

## Free interpretations - Notes - Highlighted quotations

### Interview 14:

- Started working end of 2016, knew that the organization/department was developing but didn't know about which direction it would go. Had the impression the organization itself was also not aware and could therefore not have communicated more
- The change process took a lot of time and there was a long time of silence, which lasted about a year. Unsure about why it took so long
- Participative initiatives sufficient: project group. Only a few people applied. Questionnaire.
- Sufficient input request felt they had enough influence in the process. Feedback/follow-up
- Especially influence in code of conduct; e.g. eating behind desk allowed
- Didn't remember a lot about participatory initiatives. Mainly focused on code of conduct and design. Sufficient request for input.
- No expectations. Design drawings were shared. Expected not much change apart from how it looked
- Worried about working with laptop since he worked with big drawing, prefers big screen
- Possibility of connecting laptop to desktop screen. Prefers more
- IT system could be improved. Praising work environment IT of former employer: log-in system everywhere, every screen. No connecting with cables etc. A3 screens.
- Functions of different facilities clear
- People do not actively make use of ABW, work from the same spots. Occupy desks and keep them reserved. People from same teams of former departments together and minimal mixing. Some people with fixed desks due to medical reasons, from that department sit around them.
- Personally, prefers a quiet spot against the wall.
- Doesn't really happen that people switch places for consultation or phone call
- Has difficulties focusing because of people talking

- Code of conduct does not solve that because people do not realize they can get up and move, especially older people; don't realize they can take their laptop somewhere else. Poor adaptability
- Sometimes people are approach and pointed at the code of conduct but not often
- The more open work space contributes to more social interaction, but it depends more on the personality of the person and previous experience. People from smaller organisations are more used to approach colleagues from different disciplines because they had to in their former organization.
- Physical working environment contributed to more interaction to. When you are sitting with colleagues from other disciplines you hear them talking or give some input yourself. Does not happen often
- More likely that people from same disciplines get together. The open rooms basically are divided among disciplines, similar arrangement of working spaces as before.
- ABW can affect efficiency. Idea behind ABW that everyone is more flexible employable. Mixing colleagues from different disciplines causes that you get to know more from what colleagues from other disciplines are working on which is very interesting and fits to the idea of being flexibly employable. Seems like he finds that ABW fits the task-oriented approach and the construction and idea behind the merge and new department.
- Likes the flexibility of being able to work from home but prefers working in the office because he feels he is less productive at home while that is not necessarily the case. Can work well from home if he has 1 task to focus on. Feels like some people take advantage of the opportunity.
- Development of the design took very long time, didn't know much about it why it took so long. Once everything started to flow, participatory initiatives were sufficient, and he felt well involved in the process. Emphasized everyone has different opinions and there is not one right way to do things.
- He would like every desk to have at least 1 or preferably 2 big screens to connect with
- A lot changed from him when switching to task-oriented approach
- Before they had a manager which did not have a lot of affinity with the topic
- Manager on content made a very big difference and more connection to other policy areas

- Described organization as being hierarchical and that people don't easily connect with other people from other disciplines
- Now he receives much more information of what other disciplines are doing, updates on policies.
- He feels taken seriously which was previously not the case. Previously their input felt like not taken into account.
- Big improvement in terms of connecting with related policy departments and their input is taken into account
- Gap between content manager and HR. Distance. Solution: team leader in between but doubts whether another layer of supervision would be beneficial. Says the organisation aims towards self-directing teams but doesn't seem very enthusiastic about that.
- Experiences sufficient guidance with the task-oriented approach. Especially personal importance increased; first felt like all their initiatives were just ignored. Is very happy to receive news and updates from colleagues from the other department he is connected with.
- Repeats 5 times how much he appreciates being taken seriously.
- The task they are working with is a bit vague; not sure when a task has ended or not.  
→ clearer communication?
- Task-oriented approach contributed to efficiency. First everyone in their own bubble and blind to other subjects or developments, now way more interlinked and integral because of task-oriented approach.
- Realization that certain topics have to be addressed from multiple disciplines. A more abstract view is necessary, everything is interlinked:

Quote:

Oh dus we moeten eigenlijk met z'n alle iets gaan doen in die opgave! Dus dat abstractieniveau... daar viel ineens bij iedereen het kwartje. Dus het is toch wel allemaal aan elkaar gelinkt.

Dus moeten we onze focus verleggen binnen al die disciplines. Dus daar zag je wel wat integraliteit ontstaan van; hé dat moeten we samen op gaan pakken.

- People keep doing their own thing and seek out to colleagues from their former teams. Very difficult to mix.

- Job-satisfaction increased as compared to before. Experiences more satisfaction/gratification because he feels taken more seriously and connected with other department. Feels like he is contributing more.

Quote:

Maar doordat je in een keer serieuzer werd genomen doordat die deuren bij \*policy area\* open gingen, maakt dat je werk wel leuker, omdat je dan het gevoel dat je iets wezenlijks bijdraagt en dat had ik daarvoor wel minder.

- Communication regarding switch to task-oriented approach was not sufficient but it fitted the new working style. Everyone had to discover on how to work according to this new approach so there was not much to communicate. He didn't see this as a negative thing. If everything would have been planned out and communicated then it would be too top-down
- Strategy deployment boards support common vision, goals and progress. But they have to be visible (in the hallways for example) and updated regularly. In one overview you can see where you're at and what other disciplines are doing. Room for improvement, can be useful tool for clarity.

Quote:

Maar die kennis je hebt gecreëerd met z'n alle en waar je dan de hele tijd mee bezig bent geweest... die is dan niet meer bereikbaar. En dan wordt dat team afgesloten... Dus ja, dan ben je dat kwijt. Dus iemand moet nadenken over het algemene archiveren van die stukken. Het gaat verder dan alleen de vastgestelde stukken

Een oplossing kan zijn om iedereen met een vaste pc bij elkaar te plaatsen in een ruimte zonder flexplek. Andere collega's (de flexers) zullen wellicht sneller gaan mengen.

### **Interview 13:**

- Very positive and enthusiastic throughout the whole interview
- Understands the greater goal behind ABW and the merge
- Finds the implemented changes an improvement as compared to before

- Really thinks social interaction among colleagues and knowledge sharing increased. Both because of physical work environment and task-oriented approach
- More diversity and sharing of knowledge: IT support that too
- Says the organisation continuously asked for employees' input throughout the change process and that every time they got feedback
- Argues that the people who are negative are so because of their personality, people who are likely to complain about everything
- Participatory initiatives:
  - Mood boards where they could put their own ideas on
  - Code of conduct
  - Project group
- People who complain not involved in these initiatives. People who are negative did not pay attention to decision-making processes; not interested. Complain afterwards that they didn't know about anything; not fair.
- Communication was good
- Genuinely says organisation provides all the means to participate in decision-making, think with them and that it is taken into account. However not many people actually participate.

Quote:

Ik vind dat onze organisatie echt alle mogelijkheden biedt om mee te doen, mee te denken, wordt naar geluisterd, wordt rekening mee gehouden, we hebben elke donderdagochtend van 9.00 tot 9.30 een plenair momentje... We hebben 104 mensen hier lopen, nou er komen er 20 altijd. Die andere 80/90 dus niet. Dus die mogelijkheden zijn er echt wel.

- Organisation is providing the possibility to learn from other departments; high level of flexibility and space for career switching. Very positive about that
- Has a very clear understanding of the different facilities and code of conduct and actively tries to maintain
- Doesn't like the rule of eating behind desk; dirty keyboard
- Works from home but prefers not to because likes to be in contact with his work
- No control / supervision on if people actually work when they say they work from home

- Says between the lines that he doubts whether everyone really does their job when working from home. Sometimes very few people in the office.
- Task-focused approach: 1 task, 1 task manager and multiple themes. Under 1 theme there are many subjects
- Strategy deployment creates a common vision; where are we at? What are we striving for? What are pitfalls that cause us to not reach the goals? What action do we take, what decision to combat that?
- Clear visualization of what the organisation is doing and how all the teams contribute to a common goal, the main goal

Quote strategy deployment:

Het is het visualiseren van beleid. Je ziet gewoon wat er gebeurt en ook waar anderen mee bezig zijn. Dus vandaar dat ik denk dat dat ook bijdraagt aan samenwerking.

- Clearly stated that the merge was a logical step forward

Quote motives for merge:

Die beleidsterreinen... neem een gezin; die heeft een bepaalde woning, heeft een kind dat naar school gaat, heeft financiële problemen, heeft een uitkering, neemt niet voldoende deel aan de maatschappij... Nou die eerste twee zitten bij \*former department X\* en de andere onderwerpen zitten weer bij \*former department Y\*. Nou, dat moet je veel meer gezamenlijk benaderen. Die organisaties werken nu ook veel meer samen... Dus heel vanzelfsprekend.

Quote task-focused approach:

De opgaves, heel positief. Omdat al die onderwerpen die ik noemde waar ik mee bezig ben, nu heel erg goed met de andere thema's verbonden worden. Dus de opgaves daar ben ik heel blij mee omdat het samenhang biedt.

Nou dat wordt hier uitgedacht, en dan is zo'n klus na een half jaar klaar, dan vallen die mensen weer vrij en dan krijgen ze weer een ander klus.

- Beliefs that task-focused approach contributes to efficiency because relationships between the different policy areas are established which contributes to collaboration and thus increases efficiency
- Experienced no difficulties in adapting to task-focused approach
- Feels annoyed by colleagues that complain that they are not knowing things while they are not going to the meetings that the department organises
- Emphasizes that it is due to the individual when they are not well informed or complain, not due to a lack of information provided by the organisation

Maar dat dus, het individu moet zelf zijn informatie ook wel ophalen en niet de organisatie verwijten dat de communicatie te mager was... Er is echt goed gecommuniceerd. Ja, natuurlijk is er gecommuniceerd maar dan moet je het wel tot je nemen.

- Job-satisfaction improved a lot; experiences way more freedom and flexibility which gives him more joy. Felt more limited before
- Promotes the abolishment of separate directions or departments because he finds them limiting. Argues the organisation should be structured according to themes based on the needs of their area. Different policy areas are connected for different issues; working from themes brings these policy areas together.

### **Interview 12:**

- Didn't know what ABW was
- Described that everyone used to have their own assigned tasks and that for a long time she was the only one concerning more overall policy
- Says her job activities are very diverse and she likes her job. People do not easily leave the organization
- Seemed to have difficulties to remember when asked about participatory initiatives. Remembers questionnaire, counting of empty desks.
- Mood boards; gave input herself too; more plants.
- Says there was the possibility to join a project group but was very busy herself and didn't seem to care a lot

- She really felt there was a need for change. Described previous work environment as very messy and there were not enough work spaces for the (increasing) amount of people working within the department. No facilities for consultation, they either had to book one of the central meeting facilities (which were always busy) or discuss something in between desks which caused that the working environment was very noisy. Emphasizes there was a real need for spaces to consult with colleagues. Very tight layout of the work environment; desks very close to each other.
- When asked about expectations she says she believed not much was shared.
- When first drawings were shared she had faith in that the change would be beneficial
- Didn't feel that she should have communicated more; it was sufficient for her. Had faith in the project group making decision for them.
- Argues that for people that were highly interested, information shared might not have been sufficient but there was the opportunity to ask for more if you were curious.
- Was herself not very motivated to participate
- Storage: 1 shelf each, forced people to clean up which she thought very necessary. More documents can be digitalized so less need for storage space.
- Code of conduct: you cannot leave your documents or other stuff on your desks which makes the work environment much tidier than before
- Lockers for storage of personal items, laptop or documents you don't want others to see. Some people permanently have a locker occupied, doubts whether there are enough lockers for everyone. Doesn't experience any troubles with storage herself.
- Says she received clear instructions on how the new working environment should be used and what the functions of the different facilities were.
- Code of conduct: Clean desk when you are gone for 1+ hour. She said it in a tone as if people are not really adhering to that.
- Rooms for working in silence are also just regular flex work places according to her
- People from same disciplines gather together. Clear division of where people from different policy areas are usually working. She says it is possibly because of that because it was also like that in the past. It is convenient to sit together with people working within the same policy area's for questions and quick consultation. This gathering of people is an automatic process.
- She gave the impression that she didn't feel there was a need for more switching between work places / mixing



- Too little desks. People do not clean desk if they are gone but occupy it.
- This causes that employees sometimes have to sit in the open area (with no adjustable desks and chairs) the entire day. She feels like this is not in line with the initial idea. From her tone of voice, it can be derived that she does not think it is a good idea for people to sit there all day.
- Works spaces without traditional desks / adjustable desk & chair are not in line with ergonomics as it should be. She regards these work places as somewhere you can sit for one hour in-between meetings, but when used to frequent it would cause physical problems. Too little “traditional” flex-desks according to the need.
- She does not believe that the physical work environment contributes to increased social interaction, but it is about the individuals that determine this interaction.
- Emphasizes that mixing of colleagues should not be forced. Yes, it causes you to have small talk with different colleagues but does not contribute to knowledge sharing or conversations that are fruitful for policy making. If you want to talk to other colleagues, you will find them anyways. When mixing was forced, she didn’t notice any benefit for social interaction. Emphasizes you have the most benefit from sitting with colleagues that are within your field of expertise. She is not pro- active mixing and says the organisation should not strive for that. She is pro the idea of having no assigned work places but argues that the organisation should not bother when people from the same disciplines get together. It is the most convenient so purposefully driving them apart has no beneficial effects.
- She really likes that the new work environment facilitates sufficient opportunities for short meetings or consultation with colleagues. In that sense, it does encourage social interaction because you can more easily consult with colleagues.
- Working with no assigned desks causes you to pick up things other colleagues are working on. However, she does not believe this causes new, unexpected interlinkages between policy areas that did not exist before
- (Interpretation: seems like there was a need for clarifying the purposes and goals of ABW. I had the idea she felt like the idea behind ABW was forced mixing instead of switching according to work activities to their own benefit).
- Enjoys the flexibility of working from home, especially when it is busy in the office space and she needs to do focused work.
- Finds it quite busy in the workplace and recommends more desks

- Did not experience difficulties adapting.
- Gave the impression that the needs of the employees were taken into account by the organisation along the way
- Positive regarding working with laptops; flexibility working from home.
- Positive regarding change process overall, although she mentions that the information provided beforehand could have been more
- Did not seem to have experienced negative reactions or resistant behaviour from colleagues
- Open-minded mindset: seemed to understand clearly what the functions of the facilities were. She formulated as if they were presented to the new working environment in a very open way, without many rules. Discovering new working environment and see later if we have to establish rules.
- If she really needs to focus she prefers working from home
- She notes that some facilities are barely used, the ones with flexible tools. She finds it annoying that those facilities are barely used while there is a lack of desks
- Overall satisfied with change process
- Does not notice big differences between task-focused approach as compared to when there were still separate departments
- Refers to previous situation where they had departments of 80 employees and only 1 manager and self-directing teams; she emphasizes that they had no vision at all, no one knew what to do, people were not helping each other, and the atmosphere was bad. Had a big impact on her: burn-out.
- No guidance / control at all ; people did not know what to do, no goals, no planning, no regular meetings. People were lost in what they had to do, no common goal. No one that stood up for them and concretized what to do and what not to do.

#### Quotes:

Toen we een periode gehad dat we héle grote afdelingen hadden \*\*\*, nou 80 man zeg maar met 1 leidinggevenden en zelfsturing. Nou, dat werkte voor mij écht hélemaal niet. Heb ik echt bijna een burn-out... daar ben ik echt ziek van geweest. Totaal verdwaald in wat je wel of niet moest doen en niemand wilde elkaar meer helpen, dat was echt afschuwelijk.

Ja geen sturing, geen sturing. Er is toen gezegd van; nou, al die afdelingen worden 1 afdeling maar er was geen doel meer, geen beleidsplan, geen werkplan, geen reguliere werkoverleggen want dat moest je allemaal zelf regelen. Ja, op een gegeven moment weten mensen gewoon niet meer wat ze moeten doen. Dus de ene kiest dat om te doen en de ander gaat dat doen en je werkt niet meer gezamenlijk aan 1 doel.

- Extremely negative about the idea of self-directing teams. No tuning with other projects, no idea what other colleagues were doing
- (this fragment of the interview highlights the important of having a common vision, sufficient guidance on job activities, clear division of roles and communication)
- With the idea of self-directing teams, there lacks the common goal and someone who makes decisions.

Quote (example of lack of guidance / control, insufficient communication):

Dus mensen waren soms heel lang met iets bezig, totdat ze erachter kwamen dat een andere afdelingen gewoon conflicterend belang had en dan... ja... dan verzandde het. Niemand hakte eigenlijk meer een knoop door. Dus dat heb ik als een hele nare ervaren en eigenlijk op het moment dat ik zo ziek was dat ik dacht van; ik ga hier weg want dit is geen gezonde werkomgeving voor mij, het past niet bij mij. Toen kwamen ze zelf ook wel tot de conclusie dat het ontbrak aan sturing.

- Finds the name of task-focused approach inappropriate; the “task” is never really done. It is not a project with an end-date or a fixed duration but rather continuous.
- Is happy that there is again sufficient supervision with content manager and HR manager and more guidance, however she doesn’t see any difference compared to when there were separate directions
- She emphasizes that she finds the separation between content and HR very strange. Does not have a clear idea of what she can discuss with HR (head of new department). No regular contact. Feels like HR head could not evaluate her work because barely know what she is doing and how she functions. Would prefer one manager both regarding HR and content. However, can understand that it would be too many tasks for content manager.

- Does not see any benefits in the separation between HR- and content manager

Quote task-focused approach:

Ja, want die sturing is heel duidelijk gekomen met het opgave gericht werken. Dus nu hebben we weer een doel en een methodiek van hoe gaan we plannen, hoe gaan we overleggen of we nog op koers zitten... dus dat het voor iedereen duidelijk is wat ie moet doen.

Ik wil gewoon weten waar ik aan werk in plaats van een beetje ja, dingen te doen waarvan ik zelf denk dat het goed is, maar ik weet niet of ze bijdragen aan een groter geheel. Dus met het opgave-gericht werken is de sturing wel echt terug, op taakniveau.

- Does not seem to identify herself with the idea of the merge and the idea behind the new department. The new department as an employment agency from where the expertise of employees are matched with different tasks, only regards a few employees. The majority works fulltime on one task and do not flexibly switch between tasks.
- One reason for this might be that according to her, the coverage as in salary pays still belongs to the directions and not to this new department. So, if you would flexibly work and want to switch when a certain task ends, you are practically not covered. Not clear how that is exactly structured (lack of transparency?) or how those people are then paid for. She argues this causes tension and friction between so to say; supply and demand. Solution could be to give budget to this new department and switch the salary coverage from all the separate directions to this new departments; that would allow people more to be flexibly employable.
- Another issue: The tasks are temporary jobs with an ending date. So, when they started this idea and people started to switch, after e.g. 2 years, they had no task anymore. She (participant) finds this system very strange.
- She values flexibility in the organisation but emphasizes that there is a limit to which extent employees are flexibly employable. Different policy areas require a different background, expertise and sometimes also type of person. Former department X and former department Y deal with completely different topics and do completely different activities. On the grey zones within those former departments there can be some

overlap and room flexibility but exchanges between former department X and former department Y barely exist

- Regarding the merge, she does not see any advantage. She can think of no reason why those two departments had to merge. Although they are all policy makers or advisors, they do completely different work. She regards the new department as a frantic attempt to forge these two former departments together and create one department, but she does not understand why.
- This also reflects in department consultation: very few people go there because the two former departments are not that connected that the announcements are of interest for them. She is interested in hearing what the other people are doing but not for 2 hours.
- She described the new department as an attempt to unnaturally cultivate this one department. She does not believe in this.
- Regarding the participation in the transition to task-focused approach, she felt like they were involved but that it was more a show. She felt like the plan was already laid out and that their input was not taken into account. Sceptical. Feels like they have not really been involved.
- Argues that involvement is the key to success
- Says that the way it is now, not many of her direct colleagues are very positive about the construction of the new department. She feels like it has been forced and those not see the benefits for employees.

Quote:

Maar je komt al vanuit een andere achtergrond he, iedereen heeft hier een andere geschiedenis van hoe die hier beland is en dat maakt natuurlijk wel heel veel uit. Je gaat natuurlijk ook vergelijken met hoe het vroeger was en dan ervaar je misschien vooruitgang of achteruitgang of je ervaart dat je vorige problemen zijn opgelost of je ervaart juist nieuwe problemen maar je relateert het altijd aan hoe het hiervoor was. En dát maakt denk ik heel veel verschil uit; waar kom je vandaan en hoe was het daar. En hoe is het dus nu.

En voor mij is dat opgave gestuurd werken wel echt een uitkomst, maar dat hadden ze ook een afdeling kunnen noemen. Het gaat er om dat er sturing is, dat er een leidinggevende is die knopen hakt, dat er weer een teamgevoel is, in ieders geval binnen de opgave. Dat je zegt van; nou, we helpen elkaar. Die cultuur is echt omgeslagen maar dat is echt volgens mij de

verdiensite van dat opgave management en die sturing en niet van het samenvoegen van \*former department x\* en \*former department y\* in een \*new department\*. Want de constructie van een expertisecentrum... ik weet het niet wat ik daar mee moet zeg maar.

- Both changes, physical working environment and transition to task-focused approach had a positive effect on her job-satisfaction. Enjoys her work, says that the hiring of new people changed the dynamics and that the content manager gave a boost. Atmosphere improved.

### **Interview 11:**

- Positive about having no assigned desks
- Does not like working with laptops because they are cannot be used in a way completely safe and health; ergonomics. Prefers having screens on desks to which you can connect.
- Does not think that the flex-desking should be extended throughout the whole organisation because it would be too difficult to locate colleagues. Flex-desking within an area is fine. Questions whether this would actually be beneficial for cohesion / integrality.
- Finds it very good that the secretary still has their fixed room, should be easy to locate
- Says that there is still a very clearly visible distinction between the two former departments regarding where people are working.
- Gives an explanation that people could be bound to certain rooms because they have their documentation stored but also argues that people don't often need something from their shelf. What you really have to store is very limited, especially when things are also digitally available. He suggests getting rid of the shelves and giving everyone an assigned locker, that way you force people to clean up their documents and keep things tidy and created overview.
- Argues that switching work places is not actively done because the environment is not completely designed for that
- Argues that switching work places would not necessarily have a positive effect on social interaction. Social interaction should occur from the need of work. When people

are not mixing, this means there is no necessity coming from the work they are doing. Feels there is no real need to mix more.

- Is in favour of the open work spaces
- He argues that the atmosphere really allows for colleagues to mix and people do not find it weird when you sit in a room where mainly employees from a different former department are working but that is does not happen naturally. He argues that if the organisation wants the switching and mixing more, they should actively enforce that or give a work-related reason why colleagues should mix.
- Idea behind the new department and task-focused working is that people can switch more easily between tasks and work activities. However, he feels everyone is mainly busy with their own task so there is no work-related necessity to switch work places and mix with employees working on different tasks.
- He beliefs that the physical working environment can stimulate social interaction when people are working in open spaces. He also experiences that some employees purposefully work in the open office spaces for that reason. However, he finds these work spaces absolutely unsuitable to work all day because the seats and tables are not adjustable and thus not good for a healthy posture. He argues that it depends on what function or job activities you have whether you are sitting in these open spaces or not. It makes you visible as an employee and easier to make contact.
- He suggests that if you want to increase social interaction between colleagues from different policy areas, they should enforce that it is not allowed to eat behind your desk but create a place within the department to have a break, apart from the general canteen. If you place the coffee machine and newspapers there and a table that fits approximately 10 persons, it invites people to come there and that would contribute to social interaction. Then the workplaces would also stay cleaner. Secondly, it would concentrate the noise that is now more spread throughout the entire open space. The general canteen is very anonymous, and you don't easily run into people you know there, even if you have been working within the organisation for a long time.

Quote:

Dus als je meer interactie en meer ontmoetingen wil, die ook nut kunnen voor het werk maar goed, ook als collega's veel van elkaar weten kan ook nut hebben voor het werk zeg maar, ook al gaat het niet de hele tijd direct over het werk, ja denk ik dat het gebouw en de verdieping daar wel nog meer op ingericht kunnen worden. Dus door dat meer zo op te zetten en dan op

een plek te doen waar dat op mijn gevoel wat meer, gevoelsmatig wat meer centraal wordt ervaren zeg maar.

- Seems not very aware of the different work places and facilities or not very interested
- Does not switch workplaces regularly
- Only leaves his desk for short consultation with colleagues
- Enjoys the flexibility of working from home
- Does not like working with laptops because he cannot adjust it to a position in which he can work in a healthy posture, also not with the additional tools that are provided. Prefers working with desktop screens
- Feels there are enough working spaces. Big varieties in occupation of the workplaces from day to day.
- Says that there is not the culture of leaving your desk if you have a meeting for example. People occupy their desks.
- Experiences that the organization is developing a lot. He often feels that the organization is not one organization. He argues that when you are doing pilots within the organization, such as ABW, they should evaluate and give feedback so that employees know in which direction the organization is going and whether this pilot will be extended throughout other parts of the organization or not. Feels there has not been a solid evaluation and it is unclear how the organization is progressing.
- As a suggestion for the workplace, he would place screens on the desks because only then you can ensure a healthy posture. Create even more open office spaces, remove more walls. He likes the working spaces with 10-12 desks and dislikes the smaller ones with 4 desks.
- Sufficient facilities for meetings and quick consultation.

Quote:

We hebben nu kamers met zeg 10-12 werkplekken, ik denk dat je veel meer van dat soort kamers zou moeten hebben. Dan kun je enerzijds wel zorgen dat er een vertrouwde omgeving is maar bevordert je juist misschien toch wel meer dat mensen wat meer door elkaar zitten. Als relatief kleine hokken hebt met maar 4 werkplekken, dan nodigt dat uit tot in je eigen kringetje blijven. Dus ik denk dat er letterlijk nog wel wat muurtjes tussenuit mogen.

- Regarding the task-focused approach, he senses that it is still very much developing but also growing, which he thinks is good.



- Says they are currently working on clarifying their actions and their vision. This causes them more guidance and structure in one direction and he believes this contributes to efficiency.
- He argues that because the shaping of the task-focused approach is still under development, it is not entirely clear what the role of the content-manager is as compared to other managers. Although he does recognize the separation between HR- and content manger.

Quote:

Mijn beeld is dat opgave gericht werken wel, een opgave in principe een tijdelijk iets zou moeten zijn. Ik denk dat dit wel iets is wat een flinke tijd duurt. Ik vraag me dus af of we over een jaar of twee jaar dan niet concluderen van joh, laten we er maar gewoon weer een afdeling van maken want we zijn er permanent mee bezig.

Er zijn gewoon dingen waar altijd behoefte aan zal blijven. Ja weet je, als iets heel structureel is, moet je je afvragen of iets dan nog wel als een opgave geldt.

- Different role of managers/managers is clear to him; distinction content – HR
- Says that it has been a considered choice of the organization to not have regular assessment interviews
- He argues that the HR manager would not be able to judge on his functioning because the barely work together. They only talk informally at the coffee machine but that is not sufficient to have a conversation about my functioning with. He argues that the content-manager has better view on his functioning
- He experiences the guidance and control within this organisation more informal as compared to the previous organisation he worked. He does not have a clear idea on how the different tasks departments coordinate with each other. He also does not know how content-manager or department heads align their activities with each other, if they meet once a while to determine what common goal or vision to follow or not. Risk of being less coordinated. Question rises whether the organisation is operating as a whole.

Quote:

En daar zie je wel dat er vrij breed komt van; stel een aantal duidelijke doelen en ga daar ook echt voor en maak ook onderscheid in van; wat is het werk dat we daar zeker voor moeten

doen, en wat is hobby of ander relevant gedoe. En die vraag lijkt mij organisatie breder wel een belangrijke vraag; wat zijn de doelen van de organisatie? En hoe gaan we daar vervolgens als organisatie invulling aan geven en hoe sturen we daarop en hoe brengen we in beeld van hoe we daar resultaten in boeken? Dat zou mogelijk strakker kunnen.

- Thinks that managers should be clearer in stating what really has to be done and why not, which not all employees will appreciate. Feels like there is a need for more clarity for everyone.
- Argues that having clearer goals could contribute to productivity and a more integral way of working

Quote:

Het is wel een uitdaging dat het niet ook de complexiteit bevordert. Dus enerzijds het bij elkaar brengen en anderzijds het opknippen in overzichtelijke partjes waarmee je mensen op gang kan sturen, dat is wel... maar dat is dan de coördinatie, het coördineren en het bewaken van samenhang die gewoon bij een directie en afdelingshoofden, teammanagers en opgavemanagers verlegd en verwacht mag worden. Dan heb je wel een meer netwerkachtige organisatie maar dan ligt de samenhang bewaken eigenlijk bijna op het niveau van het \*\*\*. Dus ik denk dat de organisatie daar efficiënter en productiever van wordt.

#### **Interview 10:**

- Does not remember a lot or seems uninterested when asked about participatory initiatives
- Found it very strange that they were asked for input on how to give shape to the new department. Did not seem motivated to participate.
- Emphasizes that she just wants to do her work. Says it is good that they are asked for input but does not feel any connection to new department; uninterested attitude.
- Does not see the new department as a whole, not connected. Does not have feeling of a team or department. Does not seem to understand the motives for the merge.
- Thinks that most people still see former department X and former department Y as two separate departments. She doesn't think the merge made a difference, doubts whether the merge gave any benefits.

- Suffers from a medical condition which required her to have a fixed desk because if she has to set the desk and chair every time, a good posture could not be guaranteed. Experienced a lot of troubles getting a fixed desk, very annoyed, disappointed. Had the impression she felt not taken seriously.
- Regarding the physical work environment, sufficient input was asked. However, she herself did not feel any motivation to participate, she was more concerned with the actual work she had to do.
- Thinks the new work environment is an improvement as compared to before. She thinks that the work environment stimulates the mixing of colleagues and former departments, causing employees hearing more easily what is going on in other policy areas. → social interaction
- Positive effect on social interaction and collaboration, however emphasizes it is mostly because of the individual's nature. The environment makes it easier to have contact, but it is still personality that plays the biggest part. You run easier into people you would not so easily see before.
- Sometimes finds it annoying that she does not know where her colleagues are working when she needs them.
- Says people are still seeking for their own workplace. People from similar policy areas get together. Also, because their documents are stored in those rooms, makes sense that you sit there. Argues it is more convenient to sit with people from your policy area because they regularly consult each other. They also need to know from each other what their insights are and what they are advising, it is important that they as colleagues are on the same track, therefore it is convenient to work close together.
- Does not enjoy working from home, finds working with laptop inconvenient.
- Has difficulties focusing sometimes and finds herself easily distracted. Says it mainly depends on her personal mood.
- She feels like she really had to fight to get a fixed place and is clearly triggered by the way she was treated.
- Says there was a lot of unclarity regarding the change process and renovation
- Overall finds the new work environment an improvement as compared to before but that it was also very necessary that something would change.

- She experiences there are not sufficient work places and sees people looking for a desk in the morning. Argues that there should be a traditional desk available for everyone

Quotes regarding ergonomics:

Sommige mensen gaan daar gewoon in zo'n bank zitten, dat is niet goed voor je! Dat is voor niemand goed. Dat vind ik trouwens wel, het Arbo technisch, dat vind ik echt wel een hele... daar zijn ze echt wel heel erg in tekort gekomen. Vroeger was het Arbo, hè je moest overal aan voldoen en nu...

En er zijn gewoon echt mensen met klachten! Lichaamsklachten! Want ze zeggen gewoon van ja ga maar gewoon achter een laptop zitten, maar je houding is zo anders.

- Seems genuinely concerned about people getting physical problems due to wrong posture
- Very negative about working with laptops; also due to bad posture
- Suggestion: docking stations, screens on every desk to connect
- Experiences problems with IT facilities; systems often failing and slow

Quote:

Ik denk gewoon als je op de werkplekken waar je de vaste bureaus hebt staan, dat je daar gewoon docking stations moet hebben. Want mensen zoeken wel echt heel erg naar een plek waar een PC staat. Of in elk geval waar ze een laptop kunnen aansluiten.

- Experiences that when you don't say anything or don't complain, the organisation assumes everything is okay. Argues not everyone is as open to always express what they think or feel and from her tone of voice it can be derived she puts this responsibility partly back at the organisation. Seems very concerned about people working in unhealthy postures and developing medical issues later in life.
- Says that the organisation used to give a lot of attention to ergonomics, but it has not been taken into account with the development of ABW environment.
- Regarding supervision, she is glad she has a content manager who knows about the issues they are dealing with.

- She expressed that sometimes she feels like there is more need for guidance and control but especially information sharing should be improved.
- The boundaries of the tasks in the task-focused approach seem not clear and because of the task being quite comprehensive, it is sometimes difficult to transfer all the information to those for who it is relevant.

Quotes regarding knowledge sharing:

Wij werkten allemaal heel veel want er speelt heel veel, de opgaves zijn groot en ik denk dat het soms wel lastig is om alle informatie ook zeg maar, ook allemaal te overbrengen voor degene voor wie het relevant is.

Ja dat is ook het nadeel als je werkgebied ook groter is en je dus heel veel mensen hebt die er aan werken. Als je wat kleiner bent dan zit je met een paar mensen maar hier zit je met zo veel mensen, dus dat is weer wat anders.

- Division of roles in supervision is clear for her
- Finds the distinction between HR and content strange. She argues that the HR manager could not know how she is functioning if he does not consult with the content manager.
- Is very sceptical about working at home for some colleagues and says she feels like some are really trying to work as much at home as they can. Feels like there is a lack of control on that. Affects the atmosphere. Uneven division of workload

Quote:

Daar kan echt wel meer aandacht aan besteed worden. Ja het is echt iets typisch wat binnen ons team valt, dat een paar mensen gewoon standaard zo veel mogelijk thuis werken. En dat werkt gewoon niet altijd prettig.

- Thinks the merge of former department X and Y is not the most logical step forward. For her, merging with another department (Z) would have been more beneficial because they need more consultation with employees from that department.
- Task-focused approach and having a content manager positively affected her work. She finds it pleasant the manager knows what you are talking about.
- Regarding work environment, she finds sometimes annoying they took out the doors because quite some noise is coming from the open spaces where people are in meeting or just chatting.

- Overall she thinks the new working environment is refreshing and she works in a more pleasant way as compared to before. Had a positive effect on job-satisfaction.
- Thinks there should be more vision

Quote:

Nee nee, meer van een soort visie die het management of de directie... Vroeger werd er veel meer gewerkt vanuit visies en dat zie je niet meer. Dat soort dingen weten wij nu allemaal niet en het maakt ook niet uit, het is dat wij ons werk doen... maar we missen bepaalde sturing of visie ook intern, of wat dan ook. En misschien dat wel zo dat die visie ontbreekt maar... ja... zal voor een deel wel denk ik. Maar ik heb daar minder last van.

### **Interview 9:**

- Was motivated when she heard about the merge, didn't have a lot of affinity with the other department but was enthusiastic about the idea of having one big department including multiple disciplines.

Quote:

Ik vond het eigenlijk wel ontzettend leuk want ik had niet zo heel veel met die afdeling \*former department Y\* maar binnen zo'n grote afdeling waar allemaal verschillende disciplines zitten, daar kun je gewoon je goddelijke gang gaan, er is altijd wel wat leuks te doen.

- Says there was extensive communication regarding the change process and development to ABW. Designs were shared and discussed with employees, they were able to comment. She felt like she had always been well informed and was invited to think with them.
- In the former work environment, there was a real need for meeting rooms. First they also had no assigned desks, although the mind-set was not like that and people looked at you when you were sitting at their desk.
- Most of the workplaces are not well adjustable, especially if you are working with your laptop for a few hours. It looks all very cosy where you can work for a few hours in-between other things, but regarding ergonomics and healthy working conditions it is not sufficient. Perfect for short consultation or meeting, but if you work there for an

hour you have neck and shoulder pain. A pity. They addressed it in a department meeting but got the response that some time had to pass to be able to evaluate it. Seems like they did not really take into account.

Quote:

En wat je gezien hebt het afgelopen half jaar, is dat een hele hoop flexplek bureaus inmiddels ingenomen worden door mensen die een vaste werkplek weer hebben vanwege allerlei beperkingen.

- Functions of different facilities are clear and seems to have insight in what workplaces suit her best for which activity.
- She has been working for 40 years without assigned desk so had no difficulties adapting. Really believes that an employee's previous experiences influence the extent to which people adapt or experience difficulties adapting.
- Privacy-wise, the working environment is not ideal. She experiences that when people are talking about privacy-sensitive topics, they are really whispering.
- She was involved in the project group that was invited to think about the code of conduct. She said she was motivated to participate to prevent from a lot of rules being established. She says everyone agreed on having as few rules as possible.
- She likes the flexibility of working from home and often makes use of it. She states that she can work quieter and more focused when at home.
- She did not experience any difficulties in switching to laptops, however she argues that if you work on your laptop for one day you can visit your physiotherapist. Bigger screens are useful. However, if you would choose a laptop with a big screen it would be heavy to carry every day. Had the impression that more fixed screens on the desks would be her solution.
- She finds that the ABW work environment contributes to social interaction but that is mainly about the nature of the individual.
- There is a problem with storing privacy-sensitive files. Not everything can be digitalized yet and it is a problem that should be addressed throughout the whole organisation. The lockers that are provided are not sufficient, with one key you can open 5 lockers so not sufficient for storing privacy-sensitive documents.
- Overall she is very happy with the new working environment, especially likes the meeting rooms and it has a good atmosphere. Would like it if people clean up their

documentation on the shelves. Ergonomics is something they did not pay attention too which is very important.

- For the people that would like to work behind a desk, there is no sufficient amount of workplaces
- Furniture should be adjustable

Quote:

Nou, ik kwam hier binnen en die verandering was gaande en ik had het idee dat het een soort projectenbureau zou worden. Want, prima, ging aansluiten bij een verandering die ze binnen de hele \*organisation\* willen namelijk veel flexibeler personeel van de ene kant naar de andere kant kunnen schuiven. En mensen veel meer mogelijkheid geven om te wisselen van functie. Nou, vind ik heerlijk, dus daar was ik ontzettend blij mee. Als je ziet hoe het is uitgevoerd dan weet ik niet of er wel zo veel is veranderd...

- Regarding supervisions, team leaders were removed although she says they are slowly coming back. She argues that the task managers are also acting as team leaders.
- Task-oriented approach: The tasks take a long time. If it would have been 9 months you would have somehow overview and it would feel like a project. But some tasks last about 2 year.
- She argues the whole organisation should start project-based working. Now people are saying that the \*new department\* serves as a trash bin for everyone they “want to get rid of” (in the sense of; don’t know where to put them). The idea of a merge of policy makers and advisors and making them flexibly employable for different projects where their expertise is needed, is not really working yet.
- Lack of communication and collaboration among organisation? Sometimes employees are working on similar tasks, or even external agencies that are doing similar tasks.
- Argues the organisation is still very compartmentalized and that should change; on then a department like \*new department\* will fully function. There is not the mindset of flexibly deploying employees yet.

Quote:

Iedereen zegt; we willen meer sturing en meer samenwerken, niet meer langs elkaar heen. En daar wordt te weinig op ingezet.



- Internal vacancy market: idea behind it is that people can flexibly change their job activities, but it seems to cause job-insecurity which withholds employees to apply.

Quote:

Mensen vinden het eng om daarop te solliciteren want het zijn allemaal banen van 2 jaar en wat ze daarmee proberen is dat je twee jaar iets gaat doen, en daarna ga je het volgende doen. Probleem is alleen als je dat doet en je vindt daarna zelf niks anders dan krijg je scheve ogen dus het is niet echt veilig.

Ja, dat gevoel heerst en dat gevoel wordt ook niet weggenomen. En dan heb je natuurlijk een aantal avonturiers en die dat allemaal prachtig vinden en zelf wel weer een plekje bevechten maar voor een hele hoop andere mensen, voor wie het misschien hartstikke gezond of leuk zou zijn... die beginnen daar niet aan. Of mensen die ziek zijn ofzo, die durven dat ook niet.

Oh! Ik wil graag bij het \*new department\* blijven, want daar heb ik de meeste kans om... haha... als ik uitgekeken ben bij \*\*\* advies team, weer wat anders leuks te vinden.

- Role clarity of managers / managers is clear to participant
- She argues there are many changes in the organization in how teams and departments are formed and also managers and managers change all the time. She feels this is the case because there is a lack of guidance / control, that the organization has no clear vision on which direction to go, that they easily let go of things and change direction.

Nou, ik heb het gevoel dat er gewoon niet goed genoeg gestuurd wordt, dat ze zoekende zijn en niet precies weten welke kant ze op moeten, of te snel weer iets loslaten en wat anders gaan doen... ze moeten een koers inzetten en het eens een keertje afmaken.

- Regarding organizational structure, she finds communication very bad. Many things are unclear, and she says they find out things in strange ways. Lack of one vision and collaboration which negatively effects efficiency.

Quote:

Nouja, je komt erachter maar op rare manieren en er zit geen eenheid in de hele organisatie. Die hangt van de brokken aan mekaar en daar heb je last vast, want dan werken mensen ook minder efficiënt, dan kunnen mensen elkaar slecht vinden. En dat is iets waar, wat je echt uit de hele organisatie hoort, dat mensen daar behoefte aan hebben.

- Employees are longing for how to work efficiently and collaboration. Vision, cohesion / integrality.
- She talks about the general questionnaire that was held among the whole organization. Also resulted in more collaboration, one vision, cohesion / integrality.
- She has a very sceptical attitude towards whether the organization will actually do something about it. She doesn't seem to have a lot of trust in follow-up.
- Overall, she really enjoys the new work environment and organizational structure with task-focused approach, job-satisfaction increased. She emphasizes the lack of healthy work places and as a final note more collaboration within the whole organisation, so that the functioning of the \*new department\* as intended would improve.

#### **Interview 08:**

- Expresses she really likes her job and happily goes to work every day
- When ABW was mentioned, she had no idea what it was about and after explaining she finds it far-fetched and nonsense
- Says she did not experience in the initial stages of the change development process or it did not get to her. She said that she did not really care, there are a lot of changes initiated but does not always get a follow-up, so she did not take it very seriously. She seemed indifferent or uninterested. Says she probably missed out on what has been communicated but that in general communication is poor within the organization and she is often not up to date when something is happening.
- She recognizes a lot of input was asked from employees, but she found it too much even. She felt they were asked to do the managers job.
- Too many changes going on at the same time:

#### **Quote:**

We gingen dus flexwerken, dus ook verbouwen, we gingen fuseren, we gingen naar een \*policy area\* opgave in plaats van werken in de lijn, er kwamen opgaves, er kwamen ketens, er kwamen programma's en alles werd tegelijkertijd ongeveer aangezet. En dat vind ik echt nog steeds... ontzettend lomp. Want zo krijg je echt alleen meer weerstand. Zo creëer je gewoon weerstand. Je kan namelijk niet van mensen verwachten dat ze 10 dingen tegelijk gaan doen.

- She argues that ABW or the physical working environment did not or barely impact her way of working but that it was the task-focused approach that changed things. However, she feels like the task-focused approach as it started is not working like that anymore, but she does not know any details. Emphasizes a lack of communication, should be improved. Experiences unclarity.
- For her, the merge of former department X and former department Y is just something on paper, to save on another department head. Does not see any changes in her work because of that. Neither has the ABW environment changed anything for her, or maybe barely. She is very expressive in her way of speaking and did not seem to care about the merge at all. She does not feel connected to the department and describes it as all separate little islands.
- Has no difficulties finding colleagues she needs, she says she finds them anyway regardless of whether they are in the same department or not
- Way of working has changed due to task-focused approach
- Describes people as herd animals, employees from former departments get together, all the open work spaces are basically occupied by certain policy areas.
- Seems like she was not really aware of the change of the new departments

Quote:

Dus ik zo joh wat zijn wij nu ineens geworden? Oke we zijn \*department name\* geworden; dat was een grote verrassing voor ons allemaal

- States that she did not really care, and the department name does not influence her job.
- Regarding the workplace, she is having a fixed desk due to medical problems but emphasizes she really had to fight for that and that it was not a smooth process, it took 3-4 months before she got the confirmation that she would have her own fixed desk
- Although she seems uninterested in organizational changes that were going on and has quite a resistant attitude, she did participate in a project group, she says she was asked because of her criticism. She says according to her there were too many project groups, one for everything.

Quote:

Want mensen zijn nou eenmaal ontzettende gewoontedieren. Dus als je daar iets wil veranderen, moet je dat wel op een héle goede manier doen.

- She does not seem to feel limited to express her opinion within the organization and even claims that other employees find it useful because then they don't have to say anything while they are thinking the same. She is also sometimes asked by other employees to say something, indicating that these other employees feel less comfortable expressing their opinion when it is criticism? Doubts whether the things that are being said are actually taken into account.

Quote:

Ik heb wel het idee dat ik... kritiek kan uiten hier, ja, dat wel. Of er iets gebeurt, is dan vraag 2, maar het is niet zo dat ik het gevoel heb dat ik...dat ik me heel erg in moet... ik moet me wel een beetje inhouden, want ik kan ook erg bot uit de hoek komen, weet ik ook best en dat moet ik niet doen. Ik heb niet dat ik me vreselijk inhoud omdat ik anders...m'n baan op het spel zet ofzo, nee.

En we hebben ook geen teamleider, we zijn soort van zelfsturend, we hebben een afdelingshoofd die voor 120 man moet zorgen, we hebben geen coördinator ofzo. Dus niemand... en dat vind ik lastig omdat het zo'n grote afdeling is... dat er geen enkele vorm van controle is.

- Says there is a lack of control in a department as big as the new department.
- Argues that working from home is a disadvantage of the new way of working. She is sceptical about some colleagues if they are actually working from home and finds it annoying that there some people are then not accessible by phone. Does not think there should be strict control from the organisation but states some employees cannot deal with the freedom of working from home. This causes that work is not finished and she finds that the organisation should make sure they stick to their deal and finish their work. But that is not happening.
- Bigger organisation, less supervision
- Says that they previously had 1 department head, content and HR combined but in that situation this department head's agenda was so full that it was very difficult to make an appointment and not get cancelled. On paper, it was very clear that person was the department head and was supported by a team leader, but in reality this person was way too busy.
- Says that being a department head requires special skills and not many people are suitable. Says when employees become department head they are not trained for this.

- Argues that the internal vacancy platform is very non-transparent. Says that sometimes people are being placed in certain positions while there was no vacancy.
- Argues that the organization is often scared to do something when something or someone is not functioning.

Quote:

Mensen zijn hier bang om in te grijpen, denk ik. Ik vind dat je echt als je ziet dat iemand niet functioneert of onvoldoende functioneert, ga in godsnaam, als afdelingshoofd of als teammanager, ga in gesprek met die mensen. En soms roep je; ja, nee dat hebben we besproken. En dan verandert vervolgens de komende 6 maanden nog steeds niks. Dan denk ik; ja wat heb je dan besproken? Dat het mooi weer is buiten? Ja, weet ik veel. We zijn in gesprek *\*sarcastic tone\**. Nou, cliché van de eeuw; we zijn in gesprek. Ja kom op, ja weet je dat vind ik zo zonde want we kunnen zo veel beter.

- Says that non-functioning mechanisms or people have a negative effect on productivity. Says she also told both the HR department head and her content manager, and they agreed with her. However, she does not think they do anything with it. So, freedom of expression; yes, but it is clear that this participant is very sceptical towards if the organisation also takes those things into account.
- For her, the structure in managers has not always been clear.
- Although she stated before not to care about the name of the department, she later states that she does not agree with the department name because it is too general and asked whether it could be changed. Does not feel connected to the name.
- Overall, I feel like she expresses a lot of negativity and acts like she does not care, but she actually does seem to care otherwise she would not respond so expressive?

Quote:

Er zijn mensen binnen *\*former department Y\** waar ik een gesprek mee heb, en wat ik allemaal leuke mensen vind... Maar ben ik daarmee verbonden...? Nee, nee. We hadden laatst afdelingsoverleg en toen riep iemand; maar wij zijn toch helemaal geen afdeling? Toen dacht ik ook ja, dat dacht ik in het begin al; wij zijn niet een afdeling. Het zijn teams die kunstmatig bij elkaar zijn gegooid en dat werkt nooit. Of daar moet je héél veel tijd in investeren en dat proces heel goed begeleiden. Nou, dat is niet gebeurt. Dus vind ik het erg? Nee, het maakt mij geen moer uit.

Maar wat is de winst als je daar 1 afdeling van maakt? Dat weet ik niet, dat weet ik echt niet. En misschien is dat ook helemaal niet belangrijk, misschien moeten we daar ook vooral geen energie in steken. Dat is ook een keuze he, dat je denkt van; nou. Nee, die mensen als ze elkaar maar weten te vinden, en die teams, team \*former department Y\* en team \*policy area\* enzo die functioneren goed, je kan beter inzetten op het goed functioneren van de teams. En ja, dat denk ik. Dan het goed functioneren van een soort kunstmatig bij elkaar geduwde club. Ja, vind ik niet zo belangrijk.

- Says that sometimes she does not know where colleagues are and experiences difficulties finding them

Quote code of conduct, focus, facilities overall:

En soms is het bij het koffiezetapparaat hartstikke druk en dan wil ik die deur dicht doen maar dat kan niet want er mag geen deur in want dat past niet in het concept. Nou... Daar krijg ik ook vlekken van in mijn nek. Ik werk niet in een concept, ik werk in een werkruimte. En in een werkruimte is een deur best fijn dan. Maar dat kan niet want het past niet in het concept. Hahaha. Stoom uit m'n oren. Maar dat valt... ja soms roep ik wel ff; \*whispering\* jongens, mag het een tandje zachter?

- Says that the physical working environment improved overall, good atmosphere, good facilities for short meetings or consultations, previously their office was boring.
- Although there are no fixed desks, she argues there are fixed rooms
- The new work environment is way better than before and invites for quick consultations or social interaction
- Sometimes experiences people are talking too loud but then she also asks if they can keep it down. Wishes to have door that she can close.
- Really likes the new design but thinks some facilities are not used.
- She thinks the new environment/way of working does not contribute to a more efficient way of working because she experiences difficulties finding her colleagues she needs to consult with. Says she has to call sometimes to find people. She *likes* that people from teams are getting together because then she can just say something within the room if she has questions or remarks.
- She said that in the beginning, people from the departments were mixing more but that now slowly people are looking for their “fixed” places again.

Quote IT facilities:

Maar ik hoor zó veel gedoe; vanochtend ook weer; \*\*\*, dan doet ie het weer niet en dan loopt dat weer vast. Ja ik vind als je flext, moet je het ook héél goed faciliteren, dan moet je echt zorgen voor hele goede apparatuur en hele goede verbindingen. En daar gaat het wel eens mis. Er gaat geen dag voorbij dat ik een collega niet hoor klagen van; ik kom niet ingelogd, en dat gaat fout en dat gaat fout en dat lukt niet. Daar leeft heel veel irritatie onder mensen.

En ik heb zo ook al mensen gehoord met schouderklachten of nekkklachten die dan te veel aan zo'n, die zitten dan zo \*portrayal of dysfunctional body posture due to inappropriate laptop use\* achter z'n laptop, veel spanning hier in je nek en schouders. Dus Arbo-technisch vraag ik me af of het heel verstandig is. Ik denk dat je over een half jaar de eerste echte klachten wel krijgt. Maar misschien valt het ook mee.

- Thinks it is not okay that the organisation just facilities a few fixed computers and that every else has to work with a laptop every day.
- Brings up clean desk policy and that they had to clean up their documentation, but that the open shelves were not suitable for privacy sensitive information.
- Shows some signs of resistant behaviour
- Seems concerned about ergonomics in the new workplace

Quote:

...Denk nou niet alleen aan mooi maar denk ook aan praktisch. Als mensen niet langer allemaal een bureaustoel hebben dan moet je goed zorgen voorgoed, voor stoelen met een goede houding om in te werken. Ja, dan slaan we door naar het concept, het concept, maar we kijken niet helemaal naar gezondheid, of met die laptops dat gekloot. Dat hadden ze echt beter moeten regelen, daar hadden ze misschien meer geld in moeten pompen, dat weet ik niet, ik weet niet hoe dat allemaal gegaan is, maar. Ik vind in dat in die voorfase, vraag ik me af of wij zo betrokken zijn geweest. Want als ik daarbij betrokken was geweest, had ik enorm gehamerd op goed meubilair.

- Claims that overall she felt not very involved in the design. Says they shared an initial drawing of the design and it looked nice, but it didn't say anything about whether the new chair etc. would be comfortable. Argues they could have been more involved.

- In her story during the interview overall, I sense that she is very expressive but also often contradicting her previous statements.
- Argues that when she had complaints or remarks afterwards, she did not really feel the organisation did something with it.
- Says employees within the department have a lot of meeting and thus do not need a desk all day. She likes the idea behind the new working environment, but that people have not really adjusted to the mindset of leaving their desk behind.
- Too few desk workplaces
- Says there is still a fictive wall between former department x and y
- No communication when new employees were hired
- Says there are many changes going on in the organizations and finds that very disturbing. Says it is also part of working within a political organization and if you do not like these frequent changes you should work somewhere else. She refers to it as a cycle that returns every four years, but she likes it.

Quote:

Nou, knal alles... Ja ik vond dat niet meer normaal. Dan gaat er niks goed namelijk. Als je het gefaseerd doet of je doet 2 dingen tegelijk maximaal, dan kan je het fatsoenlijk implementeren, dan kun je testen of het werkt of dat er dingen zijn die voor verbetering vatbaar zijn. En nu werd alles in een keer over die schutting gemept, en om de haverklap moesten we dan ergens iets van vinden en moesten we input leveren. Ik dacht; ga jij je werk doen. Moet ik hier het management gaan zitten voeren? Heb wel meer dingen te doen. Er werd veel te veel tegelijk gedaan en dat vond ik heel slecht, heel slecht. En dan krijg je mensen ook niet mee want mensen worden alleen maar geïrriteerd. Terwijl als je meer de tijd neemt en je informeert mensen goed en je doet het stap voor stap, dan krijg je mensen echt wel mee. En nu kreeg je een hoop weerstand, ook vooral van mij ook, ik ben wel een zeikerd hoor dat weet ik ook best. Maar ook van anderen hoor. En toen zeiden we al tegen elkaar van; dit is weer zo'n golfbeweging en volgend jaar is het weer anders.

- Says she really likes her colleagues and the job she is doing, but that she is often very surprised about how things are dealt with or not dealt with within the organisation. Had the impression she was more talking about top-down. She says people often think impractical.



- Expresses that she herself is not very much affected but that she does see other people being affected:

Quote:

Maar ik zie ook bij sommige mensen een soort van moeheid ontstaan van; ja hoor gaan we weer, weer iets anders. Nou het zal mijn tijd wel duren, ik zing het wel uit hier. Die functioneren een tandje lager, omdat ze al het gedoe kotsbeu zijn en soms het idee hebben dat ze helemaal niet serieus worden genomen.

Maar ik denk als je mensen op goede manieren betreft, en serieus neemt dat wat zij vinden, dat wat zij ook gedurende processen tegenkomen... dat je een meer gemotiveerde club krijgt.

- Says that some employees are not doing as much as they should and continue like that because there is a lack of supervision

Quote:

En dat kan allemaal, lijkt wel een soort gedoogbeleid; of het wordt niet gesignaleerd omdat er zo weinig supervisie is. Controle vind ik een beetje een rot woord. Dat vind ik echt zonde want dan blijven er dingen liggen. En soms wordt het wel gesignaleerd en dan wordt er niks aan gedaan door de bovenlaag.

- Finds it impractical to have one manager for HR and one for content work-wise. She says that those two sometimes are not connected and sometimes you need them both. Says that then one of them says: I will take care of it! But then she does not hear anything back. Who does this?
- Unclear if they communicate with each other or not.

Quote efficiency / flexibility / working from home:

Niet iedereen kan die vrijheid aan... en als mensen het idee hebben dat het toch niet uitmaakt, ja dan betekent dat misschien wel dat ze veel minder efficiënt werken of veel minder aanwezig zijn. En dat vind ik wel doodzonde. We hebben wel gewoon te maken met burgers die antwoorden willen hebben enzo...

Quote information sufficiency:

... dat heb ik toen op een gevend moment bij \*new department head\* aangekaart van; joh we hebben veel te weinig info, is het een idee dat we ze vragen voor een afdelingsoverleg? Zei ie; ja lijkt me heel nuttig ja.

Denk ik; moet je als afdelingshoofd zelf verzinnen dat wij die informatie nodig hebben en voorgelicht worden over hoe dat programma werkt. Dat soort dingen, is allemaal tijdverlies. Vorige keer was ik gewoon 3 uur kwijt met die programma's uitzoeken. Je kunt niet zomaar een nieuw systeem erin gooien, verwachten dat iedereen dat gaat ontdekken en vervolgens gebruikt. Want mensen zeggen makkelijk; ik weet niet hoe dat werkt, en gebruiken het vervolgens niet. Dat is niet efficiënt.

- Says she cannot remember the last time she had a talk about her performance on the job. She does not think it should be more controlled but once a year would be good. Does not like the idea of the employee having to take the initiative for that, thinks that the job of the HR head. For her, she immediately says something when she is not liking something or having a certain situation that needs attention, might not be the case for everyone.

Quote role unclarity:

Ik denk dat de rolverdeling onduidelijk is. Vooral in het begin, want we hadden dus inhoud en het proces/het HRM gebeuren. Nou wie was waarvan? En doordat er twee mensen jouw leidinggevend zijn gaan die elkaar ook wel eens tegenspreken.

- Throughout the interview, she repeats several times things were not well communicated and if she asked for it, they said to her it was in an email or newsletter, so apparently it was communicated.

Ending quote:

Elk bedrijf heeft wat he, dat weet ik ook best hoor. Ik ben alleen een soort idiote idealist en zo gedreven, we kunnen er nog zo veel meer uithalen. En dat vind ik zonde, ik denk dat we kansen laten liggen hier. Kijk het is nooit perfect, en dat hoeft ook niet. Maar er is ruimte voor verbetering, ook al is het ook een beetje vechten tegen de bierkaai. Het is leuk, ruimte voor verbetering maar soms dringt het gewoon niet door. Dat is de kern.

### Interview 07:

- When she started working within the organisation, the former department were already merged
- There were moments where they sat together with the department where they updated employees regarding the changes in physical work environment. She says there were big boards with an impression of what it would look like and they called all employees to give their input on the design.
- Because she just started working she did not think participating in that had priority for her but would have liked to. Did not have a lot of motivation or did not feel the need to participate.
- Regarding expectations, she found the previous workplace very dull. She hoped it would be a more open environment, lighter, fresher, cooler...
- Refers to abw as flex-desking, although understood that there would be different facilities according to their activities. Says that was also communicated to her
- Finds that she herself actively makes use of the new environment. She finds it important to be visible for her colleagues. If she has half an hour in-between, she likes sitting in the open spaces. However, if she knows she has to work on her computer all day she prefers a desk.
- Says that she mainly sits with the colleagues from her discipline
- When she needs to be very focused she prefers working from home. Says she has difficulties focusing in the office space, even in the quiet zones. She says that you are visible, and thus more easily interrupted. Or that she finds herself seeking contact with colleagues. When she works from home she is completely isolated from social work dynamics.
- She does not notice any difference in social interaction between different disciplines
- Nor does she feel it has affected her job-satisfaction
- She seems very careful with giving her answers, I have the idea she would not easily express criticism. Maybe because she has not been working within the organisation for a long time?

### Quote:

Nee, ik vind wel, deze ruimte fysiek vind ik wel echt fijner. Dat is ook meer de sfeer en ook omdat, ik zat heel vaak, wat nu helemaal open, dat was eerst ook echt een hok, en daar zat

toen ook \*policy area\* voornamelijk, dus daar zat ik ook veel. Dat vond ik zó grafstemming eigenlijk. En ik ben wel gevoelig voor lichtinval, dus dat vind ik wel echt een verbetering, dat het wat lichter en meer open is, en dat je ook sneller zegt van; oh, we gaan hier wel eventjes zitten.

- Did not experience any difficulties in adaptation herself. Mentions however that she sees some other employees who go work behind the desk that used to be their fixed desk. She thinks people do not switch workplaces a lot and she also heard a lot of criticism from colleagues on flex-desking.
- She finds it a benefit that the environment facilitates that it is easier to get together more flexibly in the open space. (could it be concluded that it does facilitate more interaction then?)

Quote:

...ik denk dat je je dan wel bewust moet zijn of je tijd ook moet indelen naar de verschillende soorten activiteiten die je doet. Dus je moet je daar dan wel bewust van zijn van; hé, dit is meer een concentratie taak, dit is meer wat oppervlakkig; telefoontjes plegen, dit is meer overleggen zeg maar. Dan moet je ook wel je taakindeling daarop aanpassen. Ja, ik merk dat dat voor mij werkt. Maar ik denk dat mensen ook wel heel erg verschillend zijn. Ik geloof er wel in dat het kan werken alleen het vraagt dan wel een extra investering in dat je ook je agenda daarop aanpast en dat je je er bewust van bent dat je bepaalde activiteiten op een bepaald moment bij elkaar doet zeg maar en daar ook de ruimte bij zoekt die daar bij past.

Ja, ik heb het zelf gedaan in een cursus laatst, en ik vond het echt héél nuttig, heel handig zeg maar, ja ik heb daar heel veel aan gehad. Ik denk dat het uitmaakt of je beginnend werkt of dat je dat al heel lang doet. En ik denk ook wel dat... ik denk dat mensen er open voor staan zodra daar een aanleiding voor is. Dus als mensen het idee hebben van; hé, ik kan mijn werk efficiënter inrichten of ik heb het heel erg druk en ik snap niet waarom... dan wel. Maar als mensen gewoon denken van; ja, lukt allemaal prima, het werkt gewoon goed. Ja waarom zou je dat dan doen?

- Regarding the change process, she said there had been several calls to employees to participate in decision-making. She feels the organization did that sufficiently. Did not actively participate, she was not very involved. Did not seem to care a lot about it, as long as it did not affect her job. Let's see, let's roll with it.
- Role division in supervision clear

- Feels more connected to her direct colleagues and her policy area than to the new department
- Unclear regarding what a “task” really is

Quote task-focused working:

Het idee van een opgave was, we hebben een onderwerp en dat heeft een aantal reguliere taken maar we willen op dat onderwerp ook een impuls geven, dus we zetten daar een opgave, een tijdelijke opgave op, om die impuls te realiseren en daarna heft die opgave zich weer op. Dat was oorspronkelijk het idee. Maar wat je me net al hoort zeggen, \*policy area\* heeft ook een aantal reguliere taken..... \*examples\*... zijn altijd dingen die altijd blijven doorlopen, dus dat een beetje zo van; wat is die opgave dan eigenlijk?

... En ik denk ook vooral inhoudelijk van; als het een impuls, wat is dan de impuls? Wat is dan dat extraatje wat we doen? En nu doen we heeeeeel veel zeg maar, en het is soms wel lastig dan om focus en prioriteit aan te brengen. En soms, dan praat ik even voor mezelf, hiervoor \*\*\* is gewoon een reguliere, wettelijke taak, alleen er is nu een wetwijziging, waardoor het nu een impuls vraagt. Dus het is ook niet, het is constant in beweging. En hoe zet je dán, de organisatiestructuur goed op weer? Wat werkt dan wel en wat werkt dan niet? Dus dat is wel iets wat niet vast staat denk ik?

Ik dénk, dat als je echt wil werken vanuit een opgave-gericht idee, misschien wel meer projectmatig, dan moet je dat heel helder afbakenen, en dan moet je je taakverdeling ook heel helder beleggen. En dan moet je durven kiezen, en dan heb je gewoon je wettelijke taak, die doe je gewoon, dat hoeft je dan ook geen opgave te noemen. Maar het \*onverstaanbaar\* moet dan ook wel héél duidelijk afgebakend zijn. Nu is het een soort van brei die best wel door elkaar loopt. En dan moet je ook durven zeggen van; oke, maar dan stopt het dan dus ook en dan hebben we dat behaald. En dan ga je weer wat nieuws doen. En nu zit je in zo'n, in team \*policy area\* dan, mensen die al gewoon heel erg lang \*policy area\* doen. Dus het onderscheid tussen wat is nou het extraatje en wat is gewoon basiswerk, dat mag van mij wel scherper neergezet worden. Omdat ik denk dat je je plusje dan veel beter behaalt.

- Would like to work more result-oriented
- Worked with a laptop from the start so could not evaluate the transition from fixed pc to laptop. Works fine for her

Quote on change process / adaptability:

Nou, wat ik zelf ervaar, of heb gezien, is dat als jij een bepaald concept neerzet, dan moet je dat helemaal doorvoeren en dan moet je daarop blijven investeren en dit is... de buitenkant is alleen maar extern zeg maar, als je wil dat mensen daar ook echt naar gaan handelen dan moet je mensen daar echt in meenemen. En dat zie... en wat ik net als zei, flexwerken maar iedereen zit nog steeds achter hetzelfde bureau... Ja, je moet kiezen. Dus of je doet het niet, of je doet het wel. En als je het wel doet dan moet je mensen daarin meenemen in zo'n gedachtegang en een nieuwe manier van werken daarin ook. En ja, je kunt niet verwachten dat een ruimte daar helemaal in faciliteert, dat dat daadwerkelijk op gang brengt. Dus dat uitdragen van de nieuwe manier van werken, gewoon, in je dagelijks werk... die stap die mis ik misschien wel een beetje ofzo.

- Argues that it is mainly due to the personality of the individual whether they actively make use of the ABW environment and the activities that they do. Some people just have to do more focused task than others and are thus more often behind a desk. Others who have much more meetings, are more in the open space.

#### **Interview 06:**

- Mentions the organization is continuously changing
- Has been doing the same job activities for a while now and really enjoys it
- Says she does not feel connected to the new department but only to her own policy area
- Regards the new department as an employment agency from where policy makers are divided, supply and demand.
- Does not really seem to care about the new department nor merge, she finds the actual work she is doing important and her direct colleagues she collaborates with
- Feels like the new department is more anonymous

Quote:

En ondertussen denk ik ja, het is nu, iets abstracts geworden. Heel veel collega's ken ik ook gewoon echt (klemtoon) niet meer; ik heb geen idee meer wie hier allemaal rondlopen, dus dat maakt ook niet dat ik nou dingen voel voor.... Maar dat hoeft van mij verder ook niet, ik mis het ook niet ofzo weet je wel, ja.

- Says the changes did not have an influence on her job-satisfaction
- She finds herself often switching in work places although she has a few favourites. Depending on how long she has the time to work. She thinks the new work environment also facilitates to switch more often, more flexible and it raises more awareness about the possibility of switching and what workplace fits best to the activity.
- She does not think it makes difference regarding more or less collaboration with colleagues.
- She says she more often runs into colleagues she did not run into that easily before, but that on the other hand she is less likely seeing other colleagues she used to see more often.
- She argues it takes a lot of time to move workplaces, move all your stuff, log into the system.
- Says to switch workplace multiple times a day on an average day
- For her it is clear what the functions of the different facilities are and finds herself actively making use of it.
- Does not occupy a desk when she is only working there for a short time
- She actively plans out her work and meetings and for that makes active use of the facilities in the open space
- Says people from the same disciplines tend to sit together. Says she can often not sit with people from her own discipline because she starts working later in the morning than most and then those places are occupied
- Finds it unpractical to not sit with colleagues from same policy area
- Finds it annoying sometimes when it is busy in the office space and she cannot find a suitable place
- Says most people want to work on the desks with screens, says then she has to wait all day until someone leaves and then quickly move there
- Experiences that working with a laptop has the benefit of having your documents everywhere but that it takes more time. Systems are not always working properly and takes more time to start working as compared to sitting behind a desktop pc.
- She finds that working from a smaller laptop screens gives you less overview and that she tends to miss out on things more easily

- Experienced the communication regarding the change processes sufficient
- Said there was enough space to express your opinion, did not feel limited. However, she did not feel the motivation to really participate.
- Says there was asked for input from employees sufficiently.
- Had trust in her colleagues that did want to participate and did not feel the need herself to participate. Thinks it is also not very effective to discuss everything with many people.
- Trusted that the new working environment would have benefits for her. Argues that is also not in line with our era anymore to have fixed desks
- She wishes there would be more fixed desktops to connect with. Not fixed workplaces but just computers.
- Switch to task-focused approach had a big impact on her way of working
- Claims employees were invited to think with them, sufficient opportunities
- Says that when you need colleagues for your work, you will look for them automatically because you really need them
- Tells that her team were asked from which department they wanted to work, so they were asked for input. Choose to stay within the new department.
- Found it not necessary to have another reorganisation, but jokes that the organization really likes changing things, so they did

Quote:

In het \*new department\*, omdat ik het idee, meer het idee was als je als beleidsclub helemaal in die keten zit, dan moet je als, dat sta je eigenlijk voor die hele uitdaging met een beperkt aantal mensen; dat was een beetje ons beeld. Om die hele keten te bedienen van beleid. En wij dachten dat is best wel veel, als je dus de positie kiest, zoals nu, via laat maar zeggen, dat uitzendbureau, dan ben je iets beter gedekt tegen ja, gewoon de druk die er komt vanuit de ketens. Want dan zit er nog iemand anders tussen, zoals \*new department head\*, die kan in feite wel zeggen van nou tot hier en niet verder, ik heb nu even geen mensen, of die heeft geen tijd of geen plek meer, weetje zo. En dat doet ie, als ik hem nodig hebt dan vervult hij die positie ook wel. He, dus dat is prima, ja. En voor de rest... ja, loopt het zoals het loopt. Dus dat is wat ik me nog kan herinneren.



#### Quote supervision:

Dus dat is inderdaad wel iets waar ik... ik niet echt gelukkig mee ben. Omdat... weet je daar hebben we het nu de laatste tijd ook wel weer veel over, dat he, alles wat we hadden qua sturing en begeleiding en coaching van medewerkers, dat is gewoon helemaal verdwenen. ... Weet je, dan denk ik echt ja... het is een beetje he \*onverstaanbaar\*, als apparaat ben je volgens mij gegaan van nouja, we waren natuurlijk al heel lang niet meer een ouderwetse ambtelijke organisatie, maar de afgelopen vijf jaar is het denk ik wel, heel erg omgeslagen van he, meer hiërarchisch en meer nouja, toch een vrij traditioneel bestuur naar... netwerk, samenwerking, een matrixorganisatie. Eigenlijk wat jij zegt he, van hoe zit het nou met die ketens en de opgaves enzo? Ja, dat is inderdaad. Het is ondoorzichtig. En dat betekent dus inderdaad, de sturing is ook enorm ondoorzichtig.

#### Way of working:

- When you focus on the needs from the city, you get overwhelmed with problems and situations and questions and complaints. If you focus on that, you are only working for that purpose. We have to take that to a higher level, uncover patterns and deal with it from a more abstract level.
- Regards task-focused approach as biggest change, merge is just a name

He, als je eigenlijk, als je die abstractie weet aan te brengen dan weet je ook goede focus aan te brengen in de hele keten. Dus dan hoeft je niet de hele tijd overal achteraan te rennen. En ik vind dat die, dat die mate van abstractie, he, het abstraheren van wat je te doen staat, dat wordt onvoldoende gedaan.

En als je als manager dan niet kan zeggen, van; ja oke, er gaan inderdaad dingen fout maar er gaan ook heel veel dingen goed en dit zijn de prioriteiten die wij met jou hebben afgesproken, he, wil je dan dat we hier aan die prioriteiten nog steeds werken of wil jij dat wij inderdaad de hele tijd achter allemaal van die ad hoc dingen aan gaan rennen? En dat is voor mij... echt het essentiële verschil van.... Ik zou dat écht anders willen; dat we met z'n alle meer focus aanbrengen en dus ook afspreken, wie waarvan is. En dan bij wijze van spreken dat je die opgaves dus maar even eruit kiepert, want is een leuke manier van denken maar je hebt er... de opgave-managers die brokkelen af, want die zijn nergens van, die krijgen geen geld, die krijgen geen mensen, en je moet wel een opdracht leveren. Ja... dat klopt toch niet. Haha. Ik snap het wel weer, het is allemaal... het past wel in het denken zoals we dat de afgelopen tijd

in heel Nederland gedaan hebben. Maar goed, ook dit gaat ook wel weer de andere kant op denk ik.

- Enjoys flexibility of the new work environment
- Says that them as employees have little influence on guidance / control because that is mainly top down but most essential for her, not asked for input regarding that issue. Claims them as employees experience inconvenience regarding this. Finds that the organization should communicate with each other, talk about what they find important, set priorities.
- Says that people who have been working in the organization for a longer time are in general more sceptical and complain more. More cynic.
- When something bothers her, she talks about it with team leader or someone that is in charge of that. Thinks that people who are moody all the time and complain but do not express that are bad employees and do not take their responsibility.
- Closes the interview with that she is surprised about how much she talked

#### **Interview 05:**

Nou, binnen het \*new department\*, wat wel mooi is, is dat gewoon verschillende beleidsadviseurs van \*policy area\* bij elkaar zitten, dus dat je daar meer uitwisseling mee hebt, dus dat is heel positief. Tegelijkertijd is het ook wel heel erg breed geworden, dus je bent ook wat anoniemer hier. We hebben natuurlijk eigenlijk nog maar 1 leidinggevende, die heel veel mensen onder zich heeft, dus ja het soms wel lastig te zien waar collega's mee bezig zijn, dat is wel de andere kant van deze ontwikkeling. De werkomgeving is veel beter geworden dan dat we hadden; veel meer inspirerende ruimtes; meer mogelijkheden tot overleg, dus dat is alleen maar vooruitgang. Maar je ziet wel heel erg dat mensen veel op dezelfde werkplekken zitten, het is niet zo dat mensen echt, mensen kiezen gewoon op dat moment de werkplek die ze fijn vinden, maar je ziet heel veel collega's die elke keer op dezelfde plek zitten.

- Employees who have affinity with each other's work really pull together

- More social interaction with employees from different policy areas which is very useful. Are dealing with the same issues or questions from a different angle.
- However, thinks the social interaction is more superficial and does not really contribute to exchanging actual knowledge. However, you do have a better idea of what everyone is working on, but not really the sharing of in-depth knowledge.
- Regarding the ABW work environment, says they were asked for input, but all the decisions were made top down. Especially regarding the merge, it was a top-down decision that former department X and Y merged. What was particularly discussed is who would be the manager.
- Also gave input himself and had some talks with the quartermaster but sensed that person had a fixed framework which he had to stick to.
- Found it most important that policy makers/advisors would have an independent position and did not have to guide the employees doing the execution. Found it important to share knowledge with each other, work in an integral way. That is the main input he gave.
- Felt that their input was taken into account
- Says there is some healthy tension on the supervision and guidance of policy advisors, since it partly within the task and partly within the new department (HR).
- However, he mentions it all changed quite quickly without any consultation in the end. At one point the change was put forward and presented and someone was appointed as manager of the new department. Employees had no idea of that which caused many people to be surprised, questioning the transparency and correctness of how that decision was made. Had a negative impact on trust of employees according to him.
- Think that for a better change process, more conversations with employees had to take place. Now it felt like a very top-down decision to him.
- Regarding physical workplace, he said a lot of thoughts were exchanged and there was a project group set up.
- Criticism on the duration of that process, took a long time.
- Felt like employees participated in the development of the design, is happy with the new work environment, improvement as compared to before.
- However, mentions it is getting a bit small with new employees being hired. People still crave desks with fixed computers. Finds the laptops very slow.

- Apart from that the department itself is growing and there are more policy advisors being hired, he says people from other departments are also working in the open spaces, which makes it crowded sometimes.

Quote; not sufficiently informed beforehand?

En ja, daarvoor wist ik ook toen deze verandering plaats ging vinden gewoon niet goed wat de impact zou zijn precies op de aansturing van beleidsadviseurs. Maar dat is zoals ik net zei meegevallen.

Quote:

Nouja mensen werken heel erg samen met de mensen met wie ze veel affiniteit hebben qua onderwerp, je ziet wel veel kruisbestuiving ontstaan, dus dat dan wel weer een voordeel van het \*new department\*, dat je wel gewoon bijeenkomsten hebt en dat dan mensen elkaar opzoeken en kennis uitwisselen met elkaar, dus dat is wel erg positief.

- Ignorance about how they would be functioning:

Ja, dat is lastig want er heerste wel een bepaalde sfeer dat uitvoering heel erg aangaf van de beleidsmensen moeten nu gaan doen wat wij willen, dus dat leverde gewoon veel spanning op bij mensen om ons heen. Dus als dat gewoon zorgvuldig over gecommuniceerd was en gewoon aangegeven werd hoe we dit gaan pakken, maar omdat heel die constructie nieuw was en mensen ook nog niet echt wisten hoe alles ingevuld werd, daardoor kwam heel veel onzekerheid.

- First it was unclear whether policy advisors would be working from the new department or connected to chains. This caused restlessness among employees. Employees were very worried that they would not be able to work in an integral way anymore and that everyone would work from their own discipline / perspective. Says this is still causing tension sometimes.
- (could insecurity and lack of clear communication lead to restlessness and more difficulties in adaptation?)
- Says it is not really bothering him directly, but these are mainly signals he picks up
- Very satisfied with the new physical work environments, seems happy with different facilities and work places. E.g. when making a phone call, you can easily do that somewhere now whereas first you had to walk to the hallway, or you were disturbing others. Argues productivity increased.

- However, mentions that because that are more and more employees and the workspace does not grow with them, it causes noise which causes a substantial decline in productivity. Argues that when there are more people in a smaller area, the productivity must be lower.
- Expresses multiple times his satisfaction with new work environment. Overall very positive regarding that.
- Regarding the merge, he thinks it can even be merged more. When you put policy makers from different disciplines together, you can exchange with each other better what you are working on.
- Wishes more transparency regarding decision making processes

Quote room for improvement:

Nouja, als het om de samenvoeging gaat, zou het beter geweest zijn als die samenwerking, die eraan zat te komen, dat wist iedereen ook wel, het zou beter geweest zijn als de selectieprocedure voor het afdelingshoofd van \*new department\*, als dat ja, meer openbaar geweest was, dat \*name department head\* een teamleider zou krijgen, om al deze mensen hier ook betrokken te kunnen managen. Gewoon iets meer betrokkenheid bij de verschillende stappen en daar ook openbaar over communiceren.

Wat betreft de fysieke omgeving denk ik dat het heel transparant geweest is, maar dat had eigenlijk veel sneller gemoeten, dat heeft echt jaren geduurd en toen gingen er natuurlijk mensen afhaken. En daarin zouden nog stappen gezet kunnen worden om sneller dat proces te doorlopen, zodat mensen ook sneller kunnen werken, dat we ook meer mee kunnen groeien met het aantal mensen dat we hebben in dit gebouw.

#### **Interview 04**

- Very enthusiastic appearance
- Tells very passionate about her job. Very socially involved, very happy with her the job she is doing
- For her the merge of former department x and y does not really make difference. She says that whenever she needs someone, she will contact / find them anyways. She argues that if that is not in your nature, this is not the job for you. She says she asks

people all the time what they are doing and if they can collaborate. Later in the interview mentions again that this is really due to the individual, also realizes not everyone is like that.

- Refers to ABW as flexdesking, like many others. Says she finds that a big advantage of the new way of working. Likes that she can organize her work now more flexibly. Likes the possibility of working from home. Says that when she has to do a focused task, she is 3 times as quickly done at home than in the workplace.

Quote:

Maar ik kom ook hier, want ik wil ook mijn collega's ontmoeten, en ook met leuke collega's in gesprek, en doordat het hier nu wat meer open is, praat je wat makkelijker met elkaar, dat wel, ook al heb je niet met elkaar te maken

- Says she first very much disliked the idea and was against it, while now she enjoys it. She was against it because she thought she would not like it to not have her fixed workplace and carry her stuff around all day.

Ik denk, ja weetje, wat ik daarvan vond is, is ja je loopt de hele tijd te sjouwen, dat is nog steeds wel aan de hand, maar ik vond altijd, ik zei altijd waar mensen behoefte aan hebben is een vaste plek want daar voeren mensen al duizendmiljoen jaar oorlog over. Hier had je allemaal een vaste plek, en weet je wat het is, nu heeft iedereen een vaste flexplek. Zo is het ook; daar hebben mensen behoefte aan.

- Says some colleagues are still always on the same desk. Herself, she says to switch desks but stays within the same room because that is where her storage is (centralizing storage?)
- Claims some people leave their laptop on a desk while they are in meetings most part of the day (resistant behaviour? Adaptability (-))
- Herself finds that ridiculous and herself sits in one of the open spaces in between meetings, or when doing emails or simple work. When she really has to be focused or work something out she prefers a desk.
- She says she has her “flex room” where she basically always is
- Says that she experiences it sometimes difficult to find a workplace
- Expresses that she feels they lack a broader vision

- Non-verbally; switches topics very fast, really likes to talk but does not really answer the questions asked.

Quote:

Men denkt dus van oke ik ben van \*beleidsterrein A\*, even een voorbeeld he, maakt helemaal niet uit, en ik moet dan doen, maar daar bij \*beleidsterrein B\* doen ze ook wat, bij wijze van spreken, dus daar ga ik wel even kijken. En dan oja wij doen het toch anders. En dan zie dat ze niet dit echt op een niveau hebben zitten qua kennis, en dat is heel vaak, en dat is echt het probleem volgens mij.

Maar daar zitten zij nog zo op een bepaald iets waar ze heel erg mee bezig zijn, wat misschien ook heel erg belangrijk is he, los daarvan, en dan zie ze niet het brede... dat zien ze dan gewoon niet, daar hebben ze moeite mee, dan zijn ze bang dat weet ik veel, dat ze overvallen worden, DAT is meestal het probleem. En als je daar meer in investeert, dat heb ik wel geleerd, dus echt meer van; ja maar gooi het nou eens open en wees niet zo bang, en laten we nou eens echt kijken wat er aan de hand, en dan ook daadwerkelijk met elkaar afspreken wat we gaan doen. Dan krijg je die samenwerking veel meer...

- Does not know what ABW is
- Actively makes use of the open work spaces for consultation and meetings
- When meeting with external partners, she does not like sitting there because other people can hear you and sometimes you talk about privacy-sensitive issues.
- States many employees participated in the development of the new work space
- Finds the office space as it is now already outdated, refers to it as open-plan offices
- Says in a funny way that she actively resists by e.g. putting a newspaper article on the wall that says open-plan offices are outdated. She believes people have it in their nature to want a fixed place.
- Says that they were really involved in the process and that people who are not happy with the workplace do not have the right to say they were not invited to participate. They received many emails, updated, it was presented in work meetings, you could respond to designs that were shared.
- Feels very free to express her opinion
- Recognized some colleagues really had difficulties with the idea of an open-office plan because they have difficulties adapting or want a fixed place. As a funny response, she printed a photograph out of the 50's of people working at desks in

straight lines and strictly supervised. She said that was her way of letting know that the organization should also take in to account the people that have difficulties with it.

- Before the realisation, she did not see any benefits for herself
- Recognizing a pattern in where everyone choses to work, same people in rooms. Not necessarily fixed desks but similar rooms

Het zijn wel altijd dezelfde mensen die een beetje bij elkaar gaan zitten. En dat is wat ik zei, dat is die behoefte aan een eigen stekkie. En die gewoon, in je genen zit. En dat was dan ook altijd mijn verweer, van, ja, het is allemaal leuk dat je het verzint, maar los je het niet mee op.

- Argues they should also not be forced to switch workplaces because she genuinely beliefs it is in the nature of mankind to desire stability and so a fixed place
- Although the environment is somehow looser now, she thinks facilitation does not make people get together. She argues that you cannot change people's thinking through methodology. That is a wrong assumption. You cannot solve issues through adjustments in the system. No physical work environment or method can change that
- You should invest in the people and in the subjects. Make sure that there is a clear vision, clear goals, get people together and create a positive spirit. Get on the same level of knowledge and only then you can start discussion.
- Senses that people are scared to express their opinion sometimes. Also said the department head recognized that there is not much response from employees. People are scared their name would be mentioned and might feel unsafe. She is shocked by noticing that some people actually feel that way; scared. She does not recognize herself in that; prefers openness and honesty.
- Atmosphere among colleagues in new department is good
- Expresses that the new department head really did his best. Thinks it is really hard to supervise over so many people. He is not responsible for content, only for wellbeing of employees.
- Many changes in supervision for her, says the new department is also confronted with that. Doubts whether the idea of how the new department should function is the right way and the efficient way.
- Says the separation of content and HR is really not functioning.



- Feels like chains are working very top-down and do not take the advices from policy advisors seriously.

Maar dat zijn de oude leidinggevende die altijd eigenlijk al op die vlakken hebben gezeten, dus die weten wel hoe dat het zit. En die ketens dachten ze dat ze dat beter konden organiseren, er kwam veel meer vanuit de uitvoering, vanuit \*\*\*\*\* eigenlijk, ze lopen eigenlijk tegen honderdduizend dingen aan omdat ze wat wij deden, nooit serieus namen. Dus dat is wel gebeurd. En langzaam maar zeker worden ze wakker natuurlijk, zo werkt het ook.

- Although she knows a lot of people because she used to work in both former department x and y, she does not regard the new department as one department she feels very connected to.
- Mentions they should guide on behavioural changes of individuals, because the organisation can only be supportive, but it is the individuals that make the difference; look up other colleagues, get to know them and create good stories together.
- Thinks that for employees that are shy or holding back, the open work environment makes it easier for them to make contact
- Regarding the change process, she thinks the majority was not very interested nor involved and had a “whatever” attitude. She thinks only the people that were actively involved and participating were the ones very motivated.
- Said she recognized some resistance; people emailing everyone there were not enough work places
- She thinks regarding supervision, there is some kind of social control in the department because people see you arrive and leave. Although she thinks there is less control as compared to before with fixed places and a more 8-5 mentality
- Really takes her responsibilities and enjoys the flexibility and freedom of being able to work wherever and whenever she wants
- More anonymous

### **Interview 03:**

- Overall very expressive tone of voice and puts a lot of emphasis on things
- Seemed very (emotionally) involved with the topic and seemed like she wanted to talk about it

- Has experienced quite some stress over time because her function changed a few times (job-insecurity). Seemed very concerned. Says that because she is not very highly educated it really caused concern because she is not as flexibly employable. Experienced insecurity. Had doubts whether her other job activities would be as fun.
- Says that organizational changes are always happening, wherever you work. Says it always goes from centralized to decentralized to centralized etc. experienced continuous movement within the organization.

Ja de kenmerken van die bewegingen, zijn dat A. het er altijd is, B. dat het altijd een hoop negativiteit in de werkende laag (nadruk), in de uitvoerende laag vooral, veroorzaakt. Want die mensen zijn het meest onzeker vanwege hun beperkte scholing en hun moeilijkere plaatsbaarheid binnen de andere structuren die er dan gaan komen. Dat zijn altijd de laagbetaalde, laagopgeleide, die maken zich dan de grootste zorgen. En zorgen dan ook voor de grootste reuring bij zo'n reorganisatie, is mij wel opgevallen de afgelopen 30 jaar. Maar het is juist die uitvoerende laag die het moeilijk heeft, die een baan moeten hebben, want die zijn kostwinner, die laag wordt altijd een beetje ongemakkelijk van het woord reorganisatie. En die gaan met de hakken in het zand... want het is toch goed zo?! Ja... ja... dat valt mij wel op in al die 30 jaar.

- Argues it is in human nature that their first response to change is bit resistant. She recognized that among colleagues too.

Het gemopper bedoel ik, de weerstand. De weerstand tegen verandering zie je vooral in die beetje oneerbiedig gezegd, vastgeroeste laag van je organisatie. En dat merk ik ook bij mezelf. Want ik behoor zelf eigenlijk ook tot die doelgroep. Zodra er ergens iemand gaat bewegen, waardoor de hele organisatie gaat bewegen, dan is... mijn groep of ik zelf...toch degenen die zeggen woaaa wat gaat er gebeuren dan? En wat betekent dat dan voor mij? Moet ik dan weer op een andere stoel gaan zitten? Krijg ik weer nieuwe kamer? En ik ben net verhuisd, ik zit hier pas een jaar... dan komt dat hakken in het zand syndroom echt meteen boven drijven. Kennelijk is het zo, ik spreek nu voor mezelf, heel moeilijk om te zien van hé, daar liggen weer nieuwe kansen! Wat ga ik nu weer voor leuke dingen ontdekken in het leven. Dat komt omdat daar al een historie aan voorafgegaan is natuurlijk.

- was part of the project group for the change to ABW environment because she really wanted to.
- She as secretary received all question and remarks from employees regarding the change in work environment.
- Chose to participate because she thought; if you want to have a say or influence, take your change and be there. Only then you can make sure your ideas are listened too and make sure it will also be beneficial for you. Said the project group was really regarding executing; colours on the walls, how many chairs, what kind of desks etc.
- Claims everyone was very happy she was in the project group because they knew she would stand up for the majority and would fight to get things done right. And also because then they would not have to do it themselves
- Does not remember the initial stages of the process in 2015
- Finds the name of task-focused approach strange because the tasks are in reality not projects with and end date. Refers to the new department as the supplier of expertise (policy advisors) on all topics. Says former department y and x were two very straight columns/ organisational structures that were brought together and now provide the knowledge on different policy areas within different tasks
- Chains regard execution of the tasks
- Says that now, after one year, the department is becoming more one department but still recognizes the former division between departments.
- She really likes her job activities and being in contact with everyone
- She was mainly in charge of communication of the change process and said there had been communicated a lot. Hopes that other employees also recognize that and find it helpful and experienced the communication in a good way. Said there was a lot of communication, but whether people also experienced that is a different question.
- Said the employees were mainly asked for input regarding execution; colours; furniture. Final choices were made by the project group (4/5 people).
- Has some difficulties remembering everything
- There were mood boards to give an impression of what it would look like, fabric samples. She reminds it that people found that very helpful and pleasant and were also interested in the choices that were made eventually. Said employees received feedback on their input.

Ja, wat ik eerder al aangaf; de hakken in het zand houding, oeh er gaat weer een verandering komen, we zijn net klaar met de vorige, wat nu weer, die houding had ik natuurlijk in het begin. En die is toen het eenmaal werd uitgerold en door deelname aan die projectgroep ook met name, dan ben je veel meer betrokken en heb je ook het gevoel dat je mening ertoe doet en dat je wat in te brengen hebt en ja, dat heeft mijn kijk op die hele vorming wel veranderd.

- Likes the new work environment, contributes to atmosphere and job satisfaction. Likes a colourful environment, open space makes her happy.
- Does not flex herself because she is secretary and has fixed place
- Says that people that have been working within the organization for a longer time, have more difficulties adapting and often work at the same desks.

Dus in die zin krijg je dat er toch niet helemaal uit; daar kan je honderdduizend flexplekken creëren; dat krijg je er toch niet helemaal uit. En ik vraag me ook af of dat per se nodig is. Als dat nou prettig werkt voor die persoon, laat hem dan, of haar. Prima toch? Als ie z'n werk maar goed doet. We moeten ook niet de doelstelling uit het oog verliezen; er moet ook nog gewoon gewerkt worden. En als dat niet kan aan een lage tafel met een stoel zonder wieltjes, dan ga je lekker een bureau zitten met een grijze uitstraling en een bureaustoel op wieltjes; als jij je daar prettig bij voelt; ga je gang! Die mogelijkheid moeten we als werkgever ook wel bieden. Je kan iemand niet dwingen! Dat moet je ook respecteren vind ik, die mensen hebben 40 jaar in die setting gewerkt, wat denk je nou, dat je dat in een week omgedraaid krijgt? Nee.

- Argues that younger people adapt more automatically because it is their reality. The older people show more resistance and question all the changes more. Is because of their work experiences which younger people do not have.
- Says regarding basically every change process, there is more resistance coming from older than younger employees.
- Experienced a lot of difficulties herself in changing to working with laptops. Thinks it took a lot of time before everything was installed correctly and kept her from doing her actual job.
- Had difficulties in adapting to clean desk policy

Dus die voordelen die zien wij heus wel, maar wij vloeken nog veel harder als het nadeel zich voordoet natuurlijk.

- refers to change processes as a process of acceptance, especially when other people develop a change and it is more top-down and you are the ones having to adjust. Thinks people are more likely to accept things when they can also contribute to decision making.

... achteraf zeg ik toch dat dat een punt van aandacht, van ja; wat kun je dan organiseren om die medewerker daar op een beter manier bij te betrekken en het gevoel dat het zijn of haar keuze is, in plaats van dat opgelegde keuzemomentje.

## **Interview 02:**

Old organisational structure:

- Different direction: 1 for execution, 1 for service and 1 for development
- Under direction development falls basically everything that is executed in execution and service
- Noticed there was a gap between developing direction and executing. A crippled situation; silo's

Different approach:

- No directions but different organizational structure; departments. They started creating chains, meaning that one chain from the beginning till end, from policy creation to execution, would fall under 1 management. The chain manager is thereby responsible for the whole process from the beginning till the end, taking away obstacles.
- In the social centre of civil society there were 2 big policy departments; former department x and y. What do to with them?
- To prevent another silo-effect, it was decided that those departments would not fall under a chain because then there would arise new tubes.
- The idea was to centre all policy capacities and project-based capacities under one department, one central hub and from there divide them over the chains. Secondly, there were tasks set up because not everything falls under a chain. A task is meant as something special, something temporary that you want to highlight from the chain and thus accommodate it in a separate task. A task is led by a task manager, has a budget and gets their employees from the organisation. So the new department, serves as a

central hub from where their knowledge and expertise can be used for different chains and tasks.

- Chain manager and task manager responsible for content, he is for HR; personal development; right placement of employees within tasks of chains. It is possible for an employee to work in multiple chains or tasks at the same time and it is regularly revised who fits best where. That is the idea.
- So the department should be more dynamic, however he recognized that many people are still mainly working in the policy area they used to before. Slowly some things are changing, it is a real change in the way of working
- Says that for most people, the changes in the physical workplace are not what impacted them the most, but more the method of working. Was and is still quite a discovery for everyone, both for employees but also managers. The department now exists a year, so it is not entirely developed yet as it should be eventually.
- Former work environment: all small office rooms with doors, 4-6-8 persons working there, fixed desks and computers. Some meeting rooms but those were for the whole organisation to book.
- Former work environment was not very inspiring, wanted to change. Project group was set up to think along. Said employees were mainly involved in small practical adaptations. Once they were asked for input the change process was already on-going. He said they continuously involved a few employees but that they could not involve everyone.
- They shared drawings of the designs, proposals and employees could respond to that. He mentions the painting on the wall that was really an initiative from the employees themselves.
- So there was the project group and other things such as drawings were shared by email to everyone.
- Said the process took a long time and noticed people's involvement became less. He noticed they were participating less. When they started executing people were back at it again.
- Received a lot of feedback from employees on the designs. Lots of questions also out of personal concern, like can I have fixed place anyways?
- Many people expressed their concern regarding ergonomics, whether the new work environment would be ergonomically responsible. Is still an issue of concern. Said it

was never their intention to create the impression they were not taking ergonomics seriously. Says it is also the responsibility of the employee to find the right work place for the right activity. If you have to work behind your computer all day, make sure to sit at an adjustable desk/chair. 4 out of 100 employees have a fixed place due to medical reasons.

- The activity analysis was done individually with a questionnaire to determine the main activities; how many hours do you spend behind a desk, how many hours could you work in a different place and how many hours are you in the office in general.

Zeker, ja. Mensen blijven gewoontedieren, mensen zoeken best wel regelmatig dezelfde mensen op om bij in de buurt te zitten, dus ondanks de activiteit gericht werken, zie je in grote lijnen best veel mensen dezelfde hoeken opzoeken....

.... Toch zie je ook in toenemende mate dat mensen toch meer door elkaar heen gaan zitten. Je ziet ook dat er hele leuke cross-overs en connecties maakt die er daarvoor niet waren en dat is opzich wel gewoon pure winst. Niet alleen op menselijk vlak maar ook wel op werkinhoud.

- Said they overall got positive feedback after the execution. There will always be people that find it difficult to adapt but the question rises whether you should force people. There will always be people working from the same place, as long as that does not bother other people, it is not a problem. It also gives a lot of freedom.
- Other project group regarding code of conduct. One rule: take care of each other, keep others in mind, if there is something bothering you, please address that to the person(s) in question and take it seriously when someone says something to you. Works well so far.
- There were no real training sessions or workshops regarding ABW. It has been discussed in work meetings, but everyone was let free to discover for their own.
- Activity-analysis was pretty accurate, so all spaces are used according to him
- Providing laptops really made sure people could work wherever they want. People are not working more from home than before.
- Does not think that people work less productively from home because he rather thinks people are scared to not do enough and tend to overwork instead of underworking. Is curious about how employees experience this.
- Does not think switching workplaces is a very active process but rather just a natural process of what fits better

- Does not feel that there should have been more investment in guiding the adaptation process. Argues that was mainly the project group regarding code of conduct and that was also discussed in work meetings.
- Thinks employees feel enough freedom to express their opinions
- Says employees from other departments also go there sometimes to work, not a problem.

Je kan de verantwoordelijkheid bij de mensen leggen maar het ligt natuurlijk wel gewoon bij de werkgever. Maar mensen gaan soms best wel over hun grenzen heen wat betreft. Daar moeten we wel alert op blijven met elkaar.

### **Interview 01:**

- In 2015, the first initiative came from former department x and y that they wanted to work in a different way.
- Activity-analysis was done
- Design firm was asked to make first designs
- Idea was to create an open space, get rid of small office cells. More meetings rooms and facilities for short consultation
- Budget was guiding the design
- Project group was set up to think about how to give shape to the new work environment; new department head, facility project manager, secretary and few policy makers.
- Many clients or externals are invited so should be facilities for that too, coffee corner.
- Places for brainstorming

Toen eenmaal dat ontwerp akkoord bevonden was toen zijn we daarna met kleurstellingen... moest natuurlijk uitgekozen worden. Dat hebben we eigenlijk omgedraaid en we hebben niet gevraagd; kies het maar uit maar we hebben gewoon gezegd; wij vinden deze kleuren het best passen en deze meubels bij de activiteiten die jullie het meest uitvoeren en die ja, die kleurstelling hebben we daar eigenlijk op aangepast. Dus nouja goed. Dat is dus iets waar ik een coördinerende rol ook in had en ook ja, communicatief in dat stadium richting de projectgroep.

- Few months before execution, execution took 6+ months



- Simultaneously there was the switch to working with laptops to which they also had to adapt
- First initiative came from the departments themselves, from the merge. Merge was a higher organisational decision.
- Work activities varied a lot, and to nonetheless create cohesion and collaboration, the management thought ABW would contribute to more collaboration, finding each other more easily, shorter lines.
- Overall all highly educated people (HBO/WO) but notice differences in work activities also in results from the analysis
- There was a workshop organized with the whole new department to create commitment and brainstorm. Really about; what is this about, this new way of working? What connects us and where do we want to go together? What type of activities do we do? Was more abstract. Workshops aimed at creating involvement from employees. Also served as teambuilding, getting to know each other, showing interest.

Ja, die hadden een verschillende taak- en werkgebieden eigenlijk. En nu vraag jij je natuurlijk af, wat is dan de verbindende factor geweest tussen die twee afdelingen? Er zitten heel veel beleidsmakers... dat weet ik dus niet precies.

- Says that former teams are getting together in the rooms with desks and that people who work more overall policies and are less tied to teams work more in open office spaces. How people use the rooms clearly leads back to their functions/teams.
- Whole change process took a long time, 2015-2018. Changes in functions in the meantime.
- First there were team leaders but once they were gone they never got replaced. She questions whether one HR head for 100+ people is enough. Communication wise, it made it difficult that back then there was basically only one person.
- Mentions it is nice to have the same manager or person of contact for a while
- So there was the start in 2015, then they could not continue because of budget reasons. But then employees found it strange that they got involved in the beginning and consequently there was silence... and that they felt not very updated about the current situation of ; where are we at?

- Though it was communicated that the change process was paused due to budget, there had been no communication until 2017. In the meantime some positions also changed. On one hand there were people wondering what the status was, on the other hand there were new people employed that did not know anything about the change initiative.
- From 2017, the budget was set, and they could continue the process. First just on higher (top-down) levels.
- There was some unclarity about who would take the responsibility of communicating to employees. The project group was also set up. Another one; one for more practical design; choosing colours and furniture etc. However, from the facility perspective they wanted to have somehow some control on that so that there would be uniformity.
- At one-point facility noticed a lot of people wanted to have their say and intervened; they wanted to do it right, carefully spend the budget and be in line with other facility/housing projects. Employees did not like these interventions. That project group was stopped and the other project group that was initially there already took over. Secretary was appointed as the one responsible for communication. If employees had any questions or remarks, they could ask the secretary and she would take that to the project group and give feedback too. Once a lot of questions were coming in, they organized a meeting where all employees were invited. Presentation of what was about to happen.
- Renovation/rebuilding only took 1 week, and they had other places assigned where they could work.
- People were mainly concerned about individual stuff until just before the execution; where to store my documents? Where can I make my phone calls?
- (she seemed surprised when talking about how concerned people were)
- Biggest part of employees you do not hear anything from during change process, they seem fine. Some people had a sceptical attitude because the process took so long. Others were very negative and kept coming back to things that had already been decided on way back. At that point you have to stress the fact that that decision had been made way before and not go back to old situations.
- People often claimed there was a lack of communication. But everyone received a news letter where all updates were given, but many people also don't read these things.

- They made a book with an impression available at the secretary to look into. Noticed quite some people were interested. Felt like it helped to get people in the good mood for the change.

Het loonde heel erg en dat merken wij in ieder project, van hoe beter je communiceert en hoe duidelijker je dat aftikt in het beginstadium, hoe makkelijker het in de uitvoering gaat. En daar heb je dan ook zo'n afdelingshoofd en teamleiders voor nodig...

.... En dat medewerkers ook... dat je ze het gevoel geeft dat ze ergens erbij betrokken zijn geweest. Ook al hebben ze eigenlijk niks of heel weinig over die inrichting te zeggen gehad, achteraf gezien waren ze toch enthousiast over hoe het uiteindelijk is uitgekapt.

- Questions whether it was entirely fair how they approached the change process because at one point they were the ones making the decisions.
- Says that she learned now that in order to increase commitment, you have to give employees something that is theirs, as a present. She argues they gave employees very little in the end.

Je kunt er allerlei dingen bij bedenken. En dat je dan een soort eigen identiteit eromheen gecreëerd van; dit is iets van de afdeling zelf geweest.

En volgens mij is er ook een soort kleurenanalyse toen geweest of meegedacht... Maar vervolgens is daar eigenlijk niet echt iets mee gedaan. En toen was het natuurlijk radiostilte. En dat kregen we dus ook terug van; ja, leuk en aardig, team facilitair huisvesting, maar we hebben eigenlijk wel weinig te zeggen gehad over hoe het er daadwerkelijk uit kwam te zien, en dat klopt eigenlijk ook wel. En dat kwam ook omdat we op een gegeven moment dachten van; nu gaan we door en ja, we zaten op een gegeven wel zodanig in het traject dat we dachten; we kunnen nu eigenlijk in dit stadium niet meer nog eens gaan vragen aan allerlei mensen; wat vinden jullie hiervan? En bovendien, met 100 man, hoe gaan we dat doen? Dan gaan we muggenziften over de kleurtjes op de muur. En dat stadium waren we eigenlijk gepasseerd al. Dus eigenlijk is dat een beetje tricky geweest. Maar door hoe we het dan communicatief hebben aangepakt, hebben we daar toch een beetje op een mooie manier zo doorheen kunnen fietsen. Maar als dat in een korter stadium was geweest dan hadden we daar waarschijnlijk niet mee weggekomen.

De feedback was vooral; ik vind het maar niks dat ik moet zoeken naar mijn werkplek want de mensen zitten toch allemaal op dezelfde plek en ik kom om 9 binnen en ik moet altijd

zoeken naar een plek. De ene afdeling zit toch allemaal bij elkaar gekropen in die kamer en de vaste mensen zitten op de vaste plekken. Ja, dan heb je het over een stukje gedrag.

En je zou bedenken, dat dat eigenlijk een taak is van HRM, gedrag van medewerkers. Alleen HRM, ja dan zeg ik het misschien heel bot, maar die heeft die rol niet echt opgepakt. En op een gegeven moment moesten we natuurlijk iets. Dus een medewerker van een oud projectgroepje wat al in een eerder stadium ontstaan was, een van die projectgroep-leden; oke, ik ga die gedragsregels schrijven... En die heeft dus een soort plattegrondje gemaakt op basis van de nieuwe inrichting en een paar gedragsregeltjes erbij... waarin inderdaad stond; dit zijn de werkplekken, hier in stilte werken, hier maximaal 2 uur, dit is brainstormen.... Dus echt de functie van de ruimte en de activiteit die erbij hoort.

En wat we ook hebben gedaan, nu we het hebben over communicatie, een flip-over gemaakt; tips & trucs. Of klachten, tips & trucs geloof ik.

Maar we wilden natuurlijk ook voorkomen dat de secretaresse naderhand weer allemaal vragen kreeg van; hoe werkt dit hoe werkt dat. Dus toen hebben we dus die flip-over gepakt dat mensen daar hun dingen op kwijt konden.

Op die flip-over hebben we ook feedback op gegeven vervolgens. Van nou; dit zijn de uitkomsten... dus die flip-over hebben we op een gegeven moment weggehaald na 2 weken of zo geloof ik.

Dus we hadden die activiteitenanalyse, dat is eigenlijk al tricky he. Want je kunt zeggen dat je veel verschillende activiteiten hebt, maar dan daadwerkelijk je laptop oppakken en al je spullen van; oh ik ga nu in het restaurant zitten, oh ik heb nu daar en daar overleg, oh ik kom terug en mijn werkplek is er niet meer...

Dus mensen denken... kijk, sommige mensen willen gewoon helemaal niks, laat ik het daar maar op houden. Sommige mensen denken; oh ik zie het allemaal wel. Maar mensen denken dat ze ergens klaar voor zijn maar dan blijkt dat helemaal niet zo te zijn dus dat is heel tricky, dat is eigenlijk ook wat jij zegt he. Dus daar zit al een soort verschil in en dan merk je dat het al wat lastiger wordt in de uitvoering want dan zeggen ze ineens; oh en nu is mijn werkplek weg?

Dus dan komen ze in de klaagmodus of ze laten gewoon al hun spullen liggen want dan heb ik die plek nog, dus het is een soort van handdoekje leggen. Dat is dan het gedrag.

- Providing laptops is essential
- Argues adaptation is not dependent on age but with the type of work people do and to what extent people are willing to adapt.
- Underlying reasons for resistance; people that just don't want anything
  - Hidden agenda; fight with boss and are thus going against everything the organisation is doing.
- You don't always find out if these things are the case and you cannot really focus your attention on these cases.

En dan kan gaan over ruzie tussen collega's onderling, maar dat heb je dus ook. Je hebt er dus ook collega's bij, die functioneren niet goed als hun vaste favoriete collega niet tegenover hun zit. Dus die hebben het over hele andere dingen. Dus krijgen het gewoon Spaans benauwd als zij maar bedenken; oh jee, dadelijk komt die collega die eigenlijk mijn werk ook een beetje doet en mij ondersteunt... als ik niet meer tegenover die collega zit, dan zak ik door de mand. Want dan wordt ineens duidelijk dat ik eigenlijk helemaal niet goed functioneer. Maar dan heb je het over hele andere zaken. En dat is... maar dat zijn wel gevaarlijke situaties. Die mensen kunnen je enorm tegenwerken. En als een afdelingshoofd of een teamleider daarin meegaat of dat niet signaleert of daar overheen walst of geen aandacht aan schenkt... ja, dan kom je dat in een later stadium weer tegen.

Mensen denken dat activity based working hetzelfde is als flexwerken en dat is het niet. Want dan zeggen ze ook; oh wij willen gaan flexen. En denk ik... die term moet weg. Die ergens ingekropen in de organisatie en die moet weg. Ze moeten allemaal dezelfde taal gaan spreken, namelijk we gaan dit doen en dit is hoe we het noemen en niet flexwerken. Want flexwerken is gewoon; mijn collega is vandaag vrij, ik ga achter jouw bureau zitten. Dat is flexwerken.

- Change is mainly about behaviour and communication.
- Activity analysis not very accurate; what people think they do and what they actually do differs. Then the numbers the environment is based on are not correct.

En dat wil ik ook nog even zeggen, als wij praatjes houden over ABW, sommige mensen denken het dan te weten he, en dan realiseren ze zich niet wat het eigenlijk inhoudt. Maar dan stellen ze ook de vraag; van ja, dat werkt toch niet? Want dan zit ik achter mijn laptop te werken en dan moet ik alles weer opruimen en dan moet ik dit weer gaan doen...

En denk ik; ja, je zegt het zo, als een verplichting. Maar je moet het niet zien van; oh, ik moet nu van de werkplek af. Nee, je gaat nu naar een andere activiteit en die activiteit is, ik ga nu in

overleg. En dan neem je gewoon je spullen mee. Dat overleg is die andere activiteit. En die snappen dat niet helemaal hoe dat werkt.

Ja, het komt er eigenlijk op neer, heel zo'n projecten structuur, moet je echt goed wegzetten en goed over nadenken welke personen je daarbij gaat betrekken daarbij, dat is echt heel belangrijk. En ook, wie wordt je spreekbuis? Jouw contactpersoon?

- In 2015 is er een activiteitenanalyse gedaan. Ontwerp laten maken en workshop “Wat betekent Activity Based Working en wat vergt dat van jullie?” door het ontwerpbureau.
- Insteek was echt vanuit samenvoeging 2 afdelingen, organisatiebesluit. Type werkzaamheden varieerde heel erg. Om die samenhang te creëren en samenwerking zou ABW daarbij helpen; betere samenwerking, elkaar makkelijker vinden, kortere lijnen.
- Beleidsmedewerkers en mensen die meer operationeel werken. Programmamanagers; brainstormen, projectgroepen over afdelingen heen. Wel allemaal HBO+ geschoolde mensen.
- Eerste idee: alle kantoorcellen weg, één grote ruimte met paar overlegruimte
- Kosten bleken meer dan er budget beschikbaar was → project on-hold gezet
- Later kregen zij een budget toegewezen met het verzoek huisvestingspilots te draaien
- Activiteitenanalyse en eerste schets was er al in 2015 maar budget was leidend; we hebben zoveel, wat kunnen we daarmee? Terwijl we toch een open ruimte willen creëren.
- Activiteitenanalyse was gebaseerd op een enquête als uitkomst van de sessie door ontwerpbureau. Vooral gericht op brainstormen en commitment creëren, in het vagere stadium.
- Projectgroep voor de verandering: afdelingshoofd, projectleider, secretaresse, beleidsmedewerker
- Ze wilde besloten ruimtes voor werken in stilte en vergaderingen. Deel van kantoorcellen is er dus nog maar wel deuren eruit gehaald. Ander deel muren doorbroken
- Ontvangst klanten; koffiecorner

- Kleurstelling; niet gevraagd aan werknemers “kies maar uit” maar gepresenteerd wat zij vonden dat het beste paste bij de activiteiten
- Daarna; intern projectgroepje binnen *facilitair*; gebouwenbeheer; uitvoer
- Voor de uitvoering: plan opmaken
- Het hele proces tot oplevering; 3/4 jaar geduurd waarvan half jaar uitvoering
- 2 projectgroepen; 1 met afdeling expertisecentrum, 1 met gebouwenbeheer (veel communicatie met aannemer, meer bouwkundig). Projectleider als verbindende factor tussen twee projectgroepen
- Uitgifte laptops
- Workshops: bij elkaar zijn, teambuilding-dag (100 man); wat doen jullie precies? Mensen gaan dan al meer interesse in elkaar tonen, verbinden tussen 2 afdelingen
- Je ziet nu ook terug in de ruimte; mensen van de oude teams gaan ook bij elkaar kruipen in ruimtes met werkplekken. Mensen die meer over de afdeling heen functioneren; die gaan juist meer in de open ruimtes zitten
- Het project omvatte een lange periode; 2015-2018; wisselingen in functies
- Afdelingshoofd expertisecentrum rechtstreeks in de projectgroep. Normale gesproken dit door projectleider of teamleider; communicatief stokte het hierdoor, niet dezelfde aanspreekpunten
- Uit enquête: in 2015 werden we goed meegenomen, bij herstart niet meer meegenomen. Ook niet gecommuniceerd over de stop; dat vonden mensen vreemd. Mensen wisten van budgetredenen. Maar vanaf dan is er niet meer gecommuniceerd; functies wisselde ook in die tijd. Ook teruggekregen als feedback. Mensen die nieuw in dienst waren wisten van niks; hadden het voortraject niet meegekregen.
- In 2017; groen licht; we konden door. Eerste gesprekken op gang gekomen, allemaal op het hogere niveau. Afgesproken dat communicatie vanuit afdelingshoofd naar werknemers gaat en niet vanuit *facilitair*
- Vanaf dat moment is er een projectgroep opgericht die binnen het expertisecentrum werkte; “inrichtingsgroepje”. Vanuit *facilitair*; dit willen we niet, we willen hier wel regie over voeren, dat pilot/ontwerp plan had natuurlijk wel een insteek over verdeling budget. Budget zat bij *facilitair*. Dit is toen stopgezet; werd *facilitair* niet in dank afgenomen
- Mensen willen zelf iets gaan doen waarvan wij zeiden; nee, we willen het nu goed doen. We willen degelijke spullen, verantwoord met budget omgaan.
- Projectgroep: secretaresse, afdelingshoofd, projectleider, beleidsmedewerker + ICT

- Secretaresse: spreekbuis van projectleider naar alle medewerkers toe. Zij communiceerde met projectleider (en projectleider weer met projectgroep gebouwenbeheer) en naar werknemers
- Vragen van medewerkers aan secretaresse. Secretaresse legde vervolgens alle vragen neer bij projectgroep
- Op een gegeven moment signaal van secretaresse; te veel vragen. → Algemene bijeenkomst georganiseerd; wat staat er ons te gebeuren; welke verbouwingen; doorlooptijd. Projectleider had dit opgepakt, staat er iets verder vanaf dan afdelingshoofd. Van 100 man 50/60 op komen dagen
- Er is in meerdere stadia wel gecommuniceerd, in de uitvoering echt via de secretaresse. Projectleider; je moet jezelf behoeden voor al die vragen. Vragen gaan tot in details: waar moet ik dan mijn laptop laten tijdens de verbouwing? Mag ik een hele kastplank in plaats van een halve? Veel vragen vanuit bezorgdheid
- Sommige mensen zitten in 2 standen: grote meute vindt het allemaal wel best; die hoor je ook niet; komen niet naar bijeenkomst. Mensen die heel positief gestemd zijn, die er zin in hebben en die uiten dat ook bij bijv. bijeenkomst. Mensen die beginnen te mokken, je ziet het al aan de houding; veel vragen. Veel vragen kun je aftikken; want dat is in het beginstadium (voor de uitvoering) goed gecommuniceerd “daar hebben we het al over gehad, je krijgt maar een halve kastplank”.
- Nieuwe vragen betrekking op wat er staat te gebeuren vs. mensen die teruggrijpen op besluit wat genomen is in eerder stadium. Die gaan eigenlijk terug naar 2015/2016. Door afdelingshoofd; dat stadium zijn we gepasseerd... we hebben besloten dat... niet meer teruggrijpen op oude besluiten waar mensen het niet mee eens zijn.
- Er was een periodieke nieuwsbrief; secretaresse. Maar mensen lezen dat dan vervolgens niet en klagen daarna. Communicatie dus vooral via nieuwsbrief, het projectgroepje en periodieke afdelingsbijeenkomst. Er werden op de afdeling foto's en staaltjes gepresenteerd en er was een boek ter inzage gemaakt zodat het bij de mensen meer ging leven en positief te stemmen. Werd ook gecommuniceerd dat men hierin kon kijken.
- Projectleider nooit gecommuniceerd met medewerkers zelf; afdelingshoofd en secretaresse
- Terugkoppeling van medewerkers ging ook via projectgroep naar projectleider terug
- Tot in heel laat stadium waren mensen nog bezorgd; waar kan ik dan rustig werken? Waar kan ik dan bellen?



- Verantwoordelijk voor communicatie naar medewerkers: afdelingshoofd en secretaresse
- Medewerkers het gevoel geven dat ze ergens bij betrokken zijn geweest, ook al is dat misschien eigenlijk niet zo
- Is het fair geweest hoe wij het hebben gedaan? We leren nu van veldhoen; je moet ze eigenlijk ook iets geven om commitment te krijgen. In 2015 wel; workshops; kleurenanalyse en meegedacht etc. daar is vervolgens niks mee gedaan. Toen radiostilte. Werknemers weinig te zeggen gehad over hoe het er daadwerkelijk uit komt te zien. Maar toen in 2017 was dat stadium eigenlijk al geweest. Als dit over een kortere tijd zou zijn geweest, dan waren we hier niet mee weggekomen.
- “Cadeautje”; jullie mogen de muren aankleden. Iets geven. Ideeënbusje; teambuilding? Eigen identiteit; iets van de afdeling zelf
- “Ik vind het maar niks dat ik moet zoeken naar een werkplek” als je later begint zijn alle plekken bezet. Vaste mensen, vaste plekken. Oude afdelingen samen
- Collega binnen expertisecentrum heeft gedragsregels opgesteld. Zou eigenlijk HRM (gedrag van mensen) moeten doen maar zij pakte dat niet op. Plattegrond gemaakt o.b.v. de nieuwe inrichting + paar gedragsregels. Functie van de ruimte + activiteit die erbij hoort. Is gepresenteerd tijdens de openingsceremonie.
- Klachten (bijv. mijn stoel piept, wil iemand spullen daar zijn spullen opruimen) + tips/trucs (bijv. mag er meer beplanting?) op flipover. Is na twee weken weggehaald en er
- Nazorg projectgroep; lijst van flipover, wat wel en niet opgepakt werd is teruggekoppeld
- Enquête, evaluatie van enquête. 3 maanden na oplevering project is de projectgroep opgeheven. Na 3 maanden hebben mensen dingen in meer in perspectief geplaatst. Enquête ging over pre-stadium, de verbouwing zelf, het meubilair (waar maak jij het meest gebruik van? Hoe veel sterren geef jij het huisvestigingsplan? Expertisecentrum: 3\* (maar geen voormeting)
- Te veel verschillende functies en activiteiten op te klein oppervlak; benauwd
- Mensen denken ergens klaar voor te zijn terwijl ze dat niet zijn. Pas tijdens uitvoering realisatie; klaagmodus
- Oplossing; proeftuin; kijk bij huisvestigingspilots wat we gerealiseerd hebben; kom hier gewoon aanwandelen. Of medewerkers dat echt doen is een ander verhaal. Het is de

bedoeling dat je overal zou kunnen werken. Vaak dezelfde mensen die daar gebruik van maken en die gebruik maken van huisvestingspilot omgevingen

- Commitment niks met leeftijd te maken? Ook niet teruggezien in de resultaten. Veldhoen; het is niet te herleiden dat het leeftijd gebonden is. Het heeft te maken met het type werk dat je doet en de bereidheid tot. Sommige mensen willen gewoon helemaal niks. Wat zit daarachter? Ruzie met baas of collega onderling? Vervolgens zich overal tegen verzetten. Aan dat soort mensen kun je eigenlijk niet te veel aandacht besteden. Als die personen heel dominant zijn in een groep;
  - Mensen die zeggen niet goed te functioneren zonder hun vaste collega. “Oh jee, straks komt een andere collega en dan wordt het duidelijk dat ik eigenlijk niet goed functioneer” dan gaat het dus eigenlijk om iets heel anders maar dit soort mensen kunnen je wel heel erg tegenwerken
  - Bijv. verzoek elektrisch bureau. Eerst mensen laten proeven, ga eens naar het restaurant om het daaruit te proberen.
  - Mensen denken dat ABW hetzelfde is als flexwerken maar dat is het niet
  - Ook jonge mensen die net afgestudeerd zijn die een vaste werkplek willen, sommige vinden dat gewoon fijn
  - Gedrag en communicatie het allerbelangrijkste
  - Mensen echt meenemen naar andere afdelingen (pilots); om te laten zien hoe het eruit kan zien; als een soort showroom; als een soort beleving van dit staat je te wachten
  - Mensen moeten het switchen van werkplek niet als verplichting zien maar op de manier van; ik ga nu een andere activiteit doen en een andere omgeving sluit daar beter bij aan
  - Verschuiving van “het moet” naar “het is fijner voor mij”
  - Als de hele verdieping ABW zou zijn en niks is aan niemand toegekend, dat zouden mensen wel sneller bij andere afdelingen gaan werken voor de faciliteiten, en niet alleen omdat ze daar móeten zijn voor iets
  - Belang van mobiliteit; laptops en mobiele telefoons
  - Project branding: zorgen dat mensen enthousiast worden over jouw project, bijv. iedereen een travel mug geven. Zo veel mogelijk mensen positief maken.
- Huisvestingsspellen
- Tip: centre for people and buildings
  - Bricks bites and behaviour. Als je niet gedigitaliseerd bent; mensen blijven zeuren om kastruimte. Als je laptop uitgeeft; mensen vragen om lockers