

## **Interview 1**

**Female – project lead facility**

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

**Interview duration: 94 minutes**

**Interviewer:** Jij was of bent...? projectleider, zou je me iets kunnen vertellen over wat jouw rol was bij de verandering naar activity based working en welke taken je zoal had in dat proces binnen \*new department\*?

**Respondent:** In 2015 kwam voor de eerste keer het bericht vanuit de afdeling \*former department x\* en \*former department y\*, wat later het \*new department\* is geworden, van wij willen op een andere manier gaan werken. In dat beginstadium ben ik eigenlijk niet bij betrokken geweest want toen werkte ik nog niet bij facilitair dus dat heeft een collega die nu inmiddels weg is hier, heeft dat opgepakt. Die heeft toentertijd een activiteitenanalyse gemaakt en \*\*\*, onze vaste leverancier voor meubilair, een ontwerp laten maken en een workshop over van wat betekent dat nu precies, dat activity based werken. En ook wat vergt dat van jullie als afdeling zijnde. Want die afdeling bestaat uit bijna 100 man. Toen is het onhold komen te zijn want het bleek dat er best wel wat kosten aan vast zaten en in eerste instantie was het ook de bedoeling dat dat gewoon helemaal... die kantoorcellen ook helemaal doorbroken werden en dat het een grote open ruimte werd met een paar overlegruimtes. Dat was toen eigenlijk stopgezet en daarna kwam ik om de hoek kijken want op een gegeven moment kregen wij een budget toegewezen om een aantal huisvestingspilots te draaien en toen ben ik gevraagd om daar projectleider van te worden. Wat hield dat dan in? Kijk, die activiteitenanalyse en die eerste schets was er al vanuit \*\*\*, vanuit het ontwerp bureau. Toen heb ik weer contact opgenomen met die ontwerpster, van ja... we hebben nieuwe inzichten gekregen en we hebben een bepaald budget, wat kunnen daarmee? Dat we die pilot kunnen opstarten. Dus ik moet zeggen, het budget was daar ook wel leidend in. Dus we hebben niet de vrije hand gegeven van wij willen activity based working gaan invoeren bij het \*new department\* of die twee afdelingen die toen net aan het omvormen waren naar het \*new department\* maar we hebben een budget; wat kunnen daarmee? Terwijl we toch een open ruimte willen creëren. Toen is zij aan de slag gegaan eigenlijk samen met het projectgroepje wat toen al werd opgericht, en dat was dus \*new department head\*, \*secretary of new department\*, daar zat ook nog een beleidsmedewerker bij, die is daarna wel afgehaakt omdat ie ook ziek werd en ik zelf. En \*\*\* ook nog maar die is daarna afgehaakt want het is een behoorlijk tijdrovende klus. En nouja, toen zijn we dus echt gaan kijken van; nou, met het

budget, kunnen we... we kunnen dit ontwerp maken, er komen ook bouwkundige zaken om de hoek kijken want we wilden eigenlijk aan de ene kant gesloten ruimtes hebben waar mensen ook gewoon in stilte konden werken en ook konden vergaderen en dat zie je dus ook eigenlijk aan de linkerkant al die kamers nog en aan de rechterkant hebben we de muren doorbroken om het wat opener te maken en ze ontvangen daar ook best wel wat klanten dus er moest ook een koffiecorner erbij gemaakt worden. Zo zijn we dus eigenlijk ook dat project op poten gaan zetten. Ook eigenlijk vanuit het eerste ontwerp.. Hebben we opgepakt en zijn we op voort gaan borduren. Want in eerste instantie was het de bedoeling dat die muur aan de andere zijde er ook uit zou gaan en dat eigenlijk alleen die vergaderruimtes gesloten zouden worden en dat de rest allemaal open zou zijn. En dat is dus een geschript, kun je eigenlijk wel zeggen. Het heeft op zich ook wel goed uitgepakt omdat mensen het ook wel prettig vinden om in die ruimtes te werken want aan de andere kant van de gang heb je ook die samenwerk ruimtes zoals die hoog-laag tafels en die brainstorm ruimtes en die koffiecorner waar het toch natuurlijk ook wat informeler gepraat wordt. Dus mensen vinden dat toch wel prettig. Maar om die openheid dan te creëren hebben we dus die deuren er wel uitgehaald in de werkruimtes. 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. En toen dat eenmaal besloten was, ja toen kon natuurlijk alles in gang gezet worden en toen heb ik intern op facilitair een projectgroepje weer opgericht met mijn collega van gebouwenbeheer en met de \*\*\* groep onder andere, dan kom je in het stadium van, ga je naar de uitvoering. Dus je maakt een planning als projectleider zijnde van nouja, nu staat het er, dit is het ontwerp en nu gaan we door. Dus er moest een planning gemaakt worden, het moest voor een bepaalde datum af zijn dus ja, dan ga je dus terugrekenen, "oh dan moeten we dan en dan starten" en dan al het meubilair besteld hebben.

\*irrelevant part left out, repetition\*

**Interviewer:** Hoe lang heeft dat hele proces, nadat het on-hold was gezet en weer op was gepakt, geduurd ongeveer?

**Respondent:** Voor de uitvoering was een paar maanden maar echt het hele proces heeft denk ik tot oplevering toch wel driekwart jaar geduurd. Waarvan ongeveer een half jaar echt uitvoering. Dus ik had eigenlijk vanaf het moment dat de uitvoering plaats ging vinden, zat ik in 2 projectgroep. 1 projectgroep met de afdeling \*new department\* en aan de andere kant een projectgroep met gebouwenbeheer etc.

Dus dan heb je eigenlijk 2 dingen lopen en dan ben jij daar eigenlijk de verbindende factor in.

\*irrelevant part left out\*

En zij gingen ook iets daarvoor over of gelijktijdig... met de uitgifte van laptops. Dus die mensen werkten eigenlijk net 1-2 maanden met laptops toen ze een andere werkomgeving kregen dus dat was natuurlijk wel wennen voor ze.

**Interviewer:** Ik vroeg me ook nog af, of het budget, of dat ook een rol speelde bij waarom men in eerste instantie over wilde gaan naar een werkomgeving? Want ABW wordt ook wel eens gedaan vanuit bezuinigingsredenen, dat er minder werkplekken zijn eigenlijk en mensen bijvoorbeeld ook meer vanuit thuis gaan werken. Speelde dat ook mee of was het echt vanuit de 2 afdelingen zelf kwam?

**Respondent:** Ja, de insteek was vanuit de afdelingen zelf. Dat zij vanuit twee afdelingen samengevoegd gingen worden. En ja dat is een organisatiebesluit ook geweest en weten ze dat.. Dat ze natuurlijk bij elkaar komen te werken. Maar het type werkzaamheden varieerde heel erg en ja, om die samenhang ook te creëren en die samenwerken, dachten zij dat activity based working daaraan bij zou dragen, tot betere samenwerking, elkaar makkelijker vinden, dat de lijnen ook korter waren. Want er zitten beleidsadviseur maar toch ook wel meer operationeel bezig zijn. Maar wel veel beleidsmedewerkers hoor. Nu zitten er ook nog programma-managers bij, dus dat zijn weer heel ander type mensen die heel erg veel in de brainstormfase zitten en ook heel erg over de afdelingen heen in allerlei projectgroepen zitten. Dus er zitten veel verschillende type mensen maar over het algemeen wel allemaal HBO tot universitair geschoolde mensen. Dat hangt dan ook wel samen met hoe je dus ook inrichting gaat oppakken. En dat zie je dan ook terug in de activiteitenanalyse.

**Interviewer:** Wat moet ik me precies voorstellen bij die activiteitenanalyse? Is dat per persoon gedaan of per functie?

**Respondent:** Ik kan me herinneren, want dat was ook voor mijn tijd, dat dat gebaseerd is geweest op een enquête en als uitkomst van die workshops met \*design firm\*, die dag/die sessie die zij gehad hebben onderling. En daar is die activiteitenanalyse uitgekomen.

**Interviewer:** Weet jij zo toevallig wat er tijdens die workshops is gedaan?

**Respondent:** Nee, daar was ik niet bij. Het zat ook heel erg in het brainstormen en het commitment creëren zeg maar. Dus heel erg van; wat is dat nu, die andere manier van werken? En hoe werken we nu en waar we willen we dan naartoe? Wat verbind ons nu wat voor werkzaamheden voeren we uit? Dus allemaal nog wel in het vagere spectrum om het zo te zeggen.

**Interviewer:** Om commitment te creëren, hadden jullie daar bij het ontwikkelen van de strategie dingen voor bedacht, van hoe kunnen we ervoor zorgen dat we de mensen mee krijgen of hoe betrekken we ze erbij?

**Respondent:** Ja, daar waren die workshops ook voor bedoeld. Om ook inderdaad... volgens mij hebben ze ook nog een spel gedaan... maar ook door bij elkaar te zijn, als zijnde een teambuilding dag. Kijk, zet maar eens groepje mensen van 100 man bij elkaar en geef ze maar een opdracht van; wat doen jullie nu precies? Daardoor creëer je natuurlijk ook al dat mensen interesse in elkaar gaan tonen maar ook van; oh ik wist niet dat jij dit soort werk deed. En eigenlijk moet je het zien in die vorm en ja, je moet het echt zien als een teambuilding-achtig is. Niet zozeer van het staat al helemaal vast en dit ABW, het is meer ook op het iets hogere niveau van samenwerken.

**Interviewer:** Zat er een verschil in de activiteiten tussen de twee voormalige afdelingen?

**Respondent:** 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.

**Interviewer:** Zat er ook nog verschil in die zin van, bijvoorbeeld dat ze bij de ene afdeling meer in groepen werkte of samenwerkte en dat er vanuit de andere afdeling meer behoefte was aan individuele werkplekken bijvoorbeeld? Of was het op zich wel gelijk?

**Respondent:** Nee, daar zit wel verschil in. Dat zie je ook nu wel terug, ook in de ruimte. Dat mensen eigenlijk van de oude teams of afdelingen bij elkaar kruipen in die ruimtes met die werkplekken. En dat de mensen die echt meer over de afdeling heen functioneren, die gaan in

de open ruimtes zitten. Dat herleidt zich gelijk tot de activiteiten en de inrichting, hoe ze met de ruimte omgaan.

**Interviewer:** Op zich wel logisch natuurlijk, ik kan me er wel iets voorstellen dat als je langs met bepaalde mensen hebt gezeten en je doet gelijksoortig werk, dat het dan handig is om bij mensen te gaan zitten die hetzelfde doen... \*new department head\* zei dat de plannen die er lagen en de schetsen ook wel vaak gedeeld werden met werknemers en dat er ook ruimte was voor feedback...? Ik wil nu eigenlijk een bruggetje maken naar hoe het allemaal gecommuniceerd is tijdens het proces echt vooral, tijdens het uitdenken. Dus hoe dat er gecommuniceerd is, hoe vaak, op wat voor manier... Op wat voor manier er input is gevraagd en op wat voor manier daar vervolgens mee om is gegaan, hoe dat wel of niet meegenomen is.. Zou je daar iets over kunnen vertellen?

**Respondent:** Het punt is, bij dit project, dat het sowieso een lange periode omvatte. Vanuit 2015 tot en met 2018 in feite, dus dat is best wel een lange tijd. En er zijn ook wat wisselingen geweest in de functies. Onder andere bij facilitair dat ik projectleider werd en dat vanuit het \*new department\* eigenlijk 2 teamleiders waren en een afdelingshoofd en die is weggegaan en die teamleiders zijn ook weggegaan en de functies van die teamleiders zijn eigenlijk nooit opgevuld. Dus \*\*\* als afdelingshoofd zijnde eigenlijk... zat hij rechtstreeks in de projectgroep. Je kunt je afvragen of dat echt nodig is, als jij een afdeling runt van 100+ man, dat is best een grote afdeling. Normaal gesproken zou je denken dat je dat overlaat aan een niveau lager, dus aan een teamleider. Dus daar zat het hem ook in waardoor het communicatief ook wel een stokte, dus het is natuurlijk altijd prettig als je hetzelfde aanspreekpunt hebt maar om even terug te gaan naar het begin in 2015... is wat we terugkregen uit de enquête... want er was een enquête vraag over; hoe heb je het pre-traject ervaren? En sommige mensen zeiden ook van, in 2015 werden we goed meegekregen door die commitment en die workshops... op een gegeven moment stagneerde het wat er kon niks meer... en daarna zijn zij niet meer meegenomen in "oh, er gebeurt nu niks meer want..." en dat zij op de hoogte gehouden werden. Het was dus eigenlijk radiostilte en dat vonden mensen gewoon vreemd.

**Interviewer:** Wisten zij wel waarom het stopgezet was of überhaupt dat het stopgezet was?

**Respondent:** Wel dat het stopgezet werd en dat er eigenlijk in afwachting van budget, onder andere, in afwachting van een huisvestingsplan... daarom was het stopgezet en dat was gecommuniceerd. Maar vervolgens heeft niemand meer gecommuniceerd tot 2017 van... Ja

het is nog steeds nog niet, snapje? Maar in die tussentijd zijn dus ook die wisselingen van de wacht geweest dus op een gegeven moment kwam ik... maar ik heb dat niet opgepakt als zijnde "ik ben nu de nieuwe facilitair projectleider en ik ga nu alsnog vertellen dat het nog steeds is stopgezet". Dus dat is niet gebeurt en vanuit het afdelingshoofd ook niet. En dat kregen wij dus ook terug als feedback, op zich wel waardevolle feedback. Het klopte inderdaad ook wel he, dat de mensen die er dus al langer werkte bij die twee afdelingen, die hadden zoiets van; he, we hebben bij elkaar gezeten en het is eigenlijk een vroege dood gestorven. En er waren mensen die nieuw in dienst waren die zeiden; huh?! ik weet helemaal van niks. Dus die hadden dat hele traject niet meegekregen. Toen kwam dus 2017 en toen kregen we een soort startsignaal, groen licht van we kunnen door. Vanaf dat moment zijn de eerste gesprekken op gang gekomen maar dat was allemaal nog op hogere niveau. Ja, en toen is eigenlijk... hebben wij vanuit facilitair; leuk en aardig. Maar vanuit jullie moet er ook een soort communicatie komen naar de afdeling zelf.

**Interviewer:** Met jullie bedoel je..?

**Respondent:** Vanuit het \*new department\*. We hebben toen afgesproken van; wij komen daar ook wel om de hoek kijken maar nu komt die communicatie vanuit \*new department head\* richting die afdeling van; ja, goed, we gaan weer opstarten...

Je kunt je afvragen; is dat een goede keuze geweest? Wie pakt het dan op die rol?

Wij hebben dat aan het afdelingshoofd overgelaten, dat dat startsignaal weer gegeven werd. Vanaf dat moment is er in eerste instantie een projectgroepje opgericht die binnen het expertisecentrum; oh leuk we gaan het anders inrichten! Een soort inrichtingsgroepje waarvan we toen hebben gezegd vanuit facilitair; ho eens even, dit willen we eigenlijk, we willen daar wel een soort regie op voeren en willen wel dat er uniformiteit komt. Want dat huisvestingsplan of dat pilot plan, ja, dat omvatte natuurlijk een bepaalde insteek van ja, we gaan met \*design firm\* aan de slag, we gaan de budgetten zo en zo verdelen. En wij wilde daar de regie op hebben, het budget zat ook bij ons. Toen hebben we ook gezegd; leuk dat jullie een projectgroep oprichten voor de inrichting en om kleurtjes uit te kiezen. Dat ging echt al op een lager niveau zeg maar... En dan komen natuurlijk allerlei mensen om de hoek kijken die een jan des Bouvrie cursus hebben gevolgd of vaak naar woonprogramma's kijken...Toen hebben we gezegd van; nee, dat willen we niet op die manier want dan ga je het echt hebben kleurtjes aan de muur, kleurtjes op de banken.

**Interviewer:** Kan me voorstellen dat iedereen daar ook een andere mening over heeft.

**Respondent:** Precies. En toen hebben wij dus gezegd van; ja sorry, hier stopt het even en toen... dat werd ons niet helemaal in dank afgenomen moet ik eerlijk zeggen. Want dan krijg je dus dat mensen zelf iets willen gaan doen waarvan wij gezegd hebben; Nee, we gaan het nu goed doen. We willen niet IKEA-spullen in huis maar spullen in huis halen... verantwoord met het budget omgaan en die spullen nog kunnen her inzetten mocht dat nodig zijn. We willen daar gewoon één lijn in trekken tussen al die huisvestingspilots die we doen. Nou, en toen is eigenlijk dat projectgroepje ontbonden en toen hebben wij, wat ik net noemde die projectgroep met \*new department head\* en de secretaresse en een beleidsmedewerker en daarna ook ICT, kwamen ook om de hoek kijken. Toen hebben wij die projectgroep opgericht en vanaf dat moment heeft de secretaresse op zich genomen; jij wordt mijn spreekbuis naar alle medewerkers toe want dat heb je dus nodig. Dus de projectgroep communiceerde met mij, ik communiceerde weer met de projectgroep en m'n eigen groepje met gebouwenbeheer, dus binnen facilitair. En de secretaresse werd de spreekbuis richting alle medewerkers. En zo hadden we op een gegeven moment heel het project opgetuigd. Dus als de medewerkers vragen hadden, stelden ze die aan de secretaresse en zij stelde dan in die projectgroep alle vragen die de medewerkers hadden naar mij. En wat we gedaan hebben voordat daadwerkelijk de verbouwing ging plaatsvinden, hebben we gezegd; het is goed dat de medewerkers weten waar ze aan toe zijn en toen is vanuit de secretaresse het bericht gekomen van; nu komen er wel heel veel vragen op mij af. Nou, en toen hebben we onderling afgesproken dat het ons goed leek om een algemene bijeenkomst te organiseren waar we dus alle medewerkers voor uitnodigen. We geven een korte presentatie van wat er staat de gebeuren, welke verbouwings-activiteiten er plaats gaan vinden, welk traject, ook van de doorlooptijd, wat houdt dat in... en toen heeft \*new department head\* aangegeven; ik wil heel graag \*name\* dat jij dat doet, want jij staat er verder vanaf, dan hebben ze iemand buiten de afdeling die hun vertelt wat zij moeten doen en niet moeten doen en wat er staat te gebeuren en dan komen er ook vragen op bouwkundig gebied, die jij gewoon veel beter kan beantwoorden dan ik. En dan ben ik wel de sidekick, als er dan echt organisatorische vragen zijn dan ben ik daar dan voor en zo hebben we het dus gedaan. We hebben een middagje geregeld, een uurtje en iedereen uitgenodigd in de ontvangstruimte, ik heb daar een presentatie gehouden. We hadden het project in twee fases opgedeeld, eerst gaat de verbouwing hier plaatsvinden, alle medewerkers die moeten weg, die moeten naar een andere ruimte toe of thuiswerken. We hadden ruimtes beschikbaar gesteld. Het duurt een week, het veroorzaakt wat overlast, is van korte duur, we communiceren via de secretaresse, als er vragen zijn ook via de secretaresse... En dan komt fase 2, en in fase 2 gaat er dit gebeuren en

dan vindt er weer een verbouwinkje plaats. En zo hebben we het eigenlijk opgetuigd en aan het eind van de rit...

\*irrelevant part left out\*

We hebben dat uiteindelijk ook met een feestelijke opening ingeluid. Toen heeft \*new department head\* een praatje gehouden en er werden bloemetjes overhandigd en een taartje gegeten en that's it. Dus ja, dus er zijn in meerdere stadia is er wel gecommuniceerd inderdaad. Maar gedurende het traject, echt zodra het echt in de uitvoering zat, echt via de secretaresse. Dat was ook wel een beetje om mijzelf daarvoor te behoeden want je mailbox stroomt dan echt vol. Mensen zijn tot in detail heel erg bezorgd, bijvoorbeeld van; ik krijg maar een halve meter kastplank maar heb echt een hele meter nodig. Echt over alles.

**Interviewer:** Vooral uit bezorgdheid voor zichzelf dan?

**Respondent:** Maar ook over lockers. We hadden besloten dat er 75 lockers geplaatst zouden worden voor 100 man. En dat had ook te maken met dat er niet 100 man tegelijkertijd binnen zou zijn. En budget technisch kwam dat ook goed uit. We dachten we starten gewoon met 75 lockers en we kijken hoe het uitpakt. En dat pakte goed uit alleen nou hoorde ik laatst dat er mensen bijgekomen zijn vanuit andere afdelingen dus formatie-uitbreiding. Dus die lockers zijn er wel te weinig dus die worden wel bijgekocht.

**Interviewer:** Had het idee dat na die meeting met iedereen erbij dat mensen wat meer vertrouwen hadden in de verandering dan daarvoor?

**Respondent:** Nou, mensen zitten in twee verschillende standen. De mensen die het eigenlijk allemaal wel best vinden, dat is eigenlijk de grote meute, die hoor je eigenlijk niet. Niet komen ook niet naar zo'n bijeenkomst want van die 100 man waren er uiteindelijk 50/60 op komen dagen, dus de rest vond het niet belangrijk genoeg. Dus dat zijn mensen die eigenlijk denken; het zal wel loslopen, ik vind mijn plekje wel, ik zie het wel. Sommige mensen hadden ook die insteek omdat ze dachten, het duurt nou al zo lang, het zal wel loslopen. Ik moet het eerst nog maar eens zien.

Ja en dan heb je de mensen die heel positief gestemd zijn dus die eigenlijk alleen maar denken: oh, ik heb er zin in, en die uiten dat ook tijdens zo'n bijeenkomst. Van; ik heb er alle vertrouwen in en die applaudisseerde ook na de presentatie. Dus dat vond ik wel heel opvallend. Maar er waren ook mensen bij die beginnen te mokken, dat zie je al aan die



houding van nou daar komen vragen vandaan. En inderdaad. De meeste vragen kun je wel aftikken omdat er natuurlijk in het beginstadium wel goed gecommuniceerd is. Tenminste, daar ging ik dan ook van uit. En dat was ook gewoon het geval. En \*new department head\* zei dan ook van; nee, daar hebben we het al over gehad, je krijgt maar een halve kastplank. Want dat was in het beginstadium al gecommuniceerd. Het beginstadium voor de uitvoering dus.

**Interviewer:** Zou het nog kunnen dat dat mensen waren die dat niet hadden meegekregen omdat ze nog niet werkte?

**Respondent:** Ja, dus dan krijg je dus, mensen die het er nog steeds niet mee eens zijn. Dus, je hebt nieuwe vragen, mensen die echt iets willen weten over de verbouwing, waar jij eigenlijk voor komt. Dus de nieuwe vragen die echt betrekking hebben op wat er staat te gebeuren maar je hebt natuurlijk mensen die heel erg teruggrijpen op een besluit wat genomen is in een eerder stadium, namelijk "ik heb geen eigen werkplek meer". Dus die gaan eigenlijk terug naar 2015/2016 bij wijze van. Maarja, daar werd dan ook door \*new department head\* gezegd... dat stadium zijn we gepasseerd. We hebben besloten dat... Dus dat moet je dan heel snel tekkelen. Dus niet meer teruggrijpen op ja, die oude... die situatie... dat stadium is gewoon al geweest en dat besluit is gevallen.

**Interviewer:** Ja, ik kan me ook wel voorstellen dat je ergens een grens moet trekken

**Respondent:** Maar ook bijvoorbeeld, dat de secretaresse die er ook bij zat bij die bijeenkomst, dat die zei van; sorry, maar ik heb periodiek...

Die afdeling heeft een nieuwsbrief bijvoorbeeld, en dat is ideaal om in zo'n nieuwsbrief natuurlijk te communiceren. Dus dan zei ze van; nee, stond in de nieuwsbrief, had je de nieuwsbrief maar moeten lezen. "Nee, de planning stond in de mail, moet je je mail maar openen" ... en er zijn natuurlijk altijd mensen bij die dat soort leesvoer... belandt ergens op een taak nummer 20 en je start met 1 dus ze komen nooit toe aan leesvoer.

**Interviewer:** Begrijp ik het goed dat het personeel vanaf 2017 dan vooral middels de nieuwsbrief op de hoogte werden gehouden?

**Respondent:** Ja, ja. En ook via het projectgroepje maar ook dat ze iedere afdeling binnen de \*organisation name\*, heeft periodiek een afdelingsbijeenkomst. En dat zei \*new department head\* destijds ook, van; oh dat nemen we mee in de afdelingsbijeenkomst. Dus ik heb zelf eigenlijk nooit gecommuniceerd met de medewerkers zelf over dit project want daar had ik

dus mijn mensen voor, of in de vorm van \*new department head\* of in de vorm van de secretaresse zodra het echt over de uitvoering ging. En ook die terugkoppeling vanuit de medewerkers ging ook via die projectgroep naar mij toe. En zo hebben we het iedere keer gedaan en soms werd ik rechtstreeks benadert en dan zei ik ook van, dan luisterde ik natuurlijk wel even aan, maar dan zei van; wil jij daarvoor de secretaresse benaderen, die zet alle vragen in een lijst en wie weet is deze vraag al eerder gesteld. En zij verzamelt dat en dan pakken we dat periodiek op. En dan bespraken we dat in die projectgroep en dan koppelde ik dan terug. En wat we ook gedaan hebben qua communicatie, er zijn tijdens een sessie vanuit de afdeling ook foto's getoond en ik ook een boek samengesteld, gewoon papierwerk met een ringbandje erin; dit wordt jullie inrichting met het meubilair eraan toe. Dat ze zagen van hier komt dit, hier komt dat, zodat het ook bij de mensen ging leven. Dus dat boek dat legde ik op de secretaresse kamer weg, en dat ging de secretaresse weer communiceren van; er ligt hier een boek, als je interesse hebt in hoe het eruit komt te zien, hier kun je het bekijken. En ik had staaltjes van \*design firm\* erbij, kijk eens hoe leuk. En er waren dus echt mensen die daar daadwerkelijk in geïnteresseerd waren. Dus zo konden we dat levend houden en om die mensen natuurlijk positief te stemmen. Want ja, er waren ook mensen bij die echt gewoon bezorgd waren, tot echt in een heel laat stadium. Dat mensen echt zeiden van; maar waar kan ik dan gewoon rustig werken? Dat was het vooral; waar kan ik dan mijn telefoongesprek voeren? Tot bij wijze van spreken een dag voor de opening dat ze daar dan nog mee aan komen zetten. 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 daar heeft \*new department head\* en de secretaresse een hele grote rol in gespeeld. Want als die daar laks in waren geweest, had gekund he, of vanwege desinteresse of ook vergeten of gewoon te veel werk... dan zit je daar mee. Daar heb je gewoon zelf heel veel last van want dan had ik alles over me heen gekregen. Maar zeker zodra die uitvoering van start gaat, zodra er daadwerkelijk iets gedaan wordt op die werkvloer, zijn wij vanuit facilitair natuurlijk heel erg in die uitvoeringsstand en dan moet je je niet meer bezighouden met dat iets wat eigenlijk al afgetikt had moeten worden. En dat kost heel veel tijd als je je daar nog mee bezig moet houden. Dat heb ik ook gemerkt in andere trajecten, ik heb ook een project gehad waarbij dat minder goed ging, waarbij dat heel lang is doorgelopen met iedere keer veranderingen in het prestadium waardoor je heel lang bezig bent in de uitvoering met; oh wat spreken we nu af? Dat je gewoon discussies krijgt over zaken waar je eigenlijk niet meer over wil discussiëren. En daar heeft het dus mee te maken. 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 uitgepakt.

**Interviewer:** Denk je dat het misschien is omdat het eigenlijk in 2 delen is geweest en er best wel wat tijd overheen is gegaan, dat mensen daardoor hun betrokkenheid een beetje verloren hebben?

**Respondent:** Ja, want eigenlijk, je kunt je ook afvragen van; is het helemaal fair geweest hoe wij het hebben benaderd? Want wij hebben op een gegeven moment gewoon gezegd van; we gaan deze kleurstellingen gebruiken. We leren nu van \*\*\*, die zegt nu van; je moet ze eigenlijk ook wel iets geven om die commitment te krijgen. En we hebben ze eigenlijk vrij weinig gegeven. In 2015 hebben we ze er wel bij betrokken en met die workshop, dat werd heel enthousiast ontvangen. 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.

**Interviewer:** En als je nu terugkijkt op het tweede deel, wat heb je daarvan meegekregen waarvan je denkt; als ik de betrokkenheid wil verhogen... dan zou ik dit of dit doen...?

**Respondent:** Je blijft die activiteitenanalyse houden he, ze hebben hun input geleverd op; wat doe ik nu de hele dag en welke activiteiten heb ik en dat je daar je meubilair op in gaat richten, dat is dus logisch. En je hebt natuurlijk... We moesten het binnen een bepaalde vlek creëren en dat is ook gelukt, dit was ook het aantal vierkante meters wat we hadden. We hadden niet meer, want dan waren we in de problemen gekomen met een andere afdeling. Dus dat stond eigenlijk al vast. Dus dat hadden we dus geweten dus dan hadden we op een andere

manier die commitment moeten krijgen en dat was dan in de vorm geweest van; oh we willen zithoek creëren, hoe willen jullie dat die zithoek eruit komt te zien? Dus we hadden ze... \*\*\* noemt het een cadeautje. We hadden ze dan een cadeautje gegeven zoals bijvoorbeeld; jullie mogen de muren aankleden. Wat wil je op die muren hebben? Dus je moet ze iets geven..

**Interviewer:** Zou je dat bijvoorbeeld doen in de vorm van een poll met een aantal opties of zou je de vraag openstellen?

**Respondent:** Dus dat moet je dan in goede banen leiden en dat kun je op verschillende manieren doen. Dat kun je doen door bijvoorbeeld een ideeën bus weg te zetten; lever je idee in en meeste stemmen gelden. Dan kun je er nog een teambuilding-achtig iets aan koppelen. Dat had bij die afdeling gerust gekund want dat had weer de samenwerking gecreëerd. Maar je had het ook om kunnen draaien, van jullie mogen kiezen uit vijf opties; optie A, er hangen foto's, zoek leuke foto's uit. Optie B, een muurschildering et cetera. 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 daar mag je... weet ik veel... fotolijstjes wegzetten van je gezinsleden...

**Interviewer:** Ja dat is natuurlijk ook een dingetje als je geen vaste werkplekken meer hebt, hebben jullie dat wellicht ook als feedback teruggekregen dat mensen dan bang waren dat ze geen persoonlijke werkplek meer hadden?

**Respondent:** Ja, mensen die zeggen... 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.

**Interviewer:** Ja, zoals ik het begrepen had is het ook zo dat mensen zich actief moeten aanpassen. Met ABW hebben ze ineens de vrijheid en ruimte om bewust keuzes te maken waardoor het wel nodig is dat mensen in zicht hebben in hun werkzaamheden en voorkeuren... terwijl eerst iedereen gewoon zijn vaste plek had en daar verder niet over na hoefde te denken. Misschien dat dat ook een soort onzekerheid met zich mee zou kunnen brengen? Hebben jullie daar bijvoorbeeld iets voor bedacht om dit te ondersteunen...? Of bijvoorbeeld bepaalde gedragsregels dat mensen stimuleert om echt te wisselen van plek...? Of je mag hier maximaal 2 uur zitten of iets dergelijks...

**Respondent:** Ja, er is een collega geweest binnen het \*new department\*, die heeft dat eigenlijk op zich genomen. 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. Maar bijvoorbeeld ook; eten doen we niet achter het bureau, dat doen we daar. En dat heeft hij dus bij de openingsceremonie gepresenteerd en uitgelegd, op een flip-over. Van die flip-over zetten we daar weg, kijk het na. Dus die heeft dat mondeling toegelicht en mensen konden het vervolgens nalezen op de flip-over die dus op de kamer gepositioneerd was van de secretaresse geloof ik en nog op een andere plek bij het \*new department\*. En wat we ook hebben gedaan, nu we het hebben over communicatie, een flip-over gemaakt; tips & trucs. Of klachten, tips & trucs geloof ik. Dus als mensen zoiets hadden van; mijn bureaustoel piept. Want we hadden natuurlijk deels met bestaand meubilair de inrichting gedaan 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. Dus wat stond erop; dit werkt niet goed van bureau zoveel, wil iemand de spullen in die en die kamer opruimen? Als een soort reminder dat mensen daar dan hun uitingen konden geven. Maar er stond ook wel eens op van; kan er wat meer beplanting bij? Want we hadden de beplanting iets te veel weggehaald. Oh ja, oke, misschien moeten we daar iets mee? 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.

**Interviewer:** Dus jullie hadden wel echt teruggekoppeld van wat er dan mee gedaan zou worden?

**Respondent:** Ja, want we hadden natuurlijk ook nog die nazorg projectgroep, die hadden we ook. Van dit is er nog uit voortgekomen, dit is de uiteindelijke lijst. Dit gaan we wel doen, dit gaan we niet doen. We hebben natuurlijk niet alles wat erop stond gedaan. Toen kwam die enquête eraan, hebben we die enquête geëvalueerd. Toen na de evaluatie van die enquête

hebben we er een eind aan gebreid en hebben we de projectgroep opgeheven. En dat was ongeveer 3 maanden na oplevering van het project.

**Interviewer:** En na hoe lang was die enquête?

**Respondent:** Ja eigenlijk was dit iets later dan gepland. Had ook te maken met dat er een vakantie tussendoor zat. Dus eigenlijk hebben we die enquête na 3/4 maanden uitgezet. Het is wel zo dat als je zo'n enquête uitzet na een maand, dan krijg je wel iets andere resultaten dan na 3 maanden. Want er zaten ook mensen bij die zeiden van; ik weet het eigenlijk niet eens meer. En de klachten die ik toen had met die verbouwing, ja achteraf denk ik; het was maar een weekje. Maar dan gaan ze het in perspectief plaatsen. Terwijl als jij die enquête uitzet na een week, ja dan weten mensen echt nog wel dat ze in de stof gezeten hebben.

**Interviewer:** Ging die enquête dan ook vooral over hoe de ervaringen was nu het klaar was of ook over het proces?

**Respondent:** Eigenlijk alles, maar het waren redelijk algemene en open vragen hoor. Dus het ging over het pre-stadium, over de verbouwing zelf, ook over het meubilair van; waar maak jij zelf het meest gebruik van? Omdat dat voor ons natuurlijk de input is voor de aanschaf van nieuwe spullen. Maar ook; waar wordt het meeste gebruik van gemaakt? Dus iemand kan zeggen van; oh, ik zit het meeste achter een werkplek, maar als zo'n persoon ziet dat 60% aan een hoog/laag tafel zit, dan kan die persoon zelf wel aan werkplek werken maar dan zit het gros niet aan een werkplek zit maar aan die hoog/laag tafel. Dus dat was dan de insteek van die vraag. Maar ook van hoe veel sterren geef je dit huisvestingsconcept? Dus een nieuwe manier van werken. En dat was dan ster 1 tot en met 5. En bij \*new department\* kwam over het algemeen 3 uit, dus nouja, vanuit niks naar 3, is eigenlijk wel positief geweest. Terwijl als je het benadert vanuit 5, ja dan zou je zeggen; het is maar gemiddeld. Maar je moet het eigenlijk benaderen vanuit niks, vanuit 0.

**Interviewer:** Hadden jullie een vergelijkbare enquête of andere voormeting voordat het hele traject begon?

**Respondent:** Ja, we hebben wij \*other department\*, dat is een kleine afdeling \*\*\*, daar werd een paar maanden eerder het opgeleverd. Maar dat was een hele andere afdeling, maar 20 mensen, andere werkzaamheden, waardoor dat niet helemaal vergelijkbaar was. Maar volgens mij kwam daar 3,5 ster uit.

\*irrelevant part left out\*

**Interviewer:** Ik had ook gelezen over dat de mate waarin iemand met een verandering mee gaat of juist tegenwerkt, dat dat ook te maken heeft met hoe ze zelf hun eigen capaciteit inschatten van hoe ze met de verandering om kunnen gaan, dus eigenlijk het vertrouwen in zichzelf van; ik weet van mezelf wat ik prettig vind, om zus en zo te werken... en ik ga dat zo doen. Terwijl het ook zou kunnen zijn dat mensen zich daar juist niet comfortabel bij voelen. Hoe denk jij dat je mensen het beste zou kunnen laten kennis maken met de nieuwe werkomgeving en hoe zich daaraan kunnen aanpassen, zodat ze inzicht krijgen in het werk wat ze doen en vooral wat ze zelf het fijnste vinden, hoe ze dat kunnen ontdekken?

**Respondent:** Nou, daar zijn natuurlijk allerlei manieren voor. Het punt was in deze organisatie dat... wij zijn eigenlijk vanuit een cellenkantoor gestart met een paar pilots. 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. Maar het punt was... kwamen natuurlijk van niks maar nu hebben we een paar pilots en we hebben het restaurant opgeknapt. Want het restaurant was eerst eigenlijk gewoon bedoeld om te eten. Maar we hebben daar verschillende typen meubilair weggezet, hoog/laag tafels weggezet, je kunt er aanlanden. Mensen hebben natuurlijk ook steeds meer laptops gekregen, dat is natuurlijk ook een essentieel onderdeel. Dus mensen proeven nu ervan dat ze op een andere manier kunnen werken. Dus wat is de oplossing? Een soort proeftuin. En die proeftuin is dus; kijk gewoon bij die huisvestingspilots wat we gerealiseerd hebben... en \*new department head\* zegt het ook he, die zegt; kom hier gewoon aanlanden, het staat je vrij. Kijk, of de medewerkers zelf daar blij mee zullen zijn, dat is een ander verhaal. Want die zullen denken; oh het is hier al zo krap. En dan komt die pietje puk van afdeling zus en zo hier ook nog eens

kijken. Maar het is in principe de bedoeling dat je gewoon overal kunt werken. Dus er zijn concentratieplekken in het gebouw hiernaast, daar kun je ook werken. Nouja, ik kan ook in het restaurant zitten. Als ik wil, kan ik in de zitbank bij \*new department head\* in de koffiecorner gaan zitten. Kijk, ik zou dat waarschijnlijk wel doen. Maar ik moet zeggen in de praktijk gebeurt dat ook niet. Omdat mensen dan denken; wat moet ik daar doen? Maar ik zie het bijvoorbeeld in het restaurant ook, daar wordt heel veel gebruik van gemaakt maar ik zie ook wel dezelfde koppen. Dus er zijn mensen bij... dat is helemaal ingebakerd. En dat zijn vooral de mensen die ook nu in die pilots al zitten. Die zijn daar al helemaal aan gewend. Van; oh, nu ga ik daar zitten en nu ga ik daar zitten. Dus ook in het restaurant, dezelfde koppen. En daarbuiten, zie ik ook wel andere dezelfde koppen die dus niet die huisvestingspilot hebben gedaan, en van die mensen weet ik nu al, die hebben straks geen enkele moeite om activity-based te gaan werken, dat weet ik nu al. Want die doen dat nu in feite al.

**Interviewer:** Denk je dat een stukje persoonlijkheid een rol speelt? Of mensen dat wel niet oppakken?

**Respondent:** Ja, ook wel een stukje. Ik heb dat ook proberen te bedenken hoe dat zit. Want ik heb me wel laten vertellen dat het niks met leeftijd te maken heeft. Dus je zou bedenken dat de oudere mensen daar meer moeite mee hebben dan jongere mensen. Maar dat is niet zo.

**Interviewer:** Je hebt daar zelf ook geen patroon in herkend?

**Respondent:** Nee, en ik heb het een tijdje terug ook nog nagevraagd bij \*\*\* en die zeggen dat ook, het is niet te herleiden dat dat leeftijdsgebonden is. Het heeft te maken met het type werk wat je doet en ook de bereidheid tot. En sommige mensen... en dat zegt die man van \*\*\* ook, sommige mensen willen gewoon helemaal niks. En voor die mensen... je zou kunnen zeggen dat zijn de mopperkonten, dat zijn de ouderwetselingen. Maar je zou ook kunnen bedenken; zit daar niet iets achter? Zit daar geen verborgen agenda, bijvoorbeeld; ik heb ruzie met mijn baas. Snap je? Dus ik doe per definitie helemaal niks wat deze organisatie wil. Want ik ga eens even mijn kont tegen de krib gooien. En daar kom je niet altijd achter. En \*\*\* zegt daar ook van, die mensen, daar moet je eigenlijk... daar kun je geen aandacht aan schenken. Want je moet op een gegeven moment door dus die moeten gewoon mee. En is het jouw rol om die mensen mee te krijgen? Nee. Jouw rol is om die huisvesting te creëren vanuit facilitair gezien he. Een afdelingshoofd heeft daar wel een rol in of een teamleider, maar jij vanuit facilitair niet. Want als dat zo is, ja, dan... dat wordt wat als je een hele organisatie... want dan krijg je



natuurlijk heel veel over je heen, dan kom je nooit toe aan je core business, vanuit facilitair he. Dat moet eigenlijk al afgetikt zijn in een eerder stadium. Die mensen, daar kun je wel heel veel last van hebben. Want die mensen kunnen jou of die kunnen de afdelingshoofden ook overslaan en bij jou gaan zitten klagen.

**Interviewer:** Ja, of tegen collega's misschien?

**Respondent:** En als die personen heel dominant zijn in een groep, nou dan weet je wel wat er gebeurt he. Dan krijg je het groepsproces. Dan heb je het ook over hele andere zaken behalve huisvesting. 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. En dan is de vraag in hoeverre heb je daar als facilitair dan last van. Maar dat is het dus, laat mensen proeven aan... Ik zeg dat ook wel eens tegen mensen, dan krijg ik wel eens een aanvraag van; ik wil gaan flexen, ik wil graag een elektrisch sta-bureau, wordt er dan gevraagd. Ik zeg; ja, maar wat je ook kunt doen, ga eens werken in het restaurant want daar zijn hoog/laag tafels. Proef daar eens van. Ik bedoel ik kan op jouw 5 m<sup>2</sup> kan ik wel een hoog/laag tafel weg gaan zetten, maar leer jij daarmee op een andere manier te werken? Nee, dat leer je door de zeggen; ik pak mijn boeltje op en ik ga nu daar werken en niet binnen een aantal m<sup>2</sup>. En dan kom ik op een volgend punt. 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. Maar ben je dan...?

**Interviewer:** Niet gericht op verschillende activiteiten inderdaad.

**Respondent:** Dus dat is eigenlijk dat ik daarmee wilde zeggen over ja, wat mensen en het gedrag dat ze daarbij vertonen maar ook wat ze denken hoe zich uitten en hoe ze zich

gedragen. Dat kan echt gewoon 180 graden anders zijn. En soms willen mensen zich ook niet laten kennen he. Of die denken van; oh, ik ben hartstikke hip. Maar nee...

En er zijn echt collega's bij die jong zijn, die in de 20 zijn, want dat kennen ze hoor. Die net van school af zijn en die gewoon een vaste werkplek willen. Dat maakt helemaal niet uit. Die vinden dat gewoon fijn en ja... Dus, is daarmee jouw vraag beantwoord?

**Interviewer:** Ja zeker, ik heb veel informatie gekregen zo, heel fijn.

**Respondent:**

\*irrelevant part left out\*

Ja kijk, gedrag, ja dat heb je misschien ook wel gelezen, gedrag in huisvesting... 80 of 90% gaat het gewoon om gedrag. Ik bedoel, we kunnen allemaal een ruimte wel inrichten, dat is het verder niet. Mooie meubeltjes, het moet het allemaal doen, weet je wel, kasten moeten op slot kunnen, daar kun je allemaal in voorzien, dat is het punt ook helemaal niet. Maar het zit hem in gedrag en communicatie vooral. En we hebben nu die pilots gedraaid en dat restaurant en daarmee hebben mensen al een beetje kunnen zien van; oh, zo ziet het eruit! We nemen mensen ook wel eens echt daarmee naartoe he, echt een rondje pilots met een clubje; van kijk, zo kan het eruit komen te zien. En het is bijna alsof je in een soort showroom komt, allemaal voor de beleving. Van kijk, dit staat jullie te wachten en wat zijn de ervaringen...

\*irrelevant part left out\*

Maar bijvoorbeeld bij \*policy area, different department\*, daar is ook een activiteitenanalyse gedaan en daar zeiden mensen dus; wij gaan buiten werken, wij komen bij de burger thuis of we werken op andere plekken. Maar als het dan puntje bij paaltje komt en medewerkers dat niet echt doen, dan kloppen die cijfers eigenlijk helemaal niet. En wat krijg je dan? Dat er te veel mensen eigenlijk binnen aan het werken zijn, of allemaal tegelijkertijd.

\*irrelevant part left out\*

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.

**Interviewer:** En inderdaad dan misschien ook de verschuiving van "ik moet" naar dat mensen ervaren dat het voor henzelf ook fijner kan zijn?

**Respondent:** Kijk, als ik bijvoorbeeld met een externe een afspraak heb en die externe komt om 11.00 of zo. Ik weet en ik heb in principe bedacht om naar het restaurant te gaan en ik weet dat vanaf 11.45 begint het rommelig te worden. Dan begint er een verschuiving plaats te vinden van mensen die klaar zijn met overleggen en mensen die komen eten.

\*irrelevant part left out\*

En je ziet nu die scheefgroei, dat mensen nog heel erg vastgebakken zitten aan de vaste werkplekken en mensen die al helemaal omgetoverd zijn. En dat heeft ook te maken met de laptops. Die laptop uitgifte die is daar essentieel in. Dus die ICT is heel belangrijk. Er zijn mensen die hebben ook nog een telefoon op hun bureau staan. Ja, dat is voor mij echt al lang geleden, die heb ik al 3 jaar niet meer en dat is dan nog vrij kortgeleden.

\*irrelevant part left out\*

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? En zodra je dan een niveau lager komt, alle activiteiten, alles op papier en data maken, periodes, planningen maken, dat is echt essentieel. Dat je niks vergeet ook. En wat ik ook vind schelen zelf, je gezicht laten zien en het voortouw nemen ook daarin. En je hoeft niet zelf alle aapjes op je schouder te nemen, want als projectleider kan dat ook niet. Jij zet die lijnen uit maar je moet ook wel zorgen dat je die terugkoppeling krijgt. En als je die niet krijgt, van; waar blijft terugkoppeling? En die wil ik aan het eind van de week hebben.

**Interviewer:** Dus ook echt taken uitdelen?

**Respondent:** Ja, en dat is heel essentieel daarin. En ook mensen erbij blijven houden ook al... ik heb laatst een cursus projectmatig werken gevolgd en daar noemden ze ook het woord

projectbranding. En dat is dus gewoon zorgen dat mensen enthousiast worden over jouw project. Dus je moet zorgen dat degene die in jouw projectgroep zitten, dat die voor jou gaan rennen, komt het eigenlijk op neer. Dit gaan we doen, dit gaan we doen, feedback, feedback, en zo weg gaan zetten en ook zorgen dat die medewerkers denken; yes, we gaan hier iets leuks creëren met z'n allen en jippie we krijgen een nieuwe inrichting en daar gaat het uiteindelijk om. En dat klinkt allemaal heel overdreven... Maar zij noemden daar voorbeelden van, dat kan van alles zijn. Je kunt een hele presentatie houden, je kunt filmpjes maken, je kunt mensen een koffer meegeven van; kom we gaan verhuizen en dit is je koffer. En alles weet je wel, stop er een cadeautje in. Of een mok! Want we gaan nu overal en nergens werken dus een travel mug. Dat mensen daar enthousiast van raken, dat ze weten er staat iets te gebeuren. En toen dacht ik, ja... daar zit het hem ook in. En dan gaat dus ook die groep mensen, die dus negatief zijn, die slinkt ook. En als zo'n negatieveling hebt die dan ook nog tegen zo'n groep zegt van; \*negative sounds\*, dat die groep dan zegt van; maar dat is toch hartstikke leuk die mug. En nee, ik heb de foto's gezien en het wordt echt heel gaaf en dan staat zo'n negatieveling toch wel een beetje solo. En dat heb jij er eigenlijk voor gezorgd, door allerlei kanalen, dat eigenlijk die persoon... Of die 10-15% die stevast heel negatief zijn. Maar ook 10-15% die heel positief zijn en zeggen; kan niet wachten! Wanneer gaan we beginnen? Kan het gisteren nog niet klaar zijn, die zijn wild enthousiast. En alles wat daartussen zit, daar zitten natuurlijk gradaties in. Je moet gewoon zorgen dat je dat je zo veel mogelijk mensen, toch in meer of mindere mate daar positief over krijgt. En daar heb je allerlei oefjes voor. En dat kun je doen via de standaard communicatie maar dat kun je ook doen met allerlei andere activiteiten. En dat kan ook met workshops zijn of met spelletjes. Je hebt ook huisvestingsspellen he, haha.

\*irrelevant part left out\*

Ja, het is bricks, bites and behaviour he. En dat is het ook in feite. Als je niet gedigitaliseerd bent, ja dan blijf mensen zeuren om kastruimte. Als jij een laptop uitgeeft, dan gaan mensen vragen om een lockerkast en dat is logisch. En dat gaat zo met alles eigenlijk. Ja, als je mobiel gaat werken en er worden een paar basis werkplekken gerealiseerd, dan willen wel met een schoon toetsenbord werken. Dus dan moet je wel zorgen dat die toetsenborden schoongemaakt zijn of nieuwe aanschaffen. Het hangt er allemaal mee samen. Als je het een wil hebben moet je ook voor het andere zorgen. En dat kan tot in detail gaan. En dan kom je inderdaad dat je daar gewoon goed over moet nadenken wat je nodig hebt.

\*small talk and ending of interview\*

#### Notities interview projectleider facilitair:

- 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. Afsproken 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. Ideeënbus; 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 huisvestigingspilot 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