

## **Interview 12**

**Female – started working within \*former department Y\* before the merge**

**Has been working within the organisation for 15 years**

**Interview duration: 54 minutes**

**Respondent:** Je moet me wel even uitleggen wat dat is... activity based working

**Interviewer:** \*explanation of ABW\*

**Respondent:** Oke, dan begrijp ik wat daar mee bedoeld wordt, haha.

**Interviewer:** Had je nog andere vragen voordat we starten?

**Respondent:** Nee

**Interviewer:** Oke, mooi, dan zou ik graag willen beginnen met of je iets wil vertellen over jezelf hier binnen deze organisatie; wanneer je bent komen werken, bij welke afdeling, wat je werkzaamheden zoal zijn...

**Respondent:** Ja, ik ben hier 15 jaar geleden komen werken, ik werk bij het cluster \*policy area\* zal ik het maar even noemen. Vroeger was dat een afdeling, \*policy area\* en we hebben wat verschillende soorten samenstellingen gehad organisatorisch. Maar mijn werk is eigenlijk niet zo heel veel veranderd in de loop van de tijd. Ik ben een \*occupation\*, dus dat wil zeggen dat ik beleid maak voor \*policy area\* dus wat verder vooruit kijken in de toekomst van welke kant moet het op met de \*\*\*, waar zitten kansensectoren, werkgelegenheid, groei, waar gaat het goed en minder. En vanuit dat beleid eigenlijk allerlei programma's en projecten ontwikkelen. Dus dan kun je denken aan \*\*\*

En andere collega's van mij die doen weer andere programma's en projecten, dus bijvoorbeeld \*\*\*

Dus iedereen heeft eigenlijk zijn eigen takegebied maar dat overall beleid daar ben ik lang de enige geweest die dat gedaan heeft en daar zijn nu wel een paar mensen bijgekomen sinds begin dit jaar. Dus dat is wel prettig. Dus dat is ongeveer mijn werk wat ik hier doe en hiervoor heb ik bij \*\*\* gewerkt, dus wel meer allemaal buitenland dingen en dat doe ik hier eigenlijk minder maar het zit wel in dezelfde lijn qua werkzaamheden. En altijd binnen de overheid gewerkt.

**Interviewer:** Oke, interessant. Dan wil ik nu graag als eerste ingaan hier op de verandering in de fysieke werkomgeving, dus de verbouwing en herinrichting en daarmee ook de samenvoeging van \*former department Y\* en \*former department X\* en daarna gaan we het

eventjes hebben over het opgavemanagement en hoe dat voor jou gaat.. Je zei net je werkt hier al 15 jaar dus dan heb je denk al veel verandering meegemaakt lijkt me...

**Respondent:** Ja, ik dacht ook; ik hou het nooit zo lang vol, maar het is heel wisselend hier met wat je allemaal doet dus dat is toch wel heel erg leuk. Mensen gaan hier niet zo snel weg, ja.

**Interviewer:** Oh dat is wel een goed teken

**Respondent:** Ja inderdaad

**Interviewer:** Zoals ik het had begrepen waren de plannen voor de verbouwing en het interieur hier een beetje gestart in 2015 en toen is hier ook een activiteitenanalyse afgenomen om te kijken waar jullie eigenlijk het meeste mee bezig zijn en wat voor werkplekken daar het beste bij passen. Heb jij daar in die tijd iets van meegekregen?

**Respondent:** Ja, volgens mij zijn wel bevraagd op sommige dingen of is gekeken of kwamen ze tellen hoe veel bureaus leegstonden, daar zijn wel op enige manier bij betrokken geweest maar ook weer niet zo veel dat ik me dat nou allemaal weer helder voor de geest kan halen maar er is wel van een enquête denk ik geweest, denk ik. Weet niet helemaal precies meer hoe dat gegaan is of ze echt... nou ik geloof niet dat ik... nou ik heb denk ik wel een keer iets ingevuld van hoe veel procent ben ik hier, hoe veel procent doe ik vergaderingen... meer dat soort verdeling zeg maar. Ik denk het wel.

**Interviewer:** Hoe heb jij het ervaren of er voldoende input is gevraagd aan jullie als werknemers, voor ideeën van hoe jullie het voor je zouden zien bijvoorbeeld?

**Respondent:** Ja, we hebben van die moodboards hier op de gang gehad en dan mocht je zelf dingen ophangen zeg maar, dat heb ik ook gedaan, kleuren of dingen. Ik wilde heel graag planten, dus ik had er allemaal plantenbakken opgeplakt, haha. Andere mensen weer andere dingen dus ja, of ze dat verder gebruikt hebben dat weet ik natuurlijk niet. Maar daar kon je wel in ieders geval een idee kwijt. Verder was er een groepje samengesteld, daar kon je je voor opgeven met mensen die dat iets directer hebben begeleid maar daar heb ik zelf niet aan meegedaan. Ik dacht ja, ik had het zo druk in die tijd, ik dacht ik geloof het even wel. Het wordt altijd beter dacht ik dan het was, hahaha.

**Interviewer:** Hoe vond je het hiervan?

**Respondent:** Ja, een puinhoop! Het was eigenlijk ja, ze hebben toen allerlei afdelingen samengezeten zeg maar, en ook dan hier en wandjes doorgebroken maar verder is er nooit iets gedaan zeg maar om je werk dan te faciliteren. Dus er waren hier geen vergaderplekken of overlegplekken, dus iedereen had gewoon een bureau. En er kwamen steeds meer mensen bij,

of taken bij... maar er kwam nooit een bureau bij of zo. Dus op een gegeven moment paste het ook gewoon niet meer, dus niet iedereen had meer een bureau. Dus de mensen die er langer zaten die hadden nog een eigen bureau, de mensen die er korter bij waren gekomen hadden geen eigen bureau, dat is eigenlijk ook maar raar. Dus die moesten elke keer maar ergens gaan zeuren waar ze konden gaan zitten. En als wij iets wilde overleggen dan moesten we altijd naar beneden of een vergaderzaal boeken die centraal geregeld worden, maar ja die zitten altijd vol. En de kantine was toen ook nog niet echt zo opgeknapt zoals nu dus ja, er was gewoon écht behoeften aan overlegruimten. Er waren ook geen regels van om het nou eens op te ruimen. Dus iedereen had zijn bureau helemaal volgestapeld en overal papieren en uitstallingsmateriaal en bendes... Ja, best wel een zooi was het. Als je die kamer binnen kwam dan deed het pijn aan je ogen van de rotzooi en ja vooral het gebrek aan vergaderruimten, dat was wel heel vervelend. Want dan wil je eigenlijk éven iets met iemand overleggen en dan moet je gelijk een afspraak maken en dan naar beneden gaan en dan kost het eigenlijk heel veel tijd terwijl je misschien maar 5 minuutjes nodig. Maar er waren nergens plekken waar je even kon staan, alles was ingedeeld in een smalle gang en kamers waar mensen zaten dus...

**Interviewer:** Werd er dan vaker bij de werkplekken zelf overlegd dan nu?

**Respondent:** Ja, ook, dan gaan mensen aan hun bureau staan praten met elkaar en ja dat is natuurlijk dan nog meer extra herrie. Dus het was altijd wel heel druk, vond ik. Het kwam druk over. Druk door de papieren en door de hoeveelheid bureaus die steeds werden bijgezet, ik zat bijna met m'n rug tegen iemand anders aan. Dus je moest altijd kijken dat je niet te hard achteruit ging want dan botste je tegen elkaar aan, het was allemaal héél krap ingedeeld. Dus ja, dat was wel nodig om daar iets aan te doen.

**Interviewer:** Wat waren jouw ideeën of verwachtingen toen de eerste plannen rondgingen?

**Respondent:** Nou ze hebben niet echt heel vaak iets gedeeld, een keer een soort een schets volgens mij, toen dacht ik; nou, ziet er best goed uit dus ik had er wel vertrouwen in. En later hebben we nog een keer een mail gehad met echt de planning, zo van dan en dan gaan we verbouwen en dan moet je verkassen, 1-2-3 weken, of weet ik niet precies. Dat ging in gedeeltes zegmaar, daar stond dan wel nog een indeling van kamers bij, zo van ja, hier komen flexplekken, daar stilteplekken, eigenlijk zoals het nu is, dat plan zat daarbij, dus dan kon je alvast wel een beetje kijken. En dat was het volgens mij. Het is niet dat we nou doodgegooid zijn met informatie maar dat hoefde voor mij ook niet. Ik had het idee dat de mensen die dat deden dat die wel oke bezig waren.

**Interviewer:** Oke, dat was inderdaad ook eigenlijk mijn volgende vraag, of je over hoe het communiceert is, of je dat voldoende vond? Of je voldoende informatie kreeg... of je behoefte had aan meer of minder...

**Respondent:** Voor mij was het wel voldoende maar als je heel nieuwsgierig bent en je wil weten hoe het allemaal wordt dan is dan had het misschien iets meer gekund.

**Interviewer:** Denk dat daar wel voldoende ruimte voor was, dat stel je wil meer weten dat dat...?

**Respondent:** Denk dat je dan gewoon iemand kon afspreken die in het groepje zat van de herhuisvesting, dus... ik had zelf daar niet zo veel behoefte aan. En de verbouwing zelf ging ook héél soepel dus dat was echt heel duidelijk van, dan moet je opruimen en iemand had een plek geregeld in het gebouw hierachter waar niemand zat op dat moment. Daar werden gewoon lege bureaus opgestapeld en nou, die hebben we zelf zeg maar weer in een soort formatie gezet met stoelen erbij en daar hebben gewoon die tijd... dat was een beetje onze uitvalbasis en dat was ook vrij snel klaar hier. Ik moet zeggen... als je dingen nodig had nog uit de kasten of zo, het was altijd mogelijk om hier nog in te lopen dus ik moet zeggen dat ik dat echt knap vond hoe snel en soepel dat was gegaan. Daar heb ik echt weinig overlast van ervaren. Een goede reden voor mensen om op te ruimen, haha. En als je terugkwam dan had je nog maar 1 plank. Alleen de laatste dozen zijn nu pas, de week voor de zomervakantie opgeruimd. Mensen wisten gewoon niet waar ze met hun troep naar toe moesten. Er zijn mensen die hebben wel opgeruimd en er waren ook mensen en die hebben niet opgeruimd... en die dozen die zijn maar blijven zijn. Tot er nu een keer gezegd wordt van; nu is het klaar, dan en dan moeten ze weg zijn en anders worden ze afgevoerd, gewoon weggegooid. Dat laatste staartje had beter gekund, vind ik.

**Interviewer:** Is de kastruimte voldoende voor jou?... Ik weet niet of je zelf met privacygevoelige documenten werkt en hoe je dat hier opslaat?

**Respondent:** Nou... het zijn gewoon standaard kasten die eigenlijk nooit op slot gaan en iedereen in principe 1 plank. Ik had daar wel te weinig aan want ik had \*\*\* en de accountant moet dat op papier bekijken, toen nog. Maar er waren nog planken over dus ik heb gewoon stiekem onderin ergens mijn dingetjes gezet. Volgens mij komen de meeste mensen daar prima mee uit. Er wordt steeds meer gedigitaliseerd en ook die accountants vinden het nu prima als ze een linkje krijgen dat ze toegang tot een digitale map waar je dan alles hebt opgeslagen dus ja, je hoeft daarvoor eigenlijk niet meer alles op papier te bewaren. En er nu in ieders geval het beleid dat je niks meer op je bureau mag laten liggen, dus de meeste mensen

die gooien dan dingen waar ze een beetje mee bezig zijn in de kast of in een tas... maar het is in ieders geval veel opgeruimder. Dat scheelt wel, haha.

**Interviewer:** Jullie hebben ook lockers, had ik begrepen...?

**Respondent:** Ja, die hadden we vroeger ook al wel een paar maar nu hebben we een kamertje met lockers. En ja, heel veel mensen hebben er volgens mij gewoon permanent eentje in beslag genomen, omdat je daar dan wat spullen in hebt zitten wat je eventueel wel achter slot en grendel wil doen. Of je computer die kan je daar dan achter laten omdat we allemaal mobiel werken. Of een handtas zeg maar, of je die niet bij je bureau wil laten staan. Dat is wel goed vind ik. Ik weet niet of er genoeg zijn voor iedereen maar ja... Ik heb er zelf geen probleem mee zeg maar. Ik heb gewoon 1 sleuteltje en... daar kan je dan nog echt iets achter slot en grendel doen. Ofwel privé eigendommen of je computer of belangrijke stukken waarvan je niet wil dat iemand daar aan komt.

**Interviewer:** Oke, en toen het hier klaar was... Was het voor jou toen duidelijk wat het doel was van de nieuwe werkomgeving en op wat voor manier verwacht werd op welke manier jullie zouden gaan werken?

**Respondent:** Ja volgens mij was dat wel vrij duidelijk en is er ook wel uitgelegd van; goh, dit zijn de grote kamers waar je kan flexen zeg maar. De bedoeling is dat als je langer dan een uur echt weg bent is dat je het leeg ruimt. Nou ja, in dit soort kamertjes kun je overleggen. We hebben ook sommige kamertjes die je niet kan boeken, dat is gewoon even inlopen zeg maar. En die ruimte in het midden die zijn eigenlijk meer allemaal voor overleg en de buitenring is eigenlijk meer om te werken, te vergaderen. Die achterste twee kamers waren bedoeld als stilte kamers... maar die zijn eigenlijk nu ook gewoon als flexplekken in gebruik naar mijn idee. Want je merkt toch dat mensen in een soort vlekkenplan bij elkaar gaan zitten, die met elkaar te maken hebben. Meestal zitten mensen van \*policy area's\* meer aan deze kant, en \*policy area's\* zitten meer aan die kant. Dat komt misschien omdat dat vroeger ook zo was, in die kamers. Maar het is wel handig om een beetje bij elkaar te zitten om gewoon dingen van elkaar te horen en even aan elkaar te kunnen vragen en te kunnen overleggen. Dus dat merk je wel, dat dat automatisch eigenlijk zo gaat.

**Interviewer:** Vind je dat er meer geflext zou moeten worden of vind je dat het wel goed is zo?

**Respondent:** Volgens mij functioneert het zo wel. Ja, ik merk wel nu... vanochtend kwam een collega om 9.15 binnen en eigenlijk is het nog vakantie tijd maar dan is er echt geen bureau

meer. Dus dan moet je daar in het midden gaan zitten. En het feit van dat je een uur weggaat, moet je je bureau leegruimen, dat gebeurt eigenlijk heel weinig. Dus pas als mensen echt voor langere tijd weggaan, dan ruimen ze het op. Maar als je 1 afspraak hebt, zoals jij en ik nu, ja dan laat je alles liggen. En je hebt vaak een afspraak en dan ben je weer even daar en dan heb je weer een afspraak en ben je weer even daar... dus heel veel mensen bezetten toch vaak permanent hun bureau de hele dag. En ik weet niet of daar op gerekend is. Want als je dus te laat bent dan moet je aan die tafels in het midden gaan zitten en sommige mensen zie je daar ook echt hele dagen zitten. Ja, ik kan daar niet zitten, ik heb iets aan \*medical\*, dus ik heb ook een apart een krukje. Wel een krukje met wielotjes dus ik kan aan alle bureau gaan zitten maar dan wel dat ik het bureau qua hoogte kan verstellen. En als ik echt op zo'n stoeltje de hele dag aan zo'n bureau moet zitten, ja dan gaan mijn fysiobezoeken wel toenemen. Dus daar vind ik het niet geschikt voor en daar wordt het wel vaak voor gebruikt. Ik vind het prima om even tussen afspraken door, dat je daar even een uurtje zit. Maar niet een hele dag. En op een gegeven moment hebben we wel, omdat er dan toch eigenlijk vrij weinig flexbureaus zijn naar de vraag die er is... We hebben ook 8 mensen erbij gekregen dus dat is ook wel meer personeel. We hebben nu die kamer aan de overkant van dat halletje, waar de liften zijn, aan de andere kant die gang op, die kamer stond leeg, dus die is soort van geannexeerd zeg maar, dus daar staan eigenlijk ook allemaal flexbureaus. En ons ondernemersteam, dat zijn ook een man of 10, die zaten eigenlijk gewoon altijd maar in het midden hier aan die tafels. Die zijn nu eigenlijk, die zitten nu daar op die andere kamer.

**Interviewer:** Heb je een idee dat mensen dan toch behoefte hebben aan een bureau?

**Respondent:** Er is toch wel vrij veel behoefte aan een echt bureau, vind ik wel. Dat je toch dan vaak zit te typen of ja wat langer achter elkaar iets moet doen... Ja, dus ik denk dat er meer behoefte is dan het aantal bureaus dat wij in eerste instantie hadden. Nu met die kamer erbij hebben we daar wel plek genoeg. Dus als je bij ons geen plek kan vinden dan kun je daar ook gaan zitten, maar dat is pas een paar maanden dat we dat hebben.

**Interviewer:** Denk je dat deze werkomgeving meer sociale interactie faciliteert, dat er meer kennis uitgewisseld wordt of denk je dat het niet zo veel verschil maakt met hoe het eerst was?

**Respondent:** Nou... Volgens mij maakt dat niet zo heel veel uit. Het is meer met welke mensen je zit. Als je allemaal door elkaar gaat zitten... Wij hadden op een gegeven moment... was het idee... voor deze reorganisatie... je had dan \*policy area's\*, dat waren dan allemaal

aparte afdelingen, dat moest dan 1 afdeling worden. Nou, om de interactie te bevorderen werden wij allemaal door elkaar gezet. Dus een deel van \*policy area\* zat aan die kant van de gang en dan hadden we die kamer hiernaast, die grote, dan zaten 4 mensen van \*policy area\* in die hoek, en 6 mensen van \*policy area\* in die hoek, en \*policy area\* zat er tussenin. Ja, dat is echt flauwekul. Dat werkt helemaal niet want alles wat \*policy area\* en \*policy area\* met elkaar hebben, dat hadden we daarvoor ook al. Nou als je elkaar nodig hebt voor het werk dan vind je elkaar toch. En ja, je kan het wel leuk met elkaar hebben over de kinderen of vakantie... Maar het heeft niet nieuwe projecten of nieuwe dingen opgeleverd, nee. Daar heb ik echt geen enkel effect van gezien. Dus dat soort mengelingen, dat werkt niet, nee. Je hebt toch het meeste aan mensen die in je eerste kring zitten die werk doen waar jij mee te maken hebt. En ja, het husselen van wat verder van elkaar af staat, is eigenlijk alleen maar lastig omdat de mensen die dan in je eerste kring zitten, die zitten dus verder weg. Want je kan maar 1 soort mensen om je heen hebben. Ik ben daar geen voorstander van. Ik vind het prima dat mensen zelf mogen kiezen waar ze gaan zitten, maar je het ook niet erg vinden als ze bij elkaar kruipen omdat dat nou eenmaal handig is voor hun werk. Dus je moet ze niet doelbewust uit elkaar drijven, daar geloof ik niet.

**Interviewer:** Kun je mensen over het algemeen wel goed vinden als je nodig hebt?

**Respondent:** Soms moet je wel bellen van; ben je er? Waar zit je? Ja, vind ik niet zo'n punt. Wat ik gewoon makkelijk vind is dat je heel veel plekken hebt waar je even snel met iemand kan overleggen en dat is wel echt bevordert. Dus dat je zegt, zullen we even dit of dat aftikken, of praat me even bij over dit of dat, we pakken even een bakje koffie en we gaan in een van die banken of stoelen zitten... Dus in die zin bevordert het wel... Als je overal een afspraak voor moet maken om met elkaar bij te praten, behalve wat je opvangt van je buurman of iemand die aan je tafel komt staan, dan heb je minder interactie dan wanneer je makkelijk even met elkaar ergens kunt zitten. Dus in die zin vind ik het wel verbetert. En ook omdat je geen vast bureau hebt, ook al zit je in dezelfde kamer, je zit dan toch vaak tegenover iemand anders, ja je hoort toch weer waar die mee bezig is. Dus al met al pik je nu wel meer op dan vroeger, dat denk ik wel. Maar niet dat je zegt, van nou er zijn allemaal nieuwe, onverwachte verbinden tussen \*policy area\* en \*policy area\*, dat eigenlijk niet.

**Interviewer:** Dan wil ik het nu graag even kort hebben over thuiswerken, maak je daar zelf gebruik van?

**Respondent:** Ja

**Interviewer:** En hoe bevalt dat?

**Respondent:** Ja, prima. Want als het hier druk is en ik moet echt schrijven dan ga ik liever naar huis. Ik heb ook vaak vergaderingen buiten de deur. En als je de stad in rijdt dan kost dat gewoon een half uur met parkeren en zo, eer je dan hier bent. Dus ja dan ga ik heel vaak gewoon het laatste stuk thuiswerken. Of ik ga eerst thuiswerken en ga daarna naar mijn afspraak toe. Ja, dat vind ik heel fijn, dat dat kan, dat vind ik echt prettig, dat je zelf kan kiezen waar je werkt.

**Interviewer:** Vind je dat er genoeg plekken zijn voor de hoeveelheid mensen die er werken?

**Respondent:** Uhm, nouja, wat ik net eigenlijk al zei, ik denk dat de bureaus, dat dat best wel krap aan is. Zeker nu wij zo veel mensen erbij hebben gekregen is het wel vrij vol.

**Interviewer:** Oke... Toen het hier net klaar was, merkte je dat mensen zich goed aanpaste aan de nieuwe werkomgeving? Heb je ervaren dat mensen weerstand gaven?

**Respondent:** Nee, nee... Dat was echt zo van, prima... Had toen iedereen al een laptop? Ja er waren nog wel mensen die bepaalde computers nodig hadden voor hun programma's, dat was wel weer even lastig want die moesten dan wel een computer krijgen want de rest heeft gewoon een laptopje. Ze hebben op een gegeven moment van die schermen neergezet nog en ze hebben nu ook nog vaste computer vast gezet. Dus als iemand een keer zijn laptops is vergeten, of telefoon; dat heb je nodig om in te kunnen loggen. Dus als je je telefoon ergens hebt laten liggen, dan is dat héél dom, hahaha. Dan kun je dus niet inloggen op je computer maar dan kun je wel inloggen op het netwerk hier. Dus zo langzamerhand, als er behoefte was aan bepaalde faciliteiten dan is het wel gekomen.

**Interviewer:** Oke, en hoe bevalt voor jou het werken met laptops?

**Respondent:** Ik vind het prima, ja. Eerst had ik dan een vaste computer en als ik thuis werkte deed ik het op mijn eigen laptop maar dan je weer een andere indeling en een ander scherm, ja ik kan er wel goed mee overweg, ik vind het wel prettig.

**Interviewer:** Oke fijn... Als je nou deze verandering als geheel bekijkt... dus echt de verandering van de fysieke werkomgeving... zijn er dan dingen in het proces geweest waarvan je dacht; nou, dat vond ik echt opvallend goed gaan? Of wellicht dingen die je een volgende keer graag anders zou willen zien?



**Respondent:** Ik vond het al met al heel goed verlopen. Ja, dus misschien dat we niet heel veel informatie hebben gehad vooraf maar voor mij was het voldoende. De verbouwing ging ook heel soepel. Niemand zit ook echte te morren. Iedereen vond het wel mooi geworden dus dat scheelt natuurlijk ook. En het was ook niet dat je er een hele lijst met regels bij kreeg dus het was echt zo van; jongens, we gaan hier gewoon werken en we zien het wel en als er echt dingen storen dan bespreken we dat met elkaar en dan kijken we wel of we er iets over moeten afspreken. Maar we gaan niet hier een lijst met regels ophangen wat wel en niet de bedoeling is. Die ruimte is ongeveer de bedoeling, van daar mag je wel praten, dat zijn stiltekamers en dan heb je een paar hokken waar je alleen in kan zitten, die glazen, en wat tafels waar je wel kan overleggen. Dus dan moet je ook niet gaan zeuren als mensen daar gaan praten als jij daar zit te werken he. Dus dat soort dingen dat weet je dan, van waar moet je gaan zitten voor welke doeleinden. Dus ik vind dat eigenlijk prima verlopen, ja.

**Interviewer:** Kan je je hier goed concentreren? Hoe bevallen de concentratie of stilteplekken?

**Respondent:** Alleen in die hokken, die twee hokken, daar heb je dat het stil is maar voor de rest niet eigenlijk. Nou kan ik me er goed voor afsluiten dus ik kan best wel geconcentreerd werken met geroezemoes om me heen maar er zijn mensen die daar wel meer last van hebben. Maar wat ik al zei, als ik me écht moet concentreren dan doe ik het wel vaak thuis. En wat ik wel in algemene zin vind, net zoals die kamer op het einde, die wordt héél weinig gebruikt. Daar staat een tafel met wiebelkrukken, nou de wiebelkrukken zijn niet gewild zeg maar, haha. En daar staat een bank, en die bank wordt ook heel weinig gebruikt. Dus daarvan had ik op een gegeven moment zoiets van; ja verdorie, we hebben hier heel weinig bureaus en die kamer daar tegenover daar zit bijna nooit iemand. Dus die verhouding klopt voor mij dan niet helemaal goed. Maar niet dat we daar echt heel veel last van hebben. Dat is misschien niet helemaal handig ingedeeld. En die kamer hier in het midden, daar zitten ook allemaal van die wiebelkrukken, dus we hebben hier te veel wiebelkrukken, haha. Aan deze kant van de kant hebben we echt te veel wiebelkrukken.

**Interviewer:** Haha, en die zijn dus niet populair?

**Respondent:** Nee, hier in die kamer hiernaast staan van die hoge tafels met een soort barkruk stoelen... dat is ook het idee van dat je daar dan even aan kan overleggen of even een uurtje kan gaan werken. Ja mensen sjouwen die krukken dan heel vaak naar de overkant, om toch nog ja, als je zegt; ik ga even in dat hok een uurtje overleggen, ja dan kun je gewoon echt niet

een uur op zo'n wiebelkruk zitten. Dus wordt er toch vaak gesjouwd met meubilair dus ja, ik dacht al wel eens van; volgens mij kunnen we ze beter vervangen. Mochten we ergens anders binnen de organisatie nog gaan verbouwen en ze willen daar nog wiebelkrukken plaatsen dan kunnen ze beter die van ons nemen en hier een paar andere neerzetten. Maar verder tevreden, ja ik ben wel tevreden over hoe het gegaan is.

**Interviewer:** Goed. Dan wil ik nu de overstap maken naar de verandering in de organisatie structuur hier. Ik heb begrepen dat jullie nu volgens het opgavemanagement werken en ook in ketens. Zou je daar iets over kunnen vertellen over hoe dat voor jou bevalt?

**Respondent:** Nou, als ik heel eerlijk ben, merk ik eigenlijk weinig verschil met toen we vroeger nog een afdeling hadden. Dus toen ik hier begon hadden we een afdeling \*policy area\*, heette dat toen, met gewoon een teamleider erop. Die deed dan aansturing op inhoud maar ook je personele zaken. 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.

**Interviewer:** En waar lag dat volgens jou aan?

**Respondent:** 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. Ze hadden toen tegelijkertijd heel erg bezuinigd, dus bij ons was een kwart van het personeel weg. Maar de taken werden niet aangepast, die werden eigenlijk nog maar meer. Je had minder geld en minder mensen. Maar je had niemand, een leidinggevende die voor je op kwam en die zei van; oke, dat gaan we wel doen en dat niet. Dus je kreeg de situatie dat de \*\*\* een soort van jouw wethouder een soort van jouw baas was. Die ging dan rechtstreeks allemaal tegen mij zeggen wat ik wel niet moest doen. Ja, dat werkte gewoon hélemaal niet. Er was geen afstemming niet meer over projecten, dus ik wist ook helemaal niet waar mijn collega's mee bezig waren en er werd dan gezegd; Ja, als je daar behoefte aan hebt, moet je dat zelf organiseren. Maar, ja dat werkte gewoon niet. En ook het missen van een doel zeg maar en iemand die op hoger niveau besluiten neemt en die zegt van; oke, allemaal leuke ideeën, maar we gaan daarvoor, daarvoor en daarvoor. Of je zegt van; nou, deze twee dingen die

conflicteren met elkaar en daar hakken we een knoop over door, dat was er allemaal niet. 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, toen hebben we ook een ander \*\*\* gekregen met wat meer ambitie en mocht er weer wat geld uitgegeven worden. En toen hebben ze eigenlijk gezegd van nou, we huren een paar interimers in en die moeten dan gaan reorganiseren en die zijn met het idee gekomen van het opgeave gericht werken. Wat voor mij eigenlijk resulteerde in een situatie die nu bijna hetzelfde is als 10 jaar geleden. Want we hebben nu een opgeave \*policy area\*, waarvan ik denk; nou ja, opgeave, het is nooit klaar eigenlijk he. Het is niet echt dat je zegt; er is één ding dat je wil veranderen en dan neem je een bepaalde periode de tijd voor. Ja, dat is toch eigenlijk een doorlopend iets maar goed, het heet dan opgeave en wat ik dan nu wel heb is... fijn dat we überhaupt weer teamleider hebben bij \*policy area\* en die is dan op de inhoud en dan heb je \*new department head\*, die is eigenlijk voor personele aangelegenheden, voor het héle \*new department\*. Nou weet ik niet hoe lang het \*new department\* bestaat?

**Interviewer:** Iets meer dan een jaar, juni 2018 was het klaar

**Respondent:** Ik heb op personeel technisch gebied, één keer 5 minuten met \*new department head\* iets besproken op mijn eigen initiatief, ik wilde een paar meer uren gaan werken. Maar voor de rest heb ik geen contact met hem. Ja, ik zie hem bij de koffie zitten maar ik heb geen gesprekken met hem over hoe ik functioneer of... ik weet eigenlijk niet wat hij voor mij doet of waarvoor ik bij hem terecht zou moeten. Dus die scheiding van inhoud en personeel die vind ik héél vreemd. Ik heb geen idee eigenlijk wat ik ermee moet. Want als ik ergens mee zit voor mijn werk dan ga ik toch eigenlijk altijd naar onze eigen teamleider toe en misschien dat zij aan de achterkant iets met \*new department head\* regelt maar dat vind ik zelf vreemd.

**Interviewer:** Zou je zelf meer behoefte hebben aan meer gesprekken... over jouw functioneren bijvoorbeeld?

**Respondent:** Nou, ik ben niet van de cyclus van; oh en nou moeten we een gesprek hebben. Ik ben meer van gewoon doorlopend goed contact hebben en als ik ergens mee zit dan kan ik het gewoon vragen. We zitten hier allemaal iedere dag. En andersom ook. Misschien is het opzich goed om af en toe iets vast te leggen in een dossier want ik ben zelf ook leidinggevende geweest in mijn vorige baan, nou toen moest iemand die niet functioneerde

ontslagen worden, nou daar had nooit een vorige leidinggevende iets van opgeschreven en dan krijg je iemand gewoon niet weg. Dus in die zin snap ik wel dat je, of het nou goed gaat of niet goed gaat, dat je af en toe iets vastlegt. Maar ik ben meer van het doorlopend gewoon, samen kijken hoe het gaat, dan van allerlei gesprekken maar zelfs als ik gesprekken zou hebben, \*new department head\* weet helemaal niet wat ik doe. Die kent mij niet, dus het zou heel raar zijn als ik met hem eigenlijk een beoordelingsgesprek moet hebben of een planningsgesprek of hoe je het dan zou willen noemen. Dus dat vind ik eigenlijk wel heel vreemd.

**Interviewer:** Denk je dat het dan beter is als dezelfde persoon daarover gaat?

**Respondent:** Ja, dat zou ik veel praktischer vinden. Ik snap dat het voor teamleider... is het natuurlijk wel handig dat ie al die personeels shit niet heeft. Dus dat perspectief kan ik me wel voorstellen maar vanuit mij als werknemer zie ik hier tot nu toe geen voordeel in voor mijzelf. Ja, ik vind het een hele vreemde splitsing.

**Interviewer:** En heb je met deze manier van werken voor jouw gevoel voldoende sturing?

**Respondent:** Ja, want die sturing is heel duidelijk gekomen met het opgabe 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. Dat iemand de budgetten in de gaten houdt, wat eigenlijk gewoon heel normaal is, denk ik haha. Maar dat is nu gewoon allemaal weer prima in orde dus dat vind ik heel prettig. 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 opgabe-gericht werken is de sturing wel echt terug, op taakniveau.

**Interviewer:** En hoe lang duurt zo'n opgabe ongeveer of hoe lang werk jij er zelf aan?

**Respondent:** Dat weet ik eigenlijk niet, daar hebben ze volgens mij niks over gezegd.

**Interviewer:** Dus het is niet te vergelijken met projectmatig werken?

**Respondent:** Nee. Nee. Nee... Voor mij is er qua sturing en dat soort dingen geen verschil met toen wij vroeger een afdeling waren. En het idee is dat mensen eigenlijk in het \*new department\* in een soort... even heel oneerbiedig gezegd, uitzendbureau zitten. Personeel technisch... En dat je aan verschillende opdrachten zou kunnen werken. Nou, dat geldt inderdaad voor een aantal mensen; die werken dan een klus bij \*policy area\* en die doen ook nog dingen voor \*policy area\* bijvoorbeeld. Maar de meeste mensen werken gewoon 100% aan één ding. Net als voor mij... maakt het eigenlijk geen verschil uit. Ik heb gewoon maar 1

opgave waar ik in werk dus ik zie weinig verschil met vroeger een afdeling maar het systeem is wel zo bedacht dat je naarmate iemand meer of minder gaat werken binnen een opgave of binnen een keten, dat je met je personeel kan schuiven. Maar hoe dat met de budgetten zit, dat is ook nog wel... Kijk, de mensen zitten in het \*new department\* maar de dekking van de mensen, qua salariskosten, die zit bij de opgaves of bij de ketens. En dat maakt het soms een hele rare constructie want bijvoorbeeld, ik wilde graag 2 of 3 uur meer gaan werken. We hebben 8 mensen aangenomen maar ik mag niet 2 of 3 uur meer gaan werken omdat ik dan in het \*new department\* zit en daar lopen allerlei mensen rond die niet gedekt zijn. Dus als jij klaar bent met een klus of een opgave dan val jij eigenlijk terug, je zit nog steeds in het \*new department\* alleen er is geen opgave of keten meer die voor jou salaris betaalt. Dus die kosten komen dan allemaal ergens... weet ik niet. En daar komen dus tekorten op. Ja, dat vind ik wel een hele rare constructie. Dus ik zou dan zoiets hebben van; hevel dan alle salariskosten op naar het \*new department\* want dán kan je mensen ook flexibel inzetten maar nu is het er toch een zo afrekensystematiek van; als je daar aan werkt dan betalen die ook jouw uren maar dat betekent dus dat mensen die even onvoldoende hebben, dus een soort frictie tussen vraag en aanbod, daar zit wel spanning op. Dus dat hebben ze nog niet opgelost volgens mij.

**Interviewer:** Is dat dan de verantwoordelijkheid van de werknemer dat als je ergens mee klaar bent of bijna mee klaar bent, dat je dan iets nieuws zoekt, of wordt dat dan...?

**Respondent:** Dat weet ik eigenlijk niet, nee. Ik denk wel dat iemand dan mee kijkt van... want wij hebben bijvoorbeeld het systeem van de \*\*\* hier, dat is op \*\*\* daar staan dan allemaal klussen op, of ja banen zeg maar. Daar kun je dan 2 jaar maximaal op... Dus in het begin hebben heel veel mensen gedacht; Oh, leuk! Kan ik even wat anders doen. Nou, daar hebben heel veel mensen zich ook mee in de vingers gesneden want na 2 jaar was die klus afgelopen en toen hadden ze dus niks meer. Dus klopt niet dat systeem, dat vind ik heel raar. Ik weet er ook niet het fijne van moet ik eerlijk zeggen maar af en toe zie ik daar dingen dat ik denk, dat is niet goed geregeld, denk ik. Of dat zou misschien beter geregeld kunnen worden.

**Interviewer:** Denk je dat het idee erachter, dat mensen flexibeler inzetbaar zijn, dat dat wel goed is...

**Respondent:** Ik denk op zich wel, want flexibiliteit is altijd goed in een organisatie maar er zit ook een bepaalde rek maar in hoor. Je kan niet zomaar heel ander werk doen. Dus het idee ook toen het werd samengevoegd, toen is de \*\*\* nog een keer hier gekomen en zei iemand;

waarom hebben jullie er nou voor gekomen om \*former department x\* en \*former department y\*, om dat allemaal bij elkaar te zeggen? Nou, jullie doen allemaal hetzelfde werk. En daar was ie níet van af te brengen dat dat zo was, want "jullie zijn allemaal beleidsmedewerkers" maar is hélemaal niet waar. Ik bedoel voor \*\*\* werk, moet je een andere achtergrond hebben, opleiding en misschien ook een ander type persoon zijn dan wanneer jij met \*\*\* werkt of in de \*\*\* of... dat is totaál ander werk. Dus je ziet wel op snijvlakken, zie je wel wat wisselingen van mensen die tussen \*policy area\* en \*policy area\* zitten bijvoorbeeld, daar verschuift nog wel eens iets. Maar dat algemene uitwisseling tussen \*policy area\* en mensen van \*policy area\*... die is er nauwelijks.

**Interviewer:** Is het voor jou een logische stap geweest om deze twee voormalige afdelingen samen te voegen? Wat vond je daarvan?

**Respondent:** Totaal niet. Ik kan geen reden bedenken wat daar het voordeel van is. De enige reden die opgegeven is... want vroeger zat \*policy area\* altijd bij de meer fysieke afdelingen zoals projectmanagement \*\*\*, \*\*\*, meer aan die kant he. Daar hebben wij meer mee, maar toen zeiden ze; ja, dan wordt dat organisatorisch een soort kolom waarin je geen tegenspraak meer hebt. Dus zo'n directeur kan eigenlijk alles zelf beslissen. Dus dat snap ik wel, dat ze dan zeggen; van nou, dat moeten we een beetje verdelen want dan krijg je ook dat directeuren met elkaar meekijken en moeten overleggen voor bepaalde dingen. Dus in die zin snap ik wel dat je een keuze maakt om binnen het \*overall policy area\* om dat bij elkaar te zetten. Maar hier binnen \*new department\*... Ik kan echt niks bedenken wat daar het voordeel van is. Nee, eerlijk gezegd, nee. En er worden verwoede pogingen gedaan om ons tot een soort afdeling te smeden maar ja...

**Interviewer:** Krijg je dit ook wel eens terug te horen van andere collega's? Dat die daar hetzelfde instaan, of juist anders?

**Respondent:** Ja, de meeste denk ik wel, ja. En dan hebben we af en toe een afdelingsoverleg voor iedereen dan, nou ik ben daar 1x half naar toe gegaan toen dacht ik; mijn god, ik heb wel wat beters te doen. Ik ben heel vaak niet geweest, er komen maar heel weinig mensen, dat zegt eigenlijk wel genoeg. Toen ben ik afgelopen keer nog wel geweest want toen kwam er iets van \*policy area\* aan bod, dat ik dacht; daar moet ik toch maar naar toe gaan. Maar dat duurt dan 2 uur, eerst duurde het 3 uur en nu 2. En ik heb gewoon 1 uur en 55 minuten zitten luisteren naar afspraken van \*different policy area\* .... Ja dat is voor mij gewoon totaal niet relevant. Ik wil best een keer 10 minuten horen wat collega's van \*\*\* doen en welke nieuwe

afspraken er zijn. Prima om daar 10 minuten naar te luisteren maar niet 2 uur! Want het is stik en stik druk bij ons dus dan denk ik van; ja, dit werkt voor mij gewoon niet. Allemaal dat verplichte elkaar aanhoren... En dan moet er een afdelings \*\*\* komen of afdelingsworkshops of... Nou, ik zal er misschien kritisch over zijn maar ik heb nog niet één ding eigenlijk meegemaakt dat ik dacht van... Goh dat was nou waardevol om meegemaakt te hebben. Het enige wat we hebben is op donderdag even 10 minuutjes de terugkoppeling van wat in het \*\*\* gezegd is. Dus gewoon even met een bak koffie hier in het midden staan... is er even een koppeling en dan kunnen mensen die iets te melden hebben van; oh, dit hebben bereikt of we hebben dat nieuw beleid, dan kunnen ze dat even zeggen. Dat vind ik prima, want dan hoor ik het even, maar dat is kort, dat is gewoon 10 minuutjes en dan heb je van 7/8 mensen iets gehoord in totaal maar dat soort van afdeling kweken die er eigenlijk niet is... Daar geloof ik niet in, nee, nee.

**Interviewer:** Dan nog even terug naar de communicatie rondom deze veranderingen waar we het net over hebben gehad, dus tijdens het proces en de overstap naar het opgavemanagement. Hoe jullie daarin betrokken zijn... Hoe vind je dat dat is gegaan?

**Respondent:** Nou, we zijn daar wel in betrokken in die zin dat... er is toen een interimmer opgezet, die moest dat dan voorbereiden. Hele aardige man, kon je altijd bij binnen lopen om je verhaal te doen maar ik had wel het idee dat hij hier met een strikte opdracht te doen om het precies zo te realiseren. Dus het voelde meer alsof het voor de show was. Niks ten nadele van die man, volgens mij was die man echt oke en hij had echt een luisterend oor maar het kwam... hoe het eruit kwam, was precies zoals ze van tevoren hadden gezegd zoals het ging zijn, haha. Dus dan word ik een beetje argwanend. Dus ik weet niet of dat nou allemaal zin heeft gehad... Nee, ik denk niet dat wij daar als personeel in betrokken zijn geweest, echt.

**Interviewer:** Hoe denk jij daar in het algemeen over, betrokkenheid? Denk je dat het beter was geweest als jullie meer actief betrokken zouden zijn geweest bijvoorbeeld?

**Respondent:** Ja, als je er een succes van wil maken en je wil dat er draagvlak is dan is dat wel normaal de weg om te bewandelen. Ja, de uitkomst zoals het nu is, ja ik weet niet... Misschien zijn er mensen wel enthousiast over maar ik hoor in ieders geval in mijn directe omgeving hier, hoor ik weinig mensen die daar nou positief over zijn. Die constructie van dat we een afdeling zijn, een grote afdeling, een groot \*new department name\*, wat we daar nou eigenlijk aan hebben, behalve dat we af en toe naar dingen toe moeten die dan door het \*new department\* worden georganiseerd... wat je daar nou persoonlijk mee op schiet... Ik denk dat

heel veel mensen daar hetzelfde over denken. Maar dat weet je misschien dan allemaal al wel, hahaha.

\*irrelevant part left out\*

**Interviewer:** Haha, ja er zijn inderdaad wel een paar patronen maar ook echt verschillen tussen hoe mensen over dingen denken en aan andere dingen behoefte hebben...

**Respondent:** 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 verdienste 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.

**Interviewer:** Oke, duidelijk. Dan zijn we toegekomen aan de laatste vraag... Is of voor zowel hier de fysieke werkomgeving als de overstap naar het opgavemanagement, of die veranderingen nog een invloed hebben gehad op jouw werktevredenheid?

**Respondent:** Ja, absoluut, allebei. Waar je werkt is veel prettiger geworden, de omgeving zeg maar. En het opgavegericht werken is voor mij ook echt heel veel beter dan hoe het hiervoor is. Dus al met al... Ik zei al; ik stond op het punt om weg te gaan, ik dacht; ik ga nou echt om me heen kijken want anders heb ik straks echt een burn-out of ik maak mezelf hier ziek. En dat heb ik nu helemaal niet meer. Ik heb nu gewoon echt weer, écht plezier in mijn werk en ook leuk dat er nieuwe mensen bij zijn gekomen, geeft ook weer een nieuwe dynamiek... En een teamleider die gewoon, die sjoem er in brengt. Ja, dat maakt zo ontzettend veel uit buiten wat je inhoudelijk aan het doen bent. Want ik bedoel, dat blijft dan wel hetzelfde. Maar de sfeer is echt heel erg verbeterd.



**Interviewer:** Oke, goed om te horen. Ik denk dat ik zo wel heb ongeveer. Zijn er voor jou dingen binnengesloten die je graag wil delen of waarvan je denkt dat het nog belangrijk is voor mij om te weten?

**Respondent:** Nee, volgens mij zijn alle aspecten wel aan de orde gekomen.

\*small talk and ending of interview\*