

## **Interview 14**

**Male – started working within \*former department X\* before the merge**

**Has been working within the organisation for 2,5 years**

**Interview duration: 42 minutes**

**Interviewer:** Waar ik eigenlijk graag mee wil beginnen, is of je een introductie wil geven of jezelf; wie je bent, wanneer je hier bent komen werken, bij welke afdeling en in het kort een beetje wat je werkzaamheden zoal zijn.

**Respondent:** Ik ben \*name\*, adviseur \*policy area\* en ik ben hier komen werken in december 2016 geloof ik, 2,5 werk ik hier nu.

\*further job description, left out\*

**Interviewer:** Waren \*former department X\* en \*former department Y\* toen al samengevoegd?

**Respondent:** Ik ben hier gekomen toen was \*name\* nog het afdelingshoofd en toen heette de afdeling \*\*\*, en \*policy area\* was toen een aparte afdeling zover ik nog weet. En toen ik hier kwam, toen zei, de organisatie is wel in beweging en ze kon zelf toen ook nog niet echte vertellen in welke mate dat plaatsvond. Want het was in beweging maar dat moest allemaal nog gaan gebeuren zeg maar. Ik kreeg de indruk dat ze al heel lang bezig waren met het praten over in beweging komen maar welke kant, en weet ik het allemaal wat, weet ik niet.

**Interviewer:** En toen jij hier begon met werken, was het toen voor jou een beetje duidelijk wat er zou gaan gebeuren of niet?

**Respondent:** Nee, dat was mij niet duidelijk omdat ze het zelf ook niet wisten. \*Name\* was toen teamleider van \*policy area\* en die gaf toen aan; het kan alle kanten op. Ze was zelf niet eens zeker van haar eigen positie, of die nog zou blijven, dat soort dingen. De enige zekerheid die er was, was dat er iets zou gaan veranderen maar in welke mate en hoe, dat was onbekend. En ik kreeg de indruk dat dat bij hun 2 ook onbekend was. \*Name\* is nu weg, die werkt nu web. \*Name\* loopt hier nog rond, in een andere functie.

**Interviewer:** En heb jij hier in het begin toen je net aan het werk was, iets meegekregen van de communicatie rondom de veranderingen?

**Respondent:** Nee, het duurde heel lang. Er was heel lang radiostilte, denk dat het zeker wel een jaar heeft geduurd ofzo. En dat uit zich heel mooi, want nu hebben we hele mooie andere

meubels en zo, dat ziet er allemaal wel netjes uit. Maar daarvoor had je nog gewoon de klassieke kastindeling en de witte verf op de muren en het duurde heel lang voordat dat gebeurde. Die verandering in huisvestingsstijl was eigenlijk het meest concrete en het eerste wat er plaatsvond. En ik weet, \*name\* was daar heel lang mee bezig om dat voor elkaar te krijgen maar dat lukte haar niet. Of ja, lukte niet, ik weet niet wat erachter zat, het gebeurde gewoon niet.

**Interviewer:** Ja, oke. Ik wil inderdaad eerst even ingaan op de verandering in de fysieke werkomgeving hier en dan gaan we later naar de organisatiestructuur. Is er naar jouw idee om input gevraagd wat betreft het vormgeven van de nieuwe werkomgeving?

**Respondent:** Ja, je kon deelnemen aan een werkgroepje, een collega van mij heeft dat gedaan. Maar niet iedereen heeft zich daarvoor aangemeld, bijna niemand. Maar die mogelijkheid was er wel. Volgens mij, ik weet het niet zeker, was er ook iets van een enquête rondgegaan.

**Interviewer:** En was daar naar jouw beleving wel voldoende om gevraagd?

**Respondent:** Jawel, jawel. Bijvoorbeeld, we hebben invloed gehad. Bij andere afdelingen in dit gebouw ook, mag je bijvoorbeeld niet eten achter je toetsenbord. Wij hebben gezegd, dat vinden wij raar en wij willen dat het wel mogelijk is. Je zit vaak wel wat te lezen en tussendoor wat te eten en te drinken, dat zal je zelf ook doen als je aan het studeren bent. Dat werkt gewoon veel fijner. Dus in die zin, daar hebben we onze zin gekregen.

**Interviewer:** En heb jij meegekregen dat er bepaalde dingen zijn aangekaart, door jouzelf of door anderen waarvan je het weet wellicht, of bepaalde wensen geuit, van nou dit willen we wel of dit willen we niet?

**Respondent:** Nou ja, in die zin van we willen wel gewoon achter ons bureau kunnen eten en drinken, dat is er eentje. En verder waren nog een aantal andere dingen maar die heb ik zo niet paraat. Volgens mij was ook een ding van we willen een beetje een leuke aankleding aan de muren en niet alleen wit, en daar is die graffitimuur ontstaan, daar in het begin. Los van wat je daarvan vindt, haha. Maar, volgens mij hebben we daarvoor wel input kunnen leveren, ja.

**Interviewer:** En had jij van tevoren verwachtingen van hoe het eruit zou komen te zien of had je idee van of het voor jouzelf bepaalde voordelen of nadelen zou hebben?

**Respondent:** Nee, ik had geen verwachtingen daarover. Ik zag af en toe wel eens een keer een schets voorbijkomen. Dan denk ik ja, het blijft hetzelfde, in die zin van... de structuur van die zalen zoals je nu ziet, die is onveranderd gebleven. Er zit alleen een kleurtje op de muur. Aan deze kant dan heb je die grote zaal dan, dat is eigenlijk het enige dat nieuw is. Maar er was al een grote zaal, daar hebben ze alleen de wand van weggehaald. Dus in zin veranderde er weinig. Ik maakte me alleen zorgen over.... Ja we moesten een laptop uitkiezen, neem je dan een kleine of een grote? Ik werk veel met tekeningen en andere collega's ook wel, en dan is het fijn als je een groot scherm hebt.

**Interviewer:** Heb jij daar met die overstap naar mobiel werken met laptops in plaats van vaste Pc's, hoe heb jij die overgang ervaren?

**Respondent:** Nou, dat viel me reuze mee eigenlijk. Zoals ik al zei, ik werk veel met tekeningen of je wil wat meerdere documenten naast elkaar hebben als je stukken gaat vergelijken met elkaar. Maar goed, dat is meegevallen want je kunt nu ook gewoon bij een groot scherm gaan zitten, dan heb je ook twee schermen, dus dat werkt goed.

**Interviewer:** En zijn die plaatsen met schermen dan wel voldoende beschikbaar?

**Respondent:** Nou, bij mijn vorige werkgever deden we ook flexwerken en toen hadden we alleen de iPad en ik geloof dat die nu alweer eruit zijn daar. Maar daar hadden we gewoon altijd standaard twee A3 schermen naast elkaar. Dus als je aan kwam lopen, had je een klein kastje met een knop erop, dan kon je inloggen en dan kon je gewoon werken. En dat werkte zo fijn, dat werkte echt superfijn! En als je dan naar een vergaderzaal geen en je moest een presentatie geven, dan deed je hetzelfde. Dan ging echt in een split second. En als iemand anders dan een presentatie moest geven die op zijn thuiswerkplek zat zeg maar, dat je letterlijk gewoon een druk op de knop geeft, even inloggen en klaar. En als je hier moet... dan moet je je laptop meeslepen, inpluggen... dat duurt wat langer. Daar valt nog wel wat in te winnen.

**Interviewer:** Voor de werkplekken die hier zijn gecreëerd is eigenlijk de bedoeling dat je per activiteit die je op een dag doet, de daarbij best aansluitende werkplek bij zou zoeken. Zijn voor jou de functies van de verschillende werkplekken duidelijk?

**Respondent:** Ja, in principe wel.

**Interviewer:** En vind je dat je er zelf ook veel gebruik van maakt? Wissel je bijvoorbeeld wel eens meerdere keren per dag van plek?

**Respondent:** Nee, eigenlijk niet. Wat je eigenlijk feitelijk ziet is dat iedereen een voorkeursplek heeft. Je ziet dus dat heel veel mensen vaak op dezelfde plek zitten, dat doe ik zelf ook. En je ziet ook wel eens dat mensen hun handdoekje laten liggen zeg maar, als je snapt wat ik bedoel. Je ziet ook mensen die vaak bij elkaar gaan zitten. Mensen van wonen zitten bij elkaar. Voor ons is het wel logischer want we hebben twee mensen die vaste werkplekken hebben vanwege fysieke omstandigheden dus dan zitten er al twee van \*policy area\* in dezelfde ruimte, dus ga je logischerwijs, trek je daarnaartoe. Af en toe zit ik wel eens hiernaast, maar ik zit vaker op andere plekken. Ik zit ook graag daar in de hoek, dan heb je twee schermen en een muur achter je, dus je kijkt meer van waar zit ik een beetje rustig zonder al te veel herrie dan oh ik moet nu even overleggen, ik ga even aan een statafel staan, dat gebeurt veel minder.

**Interviewer:** En kan je je goed concentreren met de werkplekken die er nu zijn?

**Respondent:** Nee lastig. Maar sowieso, ik kan zelfs beter werken in het restaurant beneden, in de kantine want dan hoor je een hoop geroezemoes maar je kunt het niet volgen. En als je dan in een ruimte zit waar wij nu zitten of waar ik net zat, die grote ruimte, als je dan twee mensen hoort praten dan kun je het gesprek volgen, en dat is zo irritant.

**Interviewer:** Heb jij daar misschien ideeën over hoe dat binnen deze afdeling opgelost zou kunnen worden?

**Respondent:** Niet. Dat zit in mezelf. Ja goed, je kunt werken met gedragsregels maar dat werkt ook niet. Wat je vaak ziet is dat mensen gaan bellen achter hun bureau. En dat was wel een afspraak, of regel, als je gebeld wordt dan loop je even naar die grotere zaal zeg maar, daar kun je overleggen en praten. Maar je ziet vaak dat mensen gewoon blijven zitten. En daar een telefoongesprek gaan voeren. Dat zijn ook vaak de oudere medewerkers die dat doen, die hier al 80 jaar werken zegmaar, die snappen dat niet. Die hebben zoiets van; hallo ik moet toch bellen, ik moet toch in mijn agenda kijken. Die hebben niet het besef van ik kan mijn laptop meenemen en daar even bellen. Of het is te omslachtig om dat ding mee te nemen.

**Interviewer:** En worden mensen daar dan ook wel eens op aangesproken?

**Respondent:** Nauwelijks. Ja, heel af en toe. Ik heb het een paar keer meegemaakt maar niet noemenswaardig.

**Interviewer:** Er zijn hier ook een aantal deuren uitgehaald en daarmee geprobeerd om een meer open werkplek te creëren. Denk jij dat het een effect heeft op de interactie tussen collega's? En dat kan zowel in de vorm van meer smalltalk zijn of ook echt dat je inhoudelijk toch in contact komt met mensen waar je anders niet zo snel mee in contact zou komen?

**Respondent:** Ja, natuurlijk, ietsjes wel hoor. Kijk in de basis ligt het natuurlijk bij jezelf, zeg maar. Zeker mensen die bij een kleinere \*organisation\* vandaan komen, die zijn gewend om snel even een gesprek aan te gaan met collega's van een andere disciplines omdat het gewoon moet. Ik doe dat vaak, met iemand van \*\*\* of \*\*\*. Dus dat zit wel van nature in jezelf denk ik. En als je kijkt, heeft de locatie daaraan bijgedragen? Ja, af en toe wel. Ik zit ook wel eens in die kamers, waar mensen zitten van \*policy area\*, die hoor je dan met elkaar overleggen en dan vang je ook wel wat op en dan breng ik ook wel eens wat in of ik vertel wat. Dus zo heel sporadisch gebeurt dat wel. Vaak zie je dus wel dat mensen van dezelfde disciplines altijd bij elkaar gaan zitten. \*policy area\* zit daar, \*different policy area\* zitten allemaal daar... \*policy area\* zit weer een zaaltje verder en \*policy area\* zit helemaal achterin de hoek en wij met \*policy area\* zitten ook vaak bij elkaar. Dus de disciplines trekken toch naar elkaar toe.

**Interviewer:** En denk je dat dat bevorderlijk is voor de efficiency of denk je dat er toch grotere voordelen zouden zijn wanneer mensen meer door elkaar gaan zitten? Wat is jouw mening daarover?

**Respondent:** Nou, dat is een beetje een wisselwerking. Natuurlijk is het goed, volgens mij is het hele idee achter die verandering, is dat iedereen breed inzetbaar is. Ik hou me nu bezig met \*policy area\* maar ze zouden mij ook kunnen vragen voor iets van \*different subject\*, of moeten kunnen vragen. Volgens mij is dat de gedachte erachter, en dan is het wel handig als je van alles mee krijgt. En dan is zo'n mix van mensen van disciplines toch wel beter denk ik, en interessanter.

**Interviewer:** Wat is jouw mening over thuiswerken? Doe je dat zelf? Kun je daar iets over vertellen?

**Respondent:** Als het goed is doe ik het morgen. Maar ik doe het liever niet, om verschillende redenen. 1. Ik vind dat dat toch wel gescheiden moet blijven want je merkt vaak dat het onderscheid tussen werk en privé gaat vervagen, je gaat makkelijker in de avond nog even door omdat je het gevoel hebt dat je overdag wat minder hebt gedaan. Thuis ben ik ook heel snel afgeleid. Dus werk liever hier, maar ik vind het wel makkelijk dat het kan. Ik kan het

vooral als ik echt een ding heb, bijvoorbeeld een scriptie schrijven en ik heb echt een deadline, dan zit ik liever thuis te typen. Of als ik dingen moet lezen.

**Interviewer:** Het is al even aanbod gekomen, maar ik zou graag nog even ingaan op het hele proces hoe de plannen voor de veranderingen tot stand zijn gekomen. Of er dingen zijn waarvan jij denkt; nou dat vond ik echt goed, dat zou ik bij een volgende keer wanneer een andere afdeling door een verandering gaat ook zo moeten gebeuren, of dat er misschien dingen zijn waarvan jij denkt; dat had ik liever anders gezien?

**Respondent:** Qua huisvesting?

**Interviewer:** Ja, qua huisvesting en vooral dan de vorming en totstandkoming van de plannen, het proces en de uitvoering, hoe jullie daar als medewerkers in betrokken zijn geweest en hoe dat verder begeleid is?

**Respondent:** Nou, die vorming duurde volgens mij heel lang, dat heeft heel lang gesluimerd. Ik heb daar geen zicht op maar volgens mij omdat het iets met budget te maken had maar vooral nog niet echt wisten waar het nou naar toe ging. Maar toen dat eenmaal ging rollen, het huisvestingsconcept, toen is er wel inspraak geweest, of inspraakgroep geweest. Dat vond ik wel goed, we zijn wel betrokken, vind ik. Qua huisvesting heeft iedereen altijd een mening dus je kan het nooit voor iedereen goed doen maar in principe vind ik het wel goed gegaan. Wat ik anders zou doen is overal heel praktisch, gewoon overal 2, of minimaal 1 groot scherm op iedere plek. Verder vind ik het wel prima.

**Interviewer:** Dan wil nu eigenlijk de switch maken naar de verandering in de structuur, gericht op de ketens die er nu zijn en de opgaven en de opgavemanagers. Hoe is dat voor jou verlopen? Want ik weet zo even niet zeker of dat voor jou vanaf 2016 veranderd is?

**Respondent:** Ja, daar zat wel veel verandering in. Toen ik er zat, zaten we nog in het klassieke model; met een afdelingshoofd en een directie. En later gingen we over in de opgave \*policy area\*. Toen is het wel anders geworden. Eerst werden we aangestuurd door \*name\*, daar hebben we eigenlijk helemaal niet veel van meegekregen in de zin van, ja ze had weinig affiniteit met \*policy area\*. We hadden er geen last van maar we hadden er ook geen plezier van. Geldt voor \*name\* ook. Toen kwam de opgave \*policy area\* en kregen we een opgavemanager. Je moet je voorstellen, er kwam een inhoudelijke manager op dat thema en die kwam van \*policy area\* af, en dat heeft wel veel effect gehad. Want wij hadden moeite om aansluiting te vinden bij \*policy area\*, omdat het hier best wel hiërarchisch is, mensen zijn hier niet zo van het elkaar makkelijk opzoeken, tenminste zo ervaar ik dat. En doordat

iemand van \*policy area\* onze inhoudelijk baas werd, kregen we ineens veel meer informatie over projecten, over beleid wat er aan kwam, inzichten, dat soort dingen. We werden serieuzer genomen inhoudelijk, dus dat was goed. Het team werd ook uitgebreid, of ja, wij bleven gewoon bij elkaar maar andere disciplines schoven aan, die je normaal nooit zag, dus dat is prima. Dus dat vind ik wel een verbetering.

**Interviewer:** Begrijp ik het uit jouw verhaal goed dat het opgavemanagement voor jou meer heeft bijgedragen aan dat je met verschillende mensen interactie hebt dan de fysieke werkomgeving hier?

**Respondent:** Ja, dat heeft wel sneller bijgedragen daaraan, omdat nu in een keer de deuren naar \*policy area\* open gingen. Dat is de verdieping hierboven, die is heel groot, ook iets van 100 man als het niet meer is en die vinden ook allemaal wat van \*policy area\* en ik kreeg het gevoel dat voor de opgaves; wij konden wel input leveren, maar dat was gewoon van ja wij als \*policy area\* wij vinden dit... en dan gingen ze gewoon door. En nu worden we serieuzer genomen. Dat vind ik wel goed. We zijn veel meer betrokken. Wat nog een gat is zeg maar, je hebt een opgavemanager en die is van inhoud en je hebt de HR kant, bijvoorbeeld van ik wil vrije dagen of ik wil me ontwikkelen, daarvoor ga je naar die manager. Daar zit nog een gat in. Want die opgavemanager heeft een aantal mensen binnen zijn opgave om die inhoudelijk te coachen en te sturen, dat doet ie op inhoud, maar die kan jou niet aanspreken van; joh, jij neemt wel heel erg veel vrij, of ben je nou alweer ziek? Of, ja jij wil je ontwikkelen, ik kan je steunen maar niet meer dan dat, daarvoor moet je bij \*new department head\* zijn. En die heeft 125 man onder zich, nou die kent ze allemaal wel bij naam maar die kan niet voor iedereen even veel tijd inplannen en begeleiden... daar zit nog wel een gat.

**Interviewer:** En als jij nu iets zou mogen bedenken dat het op een andere manier zou gaan waardoor dat gat opgevuld kan worden, wat zou dat dan zijn?

**Respondent:** Ja, je komt toch wel gauw uit op iemand met de rol als teamleider of zo. Maar ik weet niet of je dat wil, dan krijg je weer een laagje ertussen. In feite moet toe naar zelfsturende teams maar dat is best wel lastig want als je naar \*policy area\* kijkt, iets van 6/7 man... waarbij er eentje altijd ziek.... Het is anoniem toch? Waarbij er eentje altijd ziek, zwak of misselijk is of werkt thuis of anders heeft ie weinig zin. En die ander zie je alleen als er een \*\*\* is of een manager is, verder zie je hem nooit want dan is ie thuis aan het werken... zegt ie. Daar zou je... En als je die persoon dan daaropaan wil spreken dan krijg van ja; oh... ik zal het nooit meer doen! Maar ondertussen denkt ie van; Ja dag, wie ben jij nou en ondertussen gaat ie er vandoor. En daarvoor heb je dan wel zo iemand nodig als een \*new department head\* of

een soort teamleider. En wat dan de echte oplossing zou zijn behalve een teamleider... Ja, dat weet ik eigenlijk niet. Het is echt het team zelf zeg maar.

**Interviewer:** Heb je ook het idee dat er meer supervisie nodig zou zijn?

**Respondent:** Nou, wat je ziet dus, je wordt als werknemer meer aangesproken op je eigen verantwoordelijkheid, mensen hebben best wel een goed arbeidsethos, die moet je eerder afremmen dan aanjagen. Maar je hebt er ook een paar bij en die maken er misbruik van. En ja, die mensen van; ik werk thuis en ik kom alleen voor die vergadering en dan ben ik weer verdwenen en niemand weet waar ik zit... Dat is zo, ik reageer wel op mails... Maar totaal niet in beeld, dus die kunnen ook geen vragen krijgen. Ja, die moet je aanpakken. En ik denk als je die, en iedereen weet wel wie dat zijn, daar moet je even op sturen. Maar hoe? Ik ben geen manager, haha.

**Interviewer:** Haha, nee snap ik. En qua sturing meer gericht op waar jullie inhoudelijk mee bezig zijn, vind je dat voldoende aanwezig is?

**Respondent:** Ja, dat vind ik goed. Zeker toen de opgave net kwam, merkte ik echt een verschil. Want daarvoor in zo'n soort vacuüm niemandsland. We deden wel wat, een paar van die initiatieven die elke week voorbijkwamen en als we wat vonden dan riepen we dat maar werd zo hard weer weggestuurd, bij wijze van spreken. Maar toen de opgavemanager kwam, toen gingen echt de deuren open. Ik kreeg van collega's en ook collega's van \*different subject\* nieuwsstukken toegestuurd, en dat was daarvoor niet. En het was zozeer omdat we nooit daar kwamen, maar daarvoor kregen we het niet... ik weet het ook niet precies. Nu worden we wel een stuk serieuzer genomen. Dus dat is goed. Maar wat je nu ziet dus, is de opgave, die is een beetje vaag. Die is gestart en die werd in mei dit jaar geëvalueerd of afgerond, dat is een beetje onduidelijk, volgens mij is afgerond maar dat is niet met een harde klap gegaan, niet heel duidelijk. Want \*name\* bemoeit zich nog wel met de opgave, maar die is afdelingshoofd \*policy area\* geworden, dus ja die heeft ook in een keer 100 man onder zich en die zie je bijna niet meer. Die wordt geleefd door zijn agenda, die heeft het gewoon veel te druk. Af en toe zie je hem dan nog bij een overleg van een uur, dat we de punten inhoudelijk doornemen op ons werkgebied, krijgen we ook weer wat te horen. Maar je merk toch wel weer wat... de \*\*\* schuift niet meer aan. Dat soort terugwerkende bewegingen vanuit \*policy area\*. Ja, dus daaruit leid ik af dat ze heel erg hiërarchisch gestuurd zijn. Als er een baas is en die zegt; je moet je erbij gaan zitten. Of als ze weten dat er een baas zit, dan komen ze. Maar als die er niet is of het is niet duidelijk tegen ze gezegd dan verdwijnt het weer weetje.



**Interviewer:** Heb je het idee dat het werken opgaven... ik had begrepen dat de opgaven best langdurig kunnen zijn...

**Respondent:** Het zijn geen projecten, nee.

**Interviewer:** Heb je het idee dat dat nog bij heeft gedragen aan een efficiëntere manier van werken voor jullie?

**Respondent:** Moet ik even nadenken... Ja, ik denk het wel. Het is natuurlijk een grote organisatie waarbij mensen heel erg in structuren zitten... Ik vergelijk het even met mijn vorige werkgever, een kleinere organisatie, daarbij was ik het \*\*\* mannetje samen met nog een collega. Maar een vakgroepje was maximaal met 2 man en je zat met z'n alle op één zaal. Dus die interactie was er van nature. En hier heb je een groep van 6 man die zich met \*policy area\* bezig houdt, als daar de mensen van \*policy area\* bij optelt dan heb je honderd zoveel bij. En \*policy area\* zit weer in een ander gebouw. Dus die zijn allemaal wel in zichzelf gericht en daarmee eigenlijk blind voor andere onderwerpen of ontwikkelingen die spelen, dus ik denk wel dat die opgaves, daar wel aan hebben bijgedragen dat er wat integraler gewerkt wordt. En dat heb ik zelf wel meegemaakt aan de hand van een voorbeeld zal ik het toelichten... Er was een bijeenkomst met de opgave-managers in het begin toen al die opgaves nog vormgegeven moesten worden, toen hadden ze net twee bijeenkomsten gehad ofzo dus de opgavemanager \*\* zat erbij, \*\*\*, \*\*\*, \*\*\*, en \*\*\* zaten voor de eerste keer bij elkaar, of tweede/derde keer. En toen viel in een keer bij hen het kwartje van; hé ..... \*part left out due to anonymization\*, maar dat betekent dat ik wel iets moet doen met \*policy area\*, maar dat betekent ook dat we \*\*\* moeten hebben, waarvoor we weer bij \*policy area\* moeten zijn en ik moet \*\* hebben voor \*\*\*. Oh dus we moeten eigenlijk met z'n alle iets gaan doen in die opgave! Dus dat abstractieniveau... daar viel ineens bij iedereen het kwartje. Dus het is toch wel allemaal aan elkaar gelinkt. En volgens mij, maar dat heb ik even niet paraat, is daar toen wel een kleine koers gewijzigd. Dus daar zag je heel erg duidelijk als ik \*policy plan\*, dan moet ik iets doen met \*policy area\*, moet ik iets doen met \*policy area\*, dus moeten we onze focus verleggen binnen al die disciplines. Dus daar zag je wel wat integraliteit ontstaan van; hé dat moeten we samen op gaan pakken.

\*similar example, left out\*

**Interviewer:** En zou je dan zeggen, je kunt het natuurlijk nog breder pakken lijkt me, dat je nog meer afdelingen erbij betreft en eigenlijk de scheidingen tussen de afdelingen steeds verder vergaat. Hoe kijk jij daar tegenaan? Zou het nog verder mogen gaan van jou?

**Respondent:** Ja, daar moet ik even over nadenken. Want volgens mij komt er na de opgave \*policy area\*, in de keten \*\*\* terecht, maar wat dat nou precies inhoudt weten we nog niet helemaal. Wat betekent dat dan, ik weet het eigenlijk niet, van mij mag het. Uiteindelijk zie je toch hier... dat mensen... mensen blijven toch hun eigen ding doen en teamleden zoeken elkaar toch op vanuit de oude disciplines. Dat vermengt toch heel lastig. Ook wel deels omdat je allemaal met je eigen dossiers zit, zelfs binnen het \*policy area\* hebben we andere dossiers onder mijn arm dan mijn collega \*\*\*...

**Interviewer:** En hebben deze veranderingen, dus zowel in de fysieke werkomgeving als in de structuur, hebben die een invloed gehad op jouw werktevredenheid?

**Respondent:** Ja, die is wel iets vergroot. Ik was al heel blij met de laptop, heel plat. En ik vind het ook heel fijn dat je thuis ook je laptop hebt, dat is allemaal goed geregeld. Maar goed, als het niet werkt dan is het heel erg irritant. Maar doordat je in een keer serieuzer werd genomen doordat die deuren bij \*policy area\* open gingen, maakt dat je werk wel leuker, omdat je dan het gevoel dat je iets wezenlijks bijdraagt en dat had ik daarvoor wel minder.

**Interviewer:** Wat ik me ook af vroeg... of er wat betreft de overstap naar het opgavemanagement, hoe je de communicatie daaromheen ervaren hebt?

**Respondent:** Hoe bedoel je?

**Interviewer:** Dus hoe de stappen in de veranderingen naar jullie toe zijn gecommuniceerd, uitgelegd, hoe dat is gegaan en of dat voor jou voldoende was?

**Respondent:** Nou, dat ging volgens mij wel wat moeizaam. Ook omdat ze volgens mij ook nog niet echt wisten wat het precies in ging houden, denk ik. Dat volgens mij voor iedereen wel een soort ontdekkingstocht. Want toen die opgaves nog werden geformuleerd, zag je de opgavemanager zoeken van; hoe breed is mijn opdracht nou eigenlijk? Zit daar ook een stukje \*policy area\* bij? Dus we waren met z'n allen aan het zoeken vooral. Dus in die zin kon er ook niet heel duidelijk gecommuniceerd worden van; dit is het en zo gaan we het doen. Het eigenlijk meer de methodiek van abstract naar zo concreet mogelijk, op beleidsniveau.

**Interviewer:** Vond je dat storend dat het van tevoren nog niet helemaal duidelijk was zonder uitgestippelde plannen? Of had je behoefte aan een iets meer gestructureerde start in die zin...?

**Respondent:** Ja, dat past eigenlijk niet bij die manier van werken. Als je dat doet, dus heel gestructureerd van dit is het pad dat we gaan volgens, dan heeft iedereen zoiets van... dan wordt het weer opgelegd. En op deze manier was het echt ontdekken; we hebben een opgave, \*\*\* wil dan \*\*\* policy plan\*\*\* heel concreet, maar hoe? En wat? Dat hebben we met zijn allen een beetje uitgevogeld. Althans, zo zie ik het. Maar goed, dat uitvogelen, dat kan natuurlijk altijd beter, maarja. En als je kijkt naar de communicatie daaromheen, ja... wat had je dan nog meer willen vertellen dan dit is de methode en het is voor ons ook een zoektocht? Ik besef in ieders geval dat ze niet meer hadden kunnen vertellen denk ik.

**Interviewer:** Oke, helder. Ik denk dat ik op de meeste dingen wel een antwoord heb... zijn er voor jou nog dingen waarvan je denkt dat het belangrijk is om te vertellen of iets wat je nog te binnen is geschoten?

**Respondent:** Nou, wat je ziet... je werkt met die opgaves en die vertalen zich in strategy deployment boards, ken je dat?... Nou, ik vind dat heel leuk en dat wordt vertaald in A3'tjes op zo'n ding. Maar wat je bij \*policy area\* zag... daar waren we mee bezig. Dus dan hebben collega's weer zoiets van; Wat is dit nu weer? Uiteindelijk werden het A3's en die hebben we toen opgesteld maar die hebben we eigenlijk nooit meer bijgehouden. Dus in die zien, dan moeten we straks als \*policy area\* plus \*policy area\* toch wel echt beter gaan doen. We hebben ze opgesteld maar we hebben er verder niet meer echt naar gekeken.

**Interviewer:** En denk je dat het wel belangrijk is dat iedereen weer even aan die...?

**Respondent:** Nou, kijk, als je natuurlijk vanuit een opgave snel inzichtelijk wil hebben hoe je ervoor staat en je moet dat communiceren naar je baas, de directeur, en die kijkt daarnaar, dan moet je dat wel op orde hebben. Want anders ben je alleen maar als opgavemanager aan het... excuses aan het bedenken waarom het er niet is of je bent iets aan het verzinnen. Want als het goed is als je naar de eerste gaat... de directie heeft ook een strategy deployment board waar de doelen staan geformuleerd, ook uitgereikt naar de opgaves, en dat moet weer matchen met ons board en onze A3's. Maarja, als je het verder niet bijhoudt, dan schiet het ook niet op. Dus dat moet wel beter. Ik ben ook wel eens bij een coöperatie geweest en overal waar je kwam aan de wanden zag je overal van die dingen en je kon gewoon, zelfs ik al van \*organisation name\*, kon op een gegeven moment gewoon zien van; oh, ze zijn met dat thema bezig nu en ze lopen tegen dit probleem aan en ze zijn dit nu aan het oplossen.

**Interviewer:** Dus het schept ook wel veel duidelijkheid als ik het zo goed begrijp?

**Respondent:** Ja, als je het goed doet. Maar het moet wel zichtbaar zijn. Nu hangen ze in die hoekjes zo... maar eigenlijk zou je het gewoon in de wandelgangen moeten hebben, dat zou wel beter kunnen ja. En wat je ook ziet... we werken dus binnen zo'n opgave met verschillende teams, team beleid, team \*\*\*, team \*\*\*. Beleid is meer van, wat doet het rijk, welke wet- en regelgevingen zijn er, hoe lopen die \*\*\*, hoe ontwikkelen de \*\*\* zich?  
\*part left out\*

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

**Interviewer:** Ja, een beetje kennisoverdracht bedoel je toch?

**Respondent:** Ja, ja precies. Het zijn allemaal tijdelijke teams, die worden heel slim en die verzamelen heel veel goede stukken ook en op gegeven moment valt het team uit elkaar of het wordt opgeheven en dan zweeft het ergens... Nou, ik kan dan toevallig nu nog erbij, maar als ik straks anders ga doen misschien niet, of verdwijnt het helemaal uit mijn software, weet ik veel.

**Interviewer:** Heb je daar een idee over van hoe die kennis dan toch beter bewaard of overgedragen zou kunnen worden?

**Respondent:** Nou, misschien moet je toch terug naar een algemeen mappenstructuur, heel simpel op je computer. Daar zouden ze wel echt over na moeten denken

**Interviewer:** Ja, en dat wordt natuurlijk nog extra belangrijk als er nog meer afdelingen opgeheven worden. Of ja, het lijkt mij dat hoe meer je integraal gaat werken hoe beter je dat in de gaten moet houden

**Respondent:** Ja, dat lijkt mij ook. Ja. Ik weet niet hoe projectleiders dat doen, je hebt ook veel van die projectleiders die dan met zo'n project zitten en op een gegeven moment is het klaar... en dan zie je ook... Ja daar moet je wel iets op bedenken.

\*small talk and end of interview\*

Respondent send an addition by e-mail after the interview:

Ik bedacht me zojuist dat ik heb aangegeven dat de verschillende vakgroepen altijd bij elkaar gaan zitten en niet met elkaar mengen. Een reden hiervoor is dat mensen met een vaste

werkplek (vanwege fysieke ongemakken) verspreid zitten over de verdieping. Collega's met een laptop gaan vaak (9 van de 10 keer) bij hen zitten. Hierdoor blijft vermenging tussen de vakgroepen uit. Een oplossing kan zijn om iedereen met een vaste pc bij elkaar te plaatsen in een ruimte zonder flexplek. Andere collega's (de flexers) zullen wellicht sneller gaan mengen.