

Social capital and project effectiveness in event industry

An exploratory scientific contribution to research in the event industry

J. Penninx
S4491432

Nijmegen School of Management
Business Administration
Organisational Design and Development

March 9, 2020

Supervisor: dr. M. Moorkamp

2nd examiner: dr. ir. L.J. Lekkerkerk

Radboud Universiteit



Table of contents

1. Introduction	3
2. Theoretical framework	6
2.1. Effectiveness in project-based organizations	6
2.2. Social capital: Relational- and structural embeddedness	9
2.2.1. Structural embeddedness	10
2.2.2. Relational embeddedness	10
2.2.3. Cognitive embeddedness	11
3. Research method	13
3.1. Research design	13
3.2. Case selection	13
3.3. Data collection	14
3.4. Operationalization	15
3.5. Data analysis	15
3.6. Validity and reliability	16
3.7. Research ethics	16
4. Results	18
4.1. The effect of structural embeddedness on effectiveness of events	18
4.2. The effect of relational embeddedness on effectiveness of events	24
4.3. The effect of shared goal on effectiveness of events	30
4.4. The effect of brand awareness on satisfaction	33
4.5. A new conceptual model	35
5. Conclusion	40
6. Discussion	41
6.1. Theoretical implications	41
6.2. Managerial implications	43
6.3. Limitations and recommendations for future research	43
References	45
Appendix 1: Roles of interviewees	48
Appendix 2: Operationalization	48
Appendix 3: Interview guideline and questions	49
Appendix 4: Open coding	52
Appendix 5: Axial codes	94

1. Introduction

The event industry has been a growing industry for the last few decades (Arcodia & Whitford, 2007). A lot of organisations in the event industry are project-based organisations and each event, which can be a sports-, music-, game-, festival- or another event, is a project on its own (Arcodia & Whitford, 2007; Cserhádi & Szabó, 2014). Project-based organizations have been an upcoming topic in business management in the last few decades (Hobday, 2000; Lindkvist, 2004; Sydow, Lindkvist & DeFillippi, 2004). The project-based organization is an organizational form where a temporary system is created for the performance of a project task (Sydow et al., 2004). Since the demand for more complex customized products and services has been increasing, the project-based organizations are becoming more popular in today's dynamic world, since the project-based organization can better respond to these individual, complex demands (Hobday, 2000; Turner, Huemann & Keegan, 2008). Compared to more traditional organisational structures, project-based organizations can easier respond to the right expertise, intellectual resources and skills that are needed to reach the goals for a complex project (Hobday, 2000; Sydow et al., 2004). In other words, a project can be more successful by assigning the right people with the necessary skills, knowledge and competences to that specific project. For this reason, each event will also need a project team and stakeholders with the right knowledge and competences to make that specific event successful (Getz & Andersson, 2010). Social structures and social relations could be important to accomplish this.

However, despite the growth of the number of events, not much research about project-based organizations in the event industry has been published in business management literature yet. For example, the concept of effectiveness in project-based organizations (Cserhádi & Szabó, 2014; Müller & Turner, 2007) has become more relevant in project-based organisations (Atkinson, 1999; Hobday, 2000 & Modig, 2007), but has not yet been researched in event industry. Effectiveness in project-based organizations can be defined as “meeting the project's primary objectives and extra specified objectives, regarding the context of the project” (Cserhádi & Szabó, 2014; Müller & Turner, 2007). The little research in business management literature about the event industry is mostly about how events must be managed to become successful, like a practical guide (Shone & Parry, 2004). Getz and Page (2005, p.629) wrote in their review about the book by Shone and Parry (2004) that “as a text, the book does contain many useful checklists and forms, making it suitable for students and practitioners, but it lacks in theory, research and advanced methods of analysis”. This shows that these practical guides offer ‘the right way’ for management to organize a successful event, but these are usually highly generalized and the scientific background is minimal or might even be non-existent and for these reasons these are not contributing much to the theory of effectiveness of project's in the event industry. The lack of theoretical background might seem not important for practitioners, but every event is different and has its own project primary aims that should be accomplished (Cserhádi & Szabó, 2014) and for that reason it can be dangerous to blindly copy these guides.

That effectiveness has not been researched in project-based organizations in the event industry shows that there is a gap in the literature about effectiveness in project-based organizations in the context of the event industry. Nevertheless, the number of events has been increasing since 1980 (Arcodia & Whitford, 2007), and the non-scientific “Festival Monitor” from the Dutch organisation “Respons” reported that the number of festivals (music, theatre and art) in the Netherlands increased with more than 25% in the period from 2014 till 2018 (Respons, 2019). Since this industry is growing pretty fast, it seems relevant to get more insight into the topic of effectiveness of project-based organizations in the event industry to fill out the gap in management business literature and to help project management in practice to better understand the topic.

One factor that has so far been researched in relationship with organizational effectiveness is social capital. Social capital can be defined as “the durable, interconnected human relationships of a person or an organization that can be used for political or economic purposes” (Cooke, 2007; Moran, 2005). The topic of social capital theory might be extremely important in network- and project organizations as well, especially in event industry since these types of organizations rely on knowledge and other resources of partner- and external organizations (Sydow et al., 2004). For example, Getz and Andersson (2010) point out that festivals, a part of the event industry, have a great number of stakeholders and they found that the role of committed stakeholders, who give access to the right resources, are a prerequisite of organizing a successful festival. Durable, interconnected human relationships of the project team that organizes a festival are then very important to cooperate with the right stakeholders that can offer the right resources, which might suggest that social capital is of great importance for music and cultural events. Another example of why social capital might be important in project organizations within the event industry is that Modig (2007) found that the organization of a sailing event highly relied on resources that were accessed by the professional contacts of the employees within the organization, which suggests the importance of social capital for sport events as well. However, these two examples (Getz & Andersson, 2010; Modig, 2007) are only indications that suggest the importance of social capital for project organizations in the event industry, but there has not been any research about social capital in project organizations in the event industry yet.

In social capital theory, Moran (2005) distinguishes structural embeddedness and relational embeddedness. Structural embeddedness is about the density of the network and its structural characteristics, while relational embeddedness is more about the quality of the relationships. Social capital has been researched in relationship to organizational effectiveness. Lins, Servaes and Tamayo (2017) have researched the effect of social capital on organizational performance in periods of low-trust. Lins et al. (2017) found that organizations which invest in good social capital outperform organizations that do not invest in social capital during periods when the importance of trust increases unexpectedly. Another example is the research of Jiang and Liu (2015) that looks into the mediating role of social capital in the relationship of high performance work systems on organizational effectiveness. Jiang and Lu (2015) found that social capital does in some ways have a mediating effect on the influence of high

performance work systems on organizational effectiveness. One more example is the research of Leana and Pil (2006), who research the effects of internal and external social capital on firm performance in urban public schools. Leana and Pil (2006) found that both internal and external social capital have a positive relationship with firm performance in the setting of urban public schools. However, the existing research about the relationship of social capital and effectiveness has only been extended little to the topic of project-based organizations, and not at all to project-based organizations in the event industry.

So far, it can be concluded that no research has been done yet about the effects of social capital effectiveness of project-based organizations in the event industry. The research of Getz and Andersson (2010) and Modig (2007) show that social capital might be of great interest for the effectiveness of project-based organizations in different parts of the event industry, and with the increasing number of events (Arcodia & Whitford, 2007), it is an interesting gap in business literature that deserves attention. Therefore, this master thesis aims to research the influence of social capital, as defined by Moran (2005), on effectiveness in project-based organizations within the event industry. Since the amount of research that has already been conducted in this context is limited, this research has an explorative goal.

The central research question of this research will therefore be:

“How does social capital influence the effectiveness of events in temporary project organizations in the event industry?”

To answer this question sufficiently the following sub-questions will be researched:

- “How does relational embeddedness influence the effectiveness of events in temporary project organizations in the event industry?”
- “How does structural embeddedness influence the effectiveness of events in temporary project organizations in the event industry?”

This paper will continue with a more elaborated explanation of the more general concept of social capital and the more specific concepts of relational- and structural embeddedness and will elaborate on the definition of effectiveness of project-based organizations within the event industry in the next section. This will then be followed by an argumentation for the research method and an explanation of the used sample and how the research will be conducted. Subsequently, the results of the research will be shown and conclusions will be drawn according to these results. In the end, a summary of all the important findings will be presented and shortcomings of this research and implications for future research will be discussed

2. Theoretical framework

The theoretical framework will elaborate on the effectiveness of project-based organizations, and a practical- and theoretical definition of this concept will be given based on previous literature. Furthermore, the concepts of social capital, relational embeddedness and structural embeddedness will be explained by discussing previous research on these concepts. Furthermore, definitions of these concepts, that will be used for this research, will be provided as well.

2.1. Effectiveness in project-based organizations

Effectiveness in the project-based organization has become more relevant due to the increase of interest in the project-based organization (Hobday, 2000; Lindkvist, 2004; Sydow et al., 2004). After all, every organization wants to perform their core activity at their best and the project-based organizations are not an exception.

In the project-based organization not only the effectiveness of the overall organization is important, but a focus on the effectiveness of individual projects is important as well. After all, if all the projects of an organization are successful, the complete organization is successful as well. One older view on how project effectiveness can be measured is the concept of “the iron triangle” (Atkinson, 1999). “The iron triangle” consists of three attributes which can measure project effectiveness, namely cost, time and quality. In other words, project effectiveness is measured by looking whether the project was delivered on time, within budget and with the expected quality. The concept of “the iron triangle” has been used for over 50 years and sometimes the three attributes are still used as a measurement in more recent research about project effectiveness (Atkinson, 1999), for example by Cserhádi and Szabó (2014) and Chan & Chan (2004)

More recently, Chan and Chan (2004) added soft measures to, the already mentioned, hard measures of “the iron triangle” (Atkinson, 1999). An example of a soft measure is project participants’ satisfaction and these soft measures are only observable by observation and deep and open conversations with the participants and even then, socially desirable answers might bias the answers. Chan & Chan (2004) advocate that a combination of both hard and soft measures needs to be considered for measuring project effectiveness.

Other research on how project effectiveness can be measured found that the right way of measuring project effectiveness is dependent on the context of each individual project (Müller & Turner, 2007, p.298). The research on this other view about the effectiveness of projects argues that for each project, so called, “success criteria” should be chosen dependent on for example the industry, project size, complexity, company size etc. (Müller & Turner, 2007). The success criteria are therefore context specific, and when the success criteria for a project are met, the project can be seen as successful, which means that the effectiveness of a project is also context specific. The research of Cserhádi and Szabó (2014) agrees with the idea of Müller and Turner (2007) that success criteria seem to be an important measure for project effectiveness. Cserhádi and Szabó (2014, p.618) distinguished four attributes that

can be divided into different success criteria to measure project effectiveness, namely (1) meeting a project's primary aims, (2) meeting project's specified aims, (3) satisfaction of contractors and sponsors and (4) satisfaction of local and national stakeholders. In total, a number of sixteen success criteria were used for measuring project effectiveness for a big sport event (Cserhádi & Szabó, 2014, p.618). Success criteria for meeting a project's primary aims are the more general success criteria, for example delivery on budget, project team's satisfaction and owner's satisfaction. The success criteria of the three other attributes are far more context specific and are therefore dependent on the size of the project, the type of project (in event industry for example sport, festival or business) and many other factors. So, by these means, the research of Cserhádi and Szabó (2014) confirms that the success criteria to measure project effectiveness are context specific in the case of sports events.

Thus, the context of a project needs to be taken into account to choose the right success criteria for measuring project effectiveness and using only the old idea of the 'iron triangle' cannot measure project effectiveness anymore in this dynamic era (Atkinson, 1999; Cserhádi & Szabó, 2014; Müller & Turner, 2007). Also, the research discussed earlier (Cserhádi & Szabó, 2014; Müller & Turner, 2007) makes use of the combination of both hard and soft measures too, and the argument of Chan and Chan (2004) that the combination of hard and soft measures seems to be necessary for a good measure of project effectiveness holds stand. Industry, project size and complexity are only a few examples that shape the context of a project and can influence the choice for the right success criteria and therefore the definition of project effectiveness might be slightly different for every specific project (Müller & Turner, 2007). For these reasons project effectiveness can be defined as "meeting the project's primary objectives and extra specified objectives, regarding the context of the project" (Atkinson, 1999; Cserhádi & Szabó, 2014; Müller & Turner, 2007).

Besides the research of Cserhádi and Szabó (2014) which researches effectiveness by looking at success criteria and success factors in major international sport events, there is only little research to be found about effectiveness in event industry. However, the research of Cserhádi and Szabó (2014) does comply with other existing research about project effectiveness in other industries, concluding that a mix of soft and hard measures is necessary and that a set of project's primary aims (which are more general) and, by the project team selected, project's specified aims (which are context dependent) for every individual project is a good way to measure project effectiveness.

For these reasons, to answer the research question, both hard measures and soft measures for project effectiveness will be used since several previous researches agree this is the best way to measure project effectiveness (Chan & Chan, 2014; Cserhádi & Szabó, 2014; Müller & Turner, 2007). Since time and scope are limited for this master thesis, a well-considered choice has to be made by which variables project effectiveness will be measured and a chosen set of soft and hard measures for this research will be justified.

Two hard measures that have successfully been used by research to measure project effectiveness for more than 20 years are (1) delivery on budget and (2) delivery on time (Atkinson, 1999; Chan & Chan, 2014; Cserhádi & Szabó, 2014; Müller & Turner, 2007).

Delivery on time means that a project needs to be delivered within the time that was planned for it (Atkinson, 1999). For a project in the event industry delivery on time is extra important, because a certain date and time are chosen for the event to take place and all necessities for that event need to be delivered exactly at that date and time. Therefore, delivery on time is an important context dependent, hard measure for this research.

Delivery on budget means that a project needs to be delivered within the budget that is available for that specific project and with this budget several requirements must be met (Atkinson, 1999). For a project in the event industry delivery on budget is important as well for the continued existence of the project organization and the event itself if it is organised regularly. Therefore, delivery on budget is an important hard measure for this research.

A soft measure that has successfully been used in many research on project effectiveness is “satisfaction” (Chan & Chan, 2014; Cserhádi & Szabó, 2014; Müller & Turner, 2007). Satisfaction is a very broad term and most research make satisfaction more specific by differentiating between 1) project team’s satisfaction, 2) project owner’s satisfaction, 3) customer’s or end-user’s satisfaction and 4) other stakeholder’s satisfaction (Chan & Chan, 2014; Cserhádi & Szabó, 2014; Müller & Turner, 2007). However, customer’s or end-user’s satisfaction is often used for construction projects, where the results of the project have a great impact for the end-users or customers who live or work in the building (Chan & Chan, 2014) while for festivals the results of the project do only have a small impact because it is often for only one or a few days (Cserhádi & Szabó, 2014; Müller & Turner, 2007).

For that reason, only project team’s satisfaction, project owner’s satisfaction and other stakeholder’s satisfaction will be taken into account. Nevertheless, the definition of satisfaction is very subjective and can be different for every person (Liu & Walker, 1998). Liu and Walker (1998) argue that there is not some kind of set of variables that lead to satisfaction and they argue that it is important to leave the definition of satisfaction up to the individual, because each person gets satisfied by the presence or absence of certain variables. Since, satisfaction of the project team, project owner and other stakeholders have been the most significant and therefore very important soft measures in previous research in event industry (Cserhádi & Szabó, 2014) and other industries (Chan & Chan, 2014; Müller & Turner, 2007) these dimensions of satisfaction might therefore be important soft measures to measure project effectiveness for this research as well.

Now that theory about project effectiveness, in general and in event industry, have been discussed and it is made clear why delivery on time, delivery on budget and satisfaction are important for measuring project effectiveness in event industry, the concepts social capital, relational embeddedness and structural embeddedness and its relation with project effectiveness will be further explained in the next section.

2.2. Social capital: Relational- and structural embeddedness

Granovetter (1985) argues that for too long people have had the idea that all decisions of humans are made completely rationally. For example, a large group of sociologists, political scientists and historians argued that economical actions took place in a separated, different atmosphere within modern society and that economical decisions were made only rationally without the influence of other factors (Granovetter, 1985). In sociology, Granovetter (1977; 1985) developed the concept of embeddedness by arguing that (economic) behaviour is constrained with ongoing social relations that people have with each other. Granovetter (1985) hereby offers an alternative for conceptions of human action that either think that social influences on human action are non-existent and that every decision is made completely rational, or that decisions depend completely on social influences and that humans cannot be rational at all when making decisions. With his contribution to research about embeddedness in sociology, economics, business literature and more specifically organisational design and network theory, Granovetter can be seen as the founder of the concept of embeddedness in its many forms as it exists nowadays. Many researchers worked on further explanation of the concept of embeddedness and nowadays in business literature the concept of embeddedness is often used in combination with the theoretical concept of social capital theory.

Social capital is, as said in the introduction, an important asset for organizations that entails the social relationships and the structural patterns of these relationships of an organization or an employee within that organization (Moran, 2005). These social relationships and the structural patterns of these relationships are very important resources for organizations (Moore et al., 2018). However, social capital is a very broad topic that has not yet reached consensus about its meaning and general function in business management literature (Adler & Kwon, 2002).

One of the researchers that looked further into the social capital theory is Moran (2005). According to Moran (2005) social capital consists of both structural embeddedness and relational embeddedness of a person's- or organizations network. The structural embeddedness is about the density of the network and its structural characteristics, while the relational embeddedness is more about the quality of the relationships. Moran (2005) argues that the relational embeddedness is the part of social capital that has got less attention in academic research. Relational embeddedness is however a very important part of social capital that can't be ignored, since a strong relationship within a person's or organization's network can actually realize the use of the potential resources within that network (Moran, 2005). The research of Moran (2005) focuses on the effect of both relational embeddedness and structural embeddedness on both managerial sales performance and managerial innovation performance. The findings suggest that both relational- and structural embeddedness have a significant influence.

Another view on social capital, is the research presented by Inkpen and Tsang (2005) which distinguishes three different dimensions of social capital, namely structural, relational and cognitive embeddedness. This view on social capital and its dimensions seems to be a widely supported view

since, the research of Andrews (2010), Mahajan and Benson (2013) and Jiang and Lu (2015) distinguish the same three dimensions of social capital.

2.2.1. Structural embeddedness

The first dimension is structural embeddedness. Structural embeddedness is described as “providing a basic framework for developing interpersonal relations between employees within an organization” (Mahajan & Benson, 2013: p. 725). When looking further into the dimension of structural embeddedness, research found that structural embeddedness looks at the network ties, network configuration, appropriable organization and network stability (Inkpen & Tsang, 2005; Jiang & Lu, 2015; Mahajan & Benson, 2013). The network ties show the existence and absence of connections of an actor with other actors in the network (Inkpen & Tsang, 2005; Mahajan & Benson, 2013). In other words, the network ties show who is connected to who within a network. The network configuration determines the pattern of linkages among the network members and is often expressed in terms of hierarchy, density and connectivity (Inkpen & Tsang, 2005; Jiang & Lu, 2015; Mahajan & Benson, 2013). For example, hierarchy within a project group might cause that certain connections exist and some not, the density might show that some ties are stronger than others and the connectivity shows whether it is easy to establish new connections or not (Inkpen & Tsang, 2005; Mahajan & Benson, 2013). Appropriable organization means that the existing ties and networking configuration can also be used in different settings within a different context, although the network was created for one purpose (Jiang & Lu, 2015; Mahajan & Benson, 2013). Network stability is another variable that says something about structural embeddedness according to Inkpen and Tsang (2005). Network stability is high, when the network is still stable when one actor, or a few actors in the network disappear, because some actors might be important for their contribution of knowledge or connections (Inkpen & Tsang, 2005)

So, network ties, network configuration, appropriable organization and network stability give insight into the structural embeddedness of a network (Inkpen & Tsang, 2005; Jiang & Lu, 2015; Mahajan & Benson, 2013). Also, structural embeddedness is constituted by the configurations of linkages between people and units (Andrews, 2010). Therefore, structural embeddedness will for this research be defined as “the network ties, the network stability, the network configurations and the appropriable organization that establish a connection between people and units”.

2.2.2. Relational embeddedness

The second dimension is relational embeddedness. Relational embeddedness is about the depth and the quality of the relations between the actors in the network, (Inkpen & Tsang, 2005; Jiang & Lu, 2015; Mahajan & Benson, 2013) and about the underlying interaction that guides exchanges of members of the organization (Andrews, 2010). When looking further into relational embeddedness, research found that relational embeddedness is about interpersonal trust, norms and obligations and level of identification (Inkpen & Tsang, 2005; Jiang & Lu, 2015; Mahajan & Benson, 2013). Interpersonal trust

indicates the willingness to be vulnerable by actions taken by other actors in the network, (Mahajan & Benson, 2013) which is necessary because other actors might constantly test the integrity of the other person in the relationship to some extent (Inkpen & Tsang, 2005). This vulnerability might include sharing information and connections that might be confidential. Especially in intercorporate projects, where different parties have to work together, interpersonal trust of the actors within the network will be important, since the actors probably don't know each other but need to rely on each other to build the best outcome (Jiang & Lu, 2015). Strong interpersonal trust does not arise from calculated gains and losses between parties that are fixed in a contract, but it arises from internalized beliefs and moral actions that approve integrity (Mahajan & Benson, 2013). Norms and obligations are interesting to look at in the project organization, since actors of different organizations with different norms and obligations might come together in a network. Norms and obligations can be constituted in policies of organizations, but they can also be embedded into a network by respect and internalized beliefs of the actors in the network (Inkpen & Tsang, 2005; Mahajan & Benson, 2013). When norms and obligations are embedded in the network it means that the quality and the depth of the network are better. Level of identification means that the relational embeddedness is stronger when the actors within the network have a high level of identification with the other actors in the network and with the network itself, which means that the identity of the actors is (partly) defined by the network (Mahajan & Benson, 2013).

So, interpersonal trust, norms and obligations, and the level of identification with the network give insight into the relational embeddedness which entails the depth and quality of the connections of the actors in a network (Inkpen & Tsang, 2005; Jiang & Lu, 2015; Mahajan & Benson, 2013). Therefore, relational embeddedness will for this research be defined as “the existence of interpersonal trust, norms and obligations and the level of identification of the actors in the network with the network itself that display the depth and quality of the connections of the actors in the network”.

2.2.3. Cognitive embeddedness

The third dimension is cognitive embeddedness. In contrast to structural and relational embeddedness, where research mostly seem to agree about their definitions, (Andrews, 2010; Inkpen & Tsang, 2005; Jiang & Lu, 2015; Mahajan & Benson, 2013) the opinion of different studies about the definition of cognitive embeddedness varies. Inkpen and Tsang (2005) argue that cognitive embeddedness is about the existence of a shared culture and shared goals within the network. Shared culture entails the norms and behaviour of actors within the network, which corresponds substantively with the norms and obligations discussed in the section about relational embeddedness. The shared goals are about setting or negotiating a certain objective, since it is important that every actor works towards the same goal (Inkpen & Tsang, 2005). However, Jiang and Lu (2015: p.130) refer to cognitive embeddedness as “those resources providing shared representations, interpretations and systems of meaning among parties”. Jiang and Lu (2015) do not really explain what these resources, that provide shared representations, interpretations and systems of meaning among parties, are or how this can be achieved.

Mahajan and Benson (2013) believe that cognitive embeddedness is about creating cognitive comfort, which is high when there is shared context or overlap of ideas between the actors in the network. Overlap of ideas and shared context can be developed by creating a shared language within the network and by storytelling.

Due to the fact that there seems to be no consensus about cognitive embeddedness in theory, due to certain overlap between cognitive- and relational embeddedness, and due to time and scope limitations of this research, the focus of this research will be on structural- and relational embeddedness since there is consensus about these dimensions of social capital and since all research takes these dimensions into account where, in contrast, cognitive embeddedness is left out sometimes (Moran, 2005). However, for project-organizations, which are often inter-organizational networks, shared goals might be a very important variable since a clear, shared goal might be extra important for reaching project effectiveness (Inkpen & Tsang, 2005). For this reason shared goals will be taken into account next to structural- and relational embeddedness, but it will be taken into account as a separate variable and not as cognitive embeddedness, since shared goals cannot represent cognitive embeddedness as a whole.

Now that both the concepts of project effectiveness and social capital are made more explicit, the right research method will be chosen and argued to conduct the research. Due to the explorative character of this research, sensitizing concepts have an important role. Since only little information is known about project effectiveness and social capital within the context of event industry, sensitizing concepts are an important starting point to gain better insight in these concepts and there relations (Bowen, 2006). Table 1 shows the sensitizing concepts that will be used for conducting this explorative research.

Sensitizing concept	Dimension
Social capital	Structural embeddedness
	Relational embeddedness
	Shared goals
Project effectiveness	Delivery on time
	Delivery on costs
	Satisfaction

Table 1: Sensitizing concepts

3. Research method

In this section, the research method will be further explained, starting with an elaboration on the research design, followed up by an overview of the chosen data-collection method and the operationalization of the theories used. Then, there will be an explanation of the chosen data-analysis method and at the end of this section the validity, reliability and research ethics of the research will be discussed.

3.1. Research design

This explorative research will be conducted by using a qualitative research method, because this will provide deeper insights and a better understanding of how social capital influences the effectiveness of projects within the event industry (Boeije, 2005; Swanborn, 2013). Also, this research will look at relationships between people, interpersonal trust and exchanges between people to gain better insight in the quality of the network of the project team. These social processes can better be researched by using a qualitative research method, since qualitative research provides more insight into deeper social interactions, social relations and social processes (Swanborn, 2013, p.49). Furthermore, this research is interested in the view of the different stakeholders, which might show contradictions and/or similarities between the different participants and in the explanations why certain social processes are as they are and not so much in averages and numbers, which also makes a qualitative method the best choice to conduct this research (Swanborn, 2013, p.47).

The qualitative method that has been chosen to conduct this research is a case-study. A case-study makes it possible to gain deeper and more detailed insight into a complex problem within a specific context (Herschberg, Benschop & Van den Brink, 2018). More specifically, a single-case study is chosen, since a single case-study is a very common used- and adequate method for a research with an exploratory orientation. A case-study gives insight in the multiple realities of the participants, which might result in different or even contrary views of how the participants interpret certain situations about social capital and effectiveness in event industry (Swanborn, 2013, p.47). First insights about social capital and project effectiveness in the event industry, gathered by a single-case study, can then be used for further thorough research.

3.2. Case selection

The case that is selected is the event “Into the Future”, which has been organised for the first time from February 6th till February 9th 2020 in Nijmegen. The organisation of the event has been executed by an experienced event organization called “De Schoenfabriek” commissioned by the municipality Nijmegen. “Into the Future” was a 4 day lasting, non-profit event with 42 activities held at different places through the city of Nijmegen, with the goal to create awareness among young people with the age of 18 to 25 that freedom is not something self-evident. The case “Into the Future” is chosen by

theoretical sampling (Vennix, 2011) and by looking at substantive criteria and pragmatic grounds (Swanborn, 2013). The substantive criterium is that the event should neither be too big because the research will then fail to give a representative overview of the network and nor be too small because in that case a network might not be used. The pragmatical grounds was that there is no budget for the execution of the research, that the project-organization executing the event is within the area of Nijmegen or at least should be easily accessible by using public transport and that an organization has the willingness to contribute to the research. “De Schoenfabriek” and “Into the Future” meet both this substantive criterium and the pragmatic grounds for this research, and therefore “Into the Future” is a very appropriate case to get better insight on how social capital influences the effectiveness of projects within the event industry.

3.3. Data collection

The data will be collected by interviewing twelve stakeholders that contributed to the organization of “Into the Future”. The two project leaders of “De Schoenfabriek”, an involved employee that works for the project owner and nine freelancers and employees of other organization that helped organizing “Into to Future”, will be interviewed. In total, four of the interviewees contributed to the whole event, one interviewee works for the project owner and the other seven interviewees contributed to one or a few activities of “Into the Future”. With this set of interviewees, the vision and experience of different nodes in the network will be considered. However, for this research the people who have worked in catering, people who had another small role in the facilitation and the visitors are not seen as part of the project team or stakeholders and there is chosen to limit the scope to all people who have helped organizing the event. This choice has been made for pragmatical reasons regarding the feasibility of the research within the given time and also because it is expected that the people who have helped in the organization have a bigger role in social capital. Appendix 1 gives an overview of the different interviewees and their role within the project-organization.

The interviews will be semi-structured interviews. Semi-structured interviews provide the opportunity to document the perspective of the participant on the topic, the opportunity to engage interviewer and interviewee to identify and analyse undiscussed problems, the opportunity to change direction of the conversation and as well to deepen out a specific topic or answer and semi-structured interviews provide the opportunity to discover and reveal unobserved feelings and emotions regarding to the topic (Simons, 2009). Semi-structured interviews also give the opportunity to get more detailed, richer and varied information, because respondents can formulate their answers in their own words while the interviewer can still steer the topic of conversation (Bleijenbergh, 2015).

There also was one document that gave insight into which stakeholders participated in “Into the Future”, but this document was only used for general first insights and getting an overview of the project organization. This document will not be analysed.

3.4. Operationalization

This section will discuss the operationalization of social capital and project effectiveness. The operationalization of social capital and project effectiveness is shown in Appendix 2. Sensitizing concepts were used as a starting point for this operationalization since the concepts social capital and project effectiveness have not yet been researched in the context of event industry and since there is only a small amount of research about the event industry at all (Bowen, 2006). However, in the operationalization, the sensitizing concepts are divided into different dimensions and indicators that were important in earlier research about social capital and project effectiveness in other contexts than event industry. The concepts of social capital and project effectiveness, their dimensions and the indicators that belong to those dimensions are all shown in Appendix 2. The open-ended semi-structured interview guide (Appendix 3) includes a guideline for the interviewer, some introductory, general questions and the questions that were carefully compiled based on the sensitizing concepts and the dimensions of these sensitizing concepts to get more insight in how social capital influences the effectiveness of projects within the event industry. The interview includes separate questions about the sensitizing concepts and the dimensions of these sensitizing concepts, but it also includes questions that try to explain possible relations between the sensitizing concepts. The research questions are in the Dutch language, since Dutch is the native language of all interviewees.

3.5. Data analysis

The interviews will first be transcribed and then the transcripts will be manually coded by the researcher, giving the researcher better insight and a complete overview of the gathered data (Bleijenbergh, 2015, p. 103). Since it is an inductive, explorative research the three phases of inductive coding will be used starting with open coding, followed by axial coding and ending with selective coding (Boeije, 2005). During the phase of open coding, concrete terms that express the most important content of the transcripts will be labelled (Bleijenbergh, 2015, p.104-105). According to Bowen, (2006, p.20) “sensitizing concepts give the researcher a sense of how observed instances of a phenomenon might fit within conceptual categories”. The labelled terms that are a product of the open coding are chosen with the sensitizing concepts in mind and these labelled terms will give an overview of the concepts that the interviewees use to explain social capital and project effectiveness. During the phase of axial coding, related open codes will be combined to a thematic (axial) code with a higher level of abstraction, and thereby the number of codes will be reduced (Bleijenbergh, 2015). During the phase of selective coding, fragments with the same axial codes will be compared with each other to recognise patterns of the social construct. These patterns (selective codes) will help to recognise potential relationships (Bleijenbergh, 2015: p.105) between social capital and project effectiveness.

3.6. Validity and reliability

Validity and reliability are important factors that need to be discussed in qualitative research. Internal validity looks at whether the research really measures what it wants to measure and whether the causal relations found, are really existing or result from correlations with other factors (Swanborn, 2013). To assure internal validity, the concepts of social capital and project effectiveness have been clearly defined for this study. Furthermore, these definitions are clearly explained and communicated to the participants of the study, so they will have good understanding of how these concepts are seen in this study. Thereby, there is guaranteed that this study really measures what it wants to measure, which improves the internal validity. Furthermore, external validity looks at how the findings of a study are transferable to other cases and contexts (Swanborn, 2013). For this study, external validity cannot be guaranteed, due to the scope, time and resources available for a master thesis with an exploratory goal. Nevertheless, this study contributes to research about social capital theory, and it can contribute to external validity when future research repeats the study more often and in different contexts. Furthermore, reliability is important for exploratory researches. According to Yin (2014, p.48) the objective of reliability is “to be sure that, if a later researcher follows the same procedures as described by an earlier researcher and conducts the same case study over again, the later investigator should arrive at the same findings and conclusions”. For this study, the reliability will be guaranteed by conducting and writing the research in such a transparent way, which makes it easy to replicate the research for the same, or another project within the event industry (Yin, 2014). Furthermore, by fully transcribing the interviews the transparency of the research improves, which in turn improves the internal reliability of the research (Bleijenbergh, 2015, p.120).

3.7. Research ethics

This paper will comply to the necessary research ethics for conducting a research, composed by APA (Smith, 2003). It is important to mention that the intellectual property of this master thesis belongs to the Radboud University (Smith, 2003). Furthermore, the only role of the researcher is to conduct the research, so there are no multiple goals that need to be discussed (Smith, 2003). Moreover, it is very important to inform the participants comprehensively about the purpose of this study, the anonymization of the data and their rights (Smith, 2003). Therefore, transparency towards the participants is very important, and it will be made clear to all interviewees that the main purpose of this study is to contribute to scientific theory in event industry, and that it might as well give insight on how social capital influenced the effectiveness of “Into the Future”. Furthermore, anonymization of the data will be guaranteed to all the interviewees and fragments, any names and names of organizations will be left out in case they compromise the anonymity. Only an overview of the organizations where the interviewees are employed will be shown. All interviewees will be told explicitly, that they can withdraw from the research at any time, also after data collection. Moreover, the interviewees will be asked whether they have any questions before the interview starts, and they will be told that they can also ask questions

during or after the interview. Furthermore, all interviewees are asked whether they would like to receive a copy of the results via mail.

4. Results

This section will discuss and interpret the data regarding the effect of social capital on the effectiveness of the festival “Into the Future”, with the aim to get more insight in a possible relation between social capital and the effectiveness of events. Appendix 4 gives an overview of the most important fragments of each interview and the open codes that are attached to each fragment. Appendix 5 gives an overview of the axial codes that were formed by combining related open codes into groups. The phase of open and axial coding was an iterative process where open codes were changed to better fit the fragments, and where axial codes were chosen carefully as an overarching theme of related open codes. The four codes that remained after this process are 1) effect of structural embeddedness on effectiveness, 2) effect of relational embeddedness on effectiveness, 3) effect of shared goal on effectiveness and 4) effect of brand awareness on satisfaction. The first three axial codes contain fragments that give deeper insights in how social capital and effectiveness of events are possibly related. The fourth axial codes has no relation to social capital, but the data showed that brand awareness could as well give insight in how effectiveness of events is influenced. The findings will be elaborately discussed in this chapter.

4.1. The effect of structural embeddedness on effectiveness of events

The first axial code that will be discussed is the effect of structural embeddedness on effectiveness of events. Firstly, the data suggests that network ties, appropriable organization and connectivity might contribute to the satisfaction. Regarding network ties, one finding is that many of the interviewees found it exciting to work with so many partners. An example of this, is that interviewee 6 said:

“It’s really exciting to work together with so many partners. That was really awesome.”

Many of the other interviewees shared this opinion and therefore this can be interpreted as a general positive influence of the network ties on satisfaction. There are no directions that there is a difference between weak ties and strong ties (Granovetter, 1977) for this relationship. Moreover, a few interviewees were disappointed in the cooperation with one of the many partners they have worked with, but this only decreased the satisfaction about that specific partner and had minimal impact on the final satisfaction about the project.

Another finding is that some of the interviewees suggest that their satisfaction increased when they worked with partners they have already worked with during other projects. For example, interviewee 9 said:

“There are a lot of organizations that can make and spread flyers, so you don’t always have to choose the same organization. But it’s just uh.. Well.. Again, it has something to do with my existing network. I have always been very satisfied with Flyerman, because we always have great communication and because they offer good prices.”

This quote shows that interviewee 9 always chooses the same organization for spreading flyers, because she had great experience working with them. A bit further in the conversation, she answers “yes”, to the question whether working with partners she has already worked with contributes to her satisfaction. This relates to the concept of appropriable organization that Jiang and Lu (2015), and Mahajan and Benson (2013) explained as network ties formed in one context that can be used in a different setting, within a different context. In this case, network ties that were formed during previous projects of the interviewees, were also used for this project and several interviewees suggest that this increased their satisfaction. This supports that appropriable organization has influenced satisfaction in a positive way for several interviewees. Furthermore, interviewee 8 relates this positive effect on satisfaction to trust that has been built up through earlier collaborations and she said:

“Yes, that’s because we have our own movie festival and for that reason we have a very large network. So, it is always nice to search in our own network, because then you already know with who you are going to work and that this person is trustworthy.”

This quote shows that interviewee 8 appreciates it to work with people from her own network, because she knows that those people are trustworthy. In other words, the level of trust was higher between these partners, because these partners already experienced working together. Previous research of Jiang and Lu (2015) found that trust can influence the organizational effectiveness, which makes it more acceptable that this also happened in this case. Despite that, there was only one interviewee who related appropriable organization to trust, which means there is not enough support that this is a mediating variable within the relationship between appropriable organization and satisfaction. Nevertheless, trust is a variable that will be discussed in section 4.2., which shows the findings regarding the effect of relational embeddedness on effectiveness of events.

Another finding was that some interviewees were more satisfied when new connections were made more easily and led to good collaborations. For example, interviewee 6 said:

“And then there was the idea, I think from ***, to put all the LGBT organisations together and to organise one big party with them. Then I called them all that afternoon and they were all very enthusiastic and two days later we had a meeting with them. That was really nice”.

This quote shows that interviewee 6 was satisfied that it was easy for her to connect with the different LGBT organisations. This relates to the concept of connectivity that has been defined as “the easiness to establish new connections” (Inkpen & Tsang, 2005; Mahajan & Benson, 2013). Therefore, this can be interpreted as a positive effect of connectivity on satisfaction.

This data supports that network ties, appropriable organization and connectivity can have an influence on satisfaction.

Secondly, the data suggests that appropriable organization and density might contribute to the delivery on budget. Some interviewees suggested that the use of network ties that were made during earlier projects did help to deliver this project on budget. For example, interviewee 9 said that the use of network ties she made earlier contributed to delivery on budget:

“If I say to him ‘this is the budget’. Well he just knows that I will ask him. That I will contact him for the job, because I like to communicate with him about it. So, he always delivers something good within the given budget and a good deal will be the result”.

As said above, the use of network ties that were established earlier, relates to the concept of appropriable organization that Jiang and Lu (2015), and Mahajan and Benson (2013) explained as network ties formed in one context that can be used in a different setting, within a different context. Therefore, this can be interpreted as a positive influence of appropriable organization on delivery on budget. Interviewee 9 also argued that it is easier to negotiate a better price when the network tie is already existing and she said:

“Because we have been in touch pretty often, I can say “Hey, actually I only have this amount of money. Could you also do it for this budget”? And then they often try to help us think about it ... I guess that is not something you can do when you talk to someone for the first time”.

Again, this relates to the concept of appropriable organization (Jiang & Lu, 2015; Mahajan & Benson, 2013). Since the network tie was already existing, it is very plausible that this network tie was already stronger. This can be related to the concept of density which explains that some ties are stronger than other ties through more extensive contacts with that partner (Inkpen & Tsang, 2005; Mahajan & Benson, 2013). Also, Granovetter (1977) argues that networks can profit mainly from weak ties and that strong ties lead to overall fragmentation, because weak ties give more opportunities for other people to join a network, while strong ties “breed local cohesion” (Granovetter, 1977, p.1378). However, this is in contrast with the data found in this study, that shows that density led to a stronger tie, which in turn led to a beneficial position for the interviewee to negotiate about the price. Therefore, this can be interpreted as a positive effect of appropriable organization on delivery on budget, with a mediating effect of density and strength of tie.

Another finding was that interviewee 6 argued that a stable network is necessary for the delivery on budget, and said:

“And ehm, yes ofcourse.. When someone who has never organised an event had to do this, this person would have run into a lot of problems. Indeed also the budget”.

This can be interpreted as that it is important that someone with the right knowledge and expertise about budgets needs to be part of the project team to deliver the project within the budget. This can be related to the concept of network stability of Inkpen and Tsang (2005). Inkpen and Tsang (2005) argue that when someone leaves the network, some of the network ties will stop existing and therefore necessary knowledge and expertise might leave the organization as well. The quote showed that the person with the knowledge and expertise about budgets is necessary and this implicates that a high level of network stability is necessary for delivery on budget. However, the evidence for this finding is only little and is not widely supported by many interviewees in this case. Therefore, there is no strong argument that this relation exists.

Thirdly, the data suggests that network ties, appropriable organization, network stability, connectivity and hierarchy might contribute to the delivery on time. Regarding the network ties, interviewee 5 argued that the network ties in Nijmegen in the cultural sector made it possible to achieve this project, and she said:

“The cultural network in Nijmegen already is connected. That these ties were already existing is what the project made achievable, especially within the given time frame”.

Also, interviewee 11 said that a certain activity was more extensive than expected and that she, as an existing network tie, was called in to deliver that activity on time. Interviewee 11 said:

“I have done it together with her. So, she had already done a few things and she already had reached out to a few other organizations. But she noticed that the organisation of this activity was much more work than she expected beforehand. That’s when I was flown in to finish that activity on time.”

From the last two quotes, it can be interpreted that the network ties, in general, positively contributed to the delivery on time. However, several other interviewees stated that some partners replied or handled slower and that this delayed the process, but in the end every activity was delivered on time so this impact could not have been great.

Another finding was that some interviewees said that when certain partners leave the network, this can make it harder to deliver the project on time. Interviewee 12 said the following about a person or whole party leaving the network:

“In that case the question is whether that person or party can be replaced. The closer to the festival, the deadline, this happens, the more harmful it gets”.

This can be related to the concept of network stability from Inkpen and Tsang (2005). As said before, Inkpen and Tsang (2005) argue that in an instable network, where many actors leave the network, important knowledge and expertise might get lost. This, in relation to the quote above, already indicates that network stability has an influence on delivery on time. However, the quote of interviewee 12 also shows that it becomes harder to replace a person or party when they leave the network closer to the deadline. This can be interpreted as that when a person or party leaves the network close to the deadline, this makes it harder to deliver on time. Therefore, this can be interpreted as an effect of network stability on delivery on time, with a moderating effect of the time left until the deadline. Moreover, there have been a few partners that would have made a small contribution that left the network at an earlier stage, but these drop outs does not seem to have influenced the delivery on time.

Another finding was that some interviewees had difficulties making new connections during the project, and that this slowed down the process because you then get stuck. Regarding the difficulty to make new connections, interviewee 11 said:

“So I could get in touch with that study association through that person for example. However, in the end it was pretty difficult and that sometimes makes you feel that you think you are stuck in the process”.

This quote shows, that in case it is often hard to make new connections, this can have a great impact on the delivery on time. This is also related to the concept of connectivity which has been defined as “the easiness to establish new connections” (Inkpen & Tsang, 2005; Mahajan & Benson, 2013). Therefore, this can be interpreted as an effect of connectivity on delivery on time.

Furthermore, some interviewees mention that hierarchy was sometimes needed to get things done on time, which entailed that in some cases orders were given to certain partners to deliver the project on time. For example, interviewee 5 said:

“Then, we need to stay on top of these things, to make sure that we get this information. Also, for one activity we said: ‘Share more on social media’ and ‘is this ready’? You then really need to be on top of those things to get them done.”

This interviewee clearly argues that it was sometimes needed to give certain orders to get things done on time. This is in line with research about control and hierarchy in network by Kenis and Provan, (2006, p.235) who found that personal centralized control is one of the forms of hierarchy in networks where one organization or person in the network takes control. However, it is remarkable that most of the

interviewees experienced equality within the network during the project, and that they did not experience hierarchy most of the time. For example, interviewee 2 and 12, sequentially said:

“I mostly experienced equality. But that also is due to that I already knew (name). And uh.. That cooperation is very nice, so that was very easy and enjoyable. And the ladies from the municipal, I know them as well. So, that was neither a problem”. (Interviewee 2)

and

“We all had such a close connection with de Schoenfabriek, those social manners become pretty fast amicable”. (Interviewee 12)

These quote shows that these interviewees mainly experienced equality and no hierarchy. This finding is in contrast to the idea that hierarchy can positively influence delivery on time, because many interviewees did not experience this hierarchy. However, this also might be explained by the research of Kenis and Provan (2006), who also found that networks not always have a directly visible form of hierarchy. Besides personal centralized control, Kenis and Provan (2006) also distinguish reputational control. Reputational control is when a network is controlled through reputation and the structure of reputation throughout the network (Kenis & Provan, 2006, p. 235). It is a form of hierarchy where the actors within the network do their job, because they have to maintain, or built up a reputation within that network. Reputational control is not always directly visible, and a deeper understanding of the actors within the network is necessary to reveal this kind of hierarchy. In this case, some interviewees found it important to make a good impression during this project, so that they will be asked again during future projects. For example, interviewee 12 said:

“You know, in a difficult project like this, when everything is going great for everybody. Then you know that those relations are good and it will give you the confidence that the chances are high that they will ask you back for future projects”.

This quote shows the importance for this interviewee that he will be asked back during future projects and other interviewees said that they find this important as well. This can be interpreted as that the these interviewees found it important to build up, or maintain a good reputation. Therefore, reputational control seems the most explainable kind of hierarchy that is active within this network. Furthermore, regarding the earlier quote of interviewee 5, personal centralized control seemed necessary in some cases as well, but this was not the most present form of hierarchy within this network, and therefore most interviewees experienced equality rather than hierarchy. All this data, confirms that hierarchy, in different forms, can have a positive influence on the delivery on time.

This data supports that network ties, appropriate organization, network stability, connectivity and hierarchy can have an influence on the delivery on time.

Lastly, there also are more general statements that support the possible relation between structural embeddedness and effectiveness of events. Several interviewees said things like:

“In our concept, one of our success factors was to collaborate with that many partners. We knew that otherwise, we had no chance to succeed, and besides that we enjoyed to involve others in Nijmegen in it.” (Interviewee 6), “The more people are involved, the better and more enjoyable it becomes.” (Interviewee 9) and “Without these partners, we could not have made this festival” (Interviewee 10).

These fragments clearly show that, in general, the network ties were really important for this event, which can be interpreted as an effect of network ties on effectiveness.

Furthermore, some interviewees suggested that some parties did not want to collaborate and that this had an impact on the effectiveness of the event. For example, interviewee 4 said:

“There were some good ideas that did not happen in the end, because some parties did not want to collaborate. I think we would have had better results when the collaboration with these parties did get through”.

From this quote it can be interpreted, that it was hard to get some parties to join the network, and that the results would have been better if these parties did join the network. This relates to the concept of connectivity which is defined as “the easiness to establish new connections” (Inkpen & Tsang, 2005; Mahajan & Benson, 2013). The quote shows that it was hard to make new connections, which means that the level of connectivity was low. Furthermore, it is very plausible that the results would have been better if these parties joined the network, because these parties possessed certain knowledge or resources that would have contributed to the project. Sydow et al. (2004) argue that project organizations rely on resources and knowledge and other resources of partner- and external organizations. A low level of connectivity makes it harder to get access to the necessary knowledge and other resources of external organizations. Therefore, it can be interpreted that a low level of connectivity has a negative influence on the effectiveness of the event.

4.2. The effect of relational embeddedness on effectiveness of events

The second axial code that will be discussed is the effect of relational embeddedness on effectiveness of events. Firstly, the data suggests that norms and obligations, trust and sharing information, and level

of identification might influence satisfaction. The interviewees experienced varying norms that have influenced their satisfaction positively. For example, interviewee 12 and 8, sequentially, said:

“the norms and values make it easier to be satisfied.” (Interviewee 12)

and:

“it absolutely contributes to the satisfaction and that it increases the willingness to do something extra”. (Interviewee 8)

This is in line with the research of Mahajan and Benson (2013) who argue that when the right norms are embedded in the network, this will improve the quality and depth of the relations in the network and that this can positively influence firm performance. However, another interviewee said that she had one connection who reacted rude and abrupt which decreased her satisfaction. Despite this, she had communicated in a respectful and pleasant way with all the other people, and it seems that the impact of this individual situation on her satisfaction was not very big. Nevertheless, this can be interpreted as that rudeness is seen as an unpleasant norm, and that for this connection, this norm had a negative influence on satisfaction. Moreover, some interviewees said that it has been pleasant that their network partners adhered to the obligations, which might be interpreted as that the adherence to obligations leads to a higher level of satisfaction. This suggests that, in some situations, norms and obligations might influence satisfaction.

Another finding was that interviewees 10 and 6, sequentially, answered to the question whether it contributed to their satisfaction when the other partners were being open and shared information that made them vulnerable with:

“Well, I think that the openness is very pleasant. Especially when you are organizing something new, to look at the different ideas of everyone and to look at how you can cooperate with each other. So, yes I found that part really pleasant”. (Interviewee 10)

And:

“Yes, for me it makes it a pleasant way to work”. (Interviewee 6)

These quotes show that the interviewees appreciated the openness of the other partners and found it really pleasant that the partners shared information with each other. This relates to the concept of interpersonal trust that Mahajan and Benson (2013, p.725) defined as “the willingness to be vulnerable to another’s individual’s actions”. It relates to the concept of interpersonal trust, since some crucial

shared information might make them vulnerable for the other partners. From these quotes, regarding the context of the underlying question, it can be interpreted that trust and sharing information can have an influence on satisfaction. However, there also was an interviewee that shared certain confidential information with their partners to improve the results. But this interviewee was not satisfied that this confidential information was shared with some other parties as well. This suggests that when someone's trust is harmed this can have a negative influence on satisfaction.

Another finding was that different interviewees argued that a certain level of identification with the other partners contributed to their satisfaction. For example, interviewee 5 argued that the connectedness with the different partners is very strong and that this makes him feel more than satisfied, and she said:

“It is what I said, you become some sort of family. Yes, that connectedness and feeling of “we are doing this together” is so strong, that in case you together reach your goal, satisfaction is an understatement”.

This relates to the concept of identification of Mahajan and Benson, (2013) who argue that level of identification is about the connectedness you feel towards other members of the network or towards the network itself. Mahajan and Benson (2013, p.726) also say: “So far as individuals value their identification with the group, they cooperate to achieve organizational goals”. This corresponds with this situation where the high level of identification seems to contribute to the effectiveness of the event by the positive influence on satisfaction. This suggests that level of identification can indeed influence satisfaction.

Secondly, the data suggests that norms and obligations, and trust and sharing information might influence delivery on budget. Some interviewees argued that the norms they experienced helped to stay within the budget of the project. To the question whether norms contribute to the delivery on budget, interviewee 12 answered with:

“Yes! Because people are prepared to uh, do something for less money when that is necessary, because they think it is a really nice project or because they would like the others to make the project successful.”

From this quote, it can be interpreted that one of the norms could be “goodwill”, in case someone does something for less money because he wants the other partners to have successful project. Inkpen and Tsang (2005) argue that norms are either constituted in formal contracts, or otherwise evolved through behaviour over time. In this case, the norm “goodwill” does not seem to be a widely shared norm within the network since only one interviewee brings it up. Nevertheless, this shows that norms might positively

influence the delivery on budget in some cases, and this could be an interesting topic for future research. Furthermore, several interviewees said that agreements were made with the partners about the budget they had to spend for each activity. For example, interviewee 4 said:

“We have made financial agreements with everyone we have cooperated with. Those people cooperated, and everybody stayed within this budget.”

This quote shows that agreements were made about the budget with everybody that cooperated and that everyone did it with this budget. An agreement is a form of an obligation, and therefore it can be interpreted that these obligations helped to accomplish the delivery on budget. This supports that obligations towards the other partners can have a certain influence on delivery on budget.

Another finding was that the budget for every activity was agreed on and communicated to the partners that worked on that specific activity. Likewise, interviewee 8 said:

“Sometimes we work together with partners that have limited resources, which was the case at ‘Into the Future’. So we negotiated about the budget and I thought that went with transparency, especially from their side. Namely, I sent them a quotation and then I got back from *** that this quotation was on the high side for them. Then she said that she wanted the activity to happen anyway, but she asked if there were any possibilities to cut in the costs. And then we gave a discount on our staff hours. So by that means there are often some possibilities for changes”.

The interviewee explains that transparency and sharing information led to a cooperation where both parties could agree on the budget. This points towards a feeling of trust between the partners. Namely, it can be interpreted that interviewee 8 trusted that the other partner was honest about what they had to spend, and in return the other partner trusted that they paid a fair price for the services. This finding corresponds with the research of Lins et al. (2017) who found that organizations where individuals are more trusting, often outperformed organizations where the level of trust was low. Therefore, trust and sharing information seem to have positively influenced the delivery on budget.

Thirdly, the data suggests that norms, as well as trust and sharing information might influence delivery on time. Interviewee 9 argued that a pleasant, friendly communication style was one of the norms she experienced and according to her, this helped to deliver on time. To the question why she thinks that a pleasant, friendly communication style helps to deliver the project on time, interviewee 9 answered:

“Yes, I do think so, because when you are enthusiast about the project and you are able to bring that enthusiasm over to the partners of the project and your other contacts, then often things will be picked up faster by the others”.

Several other interviewees experienced the similar norm of a pleasant, friendly communication style and also argue that this positively influences delivery on time. However, interviewee 8 agreed that the norm was to communicate in a friendly informal way, but she argued that she experienced that sometimes a more formal communication style was necessary to fasten things up and said:

“Another thing might be, in some cooperation’s, the tone of communication is a lot more formal and more direct and that can help to speed things up. Sometimes, I’m having a bit trouble with everyone being busy to be nice to each other and nobody wanting to push each other to do things, when sometimes that is really necessary”.

The quote shows that friendliness and informal communication can sometimes slow things down, because sometimes people need to be pushed for a bit, but that does not happen due to these norms. This data can be interpreted as that the norm friendliness can influence delivery on time positively as well negatively in some cases. Therefore, it can be concluded that norms can have an effect on delivery on time, and that this effect can be positive and negative.

Another finding was regarding trust and sharing information and how this could influence the delivery on time. Many interviewees agreed on the importance of sharing information and having trust in each other and said this in direct, and more indirect, ways. For example, interviewees 8 and 11, sequentially, said:

“The fact that they were honest about their lack of knowledge, helped to speed things up and in the end it also helped to deliver on time”. (Interviewee 8)

And:

“Because we had to fix things in quite a short time, flexibility of the partners was necessary and sometimes this means that you need to be vulnerable”. (Interviewee 11)

The first quote shows that interviewee 8 experienced that sharing information about what you can and cannot do helps to speed things up. This seems very explicable, because when everyone is honest about what they can and cannot do, this makes it possible to distribute the different tasks as efficient as possible. The second quote shows that interviewee 11 thought that vulnerability of the partners was needed. According to Mahajan and Benson (2013) people are only willing to be vulnerable to others’ actions when they have trust in the others, which emphasizes the importance of trust. This finding is also in line with the findings of previous research of Jiang and Lu (2015) who found that the level of

trust can influence organizational effectiveness. Therefore, it is very plausible that trust and sharing information can positively influence delivery on time as well.

Lastly, there also is more general data that supports the possible relation between relational embeddedness and effectiveness of events. Some interviewees suggest that the existence of certain norms within the network might influence the results since these norms will create a better energy within the team and will make it easier to cooperate with others. For example, interviewee 2 said that he experienced that the norms and values were shared by all partners he worked with. To the question whether these shared norms and values contributed to the success of the event, interviewee 2 answered:

“Yes, I think so. Yes. Then you don’t have any struggles and you just have a good energy and uh.. Then everything will just work out by itself, right?”

This quote shows that the shared norms of the network contributed to the success of the event. This is in line with the research of Inkpen and Tsang (2005) who say that a set of norms can govern appropriate behaviour in the network. In this case, it can be interpreted that the interviewee says that the norms cause a positive energy and he suggests that the norms will contribute to a situation where things work out by itself. In other words, the norms guided the behaviour in the network, so that people knew what they needed to do. Therefore, it can be interpreted that the norms can contribute to effectiveness of the event by making it easier to cooperate.

Furthermore, some interviewees argued that a lot of information was shared between different partners and that this had an effect on the results of the event. More explicitly, the interviewees argued that sharing information contributed to reaching the right people, with the right knowledge and resources. For example, interviewee 3 said:

“The openness we gave, was mostly sharing our connections and that kind of information. Of course, that contributed to the success, because thereby you can reach the right people”

This quote can be interpreted as that sharing information led to the right knowledge and resources that were necessary for the event, because reaching the right people is not a goal in itself. Those people, possess the necessary knowledge and resources you need for the project. This corresponds to the research of Sydow et al. (2004) who argue that project organizations rely on knowledge and other resources of partner- and external organizations, because sharing information and sharing connections lead to the necessary knowledge and resources which project organizations rely on. Furthermore, sharing information was also considered to be important, because it helps to give insight in who is applicable for what job. For example, interviewee 6 said:

“I think it is good to open up to each other as much as possible. Then you can get the most out of it. If you are acting very mysterious, for example if you do not share everything you know, then you also do not know the best way a person can contribute. If the other person gives more information, then he/she can contribute in the best possible way”.

In other words, the interviewee argues that when everyone openly shares information the best results can be achieved since everyone can contribute in the best way. Also, some interviewees emphasized that the high level of trust was a very important factor, and interviewee 7 said:

“They did a lot of exchange of information and ideas, about which no one did really difficult. So the trust inside the team was huge. And that really contributed to the good results. The trust was one very important factor, that is not always in the project structure, but that one was really important”.

The finding that trust is an important factor, is in line with the research of Lins et al., (2017) who found that organizations where individuals are more trusting, often outperformed organizations where the level of trust was low. All this data confirms how sharing information and trust can positively influence the effectiveness of the event. However, there was one interviewee that did not want to know all information available, because that could obstruct his creative processes, at the same time this interviewee also acknowledged the importance of sharing information. Therefore, the prove that sharing information can also negatively influence effectiveness is minimal.

Furthermore, interviewee 1 said that for a certain activity, part of the success was that not all partners could identify with each other and that they somehow had another way of thinking. According to this interviewee, that was the strength of the whole activity. More specifically, interviewee 1 said:

“Yes. Yes. That whole project was a lot broader than we as (name) are, and that has contributed to the fact there were also organisations involved that identified differently or thought differently than we do. And I think that was the strength of this whole activity.”

This shows that a certain form of identification with the other partners might be beneficial for the effectiveness of an event in some cases, but that it can also be beneficial if partners cannot identify with each other in some other cases.

4.3. The effect of shared goal on effectiveness of events

The third axial code that will be discussed is the effect of shared goal on effectiveness of events. The data suggests that shaping a shared goal can influence satisfaction. For example, interviewee 8 said that the shared goal contributed to their satisfaction because:

“therefore it was more pleasant to work towards it, because you have the feeling that everybody is involved and that they all wanted the best possible outcome.”

And to the question whether the shared goal contributed to his satisfaction, interviewee 10 responded:

“It is nice and exciting to accept the challenge of such a big project together with the other parties and to make it successful. And if you succeed, together with all those different parties, well yes, then I am satisfied about that.”

From these two quotes, it can be interpreted that the interviewees like it better when all the parties have the same goal or challenge and that “doing it together” satisfies them. This corresponds to the concept of shared goal that Inkpen and Tsang (2005), and Leana and Pil (2006) found. Inkpen and Tsang (2005, p.153) defined shared goal as “representation of the degree to which network members share a common understanding and approach to the achievement of network tasks and outcomes”. Furthermore, the data above corresponds to the findings of Leana and Pil (2006), who also found that shared goal, as part of social capital, can positively influence the organizational effectiveness. Therefore, it is more plausible that shared goal did have a positive influence on satisfaction.

Also some interviewees suggest that the shared goal influenced the delivery on budget. However, the interviewees name different reasons for this effect. For example, interviewee 6 suggests that the fact that the event had a non-profit goal could influence the delivery on budget, because that made some partners more willing to cut in the costs. Interview 6 said:

“Some people just asked their price, but a lot did cooperate for less money than they would have asked from a more commercial event or purpose”

Also, interviewee 12 suggests that people were willing to cut in the costs if the goal is ambitious and challenging, and thereby the shared goal can influence the delivery on budget. Interviewee 12 said:

“Yes, sure, because in case it is really nice.. I’d rather work for less money on a very nice, very ambitious or very challenging project, or whatever you want to call it. Than on a boring project for a lot of money”.

Furthermore, interviewee 8 suggested that the shared goal might stimulate all the partners to be careful with money, because you want all the other partners to be satisfied as well. He argued that this helped the partners to stay within the budget and he said:

“If you have a shared goal, and your goal is that everyone needs to be satisfied by the final results, then you will do your best to not let the costs get out of hand. Because in the end, you want all the stakeholders to be satisfied.”

All this data suggests that the shared goal can positively influence the delivery on budget. However, as seen in the first two quotes, this relationship is nuanced by the more common factor of the non-profit goal and as well by more personal factors like ambition and challenge. Nevertheless, there is no broad support that these factors are mediating or moderating variables.

Furthermore, some interviewees suggest that the shared goal can influence the delivery on time. When the question was asked whether the shared goal contributed to the delivery on time, interviewee 8 responded:

“Yes, absolutely. Because, you know, regarding the fact that everyone is busy, everybody tries to response as fast as possible. That always is really important ... So I really think, because we all were part of this event, people were more engaged and will response faster. That people are prepared to call in their personal time and stuff like that. While, when you work with someone that is more absent or not engaged to the event, it takes longer to get things done”.

From this quote, it can be interpreted that a shared goal helps to make people more engaged to the project and that this commitment will help to get things done faster, and thereby it contributes to delivery on time. Also, when the same question, whether the shared goal contributed to the delivery on time, was asked to interviewee 5, he responded:

“Yes, because you are all on the same page. You all have the same goal”.

In the this quote, interviewee 5 also argues that the shared goal contributes to the delivery on time. In contrast, another interviewee said that one of her partners did not have the same, shared goal as the others had. This interviewee said that this slowed down certain processes and had a negative impact on the willingness to cooperate in the future. In the end, all parts of this activity were delivered on time, so this impact could not have been too big. This supports that when someone is not committed to the shared goal, this can influence the delivery on time negatively. This data shows that commitment can have a moderating role in the relationship between shared goal and delivery on time. Earlier research about commitment (Elorza, Aritzeta, & Ayestarán, 2011; Ireñin & Mechanic, 2014) found that organizational commitment can positively influence firm performance. Ireñin and Mechanic (2014, p. 34) define commitment as “the degree to which the employee feels devoted to the organization”. In this case, this can be interpreted as that the different partners of the network feel devoted to the goal of the project. Thereby, the research of Elorza et al. (2011) and Ireñin & Mechanic (2014) support the data of this study

and make it more plausible that shared goal has a positive influence on delivery on time, with a moderating effect of commitment.

Lastly, there is also more general data that supports that shared goal influences effectiveness of events. Many interviewees said, in more general words, that a shared goal was important for the success of the event. For example, interviewee 9 said:

“Yes, if you have a shared goal, everybody wants to reach that goal, everybody will give everything to reach that goal. So yes, then you will reach it”

In this quote, interviewee 9 really stresses the importance of a shared goal and that if a shared goal is created, everybody will do anything to reach that goal. Also, to the question whether the shared goal was important for this project, interviewee 11 responded:

“Very important for this project, absolutely, yes. I think that is what made it successful. Yes.”,

This quote shows that interviewee 11 thought, that the shared goal was very important, and she even argues that the shared goal was what made the project successful. This data supports that the interviewees think that it is very important that everyone commits to a shared goal and from these quotes it can be interpreted that shared goal influences effectiveness of events positively.

4.4. The effect of brand awareness on satisfaction

The fourth, and last, axial code that will be discussed is the effect of brand awareness on satisfaction. The data suggests that many interviewees are very satisfied that the PR of the event also creates awareness for their own organizations. For example, interviewee 2 said:

“Well, we are also approached by, the regional broadcasting, I think it is called RN7. They picked up the programme of Into the Future and also noticed our escaperoom in that programme. Then they approached us to do a short interview... I think things like that also contributed the success of an event. I mean, when it leads to PR”.

The interviewee explains that regional media picked up her organization as the consequence of cooperating as a partner of Into the Future. The interviewee sees the brand awareness, that is created due to the PR, as something that makes the event more successful for her. Also, interviewee 8 explained that “Into the Future” also promoted the other festival that she works for and that everyone in the network was busy with each other’s success and she said:

“I felt part of Into the Future and really wanted them to succeed and to have a successful festival. Together we tried to think further. So, Into the Future tries their best to promote our festival. Well, then you are all busy with each other’s success, and yes, that makes the cooperation nicer, more pleasant, more successful and worth repeating”.

This can be interpreted as that “Into the Future” also created brand awareness for this other festival that the interviewee works for, which made the cooperation nicer, more pleasant and more successful for this interviewee, which in turn makes it very plausible that interviewee 8 was more satisfied. Furthermore, interviewee 5 argues that she is very satisfied about the fact she could create more brand awareness for her organization and that she got the possibility to show the audience what her organization is about and she said:

“But when you only look at the number of visitors when you are defining success, you are taking not enough things into account. For me it was very valuable that I could show my business at a place with a young target audience... so for me that is already a success factor, that the library has become such an organization which is welcome at a festival like Into the Future. That they do not longer think that we are a dull organization”.

All this data supports that many of the network partners found the creation of brand awareness a contribution to the success of the event. This might be explained by previous research in the area of marketing, which found that creating brand awareness is an important marketing strategy which can contribute to firm performance (Aaker, 1996; Keller & Lehmann, 2006). Aaker (1996) argues that brand awareness is one of the five concepts of brand equity, and emphasizes that brand equity is really important for firm performance. Aaker (1996) defines brand awareness as “something that reflects the salience of the brand in the customers mind”. For example, in this case, interviewee 5 got the opportunity to create a connection between her organization and a festival in the customers mind which contributes to her satisfaction. The data supports that the interviewees experienced that being a partner of “Into the Future” created brand awareness for the organizations they own or work for. In turn, the creation of brand awareness positively influenced the satisfaction about working on the project for the interviewees. This in turn might be explained by previous research about brand awareness (Aaker, 1996) which shows that the created brand awareness can improve the firm performance of the partner organizations of “Into the Future” where the interviewees work. Although, this seems to be a logic reason, the data does only support the effect of brand awareness on satisfaction and did not find any mediating or moderating influences. This might be an interesting topic for future research.

Furthermore, interviewee 5 said that she was willing to offer some of her services for less than usually and some of them even for free, because she already was really satisfied with the brand awareness for her company that would be created if she offered these services during “Into the Future”.

However, none of the other interviewees quoted something that supports an effect of brand awareness on delivery on budget. Neither is there any support for an effect of brand awareness on delivery on time.

4.5. A new conceptual model

Now that the findings of this study are discussed, it is important to present a new, sophisticated conceptual model (Verschuren & Doorewaard, 2007) of the relation between social capital and effectiveness of events. Verschuren and Doorewaard (2007) explain that the goal of explorative research is to present a more sophisticated conceptual model that shows more details. This study found several new moderating effects, one new mediating effect and an effect on effectiveness of the event that was out of the scope of social capital. Figure 1 shows a refined conceptual model that summarizes the results discussed above graphically. This refined conceptual model gives insight in how the different dimensions and sub-dimensions of social capital and brand awareness influence the effectiveness of events. There is chosen to make three different graphics, one of each dimension of effectiveness of events. This choice is made, because the conceptual model now shows the important details of the specific effects that were found. For example, this study found no evidence that the moderating and mediating influences that were found, have an effect on all dimensions of effectiveness of events. These details would not have been visible in case the conceptual model was made at the level of the different forms of embeddedness and effectiveness of events. The conceptual model will now be further explained.

Figure 1 shows a lot of similarities with earlier theories about the effect of social capital on project effectiveness. Figure 1 shows that structural embeddedness, relational embeddedness and shared goal have, mainly positive, effect on satisfaction, delivery on time and delivery on budget. In this way, the conceptual model is similar to the findings of earlier researches (Jiang & Lui, 2015; Leana & Pil, 2006; Lins et al., 2017) that found that structural embeddedness, relational embeddedness and shared goal have a positive effect on project effectiveness. However, there are some new, detailed additions to the conceptual model, that did not correspond to the findings of earlier research. These detailed additions make the conceptual model more sophisticated, and will now be explained.

First of all, figure 1 shows that norms can have both a positive, and negative effect on satisfaction and delivery on time. Whether this effect is positive or negative, is dependent on which norm it is, and what the participants in the network think about this norm. This is a new, sophisticated addition to the conceptual model, since earlier research (Jiang & Lui, 2015; Leana & Pil, 2006; Lins et al., 2017) only found a positive effect of norms on organizational effectiveness. However, this study only found a positive effect of norms on delivery on budget, as showed in figure 1 as well.

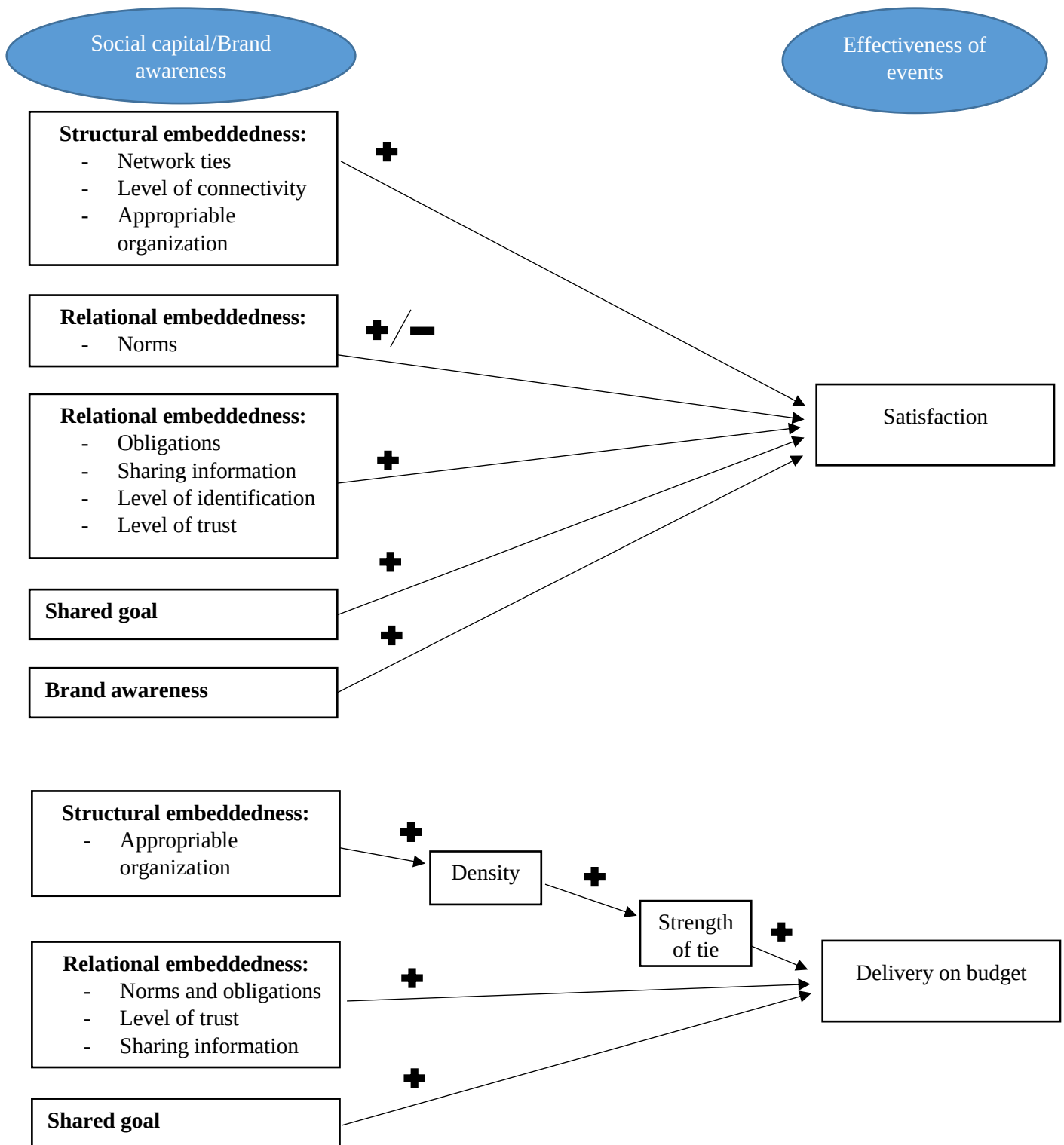
Second of all, figure 1 also shows a positive effect of brand awareness on satisfaction. This is a new, sophisticated addition to the conceptual model, that is found due to the exploratory character of

this study. This study showed that brand awareness was an important factor in explaining satisfaction, and thereby the effectiveness of events.

Third of all, figure 1 shows that there is a positive effect of appropriable organization on delivery on budget, but that this effect is mediated by density and strength of tie. This is a new, sophisticated addition to the conceptual model, since earlier research only found a more general influence of structural embeddedness on project effectiveness (Jiang & Lui, 2015; Leana & Pil, 2006; Lins et al., 2017), which was not very detailed.

Fourth of all, figure 1 shows that network stability has an effect on delivery on time, and that this effect is moderated by the time left until the event. Earlier research (Jiang & Lui, 2015; Leana & Pil, 2006; Lins et al., 2017) only found a more general effect of structural embeddedness on project effectiveness, and therefore this study added a more detailed explanation of this effect. There was found that when there is not much time left to the event, the positive effect of a stable network on delivery on time is stronger.

Lastly, figure 1 shows a positive effect of shared goal on delivery on time, and that this effect is moderated by commitment. This study found that the effect of shared goal on delivery on time was stronger, in case the commitment of the network partners was higher. This is a new, sophisticated addition to the conceptual model, since earlier research (Inkpen & Tsang, 2005; Leana & Pil, 2006) did not find the mediating effect of commitment on the effect of shared goal on project effectiveness.



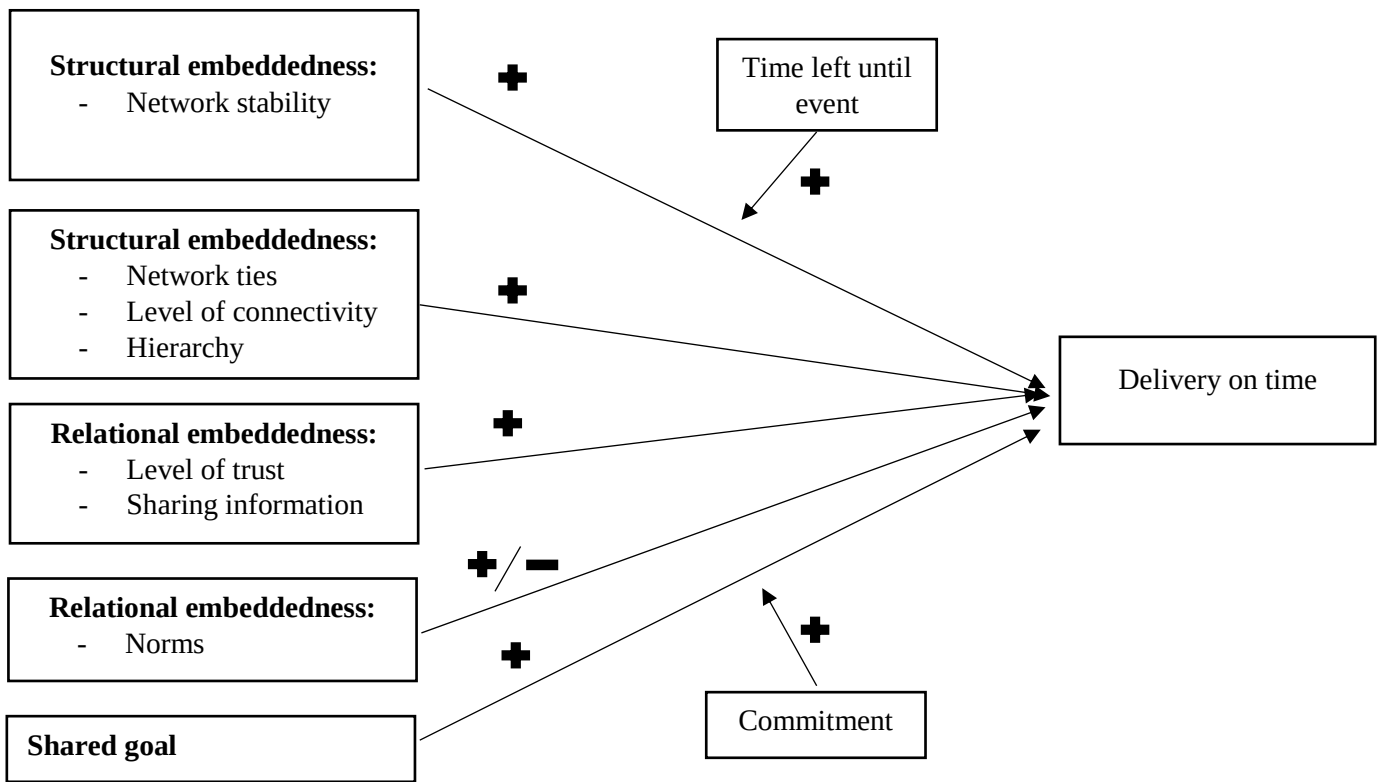


Figure 1: Renewed conceptual model

5. Conclusion

This paper tries to explore how social capital influences the effectiveness of events in temporary project organizations in the event industry. To answer this research question, a single case study was conducted at the event “Into the Future” and twelve people, who took part in the organization of the event, were interviewed. Since only little research about social capital and effectiveness in this context was known, the theoretical ground was built on sensitizing concepts, and the interview questions were compiled based on these sensitizing concepts and the dimensions of these sensitizing concepts. An inductive analysis including open coding, axial coding and selective coding was conducted due to the explorative character of the research. The final outcome of the open and axial coding were four different axial codes, whereof three axial codes indicated a possible relation between social capital and effectiveness of events. These three axial codes are 1) effect of structural embeddedness on effectiveness, 2) effect of relational embeddedness on effectiveness and 3) effect of shared goal on effectiveness. The fourth axial code that was found, indicated an effect of brand awareness on satisfaction and this code was named: effect of brand awareness on satisfaction.

Now that the analysis has been done, the research question “How does social capital influence the effectiveness of events in temporary project organizations in the event industry?” can be answered. The results show that social capital influences the effectiveness of events by structural embeddedness, relational embeddedness and a shared goal. There was also found that brand awareness had an influence on one dimension of effectiveness, namely satisfaction. How structural embeddedness, relational embeddedness, shared goal and brand awareness influence effectiveness of events, will now be explained in more detail.

Regarding structural embeddedness, this study found a positive effect of network ties, level of connectivity and appropriable organization on satisfaction. Furthermore, this study also found that appropriable organization can influence the density of a relationship, which in turn influenced the strength of the network tie, which in the end influenced the delivery on budget. Therefore, this study found a positive effect of appropriable organization on delivery on budget, which is mediated by density and strength of tie. This is a very interesting finding that gives better insight in the relationship between appropriable organization and delivery on budget. Furthermore, this study found a positive effect of network ties and level of connectivity on delivery on time. Another interesting finding of this study is that there was found that network stability positively influences the delivery on time, but that this effect is moderated by the time left until the event. In other words, there was found that an unstable network has a negative effect on delivery on time and how closer to the deadline someone leaves the network, the bigger this negative effect becomes. Another interesting finding, was that different forms of hierarchy can positively influence the delivery on time. The findings showed that a combination of reputational control and personal centralized control positively contributed to the delivery on time. There

was found that reputational control was the more dominant form of hierarchy, and that personal centralized control was only necessary in some cases.

Regarding relational embeddedness, this study found a positive effect of obligations, sharing information, level of trust and level of identification on satisfaction. Also, an effect of norms on satisfaction was found, but this effect can both be positive and negative. The findings showed that norms that are experienced negatively, for example rudeness, had a negative effect on satisfaction and that norms that were experienced positively, for example friendliness, had a positive effect on satisfaction. Hence, the presence of norms can be negative or positive, depending on which norm it is and how the network partners experience this norm. This also corresponds to the findings of this study, that norms have an effect on delivery on time and that this relationship can also be negative or positive, depending on which norm it is and how the network partners experience this norm. Furthermore, this study found that level of trust and sharing information can have a positive effect on delivery on time. Lastly, there was also found an effect of norms and obligations, level of trust and sharing information on delivery on budget.

Regarding shared goal, this study found a positive effect of shared goal on satisfaction and on delivery on budget. More interesting, this study also found a positive effect of shared goal on delivery on time, but there was found that this effect was moderated by commitment. The findings showed that commitment strengthened the effect of shared goal on delivery on time. The effect of the commitment was that the different partners were prepared to give something more, and for example, accepted calls outside working hours which helped to deliver things on time. Therefore, commitment has found to be a moderating variable in the effect of shared goal on delivery on time.

Furthermore, this study found an effect of brand awareness on satisfaction. The findings show that brand awareness for the organizations of the partners was created by cooperating with “Into the Future”, which led to satisfaction. It was also argued that a plausible explanation for this effect is that brand awareness is a marketing tool to improve firm performance, but this reasoning is not retrieved from the data.

6. Discussion

In this section, the theoretical and managerial implications for the findings of this study will be given, and then there will be reflected on the limitations and recommendations for future research.

6.1. Theoretical implications

This study contributes to the gap in business literature about the relation between social capital and effectiveness of events. The research had an explorative goal and found that structural embeddedness,

relational embeddedness, shared goal and brand awareness have an influence on the effectiveness of events. More generally, most of these findings are similar to the findings of earlier research in other industries by Jiang and Liu (2015), Leana and Pil (2006), and Lins et al. (2017) who all found that social capital has a positive influence on organizational effectiveness.

An important finding that strengthens the argument of earlier research, was that this study found that the network ties and the information shared by the network partners were very important. This is in line with research by Sydow et al. (2004) who argues that network- and project organizations rely on knowledge and other resources of partner- and external organizations. Also, Getz and Andersson (2010) found that festivals have a great amount of stakeholders and that the role of committed stakeholders that give access to the right resources are a prerequisite of organizing a successful festival. This study also found that the committed partners shared information and shared their own network and that this had a positive influence on the effectiveness of the event. Therefore, the results of this study strengthen the already existing argument of Sydow et al. (2004) and Getz and Andersson (2010) that project organizations, and more specifically festivals, rely on knowledge and information of network partners and that these are prerequisite for organizing a festival. Nevertheless, the findings of this study also brought up several new theoretical implications that contributed to a new, sophisticated conceptual model.

Firstly, this study found that the effect of appropriable organization on delivery on budget was mediated by the variables density and strength of ties. Earlier research that discussed the relationship between social capital and organizational effectiveness (Jiang & Lui, 2015; Leana & Pil, 2006; Lins et al., 2017) has not found these mediating variables. However, density and strength of ties are also dimensions of social capital and these earlier researches argue that the dimensions and sub-dimensions are interrelated, and this is supported by these findings.

Secondly, this study found that the effect of network stability on delivery on time was moderated by the time left until event. This means that how closer in time to the event, how more important a stable network is for the delivery on time. This is a new finding that contributes to the existing literature about the effect of social capital on effectiveness.

Thirdly, this study found that shared goal has an effect on the effectiveness of events. Inkpen and Tsang (2005), and Leana and Pil (2006) both embedded shared goal as part of cognitive embeddedness, which is the third dimension of social capital where research has not agreed on its meaning. The findings of this study correspond to the research of Leana and Pil (2006) who also found that shared goal, as part of social capital, can positively effect organizational effectiveness. However, this research did found a new moderating variable in the effect of shared goal on delivery on time, namely commitment. This is a new contribution to the existing literature about the effect of social capital on effectiveness.

Fourthly, this study found another important concept, brand awareness, which had an effect of satisfaction. Brand awareness is not related to social capital, but is a concept in marketing which was found to have an effect on the effectiveness of events, by its influence on satisfaction.

Lastly, according to Inkpen and Tsang (2005) network stability is part of structural embeddedness, and therefore it was expected that network stability would influence effectiveness of events as well. However, only little confirmation was found that network stability indeed influences effectiveness of events. Likewise, only little confirmation was found that level of identification influences effectiveness of events. Since level of identification is, according to Mahajan and Benson (2013), part of relational embeddedness it was expected that level of identification would influence effectiveness of events as well.

6.2. Managerial implications

Although this study had mainly the purpose to contribute to filling the gap about social capital and effectiveness of events in business management literature, the findings can also be interesting for the temporary project organizations of future events. This study found that structural- and relational embeddedness and a shared goal can positively influence effectiveness of events. First of all, managers in event industry can communicate and stimulate certain norms and values in the network, because norms can positively influence satisfaction and delivery on time. However, they must watch out for norms that are experienced negatively, and hence negatively influence effectiveness of events. Second of all, management can make obligations and agreements about budgets, which can positively influence delivery on budget. Also, when the different stakeholders live up to these obligations this also increases satisfaction. Third of all, management should create trust between all the different stakeholders, and they should also stimulate sharing information. Trust and sharing information can positively influence the delivery on time, delivery on budget and the satisfaction. Fourth and last of all, managers should communicate and promote a clear shared goal, since this can also positively influence delivery on budget and satisfaction. The shared goal also improves the commitment of the stakeholders and hence the delivery on time. Open conversation and discussion about the shared goal and the norms and obligations can already stimulate sharing information and can help to build trust.

However, it is very important to emphasize that the findings cannot be generalised to all events. This study had an explorative goal and to improve external validity of these findings, many more cases need to be researched. Nevertheless, the above mentioned practical implications might be interesting to keep in mind for event organizers.

6.3. Limitations and recommendations for future research

This study had an explorative goal, and therefore the results that were found cannot be generalized to all other events. That is why a shortcoming of this study is, that it has a low level of external validity. However, it is interesting for future research to research the influence of social capital on effectiveness

of events at many more cases, and to thereby build theory with a higher external validity. This will help to further sophisticate the conceptual model that was presented in paragraph 4.5.

Another shortcoming of this study, is that the definition of effectiveness that was formed using existing theory, did not seem to completely align with how effectiveness is experienced by the participants. Most interviewees seemed to agree with the delivery on budget, delivery on time and satisfaction as part of a definition for effectiveness, but during the interviews they mentioned some other factors whereby effectiveness can be measured as well. An example is that one interviewee mentioned “the legacy of an event” as an important measure for effectiveness, and a lot of the other interviewees mentioned the success criteria that were given by the project owner. It is plausible that for every different event the organization and the partners commit to different measures of effectiveness, and therefore it might be interesting for future research to first research how for each project, effectiveness can be defined. Nevertheless, the interviewees were made clear how effectiveness was defined in this study, and therefore the data is consistent and reliable.

Also, there was found that norms have an effect on the effectiveness of events. However, the data of this study did not find explicit norms that were broadly shared by the participants of the study. Therefore, it could be interesting for future research to find out which norms influence the effectiveness of events. In doing so, it is interesting to find out which norms positively influence the effectiveness of events, and which norms negatively influence the effectiveness of events.

Furthermore, this research was executed at a professional non-profit event that has been organised for the first time by an experienced event organization. As said in the conclusion, it could be interesting for future research to explore whether there is a difference between the effect of social capital on effectiveness for non-profit events and for commercial events.

Moreover, cognitive embeddedness was left out of the scope of this study, because there is no consensus about the definition and the dimensions of cognitive embeddedness in earlier scientific research. However, it is interesting for future research, to create a better understanding of the dimension of cognitive embeddedness, and to research how this dimension influences the effectiveness of events, and project effectiveness in other contexts as well.

Lastly, the analysis brought up one axial code that was out of the scope of social capital, namely the effect of brand awareness on satisfaction. The findings showed that brand awareness can have a positive effect on satisfaction. It might be interesting for future research to find out whether brand awareness also effects the other dimensions of effectiveness of events and to find out the underlying reasons of this effect.

References

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 102-120.
- Adler P.S., Kwon S.W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27(1), 17-40.
- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *human relations*, 63(5), 583-608.
- Arcodia, C., & Whitford, M. (2007). Festival attendance and the development of social capital. *Journal of Convention & Event Tourism*, 8(2), 1-18.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337-342.
- Bleijenbergh, I. L. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom Koninklijke Uitgevers.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International journal of qualitative methods*, 5(3), 12-23.
- Chan, A. P., & Chan, A. P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: an international journal*, 11(2), 203-221.
- Cooke, P. (2007). Social capital, embeddedness, and market interactions: An analysis of firm performance in UK regions. *Review of social economy*, 65(1), 79-106.
- Cserhádi, G., & Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, 32(4), 613-624.
- Elorza, U., Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1401-1422.
- Getz, D., & Andersson, T. (2010). Festival stakeholders: Exploring relationships and dependency through a four-country comparison. *Journal of hospitality & tourism research*, 34(4), 531-556.
- Getz, D., & Page, S. J. (2005). Successful event management: a practical handbook-Anton Shone and Bryn Perry; 2001, Continuum, London, 285pp, ISBN 0826452191. *Tourism Management*, 4(26), 628-630.
- Granovetter, M. S. (1977). The strength of weak ties. In *Social networks* (pp. 347-367). Academic Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.

- Herschberg, C., Benschop, Y., & van den Brink, M. (2018). Selecting early-career researchers: The influence of discourses of internationalisation and excellence on formal and applied selection criteria in academia. *Higher Education*, 1-19
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research policy*, 29(7-8), 871-893.
- Inkpen, A.C. and Tsang, E.W.K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30, pp. 146–165.
- Irefin, P., & Mechanic, M. A. (2014). Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno state. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 33-41.
- Jiang, J. Y., & Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing science*, 25(6), 740-759.
- Kenis, P., & Provan, K. G. (2006). The control of public networks. *International public management journal*, 9(3), 227-247.
- Leana C. R., & Pil F. K. (2006) Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.
- Liu, A. M., & Walker, A. (1998). Evaluation of project outcomes. *Construction Management & Economics*, 16(2), 209-219.
- Lindkvist, L. (2004). Governing project-based firms: Promoting market-like processes within hierarchies. *Journal of Management and Governance*, 8(1), 3-25.
- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785-1824.
- Mahajan, A., & Benson, P. (2013). Organisational justice climate, social capital and firm performance. *Journal of Management Development*, 32(7), 721-736.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.
- Modig, N. (2007). A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms. *International Journal of Project Management*, 25(8), 807-814.
- Moore, C. B., Payne, G. T., Autry, C. W., & Griffis, S. E. (2018). Project complexity and bonding social capital in network organizations. *Group & Organization Management*, 43(6), 936-970.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic management journal*, 26(12), 1129-1151.

Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*, 25(4), 298-309.

Respons. (2019) *Festival Monitor 2019*. Retrieved from <https://respons.nl/wp-content/uploads/2019/09/Factsheet-Festival-Monitor-2019.pdf>

Shone, A., & Parry, B. (2004). *Successful event management: a practical handbook*. Cengage Learning EMEA.

Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. SAGE publications.

Smith, D. (2003, January). Five principles for research ethics. *Monitor on Psychology*, 34(1). Retrieved from <http://www.apa.org/monitor/jan03/principles>

Swanborn, P. G. (2013). *Case studies: wat, wanneer en hoe?*. Boom Lemma uitgevers.

Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge. *Organization Studies* 25(9): 1475–1489

Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *International Journal of Project Management*, 26(5), 577-585.

Vennix, J. A. M. (2011). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Pearson/Custom Publishing.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van onderzoek*. Lemma, Den Haag.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications.

Appendix 1: Roles of interviewees

Interviewee number	Role in Into the future
1	Into You: celebrating diversity
2	Escaperoom: Universiteit in Verzet
3	Into You
4	Project leader
5	Into Academy/ Free Future
6	Project leader
7	Project owner: Gemeente Nijmegen
8	Into Movies that Matter
9	Marketing/communication team
10	Into Radboud Reflects
11	Into Academy
12	Marketing/communication team

Appendix 2: Operationalization

Sensitizing concept	Dimension	indicator	Derived from
Social capital	Structural embeddedness	Network ties	Inkpen & Tsang (2005); Mahajan & Benson (2013)
		Network configuration	Inkpen & Tsang (2005); Jiang & Lu (2015); Mahajan & Benson (2013)
		Network stability	Inkpen and Tsang (2005)
		Appropriable organization	Jiang & Lu (2015); Mahajan & Benson (2013)
	Relational embeddedness	Interpersonal trust	Inkpen & Tsang (2005); Jiang & Lu (2015); Mahajan & Benson (2013)
		Norms and obligations	Inkpen & Tsang (2005); Mahajan & Benson (2013)
		Level of identification	Mahajan & Benson (2013)
	Shared goals	Shared goals	Inkpen & Tsang (2005)
Project effectiveness	Delivery on time	Perception of delivery on time	Atkinson (1999)
	Delivery on costs	Perception of delivery on costs	Atkinson (1999)
	Satisfaction	Of project team	Chan & Chan (2014); Cserháti & Szabó (2014); Müller & Turner (2007)

		Of project owner	Chan & Chan (2014); Cserhádi & Szabó (2014); Müller & Turner (2007)
		Of other stakeholders	Chan & Chan (2014); Cserhádi & Szabó (2014); Müller & Turner (2007)

Appendix 3: Interview guideline and questions

Allereerst wil ik u hartelijk bedanken voor het meewerken aan dit onderzoek. U draagt hiermee bij aan het afronden van mijn bedrijfskunde masterspecialisatie Organisational Design and Development aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Er is momenteel weinig wetenschappelijke literatuur in de evenementen industrie en dit onderzoek zal er aan bij dragen dit gat op te vullen. De vragen in dit onderzoek zullen eerste inzichten geven in het belang van sociaal kapitaal en netwerken voor de effectiviteit van een project in de evenementen industrie, wat dan ook het doel hoofddoel van dit onderzoek is. De resultaten kunnen ook inzicht geven in hoe sociaal kapitaal een mogelijke invloed heeft op de effectiviteit van “Into the Future” zelf.

Ik wil u vragen om zo eerlijk mogelijk antwoord te geven op de vragen vanuit uw eigen ervaringen, er zijn geen goede of foute antwoorden op deze vragen. Dit is van belang voor de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. Dit interview wordt opgenomen, zodat alle informatie kan worden meegenomen in de data analyse. Deze opname en de transcripten zullen alleen inzichtelijk zijn voor u zelf, mijn begeleider vanuit de Radboud Universiteit en mij zelf. Er zal op een verantwoorde manier worden omgegaan deze opnames en de inhoud hiervan. De data zal worden geanonimiseerd en in het onderzoek zullen geen namen genoemd en de data zal zorgvuldig verwerkt worden zodat citaten niet terug te leiden zijn een persoon. Alle opnames worden na het afronden van het onderzoek verwijderd.

Mochten er nog vragen zijn op dit moment dan kunt u ze nu alvast stellen. Daarna zal ik beginnen met het interview. Mocht u tijdens het interview of naderhand nog vragen hebben, dan kunt u deze natuurlijk gewoon stellen.

Algemeen inleidende vragen

1. Wat is uw naam?
2. Wat is uw functie binnen Into the Future?
3. Hoelang bent u bezig geweest met Into the Future?
4. Vanuit welke organisatie bent u aan Into the Future aan het werken?
5. Door welke organisatie bent u benaderd om aan Into the Future mee te werken?
6. Heeft u aan meerdere projecten gewerkt vanuit deze organisatie? Zoja, welke?

Network ties

7. Heeft u contact met alle betrokken partijen die meewerken aan dit project? Waarom wel of niet?
8. Met welke partijen/stakeholders heeft u allemaal contact voor dit project?

Appropriable organization

9. Zitten hierbij partijen uit uw eigen netwerk die u kent uit vorige samenwerkingen?

Network configuration

10. Hoe verloopt dit contact met deze andere partijen? Denk hierbij aan de hiërarchie/moeilijkheid om nieuwe contacten leggen.

Network stability

11. Zijn er tijdens de uitvoering partijen waarmee u samen werkte gestopt? Zoja, om welke reden?
12. Heeft het stoppen van deze partijen grote invloed gehad op het uiteindelijke resultaat van het evenement?

Structural embeddedness algemeen

13. (draagt) Dragen (een deel van) deze contacten er volgens u aan bij dat het project op tijd opgeleverd kan worden? Zoja, welke contacten?
14. Op wat voor een manier dragen deze contacten volgens u bij aan de tijdige oplevering van het project?
15. (draagt) Dragen (een deel van) deze contacten er volgens u aan bij dat het project binnen de begrote kosten opgeleverd kan worden? Zoja, welke contacten?
16. Op wat voor een manier dragen deze contacten volgens u eraan bij dat de oplevering van het project binnen de begrote kosten vallen?
17. Wat draagt er voor u aan bij dat u tevreden bent over een project? Denk hierbij aan het behaalde resultaat, maar ook aan het proces, de planning etc.
18. Bent u in zijn geheel tevreden over dit project? Waarover wel of niet?
19. Denkt u dat uw netwerk heeft bijgedragen aan uw (on)tevredenheid over het project? Zoja, welke partijen hebben hieraan bijgedragen en hoe?
20. Denkt u dat de andere partijen in het project team tevreden zijn over het project? Waarom wel of niet?

Interpersonal trust

21. Durft u zich kwetsbaar op te stellen in de samenwerking met andere partijen binnen uw netwerk in bijvoorbeeld onderhandelingen en het delen van (gevoelige) informatie? Zoja, waardoor komt dit?
22. Durven volgens u de andere partijen waar u contact mee heeft zich kwetsbaar op stellen in bijvoorbeeld onderhandelingen en het delen van (gevoelige) informatie?
23. Draagt het wel/al dan niet kwetsbaar opstellen volgens u bij aan het halen van tijdige oplevering van het project? Waarom wel of niet?
24. Draagt het wel/ al dan niet kwetsbaar opstellen volgens u bij aan het opleveren van het project binnen de begrote kosten? Waarom wel of niet?
25. Draagt het wel/ al dan niet kwetsbaar opstellen volgens u bij aan uw (on)tevredenheid over het project? Waarom wel of niet?

Norms and obligations

26. Heersen er bepaalde normen en waarden binnen alle partijen die meewerken aan dit project? Zoja, hoe zijn deze tot stand gekomen?
27. Staan deze normen en waarden contractueel vastgelegd?

28. Dragen deze normen en waarden bij aan het halen van tijdige oplevering van het project? Waarom wel of niet?
29. Dragen deze normen en waarden bij aan het opleveren van het project binnen de begrote kosten? Waarom wel of niet?
30. Dragen deze normen en waarden bij aan uw (on)tevredenheid over het project? Op wat voor een manier wel of niet?

Level of identification

31. Kunt u zich herkennen in de andere personen die aan dit project werken waar u contact mee heeft? Zoja, op wat voor een manier wel of niet?
32. Draagt deze vorm van herkenning bij aan uw (on)tevredenheid over het project? Op wat voor een manier wel of niet?

Shared goals

33. Delen alle partijen in het netwerk hetzelfde overkoepelende doel of zijn er partijen die vooral hun eigen doel nastreven?
34. Denkt u dat het voor alle partijen hebben van een gezamenlijk doel bijdraagt aan het halen van tijdige oplevering van het project? Waarom wel of niet?
35. Denkt u dat het voor alle partijen hebben van een gezamenlijk doel bijdraagt aan het opleveren van het project binnen de begrote kosten? Waarom wel of niet?
36. Draagt het hebben van een gezamenlijk doel bij aan uw (on)tevredenheid over het project? Waarom wel of niet?

Afsluitende vraag

37. Zijn er nog toevoegingen, opmerkingen of vragen die volgens u van belang zijn?

Appendix 4: Open coding

This appendix shows the final schemes that are the results of the iterative process of open coding and axial coding. In some fragments, yellow marks are used to highlight the most important text of the fragment and the remaining text is mostly to give more context. If no marks are used, all the text of the fragment is important. Appendix 5 gives an overview of the axial codes and which open codes belong to what axial code.

Open coding interview 1

Quote	Code
uh, ik denk het wel. Ik denk dat het uh zeker iets had toegevoegd. Uh, nu was er een soort van bingo georganiseerd wat volgens mij ook wel leuk was... maar uh... ja ik weet niet.. Ik denk dat het wel wat had toegevoegd. Maar uh, uiteindelijk uh, heeft het geen schade gehad op het resultaat denk ik.	Effect of network stability on results
Uhm andere partijen waren heel erg open uhm en dat kan ik ook zeker waarderen. En dat vond ik ook echt iets prettigs. Dat uh we eigenlijk aparte feestjes zijn, maar nu werd er wel heel open over dingen gesproken. Ook uh, begroting technisch.	Effect of sharing information on satisfaction
J: Denk je dat uh het samenkomen van dit netwerk zo uh van deze partijen, ja dat dit heeft bijgedragen aan jullie tevredenheid over het project? I: Ja.	Effect of network ties on satisfaction
Het geheel vooral. Dat uh, dat elkaars ideeën samengevoegd werden tot een.. Er werd echt wel gedacht aan iedereen. En, uhm.. om zo een beetje tot het geheel te komen.	Effect of network ties on satisfaction
J: Oke. En denk je dat de andere partijen, uh, hetzelfde daarin staan? Dat die ook gewoon zich helemaal bloot hebben gegeven? I: Hmm, nee. J: Oke. I: Ik denk dat daar wel een beetje.. Uhm. Ja, hoe moet je dat zeggen. Dat ze gewoon een beetje voor elkaars voordeel, uhm, dingen eruit hebben gehaald. J: Oke.. Uh in welke zin? I: Ja, in de zin van, uhm.. Ja uhm dat de Plak gewoon voor de DJ's allemaal iets meer, uh, betalen omdat het dan extern geld is en op zo'n manier voor hunzelf de dingen eruit kunnen halen. Want sommige bedragen vond ik gewoon wat vreemd. J: Oke. I: En dat geldt ook voor Lesbisch Laminieren, dat ze sommige prijzen voor hun eigen werk neerzetten. J: Ja, duidelijk. I: Wat ik niet helemaal geplaastst vond.	Effect of sharing information on satisfaction

J: Oke. En uh, ja draagt dit uh, draagt dit bij aan uh, nou hoe tevreden jullie zijn over het project? Zeg maar, telt dat mee in het oordeel? I: Uhm, niet per se. Maar het is wel als zoiets opnieuw plaats vindt, dan zal ik er sneller bij zijn om, uh, te vragen naar duidelijkheid over deze verdelingen.	Effect of sharing information on satisfaction
J: Denk je dat uh als iedereen meer open was geweest over waarom verdelingen zo waren. Dat dit bij had gedragen aan ja, aan het opleveren binnen de begrote kosten? I: Ja, uh ik denk dat het verstandig was geweest dat uh, er van te voren meer richtlijnen waren over wat elke partij te besteden heeft. Of uh, wat er als maximum betaalt gaat worden per uh personeelskosten zoiets. Dat bijvoorbeeld een DJ die een partij levert, uh, misschien wel aan de hand van de ervaring, maar wanneer het een van de dames van Lekker Lesbisch Lamineren zelf zou zijn, dat die niet een bedrag meer krijgt dan wat minder professionele partijen die wij bijvoorbeeld aanleveren.	Effect of sharing information on delivery on budget
J: Uhm, en denk je uh dat, dat die normen en waarden uh, dat die bij hebben gedragen aan de, aan jullie tevredenheid over het project? I: Ja, zeker, want uh. Gewoon het als, tevredenheid over het hele proces voel je je ook wel gezien. En ook wel serieus genomen, maar ook voor het publiek die misschien wel expliciet voor ons komt. Dat wij dan ook wel degelijk podium hebben gekregen.	Effect of norms on satisfaction
J: Oke, en uhm. Denk je ook dat het bij heeft gedragen aan uh ja, verdere uh, aan het succes van het evenement? I: Ja, want dat was ook, uh, vooral waar het evenement voor stond, dus ik denk wel dat als uh, wij die instelling al hadden, dat dat wel uitstraalt over het algehele uitstraalt.	Effect of norms on results
J: Denk je dat dit bijdraagt aan uh, zowel het wel als het uh niet overlappen van het uh hoe je je in iemand anders herkent, dat dit bijdraagt aan jouw tevredenheid over het project? I: Ja, ja. Dat hele project is juist een stuk breder dan wij als Milq zelf en dat heeft wel bijgedragen aan uh dat er partijen zijn bij geweest die uh wel wat anders identificeren of denken dat als wij doen. J: Oke. I: En dat is denk ik ook wel echt de kracht geweest van dat hele, dat hele feest.	Effect of level of identification on results
J: Denk jij dat dit gezamenlijke doel heeft bijgedragen aan het succes van het, van het evenement? I: Ja. Ja. Ja, iedereen was gewoon erg enthousiast om van elkaar te leren en uh, een keer samen te werken omdat we wel allemaal hier in Nijmegen zitten, maar toch weinig met elkaar te maken hebben. En dat was wel uh ja, een leuke samenkomst.	Effect of shared goal on results
J: Hoe zou je succes omschrijven? I: De opkomst van publiek, uh, ja. Ja als er veel mensen komen, ofja veel, het doel uh van het aantal bezoekers ongeveer is bereikt. En als	Success criteria for events

deze ook uh, aanwezig blijft, dus dat de zaal niet compleet leeg gaat lopen wanneer het publiek nog maar een uur aanwezig, dan is voor mij het doel bereikt.	
Uh, dit was ons alleen zeker niet gelukt. Uhm, ik denk dat inderdaad dat uh het gebruik van social media door deze verschillende partijen al een groot deel van de promotie was. Uh, ook dat het, ja, het overkoepelende, de Schoenfabriek, dat daar veel promotie van uit kwam. Dat wij daar ook, uh, voordeel uithaalden natuurlijk. Zo gezamenlijk was er gewoon een hoger budget en daardoor kon dat ook meer, uh, bereikt worden.	Effect of network ties on delivery of budget
Uh, het feit dat het, uh, non-profit was vanuit de gemeente en de provincie Gelderland uhm, was het ook wel, uh, een prettige manier om je daarvoor in te zetten omdat wij ook een vrijwillige organisatie zijn... Dat was ook wel een beetje wat de hoofd drive misschien was.	Effect of shared goal on satisfaction

Open coding interview 2

Quote	Code
J: Uh.. maar zou, als er een partij binnen dat netwerk weg zou vallen, zou dat invloed hebben, of grote invloed hebben op het uiteindelijke resultaat dat er is neergezet voor dit onderdeel van “Into the future”? I: Ja dat denk ik wel. Ik denk dat ze alle drie in dit geval noodzakelijk zijn.	Effect of network stability on results
Er konden vier groepen op een dag en we hadden de.. uh.. volgens mij de vrijdag, zaterdag, zondag. Dus dat is uh.. 3x4 is 12 groepen. Als we die vol zouden hebben dan was het wat ons betreft natuurlijk geslaagd. J: Oké en dat is.. was dat zo uiteindelijk? I: Op eentje na.	Success criteria
Nou, we zijn ook benaderd door uhm.. RN7 heet het volgens mij. Regionale omroep. Die hadden het uh.. “Into the future” programma opgepikt en hadden ook de escape room gezien. En die hebben ons benaderd om een uh.. interviewtje te doen. Dus ik heb al die groepen gevraagd van, goh, willen jullie voor de camera. Dat viel nog niet mee. Heel veel mensen zijn daar angstig voor. Uh.. uiteindelijk heb ik wel een gezin bereid gevonden. Uh.. en uh.. dus heb ik uh.. nou ja dat afgestemd met die omroep en uh.. die hebben een klein uh.. filmpje gemaakt. Een interviewtje voor en een interviewtje na. Dus dat vind, dat soort dingen vind ik ook wel bijdragen aan het succes van een evenement. Als het zeg maar uh.. PR oplevert.	Effect of brand awareness on results
denk je zelf dat het uh.. het netwerk heeft bijgedragen aan, ja aan het totale uiteindelijke succes van het evenement? I: Het netwerk in de zin van? J: In dit geval dus uh.. het netwerk in de zin van de partijen waarmee jullie samengewerkt hebben. I: Ja dat denk ik wel.	Effect of network ties on results
J: hoe verloopt dit contact met die andere uh, partijen? En dan, ja, moet je er aan denken zo van.. ten eerste verliep dat makkelijk of moeilijker en uhm.. zit daar een bepaalde hiërarchie in dat contact of is dat eigenlijk heel gelijkwaardig. I: Ik vond zelf gelijkwaardig. Maar dat komt ook omdat ik Ellis al kende natuurlijk. En uh.. die gewoon uh, fijn samenwerkt. En uh.. dus dat vond ik heel erg uhm.. makkelijk en prettig, uhm.. en met die meiden van de gemeente, die ken ik ook, dus uh.. dat ging ook prima.	Effect of hierarchy on results
J: Ja, dus je werkt met z’n allen naar het gezamenlijke doel toe. Je gaf net aan het bereiken van de jongeren, uh.. het feit dat jullie met z’n allen uh.. een doel voor ogen hadden, heeft dat in jouw ogen bijgedragen dat uh.. alles, dat de weg daar naartoe goed verlopen is en dat het op tijd plaats heeft kunnen vinden. En dat het plaatst heeft kunnen vinden?	Effect of shared goal on delivery on time

I: Ja dat denk ik wel ja.	
En, uhm.. het hebben van dat gezamenlijk doel, heeft dat ook voor jou persoonlijk, uh.. extra bijgedragen in de tevredenheid over het project, vanuit jullie kant. I: Uh.. ja. Ja, wel ja, ja. Ik vind het ook fijn dat die escape room door andere partijen wordt opgepikt en uh.. tja..	Effect of shared goal on satisfaction Effect of brand awareness on satisfaction
J: Oké, ja. Uh.. even kijken.. Ja en dat jullie op één lijn zaten, uh.. heeft dat dan ook bijgedragen aan het uiteindelijke succes? I: Ja dat denk ik wel. Ja. Dan heb je gewoon geen strubbelingen en dan uh, heb je gewoon een goeie energie en dan uh.. dan gaat het gewoon eigenlijk een beetje vanzelf, toch?	Effect of norms on results

Open coding interview 3

Quote	Code
I: Ik denk dat Dollhouse uh, en dan kijk ik, ja hoe zeg je dat. Dan denk ik misschien meer van goh, wat voor achterban zou je daar mee verwachten, en zou dat impact hebben en.. Ik bedoel aan de ene kant denk ik als vrijwilliger en organisatie van het is mooi om zo breed mogelijk en inclusief mogelijk festival neer te zetten. J: Ja. I: Dan is het mooi om het zo compleet mogelijk te maken, en daar hoort iedereen bij. Want dat kan ook in de mix van stijlen en muziek. Uh, maar als inschatting zou ik zelf maken uh, dat misschien Haus of ThomTom eigenlijk een prima, uh.. we hadden het ook eigenlijk als opener bedacht in een van de kleinere zalen. Ook omdat het wel een soort van kleine vaste achterban heeft. Uh, en een goede sfeermaker is uh. Ja, denk ik dat dat , uh, nog ook wel wat bij had gedragen. Zeker ook als ik denk dat daar.. Maar als ik nou kijk wat er voor een publiek op de avond was geweest, denk ik dat dat publiek wat minder in aanraking komt met die dragqueens het ook al zeker als toevoeging had ervaren. He, ook voor de toekomst ofzo, dat dat misschien uh ja.	Effect of network stability on results
J: Oke, uh, dat is wel heel duidelijk. Dus gewoon een stuk, uh, sfeer is dan ook heel belangrijk als ik het goed begrijp? I: Ja, ja, ja, dat denk ik wel. En zeker is het natuurlijk heel moeilijk omdat, dat is ook een beetje met de kiskiss, maar ook met zo'n festival. Het is natuurlijk.. Je zet iets heel breeds neer, qua muziek en qua alles, dus het publiek uh zal ook heel veel brede dingen leuk vinden en des te mooier is het dan op zo'n avond dat op alle plekken mensen zijn. Dus uh he, verschillende muziek dingen, dat dat uh, eigenlijk gewoon een goede balans heeft dat uiteindelijk iedereen wel iets leuks daaruit heeft gehaald.	Success criteria
J: Uh, kun je dan stellen dat juist door die samenwerking van al die verschillende partijen zoiets, uh, breeds neer wordt gezet? I: Ja, ik denk het wel. Uhm, ik denk ook juist doordat wel veel partijen daar, uh, onder de streep hebben gestaan. Dat dat toch ook zichtbaar uitdraagt naar de mensen. Dus ik denk dat dat uh ook wel een belangrijk ding is, want ja.	Effect of network ties on results
Dus ik denk dat dat uh ook wel een belangrijk ding is, want ja. Want anders, het moeilijke denk ik bij dit hele gebeuren.. was denk ik dat juist de Schoenfabriek, uh, die krijgt de opdracht dit te doen en uh, heeft helemaal niks eigenlijk, he, als uitgangspunt met de doelgroep en uh, ik denk dat heel veel mensen daartegenover stonden van "nou..". Ik heb ook dingen gehoord als dat is allemaal subsidiegeld en dat wordt allemaal maar even uit de grond gestampt. Dus in die zin, ik denk toch door dit allemaal samen te brengen, uh, dat het een succes was. En daarnaast ook een aantal slimme keuzes in de programmering, uh, ja.	Effect of network ties on results;
en het ging er dan ook over van goh, wat zijn dan natuurlijk voor de begroting, wat zijn dan de bedragen en uh, en uiteindelijk is dat ook,	

want ik heb tegen Ellis gezegd “ik maak afspraken met mensen, en mensen hebben een gage en dat is een afspraak en eigenlijk een vertrouwelijk iets.”. Want ik kan niet inzien wat hun normale tarief is, dus als ik dan communiceer dat dat minder is dan wat ze misschien gewoonlijk zouden vragen, dan is dat niet netjes, want dat is aan hen om te bepalen. Dus dat was wel een punt waar ik, uh, tegenaan ben gelopen, omdat ik dat ook had gecommuniceerd met Ellis. En dat daar dan.. En uh, uiteindelijk was die begroting dan, daar stond dat dan toch in en dan had ze ook nog gemaaild en de opmerking gemaakt van: “goh, uh, als Simon het boekt dan is het 50 euro goedkoper”. Dat soort dingen denk ik ja, dat is juist ja.. Daar had ik het wel moeilijk mee, want dat is natuurlijk weet je.. wat je relatie kan schaden.	Effect of sharing information on satisfaction
In principe was dit natuurlijk een samenwerking, uh, omdat wij, alle organisaties samen deel hebben genomen aan het festival. En dan heb ik wel gemerkt, wat mij dan toch wel teleurstelt in de mensheid, zal ik maar zeggen, dan worden er toch bedragen gevraagd voor diensten. Terwijl als ik denk dat je een samenwerking aangaat, dan zijn dat dingen die een ander prijskaartje hebben dan ik er aan zou hangen. Daar heb ik wel verschil in gemerkt, dat vind ik dan wel jammer.	Effect of network ties on satisfaction
Want uh ja die openheid die wij hebben gegeven, is eigenlijk meer onze contacten delen en die informatie. Dat heeft natuurlijk wel bijgedragen aan het succes, dat je de juiste mensen kunt bereiken.	Effect of sharing information on results
J: Heeft dat ook bijgedragen aan dat het binnen de begrote kosten opgeleverd kon worden? I: Ja. Ja, ook dat vind ik moeilijk om te zeggen, ik bedoel ik heb die begroting dan wel gezien in het begin. Maar ja, je maakt een begroting, uh, en dan moet er, uh, in principe ga ik er vanuit dat mensen zover mogelijk proberen te snijden in de kosten. En dat geloof ik ook wel dat dat is gebeurd om het beheersbaar te maken. Dus in die zin heeft dat wel bijgedragen. Ook omdat, ja uh, de partijen daar zelf graag iets goeds neer wilden zetten, dus dan ja, en die relaties hebben ze al met hun contacten dus dat zal ingezet zijn ja.	Effect of sharing information on delivery on budget
J: denk je dat dat gedeelde, dat gezamenlijke doel, heeft dat ook bijgedragen aan, ja, aan de tevredenheid, jullie tevredenheid over het project? I: Uhm, jeetje. Nou, ja.. Zoiets geeft mij natuurlijk al wel de motivatie om mee te doen aan zoiets, dus dan in principe, uh, is dat al uh, haal ik er al genoeg uit.	Effect of shared goal on satisfaction
J: Ja natuurlijk. Nou eigenlijk, je hebt het gezamenlijke doel, wat je zelf noemde, dat je iets divers neerzet. Dat je eh ja, laat zien dat die diversiteit er mag zijn en dat er ook zo’n evenementen worden georganiseerd als ik het goed begrijp. Maar of dat bij heeft gedragen aan de tevredenheid over het project? I: Ja. Uh ja, als ik kijk op die avond zelf ook en zie dat dat toch ergens ook wel behaald is, juist door wat voor mij uit onverwachte hoek was qua, qua mensen die erop af kwamen. Het publiek zelf, dat	Effect of shared goal on satisfaction

dat anders was dan ik had verwacht misschien. Ik denk dat dat.. Ja in die zin wel, dat dat daadwerkelijk daar aan heeft bijgedragen ja.	
J: Oke, uh, en dan even kijken hoor. Ja, je hebt het eigenlijk deels al, uh, beantwoord, maar wat je al zei, het waren veel samenwerkende partijen uit de “roze gemeenschap” zoals jij het noemde. Ja, uh, zorgt dat ook voor een bepaalde herkenbaarheid in de andere partijen? Ja, in die zin, kun je je ook identificeren met de andere partijen die mee hebben gewerkt aan, uh, Into You? I: Ja, ik denk dat het overall uberhaupt makkelijker maakt, want ik heb ook wel eens om tafel gezeten met, met uh met niet roze partijen die dan iets neer willen zetten. J: Ja. I: Die.. Wat niet helemaal, uh, hoe dingen werken.. Die gaan dan toch, ja.. Die kun je het niet kwalijk nemen, maar dan merk je gewoon dat sommige dingen niet.. Die begrijpen dan niet hoe het werkt. En in die zin heeft de Schoenfabriek wel heel goed gedaan dat ze hebben gezegd van nou he, uh, “wij weten hier niet zoveel van, maar wij hebben, ja wij hebben jullie daarvoor”. Dus in die zin was dat ook allemaal wel.. ze hadden een paar ideeën en ze hebben sturing gegeven in de programmering, maar voor de rest, uh, hebben ze dat vooral vanuit ons laten komen. J: Ja. I: En uh ja, en ik denk dat dat wel een, uh, verschil heeft gemaakt.	Effect of level of identification on satisfaction
Uhm ja, uiteindelijk denk ik dat, he, de bijdrage die ik in ieder geval zou zien, is dat wij allemaal wel hebben gezorgd voor een soort van achterban. Ook al heeft die natuurlijk heel veel overlap.	Effect of network ties on results
het punt is denk dat, uh, de namen en dergelijk werden zichtbaar uitgedragen vanuit ons als organisaties, maar niet grote namen op landelijk iets ofzo. Dus ja, die impact is redelijk regionaal denk ik, behalve misschien een paar iets grotere namen. Maar ik denk dat vooral de programmering van uh, uh, dan ben ik natuurlijk zijn naam kwijt, uh, waar Jonatan zelf mee kwam. De grotere namen die ook wat een andere achterban hebben meegenomen, dat dat misschien ook wel een grotere factor is geweest.	Effect of network ties on results

Open coding interview 4

Quote	Code
Uh.. ja vanuit de gemeente en provincie zijn een aantal uh.. uh.. aantal onderwerpen uh.. aantal conclusies uh.. ben even het juiste woord aan het zoeken.. uh.. gesteld waaraan het moest voldoen. En daar was ik het wel mee eens. Ik bedoel uh.. we hebben van het begin af aan.. het is een event ter herdenking van 75 jaar vrijheid voor jongeren. Wat in februari uh.. eerst bestond uit een scholen gedeelte, daarna het festivalgedeelte. Het festival gedeelte hebben wij op ons genomen. Om mensen bewust te maken, om jongeren bewust te maken dat het niet zo normaal is dat je zo in vrijheid leeft en kunt zeggen uh.. en doen en laten wat je wil. Nou dat meegeven aan de doelgroep, dat is voor mij een.. dat is een succesformule zeg maar	Success criteria
Nou om dingen vlot te trekken. Dus uh.. een voorbeeld is dat, we wilden op donderdagavond per se iets doen in Doornroosje. Daar zijn we heel lang met elkaar in gesprek geweest, wat zijn daar de mogelijkheden, gaan zoeken. En uiteindelijk uh, kwamen we er niet echt uit en toen hebben we op een bepaald moment gezegd 'wij gaan volledig het risico lopen, wij gaan Q-music en uh.. Ch!pz inhuren en wij doen uh, de productie'. We betalen de zaalhuur en uh.. dus het wordt gewoon helemaal een event van ons wat in Doornroosje plaatsvindt. Dat bijvoorbeeld om het dan anders was niet, kregen we het niet voor elkaar.	Effect of hierarchy on delivery on time
Ja. Ja, want uh.. er zaten een paar hele goede ideeën bij die uiteindelijk niet gevallen zijn om het zo maar te zeggen, omdat partijen niet meedingen. En ik denk dat we een beter resultaat hadden gehad als ze wel mee waren gegaan.	Effect of connectivity on results
een ander voorbeeld is dat we op zoek waren naar een aantal namen en dan heb je een aantal dingen uitstaan. En dan valt die niet en dan valt die niet en dan ga je uiteindelijk voor uh.. de D- of C-keuze bij wijze van. En dan bied je ze misschien iets meer, of moet je zeggen van uh, deze moeten we gewoon binnen halen, want anders dan redden we gewoon niet wat we in gedachten hebben zeg maar.	Effect of connectivity on results
J: Nou eigenlijk dan eerst de vraag: is het project binnen de begrootte kosten opgeleverd? I: Ja. Dat is gelukt. Maar dat is puur aan onze uh.. onze vinger aan de pols. Uh.. wat dingen kosten uh.. onvoorziene meenemen, uh.. risico's spreiden, uh.. ja maar dat is gelukt, maar uh.. elke.. iedereen die we gevraagd hebben zijn uiteindelijk financiële afspraken mee	Effect of obligations on delivery on budget

gemaakt.. die zijn aan het werk bij ons gegaan, ja iedereen heeft het daar voor gedaan uiteindelijk.	
Nou ze hebben een paar, ze hebben een paar doelen. Kijk sommige dingen zijn niet meetbaar, hè, van hoeveel jongeren uh.. hebben echt de boodschap meegekregen van uh... wat vrijheid inhoudt. Wel hoe je dat hebt geprobeerd, en d'r zijn natuurlijk een aantal dingen daar meetbaar. Aantallen die zijn niet gehaald, nou daar hebben een paar uh.. uh.. hebben een paar geen voor opgegeven. Nou één van de redenen is dat niet alle partners mee wilden doen, tijdsduur wat ik net al zei. En dan hebben we ook nog op zondag heel uh... een aantal dingen moeten annuleren. Wegens uh.. het slechte weer wat toen was. We hebben iets moeten verplaatsten. Uh.. dus eigenlijk het eerste doel hebben we niet kunnen uitvoeren. Want het idee was om iets uit te voeren op het eiland uh.. als een soort kampvuurplek. Uh.. daar was hoogwater, dus we hebben naar een andere plek gemoeten. Dus uh.. en de pitch waarmee we hebben gewonnen dat is natuurlijk altijd zo dat uh.. dat idee hebben we niet helemaal kunnen uitvoeren. En of het daardoor zo is dat je het niet helemaal gehaald hebt. Nou dat is nattevingerwerk natuurlijk.	Success criteria; Success criteria; Effect of connectivity on results;
Nou, uh.. ik ben heel tevreden en dat heeft ook vooral te maken met het feit wat we in korte tijd hebben bereikt met elkaar. En dat we die, die pluim ook hebben gekregen van de gemeente. D'r zijn echt heel veel samenwerkings-.. uh.. verbanden op korte termijn uh.. gerealiseerd. Uh.. we hebben uh.. ja we hebben uh.. leuke nieuwe uh.. dingen ontwikkeld. D'r zijn dingen ontstaan. Uh.. spannende samenwerkingen onderling. En uh.. nou we zijn binnen de werkbegroting gebleven en we denken dat we ons doel wel aardig hebben gehaald. Dus daar ben ik allemaal heel tevreden over.	Effect of network ties on satisfaction
Nou dat denk ik ook. Je kunt nooit iedereen tevredenstellen. En wat ik in ieder geval heb gemerkt is, op een bepaald moment hebben we heel erg keuzes gemaakt in wat we gingen communiceren. Wat, wat we op een bepaald moment tegenkwamen, we hadden zoveel events en we wilden zoveel jongeren.. bereiken op verschillende facetten dat het heel onduidelijk werd. Dus op een bepaald moment hebben we keuzes gemaakt: die gaan we uitlichten, daar gaan we ons heel erg op richten. Dat betekent dat je andere uh.. teniet of ja teniet doet of in ieder geval minder aandacht geeft. Nou ja daar zullen zij niet.. in eerste instantie zo blij mee zijn geweest, wat in eerste instantie onze ideeën waren.	Effect of brand awareness on satisfaction
nou ja kijk het idee was eigenlijk dat er allemaal verschillende partners, events zouden organiseren. Met medewerking van ons en ook met een financiële bijdrage of met uh.. nou ja op verschillende invalshoeken. Maar dat die eigenlijk hun eigen achterban zouden mobiliseren en dat dus eigenlijk daardoor uh.. sport, eigen achterban zou hebben, maar ook een bepaald feest of academie. Eigenlijk	Effect of connectivity on results

allemaal dingen met achterban. En dat lukte niet helemaal omdat bepaalde grote partners niet meededen	
kijk we hebben gedeeld wat gedeeld moest worden. Kijk uh, iemand die uh.. zij hebben niet onze hele begroting te horen gekregen, maar wel een deel waar zij uh, wel al dan niet mee mochten werken, met dat geld. En uh.. dat hebben samen met hun opgetrokken. Maar we hebben ook gewoon wel offertes gevraagd, van wat vind je dat het kost en uh, en over onderhandeld. Uh.. omdat we dat niet uh, begroot hadden of omdat we uh, dat geld niet wilden uitgeven, hè, omdat we dat ergens anders wel aan uit wilden geven.	Effect of sharing information on delivery on budget
J: Oké en uh.. heb je het gevoel gehad dat de ander partijen daarin uh.. ook gewoon open zijn geweest en vanuit hun kant uh, alle informatie hebben gegeven en uh.. I: Ja ik heb, ik heb geen partij in gedachten die uh.. die het achterste van z'n tong niet heeft laten zien of uh.. die geen open.. nee. Maar, dat heeft ook weer te maken dat je snel moet schakelen.	Effect of sharing information on delivery on time
Ja, dat is natuurlijk heel uh.. je doet het voor uh, voor de doelgroep, voor de bezoekers. Maar je doet het ook dat je met z'n allen iets neerzet. En dat je uh, geen scheve gezichten krijgt of onduidelijkheden, of.. tot nu toe heb ik niks voorbij zien komen dat uh.. iemand zegt van 'hé we hebben dit afgesproken en dit uh.. komen jullie niet na' of zo. Daar zijn we tevreden mee.	Effect of obligations on satisfaction
J: Oké en denk je dat dat, ja die duidelijke communicatie van die normen en waarden dat dat ook bij heeft gedragen aan uh.. nou de tevredenheid en misschien ook wel aan uh, het opleveren binnen de begroting en binnen de tijd? I: Nou ik merkte op een bepaald moment dat uh, zowel wijzelf als alle mensen waarmee we aan het werken waren een soort uh.. gevoel ontstond van uh, we gaan het samen 'het varkentje wassen' uh.. we gaan uh.. we vinden het heel belangrijk, we staan hier allemaal voor, dus uh.. we gaan dit communiceren, ja. Dus ik denk dat wel, dat dat een van de dingen is die het succesvol heeft gemaakt ja.	Effect of shared goal on results
Kijk ik heb dan bijvoorbeeld met Q-music van doen gehad, wat ik helemaal in het begin zei en kijk voor hun is het gewoon een optreden. En ik ben heel erg duidelijk geweest.. uh.. ik heb een aantal keren contact gehad om de boodschap door te geven. Zij hebben een soort van uh.. heel simpel.. een tool waarin ze de Dj's en de techniek en iedereen vertellen waar ze naar toe gaan en wat daar hè, een beetje achterliggende informatie. En vervolgens, daar hebben ze echt wel dingen gedeeld over Into the Future. En.. uh.. ik heb de DJ's ook nog even voorafgaand gesproken en die hadden de boodschap ook wel meegekregen. Maar ja, wat ze er dan vervolgens mee doen, vond ik dan op zich vrij mager. Maar ik snap het natuurlijk wel, zij komen gewoon hun ding doen. En uh.. dan is de vraag of ze de dag daarna nog een keer daaraan terugdenken of zo, ja, en ook degenen die op het feest staan. Maar dat heb je altijd een beetje. Maar het is wel meer	Effect of shared goal on results

een besef, bij het ene wordt het besef groter dan bij de andere. En dat was misschien dit ook, minst dat daar bij aansloot of zo.	
Ja.. dat weet ik niet. Ik denk dat dat meer, uh.. wij moeten daar meer de vinger aan de pols houden, zorgen dat de informatie komt en Into You hebben we op een bepaald moment ook gezegd: ga meer delen, is dit gereed? Je moet toch meer zelf vinger aan de pols hebben om..	Effect of hierarchy on delivery on time
nou nee ik val een beetje in de herhaling, dat het veel verschillende evenementen zijn, dus dat voor iedereen het belang anders is. Uhm.. en dat er dus een aantal zijn die het gewoon als uitvoering zien, maar dat er wel een soort samenhangsgevoel op een bepaald moment ontstond. Maar volgens mij heb ik dat allemaal wel gezegd.	Effect of shared goal on results

Open coding interview 5

Quote	Code
Uhm, naja in dit geval was het heel erg afhankelijk natuurlijk van het aantal bezoekers wat kwam. Dat was met Into academy minder dan gehoopt.	Success criteria
Maar als je alleen kijkt naar wanneer is iets een succes op het moment dat het genoeg bezoekers heeft, dan vind ik dat je niet genoeg waarde telt. Voor mij is uh, de waarde geweest dat ik als bibliotheek me kan profileren op een plek uh, waar een jonge doelgroep komt. Ik kan daar staan bijv. met mijn pop-up bieb en daar kon ik echt een collectie op maat laten zien die past bij die doelgroep. Dus ik kan mezelf gewoon laten zien dat ik meer ben dan die plek in het centrum, dat gebouw waar boeken staan. Hetzelfde geldt met de workshop fake news, ik kon mezelf laten zien als organisatie die kennis heeft van media en hoe je daarmee omgaat. En dat we dat op een creatieve manier kunnen doen. Dus voor mij is dat al een succes, dat de bibliotheek een dusdanige organisatie is geworden dat je welkom bent op een festival als Into the Future. Dat ze niet meer denken, daar komt die stoffige en suffige toestand.	Effect of brand awareness on results
Oh, zo veel! We hebben zo veel informatie uitgewisseld. Uhm, het is al begonnen helemaal dat ik vanuit Free Future college een hele lijst heb opgesteld met allemaal, uhm, mensen die interessant zouden zijn voor dit project qua doelgroep. Nou daar is uiteindelijk Emma Wortelboer uit voort gekomen als ambassadeur uit dat lijstje. Rosa Lamers is uit dat lijstje gekomen. Dus daar begon het al, dat je gewoon inspiratie uitwisselt en goede ideeën uitwisselt. Dan vervolgens verder concreet in het programma, dan is een idee voor een workshop wat wij hebben, blijkt zo goed dat ie doorgaat naar Into the Future. Maar andersom ook. Kregen we dingen terug die bij ons heel goed zouden werken. Uhm, inspirerende personen die wij hebben ingehuurd stonden weer bij hun. Zo is de wisselwerking echt enorm groot geweest en werd dat ook gegund. En dat is een belangrijk iets.	Effect of sharing information on results
J: Ja, dus als ik dan even terug ga naar die vraag dan klinkt het eigenlijk als heel gelijkwaardig vooral en uh, ja en betekende dat ook dat daardoor ook het contact allemaal redelijk soepel verliep? Of ging het toch hier en daar nog wel redelijk stroef af en toe? I: Nee, voor mijn gevoel ging dat soepel. Maar je hebt het over de culturele wereld en als mensen elkaar op een gegeven moment een beetje kennen, dan laat je de formele weg los en ga je gewoon appen en dan een belletje hier en daar. Dat gaat allemaal zo snel. J: Oké. I: En dit was ook een festival waarbij het allemaal heel snel moest. Het was natuurlijk iets wat in drie maanden tijd van begin tot einde uit de grond gestampt moest worden. Dan heb je ook geen tijd om dingen te laten sudderen en doen, nee dan moet het ook gewoon snel gebeuren. En daar ging iedereen in mee.	Effect of hierarchy on delivery on time

J: Oké, dus je kunt in dat opzicht ook wel zeggen dat dat dus heeft bijgedragen aan dat het project op tijd is opgeleverd? I: Het was essentieel, het heeft er niet aan bijgedragen, het was echt essentieel.	Effect of hierarchy on delivery on time
uh, nou er waren natuurlijk heel veel partijen betrokken. Ik vond de samenwerking met Erfgoed Gelderland heel stroef gaan. Stroever dan gehoopt, want het netwerk dat zij pretendeerden te hebben, hadden ze niet. En dat was wel een netwerk wat nodig was omdat, kijk want we hebben het over Nijmegen en in Nijmegen hebben we ons netwerk voor elkaar. Maar het was natuurlijk een festival wat voor de hele provincie moest gelden. En dat is niet helemaal doorgekomen voor mijn gevoel. En dat zal Schoenfabriek waarschijnlijk kunnen beamen want die zijn tegen hetzelfde aangelopen. Uhm, zijn er verder dingen.. Ja er zijn altijd dingen, je gaat gesprekken aan, je probeert uhm dingen uit te testen en dan om wat voor reden dan ook lukt het niet. Maar ik heb niet het gevoel dat het ergens echt gewoon hard geclash is of uit de bocht gevlogen of.. Voor mij was het meer als we komen nu niet met de neuzen bij mekaar en dan is er tijd te kort om te kijken hoe we dat dan wel voor mekaar kunnen krijgen.	Effect of network stability on results
J: Ja, wat zij pretendeerden te hebben, dat dat uiteindelijk miste, heeft dat ook dan invloed gehad op het uiteindelijke resultaat, denk je? I: uh, is altijd moeilijk om te zeggen want je weet niet wat het had kunnen zijn. Maar ik denk wel dat er daardoor wel kansen gemist zijn.	Effect of network stability on results
Uhm, en ik denk zelf bijvoorbeeld, zij hebben aan het begin gezegd wij hebben ambassadeurs. En dat zouden allemaal jonge creatieve mensen zijn die van alles zouden kunnen. En dat zijn mensen die je heel graag in wilt zetten, die weer hun eigen netwerk hebben waardoor je dus weer verder de provincie inkomt. Waardoor je boodschap verder naar buiten gaat. Ja dat zijn mensen die je graag had willen hebben. En ja dat dan die keutel werd teruggetrokken en dan een week van tevoren zijn ze er in één keer wel. Maar dan ben je te laat om er nog wat mee te kunnen	Effect of network stability on results
Poeh, vind ik lastig. Ik denk dat zij sowieso wel ook zonder de samenwerking met mij, uhm, of met de bibliotheek of met Free Future, ook wel tot een goede begroting waren gekomen. Dat denk ik wel, want daarvoor zijn het gewoon professionals die weten te werken binnen een begroting, zo simpel is het.	Effect of network stability on delivery on budget
Uhm, wat wel heeft geholpen denk ik is dat ik bijvoorbeeld vanuit de bibliotheek echt voor een prikkie een workshop aan heb kunnen bieden. Dat Buiten bezinnen hebben we kosten gedeeld, mijn pop-up bieb kan ik kosteloos aanbieden omdat ik er voordeel uit haal dus ik hoef geen vergoeding te hebben.	Effect of network ties on delivery on budget
Want het feit dat ik daar dus mag staan en mezelf mag profileren, is al dusdanig van waarde dat er geen geld tegenover hoeft te staan.	Effect of brand awareness on delivery on budget

Want het feit dat ik daar dus mag staan en mezelf mag profileren, is al dusdanig van waarde dat er geen geld tegenover hoeft te staan. En als er meer partijen zijn die op die manier werken, krijg je wel een diverser programma. Dus kun je wel gewoon een rijker programma bieden. Dat sowieso, en wat ik wel denk is dat uhm, doordat we dus bijvoorbeeld Free Future college hadden en doordat zij een heel programma hadden, kon je bij bepaalde mensen wel wat scherper onderhandelen. Van je bent al daar, kunnen wij dan ook. Dus dat helpt wel.	Effect of network ties on delivery on budget
Oh dat zijn heel veel elementen. Uiteindelijk wil ik natuurlijk genoeg bezoekers. Maar bovenal wil je tevreden bezoekers. Je wilt je bezoekers verrassen. Je wilt ze bereiken, zorgen dat je inhoud staat als een huis. Dat zijn allemaal elementen die bijdragen aan succes. En dat is echt een optelsom en als dan bijvoorbeeld blijkt dat je bezoekers tegenvallen en je inhoud staat er wel, en je hebt de bezoekers die er waren echt iets mee kunnen geven, dan is het nog steeds een succes ... En dat is misschien wel een groter succes dan dat je vierhonderd man trekt en iedereen gaat naar buiten en haalt zijn schouders op en leeft weer door.	Success criteria
Maar van tevoren, als mijn contacten allemaal goed verlopen zijn. Als ik snel kan schakelen, als ik ervoor zorg dat ik eh, ligt er aan wat voor soort evenement je hebt, maar als ik een week van tevoren mijn draaiboek af heb. Als er een blokkenschema is, dat ik dat dusdanig op tijd kan communiceren, dat de partijen die het moeten uitdragen dat die ermee aan de slag kunnen. En dat zijn allemaal stappen, als die allemaal goed gelopen zijn, dan ben je tevreden.	Effect of sharing information on satisfaction
J: Oké, dus eigenlijk als je terug kijkt dan hebben de samenwerkingen binnen dat netwerk waarmee we dat neer hebben gezet, bijgedragen aan tevredenheid over het project. I: Zeer zeker, ja.	Effect of network ties on satisfaction
Ja echt ervaring met ze. Gewoon het feit dat ik al langer met ze samenwerk, dat ik gewoon zelf ergens binnenkom. En het zit in kleine dingen hè, het zit erin dat je binnenkomt en dat je een hand krijgt, dat je verwelkomt wordt. Het zit erin dat er een lunch voor je klaarstaat. Het zijn dat soort simpele dingen die het maken of breken. En daarvan weet ik, het zit goed. Ik weet dat ze gewoon netjes op tijd uitbetalen dus dat als ik iemand er naartoe stuur, dat die dan niet achter zijn geld aan hoeft te blijven rennen. Dat zijn kleine dingen, maar die zijn voor iemand, een creatieve ondernemer, van groot belang. En dat zit gewoon allemaal snor.	Effect of trust on satisfaction
J: Oké duidelijk. En ja denk je dat die open communicatie en die kwetsbaarheid, dat dat ook bij heeft gedragen aan het op tijd opleveren van het project? I: Ja, zeker weten. J: Oké, en waarom?	Effect of trust on delivery on time

I: Daardoor kon iedereen sneller werken ... Ja, op het moment dat jij ergens een gat hebt en je vraagt om inspiratie en je krijgt inspiratie, dan is het gat in je programma al opgevuld.	
J: Oké, en denk je ook dat het eh, dat het bij heeft gedragen aan het opleveren van het project binnen de begroting? I: Ja, wederom vind ik lastig. Want ik zie hun boeken natuurlijk niet, ik zie alleen mijn eigen begroting. Maar ik denk het wel, ja. Het zal voor hun niet het grootste verschil hebben gemaakt maar al met al denk ik wel iets. Want zij moeten op een gegeven moment ook weten met hoeveel leerlingen komen wij bij zo'n Sunset March, dus hoeveel koppen soep. Zijn eigenlijk gewoon rekensommetjes maar die moeten wel gemaakt worden. J: Ja nee precies. Maar in ieder geval als je kijkt naar je eigen begroting dan ja, dan wel? I: Ja.	Effect of sharing information on delivery on budget
J: Oké. En eh, ja die openheid van informatie en het kwetsbaar opstellen, heeft dat ook bijgedragen aan je eigen tevredenheid over het project van jou? I: Ja, eh, dit is weer A tevreden en B trots. We hebben dit gewoon geflikt met zijn allen, zo'n gevoel heb ik ook echt.	Effect of sharing information on satisfaction
J: Oké, en denk je dat dat dan, je heeft dat ook bijgedragen dat dat dus eigenlijk heel organisch verliep aan de tijdige oplevering? Omdat je daardoor wederom snel kunt schakelen, gok ik? I: Ja, want je zit allemaal met hetzelfde beeld voor ogen. Je hebt allemaal hetzelfde doel.	Effect of shared goal on delivery on time
J: Oké. En denk je dat het hebben van dat gedeelde doel, heeft dat ook bijgedragen aan eh, ja aan de tevredenheid voor jou over het project? I: Uhm, ja zeker weten. Ja, weet je je zult niet iedereen zijn ogen openen. Je zult niet iedereen bijbrengen. Sommigen komen gewoon om een feestje te vieren en dat is prima. Dat is wat het is. Maar ik durf er echt mijn hand voor in het vuur te steken dat er echt een heleboel jongeren nu toch wel echt ietsjes langer bij stil hebben gestaan bij wat is nou vrijheid en wat betekent dat nou voor mij. En als ik me heel vrij voel wat betekent dat dan voor mijn buurman.	Effect of shared goal on satisfaction
J: Denk je ook dat dat gedeelde doel uiteindelijk heeft bijgedragen aan het opleveren binnen de tijd en binnen de begroting? I: Ja, want dat geeft kaders. Het is gewoon heel makkelijk, dat is gewoon de ruggengraat van je project en daar kun je altijd naar terug. Op het moment dat je het even niet weet dan ga je terug naar die backbone en dan weet je het weer. En dan weet je waarom je een keuze maakt of niet.	Effect of shared goal on delivery on time; Effect of shared goal on delivery on budget
J: Oké, en draagt dat dan ook weer bij aan de tevredenheid? I: Nou ja, voor mijn gevoel wel. Want wat ik zei, je wordt een soort van familie. Ja die verbondenheid en samen gaan we dit doen, is zo	Effect of level of identification on satisfaction

sterk, ja en als dat dan samen lukt, dan is tevredenheid een understatement ja.	
Nou het is misschien wel goed om te weten dat Nijmegen dus inderdaad, het culturele netwerk in Nijmegen weet elkaar al heel goed te vinden. Uhm, dus die lijntjes waren van tevoren al heel kort en dat maakt zo'n project, zeker binnen het tijdsbestek wat er is, maakt het überhaupt haalbaar. Ik vraag me af als je dit in eh, nou noem eens wat vergelijkbaars, Enschede. Of het dan ook zo had kunnen ontstaan, of Groningen. Dit is echt, Nijmegen is hierin echt al, en ik weet dat ook want ik spreek heel veel mensen, ik kom natuurlijk uit de bibliotheek wereld, maar bibliotheken zijn inmiddels ook behoorlijk culturele partijen. En ik weet gewoon, wij in Nijmegen hier kunnen makkelijk onze weg vinden. En dat in andere steden dat gewoon echt niet aan de orde van de dag is.	Network ties in Nijmegen Effect of network ties on delivery on time
Er zijn mogelijkheden en er zijn borrels genoeg en eh, ja daar geef je iemand een handje en dan is zo'n project als dit en dan eh, dat vond ik zelf heel fijn, kun je je eigen netwerk ook weer gewoon in kon zetten en aan het werk kunt zetten. Want zo houden we elkaar wel eh.. ja.	Effect of appropriable organization on satisfaction

Open coding interview 6

Quote	Code
En de voorwaarden is dat er minstens 5000 mensen zouden komen, jongeren tussen de 16 en 25 jaar en dat die mensen, die 5000 jongeren, dat die over het thema vrijheid daarmee bezig zijn, of het vieren of er over praten of erover discussiëren ofzo iets. Uh, dus dat vind ik dan de drie belangrijkste voorwaarden, uh eigenlijk om het een succes te noemen, omdat dat gewoon de opdracht was.	Success criteria
En ook dan het programma. Of het programma, dat is ook een heel belangrijk ding. Dat het programma wel interessant en divers en aantrekkelijk is. En natuurlijk communicatie, want dat is gewoon een voorwaarde voor dat er überhaupt mensen komen.	Effect of network ties on results; Effect of brand awareness on results
Maar als je kijkt wie er uiteindelijk waren, dan had dat nog wel uh uh iets beter gekund zeg maar. Sowieso hadden we niet die 5000 gehaald en er waren ook wel wat, uh, want het was eigenlijk tussen de 16 en 25, maar er waren jaa.. wie er uiteindelijk was, was net iets ouder. En ik denk dat, het was heel veel via via, de mensen die er uiteindelijk waren .	Success criteria
Wat wel algemeen zo was, toen we net hoorden dat we de opdracht hadden, omdat die voorbereidingstijd zo kort was. En in ons concept, één van onze succesfactoren was om met zoveel partners samen te werken. We wisten dat, anders hadden we ook gewoon sowieso geen kans van slagen, maar dat vonden we ook leuk om heel Nijmegen erbij te betrekken. Alle organisaties een kans te geven om deel te zijn van Into the Future.	Effect of network ties on results
I: Dat was trouwens echt super leuk, want we zaten echt enorm te klooiën met wat we qua, uh, feesten wilden. Zowel donderdagavond als zaterdagavond. We hadden daar heel veel leuke ideeën over. Maar, uh eerst wilden we op zaterdag bijvoorbeeld met Drift, nouja die wilden uiteindelijk niet. En toen met Subcultuur, uh ja die uh, dat paste niet in hun agenda. Toen hadden we nog Fiesta Macumba, en we hadden echt wel 5 hele serieuze opties en uiteindelijk gingen die telkens niet door. En toen stond echt opeens, volgens mij vanuit Jonatan, als we al die LGBT organisaties samen voegen en daar één groot feest een keer mee doen. En die heb ik toen 's middags allemaal gebeld en die waren met één enthousiast en toen twee dagen later hadden we een afspraak. Dat was wel echt super leuk.	Effect of connectivity on satisfaction
uh maar, bijvoorbeeld bij die filmavond, die Movies That Matter. Daar hebben we Movies That Matter gewoon ingehuurd en zij zijn inhoudelijk een super goede partner en die kwamen met allemaal suggesties en super pro-actief en alles, maar daar waren wij wel de opdrachtgever dus dat is toch een andere relatie. En met Q-music ook. We hebben Q-music ingehuurd en Ch!pz en Doornroosje daar als locatie gehuurd. Dan ben je meer de opdrachtgever.	Difference in commitment between a booking and a cooperation
En uh ja, Subcultuur, daar hebben we wel een paar gesprekken mee gehad, maar nee die hadden de week erna hun eigen verjaardag en die zagen het toch niet zitten om twee feestjes een week na elkaar te doen.	Effect of network stability on results

Heel last-minute, ja heel last-minute zijn er niet enorm schokkende dingen geweest. Ja je weet met zoveel artiesten en partijen dat er altijd last-minute wel dingen niet doorgaan. Bepaalde artiesten ofzo, maar niet heel cruciaal uh.	
Uh, nee heel cruciaal is er eigenlijk last-minute niet echt iets afgezegd ofzo?	Effect of network stability on results
J: Oke, ja precies.. dus eigenlijk uh ja, de partijen die misschien nog afgezegd zijn op het einde, dat heeft geen grote invloed gehad op het uiteindelijke resultaat wat is neer gezet voor Into the Future? I: Nee.	Effect of network stability on results
I: Uh, maar zaterdag is dat sowieso heel goed gelukt en donderdag ja.. wel redelijk.. Ja, het was gewoon een heel goed feest voor 250 man uiteindelijk dus. J: Oke, maar dat.. Dat, zeg maar.. Als ik het zo hoor dan klinkt het alsof je uiteindelijk wel tevreden was, maar gehoopt had op iets groters. I: Ja, we hadden gehoopt op iets in de grote zaal van Roosje, en toevallig, dat stond al toen.. Toen wij de opdracht kregen stond net gepland dat Fresku op zou treden en die vond het ook helemaal tof om onderdeel van Into the Future te zijn. Maar uh, uiteindelijk is.. heeft hij zijn tour verplaatst qua datum naar later.	Effect of network stability on results
J: Ja, nee maar uh. Ja als je dan kijkt, als je kijkt.. Maar de manier waarop het contact is verlopen uh, ja draagt dat dan meer dan juist bij aan dat dingen binnen de tijd behaald zijn of dat dingen op tijd georganiseerd waren? I: Ja, en daarbij ook weer: de ene partner is super snel, en uh de ander niet.	Effect of network ties on delivery on time
I: Dus het is niet van wij zijn van de Schoenfabriek en als je heel graag met ons wilt werken dan moet je maar gewoon uh, voor een kwartje gaan werken. Uh.. J: Nee, nee precies. Maar daar zit natuurlijk.. Dat is natuurlijk, nu was het redelijk lokaal, maar dat is misschien.. Ja je hebt ook hele grote artiesten, die uh vragen enorme gages en andere partijen uh.. misschien scheelt dat wel? Dat is een vraag trouwens zo, want dat weet ik niet. I: Ja, het is natuurlijk wel door onze ervaring weten we een beetje wat normale prijzen zijn.	Effect of sharing information on delivery on budget
En uh, maarja dat is natuurlijk.. als iemand die nog nooit een evenement heeft georganiseerd, als die dit had moeten doen, dan was die tegen heel veel problemen aangelopen maar inderdaad ook tegen de begroting.	Effect of network stability on delivery on budget
En ook, ja het is gewoon voor jezelf. Of nou ja als eerst voor jezelf heel fijn als de samenwerking lekker loopt met collega's en met partners. Dan heb je natuurlijk gewoon veel leukere maanden en heb je meer een blij gevoel.	Effect of connectivity on satisfaction

I: Uh ja, en in dit geval vond ik de bezoekerscijfers wel heel spannend, want dit was wel voor het eerst dat ik projectleider was van zo'n enorm uh groot ding en waar dus eigenlijk die voorwaarde zat van 5000 mensen. J: Ja. I: Dus daar was ik wel continue mee bezig.	Success criteria
Wat we in zo'n korte tijd met zoveel mensen hebben neergezet. En ja, ook dat uh, ja de communicatie campagne dat vond ik wel echt vet, dat dat echt overal te zien was. En dat na een tijdje ging echt iederéén, alle social accounts gingen ons delen en taggen en noemen enzo. Dus daar ben ik wel echt heel tevreden over. En over het programma, dat was gewoon, dat vond ik wel echt vet. De grote artiesten, maar ook de diversiteit. En ja, nouja ik had al een paar dingen genoemd, maar er zijn altijd dingen die beter kunnen. Sommige events bijvoorbeeld, nou op zondag hadden we ook die storm, die code oranje uiteindelijk.	Effect of brand awareness on satisfaction
J: Oke, en ja uh, denk je dat uh, nouja jouw eigen netwerk en gewoon alle partijen waarmee jullie hebben samen gewerkt. Heeft dat bijgedragen aan jouw tevredenheid over het project? I: Jazeker! Want juist die partners die hebben allemaal een specifieke aanhang, een specifieke kennis van uh, van een house feest of van een concert of van een workshop of.. J: Ja. I: Dus inhoudelijke expertise.	Effect of network ties on satisfaction
En uh ja, dan weet ik wel bijna zeker dat de Schoenfabriek wel gewoon uh een gezellige club is en fijn om mee te werken. Maar de sfeer vooral en ook wel gewoon qua prima dat we ons aan de afspraken houden enzo.	Effect of obligations on satisfaction
Uh, ik denk wel dat het uh, goed is om zo open mogelijk te zijn uhh.. en dan kun je daar uiteindelijk het meeste uit halen. Als je heel geheimzinnig gaat doen, zoals de helft verborgen houdt dan weet je ook niet precies hoe die het beste kan bijdragen. Als de ander ook meer info geeft, dan kan die ook op die manier zo goed mogelijk uh, iets bijdragen.	Effect of sharing information on results
J: Oke, ja, dat is duidelijk. Ja, en dan eigenlijk. En dan eigenlijk dezelfde vraag. Denk je dat die, dat die openheid uh ook bijdraagt aan het uh op tijd, of niet het op tijd, maar het opleveren van het project binnen de begroting? I: Ja, zeker dat denk ik wel. Als je dus precies aangeeft van dit is het doel van Into the Future, dit willen we bereiken, hierom willen we met jou werken uh, dit hebben we je te bieden, dus die locatie of die capaciteit of dit geld of deze hulpmiddelen. Dan kunnen zij een zo goed mogelijk iets leveren.	Effect of sharing information on delivery on budget
J: Oke, ja. En uh ja, draagt die openheid en het kwetsbaar opstellen ook bij aan jouw persoonlijke tevredenheid over het project? I: Ja, dat maakt het wel uh, voor mij in elk geval dat ik het fijn vind werken. J: Ja.	Effect of sharing information on satisfaction

I: Het lijkt mij niets om heel geheimzinnig te moeten doen, dat zou ik ook gewoon zelf vervelend vinden. Uh, en ik denk dus dat je er dan meer uithaalt.	
I: Hmm, ja jawel. Wat ik zei, de een die is heel zakelijk die wil gewoon dat bedrag, maar best veel hebben uh, ja wilden er toch voor minder geld iets leveren dan dat ze voor een heel commerciële organisatie zouden hebben gedaan.	Effect of shared goal on delivery on budget
Uh, sowieso had elk event wel een heel ander doel, want die sport clinics die waren weer met iets heel anders bezig dan de Into You partners. En bijvoorbeeld de escaperooms, en dan heb je net toevallige Lisette gesproken, maar er waren ook twee commerciële escaperoom partijen die.. Nou ja nee ik wou zeggen die zagen het gewoon als verhuur, maar dit is niet zo, want die hebben het echt tegen kostprijs gedaan terwijl ze normaal op een donderdag meer kunnen verdienen. Nee, ja ik denk wel dat uh, nou ja iedereen was zich echt wel bewust dat we met dat thema bezig waren en die stonden daar achter. Maar iedereen wel op een ander aspect, dus het LGBT aspect, of het vrij kunnen sporten aspect.	Effect of shared goal on delivery on budget
Dus ook al verhuurden ze een zaal, wilden ze meedenken of het goedkoper aanbieden of inhoudelijk meehelpen.	Effect of shared goal on delivery on budget
J: Oke, dus als ik, als ik uh dat dan daaruit zelf een conclusie mag trekken, verbeter me als het fout is, dan heeft dat gezamenlijk doel uh, ja draagt dan dus ook bij dat het binnen de goede begroting opgeleverd kan worden? I: Ja, nee, dat klopt wel zeker.	Effect of shared goal on delivery on budget
Zeker, als we dit doel niet hadden, als we gewoon een commercieel ding waren dan was dit veel duurder geweest.	Effect of shared goal on delivery on budget
Ja, maar het geeft wel een kick om met zoveel partijen samen te werken, dat was wel heel vet.	Effect of network ties on satisfaction
Toen noemde ik dat denk ik niet specifiek maar uh ja, wat naar mijn idee, waardoor het zo geslaagd is als het is. Is doordat we met al die partijen samenwerkten. Anders hadden we nooit uh, zo'n divers programma gehad, dan was het nooit inhoudelijk op al die aspecten inhoudelijk de diepte ingegaan, dan hadden we nooit zoveel mensen bereikt. Uh ja, gewoon alleen al in de communicatie campagne, maar ook qua aanhang van de clubs, dat ze daadwerkelijk kwamen	Effect of network ties on results

Open coding interview 7

Quote	Code
Dit is eigenlijk een uitzonderlijk iets. Maar uh.. deze opdracht, deze opdracht is bij mij eigenlijk tot stand gekomen omdat wij een aantal jaar geleden, zouden wij in zee gaan met een andere partij en deze partij die zou dit project eigenlijk helemaal gaan leiden, begeleiden. En wij zouden als gemeente daar uh.. subsidie voor geven. Maar de partij die het eigenlijk zou gaan doen uh.. die kon niet leveren. Uhm, dus uh, op een gegeven moment zaten wij met een bepaalde verwachting en een bepaalde behoefte en de partij die zou leveren die kon niet meer leveren. En toen was de tijd eigenlijk zo kort en toen is er eigenlijk bij uitzondering besloten 'weet je wat, dan doen we het gewoon zelf wel'.	Effect of network stability on delivery on time
Nou daar gaf je, waar het om gaat is als je, je geeft uhm, duidelijke randvoorwaarden mee met doelstellingen, dus je geeft heel duidelijk mee van 'wanneer ben ik tevreden' en wat echt in deze situatie ook moet is vertrouwen. Het is eigenlijk een beetje, van tevoren zeg je van 'nou, dit, ik ben tevreden als ik dit en dit en dit heb, maar verder ga ik, maar verder geef ik je vertrouwen.'	Success criteria;
'we zijn niet tevreden als je alleen maar uhm.. heel veel entertainment hebt uh, geleverd en uh, maar de inhoud is niet aan de orde gekomen'. En we hebben echt gezegd dan zijn we niet tevreden. Heel veel mensen op de been maar geen inhoud, dan zijn we niet tevreden.	Success criteria
wat wij hebben gezegd 3.000 deelnemers.	Success criteria
ja en verder op inhoud, we hebben ook duidelijk gezegd over onze doelgroep dat uh.. dat ja om heel eerlijk te zijn uhm, als je een festival of een feestje organiseren waar heel veel mensen op afkomen is uhm.. niet per se heel erg moeilijk, hè. Maar om, om juist om die mensen ook nog iets mee te geven en ook nog eens een keertje die specifieke doelgroep, want ons ging het ook om jongeren, om die juist weer te betrekken en dan ook weer die jongeren een beetje uit hun comfort zone te laten komen, dat is best ingewikkeld. Nou daar hebben we dus echt gesprekken van te voren met elkaar over gevoerd.	Success criteria
oh ja één van de randvoorwaarden naar de Schoenfabriek, we hebben onze algemene randvoorwaarden is dat ze uh, volgens mij uh.. social return is bij ons binnen de gemeente ook een randvoorwaarde. En uh.. die was lastig voor de Schoenfabriek. Social return is dat wij eigenlijk bij alle aanbestedingen die wij bij de gemeente doen, vragen wij dus aan mensen naast duurzaamheid hè, wij geven ook punten op of je duurzaam bezig bent of niet. Dat is ook een randvoorwaarde. Dus uhm.. dus of je aan uh.. recycling bijvoorbeeld doet, hergebruik. Hè social return betekent bij ons of je mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, uhm.. gelegenheid geeft om uh, om uh ervaring op te doen om te werken.	Success criteria

J: Oké, ja. Oh ja want dat is überhaupt nog wel een goeie, uh want je zegt die was lastig voor de Schoenfabriek. Uh, zijn de andere voorwaarden uh, zijn die behaald of zijn jullie daar tevreden over? I: Uh.. ja we zijn er tevreden over uh.. want de, de uh, de duurzaamheid en ook dat je dus gebruik maakt van uh, duurzame maatregelen, daar hebben zij ook op uh gereageerd. Uhm.. dan zit ik even te twijfelen of lokaal ook een voorwaarde is.. volgens mij is dat niet.. uh.. ja en ook die social return. Daar hebben ze wel, ze hebben aangetoond dat ze daar voldoende maatregelen en pogingen hebben gedaan, maar de tijd was ook heel kort om zomaar eventjes heel kort een paar mensen in te huren uh, of uh de kans te geven om zich te ontwikkelen. Dus ze hebben verder wel aan onze voorwaarden voldaan, volgens mij.	Succes criteria
Nee ik moet heel eerlijk zeggen uhm.. dat uh, dit heb ik eigenlijk van alle partners van dit project, dit was een heel prettig project om mee te werken. En ik denk uhm.. omdat het vertrouwen, het onderlinge vertrouwen dus niet alleen tussen, want ik heb natuurlijk niet alleen met de Schoenfabriek, want we zaten in een grotere projectorganisatie ook met allemaal andere partners bij elkaar. En uh.. en er was ook echt wel een onderling besef van 'je hebt elkaar nodig', weet je? Op het moment dat alleen de Schoenfabriek zou gaan shinen, maar de anderen, het 'college' deel niet, dan was Free Future in z'n geheel toch mislukt. Je had elkaar echt nodig om tot een goed resultaat te komen. En dat besef, dat onderlinge besef, dat was er heel sterk en ik merkte ook dat er heel veel uitwisseling was. Ze deden heel veel uitwisseling van informatie en ideeën, dat mensen ook echt niet moeilijk over deden. Dus het vertrouwen in het team was echt enorm. En dat heeft heel, dat heeft eigenlijk denk ik wel uh, zeker mede tot goeie resultaten ook geleid. Dat was echt wel een uh, belangrijke die heel vaak niet in je projectstructuur zit, maar dat was een hele belangrijke.	Effect of network ties on results; Effect of sharing information on results; Effect of trust on results

Open coding interview 8

Quote	Code
J: Dus de meeste partijen komen eigenlijk uit jullie eigen netwerk? I: Ja grotendeels wel, dat komt omdat we hebben natuurlijk ons eigen filmfestival en we hebben daarvoor een heel groot netwerk. Dus het is altijd fijn om in ons eigen netwerk te zoeken omdat je dan vaak al weet met wat voor iemand je gaat samenwerken, of diegene betrouwbaar is.	Effect of appropriable organization on satisfaction
wat in ons werk soms lastig is, dat je voor bepaalde dingen afhankelijk bent van anderen. Dus je probeert iets te regelen en dan moet je wachten totdat iemand reageert of tot iemand actie onderneemt en ondertussen kan jij zelf niks doen.	Effect of network ties on delivery on time
Dat had ik in het geval bij de film De Libi. Wij contacten dan de rechthebbenden en dan zeggen we, we hebben een filmvertoning, mogen we deze film inzetten voor dit budget? Daar was vrij snel akkoord mee gegaan en toen vervolgens wilde ik via haar ook contact leggen met de filmmakers om zo hun uit te nodigen. En zij was heel traag in haar communicatie dus dat ging vrij stroef. En zij was ook niet echt bereid om mee te denken enzo, ik denk dat dat van haar kant gewoon drukte ofzo was, maar dan merk je, dan voelt het niet gelijkwaardig omdat jij aan het wachten bent en omdat je eigenlijk iemand anders moet pushen om zijn of haar werk te doen. Dus dat vond ik zelf een vervelend iets. Voor de rest, nah niet echt iets opvallends, geen problemen ofzo.	Effect of hierarchy on satisfaction;
Wat wel zo was, was dat bij Raving Iran hadden we in eerste instantie een spreker gepland die ook voor Into the Future iets anders zou doen. Dus hij zat al in hun netwerk en daardoor leek het alsof het iemand was die wel betrouwbaar was zeg maar. Want dan denk je als iemand op een evenement meerdere afspreken heeft dan zou je zeggen dat iemand minder geneigd is om dingen af te zeggen omdat, ja dat consequenties heeft voor de samenwerking. En toch zei hij heel last minute ineens af, omdat hij zijn werk verkeerd had gepland. Dus toen hadden we geen spreker en moest ik heel last minute iemand anders regelen. En dat is wel gelukt uiteindelijk. Dus dat was een eh, een obstakel.	Effect of network stability on delivery on time
En verder had ik dus problemen met die andere film dat die rechthebbende traag was in haar communicatie. We wilden dus een uitnodiging versturen naar de filmmakers en zij reageerde telkens niet. Dus dan zit je eigenlijk te wachten en de tijd wordt steeds korter, en op een gegeven moment denk je dan van nou moet ik nu een plan B gaan inzetten. Dus dat was mijn eigen uitdaging, van wanneer besluit je om het plan om te gooien of blijf je bij je plan A omdat je dat graag wil. Uiteindelijk is dat plan A gelukt maar heel last minute. Dus daar was ik op zich blij mee, het nadeel is dan wel, we doen ook heel veel met communicatie en social media en om onze evenementen te promoten. We doen win acties, mensen zijn geabonneerd op onze nieuwsbrief. Dus dat is heel erg, ja deels daarvan zijn we afhankelijk van onze bezoekerijfers en onze inkomsten. Uhm, en in dit geval omdat ik dat	Effect of network ties on delivery on time

allemaal pas heel laat bevestigd kreeg, waren we eigenlijk te laat voor die communicatie. Dus dat was toen een nadeel daarvan.	
Maar ik denk wel dat als wij die andere film, waar ik dus pas heel laat de gasten bevestigd had, als ik dat eerder had geweten en we dat dus beter hadden kunnen promoten en dat dat misschien wel iets meer bezoekers had getrokken, ja.	Effect of brand awareness on results
Uhm, de makkelijkste graadmeter voor ons is het aantal bezoekers. Je hebt een bepaalde zaal en daar kunnen zo veel mensen in en dan een bepaald percentage. Dus dat je zegt van een zaal minstens halfvol dan zijn we tevreden, naja ik zeg nu maar wat hoor. We hebben geen vaste aantallen maar als een zaal dan 80 procent vol zit dan is het echt goed geslaagd. Dus dat is een van onze makkelijkste graadmeters.	Success criteria
En dan zijn er nog een aantal die wat abstracter zijn, de reacties van publiek, uhm, in de mate waarin mensen betrokken zijn bij een nagesprek. Dus als je merkt dat publiek allemaal blijft zitten en dat zij heel erg veel vragen hebben en geïnteresseerd zijn en nog blijven plakken en willen praten met de gasten, dan merk je dat mensen, dat het indruk op ze heeft gemaakt en dat ze niet zo zijn van ik ga naar bed want het is saai.	Success criteria
En soms werken we samen met andere partners die ook beperkte middelen hebben en dat was bij Into the Future ook wel het geval. Dus hebben we wel onderhandeld over het budget en ik dacht dat dat op zich wel met openheid, ook vooral van hun kant, is gegaan. Ik stuurde namelijk een offerte op en toen kreeg ik van Ellis te horen dat dat voor hun aan de hoge kant was. Toen zei ze van, het moet sowieso doorgaan maar zou je kunnen kijken of er nog mogelijkheden zijn. En toen hebben wij op onze eigen personeelsuren wat korting gegeven. Dus zo is er wel vaak mogelijkheid om daarin te schuiven.	Effect of sharing information on delivery on budget
Hoe graag willen we met iemand samenwerken. Passen ze bij waar wij voor staan en zien we mogelijkheden voor toekomstige samenwerking. Uhm, en in dit geval ja ging dat wel gewoon met openheid en op een prettige manier. En ik had het idee dat het voor beide partijen duidelijk was dat we elkaar niet probeerden uit te buiten of dat het een oneerlijke afspraak was maar dat we gewoon moesten zorgen dat het voor beide lucratief was.	Effect of sharing information on delivery on budget
Ja, want wij maken dan een offerte op en die is dan uh, die is uh ja, bepaald uit een aantal dingen. De partner heeft inzicht in waar dat bedrag dan uit bestaat. En ja, wij konden het natuurlijk ook wel inschatten, dit is een festival die natuurlijk ook fondsen krijgen vanuit de gemeente of vanuit de provincie. Maar zij draaien ook voor het eerst en voor hun was het ook heel moeilijk in te schatten hoeveel er precies op af zou komen, dus je wil dan ook wel een soort middenweg vinden waarin je allebei tevreden bent. En zo voelde het uiteindelijk voor mij in ieder geval wel, ja.	Effect of sharing information on satisfaction

J: Oké. En nou, draagt die openheid dan ook bij aan jouw eigen tevredenheid over het project? I: Ja, zeker want, uhm.. Nou sowieso was het daardoor gewoon een prettige samenwerking, had ik het gevoel dat we alle delen van de voorbereiding op een prettige manier konden bespreken. Ja Ellis en Antwan deelden vrij vroeg in de samenwerking al dat ze bij sommige onderdelen gewoon, dat ze daar niet zo veel ervaring mee hadden en dat dit de eerste keer was dat het festival zou draaien. En dat ze wat dat betreft steunden op onze ervaring en expertise. Ik heb dan weer van mijn kant, en dat geldt ook voor LUX trouwens. Hebben wij allebei gezegd, kijk ons bereik zit voornamelijk in de randstad. En we hebben wel evenementen op andere plekken maar daar kennen mensen ons toch minder goed. LUX heeft vooral publiek wat boven een bepaalde leeftijd ligt dus zij hebben beide aangegeven, Nijmeegse jongeren die kennen ons niet per se heel goed. Dus we willen heel graag samenwerken en we willen alles doen wat binnen onze mogelijkheden ligt. Maar als het gaat om trekken van bezoekers, dan is het echt aan jullie om dat paard te trekken. En daar hebben we vind ik open over gecommuniceerd. Uiteindelijk was dus één film meer succesvol dan de andere, maar ik vond eigenlijk dat de reactie van Into the Future daarover, heel prettig was en niks van teleurstelling. Maar gewoon zo van nou we zijn heel tevreden over de samenwerking, dat hebben we ook achteraf nog besproken.	Effect of sharing information on satisfaction
Dus het feit dat zij eerlijk waren over dat ze het niet zo goed wisten, dat hielp inderdaad om dingen sneller te kunnen doen en ook te zorgen dat alles op tijd geregeld was uiteindelijk, ja.	Effect of sharing information on delivery on time
En ter vergelijking met communicatie die ik had met de rechthebbende met een van die films. Zij was vond ik, kortaf, onaardig en niet bereid om te helpen. En dat is voor mij, heeft dat hele negatieve invloed op de samenwerking en zorgt er ook voor dat ik minder bereid ben om die samenwerking nogmaals op te zoeken in de toekomst.	Effect of norms on satisfaction
J: Oké dus ja die normen en waarden dragen heel erg bij aan ja, je eigen tevredenheid dan wel ontevredenheid? I: Ja absoluut. Bereidheid om je in te zetten voor iets, om even wat extra's te doen voor een samenwerking.	Effect of norms on satisfaction
J: Oké, duidelijk. En die normen en waarden denk je dat die ook bijdragen aan het op tijd opleveren van het project? I: Uhm, even kijken hoor. In zekere zin wel, omdat uh, als je prettiger met elkaar samenwerkt en meer op één lijn zit, dan gaan dingen gewoon soepeler. uh, en dan zijn denk ik mensen ook meer bereid om sneller actie te ondernemen voor elkaar.	Effect of norms on delivery on time
Een ander ding is misschien wel, in sommige samenwerkingen is de toon veel zakelijker en directer en dat kan er soms wel voor zorgen dat dingen sneller gaan. Daar heb ik persoonlijk wel eens moeite mee, dat je heel erg bezig bent met dat iedereen aardig tegen elkaar aan het doen is en niet heel graag wil pushen. Terwijl dat soms juist echt wel nodig is.	Effect of norms on delivery on time

Ik vond daarin dat LUX ook heel prettig en open was, zij hebben zelfs in eerste instantie gezegd dat we twijfelen of wij wel de geschikte locatie voor jullie zijn, gezien de doelgroep van Into the Future die niet helemaal matchte bij het publiek van LUX. Dus dat vond ik heel eerlijk en prettig want dan weet je gewoon waar je aan toe bent.	Effect of sharing information on satisfaction
J: Oké, en nou als je dan niet hetzelfde doel hebt, uh, dan remt dat dus eigenlijk ook het proces een beetje af? Want wat jij al aangaf, je wilde eigenlijk contact opnemen met de filmmakers en dat werd heel erg afgeremd daardoor. I: Ja, dat werd afgeremd en het heeft negatieve invloed op eventuele toekomstige samenwerking.	Effect of shared goal on delivery on time
J: Heeft dat gezamenlijke doel, draagt dat dan wel bij aan het halen van een tijdige oplevering? I: Ja, absoluut. Want, uhm, ja weet je ondanks dat we het vaak allemaal druk hebben doet iedereen zijn best om zo snel mogelijk te reageren. Dat is altijd heel belangrijk. Iedereen was bereid om mee te denken, om kritisch te kijken naar bepaalde onderdelen en goed na te denken over hoe het zo succesvol mogelijk kon zijn. Ja en je wilt natuurlijk ook allemaal dat dingen op tijd geregeld worden zodat ze slagen en ze zo goed mogelijk voorbereid kunnen worden. Dus ik denk zeker dat omdat wij allemaal betrokken waren bij dit evenement, ja dan merk je dat mensen er meer achteraan zitten en uh, en dat je gewoon sneller reactie krijgt. Dat mensen ook bereid zijn om misschien ons eventjes in hun vrije tijd ergens over te bellen ofzo. Terwijl als je met iemand samenwerkt die heel afwezig is of die totaal niet betrokken is, dan krijg je vaak, ja dan duurt het langer om dingen voor elkaar te krijgen.	Effect of shared goal on delivery on time
J: Ja, en draagt het hebben van een gezamenlijk doel ook bij aan jouw eigen tevredenheid over het project? I: Ja, absoluut. Want daardoor was het leuker om er naartoe te werken want je hebt het gevoel dat je, uh, allemaal betrokken bent en allemaal ja, de beste uitkomst wil.	Effect of shared goal on satisfaction
Ik voelde me bij Into the Future en wilde graag dat zij zouden slagen en een succesvol festival hadden. Onderling wordt er dan ook verder samen gedacht. Dus Into the Future doet dan weer hun best om promotiemateriaal van ons festival te verspreiden. Uhm, ja dus je bent allemaal bezig met elkaars succes en uhm, ja dat maakt de samenwerking leuker, prettiger, succesvoller en maakt ook dat het voor herhaling vatbaar is.	Effect of brand awareness on satisfaction
J: Oké, nou dat is duidelijk. En dan, daarover nog één vraag. Ja denk je dat het hebben van een gezamenlijk doel ook bijdraagt aan het opleveren binnen de begrote kosten? I: Ja, dat denk ik wel. Want uhm, als je een gezamenlijk doel hebt en je doel is om allemaal tevreden te zijn over het eindresultaat, dan doe je ook meer je best om de kosten niet uit de hand te laten lopen. Want je wilt uiteindelijk dat alle samenwerkingspartners tevreden zijn.	Effect of shared goal on delivery on budget

J: Oké, en ook de Schoenfabriek en uh, LUX? I: Ja, we hebben achteraf nog besproken en we hebben uitgesproken van ja jammer dat die ene zaal niet zo vol zat, hoe zou dat komen. We hebben wat verklaringen doorgesproken en ook bedacht van nou hoe kunnen we dat de volgende keer misschien, zou dat anders kunnen en wat voor lessen kunnen we hieruit trekken. Uhm, maar eigenlijk had ik het gevoel dat iedereen daar heel oké mee was en uh, ja we hebben ook tegen elkaar uitgesproken dat we tevreden waren over de samenwerking en over hoe het allemaal gelopen was.	Effect of network ties on satisfaction
--	---

Open coding interview 9

Quote	Code
I: Ja, uh, het contact verliep eigenlijk met de meesten wel goed. En ik denk dat dat ook komt omdat ik dan de persoon benader waar ik al vaker contact mee heb. J: Ja. I: Dus dan weet je ook op wat voor een manier je die persoon moet benaderen en met welke boodschap zeg maar. Dus dat diegene dan ook wel gewoon direct erop reageert. Ik vond het daarom ook wel heel belangrijk dat ik een eigen mailadres had, zodat ze ook wel direct mijn naam konden zien.	Effect of appropriable organization on delivery on time
I: Ja, degene die ik vaker benader, dus vaker spreek. Dus communicatie gerelateerd die zijn altijd wel goed te bereiken. En uh degene die dus, uh ik heb het eigenlijk nu specifiek over een organisatie, en dat is Gas19. Die zijn niet echt een organisatie op zichzelf zeg maar. J: Ja. I: Die uh.. die zitten onder 3 Gezusters en onder nog een hele grote.. Daar is wel bepaalde hiërarchie en dan is het echt wel moeilijk om de juiste persoon te hebben zeg maar.	Effect of hierarchy on delivery on time
wat heel belangrijk was voor Into the Future, is dat degene, eigenlijk de partners. Dus bijvoorbeeld een Haus of ThomTom, of een Milq of een uhm Doornroosje, die zijn eigenlijk cruciaal om het te laten slagen. Omdat Into the Future eigenlijk een festival is dat nog nooit eerder is geweest. Dus mensen weten niet wat het is, waardoor je uh dus echt heel veel.. Je moet dus best wel goed en veel moeite doen om mensen enthousiast te krijgen om daar heen te komen en een kaartje te kopen. En dat kan je alleen maar doen door mensen die dus wel die achterban hebben, dus Doornroosje bijvoorbeeld. Uh dat die ook Into the Future gaan uitstralen, dus dat mensen zien oke "Oh Doornroosje is eraan verbonden, dus dan is het denk ik wel vet, dus dan gaan we".	Effect of network ties on results
I: je hebt natuurlijk super veel partijen die flyers verspreiden, dus je hoeft niet per dat bij die ene te regelen. Het is alleen denk ik uh, dit heeft ook weer te maken met het netwerk.. Ik ben tevreden met Flyerman, omdat het contact gewoon fijn is en ze bieden goede prijzen aan. J: Ja. I: Dus dan is het goed en fijn om met hun weer ook hetzelfde voor Into the Future te doen zeg maar. J: Ja precies, dus dat helpt dan in dat dingen op tijd geregeld zijn en binnen het juiste budget en dat je daar dan zelf ook tevreden over bent? I: Ja. Ja.	Effect of appropriable organization on delivery on time; Effect of appropriable organization on delivery on budget Effect of appropriable organization on satisfaction
Maar ik denk wel dat het heel belangrijk is dat je ze gewoon als een soort van gelijke behandelt zeg maar en dat je ze niet gaat opleggen dat ze dit moeten doen, want ja dat lijkt me niet de manier om met ze, om met ze om te gaan. Aangezien het wel echt belangrijke partners zijn voor je festival.	Effect of network ties on results

J: Oke, duidelijk. En ja, denk je dat dat ook bijdraagt aan uh.. de vlotheid van de communicatie, dat je daardoor dingen op tijd geregeld krijgt? I: Ja ik denk het wel, want als je zelf gewoon enthousiast bent over het project en dat ook weet uit te stralen naar de partners en de contacten die je hebt, dan is het toch vaak dat het sneller wordt opgepakt.	Effect of norms on delivery on time
Een evenement is voor mij succesvol, als ik naar mijn functie kijk, dat er uh heel veel over ons wordt gesproken in de media. Dus uh, dat media onze communicatie oppakt en dat deelt, zonder dat ik daar zelf heel veel moeite voor hoefde te doen.	Success criteria
En je hebt natuurlijk ook vaak doelen uh, dat je uitverkocht wilt zijn en zo, maar dat vind ik persoonlijk niet bijdragen aan je succesverhaal. Ik denk dat de mensen die er komen en die er zijn geweest, die moeten gewoon super enthousiast zijn over het evenement. En die moeten, die moeten er voor zorgen dat wanneer het dan nog een keertje is, dat ze mensen meenemen of zeggen van “Ja, daar moet je echt naar toe!”.	Success criteria
I: Ja, ik denk uh, op het evenement zelf sfeer en ik denk op voorhand dat mensen gewoon zien “oh, die Into the Future zie je echt óveral, daar moet ik naartoe”. J: Ja, oke. Nou, duidelijk. I: Ja. Dus dat is denk ik voor mij persoonlijk een tevredenheid en ik denk uh als ik het alleen kijk naar Into the Future ben ik heel tevreden	Effect of brand awareness on satisfaction
I: Ja ik denk het wel. Ik denk dat het uh deels te maken heeft met de vlotte communicatie inderdaad, maar ook inderdaad waar we het de eerste vraag over hadden, over het netwerk. He, bijvoorbeeld he als ik Flyerman even als voorbeeld pak. Kijk, ik heb daar altijd met elke evenement waar ik voor werk heb ik contact met dezelfde persoon. J: Ja. I: En als ik tegen hem zeg ‘Dit is het budget’. Dan.. hij weet gewoon dat ik bij hem terecht kom. Dat ik hem daarvoor benader, omdat ik het fijn vind om met hem daarover te communiceren. Dus hij zorgt er ook altijd voor dat binnen dat budget er iets goeds staat zeg maar. En een goed, uh een goede deal uitkomt.	Effect of appropriable organization on delivery on budget
Uhm, kijk ze komen wel uit Brabant en daar betaal je ook wel voor, maar omdat ik nu al redelijk vaak met hun contact heb gehad, kan ik ook wel tegen ze zeggen van “hey, maar ik heb eigenlijk maar dit budget. Kun je het ook voor dit bedrag doen”? En dan doen ze daar wel altijd vaak in meedenken, dus dat is wel.. Ik denk dat je dat niet kan doen wanneer je net voor het eerst iemand spreekt.	Effect of density on delivery on budget
J: Ja, oke. Ja, en die uh, die normen en waarden, dragen die ook bij aan jouw eigen tevredenheid over het project? I: Ja ik denk het wel. Normen en waarden zijn natuurlijk ook hoe jij uh op sociaal gebied bent. Dus uhm, uhm, wanneer er bijvoorbeeld een partner naar het festival komt of dat je ziet dat er iemand is die je kent omdat je met hem hebt samen gewerkt, dan vind ik het toch wel belangrijk dat je dan effe naar hem toe gaat, hem een hand geeft en dan effe met hem een praatje maakt.	Effect of norms on satisfaction

Ja, ik denk het wel. Ik denk dat uh, wanneer je snel op één lijn zit met een, met iemand, dan ben je.. is dat toch ook wel weer een succes momentje zeg maar, dus dan ben je ook wel tevreden over het project.	Effect of level of identification on satisfaction
Uhm, ja als je gezamenlijk een doel hebt, iedereen wilt dat doel halen, dus iedereen haalt alles uit de kast om dat doel te halen dus.. Uhm, ja dan gaat het ook gewoon lukken.	Effect of shared goal on results
in de culturele sector is het toch wel uh, zijn er denk ik heel veel mensen die gewoon een bepaalde passie hebben om dat werk te doen en uh dat zie je ook heel erg bij de Schoenfabriek. Die mannen vinden het gewoon super leuk om gekke festivals te organiseren en uh, ja hoe meer mensen daar aan mee werken, hoe leuker en beter het wordt denk ik.	Effect of network ties on results
J: Oke, duidelijk. Uh nou, je zei al dat ze alles uit de kast halen. Uh, denk je dat dat gezamenlijk doel dan ook bijdraagt aan het op tijd uh, of het uh binnen de kosten opleveren van het project? I: Ja, dat denk ik wel. Je hebt natuurlijk uhm, ja bijvoorbeeld uh.. Er was zo'n meisje, Alba heette zij. Zij was ingehuurd om het feest van Into You zeg maar uh, aan te kleden. Ja, dat budget is niet heel veel, maar als je kijkt naar hoeveel aankleding er was, dat heeft allemaal te maken met dat al die partijen hetzelfde doel hebben. Dus dat het, dat het gewoon druk wordt, leuk wordt, het er goed uitziet. Dus al die partijen die geven dan natuurlijk ook meer als in oké neem dit maar mee. Er stond een kooi, nouja ik weet zeker dat ze daar niet voor heeft betaald, maar dat dat gewoon uit een club komt van een partij die meewerkte aan dat feest zeg maar.	Effect of shared goal on delivery on budget
J: Oke. Ja en, uh denk je dat dat vertrouwen uh, dat dat ook bijdraagt aan het op tijd opleveren van het project? I: Ja, want je.. je spreekt.. je hebt bepaalde afspraken met elkaar, je verdeelt bepaalde taken met elkaar, dus je vertrouwt erop dat diegene die taak afrond en waardoor dus er iets is wat je afsprekt met elkaar. Dus bijvoorbeeld posters of een logo en dat spreek je met elkaar af en dan vertrouw je er ook op dat dat er ook is.	Effect of trust on delivery on time
Uh, je geeft elkaar daarin ook het vertrouwen dat het voor dat budget wordt gedaan.	Effect of trust on delivery on budget
J: Oke, en ja draagt dat dat vertrouwen ook bij aan de tevredenheid over het project? I: Ja. Je doet het toch met elkaar, dus uh.. Ja wat ik net ook al zei, zonder die partijen konden we dit festival niet maken zeg maar.	Effect of trust on satisfaction; Effect of network ties on results

Open coding interview 10

Quote	Code
Ik denk dat het een succes is het op het moment dat we nou.. bij voorkeur uh tachtig procent vol zitten.	Success criteria
En dat we uh, dat de evaluaties van de deelnemers redelijk positief zijn en dat ik samen met de sprekers een goed gevoel krijg bij zo'n avond. Dus dat je achteraf denkt van de juiste vragen zijn gesteld, dat is voor ons altijd belangrijk. Het is verdiepend genoeg. Het voelt voldoende als een Radboud Reflects programma, wat dus betekent dat we de juiste maatschappelijke en filosofische vragen stellen. Dus dat we iets dieper gaan dan de waan van de dag zeg maar.	Success criteria
J: Oke, dus eigenlijk zowel opkomst als uh een goede inhoud van het programma? I: Ja, ja dat wou ik zeggen ja.	Success criteria
Ik denk dat dat onder andere kwam doordat het experiment samen viel met uh, met de opening van Into the Future. Dat was op hetzelfde moment, of of.. dat overlapte ten delen, dus ja daarmee moest je concurreren. Uh, nouja wat ik al zei, we zaten niet in de stad dus het was ook moeilijk om meteen die aansluiting te vinden.	Effect of network stability on results
Ik zou eerder van een succes spreken als de opkomst ook hoger was geweest.	Success criteria
En ik heb de indruk dat er bij de andere partijen uh er wel degelijk uh ook echt kruisbestuiving was en dat zij ook iets aan elkaar gehad hebben. Dat er inderdaad een artiest was die voor Into the Future kwam en dat die ook naar Free Future college ging bijvoorbeeld.	Effect of sharing information on results
I: Uhm, uh effe denken hoor. Ja nee dat vertrouwen was er opzich wel. Ik denk.. Ik heb met Ellis toen op het moment dat duidelijk was dat we de uh Social Sorting Experiment binnen konden halen... Want dat was een hoop gedoe, want die wouden een hoop geld hebben. En dat hadden wij gewoon als, als, als eenling hadden wij dat gewoon niet. Uhm dus toen hebben we dat heronderhandeld en heronderhandeld en heronderhandeld en uiteindelijk zijn we op, wat is het, 1000 euro uitgekomen of iets dergelijks. Uhm en toen heb ik met Ellis overlegd, wat kunnen jullie.. Toen heb ik wel gezegd "Joh luister, dit is een samenwerking. Kunnen we ook iets van jullie verwachten dan hierin? Want wij doen nu eigenlijk het gros van het organiseren en het boeken en noem maar op. Wat.. Wat gaat dit een samenwerking maken?". J: Ja. I: Dus toen is er wel ook een financiële bijdrage vanuit hun gekomen.	Effect of network ties on delivery on budget
Dus als we, dus als we nu de opdracht hadden gekregen om ook bijvoorbeeld scholieren te benaderen, of andere groepen, dan hadden we ook, denk ik, meer moeten doen met andere partijen die beter in die andere netwerken zitten dan dat nu noodzakelijk was.	Effect of network ties on results

I: Oef uhm.. Oeh dat weet ik niet zo goed. Uhm, ik denk.. Draagt dat dan bij? Nouja, ik denk dat we het, dat het project ook gelukt was, laat maar zeggen dat die avond ook gelukt was zonder de input van de andere, van de Schoenfabriek in dit geval. J: Oke. I: Ik bedoel juist omdat we al zo erg de lead hadden in het begin, had ik een prima programma kunnen draaien zonder een hele grote banner van Free Future op het podium zeg maar.	Effect of network stability on results
I: Ik denk dat ik inhoudelijk een prima programma had kunnen draaien. J: Ja. I: Uh zonder de externe samenwerking, zonder de samenwerking. J: Ja. I: Maar dat het misschien inderdaad op PR vlak het wel degelijk heeft bijgedragen, maar ik kan dat.. Ik heb daar geen tastbare resultaten van.. Ik kan dat ook niet, laat meer zeggen, meetbaar maken.	Effect of brand awareness on results
J: Ja, ja. Ja, uh even kijken.. Als dat, als dat vertrouwen er dan is uh, nouja in ieder geval dan dus het vertrouwen om er samen een succes van te maken. Draagt dat dan wel bij aan de.. aan jouw eigen tevredenheid over een project? I: Ja, dat denk ik wel. Ik denk dat ik het heel gek zou hebben gevonden als iedereen had gezegd: "Ja ik weet niet of het gaat lukken, maar nouja weet je we doen het maar".	Effect of trust on satisfaction
J: Oke, en draagt dat volgens jou wel bij aan het op tijd opleveren van een project, die openheid? I: Uhm, ik weet niet of dat een impact heeft eigenlijk. Uhm, het op tijd opleveren.. Ja, nee weet ik niet. Ik bedoel.. Ik denk dat die openheid in het, in het ontwikkelingsstadium heel fijn is en daarna ook wel, maar op een gegeven moment wil je ook door. J: Oke, maar remt dat dan misschien juist ook wel een beetje af, die openheid? I: Uhm.. J: Of heeft dat in dat geval, in het geval van Into the Future, heeft dat afgeremd of niet? I: Nee, ik denk het niet, want ik denk.. of in ieder geval voor ons project niet, want wij hebben op een gegeven moment gezegd van dit is wat we gaan doen.	Effect of sharing information on delivery on time
J: Ja. Oke, en heeft die openheid uh, heeft die denk je invloed op dat het project binnen de begrote kosten is opgeleverd? I: Oh jeetje, uhm.. Nouja, uh ja misschien wel. Ik denk dat door die openheid kon je laat ik maar zeggen, van hey we kunnen samenwerken op dit vlak. Uhm en, en mede daardoor hebben we wel die.. Doordat we die financiële samenwerking ook hadden, konden we die partij binnen halen.	Effect of sharing information on delivery on budget

J: Oke, nou. En draagt die openheid ook bij aan uh jouw tevredenheid of ontevredenheid over het project? I: Nouja, ik denk dat die openheid heel fijn is. Zeker als je zoiets nieuws opzet, uhm om te kijken net van wat voor ideeën zijn er en waar kun je met elkaar samenwerken. Dus dat vond ik heel prettig uh ja daar in.	Effect of sharing information on satisfaction
I: Kijk in het ideale plaatje was de opening geweest om 19.00 uur en hadden wij om 20.00 uur of om 20.30 uur of om 20.00 uur in de Lindenberg gestaan. J: Ja. I: En dan had je vanaf de opening daar naartoe gekund. J: Oke, nou dat is duidelijk. I: Dus het was ook een beetje.. dat zijn de factoren van buiten waar je geen invloed op hebt. Uh, dat is ook de centrale organisatie. En dan gaat de centrale aftrap plaatsvinden, en dan is die er, en dan kan de burgemeester uhm ja. J: Ja. Ja, dus eigenlijk bij zowel jullie als zij vanuit de opening, zijn dan gewoon afhankelijk van andere factoren waardoor je, waardoor dat dan ongunstig samenvalt. I: Ja, precies.	Effect of network stability on results
J: Denk je dat dat gezamenlijke doel, dat dat bijdraagt aan het op tijd opleveren van het project? I: Uhm, pfoe. Uhm, dat weet ik niet. Draagt dat daar aan bij. Nee, ik denk dat dat anders ook gewoon op tijd was opgeleverd.	Effect of shared goal on delivery on time
J: Oke, en denk je dat dat wel bijdraagt aan het uh opleveren binnen de begrote kosten? I: Ja, ik denk dat dat geholpen heeft ja. J: Oke, en dan om dezelfde reden die je toenstraks gaf? Omdat je dan het gezamenlijke doel hebt om het een succes te maken en je dus samenwerkt, dat er ook een financiële bijdrage komt vanuit beide partijen? I: Ja. Ja precies.	Effect of shared goal on delivery on budget
J: En draagt dat gezamenlijke uh doel ook bij aan jouw tevredenheid of ontevredenheid over het project? I: Hmm, nouja uhm, ik denk het wel, want het is wel leuk om, ik vind het gewoon persoonlijk leuk, om te kijken van hey nou waar kan je nou elkaar versterken? Het is leuk, het is spannend om met zijn allen zo'n groot project aan te gaan, om dat tot een succes te brengen. En als dat dan lukt met al die verschillende partijen, dan ja, dan ben ik daar wel tevreden over.	Effect of shared goal on satisfaction

Open coding interview 11

Quote	Code
Ik heb dat samen met Ellis gedaan. Dus Ellis had al wel een uh, een voorzetje gedaan. Een aantal partijen benadert, maar zij merkte in de organisatie dat het véél omvangrijker was, het hele project, dan dat ze vermoedde van te voren. En toen ben ik eigenlijk ingevlogen om het uh, dat Into Academy gedeelte, af te maken.	Effect of network ties on delivery on time
J: Ja, en als ik het dan, naja eigenlijk kan ik dat er niet helemaal uit opmaken, maar was het dan ook vrij makkelijk om die nieuwe contacten te leggen via via, of gaat dat soms ook wel stroef? I: Nou voor dit project was dat heel makkelijk, maar dat kwam omdat het zo'n sterk inhoudelijk verhaal was en over zo'n belangrijk onderwerp ging, dat eigenlijk iedereen meteen enthousiast was over het festival en over het feit dat er een festival voor jongeren speciaal wordt georganiseerd wat ook nog eens echt ergens over gaat.	Effect of shared goal on connectivity
Nou we hebben met die partij Ted en vooral die debatpartij uit Arnhem, hebben we wel wat gedoe gehad. Nou ja, waarvan ik wel dacht van, dat ging vooral wel over financiën, want we hadden niet zo veel budget voor dit programma en zij wilden eigenlijk wel meer budget. En uiteindelijk moet ik zeggen dat het inhoudelijk wel een interessant programma was maar zij hadden ook een bepaald bereik opgegeven dat zij zo veel studenten konden bereiken en dat zij ook heel veel studenten zouden meenemen en uiteindelijk hebben ze dat niet gedaan. En heb ik die niet in die zaal zien zitten. En dat was eigenlijk de enige partij waarbij ik zoiets had van dat valt me tegen, dat is eigenlijk niet wat we hadden verwacht en ook niet helemaal wat we hebben afgesproken.	Effect of obligations on satisfaction
En dan haakt zo'n partij af want dan denk je ja, je moet wel die motivatie ook voelen. En bij de meesten voelde ik meteen enthousiasme en motivatie en op het moment dat je dat niet voelt ja dan haakt een partij af. En ook wel dat bijvoorbeeld, Ellis en ik hadden allebei op heel veel gebieden wel een groot netwerk maar niet echt op het gebied van debat. En daar probeerde ik tussen te komen in Nijmegen, via allerlei debatverenigingen en studentenverenigingen en dat blijkt heel moeilijk, als dat niet jouw netwerk is.	Effect of connectivity on results
Dus dan kon ik echt via die persoon bijvoorbeeld bij die studievereniging terecht komen. Maar dat bleek wel lastig dus dan heb je wel soms dat je denkt van nu kunnen we niet verder.	Effect of connectivity on delivery on time
uhm, ja, het was natuurlijk, het succes van die dag was wel juist de diversiteit van het hele programma. Dat je een aantal professionele partijen hebt en een aantal meer amateurpartijen noem ik het dan. Want dat is automatisch bij jongeren. Maar zij maakten het wel echt. Zij waren wel onmisbaar. Met alleen die professionele partijen was het Uhm, nee hadden we niet de sfeer gehad die we wilden en ook niet de doelgroep die we wilden.	Effect of network ties on results

Op het moment dat uh die doelgroep, die best wel lastig te bereiken doelgroep, jongeren en uh dan ook maatschappelijke betrokken jongeren, wanneer die zich aangesproken voelen en serieus genomen voelen met dit festival uh, dan vind ik het festival geslaagd, want dat is het doel volgens mij. Dat is waar we mee bezig waren.	Success criteria
Uhm nouja, ik vond het ook heel tof dat ik uh qua artiesten, daar was ik heel blij mee en ook trots op dat dat gelukt was dat S10 daar uiteindelijk wilde optreden als afsluiter.	Effect of network ties on satisfaction
Ja, dus dat vond ik dan ook wel een succes factor, dat we haar hebben, want dat is ja als je zo'n evenement wil, op zo'n dag organiseert, dan wil je eigenlijk een sterk begin. Nouja, dat was voor mijn gevoel niet zo, dat het eigenlijk een beetje op gang moest komen, maar het einde, je wilt ook het liefst ook natuurlijk heel succesvol afsluiten, ik denk dat dat ook heel belangrijk is en dat is ook echt wel gelukt, ook mede door haar optreden.	Effect of network ties on results
Nou eigenlijk, wat heel fijn was, is dat je voor dit evenement niet een uh, niet een per se commercieel doel hebt, want het was heel erg vanuit de inhoud.	Effect of shared goal on satisfaction
Dus dan heb je een soort van gezamenlijk doel, omdat we het over die jongeren doelgroep hebben, waar gewoon specifiek heel weinig voor wordt georganiseerd. Uhm, dus ik merkte door dat gezamenlijke doel, en dat geldt natuurlijk ook voor partijen als de Volkskrant ofja, die willen ook heel graag die jongere doelgroep bereiken, dus dit festival was een heel mooi middel om als organisaties eigenlijk allemaal samen die doelgroep uh te kunnen bereiken. Dus dan willen mensen ook heel graag dat wel voor, soms voor veel uh, ja voor lagere bedragen doen.	Effect of shared goal on delivery on budget
Ja, dat je door dat gezamenlijke doel een bepaalde loyaliteit naar elkaar hebt en flexibiliteit waardoor uhm je een, ja in zo'n samenwerking stel dat iets niet precies op dat moment af is dan wat je van te voren hebt gezegd he. Stel ik zeg tegen een partij, ik zet dit even op papier, ik mail je morgen. Of een partij zegt tegen mij, ik stuur je morgen een offerte, maar die offerte is er nog niet de volgende dag uh, dan kun je in communicatie uh, ja omdat de communicatie wel goed is, er samen wel voor zorgen dat dat wel op tijd afkomt en daarmee eigenlijk het hele project op tijd af is.	Effect of norms and obligations on delivery on time
En Diederik is ook iemand die heel helder daarover communiceert en regelt. Dus ik kon hun ook wel heel duidelijk maken wat wij konden bieden en wat ik van hun nodig had. En ja samen zorg je ervoor dat dat er dan op tijd is.	Effect of sharing information on delivery on time
J: Oke, en ja eigenlijk heb je dat al genoemd. Dat gedeelde doel, draagt er ook aan bij dat bepaalde partijen iets in de kosten willen snijden, omdat, omdat ze het doel belangrijk vinden? I: Ja.	Effect of shared goal on delivery on budget

J: Nouja, en dan eigenlijk als laatste, draagt dat gezamenlijke doel ook bij aan jouw eigen tevredenheid over het project? I: Ja, zeker. Ja, ja. Want ik word.. vind het. Ja als daar mooie samenwerkingen uit ontstaan, die ook nog, waarbij je ook nog met een bepaalde inhoud bezig bent, dus ook nog een soort van resultaat hebt van het programma. Als die twee goed lopen, ja daar zit, ja.. dan, dan komt er bij mij tevredenheid denk ik, ja zeker.	Effect of shared goal on satisfaction
J: Oke, en die, die normen en waarden. Dragen die ook bij aan het op tijd opleveren van het project? I: Uhm, ja dan kom ik toch weer inderdaad op.. Ja, dat komt door dat gezamenlijk doel denk ik en hoe je dat samen doet. Ja, dat.	Effect of shared goal on delivery on time
Uhm.. ja zeker, ja. Maar dat komt ook om dat.. dat was het onderwerp. Uh, acceptatie was één van die kernvrijheden. Uh.. dus daar ben je uhm, mee bezig. Maar ik denk in elke samenwerking ook voor een uh, veel commerciële evenement dat je uh.. als je elkaar accepteert en uh, nou ja, respectvol met elkaar omgaat, dat je tot uhm.. tot zo'n project komt of tot een evenement komt samen. Als dat er niet is, uhm.. dan wordt het lastig denk ik. Dan heb je geen goede samenwerking.	Effect of norms on results
Over kwetsbaarheid. En uhm.. ja en ook, nou ja en ik denk ook een bepaalde.. omdat we in best korte tijd zoiets op moesten zetten dan heb je ook flexibiliteit naar elkaar toe en daarin moet je je soms ook wel kwetsbaar opstellen. Daarin moet ik soms ook me uh, als programmeur in dit geval ook kwetsbaar opstellen en uhm.. ja dat moet soms. En dat ja.. ik heb het idee dat wel daar mensen wel ruimte voor voelden en dat dat wel zeker dat draagt ook wel bij aan het uh, dat heeft ook met transparante communicatie te maken denk ik.	Effect of trust on delivery on time; Effect of sharing information on delivery on time
ik geloof dat we daar wel heel eerlijk in konden communiceren en dat daar ook wel een soort vertrouwen was. Tenminste, dat gevoel heb ik wel heb ik daar ook wel echt het vertrouwen van 'ja ze zijn ons nu niet, hè ze willen niet het onderste uit de kan halen of ze willen voor een dubbeltje op de eerste rij zitten', dat gevoel.	Effect of trust on delivery on budget
Precies dat vertrouwen is wederzijds en ik ga er andersom ook vanuit dat zij een goede prijs uh, een goede offerte maken voor datgene wat ze te bieden hebben. Dat dat het ook waard is.	Effect of trust on delivery on budget
Uhm.. ja, kijk en dat dat geschil dat was wel even dus in dit onder andere bij uh, toen met Ted even een discussie. Want dat lag gewoon heel ver boven ons budget en ook heel ver boven wat wij andere partijen betaalden dus dan ga je op een gegeven moment wel afvragen van 'ja maar dan moet je dit ook wel echt waarmaken' uhm.. en als we op zo'n moment dan inderdaad dus de.. niet voor je gevoel niet helemaal is waargemaakt qua bezoekers en mensen die ze meenemen dan, ja dan kom je wel in zo'n uh.. ja dan, dan ga je wel aan die tevredenheid zitten zeg maar.	Effect of obligations on satisfaction;

J: Ja, ja dus dat overliggende.. dat overkoepelende doel is daarin gewoon heel belangrijk in dit project. I: Heel belangrijk voor dit project wel, ja zeker weten, ja. En daar zit ook het succes denk ik. Ja.	Effect of shared goal on results

Open coding interview 12

Quote	Code
J: Oke. En als je terugkijkt op Into the Future uh, met welke partijen heb jij eigenlijk allemaal contact gehad voor dat project? I: Uhh hmm.. Nou volgens mij ik niet met zoveel, want uh het was een netwerk-festival, om het zo maar even uit te drukken. Het hing echt van een netwerk aan elkaar. Anders konden we nooit zoiets groots maken, ook van dat geld niet.	Effect of network ties on results
Dan is het een kwestie van, dan is het de vraag, kun je die persoon of die partij nog vervangen. En naarmate dat, hoe dichter bij het festival zelf, dus de uh deadline, zoiets gebeurd, hoe nadeliger het wordt natuurlijk.	Effect of network stability on delivery on time
Want ja, je zit eenmaal op een rijdende trein en die trein gaat steeds harder rijden. Als er iemand op het laatste afvalt, dan is het veel moeilijk om mensen erbij te krijgen die er uh meteen op kunnen springen. Dat is gelukkig niet gebeurd, maar dat kan uh enorme.. Ja, als bijvoorbeeld mijn social media team ziek wordt en uhh ik heb dus gewoon geen communicatie meer over Insta en Facebook, dan moet ik dat allemaal zelf gaan.. Ja weet je, dan wordt het heel moeilijk. Dus het is, het is.. zo'n netwerk is wel fragiel in dat opzicht.	Effect of network stability on delivery on time
Aan de ene kant is het geslaagd als, als er uh toch wel uh een X aantal mensen uh zich ook uh bewuster zijn geworden door het festival en misschien zich ook daarna nog in blijven zetten voor hetzelfde onderwerp. En aan de andere kant is het geslaagd als ik kan laten zien aan mijn, hahahaha, concullega's van het was een vrij moeilijke uh puzzel op papier, maar het is wel gelukt om het uh, voor elkaar te krijgen.	Success criteria
Dus uh, er zit een soort eigen belang in natuurlijk ook. Want je wilt ook gewoon dat de volgende keer, dat ze ook weer bij je terecht komen.	Effect of hierarchy on results
Je hebt zo'n nauwe verbinding met de Schoenfabriek, die sociale omgangsvorm wordt al snel uh heel uh vrij amicaal.	Effect of hierarchy on delivery on time
We hebben uh, de campagne klopte helemaal, het was overal te vinden. We waren op de televisie, de krant schreef voor de verandering eens een keer wat positiefs. Nee uh, dus het was echt uh in dat opzicht zeker gelukt.	Effect of brand awareness on satisfaction
I: En uh, het werkt een beetje op twee manieren, als je ook bewust het niet weet, dan kun je er ook hahahaha, dan kun je er ook legitiem uh geen rekening mee houden hahaha. J: Oke. I: Ja weet je, dat komt voor mij dan weer creatieve vrijheid. Dus als ik goed in de rand weet waarom bepaalde dingen zo zijn, zoals ze zijn besloten, dan ga ik uh daar ook allemaal rekening mee zitten te houden, dus dat staat mij als uh creatieveling dan in de weg om onbevangen concepten te maken.	Effect of sharing information on results

Het geeft wel aan, als je merkt aan iemand, oke die speelt echt open kaart, die stelt zich heel kwetsbaar op. Uh, omwille van het doel, het gezamenlijke doel, dan is dat wel iemand waar je in het vervolg uh ook graag mee samen blijft werken.	Effect of sharing information on satisfaction
Als ik merk aan iemand dat die z'n kaak tegen de borst houdt, maar wel gewoon prima levert dan ben ik toch gewoon geneigd om voortaan met een ander persoon te gaan werken waarvan ik weet dat die z'n kennis openbaar stelt.	Effect of sharing information on appropriable organization
Iemand die heel duidelijk uh, heel eerlijk is, die kan ook gewoon heel makkelijk vertellen wat die niet kan en uh, als je weet wat iemand niet kan. Dus als iemand gewoon duidelijk toegeeft maar god, mijn *onverstaanbaar woord* is zo uh.. Dan kun je ook makkelijk een bepaalde oplossing zoeken en uh dan werkt dat gewoon veel vlotter.	Effect of sharing information on delivery on time
Dus als iemand open kaart speelt dan kun je daar heel makkelijk op anticiperen en uh dat gebeurt niet vaak, want vooral Roos en wat grotere instanties die spelen niet graag open kaart want die willen hun zwaktes niet uh etaleren. Maar een eenpoter doet dat wel sneller en uh dan kun je daar heel makkelijk op anticiperen, dus dan kun je ook het probleem oplossen.	Effect of sharing information on delivery on time
J: Eigenlijk in die zin draagt het dan, als ik het goed begrijp, draagt het zowel bij aan het op tijd opleveren als aan de begroting? I: Ja, precies. Ik zag de parallel met op tijd niet, maar nu in een keer wel ja.	Effect of sharing information on delivery on time; Effect of sharing information on delivery on budget
I: Ja, en je kunt je eigen prestatie er ook beter mee aflezen. Op het moment dat je uh met mensen samenwerkt waarvan je weet wat ze kunnen en wat ze niet kunnen, dan zie je ook uh ja.. Dan zie je ook je eigen aandeel, maar ook dat van uh.. Je krijgt een soort overlap, dus uh mensen kunnen bepaalde dingen wel en bepaalde dingen niet. En dan zit er weer net iemand in je netwerk die een dingetje wel kan dat de ander niet kan en dan krijg je een soort overlapje en dan wordt het echt een soort van apparaat. Het hele evenement. J: Ja. I: En het is dan ook gewoon makkelijker om daar dan ook tevreden over te zijn weet je wel. Want het wordt dan ook uh, een uh gemeenschappelijke verantwoordelijkheid om het voor elkaar te krijgen.	Effect of sharing information on satisfaction
J: Oke, en denk je dat die normen, dat ook die bijdragen aan het op tijd opleveren van een project? I: Ja, ja zeker. J: En op wat voor een manier? I: Ja wat ik al zei, als mensen op die manier al open kaart kunnen spelen met elkaar. J: Ja.	Effect of sharing information on delivery on time

I: Dan, dan, dan, dan.. kun je daar veel sneller op anticiperen.	
J: Oke, en denk je dat die normen ook bijdragen aan het opleveren binnen de begrote kosten? I: Ja! Want mensen zijn ook bereid om uh, nou als het moet dan ook voor minder iets te doen, want ze vinden het een leuk project of ze gunnen het die ander heel erg dat het project lukt, of weet je wel dus...	Effect of norms on delivery on budget
J: Ja, nouja, een heel, heel duidelijk antwoord. En dat komt gewoon omdat samenwerken en dat, je en dat gelijkwaardige contact dat maakt het heel uh prettig om samen te werken? I: Ja, inderdaad heel prettig uh, en wat ik al zei het is dan makkelijker om met elkaar tevreden te zijn over iets, maar uh het uh.. in dit geval is het ook zo dat je dan.. Weet je, als zo'n moeilijk project als dit, als dat zo goed loopt onderling uh, dan weet je ook dat je met elkaar een potje kunt breken en dan krijg je uh.. krijg ik in ieder geval uh ook het vertrouwen van nou als er dan de volgende keer een project is, wat ze op hun bord krijgen, is de kans groot dat ze mij weer vragen om uh, he.. De werk relatie wordt gewoon sterker. J: Ja. Ja, precies. I: En dan hoeft dat.. heeft dat misschien niet op dat moment heel erg met dat project te maken, maar is dat dan wel voor een volgend project al belangrijk en uh dat draagt dan natuurlijk ook bij aan de tevredenheid over een bepaald project.	Effect of norms on satisfaction
J: Haha. En denk je dat het hebben van een gezamenlijk doel, dat dat ook bijdraagt aan het op tijd opleveren van het project? I: Ja, uiteraard. J: Oke, en uh ja, het is misschien een inkopper, maar waarom? I: Uh nouja uh, tja.. Dat zijn van die gevoelsmatige, van die onderbuik vragen dit.. Ja, als je denkt dat je gewoon met zijn allen uh.. Ja, dit wordt.. Iedereen is deel van dat verhaal he, dus je geeft mensen ook echt gewoon een verantwoordelijkheid en uh je gaat samen iets moois maken. Nouja, dat impliceert dus dat als jij er dan uitvalt, of je werk niet doet, dan valt dat samen aspect natuurlijk gewoon in het water en dan wordt het ook gewoon minder fraai. En iedereen is zich daar wel van bewust.	Effect of shared goal on delivery on budget
Dat is gewoon de kwaliteit.. Het is gewoon, daar draait het al de hele tijd om, het vertrouwen geven en krijgen van mensen, dat is de enige manier om van één en één, drie te maken. En één en één drie maken, is de enige manier om iets te maken wat echt geslaagd is.	Effect of trust on results
J: En denk je dat dat overkoepelende doel, dat gezamenlijke doel, dat dat ook bijdraagt aan de oplevering binnen de begroting? I: Ja, zeker, want als het echt iets leuks is.. ik werk liever uh voor minder geld aan een heel leuk project, of een heel ambitieus project, of een heel uitdagend project, of hoe je het ook wilt noemen. Dan voor heel veel geld aan een heel saai project.	Effect of shared goal on delivery on budget

J: Oke, en ja daaruit kan ik dan eigenlijk ook al opmaken, denk ik, dat uh dat gezamenlijke doel ook bijdraagt aan jouw tevredenheid over het project? I: Ja.	Effect of shared goal on satisfaction
I: Een leuke uitdaging, of als dit.. weet je, de kans is groot dat dit mislukt, maar als het lukt dan uh kan ik ook wel iedereen laten zien van hey jongens, maar dat hebben we wel gewoon mooi geflikt. J: Oke. I: En daar met zijn allen dan heel tevreden over zijn.	Effect of shared goal on satisfaction
I: Ja, je werkt gewoon helemaal te pletter.. Linksom of rechtsom, het gaat gewoon lukken. En ik merkte gewoon bij Ellis ook heel sterk, zij wilde zich enorm bewijzen bij de Schoenfabriek, want dit is haar eerste klus als productiehoofd. Ja, die heeft zich ook gewoon echt letterlijk onder de tafel gewerkt. Dus ja ik herkende haar, uh dat wel meteen ja. J: Ja, en draagt die uh, dat is de laatste vraag overigens. Draagt die vorm van herkenning dan ook bij aan jouw tevredenheid over het project? I: Ja, jazeke.	Effect of level of identification on satisfaction
De drie aspecten van effectiviteit ja, maar ik miste heel erg uh de uh, het.. “De legacy” van een evenement, dus wat blijft er achter op het moment dat het evenement er niet meer is.	Success criteria
Heeft het evenement verandering.. Heeft het evenement verandert.. He, is er iets gebeurd wat er zonder dat evenement niet was. Dat is volgens mij het belangrijkste as.. uh he uh factor waaraan je kan aflezen of een evenement geslaagd is ja of nee.	Success criteria

Appendix 5: Axial codes

This appendix displays the axial codes that remained after the iterative process of open coding and axial coding. The open codes are in the right column and the axial codes are in the left column. The column in the middle shows an intermediate step.

Axial code		Open code
Effect of structural embeddedness on effectiveness	Effect of network stability on effectiveness	effect of network stability on delivery on time
		Effect of network stability on delivery on results
	Effect of network ties on effectiveness	Effect of network ties on satisfaction
		Effect of network ties on delivery on budget
		Effect of network ties on delivery on time
		Effect of network ties on results
	Effect of appropriable organization on effectiveness	Effect of appropriable organization on satisfaction
		Effect of appropriable organization on delivery on budget
		Effect of appropriable organization on delivery on time
	Effect of network configuration on effectiveness	Effect of density on delivery on budget
		Effect of density on delivery on time
		Effect of connectivity on satisfaction
		Effect of connectivity on results
		Effect of hierarchy on satisfaction
		Effect of hierarchy on delivery on time
Effect of relational embeddedness on effectiveness	Effect of level of identification on effectiveness	Effect of level of identification on satisfaction
	Effect of norms and obligations on effectiveness	Effect of obligations on satisfaction
		Effect of obligations on delivery on budget
		Effect of norms and values on satisfaction
		Effect of norms and values on delivery on budget
		Effects of norms and value on delivery on time

		Effect of norms and values on results
	Effect of trust on effectiveness	Effect of sharing information on satisfaction
		Effect of sharing information on delivery on budget
		Effect of sharing information on delivery on time
		Effect of sharing information on results
		Effect of trust on satisfaction
		Effect of trust on delivery on budget
		Effect of trust on delivery on time
		Effect of trust on results
Effect of shared goal on effectiveness		Effect of shared goal on satisfaction
		Effect of shared goal on delivery on budget
		Effect of shared goal on delivery on time
		Effect of shared goal on results
Effect of brand awareness on satisfaction		Effect of brand awareness on satisfaction