

Interview 03

Vrouw - begonnen bij FORMER DEPARTMENT X

7 jaar werkzaam binnen organisatie

Duur interview: 44 minuten

Interviewer: Zou je om te beginnen iets kunnen vertellen over sinds wanneer je hier bent komen werken, wat je werkzaamheden zijn, hoe het bevalt... het zou fijn zijn als je een korte introductie wil geven

Respondent: Ja dat kan ik wel. Ik ben hier begonnen eind 2012/begin 2013, in die tijd waren wij nog de afdeling *former department X* en was het afdelingshoofd van dat moment *new department head*. Zij had een afdeling *former department X* onder zich, bestaande uit ongeveer 45 medewerkers, en ik werd op dat moment haar *supporting profession*. Dat deed ik samen met nog een *supporting profession* en de taakverdeling was toen dat die andere *supporting profession* de taken van de afdeling beliep en ik werkelijk de ondersteuning van *new department head* en de toen nog aanwezige teamleidster verzorgde; met agendabeheer, afspraken beheer en ook bedienen vanuit ons *supporting bureau* van twee wethouders. En dat hield in dat ik die wekelijkse vergaderingen bijwoonde en notuleerde, dat was mijn takenpakket toen. En later, in de loop van 2016/2017 is die kanteling richting het *new department* gekomen en werd *new department head* die toen mijn 1 op 1 leidinggevende maar mijn werkpakketbeheer was; alles wat ik deed was samen met haar. En toen werd zij benaderd om opgavemanager voorliggend veld te worden binnen die nieuwe organisatiestructuur en daarmee kwam haar 1 op 1 functioneren met mij te vervallen want in die functie had zij geen *supporting* ondersteuning meer nodig. Dus daarmee viel voor mij een beetje het doek van mijn bestaan en dat was best wel even benauwend en aaargh (stress kreet).

Interviewer: ervaarde je toen voor je gevoel ook baanonzekerheid?

Respondent: ja, ja! Baanonzekerheid heb je hier niet per se, want er is altijd volop werk en daar had ik niet direct zorgen over. Ik had wel zorgen over het voortbestaan van de functie zoals ik hem kende, want dat werd ineens een heel ander verhaal. Dus dat was best wel even slikken en wat nu dan?? omdat ik zo veel werk, en jij gaat nu iets anders doen, en hoe moet dat dan met mij?? dat gevoel kwam wel even om de hoek kijken toen ja.

Interviewer: En als je nu dan terugkijkt, was je bang het minder leuk te gaan vinden waardoor de zorgen kwamen of was het meer de onwetendheid?

Respondent: Ja allebei inderdaad, je weet nog niet wat er dan wel gaat komen en hoe dat dan verder zal gaan, en blijft het dan net zo leuk als dat je het op dat moment gevonden hebt. En hoe dan, en wat dan... en als je in mijn positie van zijnde alleen maar een mavodiploma met wat aanvullende cursussen, op jonge leeftijd gaan werken en nu inmiddels 50 jaar.. En eerste helft 40, en he dan ben je niet meer zo zeker van ik ben overal inzetbaar of ik kan makkelijk dit of dat gaan doen, dat was niet van toepassing op mijn. Dus dat was best wel even onzeker.

Interviewer: Dan wil ik nu graag ingaan op veranderingen binnen een organisatie in het algemeen. Kan hier zijn of bij een vorige werkgever wellicht... heb je eerder ervaring met organisationele verandering buiten de laatste hier met de samenvoeging en de overstap naar activity based working?

Respondent: Ja, ik heb hiervoor een hele poos bij *other company name* gewerkt, dat is eigenlijk qua organisatiestructuur best wel een beetje vergelijken, die constante reorganisaties die al mijn hele werkzame leven, overal waar ik gewerkt heb, nouja eigenlijk maar 3 grote plekken maar toch, maar wel 3 verschillende, dat is overal orde aan de dag. We gaan van centraal naar decentraal, dan weer van decentraal naar centraal, dan moet het weer decentraal, en dan wordt het een *new department*, en dan komt er weer zo'n structuur die ze verzonnen hebben en dan moeten er nog een laag leidinggevende tussenuit want we zijn te topzwaar. En dan blijkt dat het toch allemaal opnieuw ingericht moet worden want de aansturing ontbreekt... en de medewerker heeft niet het gevoel bij die hogere leidinggevende direct aan de bel kan trekken, dus daar moet dan ook weer tussenlaag tussen. En dan is dat weer te duur, halen we die er weer tussenuit en... die beweging ken ik nu, ik werk nu 32 jaar, dat is al 32 jaar orde aan de dag. echt onveranderlijk aanwezig, ja.

Interviewer: en wat zijn nou dingen voor jou zijn opgevallen in de loop van de tijd, waarvan je denkt, nou dit zijn dingen die aandacht zouden moeten krijgen?

Respondent: ja de kenmerken van die bewegingen, zijn dat A. het er altijd is, B. dat het altijd een hoop negativiteit in de werkende laag (nadruk), in de uitvoerende laag vooral, veroorzaakt. Want die mensen zijn het meest onzeker vanwege hun beperkte scholing en hun moeilijkere plaatsbaarheid binnen de andere structuren die er dan gaan komen. Dat zijn altijd de laagbetaalde, laagopgeleide, die maken zich dan de grootste zorgen. En zorgen dan ook voor de grootste reuring bij zo'n reorganisatie, is mij wel opgevallen de afgelopen 30 jaar. He,

die goed opgeleide, hoog opgeleide, die heeft geen zorgen! Die kan overal aan de slag en die kan overal een goed salaris verdienen en die pakt overal de krenten uit de pap. Maar het is juist die uitvoerende laag die het moeilijk heeft, die een baan moeten hebben, want die zijn kostwinner, die laag wordt altijd een beetje ongemakkelijk van het woord reorganisatie. En die gaan met de hakken in het zand... want het is toch goed zo?! Ja... ja... dat valt mij wel op in al die 30 jaar.

Interviewer: Je zegt die ongemakkelijkheid komt vooral in de uitvoerende laag voor...

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

Interviewer: En zou je dan ook zeggen dat de eerdere veranderingen die je hebt meegemaakt binnen organisaties betreft verandering, dat een effect gehad op hoe je deze laatste nu ervaren hebt denk je?

Respondent: Dat zou je zomaar kunnen denken, terwijl als ik er eerlijk naar kijk... valt dat best wel mee. Want die veranderingen zijn heus niet altijd slechter uitgepakt of geweest. Maar die eerste reactie op verandering, en dat is ook een beetje menseigen denk ik, is toch altijd wel een beetje afhoudend en een beetje vijandig van woahh jij komt aan mijn toko schudden, wat ga jij dan allemaal veranderen voor mij, en heb ik er zelf ook invloed op alsjeblieft? Nou, die houding, ja, dat is toch een beetje wel heel opvallend maar toch wel wat ik elke keer weer bij mezelf waarneem. Maar ook bij mijn omgeving: heeeuu ze gaan weer veranderen en het moet weer anders (imitatie). Nou dat dus.

Interviewer: Ik had begrepen dat jij ook in de projectgroep zat?

Respondent: (lachend) Ja, daar heb ik mezelf in gepraat ja

Interviewer: En dat ook veel reacties en vragen van anderen, dat die allemaal bij jou binnenkwamen destijds?

Respondent: Nou ja, dat hebben we toen ook wel zo bewust gestuurd en ingericht hoor, dat dat zo gebeurde. Ik heb destijds toen die projectgroep al bestond voor de vorming van het *new department*. Die hele eerste aanvang is een beetje langs mij heengegaan.

Interviewer: Dat was in 2015 toch?

Respondent: Ja of 16 denk ik, of 17 zelfs. Dat is nog niet zo oud, maargoed. Die eerste aanvang was er inderdaad zonder mij, en dat was ook prima. Maar toen ik erachter kwam dat die aanvang al gemaakt was en wat daar allemaal uit voort begon te vloeien, toen had ik zoiets van *own name* zie nou wel eens je kansen... en als je iets te mekkeren hebt, of iets invloed wil uitoefenen, dan moet erbij zijn. Dus ga er dan nou bij zitten, dan kun je je stempel, zo ver je dat wil, in ieders geval iets in de melk te brokkelen hebben en die ideeën mee tentoonspreiden, zodat ze ook naar jou gaan luisteren. En zorgen dat je het goede voor jou eruit kan gaan halen. Als er allemaal groene muren komen en jij wil per se een paarse, want in dat niveau zat het toen, echt op uitvoering van vorming van het fysieke deel van het *new department*; hoe gaan de kamers eruitzien, wat gaan we aan meubels bestellen, hoe gaan we dan werken, hoeveel stoelen op een kamer, hoeveel bureaus, komen er aanland werkplekken; die discussie... ja als je daar iets over vindt en over te zeggen wil hebben, dan moet je in die werkgroep gaan zitten. Zodoende heb ik dat toen voor mezelf geregeld

Interviewer; Ja snap ik! En denk je dat andere mensen er ook zo over dachten?

Respondent: Ja iedereen was daar wel blij mee dat ik dat deed, want, iedereen weet wel dat ik de babbel bij heb en dat als het eropaan komt wel voor het algemeen belang zal knokken en zal strijden om dingen goed te regelen. Dus daar waren de mensen, en ook wel een beetje uit gemakzucht natuurlijk belang hebben bij, en blij mee van joh, laat haar dat maar doen want zij kan dat goed en dan weten we zeker dat het goed geregeld wordt dus dat was wel goed win-win. Dat was een goede situatie.

Questions regarding case study validation - double information (left out)

Respondent: die hele aanvang toen in 2015 is een beetje langs mij heengegaan, en daar heb ik ook geen goed geheugen meer bij van hoe dat nou precies verlopen is, dat zou ik niet meer weten.

De fysieke verbouwing en de kamers zoals het nu is, is er al zeker jaar. En een jaar daarvoor zeker al, waren wij met de projectgroep bij elkaar gekomen. Dus dat zal vast 2017 zijn

Interviewer: Dan wil ik nu even teruggaan naar de tijd voordat het uitgevoerd werd, wat waren jouw verwachtingen van...?

Respondent: Geen idee... van de samenvoeging van zich of van de uitvoering van de bouw?

Interviewer: ja dat zijn eigenlijk twee aparte dingen he

Respondent: jaaa, dat zijn twee verschillende dingen

Van die samenvoeging op zich, van 45 medewerkers te bedienen bij *former department X* met een afdelingshoofd en een teamleider; dat was een duidelijke structuur. Iedereen wist welke plek ie bezat en waar ie moest zijn met dingen, dat was duidelijk. Toen werden we samengevoegd want *name 1* ging iets anders doen en liet het *supporting bureau* en eigenlijk als sturend hoofd van de afdeling iedereen achter zich en ging zich aan haar nieuwe rol wijden, helemaal prima, maar we bleven vervolgens achter met een beetje een stuurloos schip. En bij de afdeling *former department Y*, de andere poot van *new department*, daar hadden we destijds in aanvang toen *name 1* nog bij ons hoofd was, was bij *former department Y*, *name 2* nog afdelingshoofd. Dus wij hadden twee vrouwelijke afdelingshoofden op die twee afdelingen. En ook bij *name 2* hadden we 1 teamleider en dat was *name 3*. Duidelijke structuur, zowel bij *former department X* als bij *former department Y*. Dat verdween dus, want *name 3* ging ook wat anders doen, en *name 1* ging wat anders doen, ons teamleidster *name 4* ging want anders doen, die ging naar *different department* en *name 3* werd opgavemanager onderwijs. En onderwijs was een onderdeel van de afdeling *former department Y*. Dat waren 3 poten op 1 afdeling, en *former department X* bestond ook uit 2 poten, dus dat waren 5 beleidsterreinen die in twee afdelingen belopen werden. Die werden op een afdeling samengevoegd, genoemd als *new department* met 1 hoofd voor HRM-zaken en voor de rest alleen maar opgavemanagers op bepaalde onderdelen. Niet op alle beleidsonderdelen.

Interviewer: Een opgavemanager is dus...?

Respondent: Is op inhoud het hoofd van die opgave. Ja we noemen het nu opgave (lachend). En ik heb begrepen een opgave een eindige opdracht is. Dus *beleidsterrein* houdt een keer op? Ik zie dat nog niet helemaal voor me maar kennelijk is daar over nagedacht door iemand.

Maar... we hebben ook 3 ketens gevormd met de vorming van het *new department* en de opgaves, is er ook afgesproken dat er vanuit ketens gewerkt gaat worden om de uitvoering aan te laten sluiten bij de vorming van dat beleid. Om het lekker ingewikkeld en onbegrijpelijk te maken om uit te leggen. Ik snap in mijn hoofd heel goed hoe het zit, maar om het over te brengen naar een ander, dat is nog een hele puzzel.

Je hebt de opgave *beleidstak A*, je hebt de opgave *beleidstak B*, de opgave *beleidstak C* en daarnaast hebben we de keten *beleidstak D*, de keten *beleidstak E* en de keten *beleidstak F*. Die opgavenstructuren en die ketenstructuren zijn dwarsverbanden in elkaar. Iedereen is van iedereen en iedereen doet wat überhaupt gedaan moet worden, zonder te zeggen van hé dat is mijn bureau niet, dat is mijn toko niet, ik ga dr niet over. Neee... je gaat er wel over. Dat is de bedoeling van de vorming van die opgavensketens en andere soorten structuren, en *new department* is als hofleverancier aangesteld voor het leveren van de beleidsmedewerkers op al die onderwerpen. Dus op het gedeelte *beleidstak D*, we hebben iemand voor vrijwilligerswerk, voor onderwijs, voor cultuur, noem een onderwerp, het is allemaal. Dat zit allemaal op beleidsniveau onder het *new department*.

De uitvoering van al die maatregelen die wij bedenken, die zitten in de keten. Dus de uitvoering van *beleidstak D*, het werkelijk contact met de klant of burger, zit in de uitvoering ... is keten. Daar zitten 3 ketenhoofden en in de opgaves zitten opgavemanagers. Dat weeft allemaal in elkaar en vanuit *new department* wordt de expertise geleverd op basis van beleidsniveau. Dat is een beetje in een nutshell de vorming van deze hele mooie, ongrijpbare puzzel. En die vorming vanuit twee hele stugge kolommen zijn *former department X* en *former department Y*, die twee rechtlijnige, organisatiestructuren/afdelingen met poppetjes, die hebben ze bij elkaar gezet, en zijn nu het *new department* die op al die beleidsonderwerpen die we al beliepen, nu dus voor die ketens en voor die opgaves, zijn wij nu expertise aan het leveren.

Interviewer: Oke, dus er zijn eigenlijk zoals jij zegt twee aparte kolommen/afdelingen samengevoegd, zie jij dat die scheiding nu nog steeds aanwezig is of is het wel een geheel geworden?

Respondent: Het begint nu, na een jaar, een geheel te worden MAAR bij de mensen van voor de samenvoeging is altijd nog die tweede gedachte op de achtergrond aanwezig van jaaa, jou kende ik al, en hey vogel, jou ken ik nog niet. Daar is die oude splitsing nog wel, en dat merk

ik, omdat ik ook van de oude structuur ben, ik merk dat ik nog steeds iets harder loop voor iemand van de oude club dan iemand waarvan ik denk, ja en wie bij jij dan, oh jij hoort bij die andere club. Dat ja, dat zal wel een menselijk trekje zijn, hoop ik.

Interviewer: En qua sociale interactie hierzo op de werkvloer, ik kan me voorstellen dat je nu misschien wel sneller met andere mensen in contact komt waar je eerst niet zo snel contact mee legde?

Respondent: Dat valt gelukkig mee. Dat is het leuke van *supporting profession* zijn, je bent de spil van de afdeling en ik kende al een heleboel mensen van het clubje *former department Y* zo lang we die splitsing nog noemen, die kende ik gelukkig al vanuit mijn takenpakket bij *former department X*, had ik met 2 wethouders te maken omdat die een andere portefeuilleverdeling kennen dan wij als afdeling, had ik vanuit van mijn vorige functie al veel met de mensen van *former department Y* te maken. Vanuit die *meeting with people high in rank* die ik deed. Voor mij was die met de samenvoeging, waren het allemaal al bekenden. Ik (nadruk) kende ze toevallig allemaal al, maar dat puur met mijn functie te maken. Voor de rest van mijn oude afdeling gold dat niet, daar kwamen echt gewoon 40 nieuwe collega's naast je zitten. Dus ja, als je naar mijn beleving vraagt, dan is het soepel verlopen. Dat sociale praatje, wat ik vanuit *supporting profession* functie met mensen maak, ja, die heb ik met alle 100 medewerkers, gelukkig al wel. En alle nieuwe medewerkers van na de samenvoeging, die heb ik zelf in dienst genuteerd, vanuit mijn rol als *supporting profession*, dus ook die ken ik allemaal. Dus ik ben een van de weinige binnen de hele club die iedereen kent en voor iedereen aanspreekbaar is, dat maakt mijn rol supergeweldig. Dat vind ik heel erg leuk, ik ben de rechterhand van iedereen.

Interviewer: Dan wil ik nu graag een bruggetje maken, hoe rondom de samenvoeging van *former department Y* en *former department X* en het de overstap naar activity based working gecommuniceerd is? Je was daar natuurlijk zelf ook deels in betrokken, dus ik weet niet of het een helemaal passende vraag is. Denk je dat er voldoende gecommuniceerd is? En had je het gevoel dat mensen het idee hadden dat als ze vragen/opmerkingen hadden, ook voelde dat ze dit konden aangeven?

Respondent: Ik herken wel waar je naar toe wil. Ik heb natuurlijk zelf die communicatie verzorgd, dus ik snap dat je terughoudend bent in de wijze van vragen haha.

Ja, ik heb heel veel gecommuniceerd op de afdeling toen, over kastplanken die je uit mocht zoeken en stekkerdozen op bureaus plaatsen om in te kunnen pluggen, nou al dat soort praktische geregeld, dat is allemaal destijds bij de fysieke uitvoering van die vorming, is via mij gelopen inderdaad. Ik hoop dat je bij de komende interviews van andere mensen terughooft, dat liep super. Dat zal vast niet vanuit iedereen zo naar je toekomen, dat kan bijna niet anders want er zijn ook mensen tussen wal en schip gevallen, en die hebben een kastplank toegewezen gekregen in een kast die ze niet hadden opgegeven als eerste keuze. Ja... maar dat heeft zich in de loop van dat eerste jaar, wat nu om is, nja, ik heb naderhand meer wanklanken gehoord. Wel is het zo dat we in de afgelopen periode heel veel nieuwe mensen extra hebben aangenomen, waar helemaal geen kastplank meer voor beschikbaar is, dus mocht je die nog te spreken krijgen die groep, dat zou zomaar kunnen dat je daar een minnetje op gaat scoren voor mij, prima. So be it, we moeten het doen met de ruimte die er is. Ik heb een hele mailbox vol aan mailtjes uit die periode over wat er toen allemaal geregeld is en gedaan is, dus ja, ik hoop dat mensen dat als heel hulpvol en fijn hebben ervaren. Volgens mij is alles redelijk, tja he we moesten ook wel mensen aansporen om hun dozen op te ruimen en de rotzooi op te ruimen. Ja, daar is zo veel over gecommuniceerd. Het plaatsen van boekenkasten, centrale leesruimtes, naahh dat soort mailtjes, daar is ten overvloede over gecommuniceerd in mijn beleving. Of mensen dat zo ervaren hebben dat kan ik niet inschatten natuurlijk.

Interviewer: En als we het dan hebben over het betrekken van mensen, om daar een goede balans tussen te vinden, enerzijds van je kunt mensen iets geven, jullie kunnen hier over meebeslissen maar je wil ook niet overal over discussiëren lijkt me. Wat denk jij dat de gouden middenweg in is?

Respondent: Ja, dat gold met name voor kleurkeuzes en uitvoering van meubilair, waar komen bureaus, waar niet, ja daar is de afdeling wel bij betrokken geweest maar de uiteindelijke beslissingen zijn in de projectgroep genomen. Maar die inspraak daar voorafgaand is wel met de afdeling ook afgestemd. In mijn beleving wel tenminste. Maar de uiteindelijke keuzes, ja die zijn door dat projectgroepje; wat waren wij? Met een man of 4/5, geen idee. Maar wij waren met een paar personen uiteindelijk als bepalers in betrokken. Die kleuren van die muren en die kleuren van het hout en vloerbedekking, die zijn door de projectgroep gemaakt.

Interviewer: Werden de dingen die binnen de projectgroep werden besproken of de keuzes die werden gemaakt, ook weer teruggekoppeld, of hoe kan ik me dat voorstellen?

Respondent: Ja, dit is dus van ruim een jaar geleden he, dus ik moet even in mijn geheugen graven. Ik kan me herinneren inderdaad, toen die moodboards door de leverancier gemaakt zijn, die hebben wij toen beschikbaar gesteld op de afdeling; van jongens op het *supporting bureau* staan de moodboards, die kleuren zijn gekozen, kom kijken, kom aaien, kom voelen, want er zaten stofstalen bij. Ja, dat is toen wel gecommuniceerd. En daar is ook goed op gereageerd, ik kan me herinneren dat mensen heel prettig vonden, dat daar op geschakeld werd, van he jongens dit is wat er gekozen is, wat vind je er van? Daar is toen op geschakeld.

Interviewer: Dan wil ik nu nog eventjes teruggaan naar jou zelf, hoe jij het allemaal als persoon ervaren hebt. Voordat de samenvoeging tot stand kwam en de hele verbouwing, hoe stond je er toen in? Was je gemotiveerd?

Respondent: Jij hebt met *collega X* gesproken hahaha!

Ja, wat ik eerder al aangaf; de hakken in het zand houding, oeh er gaat weer een verandering komen, we zijn net klaar met de vorige, wat nu weer, die houding had ik natuurlijk in het begin. En die is toen het eenmaal werd uitgerold en door deelname aan die projectgroep ook met name, dan ben je veel meer betrokken en heb je ook het gevoel dat je mening ertoe doet en dat je wat in te brengen hebt en ja, dat heeft mijn kijk op die hele vorming wel veranderd. En dat heb ik als heel positief ervaren. Dus ja ik ben heel gelukkig met zo'n bankje en met groen en met veel lampen. In mijn beleving bevordert het enorm de werksensitiviteit van de sfeer en het werkplezier. Ik zit veel liever in een kamer met kleur dan in een saaie grijze doos met diezelfde bureaus op een rijtje, dit stemt veel vrolijker en tot vreugde dan zo'n grijze kamer, in een treintje achter elkaar aan een bureau zitten tikken. Geef mij maar lekker die open ruimte met die treinstelletjes; we houden het groen. Ja, ik word daar heel blij van! Alleen... nu is het wel zo... ik heb een eigen bureau omdat ik *supporting profession* ben en een werkkamer heb. Ik flex 2 dagen per week, want wij rouleren met de 4 beschikbare *supporting profession* op 2 bureaus. Dus zodoende doen wij ook mee aan het flexen, dat heb ik bewust ingebracht want ik mocht dat toen allemaal bepalen. We zeiden nee, we doen twee bureaus op het *supporting bureau*, dat is voldoende, komen we met meer *supporting profession* te zitten, in die tijd waren het er dus 2, snel daarna bleek dat we met 4e zouden komen. Nou laat het maar lekker bij 2, dan kunnen we met 2 *supporting profession* en ben je niet altijd op diezelfde plek aanwezig maar mag je ook deelnemen aan het flexen. Dat is voor de integratie met de rest van de afdeling ook wel leuk en vinden ze het *supporting bureau* ook een keer op een andere plek dan altijd op diezelfde kamer. En dat is harstikke goed gelukt, ja. Dus op het moment dat ik aan het flexen ben op A.... (locatie aanduiding) ja

dat vinden mensen alleen maar prettig, want dan komen ze daar naar me toe, scheelt een loopje naar het einde van de gang haha. Alles heeft z'n voor-en nadelen. Dus ik heb het uiteindelijk, na daar heel vijandig ingestapt te zijn, of over me heen te hebben laten komen in het begin, ben ik daar dus heel positief uitgekomen van joh dit is een hele mooie verandering. En inderdaad; een kans! Een nieuwe uitdaging voor de toekomst! Een nieuwe manier van werken en ja, prima!

Interviewer: Had je het idee voor jouzelf, of wellicht dat je iets van anderen hebt gehoord, denk je dat mensen lang hebben moeten wennen aan de nieuwe omgeving? Je wordt gemotiveerd om van plek te wisselen, ik kan me voorstellen dat dat misschien even wennen is, uit...

Respondent: uit de oude cocon?

Interviewer: Ja!

Respondent: Ik merk, en dat is geen verwijt, ik merk wel dat de oudere garde, gewoonweg meer moeite heet met de aanpassing van steeds op een andere plek moeten zitten of in de nieuwe setting te moeten zitten en die bruine hoektafels en die vaste stoelen zonder wielotjes... die oudere garde doen dat niet; die gaan naar een kamer met bureaus. En 9 van de 10 keer zitten ze ook aan hetzelfde bureau. Dus in die zin krijg je dat er toch niet helemaal uit; daar kan je honderdduizend flexplekken creëren; dat krijg je er toch niet helemaal uit. En ik vraag me ook af of dat per se nodig is. Als dat nou prettig werkt voor die persoon, laat hem dan, of haar. Prima toch? Als ie z'n werk maar goed doet. We moeten ook niet de doelstelling uit het oog verliezen; er moet ook nog gewoon gewerkt worden. En als dat niet kan aan een lage tafel met een stoel zonder wielotjes, dan ga je lekker een bureau zitten met een grijze uitstraling en een bureaustoel op wielotjes; als jij je daar prettig bij voelt; ga je gang! Die mogelijkheid moeten we als werkgever ook wel bieden. Je kan iemand niet dwingen! Dat moet je ook respecteren vind ik, die mensen hebben 40 jaar in die setting gewerkt, wat denk je nou, dat je dat in een week omgedraaid krijgt? Nee. We hebben onze vaste telefoontoestellen allemaal al zien verdwijnen, we hebben de vaste pc's zien verdwijnen, mensen zitten iedere dag met een laptopje wat aan alle kanten ingeplugd en opgestart moet worden. Dat is een verandering die je er met gekke haast niet zomaar meer in krijgt. En ook met die generatie heb je wel te maken he, en dat zijn wel je pareltjes want daar zit je informatie. Als die hier dadelijk de organisatie uitstappen omdat ze afvloeien; succes met de nieuwe generatie! Maar die weten al die wetten niet! Die moeten al die wetten en regelgeving die er zijn, ja, die hebben ze in de schoolbanken echt niet allemaal geleerd en ervaren. Dus koester nou al je lagen binnen je

organisatie, en luister ook naar die! Dat is wel de tip die ik hieruit mee wil geven. Om al je lagen te bedienen en niet alleen de jonge, die zijn ook belangrijk hoor! Want de oude laag is te groot en jonge laag is te klein, die moeten we vooral koesteren en binnen halen en pampere en goed voorzien van goede tools om mee te kunnen werken zodat ze hier met plezier blijven. Maar voor de input heb je ook je oudere lagen nodig, en die weten hoe alles werkt en hoe het zit, en die hebben het netwerk, dus die moet je wel gebruiken zolang ze er nog zijn.

Interviewer: Merkte je een verschil tussen, ook qua klachten/opmerkingen/vragen, tussen de jongere mensen en de iets oudere mensen?

Respondent: Ja voor de jongeren ging het meer automatisch, die hebben geen opmerkingen want dat is hun realiteit. Die ervaren de verandering als zijnde, dit gebeurt er vandaag; prima! En bij de oudere generatie merk je natuurlijk wat ik net al beschreef, he wat meer de hakken in het zand houding, en wow wat gaat er nu allemaal weer gebeuren. Maar dat komt ook de bak werkervaring die zij al hebben, dat kun je van de jongeren ook niet, dat is ook harstikke mooi dat die die frisse blik hebben zeggen van laat maar komen, ik zie een kans en het is een uitdaging, dat moet ook, dat is harstikke goed. Dat brengt ook het frisse bloed in zo'n organisatie.

Interviewer: Nog even over de technologie... Om op verschillende plekken te kunnen werken, werken jullie nu met laptops heb ik begrepen. Zijn daar nog bijzondere reacties op geweest?

Respondent: Ja, daar is heel veel reactie op geweest. Als ik weer het onderscheid oud en jong mag maken... bij jong merk je geen weerstand en bij oud heel veel, dat telt eigenlijk een beetje voor het hele proces. Dat is wel op alle onderdelen zo'n beetje terug te voeren. De laptop integratie als werktuol, is voor heeeel veel mensen goed verlopen, prima. En voor een bepaald percentage van onze groep van plusminus 100 personen niet, waaronder bij mijzelf, toevallig. Als je een per ongelijk met een maandagochtend modelletje laptop moet doen omdat jou dat treft, daar kun je niks aan doen, je hebt een maandagochtend model geleverd gekregen die constant problemen heeft met het inloggen, het aanmelden, het opstarten, dan doet dit programma het niet, dan doet dat programma het weer niet. Dan komt er een moment dat je stuiterend door de gang loopt en zegt van nou flikker ik dat ding uit het raam, want ik wil gewoon een pc die het doet, want ik heb heel veel werk liggen, mag ik alsjeblieft mijn werk gaan doen. En dan is het opruimen van die vaste werkplekken echt niet fijn, vooral in de beginfase. Je kunt gewoon niet meer terug; je hebt die laptop en dat is jouw werkplek. En

iedere keer moet je met snoeren aan de gang en dan moet je weer op zoek naar een stekkerdoos en dan moet je dat ding weer inpluggen en dan moet je je weer aanmelden met je telefoon en dan doet de authenticator doet het dan weer niet en... dan moet je weer naar de techniekjongens want je laptop wil niet opstarten. Uuhuhuh, er komt een keer een eind aan je geduld. Je komt 's morgens op je werk binnen, je wil op een knop kunnen duwen en dan moet je pc opstarten, want zo was je het 30 jaar lang gewend, en ineens is dat er niet meer, en dat laptopje wat heel flexibel en mobiel is, die doet het gewoon niet altijd op commando, en daar moet je mee dealen. En dat is best wel een veranderingsproces waar je als niet computer leek, want dat is onze generatie, dat is gekomen na de invoering van de centrale verwarming en de mobiele telefoon, he, dus voor ons is dat niet allemaal niet vanzelfsprekend. Wij hebben nog tijden meegemaakt dat je elkaar een briefkaart stuurde en een brief per post met een postzegel. Tegenwoordig moeten we aan de jongere generatie uitleggen wat een fax machine is, wat die weten dat niet! Hahaha

Wij moeten nu werken met een laptop die voor jullie vanzelfsprekend is maar voor ons absoluut. Dus ja, dat is best een dingetje af en toe, als dat ding weigert. Dan lopen wij makkelijker te vloeken dan jullie waarschijnlijk. Maar ook logisch.

Interviewer: En denk je dan dat dat een invloed heeft gehad op je productiviteit? Ik kan me voorstellen als je ineens een laptop krijgt en je bent het niet gewend...

Respondent: Ja! Maar ook als er dingen het niet doen, en je hebt voor de derde dag op rij problemen om ingelogd te komen, wat je iedere keer een half uur tot een uur kost om dat ding aangeslingerd te krijgen, want dan moet je weer naar de jongens van de techniek en dan ben je niet meteen aan de beurt want er zitten er nog 3 te wachten. Ja, als je dan weet wat je aan werk hebt liggen wat voor een bepaalde tijd af moet en dat lukt dan allemaal niet, ja dan word je giftig. Ik denk dat dat een logische, natuurlijke reactie is. Dat je dan boos wordt, of geïrriteerd, of geagiteerd, ik denk dat dat een hele normale reactie is. Kijk, en op de dagen dat de dingen het dan wel goed doen, fijn! Want dat dan kan ik ook bij *location* gaan zitten, of bij m'n afspraak. Dan heeft ie voordelen, want ik kan mijn werkplek meenemen naar waar ik ben, en daar is het allemaal voor bedoelt. En dat werkt ook heel vaak wel, en als het werkt, dan bereikt het ook het doel waar het voor ingevoerd is, prima! Harstikke mooi! Daar zijn we ook blij mee, ook onze generatie. Dus die voordelen die zien wij heus wel, maar wij vloeken nog veel harder als het nadeel zich voordoet natuurlijk.

Interviewer: Deze verandering is opgelegd vanuit de organisatie, denk je dat zodra mensen zelf een eigen individueel voordeel er in zien, dat dat iets verandert? Dat

Respondent: Ja, dat is het acceptatieproces. Iemand anders verzint het, vooral iemand die hoger in rang is waarschijnlijk, en de werkvloer, wij dus, wij moeten het er maar weer mee doen. Iemand anders verzint het, legt het op en wij krijgen... mijn eerste laptop namelijk, ben ik na een half jaar, met tranen in m'n ogen en goedkeuring van mijn leidinggevende, met veel liefde terug in gaan leveren bij de jongens van de ICT, omdat het ding het niet wilde doen. En mijn leidinggevende werd gek van mij en zei ga alsjeblieft een nieuwe halen, verbrand dat ding en bestel alsjeblieft een nieuwe. Dat ding van jou geeft zo veel problemen, dat wij er allemaal gek van worden. Ik kon niet werken namelijk. Dus dat is de hakken in het zand houding alweer gecreëerd; Zie je wel! Het werkt niet!

(Different tone of voice;) Tuurlijk werkt het wel... natuurlijk *name*, als jij een goed apparaat hebt gaat het gewoon goed, het kan ook bij mij, dan gaat het ook voor jou z'n voordelen krijgen. En dat was ook zo, en ik heb nu een nieuwe; maar wel een betere! Ik heb niet meer dezelfde als bij de eerder ronde want dat was zelfs bij de jongens van ICT, doken ze massaal onder het bureau als ik door deur naar binnen kwam, zó erg was het. Dus dan laat de techniek je écht even goed in de steek. En dat hele concept van een nieuwe manier van werken ook. Als jij de pechvogel bent van waar het toevallig net niet werkt, ja dan kan je zo eens pech hebben ja. Gelukkig herstelt zich dat allemaal wel; heb een nieuwe laptop en die doet het, ben er heel blij mee, kan er mee naar de vergadering van Nemen. Ik zou niet meer weten hoe ik dat deed in de tijd dat ik een vast pc had; ik kan die klok niet meer in m'n hoofd teruggedraaid krijgen van hoe ging dat toen dan... met een kladblok en een balpen notuleren dus!! ik kan me dat niet meer voorstellen. Dus ja die verandering komt wel, maar dat is een ander proces bij de ene generatie of bij de andere. Ik zou niet meer terug willen! Ik ben er harstikke blij mee, maar ja... om er te komen, zitten er gewoon wat meer, langere hobbeltjes in de weg die genomen moeten worden.

Interviewer: Ter afsluiting, wat denk jij dat het belangrijkste is als je nou een vergelijkbaar project/verandering ergens anders zou uitvoeren, of in een andere tijd? Wat is volgens jou datgene dat maakt dat mensen een verandering wel of niet accepteren?

Respondent: Door ze toch meer zelf aan het roer te zeggen, ja. Wij hebben bijvoorbeeld assortiment aan apparatuur gekregen waar we uit moesten kiezen... logisch, dat is een kostenplaatje, dat snap ik helemaal, zo logisch als wat. Maar als je geen verstand hebt van computers, heb je GEEN idee, dan kun je mij 10 modellen voorzetten en een toelichting

geven van wat moet je er mee kunnen en we gaan je helpen, hebben ze keurig gedaan. Ik heb hier natuurlijk geen idee wat ik aanschaf, want ik snap het hele apparaat nog niet, dat moet nog komen. Dus ja dat soort trajecten, dat hebben ze keurig gedaan hoor, ik zou niet weten waar de verbeter slag had moeten zitten, alleen ja... achteraf zeg ik toch dat dat een punt van aandacht, van ja; wat kun je dan organiseren om die medewerker daar op een beter manier bij te betrekken en het gevoel dat het zijn of haar keuze is, in plaats van dat opgelegde keuzemomentje. Wat ik heel goed snap he! Ik zou ook niet weten 1,2,3 hoe dat wel zou hebben gemoeten. Maar dan ook he, dat keuze van het meubilair; nu het er eenmaal staat; prima. Maar toch hoor ik ook vaak mensen zeggen "ja, die werktafels die in die binnenruimte geplaatst zijn; ik kan er niet aan zitten, ik krijg last van m'n rug, ik wil een aangepaste stoel, ik wil een eigen vaste plek, ik moet iedere keer m'n bureau instellen, bla bla bla bla"

Die moppertjes die blijven natuurlijk. "Nu zit ik met m'n knieën tegen het bureau want de stekkerdoos zit op de verkeerde plaats" dat soort dingetjes, die praktische kantjes, die blijf je toch houden.

Non-verbaal:

- expressief, veel nadruk en klemtonen
- wilde graag vertellen
- emotioneel betrokken bij het onderwerp, heeft haar veel gedaan