en (4) directieleden.

#### *(1) Gevoel van veiligheid bij directe collega's*

Op de stelling: 'Ik voel(de) me veilig bij directe collega's uit mijn team', gaf de overgrote meerderheid van de huidige groep medewerkers aan het (helemaal) eens te zijn, en voelt zich dus veilig bij de directe collega's. Dit is, zoals Figuur 3.19 aangeeft, ook te zien bij ieder team. Bij Team Gijsbrecht is zelfs geen enkele medewerker het oneens of staat neutraal ten opzichte van de stelling; zij voelen zich dus allemaal veilig bij hun directe collega's.

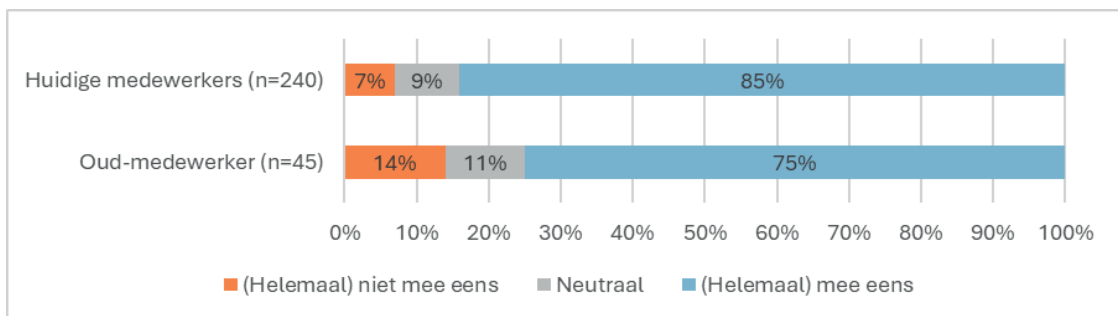
Tussen de teams zijn er verschillen, zo blijkt uit de statische toets. Naar verhouding voelen meer medewerkers van Team Gijsbrecht zich veilig bij hun directe collega's, dan medewerkers van Team Artistiek.<sup>xx</sup>

■ **Figuur 3.19:** Stelling: 'Ik voel(de) me veilig bij directe collega's uit mijn team' (n=240)



Het merendeel van de oud-medewerkers heeft zich veilig gevoeld bij directe collega's uit het team. Dit valt af te lezen in Figuur 3.20. Tussen de huidige medewerkers en de oud-medewerkers zijn geen significante verschillen gevonden.<sup>xxi</sup>

■ **Figuur 3.20:** Stelling: 'Ik voel(de) me veilig bij directe collega's uit mijn team' (n=285)



### (2) Gevoel van veiligheid bij collega's van andere afdelingen

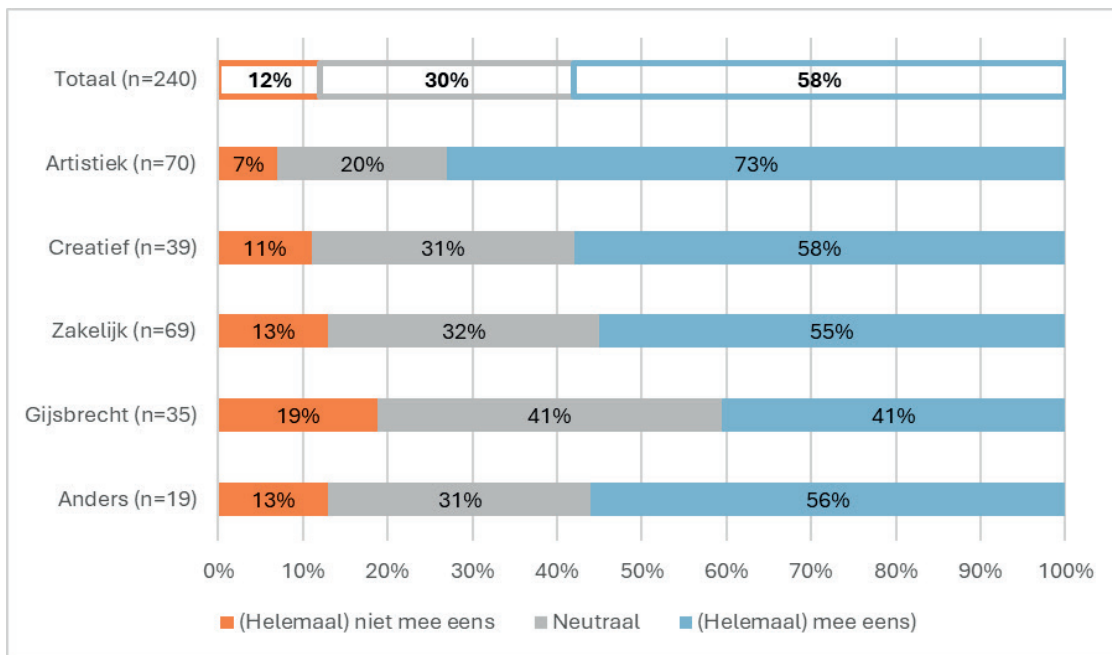
De meerderheid van de medewerkers voelt zich veilig richting collega's van andere afdelingen, zoals te zien is in Figuur 3.21. Bijna een derde staat neutraal tegenover deze stelling.

Bij de teams zien we dat drie kwart van Team Artistiek aangeeft zich veilig te voelen bij collega's van andere afdelingen. De meerderheid van Team Gijsbrecht staat neutraal ten opzichte van deze stelling. Hierbij dient in ogenschouw genomen te worden dat sommige medewerkers

weinig tot geen contact hebben met collega's van andere afdelingen. Hierdoor kan het zijn dat een groep dus 'neutraal' staat ten opzichte van deze stelling.

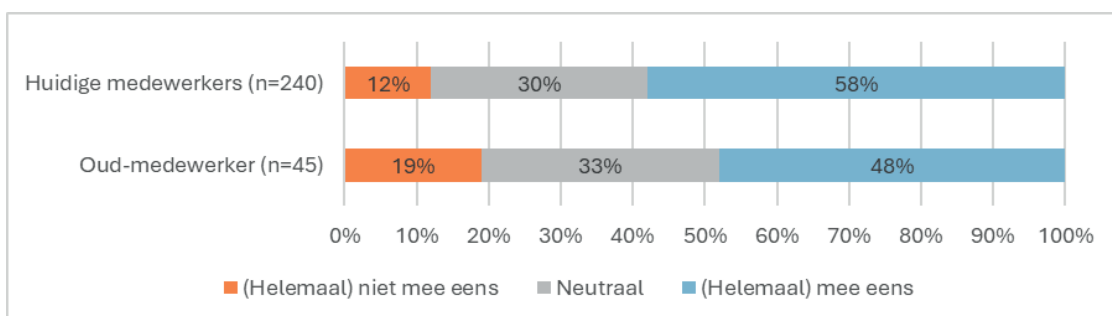
Ook hier verschillen Team Artistiek en Team Gijsbrecht van elkaar, maar dan juist andersom. Meer medewerkers van Team Artistiek voelen zich veilig bij collega's van andere afdelingen dan medewerkers van Team Gijsbrecht.<sup>xxii</sup>

**Figuur 3.21:** Stelling: 'Ik voel(de) me veilig bij collega's van een andere afdeling' (n=240)



Ongeveer de helft van de oud-medewerkers heeft, zoals Figuur 3.22 aantoont, zich veilig gevoeld bij collega's van andere afdelingen. Een vijfde heeft zich onveilig gevoeld. Ook bij deze stelling zijn er geen verschillen gevonden tussen de huidige medewerkers en de oud-medewerkers.<sup>xxiii</sup>

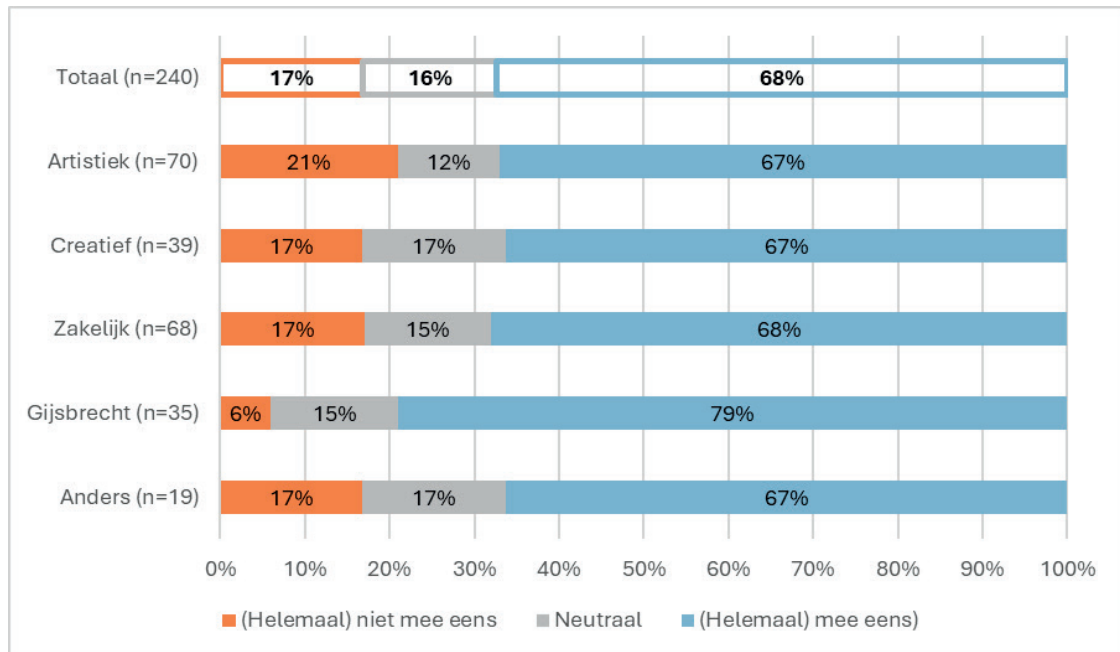
**Figuur 3.22:** Stelling: 'Ik voel(de) me veilig bij collega's van een andere afdeling' (n=285)



### (3) Gevoel van veiligheid bij de leidinggevende

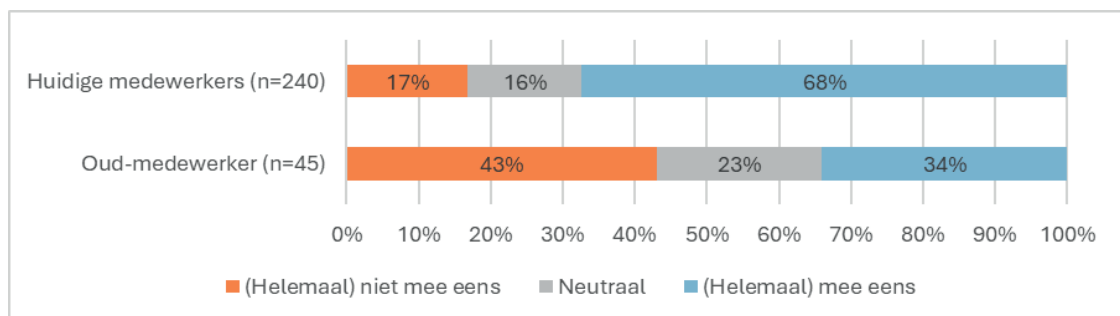
De meerderheid van de respondenten geeft aan zich veilig te voelen bij zijn/haar leidinggevende, zoals te zien is in Figuur 3.23. Ongeveer een vijfde was het niet eens met de stelling en ervaart dus onveilige gevoelens richting de leidinggevende. Uit de statistische toets komen geen significante verschillen tussen de teams naar voren.<sup>xxiv</sup>

■ **Figuur 3.23:** Stelling: 'Ik voel me veilig bij mijn leidinggevende' (n=240)



Bij het gevoel van (on)veiligheid richting de leidinggevende zien we in Figuur 3.24 duidelijke verschillen tussen huidige en oud-medewerkers. In tegenstelling tot de huidige medewerkers, heeft het merendeel van de oud-medewerkers zich niet veilig gevoeld bij zijn/haar leidinggevende. Dit verschil is significant.<sup>xxv</sup>

■ **Figuur 3.24:** Stelling: 'Ik voel(de) me veilig bij mijn leidinggevende' (n=285)

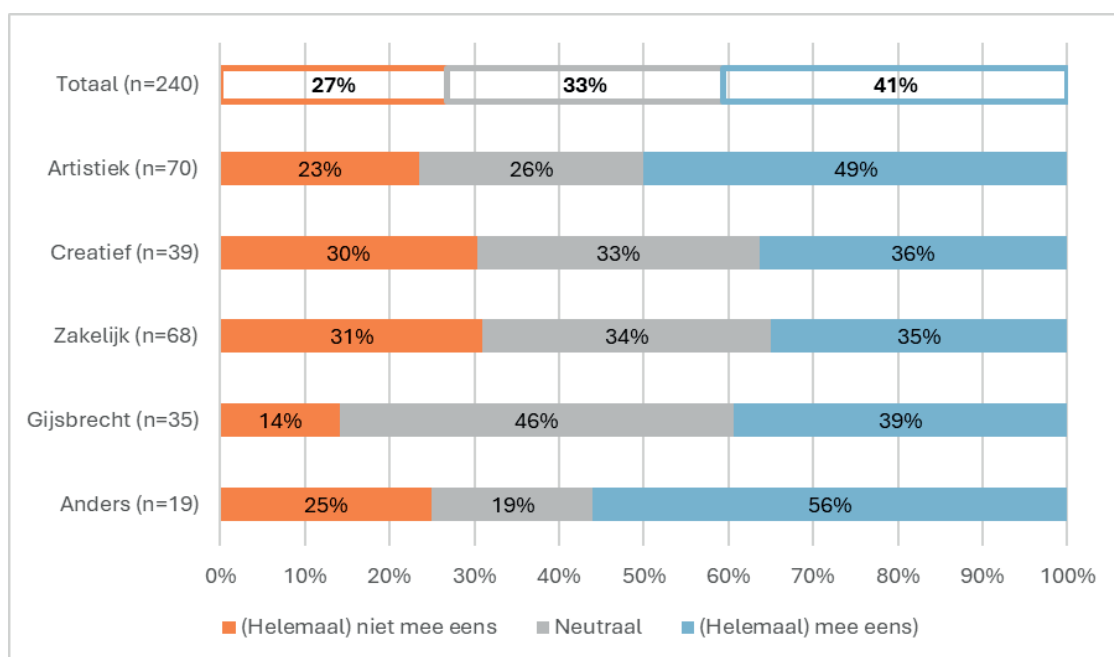


#### (4) Gevoel van veiligheid bij de directieleden

In Figuur 3.25 staan de antwoorden op de stelling die betrekking heeft op het gevoel van veiligheid naar de directieleden. Zo is te zien dat een minder aantal respondenten, in vergelijking met de voorgaande stellingen, maar nog steeds de meerderheid, zich veilig voelt bij de directie. Daarbij staan veel medewerkers van verschillende teams neutraal ten opzichte van deze stelling. Dit kan als reden hebben dat sommige medewerkers niet tot nauwelijks in contact staan met de directie, en dus ook geen mening hebben over hun gevoel van veiligheid richting de directie. We zien dit met name bij Team Gijsbrecht, waarbij de meerderheid aangeeft neutraal te staan ten opzichte van deze stelling.

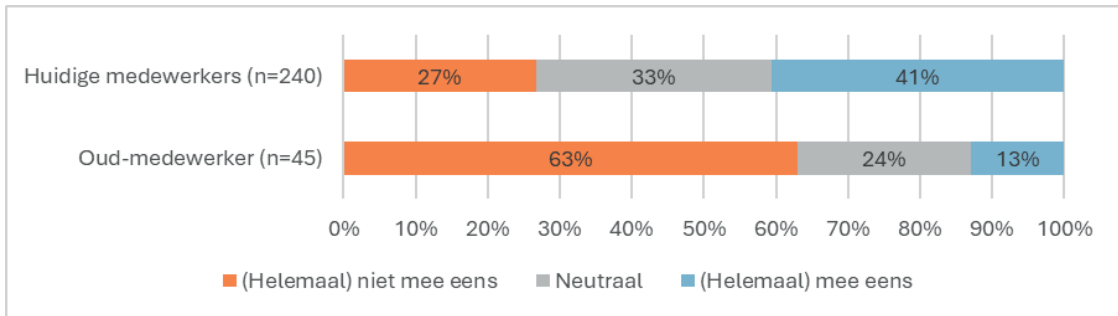
Ook is er gekeken of er verschillen zijn tussen de teams. De statistische toets wijst uit dat de teams niet significant verschillen van elkaar.<sup>xxvi</sup>

■ **Figuur 3.25:** Stelling: 'Ik voel me veilig bij de directieleden' (n=240)



Bij deze stelling is tevens te zien dat er duidelijke (significante)<sup>xxvii</sup> verschillen zijn tussen de huidige medewerkers en oud-medewerkers (Figuur 3.26). Zo geeft bijna twee derde van de oud-medewerkers aan zich niet veilig te hebben gevoeld bij directieleden, terwijl dit bij de huidige groep medewerkers ongeveer een kwart is.

■ **Figuur 3.26:** Stelling: 'Ik voel(de) me veilig bij de directieleden' (n=285)

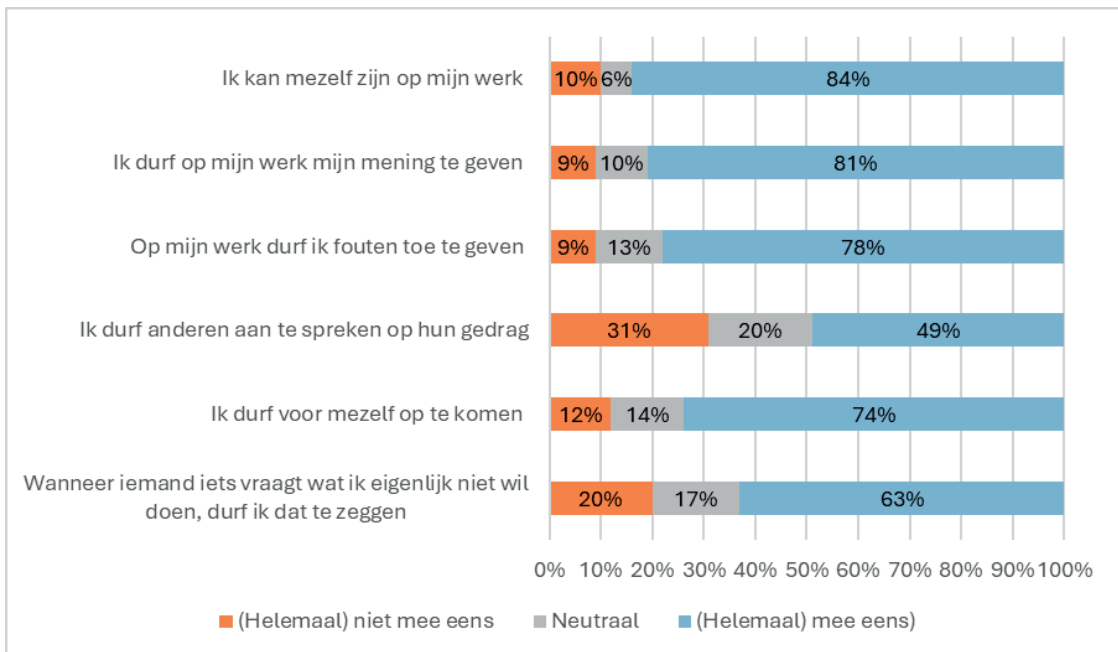


### Stellingen over de sociale veiligheid

Aan de huidige groep medewerkers (n=240) zijn diverse stellingen voorgelegd wat betreft de sociale veiligheid. De respondenten hadden de mogelijkheid om aan te geven in hoeverre ze het eens zijn met deze stellingen, op een schaal van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal mee eens).

In Figuur 3.27 staat de antwoordverdeling van de huidige groep medewerkers weergegeven. Het overgrote deel kan zichzelf zijn op hun werk. Daarbij durft de meerderheid zijn/haar mening te geven, fouten toe te geven, voor zichzelf op te komen en 'nee' te zeggen. Tevens durft de meerderheid anderen aan te spreken op hun gedrag.

■ **Figuur 3.27:** Stellingen over de sociale veiligheid voorgelegd aan de huidige medewerkers (n=240)





### **Sociale veiligheid: toelichtingen en interviews**

Aan de huidige medewerkers is gevraagd of ze in de vragenlijst een toelichting konden geven over de ervaren sociale veiligheid. In totaal hebben 62 medewerkers een toelichting gegeven. Van deze groep geeft twee derde (67%) de sociale veiligheid binnen ITA een voldoende (6-10). Een deel van deze medewerkers, die al langer in dienst is bij ITA, geeft aan dat er de afgelopen tijd een positieve verandering plaats heeft gevonden. Tegenwoordig durven ze hun mening te geven en grenzen aan te geven. In het verleden was dit niet het geval en schrijft een aantal medewerkers dat deze ‘angstcultuur’ in stand gehouden of veroorzaakt werd door het hiërarchische karakter van ITA.

Toch is er ook nu nog een groep medewerkers die zich in sommige situaties onveilig voelt. Een derde van deze groep (33%) geeft de sociale veiligheid namelijk een onvoldoende. Een aantal medewerkers schrijft dat hij/zij zich onveilig voelt jegens bepaalde collega’s die ‘hoog in de pikorde staan’ of ‘superioriteit uitstralen’, waardoor het voor deze respondenten moeilijk is om tegen hen in te gaan en vinden zij het lastig om hun grenzen bij hen aan te geven.

Ook de geïnterviewde medewerkers (n=8) vertellen dat bepaalde patronen nog steeds aanwezig zijn in de organisatie, die van negatieve invloed zijn op de sociale veiligheid. De hiërarchische structuur is al eerder besproken, maar geïnterviewde medewerkers vertellen ook over de mate van bespreekbaarheid. Dat gaat, volgens sommige medewerkers, bijvoorbeeld over de bespreekbaarheid van bepaalde onderwerpen, zoals de prestatiedruk. Volgens een aantal medewerkers kan de prestatiedruk niet besproken worden omdat hij/zij het idee heeft dat dit deel uitmaakt van de cultuur. Daarnaast zorgt de manier waarop er gecommuniceerd wordt door sommige medewerkers ervoor dat de drempel om iets bespreekbaar te maken hoog is.

*‘Ik werk met collega’s die al heel lang werken bij ITA. Er wordt gezegd: je mag alles vragen. Maar als ik dat doe dan krijg ik als reactie: ja maar dat staat toch hier, hoezo weet je dat niet? Misschien hebben ze zelf niet door hoe intimiderend het kan zijn als je zoveel ervaring hebt en dan op zo’n manier reageert op een vraag.’- aldus een medewerker*

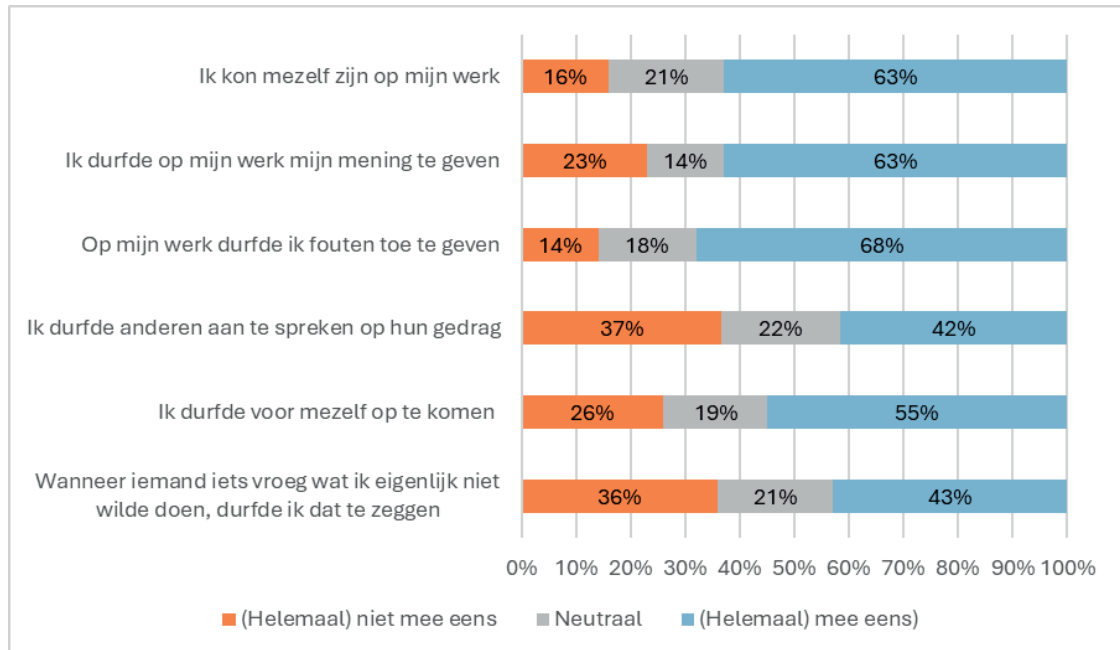
Toch vertellen ook de geïnterviewde medewerkers dat de huidige directie op weg is om een cultuur neer te zetten van veiligheid en openheid. In dit kader vertelt een medewerker bijvoorbeeld dat er aandacht wordt besteed aan de omgang met elkaar en dat het duidelijk is wie de vertrouwenspersoon binnen de organisatie is. Ook bepaalde ‘incheckmomenten’ vanuit de leiding geven het idee dat de medewerkers zich gezien en gehoord voelen binnen ITA. Dit is van positieve invloed op de ervaren sociale veiligheid.

*‘Er is veel veranderd daar door de nieuwe leiding. Een voorbeeld is dat een leidinggevende laatst vroeg: ‘Hoe gaat het met jullie?’. Ik moest toen zo lachen van binnen omdat dat nooit eerder was gevraagd. Ook zag ik dat de groep niet zo goed wist hoe daarmee om te gaan. ‘Ja hoe gaat het met ons, ja boeien, we zijn hier om te werken.’ – aldus een medewerker*

### Stellingen over de sociale veiligheid aan de oud-medewerkers

Overeenkomend met de huidige medewerkers, is ook de meerderheid van de oud-medewerkers het met iedere stelling over de sociale veiligheid eens. De percentages liggen echter wel een stuk lager dan bij de huidige medewerkers (Figuur 3.28).

■ **Figuur 3.28:** Stellingen over de sociale veiligheid voorgelegd aan de oud-medewerkers (n=45)



### Sociale veiligheid: toelichtingen en interviews

Ook de oud-medewerkers konden toelichting geven op de ervaren sociale veiligheid in de vragenlijst. Van de 45 oud-medewerkers hebben zestien hier toelichting over gegeven. Hiervan geven tien oud-medewerkers de sociale veiligheid een voldoende (6-8). Deze oud-medewerkers geven aan dat ze zich veilig voelden binnen het team waarin ze werkten. Eén oud-medewerker benoemt dat de nieuwe directie zorgde voor dit veilige gevoel.

De overige zes oud-medewerkers geven de sociale veiligheid bij ITA een onvoldoende (3-5). Dit werd volgens hen met name veroorzaakt door de toenmalige directie en de hiërarchische structuur. Mensen durfden geen fouten te maken of hun grenzen aan te geven. In combinatie met een hoge prestatiedruk leidde dit tot veel stress. Jezelf uitspreken 'werd niet gewaardeerd' en had zelfs in sommige gevallen consequenties. Zo schrijft een oud-medewerker dat het uitspreken over een situatie heeft geleid tot zijn/haar ontslag.

Tijdens de interviews (n=10) spreken sommige oud-medewerkers ook over een bepaalde angstcultuur ten tijde van hun werkzaamheden voor ITA.

*‘Het is angst. Zo zou ik het noemen. Je kon niet opkomen voor jezelf zonder in de problemen te komen. Je bent bang dat je het toch niet gedaan krijgt. Dat je het niet voor elkaar krijgt. Dan was ik bang dat ik geen rol kreeg in de volgende voorstelling. Echt een afhankelijkheidsrelatie. Dat is een goed woord.’ – aldus een oud-medewerker*

Zowel fysieke als mentale grenzen aangeven was lastig, blijkt uit meerdere interviews. Zo geeft een oud-medewerker aan dat ‘nee zeggen’ tegen het uittrekken van kleding op het podium geen optie was, wat voor een onveilig gevoel zorgde. Een andere oud-medewerker vertelt dat het voelde alsof hij/zij onderaan de hiërarchische ladder stond, wat ervoor zorgde dat hij/zij niet eens meer naar het toilet durfde tijdens de repetities.

*‘Ik durfde toen niet naar het toilet te gaan, want ik moest super professioneel zijn. Dat is al hoe belangrijk je het zelf maakt. Je voelt dat je helemaal onderaan staat en dat je heel blij mag zijn dat je er bent. Dat is je uitgangspositie.’ – aldus een oud-medewerker*

### **3.4 Grensoverschrijdend gedrag**

In deze paragraaf gaan we in op ervaringen van de (oud-)medewerkers met grensoverschrijdend gedrag. Diverse onderwerpen omtrent grensoverschrijdend gedrag komen aan bod. Zo kijken we allereerst naar de omvang van het grensoverschrijdende gedrag alsmede de aard ervan. Daarnaast schenken we aandacht aan zowel het profiel van het slachtoffer als ook de kenmerken van degene die het gedrag vertoont. Tot slot gaan we in op de afhandeling van meldingen. Ook bij dit onderwerp kijken we eerst naar de totale groep huidige medewerkers om vervolgens de teams binnen ITA te vergelijken en besteden we aandacht aan de oud-medewerkers.

#### ***De omvang van het grensoverschrijdende gedrag***

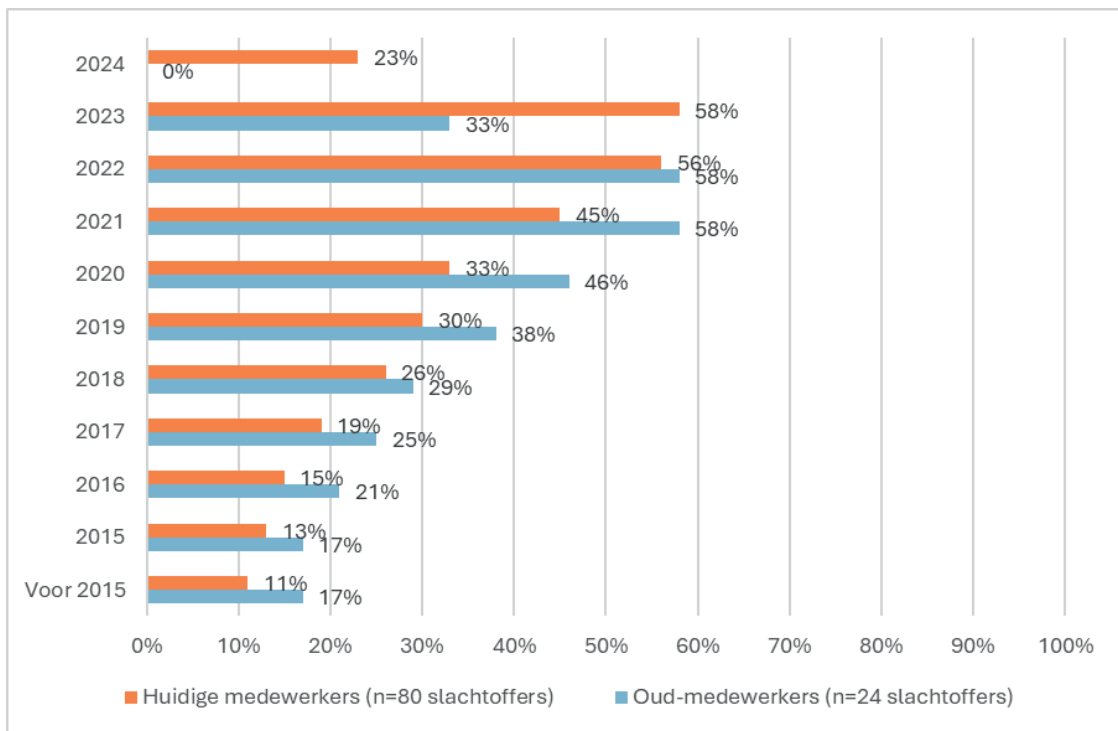
In totaal heeft 33% (n=80 slachtoffers) van de huidige medewerkers (n=240) zelf een keer of meerdere keren te maken gehad met een vorm van grensoverschrijdend gedrag gedurende de periode dat ze werkzaam zijn voor ITA. Voor de oud-medewerkers geldt dat meer dan de helft van de respondenten (53%, n=24 slachtoffers) zelf één of meerdere ervaringen heeft gehad.

Aan de slachtoffers is gevraagd in welk jaar of welke jaren het grensoverschrijdende gedrag heeft plaatsgevonden. In Figuur 3.29 staan zowel de percentages slachtoffers per jaar van de huidige medewerkers als de oud-medewerkers. Van de huidige medewerkers hebben de meeste slachtoffers te maken gehad met grensoverschrijdend gedrag in 2023. Ook heeft een deel recent, in 2024, grensoverschrijdend gedrag meegemaakt. In zowel 2023 als 2024 ging het met name om ervaringen met intimidatie (respectievelijk in 65% en in 83% van de gevallen).

Van de oud-medewerkers in deze steekproef hebben de meeste aangegeven in 2021 of 2022 een ervaring te hebben gehad met grensoverschrijdend gedrag. In beide jaren is intimidatie het vaakst voorgevallen (2021: 50%, 2022: 64%).

**Kanttekening:** Bijna twee derde van de respondenten (65%) is tussen de 0 en 5 jaar in dienst is bij ITA. De overige 35% is in dienst gegaan in 2018 of eerder. Dit vergroot, logischerwijs, de kans dat percentages slachtoffers hoger zijn in de meest recente jaren.

■ **Figuur 3.29:** Percentage slachtoffers per jaar (n=104)

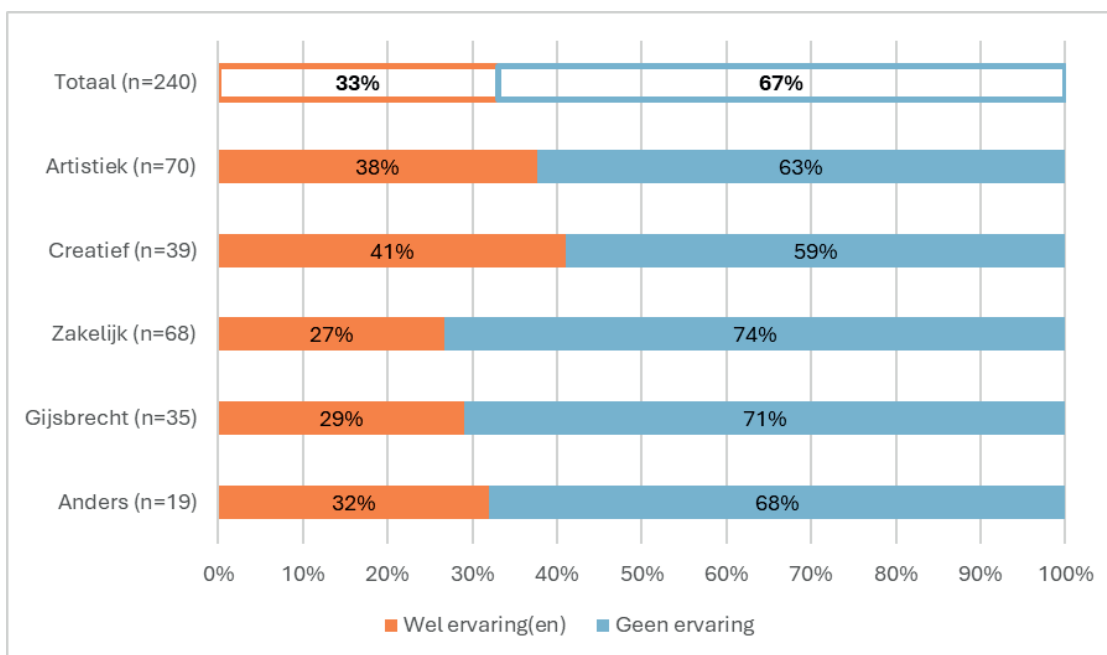


#### *Verschillen tussen de teams*

Figuur 3.30 laat de percentages van de medewerkers met en de medewerkers zonder ervaringen met grensoverschrijdend gedrag zien. Hierbij staat ook de procentuele verhouding van ieder team weergegeven.

Met een statistische analyse is er gekeken of er verschillen zijn tussen de teams. Hieruit blijkt dat de diverse teams wat betreft het percentage medewerkers met grensoverschrijdend gedrag niet verschillen van elkaar.<sup>xxviii</sup>

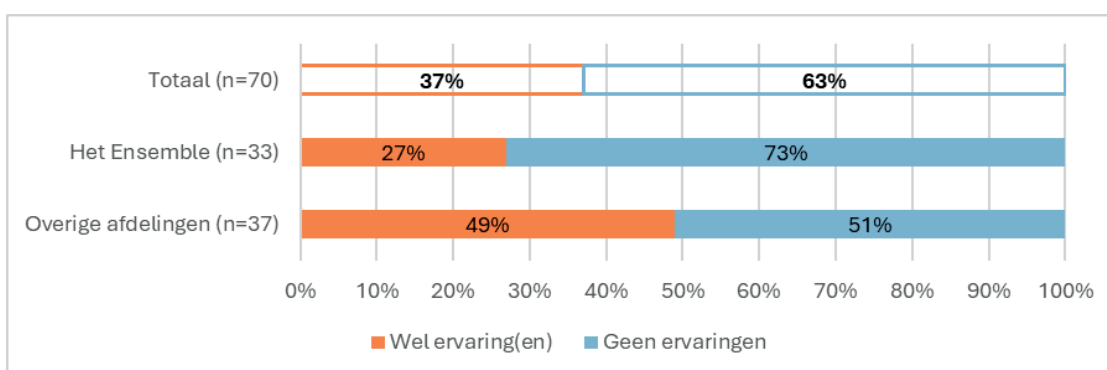
■ **Figuur 3.30:** Ervaringen met grensoverschrijdend gedrag per team (n=240)



#### Team Artistiek

Bij de afdelingen van Team Artistiek heeft bijna de helft van de respondenten van de overige afdelingen (Dramaturgie, Vormgeving, Artistiek bureau, Kostuumatelier, Regieassistenten) grensoverschrijdend gedrag meegemaakt, tegenover ongeveer een kwart van de afdeling Ensemble/gastacteurs (Figuur 3.31). Met de statistische analyse is getoetst of de verschillen in de steekproef ook gelden voor de populatie. Hieruit zijn geen significante verschillen gebleken.<sup>xxix</sup>

■ **Figuur 3.31:** Ervaringen met grensoverschrijdend gedrag bij Team Artistiek (n=70)

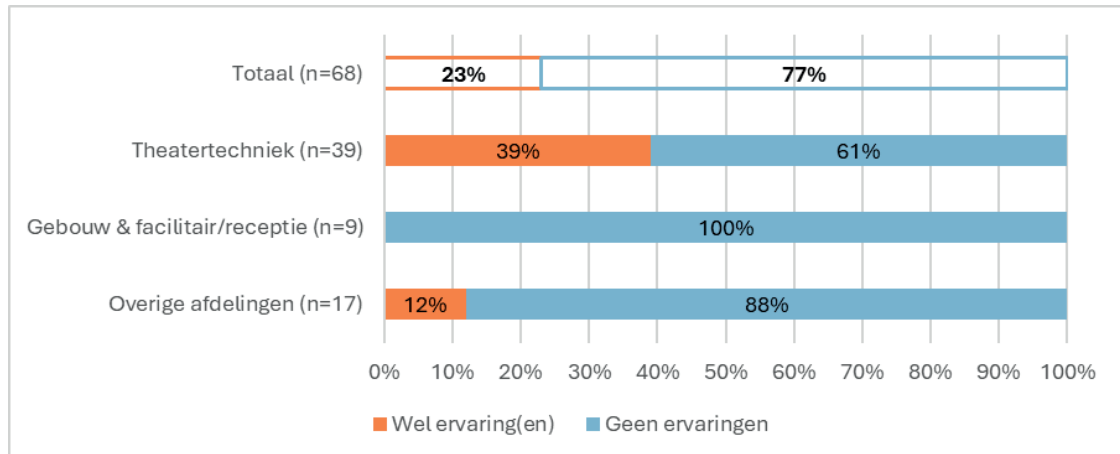


#### Team Zakelijk

Bij Team Zakelijk lijken de meeste gevallen van grensoverschrijdend gedrag te zijn ervaren door medewerkers van de afdeling Theatertechniek, zo valt af te lezen uit Figuur 3.32. Meer

dan een derde heeft ten minste één ervaring met grensoverschrijdend gedrag. Uit de statistische analyse komt naar voren dat de medewerkers van de afdeling Theatertechniek significant meer grensoverschrijdend gedrag ervaren hebben dan de medewerkers van de afdeling Gebouw & facilitair/receptie.<sup>xxx</sup>

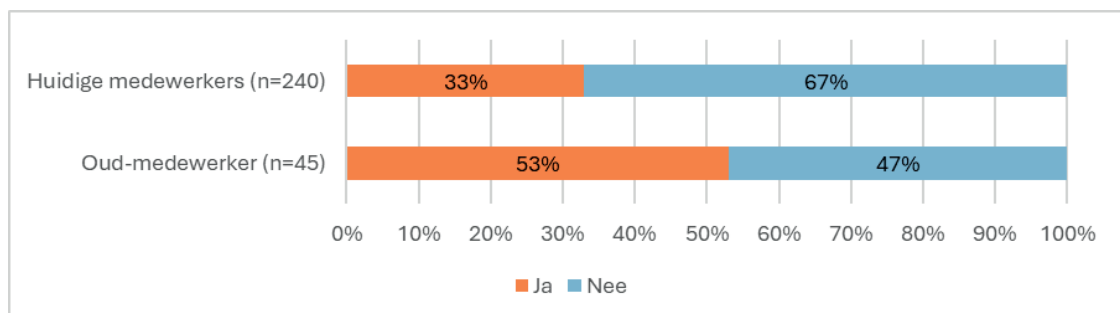
■ **Figuur 3.32:** Ervaringen met grensoverschrijdend gedrag bij Team Zakelijk (n=68)



#### Huidige en oud-medewerkers

Uit Figuur 3.33 blijkt dat meer dan de helft van de oud-medewerkers één of meerdere ervaringen heeft gehad met grensoverschrijdend gedrag. Dit is naar verhouding een hoger percentage dan bij de huidige medewerkers, waar een derde van de respondenten grensoverschrijdend gedrag heeft meegemaakt. Ook uit de statistische analyse blijkt dat de oud-medewerkers significant meer grensoverschrijdend gedrag ervaren hebben ten tijde van hun werkzaamheden binnen ITA dan de huidige medewerkers.<sup>xxxii</sup> Gezien de steekproef van de oud-medewerkers klein is en de kans bestaat op steekproefbias, dient dit resultaat voorzichtig geïnterpreteerd te worden.

■ **Figuur 3.33:** Vergelijken van huidige en oud-medewerkers (n=285)

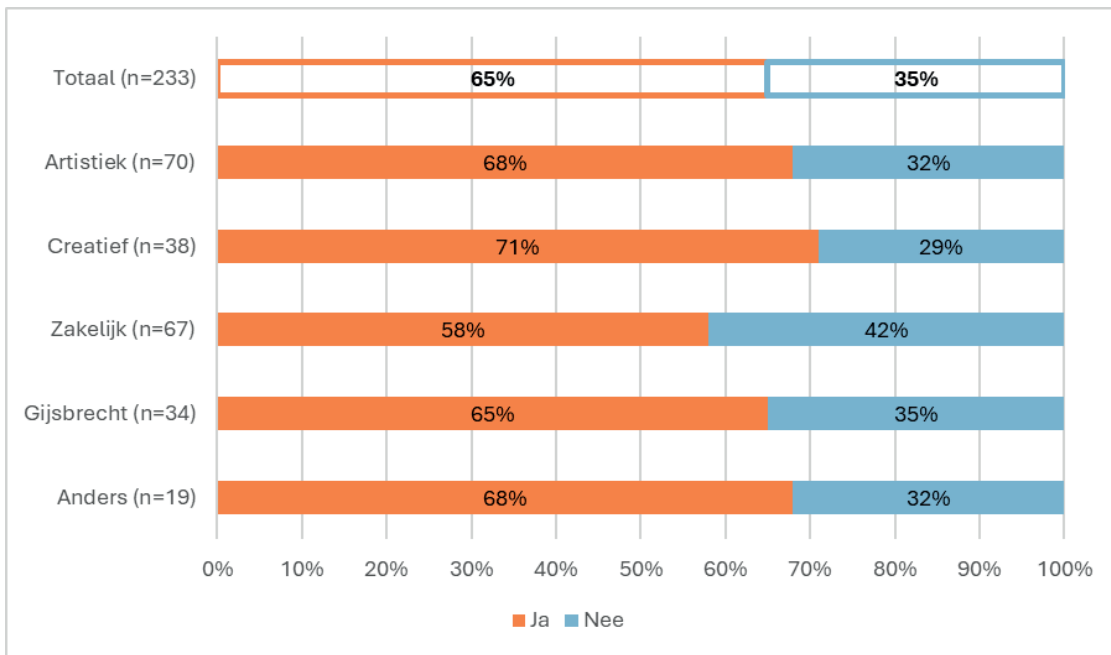


#### Getuige

Medewerkers konden niet alleen aangeven of ze zelf iets hebben meegemaakt, ze hadden ook de mogelijkheid om in de vragenlijst aan te geven of ze bekend zijn met situaties waarbij

iemand anders binnen ITA te maken heeft gehad met grensoverschrijdend gedrag. Zoals Figuur 3.34 aantoont, is bijna twee derde van de huidige medewerkers hier bekend mee. Voor de interpretatie van deze resultaten is het belangrijk om in ogenschouw te nemen dat verschillende respondenten over hetzelfde voorval kunnen rapporteren. Hierdoor is de kans groot dat het aantal getuigenissen hoger is dan het aantal zelf-gerapporteerde ervaringen met grensoverschrijdend gedrag. De statistische analyse wijst uit dat de teams niet van elkaar verschillen.<sup>xxxii</sup>

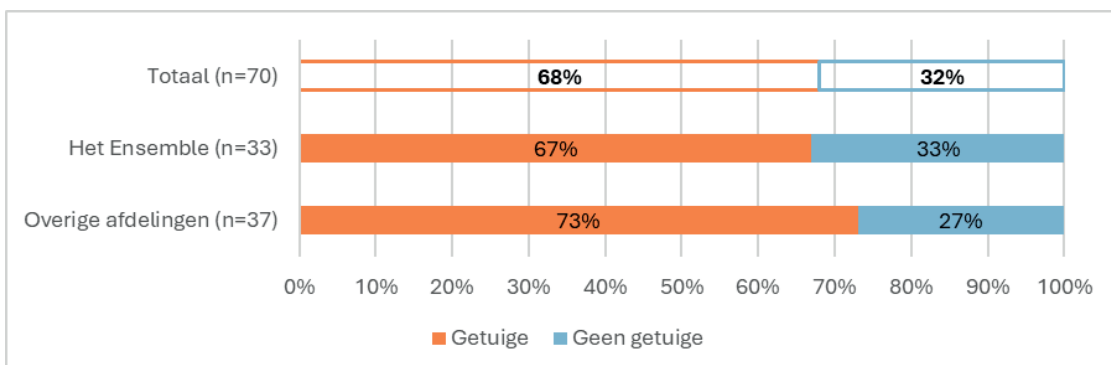
■ **Figuur 3.34:** Bekend met grensoverschrijdend gedrag bij anderen per team (n=233)



#### Team Artistiek

Tussen de afdelingen van Team Artistiek zijn er geen grote verschillen als het gaat om getuige zijn van grensoverschrijdend gedrag. Ook uit de statistische analyse komt naar voren dat er geen verschillen zijn gevonden tussen de afdelingen.<sup>xxxiii</sup>

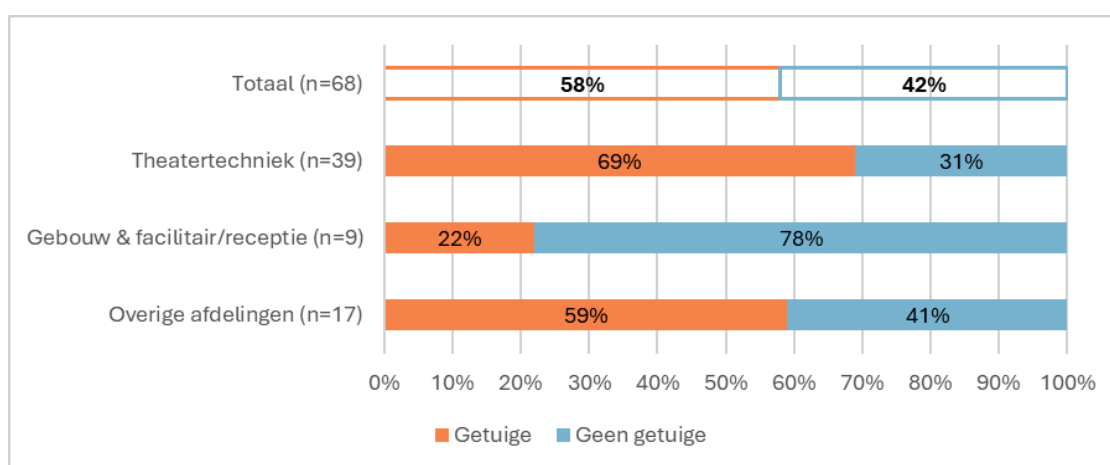
■ **Figuur 3.35:** Bekend met grensoverschrijdend gedrag bij anderen bij Team Artistiek (n=70)



### Team Zakelijk

Bij Team Zakelijk komen de meeste medewerkers die bekend zijn met grensoverschrijdend gedrag bij anderen van de afdeling Theatertechniek. Dit komt overeen met de zelfgerapporteerde ervaringen met grensoverschrijdend gedrag, waarbij medewerkers van de afdeling Theatertechniek de meeste ervaringen hebben. Uit de statistische analyse komt naar voren dat de medewerkers van de afdeling Theatertechniek significant meer bekend zijn met grensoverschrijdend gedrag bij anderen dan de medewerkers van de afdeling Gebouw & facilitair/receptie.<sup>xxxiv</sup>

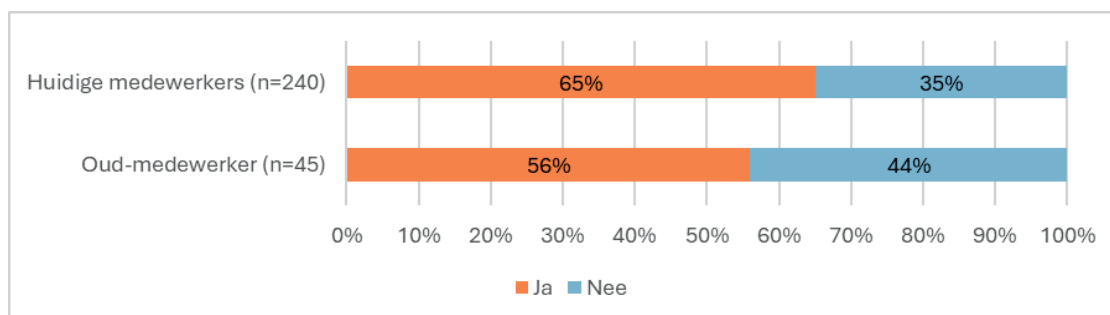
■ **Figuur 3.36:** Bekend met grensoverschrijdend gedrag bij anderen bij Team Zakelijk (n=68)



### Verskil tussen huidige en oud-medewerkers

Opvallend is dat, zoals te zien is in Figuur 3.37, de huidige medewerkers meer bekend zijn met personen die grensoverschrijdend gedrag hebben ervaren dan de oud-medewerkers. Dit in tegenstelling tot de respondenten die zelf iets ervaren hebben, waarbij naar verhouding meer oud-medewerkers een ervaring hebben gehad met grensoverschrijdend gedrag. Desalniettemin blijken deze verschillen niet significant, zo wijst de statische analyse uit.<sup>xxxv</sup>

■ **Figuur 3.37:** Bekend met grensoverschrijdend gedrag bij anderen, vergelijking huidige medewerkers met oud-medewerkers (n=277)





### De aard van het grensoverschrijdende gedrag

Aan de slachtoffers is gevraagd met welke vorm(en) van grensoverschrijdend gedrag ze te maken hebben gehad. Er waren verschillende antwoordopties mogelijk: 'Discriminatie', 'pesten', 'intimidatie', 'fysiek geweld', 'machtsmisbruik', 'niet-lichamelijk seksueel grensoverschrijdend gedrag' (zoals seksuele opmerkingen), 'lichamelijk seksueel grensoverschrijdend gedrag' en 'overig'. Bij de laatste antwoordoptie konden de respondenten zelf aangeven in een vrije ruimte met wat voor soort grensoverschrijdend gedrag ze te maken hebben gehad.

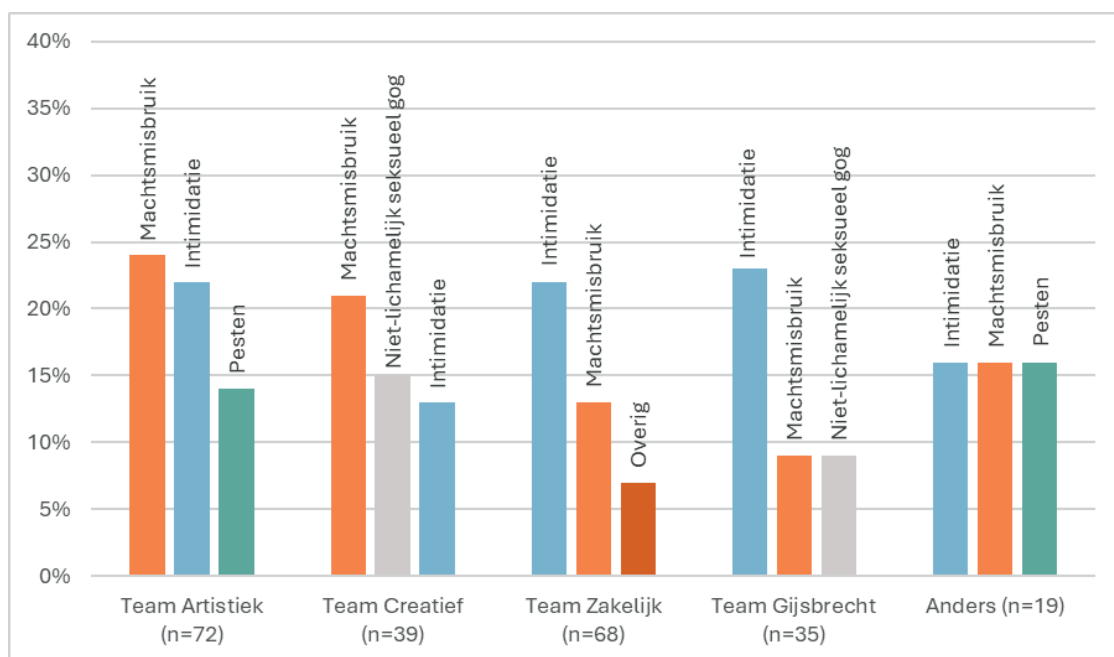
De meeste respondenten geven aan dat ze te maken gehad met een vorm van intimidatie. Zo geeft 21% van de huidige groep medewerkers (n=240) dit aan. Ook heeft een deel (18%) machtsmisbruik ervaren. Na intimidatie en machtsmisbruik hebben de meeste respondenten de antwoordoptie 'overig' aangevinkt (10%). In het toelichtingenveld zijn diverse antwoorden naar voren gekomen. Zo is 'verbaal geweld' door een aantal medewerkers genoemd, maar ook 'negeren', 'manipulatief gedrag' en 'gaslighting'.

Buiten de hierboven beschreven meest voorkomende vormen heeft 7% te maken gehad met pesten, 6% met niet-lichamelijk seksueel grensoverschrijdend gedrag, 3% met discriminatie en 3% met lichamelijk seksueel grensoverschrijdend gedrag.

#### Verschillen tussen teams

In Figuur 3.38 staan de drie meest voorkomende vormen van grensoverschrijdend gedrag per team. Zo is machtsmisbruik het meest voorgekomen bij Team Artistiek (24% van deze groep) en Team Creatief (21%) en intimidatie bij Team Zakelijk (22%) en Team Gijsbrecht (23%).

■ **Figuur 3.38:** De drie meest voorkomende vormen van grensoverschrijdend gedrag per team (n=236)



### **Grensoverschrijdend gedrag: toelichtingen en interviews**

De respondenten hadden de mogelijkheid om toelichting te geven in het open veld van de vragenlijst op hun ervaring(en) met grensoverschrijdend gedrag. In totaal hebben 63 huidige medewerkers een toelichting gegeven. Zoals de antwoorden op de hierboven beschreven stellingen lieten zien, schrijft de meerderheid over ervaringen met intimidatie of machtsmisbruik. Medewerkers zijn geïntimideerd door verbaal geweld, zoals schreeuwen, uitschelden en dreigen. Het was in sommige gevallen het gevolg van een fout die werd gemaakt of een mening die gegeven werd:

*‘Ik werd meermaals intimiderend benaderd door een actrice over een technische fout die ik maakte.’ – aldus een medewerker*

*‘Ik had een keer commentaar op de manier van werken van mijn leidinggevende. Dit werd beantwoord met directe bedreiging van mijn inkomen via ontslag.’ – aldus een medewerker*

In sommige gevallen wordt dit verbale geweld uitgelegd vanuit de positie die een medewerker in de organisatie bekleedt.

*‘Collega’s die op basis van hun functie/positie menen een andere toon aan te mogen slaan om zaken van je gedaan te krijgen en verbaal over de schreef gaan als ze (niet snel genoeg) hun zin krijgen.’ – aldus een medewerker*

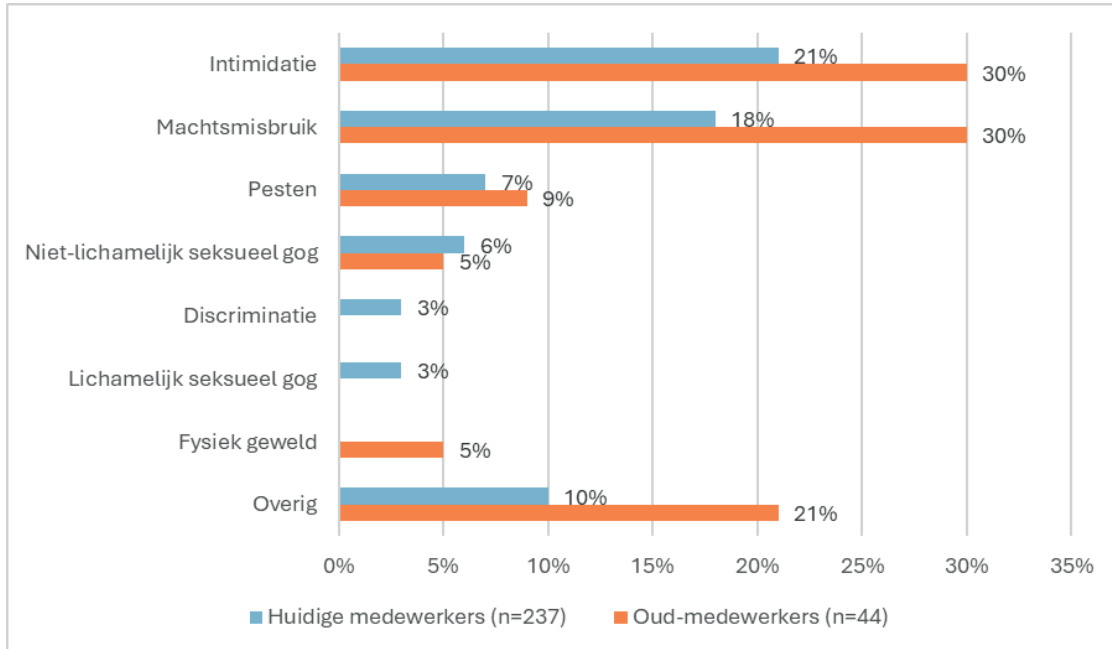
Naast intimidatie en machtsmisbruik worden er ook over grensoverschrijdende ervaringen beschreven die seksueel van aard zijn. Zo schrijven meerdere medewerkers over seksuele opmerkingen die gemaakt worden of seksuele avances die gemaakt worden door een collega.

De gedeelde verhalen tijdens de interviews (n=8) zijn uiteenlopend als het gaat om de vorm van grensoverschrijdend gedrag. Zo vertelt een medewerker bijvoorbeeld over intimidatie door een leidinggevende, wat overeenkomt met de hierboven beschreven verhalen over verbaal geweld. Een andere medewerker vertelt over fysiek geweld, dat onder het mom van ‘improvisatie tijdens het repeteren’, wordt gerechtvaardigd. Andere medewerkers spreken over de te hoge werkdruk, dat ook als grensoverschrijdend wordt ervaren.

#### *Verskil tussen huidige en oud-medewerkers*

Eveneens bij de oud-medewerkers is intimidatie en machtsmisbruik het meest voorgekomen. Bijna een derde van de totale groep oud-medewerkers heeft hier ervaring mee gehad, tegenover ongeveer een vijfde van de totale groep huidige medewerkers. Ook heeft een vijfde van de respondenten van de oud-medewerkers ‘overig’ aangevinkt. In het open veld geven oud-medewerkers als toelichting dat ze genegeerd zijn of te maken te hebben gehad met ‘manipulatief gedrag’.

**Figuur 3.39:** Verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag bij huidige en oud-medewerkers (n=281)



### Grensoverschrijdend gedrag: toelichtingen en interviews

De oud-medewerkers hebben via de vragenlijst toelichting gegeven op hun ervaring met grensoverschrijdend gedrag. In totaal zijn dit twintig oud-medewerkers geweest. Er worden situaties omschreven die betrekking hebben op de werk-/prestatiedruk. Deze druk werd uitgeoefend door de leiding, die zich vertaalde in geforceerd over grenzen gaan van medewerkers. ‘Nee was geen optie’, zo schrijft een oud-medewerker. Een andere oud-medewerker schrijft dat er verwacht werd dat je continu klaar zou moeten zijn om voor ITA te werken.

*‘Er werd van je verwacht dat je 24/7 beschikbaar was. Privéleven had je niet. Als je vrij vroeg, voelde het alsof je gestraft werd, want eigenlijk was het veel te druk voor vrije dagen. Uren die volgens de wet niet mochten, werden creatief weggeschreven, zodat je die uren wel kreeg, maar het is dus niet te achterhalen.’ – aldus een oud-medewerker*

Ook worden er situaties van intimidatie, die gekenmerkt worden door schreeuwen, schelden en dreigen, in het open veld beschreven. Zo schrijven medewerkers over situaties waarbij ze werden ‘afgeblaft’ door een persoon in een leidinggevende rol, zoals een (gast)regisseur.

Uit de interviews (n=10) komen soortgelijke verhalen over verbale intimidatie naar voren. Plegers ‘konden doen wat ze wilden’. Zo vertelt een oud-medewerker dat een acteur door het lint ging en in het gezicht stond te schreeuwen. Vervolgens werd deze persoon wel beschermd door de leiding. Ook worden er verhalen verteld over fysiek geweld tijdens repetities.

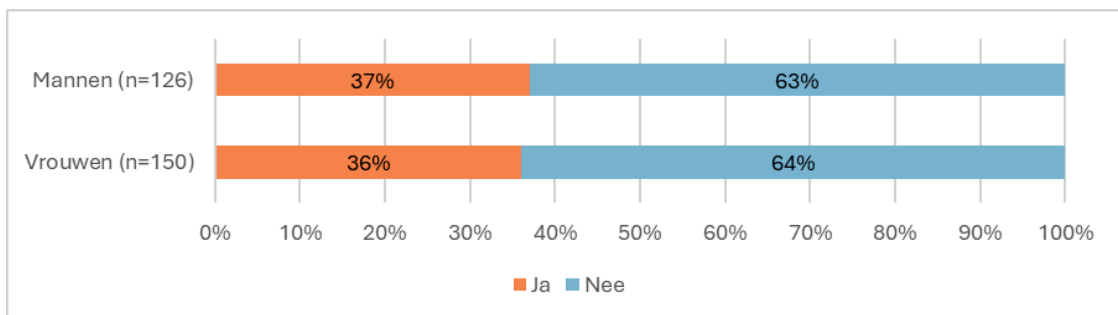
### Het slachtoffer

Op basis van diverse algemene gegevens van de huidige medewerkers (n=240), de gegevens die gerelateerd zijn aan de werkzaamheden bij ITA, is gekeken of er verschillen zijn tussen groepen en ervaringen met grensoverschrijdend gedrag.

### Geslacht

Op basis van geslacht zijn er geen verschillen gevonden, zoals te zien is in Figuur 4.39. Zo heeft meer dan een derde van zowel mannen als vrouwen een ervaring gehad met grensoverschrijdend gedrag.<sup>xxxvi</sup>

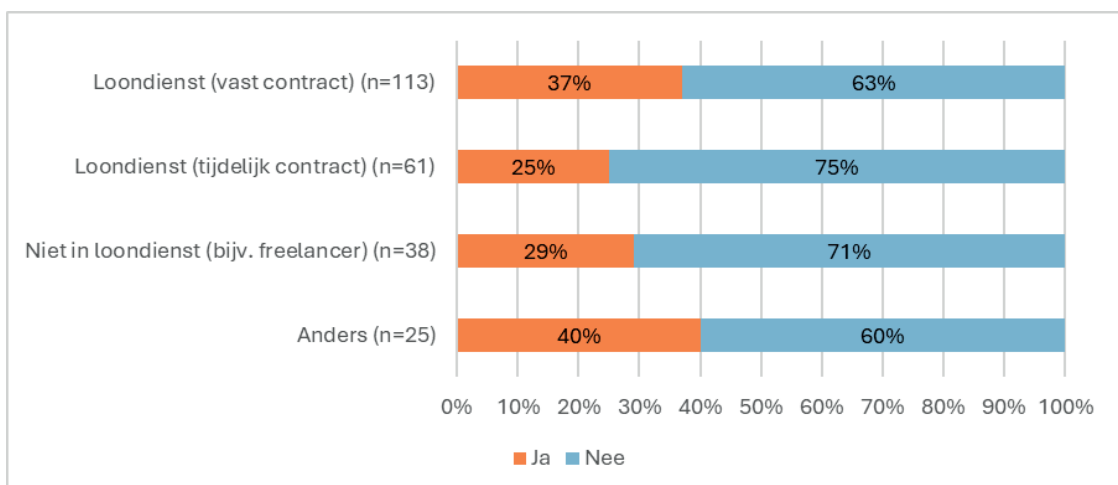
■ **Figuur 3.40:** Man-vrouwverhouding en grensoverschrijdend gedrag (n=276)



### Arbeidscontract

Ook is er gekeken naar mogelijke verschillen tussen medewerkers met verschillende contracten. De percentages per 'contract' staan in Figuur 4.40. Uit de statistische analyse zijn er geen verschillen naar voren gekomen.<sup>xxxvii</sup>

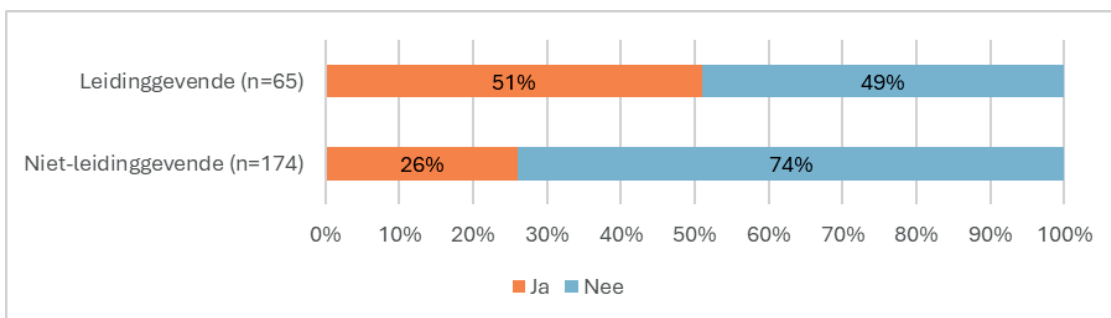
■ **Figuur 3.41:** Medewerkers met diverse contracten en grensoverschrijdend gedrag (n=276)



### Medewerkers met leidinggevende taken en zonder leidinggevende taken

Tussen medewerkers met leidinggevende taken en medewerkers zonder leidinggevende taken zien we echter wél grote verschillen. Zo geeft ongeveer de helft van de medewerkers met leidinggevende taken aan grensoverschrijdend gedrag te hebben ervaren, tegenover een kwart van de medewerkers zonder leidinggevende taken. De statistische analyse wijst uit dat medewerkers met leidinggevende taken significant vaker slachtoffer zijn van grensoverschrijdend gedrag dan medewerkers zonder leidinggevende taken.<sup>xxxviii</sup> Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat de grootste groep van de medewerkers met leidinggevende taken met een ervaring van grensoverschrijdend gedrag aangeeft dat de pleger directieleden betreft (28%), en dit ligt in lijn met de eerder besproken hiërarchie. Ook wijst een kwart (25%) van deze groep andere leidinggevende(n) aan als pleger van het grensoverschrijdende gedrag. Een belangrijke kanttekening die gemaakt dient te worden is dat het in 71% van de gevallen waarbij een medewerker met leidinggevende taken aangeeft dat de pleger (een) directielid/leden betreft over een voorval gaat dat vóór 2023 heeft plaatsgevonden.

**Figuur 3.42:** Medewerkers met leidinggevende taken, zonder leidinggevende taken en grensoverschrijdend gedrag (n=239)



### De pleger

Aan de huidige medewerkers die een ervaring hebben gehad met grensoverschrijdend gedrag is gevraagd wie dit grensoverschrijdende gedrag vertoonde. Van de in totaal tachtig slachtoffers, wijzen de meeste slachtoffers collega's van andere afdelingen of een leidinggevende aan als pleger (41%). Met collega's van andere afdelingen worden de collega's bedoeld waar de respondenten niet direct mee samenwerken, maar waar ze wel mee in contact kunnen staan tijdens de werkzaamheden. Meer dan een derde van de slachtoffers zegt dat het grensoverschrijdende gedrag vertoond werd door directe collega's uit het team (36%) of door een directielid/directieleden (35%). Verder geeft 16% aan dat het andere mensen zijn geweest die bij ITA werken.

### Verschillen tussen de teams

Als we kijken naar de verschillende teams en wie zij aanwijzen als de meest voorkomende pleger en diens plek binnen de organisatie, zien we dat er per team verschillen zijn op dit gebied.

Zo wijzen de meeste slachtoffers uit Team Artistiek directe collega's aan, terwijl bij Team Creatief een leidinggevende volgens de slachtoffers het vaakst de pleger is geweest. De verdeling van de plegers staat gerapporteerd in Tabel 3.1.

■ **Tabel 3.1:** De plegers bij ieder team (n=80)

	<b>Team Artistiek</b>	<b>Team Creatief</b>	<b>Team Zakelijk</b>	<b>Team Gijsbrecht</b>	<b>Anders</b>	<b>Totaal</b>
	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>
Directe collega's uit het team	12	5	5	3	4	<b>29</b>
Collega's van andere afdelingen	6	9	9	5	3	<b>32</b>
Leidinggevende(n)	8	10	9	5	0	<b>32</b>
Directielid/-leden	8	3	9	3	3	<b>26</b>
Andere mensen die bij ITA werken	6	<b>0</b>	2	2	2	<b>12</b>
Anders	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Totaal</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>136</b>

#### *Plegers bij huidige en oud-medewerkers*

Zoals Tabel 3.2 laat zien, wijzen ook de meeste oud-medewerkers collega's van andere afdelingen of een leidinggevende aan als degene die grensoverschrijdend gedrag vertoont. Dit percentage is hoger dan bij de huidige medewerkers. Ook geeft een deel van de oud-medewerkers aan dat een directielid of directieleden de degene(n) is/zijn geweest die het grensoverschrijdende gedrag vertoonde(n).

■ **Figuur 3.2:** Plegers bij huidige en oud-medewerkers (n=104)

	<b>Huidige medewerkers</b>	<b>Oud-medewerkers</b>	<b>Totaal</b>
	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>
Directe collega's uit het team	29	7	<b>36</b>
Collega's van andere afdelingen	32	12	<b>44</b>
Leidinggevende(n)	32	12	<b>44</b>
Directielid/-leden	26	11	<b>37</b>
Andere mensen die bij ITA werken	<b>12</b>	4	<b>16</b>
Anders	<b>5</b>	4	<b>9</b>
<b>Totaal</b>	<b>136</b>	<b>50</b>	<b>186</b>

#### **Meldingen**

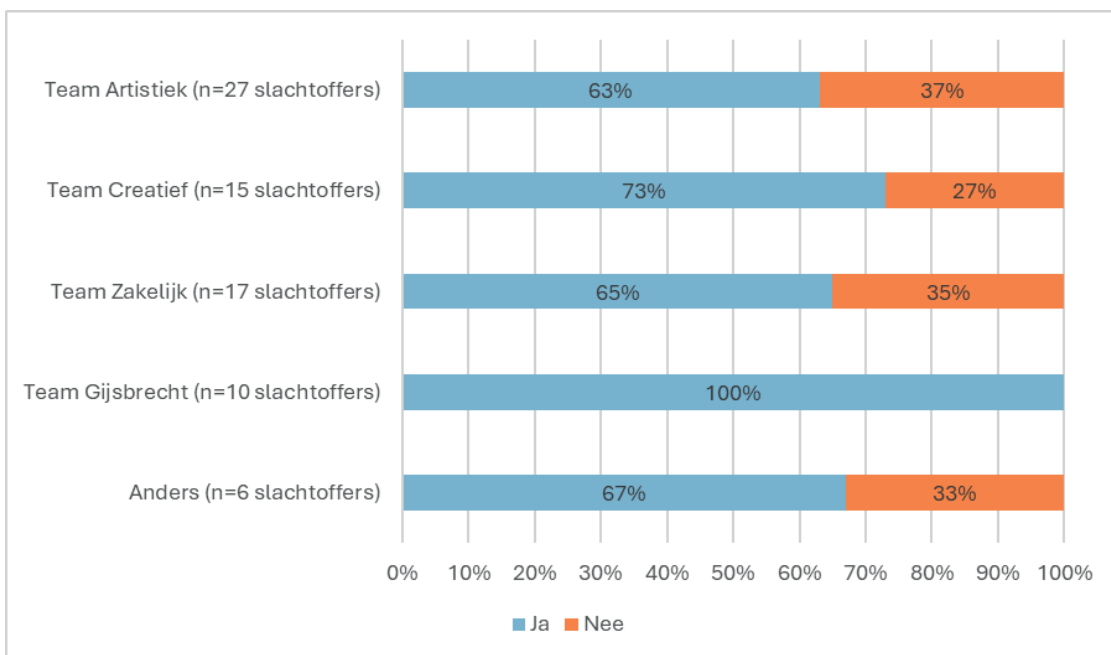
Aan de slachtoffers binnen deze steekproef (n=104) is gevraagd of ze de situatie(s) waarin grensoverschrijdend gedrag voorkwam ook hebben gemeld aan een persoon binnen ITA. We lichten hierbij eerst de verschillen uit tussen de huidige medewerkers van de verschillende

teams om vervolgens in te gaan op verschillen tussen huidige medewerkers en oud-medewerkers. Vervolgens kijken we naar bij wie de meldingen terecht zijn gekomen.

*Verschillen tussen de teams*

In totaal heeft 71% (n=53) van de slachtoffers van de huidige groep medewerkers (n=75)<sup>4</sup> een melding gedaan van grensoverschrijdend gedrag bij een persoon binnen ITA. Ook binnen de verschillende teams, zoals Figuur 3.43 aantoont, heeft de meerderheid van de slachtoffers het grensoverschrijdend gedrag gemeld. Bij Team Gijsbrecht zijn dit alle slachtoffers geweest.

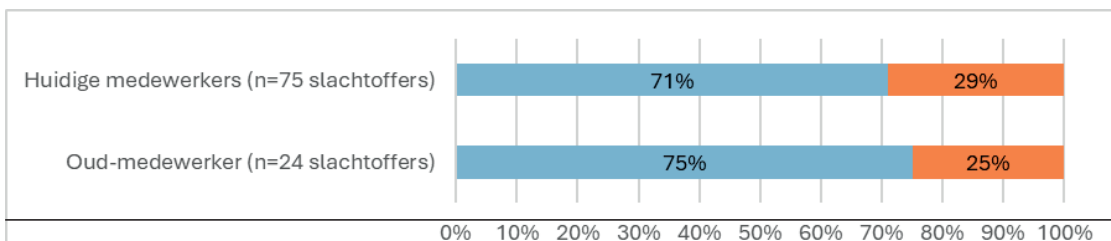
■ **Figuur 3.43:** ‘Heb je de situatie(s) toen gemeld bij een persoon binnen ITA?’ (n=75)



*Verschillen tussen huidige en oud-medewerkers*

Tussen huidige en oud-medewerkers uit onze steekproef zijn er weinig (grote) verschillen, zoals te zien is in Figuur 3.44. Ongeveer drie kwart van beide groepen slachtoffers heeft een melding gedaan bij een persoon binnen ITA.

■ **Figuur 3.44:** ‘Heb je de situatie(s) toen gemeld bij een persoon binnen ITA?’ (n=99)



<sup>4</sup> Vijf slachtoffers zijn voorafgaand aan de vragen over de meldingen gestopt met de vragenlijst. Hierdoor is n=75 bij de vragen over de meldingen, in plaats van n=80.

### Waar zijn de meldingen gedaan?

De meeste meldingen zijn gedaan bij een leidinggevende (Tabel 3.3). Bij ieder team zijn de slachtoffers ook het vaakst naar hun leidinggevende gegaan om een melding te doen. Van de vertrouwenspersoon is binnen de huidige groep medewerkers het minst gebruik gemaakt. Eveneens zijn er medewerkers die ergens anders een melding hebben gedaan. Deze meldingen zijn bijvoorbeeld gedaan bij HR of de directie.

■ **Tabel 3.3:** Waar zijn de meldingen gedaan? (n=53)<sup>5</sup>

	<b>Team Artistiek</b>	<b>Team Creatief</b>	<b>Team Zakelijk</b>	<b>Team Gijsbrecht</b>	<b>Anders</b>	<b>Totaal</b>
	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>
Een collega	10	3	5	6	2	<b>26</b>
Een leidinggevende	11	8	11	9	4	<b>43</b>
Een vertrouwenspersoon	3	2	2	1	0	<b>8</b>
Anders	4	4	2	0	1	<b>11</b>
<b>Totaal</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>88</b>

### Huidige en oud-medewerkers

Tussen de huidige medewerkers en oud-medewerkers zien we verschillen als het gaat om waar een melding werd gedaan. Zoals hierboven is aangegeven, is er bij een leidinggevende binnen de huidige groep medewerkers het vaakst een melding gedaan. Anders dan bij de oud-medewerkers, waar mensen het grensoverschrijdende gedrag het vaakst hebben gemeld bij een collega. Ook zien we dat, in vergelijking tot de huidige groep medewerkers, de oud-medewerkers geen melding hebben gedaan bij de vertrouwenspersoon.

■ **Tabel 3.4:** Waar zijn de meldingen gedaan? (n=71)

	<b>Huidige medewerkers</b>	<b>Oud-medewerkers</b>	<b>Totaal</b>
	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>
Een collega	26	14	<b>40</b>
Een leidinggevende	43	12	<b>55</b>
Een vertrouwenspersoon	8	0	<b>8</b>
Anders	11	4	<b>15</b>
<b>Totaal</b>	<b>88</b>	<b>30</b>	<b>118</b>

### Afhandeling

De slachtoffers die een melding hebben gedaan konden aangeven wat er met deze melding is gedaan en in hoeverre zij tevreden zijn over de afhandeling. Zoals Tabel 3.5 aangeeft, is in de meeste gevallen volgens de respondenten niets met de melding gedaan. Tussen

<sup>5</sup> Melders (n=75) kunnen bij meerdere personen een melding hebben gedaan.



de verschillende teams hebben de meeste melders van Team Artistiek en Team Zakelijk aangegeven dat er niets mee gedaan is, waar bij Team Creatief en Team Gijsbrecht in de meeste gevallen een gesprek is gevoerd met de pleger.

### Meldingen in 2024

Ook recent, in 2024, zijn er meldingen van grensoverschrijdend gedrag gedaan (in twaalf van de achttien gevallen van grensoverschrijdend gedrag). Al deze meldingen zijn gedaan bij een persoon met een leidinggevende functie. Met vijf van deze meldingen is in het vervolg, volgens de respondenten, niets gedaan. Daarnaast zijn er bij de overige meldingen gesprekken gevoerd met de pleger (n=4), het slachtoffer (n=2) en zijn er in een paar van de gevallen maatregelen getroffen tegenover de pleger (n=2). Navraag bij de directie leert dat de directie op de hoogte is van drie meldingen die in 2024 zijn gedaan.

■ **Tabel 3.5:** Wat is er met de meldingen gedaan? (n=53)

	Team Artistiek	Team Creatief	Team Zakelijk	Team Gijsbrecht	Anders	Totaal
	n	n	n	n	n	n
Niets	9	2	6	2	1	20
Een gesprek gevoerd met het slachtoffer	5	3	2	2	2	14
Een gesprek gevoerd met de pleger	3	4	1	4	1	13
Maatregelen getroffen ten opzichte van de pleger	4	0	1	2	1	8
Professionele hulp aangeboden	2	0	0	0	0	2
‘Dat weet ik niet’	0	1	4	2	2	9
Anders	5	4	4	3	1	17
<b>Totaal</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>83</b>

Ook bij de oud-medewerkers is er in de meeste gevallen niets gedaan met de melding (Tabel 3.6). Verder is er met een aantal oud-medewerkers dat een melding heeft gedaan een gesprek gevoerd of zijn er gesprekken gevoerd met de pleger.

■ **Tabel 3.6:** Wat is er met de meldingen gedaan? (n=71)

	Huidige medewerkers	Oud-medewerkers	Totaal
	n	n	n
Niets	20	11	31
Een gesprek gevoerd met het slachtoffer	14	5	19
Een gesprek gevoerd met de pleger	13	6	19
Maatregelen getroffen ten opzichte van de pleger	8	0	8
Professionele hulp aangeboden	2	0	2

‘Dat weet ik niet’	9	0	<b>9</b>
Anders	17	7	<b>24</b>
<b>Totaal</b>	<b>83</b>	<b>29</b>	<b>112</b>

#### *Mate van tevredenheid bij de huidige medewerkers*

Van de huidige medewerkers die een melding hebben gedaan gaf de meerderheid over de afhandeling aan enigszins tevreden te zijn. Ook gaf een deel aan niet tevreden te zijn; enkele medewerkers zijn tevreden over de afhandeling. De antwoordverhouding binnen de teams staan in Tabel 3.7.

De melders konden in het open veld op de vragenlijst toelichting geven over de mate van tevredenheid. De medewerkers die tevreden zijn over de afhandeling, schrijven dat ze zich gezien en gehoord voelden of dat het probleem is opgelost.

De meerderheid van de melders is dus *enigszins* tevreden. Meerdere medewerkers geven aan dat het wel is opgelost, maar dat dit veel tijd en energie heeft gekost, bijvoorbeeld omdat er pas door de meldingen van meerdere personen actie ondernomen werd.

Daarnaast is er een groep melders dus ook niet tevreden over de afhandeling. De ontevreden melders geven met name aan dat er niets met de melding gedaan is. Er werd bijvoorbeeld niet geluisterd of het werd ‘onder het tapijt geveegd’ of ‘in de doofpot gestopt’.

■ **Tabel 3.7:** Mate van tevredenheid over de afhandeling van een melding per team (n=51)

	<b>Team Artistiek</b>	<b>Team Creatief</b>	<b>Team Zakelijk</b>	<b>Team Gijsbrecht</b>	<b>Anders</b>	<b>Totaal</b>
	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>	<b>n</b>
Tevreden	1	0	1	4	0	<b>6</b>
Enigszins tevreden	7	7	4	4	2	<b>24</b>
Niet tevreden	9	4	5	1	2	<b>21</b>
<b>Totaal</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>51</b>

#### **Geïnterviewde huidige medewerkers over meldingen**

De geïnterviewde medewerkers (n=8) zijn veelal negatief over de afhandeling van de meldingen die zijn gedaan. Zo vertelt een aantal medewerkers dat ze het bij de leiding, directie of een vertrouwenspersoon hebben gemeld, maar dat hier vervolgens niets mee gedaan werd. Wel vertelt een medewerker dat er verbetering te zien is. Nu zouden meldingen serieuzer worden opgepakt.

#### *Mate van tevredenheid bij oud-medewerkers*

De meeste oud-medewerkers die een melding hebben gedaan zijn niet tevreden over de afhandeling hiervan. Anders dan de huidige medewerkers, waar het merendeel dus enigszins tevreden is (Tabel 3.8).

Voornamelijk oud-medewerkers die niet tevreden zijn hebben toelichting gegeven over de afhandeling. Deze toelichtingen komen overeen met de toelichting van de huidige medewerkers die niet tevreden zijn. Er werd vaak niets met de melding gedaan, plegers ervoeren geen consequenties of er werd gezegd dat het gedrag er een ‘beetje bij hoorde’.

*‘Er veranderde vrijwel niets, bij sommige mensen werd het maar algemeen geaccepteerd “dat ze zulk gedrag vertoonden”, je had ermee te dealen en anders moest je zelf een oplossing bedenken hoe ermee om te gaan.’ – aldus een oud-medewerker*

**Tabel 3.8:** Mate van tevredenheid van de huidige en oud-medewerkers over de afhandeling van een melding (n=69)

	Huidige medewerkers	Oud-medewerkers	Totaal
	n	n	n
Tevreden	6	1	7
Enigszins tevreden	24	6	30
Niet tevreden	21	11	32
<b>Totaal</b>	<b>51</b>	<b>18</b>	<b>69</b>

### Geïnterviewde oud-medewerkers over meldingen

Een aantal oud-medewerkers (n=10) heeft tijdens de interviews toelichting gegeven over de afhandeling van de melding. Zoals al eerder beschreven is, geven respondenten aan dat de hand boven het hoofd werd gehouden van bepaalde medewerkers of leidinggevende(n) binnen ITA. Een melding werd afgedaan met: ‘Tja, dat hoort er nou eenmaal bij’, of: ‘Weet je wel waar je werkt? Je mag blij zijn dat je hier zit’. Hierdoor hadden oud-medewerkers niet het idee dat ze ergens terecht konden.

## 4. Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk staan we eerst stil bij het uitgevoerde onderzoek, meer in het bijzonder bij enkele voorbehouden/beperkingen ervan. Daarna volgt de beantwoording van de onderzoeksvraag, waarbij per onderzoeksvraag de kernconclusies worden vermeld. We besluiten met de aanbevelingen.

### 4.1 Reflectie op het onderzoek

De respons op de vragenlijst onder de huidige medewerkers is hoog (52%). De resultaten hebben daardoor zeggingskracht. Voor de oud-medewerkers ligt het responspercentage lager (21%). Bovendien is de groep tamelijk klein (n=45). Om die reden moet enige terughoudendheid worden betracht bij de interpretatie en generalisatie van de bevindingen. Voor de oud-medewerkers die hebben gereageerd op de vragenlijst geldt dat het een selecte groep kan betreffen, namelijk degenen die negatieve ervaringen hebben gehad binnen ITA en dat deze groep het onderzoek heeft aangegrepen om uiting daaraan te geven. Medewerkers die al langer bij ITA werken geven aan de huidige situatie binnen ITA beter is dan voorheen. De negatieve ervaringen van de oud-medewerkers kunnen dus ook de werkelijkheid reflecteren.

Het aantal gehouden interviews is klein (n=18). De resultaten zijn illustratief bedoeld. Daar staat tegenover dat veel respondenten de open velden hebben gebruikt om een toelichting bij de antwoorden op de vragen te geven. Hierdoor is veel kwalitatief materiaal verkregen dat – samen met de interviews – een goede verdieping en kleuring geeft aan de cijfermatige bevindingen.

Er waren meer aanmeldingen voor interviews dan – omwille van de beschikbare middelen – konden worden afgenomen. In overleg met de directie van ITA is besloten om een bijeenkomst voor alle medewerkers te organiseren waarin we de resultaten van het onderzoek hebben toegelicht. De medewerkers konden vragen stellen en nog aanvullingen geven.

### 4.2 Beantwoording onderzoeksvragen en kernconclusies

In deze paragraaf gaan we in op de beantwoording van de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe is de werksfeer binnen ITA en hoe gaan medewerkers met elkaar om?
2. Wat is de omvang en aard van het grensoverschrijdende gedrag binnen de verschillende teams en afdelingen van ITA en wat zijn daarvoor de verklarende factoren?
3. In hoeverre hebben slachtoffers melding gemaakt van het grensoverschrijdende gedrag, en, indien dit het geval was, bij wie/welk orgaan en met welk resultaat?
4. Welke aanbevelingen zijn mogelijk om de huidige werkcultuur binnen ITA te verbeteren en het grensoverschrijdende gedrag te voorkomen en tegen te gaan?

## Werksfeer en onderlinge omgang

Uit het vragenlijstonderzoek blijkt dat de meerderheid (60%) een goede werksfeer ervaart. De ruime meerderheid kan zichzelf zijn (84%), komt voor zichzelf op (74%) en durft zijn mening te geven (81%). Ook als we kijken naar de onderlinge relaties, zijn er indicaties van een prettige werkomgeving. De ruime meerderheid heeft een goede band met de directe collega's uit het team (95%) en voelt zich bij hen veilig (85%). Daarnaast heeft bijna driekwart een goede band met de leidinggevende (73%).

De resultaten van de oud-medewerkers zijn minder positief. Zo zijn de oud-medewerkers ontevredener over ITA als werkgever dan de huidige medewerkers. Daarnaast vindt bijna de helft (47%) van de oud-medewerkers (n=45) dat er geen goede werksfeer was en voelde 43% zich niet veilig bij de leidinggevende (43%). Meer dan de helft voelde zich niet veilig bij de directie (63%). Dit gegeven kan ermee te maken hebben dat juist de oud-medewerkers met negatieve ervaringen de vragenlijst hebben ingevuld, alsook met een situatie die voorheen voor de medewerkers daadwerkelijk ook minder positief was.

### Kernconclusie:

1. De huidige medewerkers van ITA ervaren over het algemeen een goede cultuur en prettige werksfeer. De meeste huidige medewerkers voelen zich veilig bij zowel hun leidinggevende als de directie. Voor de oud-medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld is dit minder het geval.

## Aard en omvang grensoverschrijdend gedrag

Hoewel verschillende resultaten van de huidige medewerkers wijzen op een goede werkcultuur, voelt een deel van de huidige groep medewerkers zich onveilig. Ook vindt er volgens de respondenten grensoverschrijdend gedrag plaats binnen ITA. Een derde van de huidige medewerkers (33%) heeft één of meerdere ervaringen gehad met grensoverschrijdend gedrag sinds ze werkzaam zijn bij ITA. De meeste van deze situaties zijn recent, in 2022 of 2023, voorgevallen. Ook dit jaar (2024) hebben huidige medewerkers ervaringen met grensoverschrijdend gedrag (n=18), die voornamelijk intimiderend van aard zijn. Wat betreft de omvang van grensoverschrijdend gedrag zijn er tussen de verschillende teams geen verschillen gevonden, wel tussen bepaalde afdelingen binnen de teams. Bij Team Artistiek heeft bijna de helft van de overige afdelingen (Dramaturgie, Vormgeving, Artistiek bureau, Kostuumatelier, Regieassistenten) grensoverschrijdend gedrag ervaren (49%). Ruim een kwart (27%) van de medewerkers van het Ensemble hebben één of meerdere ervaringen met grensoverschrijdend gedrag gehad. Binnen Team Zakelijk zien we dit met name terug bij de afdeling Theatertechniek (39%). Ook tussen huidige medewerkers en oud-medewerkers zijn er verschillen. De oud-medewerkers hebben naar verhouding meer ervaringen met grensoverschrijdend gedrag (53%) dan de huidige medewerkers (33%).

Wat betreft de vormen van grensoverschrijdende gedrag, komt met name intimidatie (21%) en machtsmisbruik (18%) het vaakst naar voren onder de huidige groep medewerkers (n=240). Medewerkers geven in het kader van intimidatie aan dat ze ervaringen hebben met verbaal geweld, waarbij er bijvoorbeeld geschreeuwd of gescholden werd na het maken van een fout. Als het gaat om machtsmisbruik geven medewerkers aan dat personen met een leidinggevende functie of medewerkers die hoog in de pikorde staan hun positie misbruiken.

Het verschilt per team welke vorm van grensoverschrijdend gedrag het meest voorkomt. Zo komt machtsmisbruik het vaakst voor bij Team Artistiek en Team Creatief. Intimidatie komt volgens respondenten het vaakst voor bij Team Zakelijk en Team Gijsbrecht. Het meeste grensoverschrijdende gedrag werd vertoond door collega's van andere afdelingen of een leidinggevende. Wat betreft de slachtoffers zijn het met name medewerkers met leidinggevende taken geweest die het grensoverschrijdend gedrag hebben ervaren. Dit ogenschijnlijke tegenstrijdige resultaat met de besproken hiërarchie is verklaarbaar vanuit het gegeven dat de pleger van het grensoverschrijdend gedrag in het merendeel van deze gevallen (een) directielid/leden of andere leidinggevende(n) betreft (de meeste van deze voorvallen hebben plaatsgevonden vóór 2023). Verder zijn er tussen mannen en vrouwen en tussen medewerkers met verschillende arbeidscontracten geen verschillen gevonden wat betreft ervaringen met grensoverschrijdend gedrag.

Uit de interviews en de toelichtingen die zijn gegeven in de vragenlijst door de huidige medewerkers komt naar voren dat de organisatie in een transitiefase zit en er een positieve verandering plaatsvindt binnen ITA op het gebied van sociale veiligheid. Huidige medewerkers stellen dat de huidige directie bezig is met het neerzetten van een cultuur gekenmerkt door openheid, transparantie en veiligheid. In het document 'Veilige Werkvloer'<sup>6</sup> staat het beleidskader van ITA omtrent sociale veiligheid. Hierin staat ook welke regelingen de afgelopen jaren zijn getroffen om de sociale veiligheid te verbeteren, waaronder het aanstellen van een externe vertrouwenspersoon en een intimiteitscoördinator.

#### Kernconclusies:

1. Ondanks dat de werksfeer over het algemeen als positief wordt ervaren en de band tussen medewerkers hecht is, voelt een deel van de huidige medewerkers zich onveilig. Ongeveer een derde van de huidige medewerkers heeft een ervaring met grensoverschrijdend gedrag. Ook in recente jaren (2022, 2023 en 2024), hebben medewerkers grensoverschrijdend gedrag meegemaakt. Deze ervaringen hebben voornamelijk betrekking op intimidatie en/of machtsmisbruik.
2. Met name bij de overige afdelingen van Team Artistiek in vergelijking tot het Ensemble is grensoverschrijdend gedrag voorgekomen. Ook binnen de afdeling

Theatertechniek heeft een aanzienlijke groep ervaringen met grensoverschrijdend gedrag.

3. De oud-medewerkers hebben naar verhouding meer ervaringen met grensoverschrijdend gedrag dan de huidige medewerkers.
4. Huidige medewerkers constateren dat de organisatie veiliger aanvoelt en erkennen dat de huidige directie een positieve verandering teweegbrengt op het gebied van sociale veiligheid.

### Verklarende factoren

Zowel door informatie uit de interviews als de informatie uit de toelichtingen die gegeven zijn in de open ruimte bij vragenlijst, zijn verklaringen te vinden voor het ervaren van een onveilige werksituatie en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag.

**Culturaspecten.** Een aanzienlijke groep medewerkers die deel heeft genomen aan dit onderzoek werkt al langer bij ITA. Zij geven aan dat de situatie nu wel anders (beter) is dan voorheen. Deze medewerkers spreken van een angstcultuur in het verleden, waarbij in hun beleving grensoverschrijdend gedrag in de doofpot gestopt werd en de plegers de hand boven het hoofd werd gehouden. De druk om te presteren was hoog en fouten maken werd niet getolereerd. Het streven naar perfectie ging soms ten koste van de veiligheid en het welzijn van de medewerkers.

**De prestatie-en werkdruk** zijn -ook nu nog- sterk aanwezig binnen ITA. De prestatie- en werkdruk hebben een negatieve invloed op het onderlinge contact, onder meer doordat er verbaal geweld plaatsvindt wanneer er bijvoorbeeld fouten worden gemaakt. Dit lijkt de laatste tijd minder geworden doordat er meer aandacht voor is ('incheckmomenten').

**Hiërarchische structuur.** De hiërarchische structuur binnen ITA, die vooral een (in)formeel karakter heeft en bestaat uit personen die een machtspositie bekleden, met name belangrijke (gast)regisseurs en acteurs. Dit zien respondenten als een belangrijke verklaring voor het ervaren van een onveilige werksituatie en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag. Medewerkers geven aan dat ze het idee hebben dat ze anders behandeld worden dan medewerkers die hoger op de hiërarchische ladder staan. Ook hebben medewerkers het gevoel dat hun collega's met aanzien een vrijbrief hebben om zich op een bepaalde manier te gedragen. De hiërarchie is ook op andere wijzen voelbaar binnen ITA, tussen de teams, maar ook binnen bepaalde afdelingen. De organisatie draait om het Ensemble, aldus respondenten. Hierdoor hebben andere afdelingen, zoals de medewerkers van Team Gijsbrecht, het gevoel dat ze als minder behandeld worden en er op hen neergekeken wordt. Binnen Team Artistiek, waar het Ensemble deel van uitmaakt, is de hiërarchie ook sterk aanwezig. Zo worden stagiaires niet aangekeken door bepaalde acteurs en hebben medewerkers het idee dat prominente acteurs en (gast)regisseurs een vrijbrief hebben om zich op een bepaalde manier te gedragen.

De gepercipieerde hiërarchie is de laatste tijd wel minder sterk aanwezig dan voorheen. De afstand tussen de directie en de medewerkers is weliswaar verkleind, maar nog steeds voelbaar, volgens respondenten.

#### Kernconclusies:

1. De cultuur binnen ITA kenmerkte zich door een angst- en doofpotcultuur en dit heeft sporen achtergelaten bij werknemers die al langer binnen de organisatie werkzaam zijn of de organisatie hebben verlaten.
2. De prestatie- en werkdruk en de hiërarchische structuur hebben een negatieve invloed op de cultuur.

### Melden van grensoverschrijdend gedrag

De meeste medewerkers die te maken hebben gehad met grensoverschrijdend gedrag hebben een melding gedaan (71%). Van de meldingen die zijn gedaan, zijn de meeste zijn terechtgekomen bij een leidinggevende (49%). Er zijn weinig meldingen gedaan bij een vertrouwenspersoon (9%). In ongeveer een kwart van de meldingen is er volgens de melders niets mee gedaan (24%). Over de afhandeling van de melding zijn er meer melders niet tevreden (41%) dan wel tevreden (12%). De overige 47% gaf aan enigszins tevreden te zijn over de afhandeling van de melding.

Ook in het afgelopen jaar (2024) zijn er meldingen van grensoverschrijdend gedrag gedaan bij personen met een leidinggevende functie (n=12). Een aantal van deze melders geeft aan dat er niets mee gedaan is (n=5). Navraag leert dat de directie op de hoogte is van drie meldingen in het afgelopen jaar.

#### Kernconclusies:

1. De meldingsbereid in gevallen van grensoverschrijdend gedrag is tamelijk groot. Er is niet in alle gevallen adequaat omgegaan met meldingen van grensoverschrijdend gedrag. Een relatief groot aantal melders is niet tevreden over de afhandeling van de melding.

### 4.3 Aanbevelingen

- **Zorg ervoor dat slachtoffers zich gezien en gehoord voelen.** Bij veel meldingen is er in het vervolg niets of te weinig mee gedaan. Dit verhoogt de kans dat medewerkers zich niet meer gaan/durven uitspreken. Zorg er daarom voor dat er adequaat gehandeld en gecommuniceerd wordt in geval er een melding wordt gedaan. Er zijn immers ook meldingen gedaan van grensoverschrijdend gedrag in 2024, die niet bekend zijn bij de directie. Dit vergt alertheid van bestuurders en toezichthouders en ontvankelijkheid voor



risico's en kwetsbaarheden. Dit betekent onder meer dat de keten van melding naar afhandeling aandacht behoeft.

- **Erken dat sprake is (geweest) van grensoverschrijdend gedrag en het leed dat dit heeft veroorzaakt.** Houd er rekening mee dat ervaren ongewenst gedrag flinke sporen kan nalaten. Besteed aandacht aan de mogelijkheid van nazorg.
- **Zorg voor een verbetering van de organisatiecultuur. Creëer een open cultuur wat betreft sociale veiligheid.** Moedig medewerkers aan om zich uit te spreken over hun zorgen en zorg voor een laagdrempelige plek om een melding van grensoverschrijdend gedrag te doen. Een open aanspreekcultuur door alle lagen van ITA is een noodzakelijke voorwaarde. Schenk hierbij aandacht aan de (in)formele machtsstructuren, zodat er voldoende *checks and balances* ontstaan.
- **Creëer een werkomgeving waarin de prestatie- en werkdruk bespreekbaar zijn.** Er is sprake van een omgeving die extra risico's met zich brengt. Juist omdat de kunst baanbrekend en grensverkennend/-verleggend kan zijn. Er bestaat het risico om over de eigen grenzen heen te gaan. Het is belangrijk om werknemers te betrekken in het gesprek en hun feedback te verzamelen om te begrijpen hoe deze cultuur verbeterd kan worden of hoe hier beter mee omgegaan kan worden.
- **Maak de nieuwe visie voor de sociale veiligheid van het bedrijf duidelijk.** Communiceer hierover. Het is daarbij belangrijk dat het verleden, en daarmee de gevoelens en ervaringen van de medewerkers, ook erkend worden. 'Waar komen we vandaan en waar willen we naar toe?'
- **Schenk aandacht aan tegenmacht.** Hiërarchische verhoudingen kunnen -ook- informeel van aard zijn. Er dient een grote mate van bewustzijn te zijn dat er sprake is van hiërarchische verhoudingen binnen alle lagen van ITA. Er wordt opgekeken tegen personen maar ook neergekeken op personen. Zorg voor voldoende corrigerend vermogen binnen alle lagen. Denk aan coaching, reflectie en (zelf)evaluaties, maar ook aan goed toezicht en een werkende, onafhankelijke, toegankelijke en kenbare formele klachtenprocedure. Schenk aandacht aan preventie door bijvoorbeeld externe audits.
- **Heb oog voor de kwetsbaarheden die met de kunst gepaard gaan.** Er is sprake van een grote mate van ambitie en gedrevenheid, waarbij het stellen van eigen grenzen en het bewaken van grenzen lastig kan zijn. Zorg dat er voldoende incheckmomenten zijn en zorg zo nodig voor psychologische begeleiding.

## EINDNOTEN

- i De gemiddeldes op de tevredenheid van de verschillende teams zijn vergeleken met een ANOVA. Dit algemene model was significant ( $F(5, 233) = 6,74; p < .001$ ). Een Boferonni post-hoc-analyse toonde dat zowel team Artistiek als team Gijsbrecht hoger scoren dan team Zakelijk. Verschillen: Artistiek en zakelijk, met een gemiddeld verschil van 1,02 ( $p < .001$ ); Gijsbrecht en zakelijk, met een gemiddeld verschil van 1,04 ( $p = .01$ ).
- ii Het verschil in gemiddelde tevredenheid voor het Ensemble ( $M = 8,03; SD = 1,31$ ) en de overige afdelingen ( $M = 6,97; SD = 1,50$ ) was significant ( $t(67) = 3,10; p = .03$ ).
- iii De gemiddeldes op de tevredenheid van de verschillende afdelingen van team Zakelijk zijn vergeleken met een ANOVA. Dit algemene model was niet significant ( $F(3, 63) = 1,40; p = .25$ ).
- iv Het verschil in gemiddelde tevredenheid voor de huidige medewerkers ( $M = 6,98; SD = 1,58$ ) en de oud-medewerkers ( $M = 6,38; SD = 1,66$ ) was significant ( $t(282) = 2,32; p = .02$ ).
- v Dit algemene model was niet significant ( $F(5, 268) = .64; p = .07$ ).
- vi Dit algemene model was niet significant ( $F(2, 279) = .63; p = .53$ ).
- vii Dit algemene model was significant ( $F(5, 268) = 6,45; p < .001$ ).
- viii Dit algemene model was niet significant ( $F(2, 271) = .21; p = .81$ ).
- ix Dit algemene model was niet significant ( $F(4, 268) = 2,21; p = .07$ ).
- x Dit algemene model was significant ( $F(2, 275) = 6,47; p < .01$ ).
- xi Dit algemene model was significant ( $F(4, 247) = 2,71; p = .03$ ).
- xii Dit algemene model was niet significant ( $F(2, 254) = 2,96; p = .05$ ).
- xiii Dit algemene model was significant ( $F(4, 226) = 3,11; P = .02$ ).
- xiv Dit algemene model was significant ( $F(4, 210) = 3,12; P = .02$ ).
- xv Dit algemene model was significant ( $F(2, 277) = 4,38; P = .01$ ).
- xvi De gemiddeldes op de sociale veiligheid van de verschillende teams zijn vergeleken met een ANOVA. Dit algemene model was niet significant ( $F(4, 229) = 2,16; p = .07$ ).
- xvii Het verschil in de gemiddelde sociale veiligheid tussen het Ensemble ( $M = 7,22; SD = 1,75$ ) en de overige afdelingen ( $M = 6,59; SD = 1,62$ ) was niet significant ( $t(67) = 1,53; p = .13$ ).
- xviii De gemiddeldes op de sociale veiligheid van de verschillende afdelingen van team Zakelijk zijn vergeleken met een ANOVA. Dit algemene model was niet significant ( $F(3, 63) = 2,15; p = .10$ ).
- xix Het verschil in gemiddelde tevredenheid voor de huidige medewerkers ( $M = 7,01; SD = 1,80$ ) en de oud-medewerkers ( $M = 6,11; SD = 1,93$ ) was significant ( $t(281) = 3,02; p = .01$ ).
- xx Dit algemene model was significant ( $F(4, 228) = 4,29; p < .01$ ).
- xxi Dit algemene model was niet significant ( $F(2, 279) = 1,13; p = .33$ ).
- xxii Dit algemene model was significant ( $F(5, 265) = 3,32; P = .02$ ).
- xxiii Dit algemene model was niet significant ( $F(2, 268) = 1,49; p = .23$ ).
- xxiv Dit algemene model was niet significant ( $F(4, 224) = .63; p = .64$ ).
- xxv Dit algemene model was significant ( $F(2, 275) = 7,23; p < .001$ ).
- xxvi Dit algemene model was niet significant ( $F(4, 204) = .64; p = .63$ ).
- xxvii Dit algemene model was significant ( $F(2, 249) = 9,62; p < .001$ ).
- xxviii Er is geen significant verschil gevonden tussen de teams en het ervaren van grensoverschrijdend gedrag,  $\chi^2(5) = 4,93, p = .42, V = .14$ .
- xxix Er is geen significant verschil gevonden tussen de afdelingen van team Artistiek en het ervaren van grensoverschrijdend gedrag,  $\chi^2(1) = 3,36, p = .07, V = .22$ .
- xxx De medewerkers van de afdeling Theatertechniek hebben meer grensoverschrijdend gedrag ervaren dan de medewerkers van Gebouw & facilitair/receptie,  $\chi^2(3) = 8,49, p = .04, V = .36$ .
- xxxi De oud-medewerkers hebben meer grensoverschrijdend gedrag ervaren dan de huidige medewerkers,  $\chi^2(2) = 6,69, p = .04, V = .15$ .
- xxxii Er is geen significant verschil gevonden tussen de teams en de getuigenissen van grensoverschrijdend gedrag,  $\chi^2(5) = 2,45, p = .78, V = .10$ .

- xxxiii Er is geen significant verschil gevonden tussen de afdelingen van team Artistiek en de getuigenissen van grensoverschrijdend gedrag,  $\chi^2 (1) = .33$ ,  $p = .57$ ,  $V=.07$ .
- xxxiv De medewerkers van de afdeling Theatertechniek zijn meer bekend met voorvallen van grensoverschrijdend gedrag dan de medewerkers van Gebouw & facilitair/receptie,  $\chi^2 (3) = 8,17$ ,  $p = .04$ ,  $V=.35$ .
- xxxv Er is geen significant verschil gevonden tussen de huidige medewerkers en de oud-medewerkers en de getuigenissen van grensoverschrijdend gedrag,  $\chi^2 (2) = 1.98$ ,  $p = .37$ ,  $V=.08$ .
- xxxvi Er is geen significant verschil gevonden tussen mannen en vrouwen en de ervaringen met grensoverschrijdend gedrag,  $\chi^2 (3) = 3,30$ ,  $p = .35$ ,  $V=.12$ .
- xxxvii Er is geen significant verschil gevonden tussen verschillende arbeidscontracten en de ervaringen met grensoverschrijdend gedrag,  $\chi^2 (4) = 5,18$ ,  $p = .27$ ,  $V=.15$ .
- xxxviii De leidinggevende hebben meer grensoverschrijdend gedrag ervaren dan de niet-leidinggevende medewerkers,  $\chi^2 (1) = 12,46$ ,  $p < .001$ ,  $V=.23$ .

Internationaal Theater Amsterdam (ITA) is een van de meest prominente en invloedrijke instellingen binnen de Nederlandse theaterwereld. Het theater staat bekend om zijn hoge artistieke kwaliteit, innovatieve producties en internationaal georiënteerde programmering. Door de samenwerkingen met gerenommeerde regisseurs, acteurs en gezelschappen uit binnen- en buitenland, speelt ITA een leidende rol in de ontwikkeling en promotie van de podiumkunsten in Nederland en daarbuiten.

Naar aanleiding van eerder onderzoek naar ongewenst gedrag zijn er bij de directie zorgen ontstaan over de cultuur binnen ITA. Aan Verinorm is gevraagd om een cultuuronderzoek uit te voeren onder alle ITA-medewerkers en een groep oud-medewerkers.

In het onderzoek is onder meer gekeken naar de algehele werksfeer binnen ITA als geheel, als ook binnen de diverse teams en afdelingen. Verder is de sociale veiligheid onderzocht en in hoeverre grensoverschrijdend gedrag voorkomt.

Voor het onderzoek is een vragenlijst uitgezet en zijn interviews gehouden met zowel huidige als oud-medewerkers. De resultaten daarvan en de daarop aansluitende aanbevelingen bieden de directie de mogelijkheid om een gezondere en veiligere werkomgeving te bieden aan de medewerkers van ITA.