

## Company Project Report

# ORGANISATIONAL CULTURE IN THE HYBRID WORK ENVIRONMENT

*By Laura Hoogendoorn*



*Student number:* 781016  
*Prepared for:* Ms Verschoor  
*Block:* 2223A  
*Campus:* The Hague

*Date submitted:* 2 October 2022  
*Word count:* 10.232 words  
*Research number:* 2022-588  
*Primary PLO:* 8  
*Secondary PLO:* 9



# Acknowledgements

I would like to thank a number of people for their continuous support and guidance throughout my LYCar journey.

First and foremost, I would like to thank Ms Verschoor for everything she has supported me with during the past months as my LYCar coach. I am very grateful for her enthusiastic encouragement, patient assistance and constructive feedback on this research. In her role as my coach, she has consistently pushed me both academically and professionally to strive for self-improvement.

I would also like to express my gratitude to Dr Dekker for taking on my research as my commissioner. I am very thankful for her advice and professional expertise which greatly benefited this research. It was a great privilege to study under her guidance.

Finally, I would like to thank all the interviewees who took the time to participate in this research. I am deeply grateful for the experiences, beliefs, and motivations they shared with me. Without their contributions and insights, this study would not have been feasible.



# Executive Summary

Organisational culture is the most embedded element that drives an organisation. However, with the enduring trend towards hybrid working, organisational culture has become more elusive and subjective over time. The distance that hybrid working brings limits the opportunities for employees to see, hear and feel the cultural elements in the environment where they are most strongly perceived, creating a certain degree of ignorance towards organisational culture. The challenge for organisations in the hybrid work era is thus to foster a sense of belonging among employees. Following a Design-Based Research approach, this research aimed to build upon this challenge and explore “*What type of organisational culture is most compatible with a hybrid work model?*”.

Data on the evolving demands of employees were obtained through the literature review. It has been demonstrated that modern employees seek the best of both worlds: the continuation of flexible work options alongside more in-person interaction with colleagues. This demand has prompted an evolution of the workplace in which hybrid working plays a significant role. The scientific evidence also assisted the researcher in analysing the complex nature of organisational culture. Cameron and Quinn’s Competing Values Framework was used as a typology through which cultures could be assessed and compared. Lastly, the literature explored the importance of a strong organisational culture and the positive effects it has on both operational performance and employee commitment.

A mixed method research design was used to gather evidence from practitioners and stakeholders. Prior to the interviews, the Organisational Culture Assessment Instrument was used to illustrate participants’ organisational culture profiles. The scores from the assessment instrument served to guide twelve semi-structured interviews. The findings from these data collection methods aided in answering four sub-research questions. The main themes of the research questions were the characteristics of a successful hybrid work environment; the difference in the perception of organisational culture in an online and offline environment; the characteristics that drive a hybrid work model; the factors that contribute to ultimate employee commitment.

The outcomes revealed that no firm statement could be made about which type of organisational culture is most compatible with a hybrid work environment. Instead, ten characteristics of different cultures were identified that are thought to be favourable in a hybrid work environment. This led to the recommendation for organisations to make their contemporary culture hybrid-proof by incorporating the identified cultural characteristics. The solution design included a six-step process for designing and implementing culture change. The steps focused on reaching consensus on the current and desired hybrid-proof culture, the changes to be introduced and the development of a strategic action and implementation plan.

To evaluate the implementation of the solution, two performance measures were introduced. The first focuses on measuring organisational performance by conducting a culture assessment. The second focuses on measuring individual performance through focus groups. As culture change is a process and not an event, both measurements were advised to be carried out periodically. The knowledge gained during the LYCar process was disseminated on three different occasions. The stakeholders involved in the dissemination activities were the research commissioner Dr Daphne Dekker, one of the companies that participated in the research and organisations based in the Netherlands that apply a hybrid working model. The dissemination activities provided ample opportunity to receive valuable feedback and review the solution design with recommendations and improvements.

The last chapter reflects on the research conducted by the researcher. A reflection on the research supported critical interpretation and revision of the significance of the findings. Finally, limitations of the study were discussed and implications for further research were introduced on concept validation and theory development.



# List of Abbreviations

| Abbreviation | Meaning                                      |
|--------------|----------------------------------------------|
| CVF          | Competing Values Framework                   |
| HR           | Human Resources                              |
| MRQ          | Main Research Question                       |
| OCAI         | Organisational Culture Assessment Instrument |
| SMEs         | Small and Medium-sized Enterprises           |
| SRQ          | Sub-Research Question                        |



# Table of Contents

|          |                                                             |           |
|----------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Problem Definition .....</b>                             | <b>11</b> |
| 1.1      | Introduction to the Topic .....                             | 11        |
| 1.2      | Goal of the Research.....                                   | 12        |
| 1.3      | Goal of the Client.....                                     | 12        |
| <b>2</b> | <b>Analysis and Diagnosis .....</b>                         | <b>13</b> |
| 2.1      | Literature Review .....                                     | 13        |
| 2.2      | Methodology.....                                            | 17        |
| 2.2.1    | Underpinning Decision-Making .....                          | 17        |
| 2.2.2    | Research Method .....                                       | 17        |
| 2.2.3    | Population .....                                            | 18        |
| 2.2.4    | Data Collection .....                                       | 18        |
| 2.2.5    | Data Analysis.....                                          | 19        |
| 2.3      | Findings .....                                              | 20        |
| 2.4      | Conclusion .....                                            | 23        |
| 2.4.1    | Recommendation .....                                        | 24        |
| <b>3</b> | <b>Solution Design and Implementation .....</b>             | <b>25</b> |
| <b>4</b> | <b>Evaluation .....</b>                                     | <b>27</b> |
| 4.1      | Evaluation on Solution .....                                | 27        |
| 4.2      | Dissemination .....                                         | 27        |
| <b>5</b> | <b>Academic Reflection.....</b>                             | <b>29</b> |
| 5.1      | Discussion .....                                            | 29        |
| 5.2      | Limitations .....                                           | 29        |
| 5.3      | Implications for further Research.....                      | 30        |
| <b>6</b> | <b>List of References .....</b>                             | <b>31</b> |
| <b>7</b> | <b>Appendices .....</b>                                     | <b>35</b> |
|          | Appendix 1. Confidentiality Declaration Research Data ..... | 35        |
|          | Appendix 2. Interview Guidelines .....                      | 36        |
|          | Appendix 3. OCAI Questionnaire .....                        | 37        |
|          | Appendix 4. Transcripts.....                                | 38        |
|          | 4.1 Transcript Interviewee A.....                           | 38        |
|          | 4.2 Transcript Interviewee B.....                           | 43        |
|          | 4.3 Transcript Interviewee C.....                           | 50        |
|          | 4.4 Transcript Interviewee D.....                           | 56        |
|          | 4.5 Transcript Interviewee E.....                           | 62        |
|          | 4.6 Transcript Interviewee F .....                          | 68        |
|          | 4.7 Transcript Interviewee G.....                           | 75        |
|          | 4.8 Transcript Interviewee H.....                           | 81        |
|          | 4.9 Transcript Interviewee I .....                          | 87        |
|          | 4.10 Transcript Interviewee J.....                          | 96        |
|          | 4.11 Transcript Interviewee K.....                          | 101       |
|          | 4.12 Transcript Interviewee L .....                         | 106       |

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Appendix 5. Thematic Data Analysis Tables.....</b>         | <b>111</b> |
| <b>Appendix 6. “Means-Does not Mean” Analysis .....</b>       | <b>124</b> |
| <b>Appendix 7. Action List .....</b>                          | <b>125</b> |
| <b>Appendix 8. Dissemination – Infographic .....</b>          | <b>126</b> |
| <b>Appendix 9. Dissemination – Company Presentation .....</b> | <b>127</b> |
| <b>Appendix 10. Dissemination – LinkedIn Post .....</b>       | <b>133</b> |
| <b>Appendix 11. Evaluation Forms Dissemination.....</b>       | <b>135</b> |
| <b>Appendix 12. Proof of Proposal Assessment .....</b>        | <b>137</b> |
| <b>Appendix 13. Data Management Submission.....</b>           | <b>141</b> |
| <b>Appendix 14. Proof of Word Count .....</b>                 | <b>142</b> |

# 1 Problem Definition

## 1.1 Introduction to the Topic

This study investigates how organisational culture prospers in a hybrid work environment. Before discussing the motivation for this research, there should be a common agreement of what constitutes a hybrid work model.

The term “hybrid” is one with many implications. It can refer to organisational structure or technology design or, as applied in this study, the place where people work; i.e. a traditional physical office or a virtual/remote location (Zeller, 2017). As Zeller (2017) defines it in her research, a hybrid work environment is “*the combination of physical and virtual workplace arrangements in an organisation*”. This will also be the definition of a hybrid work model in this study.

For more than 20 years, flexible working arrangements have been seen as a way to achieve work-life balance (Hill et al., 2008; Anderson and Kelliher, 2020). But while hybrid working used to be an option, the onset of the pandemic and the advent of global lockdowns forced the working society into an unanticipated experiment with working from home. Workforce flexibility proved to be critical with ever-changing governmental regulations and the continuous shuffling between recommended office closures, openings, and re-closures. Now it appears that most employees who have become accustomed to a hybrid work model do not want to work any differently in the future. According to a recent study by McKinsey Global Institute, hybrid working is here to stay (Dowling et al., 2022). Over four out of five survey respondents who have worked in a hybrid model in the past two years would prefer to continue doing so (ibid). Nearly two and a half years later, organisations around the world have responded to this need and established new working norms that recognise that hybrid working is no longer a temporary response to the pandemic, but rather an enduring feature of the modern working world that embraces the best of both office-based and remote work (Dua et al., 2022; Hinds and Elliott, 2021).

This new way of working has proven to be very effective in recent times. The substantial benefits of the hybrid work model include elevated efficiency, greater access to talent, enhanced productivity, lower costs and increased individual flexibility (Hirsch, 2021; Alexander et al., 2020; Allen et al., 2015). Nevertheless, research shows that combining remote and in-office work comes with many pitfalls. As much as employees appreciate the flexibility and benefits of the hybrid work setting, it can also foster isolation, especially when there is a lack of team cohesiveness (Dowling et al., 2022). Challenges arise from the organisational norms that shape culture and contribute to creating this social cohesion (Alexander et al., 2020). The modern work environment presents organisations with the challenge of fostering an organisational culture in the midst of a workforce where distinct groups of employees have varying workplace experiences – some fully in the office, some remotely and the majority in the hybrid setting (Pearce, 2021). Findings highlights that the sense of unity, common purpose and corporate identity that form the foundation of an organisation and are a source of inspiration for employees are gradually being diluted in a sustained shift towards hybrid working arrangements (Alexander et al., 2020; Hirsch, 2021; Hinds and Elliott, 2021). In the long run, this carries the risk of generating a gap between two clusters of employees: a dominant cluster of individuals who strongly identify with and are at the centre of the organisation and an underclass of individuals who feel distanced from both the work and the social life that gives work meaning and binds employees closer to the organisation (Haas, 2022). If organisational culture fails to adequately acknowledge these issues or support employees’ needs in this regard, it may cause individuals to feel increasingly alienated from their company, raising the risk of reduced motivation, lower commitment to the organisation, and a rise in turnover (ibid). It is therefore fundamental for organisations to create a shared culture that best fits the organisation’s work model, regardless of whether employees work remotely, on-site, or in a combination of both (Alexander et al., 2020).

## 1.2 Goal of the Research

The challenge for organisations in the hybrid work era is to foster a sense of belonging among employees. Organisational culture has become more elusive and subjective as a result of the distance that remote and hybrid working brings, making it more difficult for organisations to connect employees through a uniform cultural experience that is not compatible with the new work model (Chamorro-Premuzic and Berg, 2021). The aim of this research was to understand the effect of a hybrid work model on organisational culture and, from there, to determine what type of organisational culture is most supportive to a sustainable and inclusive hybrid work environment. The findings of this study can guide organisations in creating a shared culture for all employees, whether they work remotely, on-site or in a combination of both.

## 1.3 Goal of the Client

This research project was commissioned by the Hospitality Research Centre of Hotelschool the Hague, represented by Dr Daphne Dekker. The goal of the client was to build upon existing research concerning how organisations respond to working with a hybrid work model, with specific attention to the necessitated development and renewal of organisational culture in this type of environment.

The following Main Research Question (MRQ) was formulated:

|                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|
| “What type of organisational culture is most compatible with a hybrid work model?” |
|------------------------------------------------------------------------------------|

## 2 Analysis and Diagnosis

### 2.1 Literature Review

To further analyse the defined problem, namely, the absence of a shared organisational culture that bonds employees together regardless of where they work, it is essential to understand the broader context. Hence, a literature review was conducted to establish relationships between secondary data and the research area.

#### The evaluation of the workplace

Prior to the pandemic, most organisations considered office spaces to be the place where individuals did their jobs, but with the growing functionality of information and communication technology, a significant proportion of the daily workload can be handled from home (Fayard et al., 2021). Whereas initially higher productivity, better work-life balance and existing relationships seemed to flourish when people started working remotely, over time problems started to emerge (ibid). As many remote encounters are purely task-oriented and largely devoid of emotional connection, teleworkers begin to long for more face-to-face encounters in the workplace that allow for empathy and emotional connection, also defined as human moments (ibid; Hallowell, 1999). These human moments are strongly connected to a sense of belonging to an organisation or team. In occupational setting, belonging primarily encompasses the relational activities that occur between an employee and his or her organisation, or team (Yeoman et al., 2019). The desire for human connections is also reflected in recent Microsoft survey statistics, which show that employees are seeking the best of both worlds. The results indicate that 73 percent of employees surveyed want flexible working options to continue, while at the same time 67 percent yearn for more in-person interaction with their teams (Microsoft, 2021). Extreme flexibility and hybrid work will thus define the post-pandemic workplace. In response to these developments, the traditional office space will become merely a secondary place to perform work-related tasks and will function increasingly as a cultural space that provides workers with a social anchor, enables personal contact, facilitates learning and promotes innovative collaboration (Fayard et al., 2021).

|                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>SRQ1:</b> What does a successful hybrid work environment resemble? |
|-----------------------------------------------------------------------|

#### Defining organisational culture

It is important to understand the meaning of organisational culture. Due to its complexity, definitions of “organisational culture” take different forms depending on the concept it represents, the context in which it is used, and the relationship to the concepts with which it is studied (Szczepańska-Woszczyna, 2014; Linstead, 2001). The widely adopted and formal core idea of organisational culture as defined by Schein (2004), is “*a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*”. A more approachable definition of organisational culture is presented by Linstead (2001) and refers to the beliefs, values, norms, and behaviour patterns that are shared by members of an organisation. These characteristics are composed of physical elements, communicational elements, and physical manifestations of a company’s behaviour and are typically associated with the unwritten rules of an organisation – the way employees dress, office layout, general conduct and the way discussions take place (Ghinea and Bratianu, 2007). The term organisational culture is often perceived synonymous with corporate culture. Although the concepts are closely related, organisational culture is considered more naturally occurring than corporate culture (Linstead, 2001).

### Levels of culture

The content embedded in the definition of organisational culture can be analysed at three different levels (Figure 1), where the term “level” represents the type, extent and degree of visibility of the cultural feature to the observer (Schein, 2004; Serpa, 2016). Figure 1 illustrates how visible behaviour influences and is influenced by unobservable assumptions (Dauber et al., 2012).

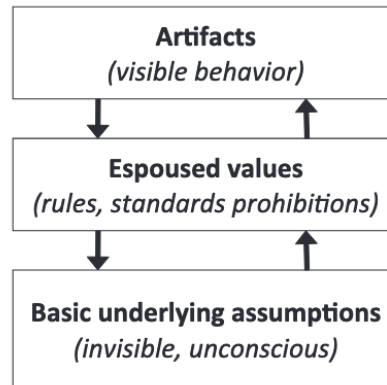


Figure 1: Levels of culture (Schein, 2004)

**Level 1 (artifacts):** According to Schein (2004) the first level is also known as the most visible level of organisational culture as it includes all the features that one sees, hears, and feels in a group. Part of artifacts are physical space, written and spoken language, myths and stories told about the organisation, style as represented in clothing and artistic creations, customs, rules, and standards. Although artifacts are relatively easy to observe, they are very difficult to interpret and decipher by new members of a group (ibid).

**Level 2 (espoused beliefs and values):** This second level encompasses a whole set of elements that include strategies, philosophies, and goals, which attempt to make sense of and provide justifications for organisational action (ibid; Serpa, 2016). Espoused beliefs and values (also known as espoused justifications) are those expressed by the leadership of an organisation, through which the group learns that certain beliefs and values (solutions) “work” in terms of reducing uncertainty in critical areas (problems) (ibid).

**Level 3 (basic underlying assumptions):** The final level is a set of assumptions that are taken as true, invisible, and internalised in the individual members of a group (Serpa, 2016). When a solution to a problem works repeatedly, it is gradually taken for granted and treated as a new form of reality. Basic assumptions have become so self-evident and entrenched in a group that one finds little variation within a social unit. This level of consensus is the product of continued success in applying certain beliefs and values and therefore will usually be non-negotiable and extremely difficult to change (Schein, 2004).

### Cultural typologies

The elusive value and complex nature of organisational culture has inspired numerous studies on the subject in recent decades. In order to facilitate the thought process and provide useful categories to order the complexity one faces when dealing with organisational realities, cultural typologies have been developed (Schein, 2004). A cultural typology describes an ideal type of organisational culture that is easy to imagine and against which the culture being assessed can be compared (Sarki and Adul Hamid, 2018). One of the most widely used typologies that addresses a multitude of dimensions to measure culture is Cameron and Quinn’s “Competing Values Framework” (CVF) (ibid).

The model (Figure 2) defines four cultures – clan, adhocracy, market, and hierarchy – using two dimensions that represent opposite and competing assumptions: flexibility and discretion as opposed to stability and control, and external focus and differentiation as opposed to internal focus and integration (Cameron and Quinn, 2006).

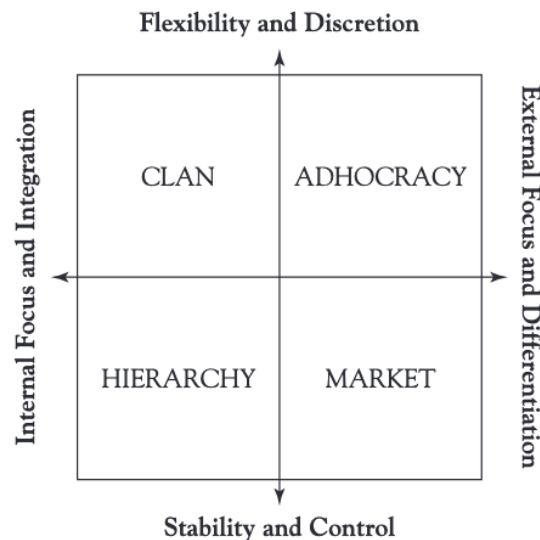


Figure 2: CVF (Cameron and Quinn, 2006)

- In the upper left quadrant of Figure 2, the people-oriented *Clan Culture* is represented, also known as the collaborate culture. Clan organisations show strong similarities to family organisations and are imbued with cohesion, loyalty, and tradition (ibid). In the highly committed clan environment, leaders are regarded more as mentors and emphasis is placed on teamwork, participation, and consensus (ibid).
- Cameron and Quinn (2006), defined the *Adhocracy Culture* as a dynamic, entrepreneurial, and creative workplace where power flows from individual to individual or from task team to task team. Employees in this culture are encouraged and given the freedom to take risks as a result of the significant emphasis on creating new products and services. This upper right quadrant is characterised by innovation, adaptability, and flexibility.
- A *Market Culture* is an externally oriented and results-driven workplace that focusses on executing transactions (monetary exchanges, sales, contracts) to create competitive advantage and increase market share (ibid). This competitive culture pushes its employees to deliver results and meet targets at a fast pace to maintain and enhance the organisation's reputation and success. The core values that dominate this lower right quadrant are competitiveness and productivity through a strong emphasis on external positioning and control.
- The lower left quadrant represents an organisational culture held together by formal rules and policies and is characterised as a formalised and structured place to work, hence it is referred to as the *Hierarchy Culture* (ibid). Efficiency and protocols are promoted in this control culture to ensure that the organisation runs as smoothly as possible. Long-term goals are aimed at organisational stability and predictability.

**SRQ2:** How is the culture of an organisation perceived differently in an offline (office) and online (remote/hybrid) environment?

**SRQ3:** What organisational characteristics are conducive to a hybrid work model?

## The importance of organisational culture

Organisational culture is the most embedded element that drives an organisation. It acts as driving mechanism for employee behaviour and largely determines the perspectives from which actions are taken (Cherian et al., 2021). Shahzad and Luqman (2012), described the concept as a social glue that binds employees together. It

makes them feel connected and part of the organisation and therefore encourages them to bring out the best in themselves and other group members. Research findings highlight that the stronger the culture of an organisation, the higher the commitment of employees (Owoyemi and Ekwoaba, 2014). Organisational commitment is “*the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organisation*”, as defined by Mowday et al. (1979). According to Meyer and Allen (1991), organisational commitment comprises three dimensions: (1) affective commitment, (2) normative commitment and (3) continuance commitment. The first dimension depends largely on an individual’s personal needs and is determined by the emotional connection that an employee feels with the organisation (ibid). Normative commitment, in contrast, is the feeling of obligation of an employee to the organisational objectives (ibid). The third and final dimension concerns the extent to which an employee feels committed to the organisation as a result of financial dependence (ibid). The essential importance of employee commitment in an organisation lies in the significant influence it has on employee satisfaction, loyalty, productivity, innovation and overall performance (AL-Jabari and Ghazzawi, 2019; Owoyemi and Ekwoaba, 2014; Polychroniou and Trivellas, 2018). Thus, through the positive relationship that exists between culture and employee commitment, organisational culture can play an important role in motivating employees to achieve organisational goals (Acquah et al., 2020; AL-Jabari and Ghazzawi, 2019).

**SRQ4:** What factors contribute to ultimate employee commitment?

## Conceptual Framework

The aforementioned research has demonstrated the value of a strong shared culture for both the organisation and its employees. However, to help employees feel committed to the organisation regardless of their workplace, further research is required to determine what culture is most conducive in a hybrid work model. In Figure 3 a conceptual model about the research variables has been visualised. In the following chapter, Methodology, will be explained how these variables were studied.

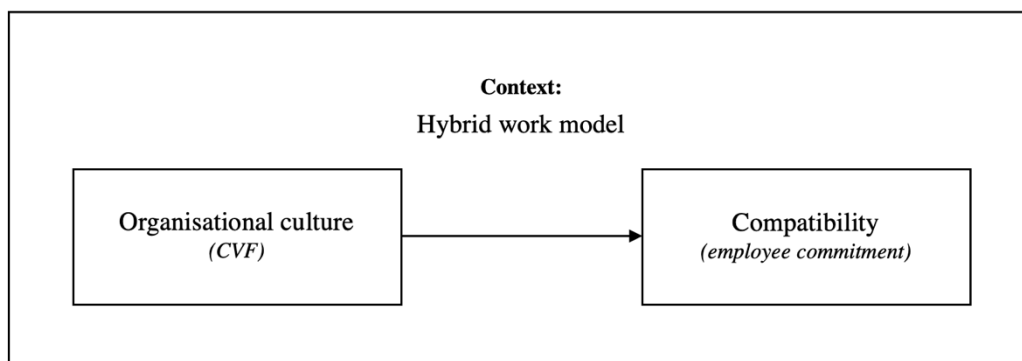


Figure 3: Conceptual framework

## 2.2 Methodology

### 2.2.1 Underpinning Decision-Making

During the study of literature in previous section, initiatives were taken to focus on specific frameworks and research elements. The table below illustrates a more in-depth description of the decision-making process.

| Element             | Considered approaches                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Selected approach       | Underpinning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cultural typologies | <ul style="list-style-type: none"> <li>Goffee and Jones' "Double S Cube" typology, which contrasts solidarity with sociability to identify four types of culture: fragmented, mercenary, communal, networked (Goffee and Jones, 1996).</li> <li>Cameron and Quinn's CVF, refer to Chapter 2.1.</li> <li>Hofstede's "Multi-focus Model" on organisational culture, focusing on six dimensions: organisational effectiveness, customer orientation, level of control, focus, approachability and management philosophy (Hofstede, 2022).</li> </ul> | Cameron and Quinn's CVF | To determine which organisational culture is most compatible with a hybrid work model, the CVF was used. This model was chosen as, based on six self-descriptive questions, organisational profiles can be drawn up that show relative tendency towards each of the four organisational culture types (Schein, 2004). This Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI), has been validated by numerous authors and is used by more than 10,000 companies worldwide (OCAI, 2022b).                                                                                                  |
| Compatibility       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Performance</li> <li>Productivity</li> <li>Commitment</li> <li>Engagement</li> <li>Wellbeing</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Employee commitment*    | To determine the compatibility of an organisational culture with a hybrid work model, the study examined employee commitment. This element was chosen because previous studies indicated a positive relationship between culture and commitment (Owoyemi and Ekwoaba, 2014). Moreover, employee commitment goes hand in hand with the other elements considered, such as employee satisfaction, loyalty, productivity, innovation and overall performance, and therefore served as main focus (AL-Jabari and Ghazzawi, 2019; Owoyemi and Ekwoaba, 2014; Polychroniou and Trivellas, 2018). |

Table 1: Underpinning decision-making

\* Please note that the research focused on affective commitment, since this dimension depends primarily on the fulfilment of personal needs, as opposed to normative and continuance commitment, each of which depends to some extent on the sense of obligation.

### 2.2.2 Research Method

Alongside the knowledge from secondary sources in the literature study, primary data was collected using a mixed methods research design. A mixed methods research approach is one that includes a qualitative and quantitative dimension in order to gain a more complete understanding of the research problem (Doyle et al., 2009; Creswell and Clark, 2010). Within this method, the embedded design was chosen, which is characterised by one dominant dimension, while the other dataset has a supporting role (Caracelli and Greene, 1997). In this research, the qualitative dimension is dominant.

Qualitative data aims at understanding the research question as a humanistic approach (Pathak et al., 2013). This research method assists in analysing the problem as it is experienced, interpreted and understood by people in their everyday environment (Cropley, 2015). As the research question required an understanding of how people experience organisational culture in a hybrid work setting, a qualitative research approach was chosen to expand this knowledge of human perspectives. The qualitative research approach selected was a series of semi-structured interviews. By utilising semi-structured interviews as data collection method, the attitudes, experiences, beliefs and motivations of individuals were examined to gain a deeper understanding of the relationship between the culture and the hybrid work model in the respective organisation (DeJonckheere and Vaughn, 2019). The significance of this data collection method is that semi-structured interviews encourage two-way communication, this allowed the researcher to learn more about the motivation behind the answers of the interviewees (ibid).

Quantitative data concentrates on the systematic observation of the characteristics of specific phenomena that affect people (Mohajan, 2021). The quantitative data in this study was collected through pre-interview questionnaires. This deductive approach assists in generating and refining knowledge in a numerical manner in relation to the topic under study (ibid). The questionnaires were utilised to gain a better understanding of how the participants attributed cultural characteristics to their organisation. The findings of these questionnaires were used as a reference to formulate more specific questions during the semi-structured interviews.

### 2.2.3 Population

The selected population for this research were employees with office-related jobs in Dutch-based organisations that apply a hybrid work model. The sample was chosen using non-probability purposive sampling. Purposive sampling is *“used to select respondents that are most likely to yield appropriate and useful information”* (Kelly, 2010: 317). The population was chosen based on a few factors. One factor was the size of the company the participants work for. Of all organisations established in the Netherlands, 99 percent are small- and medium-sized enterprises (SMEs) (MKB, 2020). The size of a company can be defined in a variety of ways, the most prevalent of which is the number of employees. In the Netherlands, small organisations are defined as having between 10-50 employees (ibid). Medium sized enterprises range from 51 to 250 employees (ibid). Since the size of an organisation can affect how the culture is being perceived, this study focused on a population working in organisations with a minimum of 25 and a maximum of 100 employees (Gray et al., 2003). This allowed for the examination of both small- and medium-sized enterprises without the workforce differences becoming too significant.

The participants’ professional fields served as a second factor for population selection. To answer the research question, it was desirable to select four distinct organisations, each having a different organisational culture as described by Cameron and Quin (2006). The CVF identified industries where each of the four cultures typically prosper (Table 2). Therefore, preparatory research was conducted to identify suitable organisations that adopt a hybrid work model before the population was chosen.

The diversity of the participants was the last element taken into consideration while selecting the population. As an illustration, the participants operate within various teams within the organisation, have different job positions, levels of expertise, and are of various ages, genders and, where applicable, nationalities. This approach was utilised to compile a research sample that was as representative of the research population as feasible.

The sample size for the study was 12 individuals, which translates into three individuals per organisation. This sample size was determined as, according to specialists in the field of qualitative research, studies of this nature require a minimum sample size of 12 to obtain adequate evidence (Vasileiou et al., 2018; Fugard and Potts, 2015; Braun and Clarke, 2016). Table 2 shows an overview of the population.

| Assumed culture | Common field as defined in the CVF (OCAI, 2022a)                                                                     | Field participating organisation | Participants  |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------|
| Market          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consulting</li> <li>Accounting</li> <li>Sales</li> </ul>                      | Sales company                    | Interviewee A |
|                 |                                                                                                                      |                                  | Interviewee B |
|                 |                                                                                                                      |                                  | Interviewee C |
| Clan            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Family-owned businesses</li> <li>Not-for-profit</li> <li>Education</li> </ul> | Family-owned insurance company   | Interviewee D |
|                 |                                                                                                                      |                                  | Interviewee E |
|                 |                                                                                                                      |                                  | Interviewee F |
| Hierarchy       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Real estate</li> <li>Banking</li> <li>Government</li> </ul>                   | Commercial real-estate company   | Interviewee G |
|                 |                                                                                                                      |                                  | Interviewee H |
|                 |                                                                                                                      |                                  | Interviewee I |
| Adhocracy       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Start-ups</li> <li>Technology</li> </ul>                                      | F&B concept development company  | Interviewee J |
|                 |                                                                                                                      |                                  | Interviewee K |
|                 |                                                                                                                      |                                  | Interviewee L |

Table 2: Population

### 2.2.4 Data Collection

#### Semi-structured Interviews

All interviews were conducted within the timeframe of 20 May and 1 July 2022 and had an approximate duration of 20 to 30 minutes. The interviews were conducted in a semi-structured setting, guided by a flexible interview template and supplemented by follow-up questions and comments (Appendix 2) (DeJonckheere and Vaughn, 2019). The majority of the interviews were conducted in Dutch due to the complexity of the research topic and

the potential for language barriers to arise when participants are not speaking in their native language (Rebecca and Reis, 2004). All participants voluntarily participated and gave verbal consent for the interviews to be recorded and transcribed (Appendix 1). The interview transcripts, which are included in Appendices 4.1 to 4.12, assisted the researcher in the thematic analysis of the interview data. For privacy considerations and to preserve the participants complete freedom of speech, the names and all other means of identifying the participants were concealed (Surmiak, 2018).

### OCAI Questionnaire

Prior to the interviews, the participants were asked to answer six questions about the main characteristics of organisational culture in their organisation – dominant characteristics, organisational leadership, management of employees, organisational glue, strategic emphases and criteria of success – to illustrate a cultural profile (Appendix 3) (Cameron and Quinn, 2006). The results of the OCAI-based questionnaire were utilised as input for the semi-structured interviews. To give the participants time to answer the questions at their own convenience, the questionnaire was mailed to them several days before the interview. Appendices 4.1 to 4.12 contain an overview of the questionnaire responses.

## 2.2.5 Data Analysis

The data gathered from the series of semi-structured interviews were carefully organised using thematic analysis. Thematic analysis is a method for extracting meanings and concepts from data by detecting, exploring and recording patterns or themes (Javadi and Zarea, 2016). A combination of inductive and deductive coding was used to organise the data. The majority of the codes were developed using the inductive coding approach and were derived directly from the data. Recurring topics were colour-coded and categorised based on frequently occurring themes. This approach allowed for transparent observation and ensured that the codes accurately reflected the participants' line of reasoning (Linneberg and Korsgaard, 2019). For the theme 'organisational characteristics' a pre-defined, and thus deductive, list of codes was used, as the codes were derived from the existing literature on the CFV (ibid). The findings of the thematic analysis are presented in the following section.

| SRQ | Codes                                                                                                                                                                           | Themes                         |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1   | Work setting<br>Experiences<br>Challenges<br>Personal needs                                                                                                                     | Hybrid work environment        |
| 2   | Offline (office) setting<br>Online (remote) setting                                                                                                                             | Culture in the workplace       |
| 3   | Clan (teamwork, participation, loyalty)<br>Adhocracy (dynamic, entrepreneurial, creative)<br>Market (results-driven, fast-paced)<br>Hierarchy (formalised, structured, control) | Organisational characteristics |
| 4   | Personal drive<br>Emotional connection                                                                                                                                          | Motivation                     |

Table 3: Colour-coding

## 2.3 Findings

A number of quotations extracted from the thematic data analysis have been used to support the findings in this chapter. For the complete thematic data analysis table, please refer to Appendix 5. As the majority of interviews were conducted in Dutch, a multitude of the quotations have been translated into English.

### Hybrid work environment

The hybrid work model has taken on different forms within each organisation. One of the organisations has a *“work from home policy, you are allowed to work from home 50% of the time. For me, that means I can work at home 2,5 days, so two days because they round it down. We all signed an agreement about this, which states which days you work at home”* (interviewee E translated). At another organisation *“leadership would like to see everyone in the office three days a week, but in reality, it varies per team”* (A). In this organisation, however, *“it’s kind of a loose rule that I can decide whether what I want to do”* (A). Although a hybrid model is being adopted by all organisations, management teams still seem to be evaluating what works best for their company *“on the one hand the organisation said, go back to the office, but they also pointed out that hybrid working is the new work setting within the company. So yeah, they are still searching what role to play in this topic”* (G). Despite the differences in hybrid design, one opinion was shared by all interviewees *“I don’t think it needs to be like, overhauled that, like it’s completely remote, or that it’s completely in person”* (C).

The hybrid model proves to *“agree with a lot more people”* (A) due to its flexible working environment. Frequently occurring statements are *“I am a lot more productive at home”* (B) and *“whereas here, and it’s lovely, you know, I’ve got more distractions”* when talking about the office (B). Making effective use of the hybrid model is about *“finding that balance between being a bit of a machine and being very efficient. And having that kind of social interaction”* (B). The majority of the interviewees agreed that *“effective work is mostly done at home and in the office, whether that is two or three days, it’s much more down to brainstorming, being able to see colleagues. Genuinely connecting with one another”* (D-translated).

Despite all the positive statements, the hybrid model also brings its limitations. On the one hand, there is appreciation for the flexibility, because *“what works for me doesn’t have to work for you, so I think it’s good that the organisation doesn’t force anyone to work in the office five days a week”* (D-translated). Yet, some interviewees have found the freedom and flexibility that comes with the hybrid model to be a challenge *“if I was someone who wanted to go in all five days of the week, and then people were only there 60% of the time, I wouldn’t be like happy about it. And like even when I go into the office on my own, it’s a bit lonely”* (C). It therefore seems desirable for organisations to provide some guidance in the working arrangements *“as long as everyone is on the same page when you work from home and when you don’t work from home”* (C). Communication also appears to be more difficult in the hybrid model due to the greater distance between employees. One of the reasons cited for this is when working from home, *“you only meet about the content and not the form and social things around it”* (H-translated). A number of interviewees indicated that this makes it *“more difficult to bond with colleagues”* (H-translated), leading some teams to feel *“less in tune with each other than they used to be”* (G).

Altogether, it seems that everyone has their own needs within the hybrid working model. Several interviewees indicated that they *“currently prefer to be in the office”* (F-translated), whereas another interviewee stated *“I prefer to work from home. I do think it’s nice to have a home base where you can bounce ideas and converse about them”* (K-translated). Nevertheless, the vast majority of interviewees expressed that *“a balanced combination of both is best”* (G) and that *“it’s nice to have that choice”* (E-translated). Whether or not the interviewees work mostly in the office or from home, it became apparent that they *“can’t imagine going back”* (C) to the traditional working setting.

### Culture in the workplace

*“How you build cultures is coming together as a team or, as a community”* (B), because *“everyone who is there contributes to the atmosphere, when you are somewhere, you receive a vibe, but you also give one”* (J-translated). The culture of an organisation brings out the human and communal aspect of a company *“the more we meet in the office I think everything, just to me seems a bit more informal, more light-hearted and feels like I’m just part of almost like a work community rather than just being like a work machine”* (A). Being physically together also seems to create opportunities for unwritten learning and development from one another *“there’s a lot more like peeking and looking what other people do”* (A). Furthermore, the majority of interviewees agree that informal contact moments and events contribute to the promotion of team dynamics *“the chat at the photocopier or things like that, I always experience them as valuable because they just provide extra*

information. You also start to get better relations with others on a personal level” (H-translated). However, some interviewees claimed that the workplace also strongly reflects the subcultures of different divisions, which make unification challenging “the huge culture is so abstract, and you kind of only know the subcultures” (C). This appears to be less apparent online “I think that, partly because of working from home, we are much better able to create one culture as an organisation and not one with all kinds of subcultures underneath, for example in the various departments” (D-translated).

Meanwhile, the culture in an online setting has its own set of complications. Through the lack of interpersonal interactions, remote working has been found to formalise the workplace environment “you can’t read emotion so well over the internet, you know, over a digital call, an online call. It’s much more structured when you’re at home” (B). This appears to have consequences for the team cohesion “when team members are absent a bit more often, it does feel like there’s a bit of a disconnect, in the organisation and in the team if you don’t meet on a regular basis. I do think it just disconnects you from the organisation, not from your work because I think you are quite productive when you sit at home” (A). In-person interactions are therefore considered essential by several interviewees for assimilating into an organisation’s culture “I do think that I wouldn’t really know the dynamics unless I went in person” (C). If organisation’s do not promote this sufficiently, employees may leave the company because they feel disengaged “in a number of cases, this is certainly the case, that people saw insufficient connection or bonding or whatever you want to call it with the company and, as a result, were more or less disconnected from the organisation. I think some of our employees also left because of that distance you have at a certain point” (K-translated).

### Organisational characteristics & OCAI Questionnaire

The summary of the OCAI results (Table 4) revealed that each interviewee has a unique perspective on the culture of their organisation. According to the scores, not every interviewee from the same organisation believes the same culture predominates in their organisation. Several interviewees stated that this is partially due to the numerous subcultures that can exist within the various organisational departments. They expressed to experience a significant contrast between the management-driven organisational culture as a whole and the culture within their particular team “it’s like you have your subcultures and like you were saying in my team we’re going the extra mile; it makes me more attached to the company. But like let’s say, the commerce team, it might suck, you know, like, everyone might hate each other. Everyone is like, super competitive. And then I probably wouldn’t like the company” (C).

Flexibility, responsibility and guidance were called out frequently by interviewees with regards to a positive work environment. Flexibility in terms of that it allows employees to plan their own workweek in accordance with their needs “I think that because of this flexibility and the variation it allows, people really take advantage of being together. By this I also mean sharing knowledge, being able to ask for help more easily or brainstorming about certain projects they are working on” (D-translated). The interviewees mainly referred to responsibility in the sense of accepting and exercising personal ownership and accountability “it’s really all of our responsibilities to make sure people have the right information, the right tools to do their job. It’s not only our managers responsibility, you know, I take it upon myself” (B). The majority of interviewees also stated they consider the support and guidance of the leadership with regard to their personal needs to be essential for successful performance at work “I never felt helpless or anything like that. And I have to say, my team leader always called me to ask how I was doing. So, they paid close attention to that. I also have the feeling that she understands us very well. Sometimes you have people with authority who behave like that, but I don’t feel that way about her. She is just one of the team” (E-translated).

| Company | Interviewee | Clan       | Adhocracy  | Market     | Hierarchy  |
|---------|-------------|------------|------------|------------|------------|
| 1       | A           | 155        | 70         | <u>200</u> | 175        |
|         | B           | <u>175</u> | 155        | 165        | 105        |
|         | C           | 115        | 125        | <u>250</u> | 110        |
| 2       | D           | <u>200</u> | 160        | 185        | 55         |
|         | E           | <u>220</u> | 180        | 145        | 55         |
|         | F           | 155        | 180        | <u>190</u> | 75         |
| 3       | G           | 125        | 135        | 165        | <u>175</u> |
|         | H           | 125        | 140        | <u>180</u> | 155        |
|         | I           | 35         | 50         | 245        | <u>270</u> |
| 4       | J           | <u>270</u> | 130        | 110        | 90         |
|         | K           | 155        | <u>210</u> | 185        | 50         |
|         | L           | 195        | <u>225</u> | 115        | 65         |

Table 4: OCAI scores (Appendices 4.1 to 4.12)

## **Motivation**

*“The interaction I have with my colleagues is what drives me the most. Being able to work together, to brainstorm together, to have a joke and a laugh with each other in between”* (H-translated), is what many interviewees feel strongly about in regard to motivation. Personal development and growth are seen as another essential factor *“learning on the job, I really love that, and it keeps me motivated. It also increases the joy of your working life”* (G). A third prevalent motivator is the nature of the profession *“I just really like my job. I like the variety of what I do, it’s not the same every day”* (E-translated), along with a sense of fulfilment derived from the occupation *“many of our customers are experiencing difficult times at the moment. If you can help them and you get some gratitude in return, well, that gives me energy”* (K-translated). These factors are deemed so important that several interviewees will seek for a different challenge if one of these factors is lacking *“when I no longer enjoy my job, I’ll quit and will do something else”* (J-translated)

However, it became apparent that organisational involvement does not always follow from motivation. Some interviewees argued that this also requires some effort on their part *“you have to show self-initiative to get things done or to organise things”* (K-translated). This does not lessen the significance of an organisation’s efforts to engage employees *“we now have parties again and they organise running competitions you can enter. They really do a lot to involve us”* (E-translated). Both the individual employee and the organisation are thus expected to make efforts to foster involvement *“it’s really fifty-fifty and we both work to make it successful”* (J-translated).

## 2.4 Conclusion

### **SRQ1: What does a successful hybrid work environment resemble?**

Based on the findings, one can conclude that a uniform hybrid work model does not exist. There is no one-size-fits all structure for hybrid work settings, requiring business leaders to identify what kind of hybrid structure will serve their organisation best. However, several elements were raised by the interviewees that are considered important for successful performance in a hybrid work environment. The findings have shown that modern employees seek *workplace flexibility* that is tailored to their individual needs. Flexibility in the workplace includes not only where work can be done, but also when and how work can be done. This need for individualised workweek customisation makes a hybrid work environment harder to manage than either a completely remote or face-to-face work environment. It is therefore imperative for organisations to articulate a clear vision and approach on how the hybrid work setting will take shape, to provide employees with some direction. *Guidelines* on clear working hours and expectations for cooperation are considered particularly important by employees. A third critical element is the continued promotion of synchronous *communication*. In a hybrid environment where asynchronous communication via emails and chats often prevails, the working atmosphere becomes more formal. Supporting small connections between employees – opportunities to network, exchange ideas, mentor and coach – promotes a sense of belonging and encourages innovative collaboration. This is supported by Yeoman's (2019) research which mentioned that a sense of belonging at work is associated with positive individual and organisational outcomes.

### **SRQ2: How is the culture of an organisation perceived differently in an offline (office) and online (remote/hybrid) environment?**

An offline work environment offers different perspectives on organisational culture than an online work environment. Employees indicate that they can more closely identify with the organisation when they are physically together in the office. They also perceive greater opportunities for development on both a personal and professional level. This is supported by Shahzad and Luqman (2012), who explained how workplace culture acts as a social glue that brings employees together and stimulates them to bring out the best in themselves and other team members. The shift to hybrid working partially disconnected employees from the physical elements of where organisational cultures traditionally manifest. As a result, cultural perception as we are used to define it has become more diffuse, elusive, and subjective. This builds on existing literature by Schein (2004), who argued that the first level of organisational culture, the artifacts, are relatively easy to observe, but very difficult to interpret and decipher. Since hybrid working limits the opportunities for employees to see, hear and feel these artifacts in the environment where they are most strongly felt, namely the office, a degree of ignorance towards organisational culture develops. The findings show that this ignorance contributes to the perception of an impersonal culture in an online environment.

The presence of subcultures is another distinction between organisational culture in an offline and online setting. Employees claimed that an office environment allows employees with similar traits to gather around their own interpretations of the dominant company culture. The distinct presence of different subcultures in the workplace leads to fragmentation of the management-driven organisational culture. This is less evident in an online work environment.

### **SRQ3: What organisational characteristics are conducive to a hybrid work model?**

Individual autonomy, empowerment, and mentorship are organisational characteristics that are considered important in a hybrid work environment, according to the findings. All interviewees recognised the value of flexibility in hybrid work. It became evident from the results that what is meant by flexibility is the degree of *autonomy* employees have. In the context of hybrid work, this entails having the ability to be the primary decision-maker of when and where to do one's job. It was expressed by several interviewees as a key driver of individual performance and well-being in the hybrid environment and is therefore considered a valuable organisational characteristic. A second quality that has been emphasized as important is *empowerment*. In the hybrid work environment, employees are expected to work more self-reliant, but in order to do so they need the right resources, the ability, and responsibility from the organisation. The findings demonstrated that organisations that foster a trust-based culture and empower their employees, enjoy higher levels of employee involvement. Employee empowerment is also associated with a certain degree of *leadership mentorship*, which

was recognised as third valuable attribute. It was stated by several interviewees that they have greater need for organisational support in a hybrid work environment. By assisting employees in making the connection between their underlying human motivations and their careers, mentoring promotes professional growth and advancement.

#### SRQ4: What factors contribute to ultimate employee commitment?

Meyer and Allen (1991) stated that affective commitment largely depends on an individual's personal needs and is determined by the emotional connection that an employee feels with the organisation. The findings demonstrate that *interpersonal interaction* with colleagues and a *sense of community* are two of the most significant factors in job fulfillment. *Personal growth* and *appreciation* for one's accomplishments are two other requirements to which employees attach great importance. These factors are seen as the essence of employee commitment and determine to a large extent whether employees want to stay with their organisation. According to the findings, employees who experience all the aforementioned factors in their job feel a stronger emotional connection to their organisation and have a greater desire to make meaningful contribution to the organisation.

### 2.4.1 Recommendation

Overall, it can be concluded that no firm statement can be made about what type of organisational culture is most compatible with a hybrid working model. The primary motivation for this is that each individual perceives culture in his or her own way, which implies that even within the same organisation, employees are often not fully aware of and aligned with the management-driven organisational culture. A secondary consideration is that a uniform hybrid work model does not exist, making it challenging to attribute one specific culture to the hybrid environment. Hence, it can be stated that in the context of this study, both variables are interrelated and must be tuned to one another in order to promote a successful working environment.

The research did identify a number of organisational traits that are thought to be advantageous in a hybrid work environment. Classified by the cultural profile they are most closely associated with, the identified characteristics are summarised in Table 5. Based solely upon the quantity of the characteristics, it could be claimed that Cameron and Quinn's Clan culture is most appropriate for a hybrid working environment. However, this overlooks three traits that interviewees believe are essential to thrive in a hybrid environment. Thus, rather than defining one particular culture that is most conducive to a hybrid model, organisations are advised to make their existing culture hybrid-proof by incorporating the identified cultural characteristics (Table 5) that are considered critical in the hybrid context. By providing organisations with the tools and lines of approach to modify and hybrid-proof their existing culture, they may establish a shared culture that supports both remote and office-based employees.

| Culture        | Clan                                                                                                                                                                                                                                                      | Adhocracy                                                                                                                                    | Market         | Hierarchy                                                      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------|
| Characteristic | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Workplace flexibility</li> <li>• Communication</li> <li>• Leadership mentorship</li> <li>• Interpersonal interaction</li> <li>• Sense of community</li> <li>• Personal growth</li> <li>• Appreciation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Workplace flexibility</li> <li>• Autonomy</li> <li>• Empowerment</li> <li>• Appreciation</li> </ul> | Not applicable | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guidelines</li> </ul> |

Table 5: Cultural characteristics

### 3 Solution Design and Implementation

This chapter outlines the proposed solution and implementation for organisations to connect their hybrid workforce through a unified cultural experience. After analysing the findings, it was concluded that there is a need to hybrid-proof the contemporary culture of organisations where employees work both remotely and in the office. The proposed solution for this is to introduce the cultural elements, as mentioned in Table 5, that are deemed crucial for a sustainable and inclusive hybrid work environment by initiating change in the underlying organisational culture.

Organisational change is the transition of an organisation from its current condition towards its desired future state in order to improve organisational efficiency and effectiveness (Cummings and Worley, 2005). It occurs in response to pressures from the external environment and the need for internal alignment of structural deficiencies (Odor, 2018). Organisational change can involve the vision and mission statements, organisational structure, leadership style, and, as in this proposition, organisational culture. The study demonstrated that most organisations have not yet modified their underlying cultures to the enduring hybrid aspects of the modern workplace. The ensuing structural deficiencies manifest themselves in a weakened sense of unity and corporate identity. To overcome these challenges, organisations must embrace the new workplace innovations and embark on culture change.

The challenge in implementing the solution is that culture change cannot be achieved through top-down mandate, but rather requires a soft approach (Walker and Soule, 2017; Farkas, 2016). Soft change, often referred to as the human aspect of change, revolves around emotions. Since less emphasis is placed on tangible outcomes and more on human specific behaviour, it takes longer for the change to become embedded within the organisation (Cummings and Worley, 2005; Černetič and Jerman, 1999).

In their CVPF Cameron and Quinn (2006) introduced a six-step process for designing and implementing organisational culture change. A key objective of this approach is to promote involvement and minimise resistance to culture change among those involved through transparent communication. In terms of the solution, it is anticipated that there will be greater individual readiness for change, as this study was largely initiated in response to employees' strong desire for an organisational culture that serves the modern workplace (Vakola, 2014). For successful implementation of the solution, the organisation's leadership must initiate the culture change in cooperation with the relevant stakeholders by following the steps below:

#### **Step-1: Reach consensus on the current culture**

Identify a number of key individuals in the organisation who have a perspective of the overall organisational culture. Each of these individuals is required to complete the OCAI (Appendix 3). Individually completing the OCAI allows people to reflect thoroughly on their perceptions of culture, promotes involvement, and yields the greatest amount of information needed to develop a comprehensive cultural profile (ibid). After completing the questionnaire, have these individuals come together to develop a shared understanding of the current organisational culture. This discussion and the achievement of consensus is an important step to build understanding, open lines of communication, and increase appreciation for the view of others (ibid).

#### **Step-2: Reach consensus on the desired future culture**

Those participating in step-one must agree on the desired culture in this step. In the context of this study, this refers to hybrid-proofing the current organisational culture by incorporating the cultural attributes (Table 5) that are assessed to be crucial in the hybrid work environment. Through an open discussion, it should become evident which of the qualities the organisation still lacks and in which areas the organisation needs to evolve. The discussion should be grounded on well-founded projections and specific examples to build momentum (ibid).

#### **Step-3: Determine what the changes will and will not mean**

Each individual fills out the form in Appendix 6, to specify what it does and does not mean to emphasise or minimise a particular culture. The aim of this step is to establish a consensus-based vision of the desired hybrid-proof future, the essential components of the organisation, the changes that must be made and those that must be avoided, as well as the important aspects of the current organisational culture that must be preserved (ibid).

#### **Step-4: Identify illustrative stories**

The culture of an organisation can largely be conveyed through storytelling (Klagge, 2016). Telling and retelling stories that illustrate the desired characteristics, values and moralities communicate the fundamentals that employees need to understand about appropriate behaviour in the new culture (Cameron and Quinn, 2006). This

step thus requires the group of individuals to identify two or three events that illustrate the fundamental principles they want to see permeate the future organisational culture.

**Step-5: Develop a strategic action plan**

The group should determine what actions and behaviours need to be undertaken to drive the desired change. Each group member should fill in the form in Appendix 7 such that each quadrant contains a number of key actions. After each member has drawn up his or her list of actions, the consensual points, the most powerful points and the points that will have the greatest long-term impact need to be determined. As a group, consensus must then be reached on which actions need to be started, stopped, and sustained to start the process of culture change.

**Step-6: Develop an implementation plan**

The final step is to develop an implementation strategy that addresses the points determined in steps three-five, complete with timetables, communication plan and short-term benchmarks.

Kindly note that this study offers generic recommendations for organisations that aim to hybrid-proof their organisational culture. A focused implementation strategy, tailored to the needs of each individual organisation, will therefore be required to effectively implement culture change.

## 4 Evaluation

### 4.1 Evaluation on Solution

Culture change is a process, not an event. Therefore, continuous evaluation of progress is essential for long-term and successful implementation (Green and Jordan, 1999). According to research conducted by Prosci (2022), the strategy for measuring the effectiveness of change should examine:

- The change management activities that are tasked to complete.
- The outcomes of those activities at both the individual and organisational levels.

#### **Measuring organisational performance**

This measure is associated with the solution achieving the desired outcome for the organisation and examines the development of the hybrid-proof organisational culture. The question of whether the solution delivers the desired cultural profile as determined in step-two of the 'six-step process for designing and implementing organisational culture change' will be addressed.

The OCAI (Appendix 3) should be completed a second time six-months following the commencement of the culture change since after this time the first modest changes start to show (Rossetti and Wall, 2017; Notter, 2021). The scores from this second assessment will be used to measure the culture change over time by comparing the before and after results of each individual, as selected in step-one. In step-three the participants have already identified what it does and does not mean to emphasise or minimise a particular culture. During an open discussion, they will address whether these objectives are being met or whether alternative actions are needed to achieve them. This measurement should be carried out every six-months to monitor the progress and refine the strategic action plan where necessary.

#### **Measuring individual performance**

Culture change requires the development of an individual's behaviour (Farkas, 2016). This measure indicates whether those affected by the change are moving forward on their change journey. Measuring individual progress is a key metric for gauging the overall success of the solution, as the individual is the unit of change (Prosci, 2022).

To determine where employees are in the change process and how they are progressing, focus groups will be organised. Focus groups are an approach to learn more about people's views, attitudes and perspectives (Khan and Manderson, 1992). Employees at different levels and in different job groups within the organisation will be invited to participate in focus groups, with each group facilitating six to ten employees. The facilitator will be a representative of the group of key individuals defined in step-one. He or she will use a pretested line of questioning to initiate the discussion, the main purpose of which is to identify the development of the employees and their perception and interpretations of the culture change. This will help determine whether the change is being embraced at all levels of the organisation and is truly fostering a sense of belonging among in the hybrid working environment.

### 4.2 Dissemination

A dissemination aims to spread the research output to potential relevant stakeholders in an accessible and understandable way that allows a non-specialist audience to comprehend the research findings (Marín-González et al., 2016). In order to raise attention to the findings of this study, three acts of dissemination were carried out. The stakeholders involved in the dissemination activities were the research commissioner Dr Daphne Dekker, one of the companies that participated in this research and organisations based in the Netherlands that apply a hybrid working model.

#### **Dissemination – Infographic**

A dissemination moment was organised on 22<sup>nd</sup> of September 2022, with Dr Daphne Dekker during a Microsoft Teams meeting. During this meeting, the infographic (Appendix 8) that presents an illustrated summary of the research findings and solution design was shared. The infographic promotes the key components of this research in response to Dr Dekker's request to develop a product that may be used as a source of information in her

forthcoming lectures on organisation and leadership in the hybrid work environment. After the presentation of the infographic, Dr Dekker was given the opportunity to ask questions and share her views on the product. This was followed by the completion of the evaluation form, which is included in Appendix 11-A. During the evaluation, Dr Dekker expressed satisfaction with the elaboration of the results. She described the infographic as attractive and meaningful and looks forward to using it as a tool to facilitate an interactive workshop on the topic.

#### **Dissemination – Company Presentation**

Knowledge of the study was also disseminated to one of the companies participating in the research during a presentation on 31<sup>st</sup> August 2022. The researcher was welcomed to host a power point presentation (Appendix 9) to a selected number of employees within the organisation, including the Human Resource (HR) manager. After the presentation, all attendees were invited to ask questions and share their thoughts on the findings. The HR manager evaluated the final product and completed the form in Appendix 11-B. The categories expertise/knowledge of the field, informed judgments and intercultural hospitality leadership were evaluated as excellent. The HR manager did stress that a culture change of this nature has significant implications for all aspects in the organisation. Although the need has been demonstrated by this study, the solution is expected to be more complex to implement and execute than articulated in the study. Implementation and execution will therefore require perseverance from the management team. Nevertheless, the HR manager indicated that the study is an excellent starting point for optimising a hybrid work environment.

#### **Dissemination – LinkedIn Post**

A LinkedIn post (Appendix 10) was utilised as a final dissemination tool to reach a wider audience that could benefit from the research findings. This post was intended to raise awareness on the impact of a hybrid working model on organisational culture and, where relevant, to encourage organisations to embark on the necessary development of a shared culture that is inclusive both off- and online. The post was evaluated (Appendix 11-A) by Dr Dekker before being posted online.

## 5 Academic Reflection

### 5.1 Discussion

The goal of this research was to understand the effect of a hybrid work model on organisational culture and, from there, to identify what type of organisational culture is most supportive of a sustainable and inclusive hybrid work environment. As mentioned in the problem statement, with a sustained shift towards hybrid work, the sense of unity, common purpose and corporate identity of an organisation are gradually being diluted (Alexander et al., 2020; Hirsch, 2021; Hinds and Elliott, 2021). To prevent employees from feeling increasingly alienated from their company, it is fundamental for organisations to establish a shared culture that supports both remote and in-office employees. As a result, this study aimed to answer the main research question “*What type of organisational culture is most compatible with a hybrid work model?*”.

The study supports the claims related to the organisational distance associated with remote and hybrid work. The changing needs of employees were also highlighted. However, where it was thought that one culture could be attributed to a hybrid work environment, alternative findings emerged. The results suggest that there is no specific culture that is compatible with a hybrid work model, but rather a set of organisational characteristics that can be associated with different cultures. To illustrate, characteristics that were identified in relation to leadership mentoring and personal growth can be linked to the Clan culture, autonomy and empowerment to the Adhocracy culture and guidelines to the Hierarchy culture.

The outcome of this study may indicate that an existing culture from the typology used is not supportive of a hybrid working model, as no firm statement could be made on the main question. Contrary to the assumed association, Cameron and Quin (2006) confirm that a culture is often composed of different elements of the four core cultures from the CVF. By examining which of the identified qualities are currently present, organisations can determine what changes are required to meet the needs of their employees, without having to overhaul their existing culture. The results thus offer scope for a customised solution for organisations that wish to make their current culture hybrid-proof.

This study has contributed insightful information on how organisations are coping in the hybrid working era. Despite the adoption of a hybrid work model, most organisations have only just begun to consider and clarify the intricacies of how to implement a more sustainable combination of remote and on-site working (Alexander et al., 2021). Where organisations have been concerned with the return of their employees, it is now time to reimagine and re-invent how this new way of working takes shape within the organisation. Therefore, by highlighting how organisations may use the research findings to build a shared culture that serves both office and remote workers, this study provides new perspectives on how culture and hybrid working can be reconciled.

### 5.2 Limitations

Several limitations of this study should be considered in interpreting the results.

Firstly, the implementation of semi-structured interviews as a research method could have introduced the bias of social desirability (Saunders et al., 2009). Social desirability bias is the propensity to depict oneself and one’s social context in a way that is considered socially acceptable, but does not accurately represent one’s reality (Bergen and Labonté, 2020). Interviewees may have downplayed their unfavourable experiences with the hybrid working model in their organisation in order not to portray their organisation and its culture in a negative light. To mitigate the effects of this bias and the distortion of private opinions, the researcher utilised indirect questioning (Fisher, 1993). This method enabled the interviewees to respond from a different perspective, allowing them to speak more candidly (ibid).

Secondly, a non-probability purposive sampling technique was employed to gather pertinent data. Purposive sampling, however, limits the interpretation of the findings to the population under study (Tongco, 2007). Hence, the internal validity of the study is greater than the external validity. To verify its validity over a greater realm, the study may be repeated in another population for confirmation, still employing a purposive sampling technique (Bernard, 2006).

Finally, the sample size of the research is relatively small. According to specialists in the field of qualitative research, studies of this nature require a minimum sample size of 12 to obtain sufficient evidence (Vasileiou et al., 2018; Fugard and Potts, 2015; Braun and Clarke, 2016). The study thus meets the minimal criteria; nonetheless, a larger sample size would have increased the reliability of the study.

## **5.3 Implications for further Research**

This research provided insightful information on organisational culture in the hybrid work environment. In terms of concept validation and theory development, it also opened up a number of prospects for further research.

As mentioned in the previous section, this study provides an opportunity to refine and validate the results in a broader demographic sample. The population of interest for this study consisted of those employed by organisations based in the Netherlands with between 25 and 100 employees. To investigate whether the same organisational characteristics are considered essential in a different research context, a population employed by multinational corporations or companies with more than 100 employees can be studied.

The researcher also recommends further research into how subcultures, or relatively small clusters of members who share a common set of norms, values, and beliefs, affect the coherence of management-driven organisational culture. The study found that even within the same organisation, employees frequently lack a comprehensive understanding of and alignment with the management-driven organisational culture. Several participants indicated that the predominance of subcultures was a contributing factor to this. Subjects for thought include the causes of the emergence of subcultures and their consequences for organisational culture. This area of research has the potential to support organisations in sustaining and strengthening their overall culture.

## 6 List of References

- Acquah, H. et al., 2020 Influence of Organisational Culture on Employee Commitment: Evidence from Environmental Protection Agency in Ghana. *International Journal of Technology and Management Research*, 5, pp.45–57.
- Alexander, A. et al., 2021, *What executives are saying about the future of hybrid work* | McKinsey Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work> (Accessed 11 September 2022).
- Alexander, A., De Smet, A. and Mysore, M., 2020, *How companies can make remote working a success* | McKinsey Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce> (Accessed 13 December 2021).
- AL-Jabari, B. and Ghazzawi, I., 2019 Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11, pp.78–119.
- Allen, T., Golden, T. and Shockley, K., 2015 How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, pp.40–68.
- Anderson, D. and Kelliher, C., 2020 Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), pp.677–683.
- Bergen, N. and Labonté, R., 2020 “Everything Is Perfect, and We Have No Problems”: Detecting and Limiting Social Desirability Bias in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 30(5), pp.783–792.
- Bernard, H.R., 2006 *Research Methods in Anthropology: Qualitative And Quantitative Approaches*, Fourth Edition., Lanham, MD, AltaMira Press.
- Bourgeault, I.L., Dingwall, R. and De Vries, R.G., 2010 *The SAGE handbook of qualitative methods in health research*, Los Angeles, SAGE.
- Braun, V. and Clarke, V., 2016 (Mis)conceptualising themes, thematic analysis, and other problems with Fugard and Potts’ (2015) sample-size tool for thematic analysis. *International Journal of Social Research Methodology*, 19(6), pp.739–743.
- Cameron, K. and Quinn, R., 2006 *Diagnosing and Changing Organizational Culture - Based on the Competing Values Framework*, Revised edition., Jossey-Bass.
- Caracelli, V.J. and Greene, J.C., 1997 Crafting mixed-method evaluation designs. *New Directions for Evaluation*, 1997(74), pp.19–32.
- Černetič, J. and Jerman, S., 1999 A Soft Change-Management Approach Applied to Information Systems Development. In: Zupančič, J., Wojtkowski, W., Wojtkowski, W.G. and Wrycza, S., (eds.) *Evolution and Challenges in System Development*. Boston, MA, Springer US., pp. 719–726.
- Chamorro-Premuzic, T. and Berg, K., 2021 Fostering a Culture of Belonging in the Hybrid Workplace. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2021/08/fostering-a-culture-of-belonging-in-the-hybrid-workplace> (Accessed 27 June 2022).
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R. and Pech, R., 2021 Corporate Culture and Its Impact on Employees’ Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), p.45.
- Creswell, J.W. and Clark, V.L.P., 2010 *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Second edition., Los Angeles, SAGE Publications, Inc.
- Cropley, A., 2015 *Introduction to Qualitative Research Methods*,

- Cummings, T.G. and Worley, C.G., 2005 *Organization Development and Change*, Thomson/South-Western.
- Dauber, D., Fink, G. and Yolles, M., 2012 A Configuration Model of Organizational Culture, p.16.
- DeJonckheere, M. and Vaughn, Lisa M, 2019 Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7(2), p.e000057.
- DeJonckheere, M. and Vaughn, Lisa M., 2019 Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7(2), p.e000057.
- Dowling, B., Goldstein, D., Park, M. and Price, H., 2022, *Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy* | McKinsey Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy> (Accessed 26 June 2022).
- Doyle, L., Brady, A.-M. and Byrne, G., 2009 An overview of mixed method research. *Journal of Research in Nursing*, 14, pp.175–185.
- Dua, A. et al., 2022, *Is remote work effective: We finally have the data* | McKinsey Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it> (Accessed 26 June 2022).
- Farkas, F., 2016 Hard and Soft Approaches of Strategic Organisational Change Management. *Strategic Management - International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 21(2). Available at: <https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/96> (Accessed 20 August 2022).
- Fayard, A.-L., Weeks, J., Khan, M. and Hines, F., 2021 Designing the Hybrid Office. *Harvard Business Review*, 99(2), pp.114–123.
- Fisher, R., 1993 Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *J Cons Res*, 30, pp.3–15.
- Fugard, A.J.B. and Potts, H.W.W., 2015 Supporting thinking on sample sizes for thematic analyses: a quantitative tool. *International Journal of Social Research Methodology*, 18(6), pp.669–684.
- Ghinea, V. and Bratianu, C., 2007 Organizational culture modeling, 7(2), pp.257–276.
- Goffee, R. and Jones, G., 1996 What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*, 74(6), pp.133–148.
- Gray, J., Densten, I. and Sarros, J., 2003 Size Matters: Organisational Culture in Small, Medium, and Large Australian Organisations. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 17, pp.31–46.
- Green, W. and Jordan, P.W. eds., 1999 *Human Factors in Product Design: Current Practice and Future Trends*, 1st edition., London; Philadelphia, PA, CRC Press.
- Haas, M., 2022 5 Challenges of Hybrid Work — and How to Overcome Them. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2022/02/5-challenges-of-hybrid-work-and-how-to-overcome-them> (Accessed 26 June 2022).
- Hallowell, E.M., 1999 The Human Moment at Work. *Harvard Business Review*, 77(1), pp.58–66.
- Hill, E.J. et al., 2008 Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), p.149.
- Hinds, P. and Elliott, B., 2021 WFH Doesn't Have to Dilute Your Corporate Culture. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2021/02/wfh-doesnt-have-to-dilute-your-corporate-culture> (Accessed 17 December 2021).

- Hirsch, P.B., 2021 Sustaining corporate culture in a world of hybrid work. *Journal of Business Strategy*, 42(5), pp.358–361.
- Hofstede, 2022, *Organisational Culture - What you need to know* Available at: <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture> (Accessed 29 January 2022).
- Javadi, M. and Zarea, K., 2016 Understanding Thematic Analysis and its Pitfall. *Demo*, 1(1), pp.33–39.
- Khan, M.E. and Manderson, L., 1992 Focus Groups in Rapid Assessment Procedures. *Food & Nutrition Bulletin*, 14, pp.119–127.
- Klagge, J., 2016 Storytelling and the Development of Organizational Culture. , p.9.
- Linneberg, M. and Korsgaard, S., 2019 Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*.
- Linstead, S., 2001 Organizational Culture. In: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. pp. 10930–10934.
- Marín-González, E., Malmusi, D., Camprubí, L. and Borrell, C., 2016 The Role of Dissemination as a Fundamental Part of a Research Project: Lessons Learned from SOPHIE. *International Journal of Health Services*, 47.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J., 1991 A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61–89.
- Microsoft, 2021 The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? - 2021 Work Trend Index: Annual Report. Available at: [https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021\\_Microsoft\\_WTI\\_Report\\_March.pdf](https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf) (Accessed 17 January 2022).
- MKB, 2020, *Informatie over het mkb (midden- en kleinbedrijf) in Nederland - MKB Servicedesk* Available at: <https://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-midden-kleinbedrijf.htm> (Accessed 20 January 2022).
- Mohajan, H., 2021 Quantitative Research: A Successful Investigation in Natural and Social Sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W., 1979 The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), pp.224–247.
- Notter, J., 2021, *How Long Does it Take to Change a Culture?* Available at: <https://propelnow.co/how-long-does-it-take-to-change-a-culture/> (Accessed 27 August 2022).
- OCAI, 2022a, *About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Available at: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI> (Accessed 10 February 2022).
- OCAI, 2022b, *Home | OCAI online* Available at: <https://www.ocai-online.com/> (Accessed 29 January 2022).
- Odor, H., 2018 Organisational Change and Development, 10(7), p.9.
- Owoyemi, O. and Ekwoaba, J.O., 2014 Organisational Culture: A Tool for Management to Control, Motivate and Enhance Employees' Performance. Available at: <https://ir.unilag.edu.ng/handle/123456789/2422> (Accessed 11 January 2022).
- Pathak, V., Jena, B. and Kaira, S., 2013 Perspectives in Clinical Research - Qualitative research, 4(3), p.192.
- Pearce, J., 2021, *Maintaining Culture in Virtual Environments* Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2021/culture-in-virtual-environments.html> (Accessed 28 June 2022).

Polychroniou, P. and Trivellas, P., 2018 The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance - Assessing moderated effects. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), pp.16–35.

Prosci, 2022, *Metrics for Measuring Change Management* Available at: <https://www.prosci.com/resources/articles/measuring-change-management-effectiveness-with-metrics> (Accessed 27 August 2022).

Rebecca, P. and Reis, C., 2004 Language and Languages in Cross-Cultural Interviewing. In: *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. pp. 224–243.

Rossetti, L. and Wall, T., 2017 The impact of story: measuring the impact of story for organisational change. *Journal of Work-Applied Management*, 9(2), pp.170–184.

Sarki, A.S. and Adul Hamid, R., 2018 Review On Organizational Culture Typologies, 3.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A., 2009 *Research Methods for Business Students*, 5th edition., New York, Pearson.

Schein, E., 2004 *Organizational Culture and Leadership - Third Edition*, 3rd Edition, San Fransisco, CA, Jossey-Bass.

Serpa, S., 2016 An Overview of the Concepy of Organisational Culture, pp.51–61.

Shahzad, F., Luqman, A., Khan, A. and Shabbir, L., 2012 Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview, 3, pp.975–985.

Surmiak, A.D., 2018 Confidentiality in Qualitative Research Involving Vulnerable Participants: Researchers' Perspectives. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 19(3). Available at: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/3099> (Accessed 2 July 2022).

Szczepańska-Woszczyzna, K., 2014 The importance of organizational culture for innovation in the company. *Forum Scientiae Oeconomia*, Volume 2 (2014), pp.27–39.

Tongco, M.D.C., 2007 Purposive Sampling as a Tool for Informant Selection, pp.147–158.

Vakola, M., 2014 What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 35.

Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S. and Young, T., 2018 Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based studies: systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), p.148.

Walker, B. and Soule, S.A., 2017 Changing Company Culture Requires a Movement, Not a Mandate. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2017/06/changing-company-culture-requires-a-movement-not-a-mandate> (Accessed 20 August 2022).

Yeoman, R., Bailey, C., Madden, A. and Thompson, M., 2019 *The Oxford Handbook of Meaningful Work*, Oxford University Press.

Zeller, D., 2017 The Hybrid Work Environment: The Business Process Argument for Adapting Organizational Structures. Available at: <https://zenodo.org/record/1040845> (Accessed 15 December 2021).

## 7 Appendices

### Appendix 1. Confidentiality Declaration Research Data



#### **Declaration relating to confidentiality concerning research data in Launching Your CAREer (LYCar) programme**

The undersigned, *Laura Hoogendoorn* (hereinafter referred to as: the Student), residing in *Amsterdam, The Netherlands*.

Conducting a (research)project for *Research Centre Hotelschool The Hague*  
(hereinafter referred to as: the Client), residing in: *The Hague, The Netherlands*

Whereas:

- the Student shall, in the context of his or her LYCAR research, gain access to confidential information;
- the Client shall, where appropriate, demand a signed declaration relating to secrecy and confidentiality concerning the information provided in this context;
- this non-disclosure agreement shall, in the event of any discrepancies, take precedence over other contracts or agreements which have been or will be concluded or made between the Student and the Client;

Declares as follows:

1. The Student shall keep confidential any information which the Client or any other party involved in the LYCAR research provides under this contract, and shall not further disclose such information in any way, except insofar as the Student is obliged to disclose it by virtue of any legal requirement or irrevocable decision of a judge.
2. Information, as referred to under 1, refers to all information, including written, verbal, graphic and digital information, or information in any other form, which comes to the knowledge of the Student during the research period and which the Student knows, or can reasonably be expected to know, is of a confidential nature.
3. The Student shall not, without the prior written consent of the Client, disclose any confidential information to third parties or contribute to the publication of confidential information. The Student shall submit the thesis to the supervisor for approval from the Client in respect of confidential information, before making such information available to his examiner(s) at Hotelschool The Hague.
4. This non-disclosure agreement shall be in force for an indefinite period / The Student shall be bound to this obligation of secrecy for five (5) years after signing this declaration.

Thus declared and signed by:

Name: Laura Hoogendoorn

Date: 02/02/2022

Place: Amsterdam, The Netherlands

Student number: 781016

Signature:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L. Hoogendoorn', written over a horizontal line.

## Appendix 2. Interview Guidelines

To make sure the interviewee feels at ease in the interview setting, engage in some small talk before the interview.

- Thank the interviewee for participating in the research
- Explain the interviewee the purpose of the interview in reference to the research
- Explain that the data will remain confidential and will only be used for purposes related to this study
- Ask for permission to record the interview
- Ask if the interviewee has remaining questions before starting the interview

### *Start recording*

1. What does the hybrid work environment look like in your organisation?
  - 1.1 How does your ideal work environment look like?
2. How do you experience working in a hybrid setting?
3. What differences do you experience when working in the office and from home?
  - 3.1 How is the culture of the organisation perceived differently in the office and from home?
4. In what sense have the business and/or team dynamics changed as a result of the switch to a hybrid working model?
  - 4.1 Can you give an example?
5. Is your commitment affected by the switch to a hybrid work model?
6. What motivates you to go to work every day? (In addition to income dependency)
7. To what extent do you feel emotionally involved in your organisation?
  - 7.1 Has this increased or decreased after the switch to a hybrid work model and what factors have contributed to this?

After the last question, give the interviewee the opportunity to ask questions or add any additional information about the topic introduced.

### *Stop recording*

## Appendix 3. OCAI Questionnaire

Distribute 100 points across the four statements, awarding the highest number of points to the statement that is most applicable to your organisation and the lowest number (or no points) to the statement that is least applicable.

- 1. What characteristics do you recognise as dominant in your organisation?**
  - A. The organisation is a personal place where the team feels like an extended family.
  - B. The organisation is a dynamic entrepreneurial place where people are willing to take risks.
  - C. The organisation is a result-oriented place where individuals are highly competitive and focus on achievements.
  - D. The organisation is a very controlled and structured place where formal procedures generally govern what people do.
- 2. How would you describe the focus of organisational leadership?**
  - A. The leadership is aimed at mentoring, facilitating, and nurturing.
  - B. The leadership is aimed at stimulating entrepreneurship, innovation, and risk taking.
  - C. The leadership is aimed to exemplify a no-nonsense, aggressive, result-oriented focus.
  - D. The leadership is aimed at coordinating, organising and smooth-running efficiency.
- 3. How is the managerial approach in your organisation characterised?**
  - A. The management style is characterised by teamwork, consensus, and participation.
  - B. The management style is characterised by individual freedom, innovation, and uniqueness.
  - C. The management style is characterised by high demands and hard-driving competitiveness.
  - D. The management style is characterised by predictability, conformity, and stability.
- 4. What would you describe as the connecting factor within your organisation?**
  - A. Loyalty, commitment, and mutual trust holds the organisation together.
  - B. The emphasis on innovation, development and being cutting-edge is a connecting factor in the organisation.
  - C. Achievement and goal accomplishment is the glue that holds the organisation together.
  - D. Formal rules and policies hold the organisation together.
- 5. What are the strategic emphases of the organisation?**
  - A. Emphasis is placed on human development though high levels of trust and openness.
  - B. Emphasis is placed on seeking new opportunities and creating new challenges through the acquisition of new resources.
  - C. Emphasis is placed on competitive actions and achievement, hitting targets, and winning in the marketplace are essential.
  - D. Emphasis is placed on permanence and stability though maintaining efficient and controlled operations.
- 6. What are the criteria for success in your organisation?**
  - A. Success is defined on the basis of the development of human resources, teamwork, and concern for people.
  - B. Success is defined on the basis of having the most unique/newest products and innovation (product leadership).
  - C. Success is defined on the basis of conquering the marketplace and outpacing the competition (market leadership).
  - D. Success is defined on the basis of efficiency and low-cost production.

(OCAI, 2022a)

*Please note that the above questions are based on the OCAI methodology developed by Kim Cameron and Robert Quinn, as this is a validated research method for assessing organisational culture (OCAI, 2022a; Cameron and Quinn, 2006).*

In determining the cultural profile, all points awarded to statement A per question relate to the Clan culture, statement B to the Adhocracy culture, statement C to the Market culture and statement D to the Hierarchy culture.

## Appendix 4. Transcripts

### 4.1 Transcript Interviewee A

|                                  |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <b>Interview code</b>            | Interviewee A                      |
| <b>Date</b>                      | Friday May 20 <sup>th</sup> , 2022 |
| <b>Duration of the interview</b> | 18 minutes                         |
| <b>Platform</b>                  | MS Teams                           |
| <b>Field organisation</b>        | Sales                              |

Outcome pre-interview OCAI questionnaire:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. What characteristics do you recognise as dominant in your organisation?</b></p> <p>A. The organisation is a personal place where the team feels like an extended family. <b>(15)</b></p> <p>B. The organisation is a dynamic entrepreneurial place where people are willing to take risks. <b>(5)</b></p> <p>C. The organisation is a result-oriented place where individuals are highly competitive and focus on achievements. <b>(40)</b></p> <p>D. The organisation is a very controlled and structured place where formal procedures generally govern what people do. <b>(40)</b></p> <p><b>2. How would you describe the focus of organisational leadership?</b></p> <p>A. The leadership is aimed at mentoring, facilitating, and nurturing. <b>(20)</b></p> <p>B. The leadership is aimed at stimulating entrepreneurship, innovation, and risk taking. <b>(10)</b></p> <p>C. The leadership is aimed to exemplify a no-nonsense, aggressive, result-oriented focus. <b>(5)</b></p> <p>D. The leadership is aimed at coordinating, organising and smooth-running efficiency. <b>(65)</b></p> <p><b>3. How is the managerial approach in your organisation characterised?</b></p> <p>A. The management style is characterised by teamwork, consensus, and participation. <b>(20)</b></p> <p>B. The management style is characterised by individual freedom, innovation, and uniqueness. <b>(50)</b></p> <p>C. The management style is characterised by high demands and hard-driving competitiveness. <b>(30)</b></p> <p>D. The management style is characterised by predictability, conformity, and stability. <b>(0)</b></p> <p><b>4. What would you describe as the connecting factor within your organisation?</b></p> <p>A. Loyalty, commitment, and mutual trust holds the organisation together. <b>(40)</b></p> <p>B. The emphasis on innovation, development and being cutting-edge is a connecting factor in the organisation. <b>(0)</b></p> <p>C. Achievement and goal accomplishment is the glue that holds the organisation together. <b>(40)</b></p> <p>D. Formal rules and policies hold the organisation together. <b>(20)</b></p> <p><b>5. What are the strategic emphases of the organisation?</b></p> <p>A. Emphasis is placed on human development though high levels of trust and openness. <b>(35)</b></p> <p>B. Emphasis is placed on seeking new opportunities and creating new challenges through the acquisition of new resources. <b>(5)</b></p> <p>C. Emphasis is placed on competitive actions and achievement, hitting targets, and winning in the marketplace are essential. <b>(30)</b></p> <p>D. Emphasis is placed on permanence and stability though maintaining efficient and controlled operations. <b>(30)</b></p> <p><b>6. What are the criteria for success in your organisation?</b></p> <p>A. Success is defined on the basis of the development of human resources, teamwork, and concern for people. <b>(25)</b></p> <p>B. Success is defined on the basis of having the most unique/newest products and innovation (product leadership). <b>(0)</b></p> <p>C. Success is defined on the basis of conquering the marketplace and outpacing the competition (market leadership). <b>(55)</b></p> <p>D. Success is defined on the basis of efficiency and low-cost production. <b>(20)</b></p> | <p>Clan: 155</p> <p>Adhocracy: 70</p> <p>Market: 200</p> <p>Hierarchy: 175</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|

**Interviewer:** Okay, I'm recording. So, thank you again for being here and letting me interview you for my thesis. I already gave you a bit of background information about the goal of the projects and the subjects of course.

**Interviewee A:** Yeah.

**Interviewer:** In your organisation, you work with a with a hybrid work setting. But to start off with, can you maybe describe how the hybrid work situation looks like in your organisation?

**Interviewee A:** Yeah, so I think formed formally, like, officially, we have a hybrid working model wherein I think we should be working more in the office than at home. So essentially, what I think they're trying to say is that we should work three days in the office and two days can be worked from home. It doesn't have to be like that, in terms of two days from home, you could also be there five days in office, if that's what you want. But I think leadership would like to see everyone in the office three days a week, but in reality, it varies per team. So, in our team, we don't really adhere to that rule. So, we have one day that we really meet as a team and then the other days are a bit of a freefall, where we connect in teams or sub teams that we meet for a second day in the week. But I would say normally, that is also done. So, I think we do two times a week in the office, but then I think three times, or more is actually working from home. We've flipped it a bit. So, I guess we work just over more than half the time from home, and just under half the time in office.

**Interviewer:** Okay. And do you think that the desire of the leadership came from a specific belief they have, that want to have their staff most days in the office?

**Interviewee A:** Uhm, I mean, yeah, I do think so. I think the official message was, that we want to preserve \*organisations name\* culture, whatever that means to them. I think that is obviously, based on one of our values, the joy of true togetherness, you know, I think we like to be together also physically in person, work and celebrate together. But I think if you also asked me off the record, I think there's a lot of other reasons why, you know, leadership would want people to come back to the office, amongst them, I think it is that middle managers have more control, if they physically are in the office with you. And also, office spaces are just wasted. And I think they have a lot of contracts with office spaces. So, they feel like they're just wasting money if they don't have people in offices.

**Interviewer:** That sounds fair enough. And for you, because also like, it has quite an impact on you as an employee, what is your preferred work setting? So, do you prefer working at home? Do you prefer working in an office?

**Interviewee A:** I like it the way it is to be honest. And I would say I actually go through phases where sometimes I really feel like, I don't really want to be in the office, and I really only want to work from home. Whether it's because I feel like a bit of lack of energy, you know, there's a whole spiel around having to dress and get up earlier and commute to work. And sometimes, I don't want to do that. And then other times, for example, when I feel extremely social, I'm happy to be in the office four times a week. So, I do like the hybrid model in total. So, there's a nice balance of working from home where I guess also you can argue that you might be a bit more productive. Although it's easier to get hold of people in the office if you have any questions. Sometimes the number of people at the office, it's just insane. Whereas the number of Teams messages or emails that I send out to ask those questions online is considerably lower. So, I just kind of like, try to find the information or hold off until I do go to the office to be honest. So, I think overall, I like the flexibility that we have with our model. I like that it's kind of a loose rule and that I can decide whether what I want to do.

**Interviewer:** Okay. And if you look at the differences, because I think when you started working at your organisation, it was already in a kind of hybrid work setting. Is that correct?

**Interviewee A:** Sorry, what's the question?

**Interviewer:** Well, you started working at *\*organisations name\** when it was already in a bit of a hybrid setting, right? So, you have never really experienced how it was when all the employees were in the office like five days a week right?

**Interviewee A:** Yeah. Yeah, that's true. I was always I was always in the hybrid working model.

**Interviewer:** And do you have, when you compare it with previous work experience you have at other employers, do you encounter more critical moments? Moments in which you think, okay, this is maybe an effect of the hybrid work model. For example, in some conversations you have or the work you need to do?

**Interviewee A:** Uhm, if I understand the question correctly, I do think it is quite impactful to have a hybrid working model over a full office space working model. I think mentally, it agrees with a lot more people and also myself. So, there were a lot of times when hybrid working wasn't a thing before, I really didn't want to go to the office, and like it put me in a bad mood already. Whereas now, I don't have those moments anymore to be honest. Uhm, I think maybe, also speaking for myself, because I'm still like a young professional and there is still a lot of learning involved in my career, even now, I do have to say, I think the learning aspect and onboarding aspect was much easier when we were at the office full time. Because again, it's just so much easier to ask questions, like there's less of a barrier to ask questions like a mental barrier. I think at some point you just think, shit, I messaged this particular person too many times, I'm getting annoying to this person. Where at first, like, I've easily asked my supervisor 20 questions a day, and never did I think this is getting annoying.

**Interviewer:** So, do you then think that the hybrid work setting in the beginning of your career at *\*organisations name\** had a bit of a negative impact on your onboarding journey?

**Interviewee A:** I think it just prolonged it, you know, I think it just stretched it out way, way longer than it should have been a bit. Uhm, but I think, ultimately, I didn't think it had like, it didn't have too big of an impact workwise. Because I felt like I already knew what I was doing. It's not like I came into a new role. I just came into a new company in a role that I was already familiar with. But I think it did have an onboarding impact in terms of like socialising into the team. It was harder to connect with the people I was just getting to know, you know.

**Interviewer:** So, in that kind of sense, it was more difficult for you to kind of understand or connect with all the values and the unspoken messages within the team and the way of working kind of?

**Interviewee A:** No, yeah, 100% I think because there's no one to like fact check you, like, there's no one that you can look at and see, oh, this is how they're working. And this seems to be the established way of working in this company culture. But you just kind of like do your own thing. And you just hope that your stakeholders are okay with it, I guess. Whereas in real life, yeah, I think there's a lot more like peeking and looking what other people do. Especially, I guess in your own team, that could be like, oh by the way, the way of working is in this and this order. Like it could be vastly different from one team to the next. I think I definitely did miss that.

**Interviewer:** Okay, and in what sense, and I understand it might be difficult for you because you came into a hybrid setting, but in what kind of sense do you think that the team's dynamics have changed as a result of the switch to this more hybrid work model and not being together five days a week?

**Interviewee A:** It's like you said, I think obviously, I can't really compare it that well. But the impression that I get also when team members are absent a bit more often, it does feel like there's a bit of a disconnect, in the organisation and in the team, if you don't meet on a regular basis, and I do think it just disconnects you from the organisation, not from your work because I think you are quite productive when you sit at home and you just kind of grind out more work at home. But it feels a bit more robotic. Like I'm just a robot doing work and I'm just delivering results. Whereas I think the more we meet in the office I think everything, just to me seems a bit more informal, more light-hearted and feels like I'm just part of almost like a work community rather than just being like a work machine if that makes sense.

**Interviewer:** Yeah, it does. It does. And if you look at your onboarding period, what do you think would be the best way to be on boarded to be connected with the culture of either the team or the company as a whole?

**Interviewee A:** Sorry, you we're lagging a bit, can you repeat the question?

**Interviewer:** Yeah. So, you joined the team in the hybrid work setting and it prolonged your onboarding. What do you think you needed back then to feel more connected to the company or to the team to kind of speed up the process of feeling part of the organisation?

**Interviewee A:** It could have to be honest, it could have also been outside of like working together in office. I think it could have been more like team events or after work drinks, you know, because I guess you could have after work drinks even if everyone worked from home. And I think just a bit more socialising would have I think helped me feel integrated a bit faster. Not that I never felt integrated, but I feel like I would have just gotten to know people more beyond like a 30 minute Team's call because I also feel like on Teams calls when you work from home everyone is more focussed on getting the work done whereas in the office you know, you're there until the end of the day no matter what normally so people make more time to also have fun. And I think that's quite different when you work from home.

**Interviewer:** Yes, I can imagine. Okay, I have two more questions for you.

**Interviewee A:** Go for it.

**Interviewer:** Because, as far as I can see, you really like what you do and you're passionate about you know connecting with people but if you look at motivation, what would you say motivates you every day to go to work to do your job whether you are in the office or working from home? Not looking at of course the income dependency as I can imagine is also a motivating factor.

**Interviewee A:** Yeah, it's an interesting question, I think reflecting back on when I felt really energised from work, I do think specifically as we go more to the office also in the post COVID world, I realised that I really get the most energy and the most motivation from having conversations with clients and colleagues in person. So that's when I feel really energised because you feel the mutual commitment to get the work done. It feels different from being home alone in front of a screen somehow.

**Interviewer:** So, it's for you mostly about the connecting part, so being with people talking to people and just connecting with each other.

**Interviewee A:** Yeah, exactly. I think connecting with people overall, I think especially with your teammates, and you can like joke around a bit in between meetings or something and I think that's super funny.

**Interviewer:** Yeah, yeah, it's just more like the personal touch making or breaking your workday, I think.

**Interviewee A:** Yeah, I know, literally. In front of a screen everyone looks a bit like stiff and to the point over a Teams call.

**Interviewer:** Yeah, often they do. Okay. Well, final question from my side. To what extent do you feel emotionally involved into your organisation? Like how committed are you to your organisation?

**Interviewee A:** Uhm, I would say quite involved. Because in the labour market you constantly get job offers on LinkedIn, so I think if you wouldn't feel happy in an organisation, you'd probably be gone in like few months to be honest. And yeah, I do feel quite happy within the organisation and the chances that I got to grow but I think that's just I guess like sheer luck and like meeting like the right people in your team, but I think overall I have to say I'm like, really, really happy with my team and with the organisation as a whole.

**Interviewer:** Okay, well, that's good to hear. And looking at being emotionally involved into your organisation, do you think this has increased or decreased by this new hybrid work setting?

**Interviewee A:** I think it is increased for me because I feel like I can just I can choose when to go to the office and when not. I know we have our fixed days but somehow if I would really feel bad, and antisocial or whatever then I could just stay at home, but I mean, that's not very often the case to be honest. But if that was the case, and I could just like not go to the office, stay at home do some work on my own and then I feel like I'm just you know, I'm not fighting my inner emotions but I'm just like, letting them ride out and I feel like it agrees with me much more to be honest. And I guess that helps also feeling connected at work because you're not having like a grumpy day at work.

**Interviewer:** You're only there on the good days.

**Interviewee A:** Yeah, ha-ha I'm only there on the good days essentially, but most days are good days so.

**Interviewer:** That's great! Well do you have any questions for me or things you would like to add that you think are important?

**Interviewee A:** Uhm, no questions pop in my head right now. I'm quite intrigued to see what you what you find out with your thesis obviously. But no, I think actually your questions covered like a good amount of ground and yeah just intrigued to see what happens.

**Interviewer:** Okay, well once again thank you for your time. I will stop the recording.

## 4.2 Transcript Interviewee B

|                                  |                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Interview code</b>            | Interviewee B                       |
| <b>Date</b>                      | Tuesday May 24 <sup>th</sup> , 2022 |
| <b>Duration of the interview</b> | 34 minutes                          |
| <b>Platform</b>                  | Live                                |
| <b>Field organisation</b>        | Sales                               |

Outcome pre-interview OCAI questionnaire:

- 1. What characteristics do you recognise as dominant in your organisation?**
  - A. The organisation is a personal place where the team feels like an extended family. **(35)**
  - B. The organisation is a dynamic entrepreneurial place where people are willing to take risks. **(25)**
  - C. The organisation is a result-oriented place where individuals are highly competitive and focus on achievements. **(25)**
  - D. The organisation is a very controlled and structured place where formal procedures generally govern what people do. **(15)**
- 2. How would you describe the focus of organisational leadership?**
  - A. The leadership is aimed at mentoring, facilitating, and nurturing. **(35)**
  - B. The leadership is aimed at stimulating entrepreneurship, innovation, and risk taking. **(20)**
  - C. The leadership is aimed to exemplify a no-nonsense, aggressive, result-oriented focus. **(10)**
  - D. The leadership is aimed at coordinating, organising and smooth-running efficiency. **(35)**
- 3. How is the managerial approach in your organisation characterised?**
  - A. The management style is characterised by teamwork, consensus, and participation. **(40)**
  - B. The management style is characterised by individual freedom, innovation, and uniqueness. **(25)**
  - C. The management style is characterised by high demands and hard-driving competitiveness. **(25)**
  - D. The management style is characterised by predictability, conformity, and stability. **(10)**
- 4. What would you describe as the connecting factor within your organisation?**
  - A. Loyalty, commitment, and mutual trust holds the organisation together. **(45)**
  - B. The emphasis on innovation, development and being cutting-edge is a connecting factor in the organisation. **(5)**
  - C. Achievement and goal accomplishment is the glue that holds the organisation together. **(35)**
  - D. Formal rules and policies hold the organisation together. **(15)**
- 5. What are the strategic emphases of the organisation?**
  - A. Emphasis is placed on human development though high levels of trust and openness. **(10)**
  - B. Emphasis is placed on seeking new opportunities and creating new challenges through the acquisition of new resources. **(40)**
  - C. Emphasis is placed on competitive actions and achievement, hitting targets, and winning in the marketplace are essential. **(30)**
  - D. Emphasis is placed on permanence and stability though maintaining efficient and controlled operations. **(20)**
- 6. What are the criteria for success in your organisation?**
  - A. Success is defined on the basis of the development of human resources, teamwork, and concern for people. **(10)**
  - B. Success is defined on the basis of having the most unique/newest products and innovation (product leadership). **(40)**
  - C. Success is defined on the basis of conquering the marketplace and outpacing the competition (market leadership). **(40)**
  - D. Success is defined on the basis of efficiency and low-cost production. **(10)**

**Clan: 175**

**Adhocracy: 155**

**Market: 165**

**Hierarchy: 105**

**Interviewer:** So yes, once again, thank you that I can interview you. And just to double check you were okay with me recording?

**Interviewee B:** Yes, absolutely.

**Interviewer:** Okay, perfect. So, you were telling that from the questionnaire you think the statements from A is where the organisation is at, and B is where you think they want to go?

**Interviewee B:** Yeah. Can you read the question again? Give me the options and I'll explain, I can then articulate.

**Interviewer:** So, the first question is, what characteristics do you recognise as dominant in your organisation. A is the organisation is a personal place where the team feels like an extended family, and B is the organisation is dynamic, entrepreneurial place where people are willing to take risks.

**Interviewee B:** Yeah. So, I think, our team is like an extended family, I think we're really close or we're getting very close as a team and I think we work very well together. I think if you look at other functions, where you've got very strong, leadership, and I'll give you an example of that, I think Communications, you know, the team lead is very clever, very smart, very entrepreneurial. And by nature, she will be recruiting similar people around her who have that kind of change and transformation mindset. Whereas you take HR, for example, I think we've got a very good leader in HR, but I think, in the office, and I make no, no, I think we've got recruitment, really, really wrong. Underneath the leader, underneath the number one person, I think a lot of the management is done, by complete disinterest, they have to manage because that's their title. And our leader, our last leader, is like that. I mean, I didn't have one, one on one with her at all, ever, in two years, during COVID. I mean, she didn't check in with me once to ask how I was, I mean, it makes me so angry now, when I think about it. And you've got other teams that are being led on fear, and bullying. And I know that for a fact. So, I think you can't say that generally for *\*organisations name\**. Those statements, I was speaking specifically for me and my job in my department, in my team, led by [REDACTED], you know. I think we're a great team and think, you know, we're all overworked, but everybody's looking at one another. So, we're willing to step up where we can.

**Interviewer:** And if you look at the organisation as a whole, do you think *\*organisations name\** wants to be the entrepreneurial place to be on top of the market?

**Interviewee B:** Yes, I do, yes, I do. I think our sustainability strategy communicates that, and I think our leadership team. But you know, we're an old ship with. To make that change, in two years that isn't going to happen. But by recruiting top talent in at that senior level, we can make the changes that we want to, but you know, you've got people here, I would call them blockers who have been with the organisation for their whole career, who don't have that change transformation mindset. But you're not going to go about firing them all because they're not moving with the times or maybe they will eventually get kicked out.

**Interviewer:** What would you say are the key blocks within the culture of *\*organisations name\**? So, what do you think, are the real characteristics of the culture?

**Interviewee B:** Uhm, it's a good question. I think, from the top down, I think the leadership team is entrepreneurial, transformational, innovative, competitive. I think we are working to remain current and a value to our customers and our consumers. I think you got you know, we recognize that digital isn't only an enabler, digital is part of our business. Now. You know, a lot of the revenue now comes through our E commerce platform. Both for consumer and the B2B, e-tailor e-business side. And I think we're embracing digitalisation, but we suddenly realised a few years back shit we don't have the capabilities to do this. So, it was okay, let's hire anybody we can, it wasn't approached in a strategic way. It was who will join us who's got digital knowledge and I think that didn't work. And I think you've got, like any organisation, you've got pockets. And indeed, in all operating companies where people aren't moving with the times, they're not embracing this change. But it's either going to be an education process, or it's going to be a management out process. So, you can't, you know, we're not as nimble and agile as a start-up, or as a tech company, where, you know, the overheads are very low. We can't make these changes overnight, and become more agile overnight, it's just not going to happen. What we

can do is be a lot more critical about who we hire, and challenge as recruiters, challenge the business. You know, are we hiring somebody to put a bum on a seat? In which case, don't bother. Or are we trying to hire people who can really bring in that transformation of change? Who are really going to be, you know, a person who you come of the phone with and go wow.

**Interviewer:** So, what you're saying is that they have to wish to be more entrepreneurial, but they don't have the people yet to do so.

**Interviewee B:** We don't have all the people yet.

**Interviewer:** Yeah, there is a start, but they need to expand on it.

**Interviewee B:** Yeah.

**Interviewer:** Okay. Interesting. So, yeah, with the COVID period, we moved to a hybrid work environment. How does your ideal work environment look like?

**Interviewee B:** Flexibility. I think it's integral to attract, bring in and retain talent, is to give them trust, as soon as they miss trust or take advantage. That's a different story. But you need to set everybody up for success and give them trust, that they can deliver whatever they are delivering in any way they want to work remotely. It's interesting, I think, this sense of togetherness, this whole togetherness proposition that we have is important. You know, you do get an I get a lot of energy coming into the office one day, a week, two days a week. So, it's finding that balance between being a bit of a machine and being very efficient. And having that kind of social interaction. And colleague bonding, that is essential. So, a combination of both is great.

**Interviewer:** Okay. And if you look at the differences in your experiences working from home and from the office, what do you notice? Are you more productive when you work from home? Or do you also sometimes feel lonely, for example, working from home? Or do you miss the connection sometimes, because you work more from home than from the office?

**Interviewee B:** I am a lot more productive at home to the point where, you know, my watch bleeps and says get up, move around. I mean, I get up and my legs have gone to sleep because I've been sitting for so long. I am very, very productive. And I don't think I've always been like that. But since COVID. And it been necessary that we work. And I've had a big agenda to deliver. I'm, I'm extremely disciplined. You know, I shower, I put on my makeup, I get dressed. And I go to my work, my home office, and I work, and I stop at lunch, and I have a sandwich and I go back to work. So, I've got real routine, but those times I'm on my desk, I'm doing really concentrated work. Whereas here and it's lovely. You know, I've got more distraction. I've got somebody coming by and saying hi how are you. And you know, somebody asked me a question and I'm quite a talkative person. I think I can be quite disruptive to other people as well because I'm, I'm always kind of chatting.

**Interviewer:** That's also why you go to the office now a bit right.

**Interviewee B:** Yeah, but I do find it... You know, today I've got quite a few meetings. But I do find when I come to the office, I get to the end of the day, and I think I've really not delivered on the size of work I usually deliver when I'm at home. You know, I can do five searches in a day at home. And today I probably won't even have done one.

**Interviewer:** Too many interruptions as well, I think. And this is more the aspects we notice ourselves so in our way of working, but how do you think that we experienced the culture of our organisation differently when we work from home and from the office. Do you think there's a difference there as well?

**Interviewee B:** Yeah. And you...

*\*Got interrupted by a colleague walking in\**

**Interviewee B:** So, I was just about to say, you can't read emotion so well over, over the internet, you know, over a very digital call, an online call. It's much more structured, when you're at home, you know, you can't just, you know, when you're in an office, you see somebody not talking to somebody, I go up to you, and I say, ah, do you want to grab a coffee? You know, whereas at home, I'd have to call you on Teams and say, have you got five minutes on teams, I think you can be a lot more impulsive in a work environment. But culturally, I mean, it's how you build cultures is coming together as a team or, as a community. And you have much more emotion in real life than you do behind a screen. You know, in the digital world, you can hide a lot behind a screen, you can't hide much in reality. So, I think, you know, I think that the world has changed to largely due to COVID. And I think companies are being a lot more flexible. In terms of remote working, you know, I think everybody I've hired this year, will not be based in the Netherlands

**Interviewer:** Okay. And because you have been in the team for one of the longest periods, and a lot of new people came in, and a lot of people also came in, during this hybrid working model, where they're not in the office as often as being home. Do you think that, again, looking at the culture, or the unwritten way of working, that incidents happened more often?

**Interviewee B:** I don't really understand the question or am I being stupid. Sorry.

**Interviewer:** No, no, no, of course not. So again, you've been here from the previous 'normal' way of working, so working from the office, where you could kind of notice the unwritten way of working so you kind of feel how to behave. But almost half of your team came in in the hybrid work model. Do you think that, because they're not in the office as often they behave differently?

**Interviewee B:** No, it's not that they don't fit in the culture, but I think it's important that the people that have been here longer help onboard, those people that have come during COVID. And I think it makes it even more important that when we have days, and again, it's just once a week, we all get together, I think it's really important that we take the time to connect with one another and have coffees and, and so on. I mean, it's really all of our responsibilities to make sure people have the right information, the right tools to do their job. It's not only our managers responsibility, you know, I take it upon myself. Any number of people, reach out to me as often as they want to ask me advice or help, and I think we should continue to do that. And if somebody does do something wrong, it's not their fault, they just need to be trained to do it the way we should be doing it.

**Interviewer:** Do you think the dynamics within the team has changed since you work in this hybrid setting?

**Interviewee B:** Well, it's changed because the people have changed. I am 1,000,000% happier in the current setup in the current team than I was this time a year ago. I mean, we had a manager who didn't care, and it was just not a good team dynamic at all. I didn't know who [REDACTED] was. [REDACTED] and I have been at *\*organisations name\** the longest. He's been, I think, three years, could be four, and I've been just over five. And then there was this guy called [REDACTED] who wanted to be the manager. And he's probably the worst recruiter I've ever come across in my entire life. He was very jealous of me. Somebody told me he was very jealous of me because I actually do care a lot about recruitment.

**Interviewer:** Do you think he envied you?

**Interviewee B:** He found out my salary and he knew I was on almost double what he made, which I think probably put his nose out of joint. And he was extremely disruptive. He applied for the position as manager. Well, first of all, I was asked whether I wanted to be the manager, and I was benami when it was going to be L&D as well. I said, I'm not interested. I'm interested in search. And then I went down the search route, and [REDACTED] was hired. But before [REDACTED] was hired, he tried to get the job and he was told you haven't got a chance ever, of becoming the recruitment manager. So, he left, and he went to that awful Dutch dairy company. Yeah, awful place that only hires Dutch people.

**Interviewer:** So, the team has improved much ever since.

**Interviewee B:** Sorry, you got me, I was actively looking for a job. And I actually had two offers to lead executive recruitment, both in my inbox, and then I lost my mom. I went back almost a year ago now. On the 24th of June, she died.

**Interviewer:** I'm sorry.

**Interviewee B:** And I went back in May. And then we kind of knew she was going downhill. And I put both offers on hold. One of them actually offered their second choice straightaway, they couldn't wait. And the other company I pulled out of I said, look, now is not the time, my headspace is not here. And then [REDACTED] arrived, and other new team members arrived. And I was given the opportunity to do executive search, which I've wanted since I started here. Because it's where I used to be and now, I'm as happy as ever. I couldn't be happier. And the thing is there's no competition in our team. You know, we've got some super recruiters, good baby junior recruiters, who are just starting their career and there are really senior recruiters like [REDACTED] and [REDACTED] and [REDACTED], but nobody's competing.

**Interviewer:** Do you think the commitment within the team is as high as ever now?

**Interviewee B:** Yes, I do.

**Interviewer:** Okay. And what do you think is the most important factor creating this commitment?

**Interviewee B:** Respect. We're all equal. I'm just a few years older and got more experience. But that doesn't mean my way is the right way. I think often younger people coming into the workforce, have better ideas, new ways of thinking, and new ways of, of bringing change to the team. I think sometimes old can be dated and old fashioned. So, I think we all bring different things to the team. And I think if you respect that, you've got a happy team.

**Interviewer:** I think it's also very important.

**Interviewee B:** It's really important. You know, I would never treat anybody how I wouldn't want to be treated myself. And if I've got a problem with somebody, and this was different to [REDACTED], when [REDACTED] had a problem, he pitched to everybody apart from person he had a problem with. Whereas for me, if I got a problem, I go to the person I say, I'm not happy with this, how can we address this?

**Interviewer:** Put it out in the open and address it straightaway.

**Interviewee B:** Exactly.

**Interviewer:** I think otherwise, it also creates kind of a toxic work culture within the team.

**Interviewee B:** It's not a competition. I just think it's really important that we share, and we care. And it sounds really cheesy, but I don't want competition. I just want to have fun. Particularly when I come into the office because I work hard enough.

**Interviewer:** Yeah. What would you say would be your biggest motivation that gets you to work every day, and then not of course, looking at the income perspective?

**Interviewee B:** I genuinely, I really genuinely love people. I think you can always find sorry, I really needed tissue. I need a tissue permanently. I think genuinely, you can always find good in somebody. I get even now, after being 15 years in recruitment, I get super excited when I find a talent that I think can really go a long way in *\*organisations name\** and really bring that value that we are looking for. I do get drained from people as well. I have a couple of drainers in my life. You know people who just suck all the energy out of it. But generally, I like people, and I think I'm in the right job that I like people, because I'm talking to people all day. And, you know, it's like, sometimes you speak to lots of people and then you meet that absolute rockstar. And you just say, oh wow. And when I get that, I never put a candidate in front of one of my stakeholders, unless I could say, oh

wow. And if they found them on another route, and I don't like them, I'll tell them. I think that's taken me a long, long time to get to where I am. But people really trust me to make the right decisions, and I don't think anybody I've hired at a senior level has left, yet.

**Interviewer:** You put a lot of effort in.

**Interviewee B:** I do. And this is the difference between recruitment and maybe executive search, that I will be involved in everything. I won't let one thing out of my control. I really, you know, I scour the internet for people, and I make sure they are who they say they are. Does that answer your question?

**Interviewer:** It does. I have two final questions.

**Interviewee B:** I'm loving this.

**Interviewer:** Yeah, so we already talked about your motivation and that the team is as good as ever. But to what extent do you also feel emotionally involved into the entire organisation at this point?

**Interviewee B:** I really see our new leadership team as a joined-up team. And I really see the change that the new leader has brought in the team and in the business, in terms of our sustainability strategy. And I really buy into the strategy and that makes me extremely passionate that we are able to exceed these bold moves that we've put out there. When I believe in something, I'll put my whole self behind it.

**Interviewer:** So, with all the things on the agenda, you feel pretty involved?

**Interviewee B:** With *\*organisations name\** as a whole? Absolutely. I do. But I take the time to read the stuff. You know, I often say in the team, and this upsets me a little bit. I often say to the team, oh, did you go to the town hall? And everybody says, no, I didn't have the time. I make the time. Even if it means we're working till seven o'clock, I go to these meetings. So, I am up to date. You know, the company presentation that went round the week before last. It was a 72-page PowerPoint presentation, I read the entire presentation. It's very interesting.

**Interviewer:** Do you think that, looking at the culture and the new way of working, which is hybrid, do you think as a company you need to develop the culture to kind of fit this hybrid model?

**Interviewee B:** No, I think culture always needs to be an updated and modified. And I think you know; the culture of a company is the personality of a company. And I think, you know, not every personality fits with our personality. But I think, to continue to bring in the best talent we can afford, and we can attract, you need to continually shape and drive the culture. You know, I think particularly as a senior level, if you make a mistake, with a hire, in hiring the wrong person that isn't culturally compatible, it can be very disruptive and very destructive in an organisation. I think we've got a couple of people like that in the office, who are very destructive or causing a lot of destruction because they're the wrong fit. I think sometimes and I know it's a lot to do with the Dutch law, I think we're too lenient.

**Interviewer:** With the way people behave?

**Interviewee B:** And expectations. You know, we will carry people for months or even years that are underperforming. Why? You'd never get that in the UK. If you weren't performing, you're fired. There's no government protecting you. You're out. Whereas here, you can't fire anybody. You're in a permanent contract.

**Interviewer:** And you don't have any critical incidents.

**Interviewee B:** That's why every single hire, I look at and thing, is this really the right person for the job? Otherwise, it's going to cost us a lot of money to get rid of them. And we've made some real mistakes in HR recently. Really big.

**Interviewer:** It's a shame, sorry. Well, for me this were all my questions.

**Interviewee B:** Thank you.

**Interviewer:** Do you have anything you'd like to add yourself or ask me?

**Interviewee B:** Uhm, no, actually not.

**Interviewer:** Alright, then I'll stop recording, thank you.

### 4.3 Transcript Interviewee C

|                                  |                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Interview code</b>            | Interviewee C                         |
| <b>Date</b>                      | Wednesday May 25 <sup>th</sup> , 2022 |
| <b>Duration of the interview</b> | 23 minutes                            |
| <b>Platform</b>                  | MS Teams                              |
| <b>Field organisation</b>        | Sales                                 |

Outcome pre-interview OCAI questionnaire:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. What characteristics do you recognise as dominant in your organisation?</b></p> <p>A. The organisation is a personal place where the team feels like an extended family. (30)</p> <p>B. The organisation is a dynamic entrepreneurial place where people are willing to take risks. (20)</p> <p>C. The organisation is a result-oriented place where individuals are highly competitive and focus on achievements. (40)</p> <p>D. The organisation is a very controlled and structured place where formal procedures generally govern what people do. (10)</p> <p><b>2. How would you describe the focus of organisational leadership?</b></p> <p>A. The leadership is aimed at mentoring, facilitating, and nurturing. (15)</p> <p>B. The leadership is aimed at stimulating entrepreneurship, innovation, and risk taking. (30)</p> <p>C. The leadership is aimed to exemplify a no-nonsense, aggressive, result-oriented focus. (50)</p> <p>D. The leadership is aimed at coordinating, organising and smooth-running efficiency. (5)</p> <p><b>3. How is the managerial approach in your organisation characterised?</b></p> <p>A. The management style is characterised by teamwork, consensus, and participation. (20)</p> <p>B. The management style is characterised by individual freedom, innovation, and uniqueness. (20)</p> <p>C. The management style is characterised by high demands and hard-driving competitiveness. (40)</p> <p>D. The management style is characterised by predictability, conformity, and stability. (20)</p> <p><b>4. What would you describe as the connecting factor within your organisation?</b></p> <p>A. Loyalty, commitment, and mutual trust holds the organisation together. (30)</p> <p>B. The emphasis on innovation, development and being cutting-edge is a connecting factor in the organisation. (5)</p> <p>C. Achievement and goal accomplishment is the glue that holds the organisation together. (50)</p> <p>D. Formal rules and policies hold the organisation together. (15)</p> <p><b>5. What are the strategic emphases of the organisation?</b></p> <p>A. Emphasis is placed on human development though high levels of trust and openness. (10)</p> <p>B. Emphasis is placed on seeking new opportunities and creating new challenges through the acquisition of new resources. (30)</p> <p>C. Emphasis is placed on competitive actions and achievement, hitting targets, and winning in the marketplace are essential. (30)</p> <p>D. Emphasis is placed on permanence and stability though maintaining efficient and controlled operations. (30)</p> <p><b>6. What are the criteria for success in your organisation?</b></p> <p>A. Success is defined on the basis of the development of human resources, teamwork, and concern for people. (10)</p> <p>B. Success is defined on the basis of having the most unique/newest products and innovation (product leadership). (20)</p> <p>C. Success is defined on the basis of conquering the marketplace and outpacing the competition (market leadership). (40)</p> <p>D. Success is defined on the basis of efficiency and low-cost production. (30)</p> | <p>Clan: 115      Adhocracy: 125      <b>Market: 250</b>      Hierarchy: 110</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|

**Interviewer:** Thanks again, that I can interview you for my thesis. So just to double check, I'm recording are you okay with that?

**Interviewee C:** Yeah.

**Interviewer:** Okay, great. Thank you so much. Yeah, to start off with you are quite new within the organisation you work in, and you started immediately in the hybrid setting, correct? What are your feelings about this hybrid setting? Do you like it? Don't you like it?

**Interviewee C:** I really like it. I think it's really, really useful just for like, honestly, like, I can't imagine going back because there are some days where you're just like, like me, I'm a rather introverted person. So sometimes I'm just not in the mood. And it's not anything against like any employee or anything, it's just I want my own space to just sit down and do the work. And I think the hybrid really lets me do that, compared to like having to go into the office. So, I think with the hybrid setting, I also have an option to go in if you do want to, I think it's much better than just remote. Because I know some people are very extroverted and they want, and they need the energy of other people around them. So, I think hybrid is just, you get to choose what you want to do.

**Interviewer:** Okay, so you're actually quite positive about the new setting.

**Interviewee C:** Yeah.

**Interviewer:** And before COVID happened, and you had to be full time, either at school or at your work, how did you experience that? Did you have incidents?

**Interviewee C:** I think I just prefer remote just because it also gives me like the comfort of my own home. I feel like sometimes in the office, it feels like someone's looking over your shoulder. Or even like, if they aren't looking over, it's like you're feeling like you always have to be doing something at work. Work related. I think it's quite related to like, libraries as well. So, I think at home, you can choose to be a bit more comfortable. And I also think like, like you said, I was a student beforehand. It's just if you're sick, or if you're not feeling too well, instead of like, making yourself feel worse by going into the office, you can take some time, and I wish it was more hybrid back in the day.

**Interviewer:** Okay. Sounds fair enough. I kind of experience it similarly when I was at university. You told me you're quite new within the organisation, and you started working into the hybrid setting immediately. How did you experience that with your onboarding period? Because you were new to the company, how was your time to settle in, to learn about the culture, team dynamics, the way people behave? How do you did you experience that?

**Interviewee C:** I think when I came in, I came in person as well. In person a lot actually. And I do think that I wouldn't really know the dynamics unless I went in person. So, I do think for like what you said about knowing the dynamics of the team and the unspoken things, I think you have to be there. Because I do think even though like I really liked the advantages of remote, I still think that it's like, it's very purposeful, like online you organise like a team meeting with someone to talk to them for reason, you can't just you know, chat or go for a coffee. And I think it's those little casual things do help a lot with like building the dynamic. And like making me understand what's going on in the company. And like who's who, and you know, just to get to know people a lot easier in person.

**Interviewer:** Do you have the feeling you missed out on certain parts, because you work a certain number of days a week at home?

**Interviewee C:** I personally don't because I think those days when we work at home, I'm quite happy to be working from home. So, I'm just enjoying the benefits, but I can see why other people would miss it, I think. I think it's like if I was someone who wanted to go in all five days of the week, and then people were only there 60% of the time, I wouldn't be like happy about it. And like even when I go into the office on my own, it's a bit

lonely. And then I'm like I could have stayed at home. So, I think it is a lot of just like, as long as everyone's on the same page when you work from home and when you don't work from home. And I think that really helps.

**Interviewer:** Yes. And I think it also depends on the team, of course, like how everybody is coping with it. And you have your standard days to go to the office, so it's nice to catch up with everybody at the same time instead of random people all over the week. Yes, I can imagine. And looking at the differences, what do you experience when you work the fixed days from the office and the other days a week from home? Like do you experience certain differences with the people you connect with, or do you have difficulties to get work done? Or is it easier to get some work done?

**Interviewee C:** Sorry, I don't really understand.

**Interviewer:** Well, if you look at your own productivity, for example, do you experience differences in the way you work or the way you behave when you are in the office and when you are not?

**Interviewee C:** Yeah, I think so. I think, like, as part of my own job, I think it's a bit disconnected from the rest of the team, because it's much more research based. So sometimes when everyone else is talking about their daily stuff, you know, I'm like, I don't need to do that, you know, so that's not part of my job. So, I feel a bit awkward discussing then what I do, because it feels a little bit awkward. So, like, when I am at work, I tend to focus in common activities and like that sort when I'm in the office around everyone else. And then when I'm on my own, I feel more comfortable focusing on the research, which is also part of my job as well.

**Interviewer:** Okay. And looking at the culture of the company, but also the culture within your team. Do you think that is experienced differently when being home and when being in the office? Do you think the culture of an organisation can be as strong when everybody works from home?

**Interviewee C:** I think it is stronger in person. I think so. Because I think you are a little bit more disconnected working from home. Because I think you know, like everyone is just like a face on the screen. And like all the leaders and organisational managers are just faces on screen or like, even like the townhall posts, you know, it's kind of like you're watching a YouTube video of someone you don't know, and you're like, okay? You know, and it's the CEO, it does feel like, it feels a bit odd. I don't know, if you feel the same.

**Interviewer:** It's more difficult to connect, I think. So, it's there, but on the other hand, it isn't there, because you cannot really feel it within the atmosphere, if that makes sense. But yeah, do you think then that as an organisation, they should do better in connecting the culture within this hybrid setting?

**Interviewee C:** I think so. I think there can definitely be done more. I think, yeah. I think like, especially, I don't know how. I'm trying to think of like, I don't know, if that's what you're asking about, like how they could do it. But maybe, like, for me personally, like I really enjoy playing video games. I don't know how to like, onboard the company with just like having that kind of bonding experiences through like games or some like spaces online, that you can, you know, take a break, like a coffee break or something. Because I do feel also, like Team's eyes are always on me, like, if I leave my laptop to go to do something else quickly, then it's like 'you are away from your computer'. It feels like if you are snitched, you know, leave me alone. Like, I'm like, I'm gone to the toilet, and it's taking a bit longer. And then I come back, and I feel like I've you know, gone around the world or something.

**Interviewer:** This is actually so true. I feel the same, I kind of feel like if I'm doing something wrong when I'm not behind my laptop. While if you look at it, like, for real, I'm more productive at home, and I'm more behind my laptop, rather than when I'm at the office. Oh, wow my English isn't great today, I'm so sorry. Looking at another question also about changes. And I understand this is more difficult because you came directly into the hybrid setting, but do you think that the team dynamics have changed over time?

**Interviewee C:** I do think so. Because I think like even for me, I find it a lot easier to connect with people in person. Because like when you go up to someone and be like, hey, can you help me with this? It's a lot easier to just ask in person than like online message someone like hey, I need help. And they just ignore it, or they ignore

**your email.** It's much easier to just show up, you know, and then if they say like, oh, I can't. The you're like, okay, cool, but like, it's a much quicker thing. And I think like even finding that, in this hybrid environment, I can only imagine what it was like, before the hybrid when that was the standard, you know? Also, when you want to talk to someone, show up, you know, walk up their seat, you know, like, no one's like, everyone's quite nice, like, no one's going to be like leave, you know. Like, it's easier.

**Interviewer:** You somehow feel more obligated to make time for each other when you're in person, because otherwise you feel rude. And when looking at commitments, now, in your hybrid work model, a lot of people I spoke to so far are quite happy about the new way of working. Do you think this also has something to do with their commitment? And with your own commitment?

**Interviewee C:** Do you mean by commitment?

**Interviewer:** So, with commitment, I mean, like, how motivated and how emotionally involved are you in what you do? And does that make you want to deliver more for your company?

**Interviewee C:** I think so. **Because I really appreciate the choice and being able to make the choice** that I think like, I definitely, like, even when I am working from home, I work from home, you know, that's like my hours, that's the time I'm working. And then when I'm in work, that's when I'm working. **So, I still, like respect the time that I'm giving to the company, and I respect the company for letting me make that decision myself.** Like some weeks, I'm not in the mood to go in the office. So, I like don't, but I still get the work done. And I respect that the company lets me do that you know?

**Interviewer:** So, you're saying that the freedom you get from the company to kind of make your work hours in your own preferred setting makes you more motivated to do your job?

**Interviewee C:** Yeah.

**Interviewer:** Okay. That's interesting. I like that. Okay, and looking at motivation, because the days you really go into the office, what motivates you to do so? So, what gives you the feeling like, okay, today is the day.

**Interviewee C:** I think, mostly, it's just like, oh, I got to, you know, see everyone like, **that's the day we have the team meeting in person, like, I get to see everyone, you know, catch up, it's like, people that I want to see.** You know, like, my laptop is here, you know, like, I have space, I'm lucky enough to have space that I can work in, like, I can only imagine like having like kids or something running around, you know, like, it would be like a whole different story, you know, because like, even my mom, she really wanted to go back to the office. I think, **I come from a very privileged standpoint, in saying that, like, oh, I can just go in for the people,** for the coffee. Also, on Thursdays I go in. It's also really nice to go for like post work drinks and like catch up with people or then meet a friend so it's even like an opportunity to get out of the house.

**Interviewer:** So, you go for that human connection.

**Interviewee C:** Yeah.

**Interviewer:** Alright, and looking at, how can I put it in a nice way? To what extent do you feel emotionally involved into your organisation so that you really are committed to the company?

**Interviewee C:** I think I'll be honest, like for now **it is kind of mostly just like this is my job that I'm working on like that dedication to the company.** I think that comes with time or it just hasn't hit me yet. You know, like I didn't come in as a devotee to the company, you know, like, I've already sworn my life to it, that doesn't work for me. I haven't really come in with that and I am quite new. Do you feel that with your company?

**Interviewer:** Uhm, not that much, I think. A little bit maybe. But how do you think that *\*organisations name\** as an employer can get that emotional connection with its employees? Do you think they have to do something differently?

**Interviewee C:** Think really, like really like care for you as a person? You know, and like really make sure that your job is working well, like that you're enjoying your job. Like, and this is such a silly anecdote, but like, I've been trying to get headphones for work for the entire duration of my time here. Like, every time I go to the IT desk, they're like, we can't help you. And then I go somewhere else, and they're like, go to the IT desk. And that's a bit frustrating, because I just feel like, how hard can it be, like where are the headphones? You know, how much effort should I put into getting these headphones? Like, I've given up officially, like, I'm just like, you know I'll bring my own headphones from home. But like, that's like a small little thing where I'm like, oh, it just feels like I'm, I'm just a number. And that doesn't really make me feel, you know going the extra mile as well? Yeah.

**Interviewer:** I get that. And if you look at your team, because from what I've understood your manager is quite proactive within your team. Do you feel more emotionally involved within your team then in the company as a whole?

**Interviewee C:** Yeah.

**Interviewer:** Is that because everyone in your team is going the extra mile for each other, that mutual respect, and that everyone is willing to help each other out?

**Interviewee C:** Absolutely. It is the people that make up the organisation. Like before I came, like, came and worked here, I was like, oh, organisations are like some mythical beasts. But like, it's just a group of people with like, the rules and like regulations that people also created, like a company is people.

**Interviewer:** Yeah. Okay, I have one more official question for you and it's more looking into the culture. Because looking at the culture of \*organisations name\*, which is quite result oriented looking from the questionnaire, do you think this genuinely manageable in a hybrid environment?

**Interviewee C:** I don't think, I don't know if I can see how clearly they are related to each other. Because I think like as long as you give people the choice, like with, let's say you have people who are analysts, they don't really need to be in the office, you know, but like, maybe someone who's a manager does need to be in the office to manage. You know what I mean? Like, it depends on your position. So, I think like, I don't think it needs to be like, overhauled that, like it's completely remote, or that it's completely in person. Because I think the hybrid way might get more people in because people have an individual choice.

**Interviewer:** It's so difficult, especially because like, the culture of a company is so vague. And I think like 50% of the employees don't even really know what the culture of their organisation is, because it's kind of, it is out there. But on the other hand, it isn't really out there.

**Interviewee C:** Also, like, even in a big company culture. It's like you have your subcultures and like you were saying in my team we're going the extra mile; it makes me more attached to the company. But like let's say, the commerce team, it might suck, you know, like, everyone might hate each other. Everyone is like, super competitive. And then I probably wouldn't like the company. So, it's like, the culture is kind of, like the huge culture is so abstract, and you kind of only know the subcultures, like even my team, like we tend to stick together. And then like the, you know, the commerce team tends to stick together. Even the time we saw the marketers in like, their cool clothes, and we're like, looking at them, you know, this kind of like identifies a little bit of the subgroups.

**Interviewer:** Kind of feels like high school, sometimes.

**Interviewee C:** Yeah. With lunch, they're standing there like, where are my friends? I need to sit down.

**Interviewer:** Well, yeah. What is the most difficult thing you experienced working in a hybrid setting?

**Interviewee C:** When people don't respond. Because then it's just, it feels like there's no way to get a response. Like, I sent two emails. I was just like, okay, what next? And they still haven't responded so I'm like how do I

then communicate what I need? Is it just enough to say, I've made an effort to communicate? Like, I don't know where these emails are going. So, I think that's the biggest issue, or like, if there's like, one side of communication, I think that's very easy, because people forget emails, people are like, oh, yeah, I'll remember and then they don't, which is human, you know, but it's a lot. I think that is the biggest challenge.

**Interviewer:** Yeah, getting hold of people. Yeah, I experienced the same daily. Okay, well, this were all the questions I had really. Do you like to add anything yourself? Or do you have questions for me?

**Interviewee C:** I just want to make the point. I forgot to say it, but commuting. That's also a big thing when it comes to a hybrid work environment. Like how long you have to commute. I think it's great that *\*organisations name\** covers it, but also it is time. Like I work eight hours a day, but I travel 10. No, I mean, like I travelled two more so than in total that's 10 hours. Yeah, that's like one thing I do prefer about remote. Commute time is eliminated.

**Interviewer:** Yes, it is. Because even when you're on the train or in the car, you are already kind of with your head in that mode. Yeah, I can relate. But on the other hand, I sometimes like just sitting in a train and thinking about life.

**Interviewee C:** Yeah, it's just like not always good.

**Interviewer:** True, thank you for adding. Anything else? No? Okay. Then I will stop recording. Thank you again.

## 4.4 Transcript Interviewee D

|                                  |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <b>Interview code</b>            | Interviewee D                      |
| <b>Date</b>                      | Monday May 30 <sup>th</sup> , 2022 |
| <b>Duration of the interview</b> | 27 minutes                         |
| <b>Platform</b>                  | MS Teams                           |
| <b>Field organisation</b>        | Insurance (family-owned business)  |

Outcome pre-interview OCAI questionnaire:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. What characteristics do you recognise as dominant in your organisation?</b></p> <p>A. The organisation is a personal place where the team feels like an extended family. <b>(20)</b></p> <p>B. The organisation is a dynamic entrepreneurial place where people are willing to take risks. <b>(40)</b></p> <p>C. The organisation is a result-oriented place where individuals are highly competitive and focus on achievements. <b>(30)</b></p> <p>D. The organisation is a very controlled and structured place where formal procedures generally govern what people do. <b>(10)</b></p> <p><b>2. How would you describe the focus of organisational leadership?</b></p> <p>A. The leadership is aimed at mentoring, facilitating, and nurturing. <b>(35)</b></p> <p>B. The leadership is aimed at stimulating entrepreneurship, innovation, and risk taking. <b>(30)</b></p> <p>C. The leadership is aimed to exemplify a no-nonsense, aggressive, result-oriented focus. <b>(25)</b></p> <p>D. The leadership is aimed at coordinating, organising and smooth-running efficiency. <b>(10)</b></p> <p><b>3. How is the managerial approach in your organisation characterised?</b></p> <p>A. The management style is characterised by teamwork, consensus, and participation. <b>(40)</b></p> <p>B. The management style is characterised by individual freedom, innovation, and uniqueness. <b>(25)</b></p> <p>C. The management style is characterised by high demands and hard-driving competitiveness. <b>(25)</b></p> <p>D. The management style is characterised by predictability, conformity, and stability. <b>(10)</b></p> <p><b>4. What would you describe as the connecting factor within your organisation?</b></p> <p>A. Loyalty, commitment, and mutual trust holds the organisation together. <b>(35)</b></p> <p>B. The emphasis on innovation, development and being cutting-edge is a connecting factor in the organisation. <b>(25)</b></p> <p>C. Achievement and goal accomplishment is the glue that holds the organisation together. <b>(35)</b></p> <p>D. Formal rules and policies hold the organisation together. <b>(5)</b></p> <p><b>5. What are the strategic emphases of the organisation?</b></p> <p>A. Emphasis is placed on human development though high levels of trust and openness. <b>(30)</b></p> <p>B. Emphasis is placed on seeking new opportunities and creating new challenges through the acquisition of new resources. <b>(30)</b></p> <p>C. Emphasis is placed on competitive actions and achievement, hitting targets, and winning in the marketplace are essential. <b>(30)</b></p> <p>D. Emphasis is placed on permanence and stability though maintaining efficient and controlled operations. <b>(10)</b></p> <p><b>6. What are the criteria for success in your organisation?</b></p> <p>A. Success is defined on the basis of the development of human resources, teamwork, and concern for people. <b>(40)</b></p> <p>B. Success is defined on the basis of having the most unique/newest products and innovation (product leadership). <b>(10)</b></p> <p>C. Success is defined on the basis of conquering the marketplace and outpacing the competition (market leadership). <b>(40)</b></p> <p>D. Success is defined on the basis of efficiency and low-cost production. <b>(10)</b></p> | <p><b>Clan: 200</b></p> <p><b>Adhocracy: 160</b></p> <p><b>Market: 185</b></p> <p><b>Hierarchy: 55</b></p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Interviewer:** Oké. Nou super. Thanks nogmaals dat ik je mag interviewen voor mijn scriptie. Je vertelde dat je natuurlijk al best wel een tijdje bij *\*organisations name\** werkt en als het goed is, door de hele corona situatie, heb je het van een normaal kantoor werk model zien overgaan in een hybride model. Hoe heb je dat een beetje ervaren die overgang?

**Interviewee D:** Uhm, nou, in het begin vond ik het best wel zoeken van een werk week waarin we altijd dachten dat we op kantoor moesten zijn en met elkaar moesten zitten om stappen te kunnen maken in dagdagelijkse werkzaamheden, maar ook in projecten. Dus toen we in één keer met z'n allen thuis kwamen te zitten, toen was het echt even oké koppen bij elkaar via Teams, hoe gaan we dit in godsnaam aanpakken? Maar uiteindelijk door daar gewoon een structuur in te creëren en door te gaan werken met bepaalde agile methodieken waren we op een gegeven moment in staat om het werk gewoon heel effectief te verdelen en omdat je thuis zit waar je in principe niet snel wordt afgeleid kun je gewoon heel productief werken. En daardoor zag je dus dat we drie keer zoveel, misschien wel meer, maar drie keer zoveel werk konden verzetten dan voor die Covid periode. En uhm ja, dat was voor mij persoonlijk wel gewoon een eye opener dat ik dacht van interessant. Weet je **we hadden bedacht met z'n allen dat we niet thuis konden werken, maar eigenlijk gaat dat misschien wel veel beter dan dat we vijf dagen op kantoor zijn.**

**Interviewer:** En als je dan kijkt naar die overgangperiode, zeg maar wat waren de dingen waar je in eerste instantie tegenaan liep met die overgang naar dat online werk en dat thuiswerken? Heb je daar echt dingen van ervaren dat je dacht oh zo, dat is echt eigenlijk niet te doen in die beginfase.

**Interviewee D:** Uhm. Nou, niet concreet. Het was gewoon meer van waar beginnen we nu? Er is zo veel waar je altijd mee bezig bent en het was vooral even zoeken van oké, wat zijn nu echt even de meest belangrijke taken, de fundamentele werkzaamheden, hoe zorgen we ervoor dat we die goed kunnen oppakken? En nou, op het moment dat we dat onder controle hebben, dan kunnen we weer wat andere projectjes erbij gaan oppakken. Uhm, dat was het voornamelijk. Dus gewoon veel meer overzicht creëren, inzicht in je werkzaamheden en vanuit daar de rest kunnen oppakken. Daar had ik misschien wel even de meeste moeite mee.

**Interviewer:** Okay. En in wat voor werkmodel zou jij zeggen dat jij persoonlijk het beste werkt? Dus deels op kantoor, deels thuis, volledig thuis?

**Interviewee D:** Ja, heel eerlijk, **ik merk dat ik eigenlijk niet meer dan drie dagen op kantoor zou willen werken.** Dus echt het effectief werk verzetten zit hem voor mij vooral in het thuiswerken en het op kantoor zijn, of dat dan twee of drie dagen is, dat zit hem voor mij veel meer in het uh, het brainstormen, het kunnen zien van collega's. Echt die connectie opzoeken met elkaar. Ja dus, dat. Ik probeer van mezelf echt wel minimaal twee dagen in de week thuis te werken en afhankelijk van hoe de week er een beetje uit ziet ga ik nog twee à drie dagen in de week naar kantoor, maar het grootste werk wordt voor mij wel thuis verzet en niet door op kantoor te zijn.

**Interviewer:** Ja, minder afleidingen thuis.

**Interviewee D:** Ook dat, ook dat. Ja zeker, een beetje afhankelijk van het werk wat je natuurlijk doet. Maar he, niet iedereen heeft de mogelijkheid om thuis te werken, maar als het kan dan is dat natuurlijk super.

**Interviewer:** Ja, zeker. En als je kijkt naar de dynamiek in het team, want er zijn best wel wat mensen bijgekomen dus de team samenstelling is ook best wel veranderd, maar als je kijkt naar de team dynamiek met hoe het voor Corona was en nu in een hybride setting. Hoe is dat verschillend van elkaar? Of welke ontwikkelingen heb jij daarbij gezien?

**Interviewee D:** Ja nou, **ik vind het contact veel intenser, veel oprechter.** Voorheen kwam je binnen, ging je naast elkaar zitten en ging je aan de slag met af en toe een keer een praatje tussendoor. **Nu vraag je oprecht hoe het met mensen gaat. Je wilt echt even weten, waar is iemand nu mee bezig, waar heeft iemand hulp bij nodig?** Daar zit voor mij het grootste verschil in. En ik moet ook zeggen, zeker gelet op ons team, uhm, het team was toen ook echt heel klein. Dat waren destijds [REDACTED], twee stagiaires en ikzelf in principe.

**Interviewer:** Kun je je nu toch eigenlijk ook niks meer bij voorstellen met de werkdruk die iedereen heeft?

**Interviewee D:** Nee inderdaad, inderdaad. Je ziet dat we nu als team, nu staat eigenlijk pas een echt team. Persoonlijk ervaar ik het ook gewoon als heel prettig, zoals het nu georganiseerd is, de manier waarop we samenwerken en de vaste momenten dat we elkaar in principe zien op kantoor. Uh, daar zit voor mij het grootste verschil.

**Interviewer:** Denk je ook dat dat innige contact wat je hebt als je elkaar op kantoor ziet, dat dat ook noodzakelijk is om in een hybride model te blijven werken? Dus dat als je elkaar ziet dat het contact intenser is, omdat je elkaar de rest van de week niet ziet.

**Interviewee D:** Ja, ik denk het wel. Ja, en ik denk ergens ook dat het voor mensen ook wel weer een moment is om een beetje naar uit te kijken. Kijk, wij zijn binnen *\*organisations name\** heel flexibel, dus niemand zegt tegen jou dat je twee dagen in de week thuis moet werken en drie dagen op kantoor of andersom. Je kunt ook zeggen ik ga vijf dagen naar kantoor toe. Maar ik denk juist door die flexibiliteit en die afwisseling die daardoor mogelijk is, dus door deels thuis en deels op kantoor, dat mensen ook echt gebruik gaan maken van het samenzijn. Daarmee bedoel ik dan ook echt het delen van kennis, misschien de hulpvraag makkelijker kunnen stellen of kunnen brainstormen over bepaalde projecten waar ze mee bezig zijn. Ja, ik denk dat dat wel indirect een beetje wordt getriggerd naar mensen.

**Interviewer:** Ja, dat denk ik ook wel. En als je dan kijkt naar de organisatiecultuur, in hoeverre denk je dat dat anders wordt ervaren? Zeg maar vanaf kantoor en werkend vanuit huis.

**Interviewee D:** Hmm, ja. Ik verwacht dat dat wel minder wordt. Het is best een complexe vraag die je stelt. Kijk het moment dat je dus vijf dagen in de week op kantoor werkt, dan voel en ervaar je ook de misschien wel subculturen die er weer zijn binnen de verschillende afdelingen. Dat merk je bijna niet wanneer je vanuit huis werkt en dus digitaal met elkaar in contact bent. Maar de vraag is of dat erg is? Uhm, ik denk van niet. Ik denk juist ook deels door het thuiswerken dat we veel beter in staat zijn om als organisatie één cultuur te creëren en niet een cultuur en daaronder nog allerlei subculturen, zeg maar in het verschillende de afdelingen. Ik denk dat dat minder gaat zijn door het hybride werken.

**Interviewer:** Dus dat iedereen eigenlijk meer één wordt en dat er meer gelijkheid ontstaat binnen alle afdelingen.

**Interviewee D:** Ja, ja. Dat is toch misschien een beetje een aanname, ik denk eigenlijk pas dat je dat kan zeggen over misschien wel een twee, vier jaar. Misschien wel langer.

**Interviewer:** Okay, interessant

**Interviewee D:** Is dat een beetje een antwoord op je vraag?

**Interviewer:** Ja, ja, ja, zeker. Wel een andere invalshoek dan ik tot nu toe heb gehoord. Kan je er misschien wat meer gedetailleerd op ingaan als in, hoe denk je dat als we allemaal thuis werken, dat die eenheid zeg maar groter wordt? Terwijl we eigenlijk een heel groot deel van de organisatie niet zien.

**Interviewee D:** Uhm. Kijkend vanuit de organisatie zijn mensen heel gepassioneerd, heel trots, willen heel graag hun een mening over iets laten horen binnen een bepaald project. Maar als je dat in een real life setting plaatst dan zie je dat dingen soms ook gewoon heel lang kunnen duren. Dat er heel veel meetings worden ingepland omdat we allemaal ergens iets van willen vinden. En stel je voor dat de hele organisatie zich kan vinden in een stukje eigenaarschap, vertrouwen uitspreken naar elkaar en die ook daadwerkelijk kunnen geven, dat wordt een beetje gestimuleerd denk ik in een digitale omgeving. Want dan heb je gewoon geen zin om continu iedereen digitaal te chasen of te vragen wat iedereen daarvan vindt of te zeggen he, Laura jij hebt een project en jij hebt helemaal uitgewerkt hoe je dat wilt gaan doen, je hebt allemaal voor en tegens et cetera op je netvlies staan, dat heb je met iemand gecommuniceerd die zegt top, ga er maar voor. Dan moet men daar ook op kunnen vertrouwen dat jij dat gewoon oppakt en dat is een beetje de cultuur die we denk ik moeten gaan stimuleren.

**Interviewer:** Dus eigenlijk door een beetje alle poeh ha eraf te halen wat je vaak ervaart op kantoor waar iedereen zijn nadrukkelijke aanwezigheid en inbreng overal op wilt geven. Door dat eraf te halen en gewoon volledig op ons doel af te gaan, dat we eigenlijk meer een eenheid creëren binnen alle verschillende afdelingen?

**Interviewee D:** Ja, en die boodschap moet natuurlijk wel komen vanuit het managementteam of vanuit het leiderschapsteam. Die ook daadwerkelijk iets zeggen over wat dat dan betekend en hoe dat eruit moet zien. Eh, ja en dan denk ik wel dat die combinatie van dat digitale werk en dat op kantoor werk, dat dat helpt, ja.

**Interviewer:** Okay, ik snap het nu beter ja. En als je kijkt naar de betrokkenheid van alle werknemers en dat van jouw team, denk je dat die is beïnvloed door de overstap naar dit nieuwe werkmodel?

**Interviewee D:** Uhm, concreet is je vraag of iedereen dan hierop gealigned is?

**Interviewer:** Naja, zeg maar qua... Als je op kantoor werkt dan heb je meer mensen op je heen, dus ik kan me voorstellen dat je je dan meer verplicht voelt om je werkt te doen omdat je zoveel mensen om je heen hebt. Maar als je vanuit huis werkt zit je best wel afgezonderd. Ik kan best wel begrijpen dat sommige mensen zich daardoor minder betrokken voelen bij de organisatie omdat er letterlijk een grotere afstand tussen zit.

**Interviewee D:** Ja, ja, ja. Kijk, het heeft voordelen en het heeft nadelen, dus het is gewoon heel belangrijk dat we goed in contact met elkaar blijven. Wat voor mij werkt hoeft voor jou bijvoorbeeld niet te werken, dus daar is het denk ik ook wel goed dat de organisatie niemand verplicht om vijf dagen per week op kantoor te werken, het is geheel flexibel. Maar ik denk als iemand dat gebrek aan betrokkenheid ervaart, dan is het aan iemand zelf om te zeggen van oké ik ga misschien twee dagen extra naar kantoor, dus in plaats van twee dagen thuis werkt iemand vijf dagen op kantoor. Weet je, dat is maar net hoe iemand goed werk. Uhm, ja. Ik vind het best lastig, daar zijn we als organisatie gewoon best flexibel in weet je. En als dat gebeurt, ja dan moeten wij zorgen dat wij gewoon heel snel weer met die mensen in gesprek komen en erachter komen waarom en of dat dan daadwerkelijk te maken heeft met het thuiswerken of dat er misschien iets anders speelt?

**Interviewer:** Ja en ik denk ook ergens wel dat het de organisatie charmeert dat je binnen *\*organisations name\** wel je eigen keuze hebt om te kijken naar hoeveel dagen je vanuit huis werkt. Je hebt de mogelijkheid om te kijken van oké, wat werkt het beste voor mij? Je zou vijf dagen op kantoor kunnen werken, maar als je vijf dagen vanuit huis zou werken zou er ook niet echt van hogerop een opmerking over worden gemaakt. Kijk binnen je team is dat misschien wel weer een ander verhaal, dat het gewaardeerd wordt als je vaker op kantoor bent.

**Interviewee D:** Ja.

**Interviewer:** En als je kijkt naar je eigen motivatie, wat motiveert jou nou elke dag om naar je werk te gaan? Behalve natuurlijk dat je ook deels voor je inkomen naar je werk gaat. Maar als je kijkt puur naar je motivatie, als in wat je leuk vindt om te doen?

**Interviewee D:** Ja weet je wat ik gewoon heel tof vind, zeker het werkgebied wat ik heb, waar ik verantwoordelijk voor ben. Om zo dicht op het proces te kunnen zitten, dat vind ik gewoon heel inspirerend. Er werken heel veel slimme mensen bij *\*organisations name\** en dat maakt mij als persoon iedere dag weer beter. Ik werk een beetje als een spons, dus ik probeer van iedereen wat op te pakken. Of dat dat nou heel eenvoudig is over het proces of juist bepaalde creatieve ideeën die ze hebben over hoe wij onze employer branding kunnen doen. En dat probeer ik allemaal tot me te nemen en daar giet ik een klein beetje m'n eigen sausje overheen, dat maakt mij als professional maar ook als persoon gewoon iedere dag weer beter. Dat vind ik het mooie aan *\*organisations name\** en daar zit voor mij dan ook weer dat hele familiere in. Wij zijn eigenlijk gewoon een hard draaiende organisatie waar we geld moeten verdienen, maar juist door dat contact en dat gevoel van samenzijn, dat motiveert mij om iedere dag met plezier naar m'n werk te gaan, of in ieder geval om m'n laptop open te klappen ha-ha.

**Interviewer:** Mooi gezegd. En in hoeverre voel je je emotioneel betrokken want net hadden we het echt over dat stukje motivatie waarom je naar je werk gaat. Maar in hoeverre zou jij zeggen dat je echt toegewijd bent aan de organisatie op emotioneel niveau?

**Interviewee D:** Uhm, nou ik denk dat het heel persoonlijk is, maar als ik naar mezelf kijk voel ik gewoon een hoop verantwoordelijkheid voor hetgeen wat ik doe en de mensen met wie ik werk. Ik vind het heel vervelend als ik zie dat iemand niet lekker in zijn veld zit waar ik veel mee samenwerk of dat de resultaten tegenvallen. Dan kan ik mezelf dat heel erg aanrekenen en dat hoeft niet altijd binnen mijn persoonlijke zone te zitten, maar ik merk wel dat het mij persoonlijk iets doet als mensen zich niet goed voelen of de prestaties zijn niet naar behoren. Dan reken ik mezelf dat wel aan, dat zegt denk ik ook wel iets over mijn emotionele betrokkenheid in mijn werk en naar de organisatie.

**Interviewer:** En is dat gevoel veranderd? Voor corona en na corona, als in, is dat toegenomen nu je meer vanuit huis werkt en misschien minder controle hebt over bepaalde dingen of is dat hetzelfde gebleven?

**Interviewee D:** Ja misschien zelfs wel meer toegenomen. Juist omdat je zoveel meer werk kunt verzetten, misschien ook nog wel een beter overzicht hebt over wat er gebeurt omdat je dagdagelijks wel met je computer bezig bent. Het is makkelijker om meerdere ballen in de lucht te houden en op het moment dat je dat doet, dan creëer je parallel daaraan ook misschien een nog grotere verantwoordelijkheid. Maar nogmaals dit ook heel persoonlijk, het is ook net hoe iemand in de race zit he. Je hebt sommige mensen die dat veel beter kunnen controleren voor zichzelf, maar in mijn geval denk ik dat het alleen maar is toegenomen. Ook omdat de werkzaamheden zijn toegenomen in die zin, de verantwoordelijkheden.

**Interviewer:** Ja het gaat allemaal eigenlijk drie keer zo snel.

**Interviewee D:** Ja dat.

**Interviewer:** Omdat je meer kan doen.

**Interviewee D:** Ja, ja precies.

**Interviewer:** Lastig eigenlijk wel dat deze nieuwe manier van werken, ik denk dat we allemaal productiever zijn maar wel ook een hogere werkdruk op ons nemen.

**Interviewee D:** Kijk het echte contact ontbreekt wel he, dus kijk als je zegt ik werk drie dagen per week thuis, het directe contact met mensen dat ontbreekt. Want kijk we zien elkaar nu, maar ik kan toch een beter beeld van je krijgen op het moment dat ik tegenover je zit of naast je sta bij de koffie. Ja er zitten gewoon voor- en nadelen aan en daarom denk ik dat het belangrijk is dat de momenten dat we op kantoor zijn, ook daadwerkelijk elkaar opzoeken, juist op die connectie. Niet naar kantoor komen en dan eigenlijk op dezelfde manier werken als je thuis doet.

**Interviewer:** Denk je ook dat daar een bepaald soort leiderschap voor nodig is om dat voor elkaar te krijgen?

**Interviewee D:** Zeker, zeker ja. Ja dat klopt helemaal, ik denk dat dat zeker te maken heeft met een bepaald leiderschap ja, en cultuur natuurlijk. Ja, je kunt het als een ui afpellen 100%.

**Interviewer:** Okay, nou eigenlijk waren dat al mijn vragen. Ik weet niet of je nog vragen voor mij hebt of dat je zelf nog dingen wilt toevoegen die je denkt dat waardevol kunnen zijn?

**Interviewee D:** Ik vond het een leuk gesprek tot nu toe. Ik denk dat we dit soort gesprekken vaker met elkaar moeten hebben. We zitten nu al meer in zo'n sneltrein, van dit is nu alweer bijna het nieuwe normaal terwijl... Kijk, voor mij werkt dit vrij goed, maar ik kan me ook voorstellen dat er nog steeds mensen zijn die er moeite mee hebben, het thuiswerken of het juist weer naar kantoor gaan. Houdt die mensen echt onder het vergrootglas zeg maar, want als we dus mensen verliezen in hun motivatie zou dat echt zonde zijn. Ik ben wel benieuwd ook met het onderzoek wat je nu doet, van in hoeverre kunnen we dit zo meteen... Kunnen we hier als organisatie

ook daadwerkelijk iets mee? Het hoeft allemaal niet heel grootschalig te zijn, maar hoe kunnen we er nou voor zorgen dat we daar wat meer know how over krijgen?

**Interviewer:** Je hebt zoveel nieuwe mensen binnen zien komen afgelopen twee jaar, en in die beginfase hebben de gesprekken met name online plaatsgevonden en niet per se op kantoor, dat komt eigenlijk nu pas weer op gang. Is er in die periode iemand binnen je team gekomen met een bepaalde houding waarvan je dacht, oh, op beeld kreeg ik een hele andere voorstelling van dit persoon? Op beeld kwam iemand heel leuk over, maar in het echt was het minder een fit in eerste instantie?

**Interviewee D:** Ja zeker, zeker tijdens Covid hebben wij meetings bijna allemaal digitaal gedaan. Je mag best weten dat ik aan een aantal personen erg moest wennen en wel eens twijfels had, van is die persoon echt zo? Wat we dan alsnog wel eens deden is dat we zeiden van joh, kom alsnog maar naar kantoor en dan houden we natuurlijk afstand en alles volgens de juiste maatregelen, maar dan kan je toch even beter connecten met elkaar. Er is ook echt wel eens voorgekomen dat het een mis match was bij het zien van iemand maar 9 van de 10 keer is het uiteindelijk toch een positieve ervaring.

**Interviewer:** Ja begrijpelijk, bedankt voor het delen. Dit was het eigenlijk vanuit mij.

**Interviewee D:** Leuke uitdaging Laura!

## 4.5 Transcript Interviewee E

|                                  |                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Interview code</b>            | Interviewee E                         |
| <b>Date</b>                      | Wednesday June 1 <sup>st</sup> , 2022 |
| <b>Duration of the interview</b> | 21 minutes                            |
| <b>Platform</b>                  | MS Teams                              |
| <b>Field organisation</b>        | Insurance (family-owned business)     |

Outcome pre-interview OCAI questionnaire:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. What characteristics do you recognise as dominant in your organisation?</b></p> <p>A. The organisation is a personal place where the team feels like an extended family. <b>(15)</b></p> <p>B. The organisation is a dynamic entrepreneurial place where people are willing to take risks. <b>(35)</b></p> <p>C. The organisation is a result-oriented place where individuals are highly competitive and focus on achievements. <b>(40)</b></p> <p>D. The organisation is a very controlled and structured place where formal procedures generally govern what people do. <b>(10)</b></p> <p><b>2. How would you describe the focus of organisational leadership?</b></p> <p>A. The leadership is aimed at mentoring, facilitating, and nurturing. <b>(30)</b></p> <p>B. The leadership is aimed at stimulating entrepreneurship, innovation, and risk taking. <b>(40)</b></p> <p>C. The leadership is aimed to exemplify a no-nonsense, aggressive, result-oriented focus. <b>(20)</b></p> <p>D. The leadership is aimed at coordinating, organising and smooth-running efficiency. <b>(10)</b></p> <p><b>3. How is the managerial approach in your organisation characterised?</b></p> <p>A. The management style is characterised by teamwork, consensus, and participation. <b>(40)</b></p> <p>B. The management style is characterised by individual freedom, innovation, and uniqueness. <b>(30)</b></p> <p>C. The management style is characterised by high demands and hard-driving competitiveness. <b>(15)</b></p> <p>D. The management style is characterised by predictability, conformity, and stability. <b>(15)</b></p> <p><b>4. What would you describe as the connecting factor within your organisation?</b></p> <p>A. Loyalty, commitment, and mutual trust holds the organisation together. <b>(45)</b></p> <p>B. The emphasis on innovation, development and being cutting-edge is a connecting factor in the organisation. <b>(25)</b></p> <p>C. Achievement and goal accomplishment is the glue that holds the organisation together. <b>(30)</b></p> <p>D. Formal rules and policies hold the organisation together. <b>(0)</b></p> <p><b>5. What are the strategic emphases of the organisation?</b></p> <p>A. Emphasis is placed on human development though high levels of trust and openness. <b>(40)</b></p> <p>B. Emphasis is placed on seeking new opportunities and creating new challenges through the acquisition of new resources. <b>(40)</b></p> <p>C. Emphasis is placed on competitive actions and achievement, hitting targets, and winning in the marketplace are essential. <b>(10)</b></p> <p>D. Emphasis is placed on permanence and stability though maintaining efficient and controlled operations. <b>(10)</b></p> <p><b>6. What are the criteria for success in your organisation?</b></p> <p>A. Success is defined on the basis of the development of human resources, teamwork, and concern for people. <b>(50)</b></p> <p>B. Success is defined on the basis of having the most unique/newest products and innovation (product leadership). <b>(10)</b></p> <p>C. Success is defined on the basis of conquering the marketplace and outpacing the competition (market leadership). <b>(30)</b></p> <p>D. Success is defined on the basis of efficiency and low-cost production. <b>(10)</b></p> | <p><b>Clan: 220</b></p> <p><b>Adhocracy: 180</b></p> <p><b>Market: 145</b></p> <p><b>Hierarchy: 55</b></p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Interviewer:** Nou, nog eventjes om te dubbel checken; je was er oké mee dat ik alles opneem?

**Interviewee E:** Zeker.

**Interviewer:** Oké super chill. Nogmaals super bedankt dat ik je mag interviewen voor mijn scriptie. Eh nou, om te beginnen misschien handig om uit te leggen in wat voor soort organisatie je werkt, qua wat voor setting en ook wat jullie werkmodel is? Werk je veel op kantoor, werk veel thuis? Wat een beetje de verdeling ervan eens?

**Interviewee E:** Ja, **het is een informele werksfeer**. Het is een familiebedrijf, dat wordt altijd gezegd. Wat het precies betekend vraag ik mij ook nog steeds af. De sfeer is wel echt informeel, je hoeft hier niet in pak te lopen. **We hebben een thuiswerk beleid, je mag 50% van de tijd thuis werken. Dat betekend voor mij dat ik 2,5 dag thuis mag werken, dus twee dagen want ze ronden het af naar beneden. Daar hebben we ook allemaal een overeenkomst voor getekend waarin staat welke dagen je thuiswerkt.**

**Interviewer:** Dus ondanks dat de sfeer op kantoor best wel informeel is, zijn er wel strenge regels over het hybride werkmodel? Als in, er wordt echt wel gegarandeerd dat een x aantal werknemers op bepaalde dagen op kantoor zijn?

**Interviewee E:** **Nou het verschilt een beetje per team, want het is niet de bedoeling dat het hele team op dinsdag thuis werkt bijvoorbeeld, dat proberen ze een beetje te voorkomen. Maar als ik op woensdag bijvoorbeeld een keer naar de huisarts moet of zo, dan kan ik ruilen. Als er maar gewoon iemand op kantoor is van het team. Zo wordt er een beetje naar gekeken. En ze hebben het vooral vastgelegd, de afspraken over thuiswerken.**

**Interviewer:** Fair enough. Ik denk dat dat opzich ook wel nodig is omdat er anders vaak wel een loopje mee wordt genomen. Ik denk als je bij ons ook op kantoor kijkt dat je ook wel ziet dat toen er weer op kantoor gewerkt mocht worden het ook best wel druk was. Maar zo was ik er bijvoorbeeld gister en dan lijkt het wel alsof mensen denken, oké, het nieuwe is er weer af, ik vind thuiswerken best wel chill eigenlijk. Dus opzich zijn die afspraken dan wel handig. En als je dan kijkt naar de werkomgeving waar jij het beste in werkt, hoe ziet dat er dan uit? Dus vind je het chill om thuis te werken en deels op kantoor, of?

**Interviewee E:** **Dat je die keuze hebt is wel fijn. Ik werk één dag thuis en dat vind ik ook wel prima. Als ik een keertje extra thuis kan werken, en die vrijheid is er, dan is dat natuurlijk wel fijn want thuis kan je af en toe net even wat meer doen.** Zeker nu het ook weer drukker op kantoor wordt. We hebben gewoon van die open werkplekken, je hebt geen apart hok of zo met z'n drieën. Je zit gewoon open en bloot, een moderne werkplek heet dat, je kan gewoon overal gaan zitten.

**Interviewer:** Van die flexplekken.

**Interviewee E:** Ja, maar goed, ik zit gewoon op m'n vaste plek en als iemand daar gaat zitten dan is iedereen in paniek, dus zo flex is het helemaal niet ha-ha.

**Interviewer:** Helemaal van de leg op de vroege ochtend als je ziet dat er iemand anders op je plekje zit.

**Interviewee E:** Ja, dan krijg ik al een appje van, iemand zit op jouw plek! Maar ik vind het dus wel fijn dat je de mogelijkheid hebt om thuis te werken ook als je het gewoon druk hebt. **In mijn werk, ik moet dingen beoordelen en ik moet soms wel echt even geconcentreerd werken dus dan is het wel fijn als je een dagje thuis kan werken.**

**Interviewer:** Ja, begrijpelijk. Voel je ook wel eens eenzaam als je thuis werkt of heb je daar geen last van?

**Interviewee E:** Daar heb ik zeker geen last van. Maar dat komt natuurlijk ook dat ik de rest van de week wel op kantoor ben. Dan ben ik één dag thuis en de andere vier op kantoor. Als ik thuis ben word ik ook wel gebeld.

**Interviewer:** Ja. Het is op zich wel fijn dat je die sociale connectie houdt, ondanks dat je dan af en toe thuis werkt.

**Interviewee E:** Kijk in corona tijd was het natuurlijk wel anders, want **ik ben hier ook begonnen tijdens corona en ik leer nu pas echt de mensen op kantoor kennen. We zijn nu twee jaar verder.**

**Interviewer:** Eigenlijk echt bizar he.

**Interviewee E:** Ja, echt.

**Interviewer:** Maar denk je dan ook, omdat je eigenlijk nu pas echt mensen leert kennen en vaker op kantoor werkt dan toen je begon, dat je nu pas doorkrijgt hoe de organisatie in elkaar zit?

**Interviewee E:** Ja. Ik had één evenement tussen corona door, en toen zei iemand tegen mij van, ja het voelt echt als familie en iedereen is er voor elkaar. Nou dat gevoel had ik helemaal niet, ik had helemaal niet het idee dat het als een familie voelt. Hij werkte er al weet ik veel hoeveel jaar en hij had dat gevoel wel heel erg. Nu vind ik het nog steeds heel overdreven om te zeggen dat het als familie voelt, maar het is nu wel anders dan het begin.

**Interviewer:** En hoe denk je dan dat die persoon die dat tegen jou zei, dat hij dat wel voelde en jij nog niet? Wat mis je, is er iets wat dan niet goed wordt door gecommuniceerd of?

**Interviewee E:** Naja, toen met corona liep je ook niet echt naar elkaar toe, maar ging je gewoon bellen of Teams'en. En ik vind sowieso met Teams, als je elkaar niet kent, vind ik die afstand echt groot en om dat te doorbreken is echt moeilijk. Ik had daardoor niet het idee dat je mensen echt leert kennen of zo. En hij werkte er al voor corona en hij heeft mensen wel echt leren kennen. Hij heeft ook feestjes meegemaakt en tripjes en zo.

**Interviewer:** Stel we zouden weer teruggaan naar een corona setting waarin heel veel vanuit huis zou moeten worden gedaan, hoe denk je dan dat dat te voorkomen is? Die grote afstand die je voelde, zou de organisatie daar dingen anders in kunnen doen?

**Interviewee E:** Nou, dan gaat weer alles via Teams of dergelijke, fysiek zal het dan niet zijn. Ik denk dat dat fysieke toch wel belangrijk is, elkaar gewoon eens in de zoveel tijd zien. Ze probeerde wel dingen, dan kregen we een corona pakketje thuis, maar echt dat contact met elkaar dat heb je dan gewoon niet.

**Interviewer:** Nee, begrijpelijk. Je zei net natuurlijk al dat de organisatie zichzelf omschrijft als een familiebedrijf, iedereen neemt het voor elkaar op en iedereen is close met elkaar. Maar hoe zou jij de organisatiecultuur binnen jouw organisatie beschrijven?

**Interviewee E:** Ja, wel informeel. Ze hebben drie directeuren en ik kan ze alle drie bellen, ernaartoe lopen, iets vragen. Dat kan ook niet in elke organisatie.

**Interviewer:** Nee, zeker niet.

**Interviewee E:** Ik kan naar iedereen toelopen in principe. We hebben een aantal directieurtjes, maar we hebben drie zeg maar hoofd. En dan heb je verder de teamleiders en de andere directieurtjes.

**Interviewer:** Er zitten een aantal lagen tussen maar het is toegankelijk.

**Interviewee E:** Ja want ergens onderaan, daar sta ik ha-ha.

**Interviewer:** Ja, maar het is wel heel erg fijn dat je de mogelijkheid hebt en dat de setting ernaar is. En als je nogmaals kijken naar de verschillen tussen het thuiswerken en het op kantoor werken, wat zijn de grootste verschillen die jij ervaart, wat mis je het meest? Thuis ben je over het algemeen productiever en op kantoor ervaar je dat sociale aspect, maar zijn er nog andere verschillen waar je tegenaan loopt?

**Interviewee E:** Ehm, nou. Ik zit thuis aan m'n keukentafel. En ik heb een laptopje en een scherm en op kantoor heb je twee grote schermen en een bureaustoel en zo. En we kregen wel de mogelijkheden om dat te kopen, maar dan moest je dat ook deels zelf betalen en dan binnen zoveel jaar krijg je dat dan weer terug. Maar ja dit vind ik wel een groot verschil. Ja ik ga geen bureaustoel kopen voor aan m'n keukentafel.

**Interviewer:** Aan het hoofd van de tafel zo'n grote troon.

**Interviewee E:** Ja waar laat ik dat in mijn huis? Ja en dus dat sociale, elkaar niet makkelijk kunnen bereiken. Je moet altijd maar bellen, je kan niet echt naar elkaar toelopen. Die afstand is gewoon groter. En verder, ja de werkomgeving, wat ik zeg ik zit aan de keukentafel en niet aan een bureau.

**Interviewer:** En over wat je zei, dat je hier kwam werken in corona tijd, dus de tijd dat er heel veel vanuit huis werd gewerkt. Is er ook een moment geweest dat je je echt volledig radeloos voelde toen je thuis werkte omdat je zo afgezonderd was zeg maar?

**Interviewee E:** Nee eigenlijk niet. Je had een beetje van die fases natuurlijk, dus in het begon kon ik wel vaak naar kantoor. Daarna was er weer een piek en ging iedereen weer thuis werken. Dus ik heb me eigenlijk nooit echt radeloos gevoeld of zo. En ik moet ook wel zeggen, m'n teamleider belde me ook altijd van joh, hoe gaat het. Dus daar werd wel op gelet.

**Interviewer:** Dat is wel fijn, dat je in ieder geval support hebt vanuit de organisatie. En als je dan weer kijkt naar organisatiecultuur, hoe denk je dat dat anders wordt ervaren op kantoor en thuis?

**Interviewee E:** Hoe bedoel je?

**Interviewer:** Organisatiecultuur is natuurlijk eigenlijk altijd iets wat een beetje in de lucht hangt, het wordt niet duidelijk uitgesproken, maar iedereen gedraagt zich op een bepaalde manier en ongemerkt kleedt iedereen zich naar de sociale norm die in de organisatie heerst.

**Interviewee E:** Nou bij ons niet allemaal hoor.

**Interviewer:** Nee?

**Interviewee E:** Thuis kleed ik me helemaal niet aan.

**Interviewer:** Ik heb vandaag ook weer voor het eerst oorbellen ingedaan, speciaal voor jou. Nee, maar denk je dat die ongeschreven normen en waarden van een organisatie en hoe iedereen zich behoort te gedragen, denk je dat dat thuis anders overkomt dan op kantoor? En als dat het geval is, hoe denk je dan dat het anders overkomt?

**Interviewee E:** Nou, ik heb wel Teams meetings gehad dat iemand gewoon een joggingspak aanhad bijvoorbeeld. Ja, dat zou je op kantoor natuurlijk niet aandoen. Maar voordere... Ja en dat naar elkaar kan toelopen en dat je naar de directie kan toelopen, ja dat heb ik toen ook niet ervaren. Dat heb ik pas ervaren toen ik weer naar kantoor ging.

**Interviewer:** Denk je eigenlijk überhaupt dat een organisatiecultuur kan bestaan in een online omgeving?

**Interviewee E:** Niet alleen, nee.

**Interviewer:** Wel lastig, hoe bind je dan je bedrijf?

**Interviewee E:** Ja en hoe bind je dan ook je werknemers?

**Interviewer:** Ja, wat je zei vooral als je elkaar nog niet kent, is de afstand online best wel heel erg groot.

**Interviewee E:** Ja, maar misschien vinden sommige mensen het ook niet belangrijke he, dat je een band hebt met je collega's. Misschien vinden mensen die thuis kunnen werken snel klaar zijn belangrijker. Ik vind het zelf nu wel leuker.

**Interviewer:** Ja, ik denk ook dat het ligt aan de soort organisatie. Ik denk als je een familiebedrijf bent van oudsher dat je echt die connectie met elkaar wilt blijven voelen. Dus ook als je kijkt naar het bedrijf waar jij werkt, dat het best wel een risico is wat je loopt als al je werknemers vanuit huis werken. En als je kijkt naar team dynamiek, en ik snap dat het voor jou misschien lastiger is om uit te leggen, maar denk je dat de team dynamiek binnen jouw team is veranderd nu mensen weer vaker op kantoor zijn?

**Interviewee E:** Binnen mijn team? Ik heb een heel klein team.

**Interviewer:** Okay, binnen de organisatie dan?

**Interviewee E:** Nou, je ziet best wel veel het verloop van mensen. Mijn team is bijvoorbeeld ook... Ik zit hier nu twee jaar en er zijn nu drie mensen weggegaan in de tussentijd. Ja, één daarvan heb ik haast geen band mee want die is heel snel ziek geworden toen ik erbij kwam. En een ander meisje daar had ik eigenlijk wel heel goed

contact mee, en die andere eigenlijk ook de laatste paar maanden. We hadden bijvoorbeeld ook laatst een teamuitje voor de eerste keer. En dan leer je elkaar natuurlijk ook wel op een andere manier kennen. Ja dat is vanuit huis anders dan dat je echt op kantoor zit, dan leer je elkaar wel beter kennen heel de dag.

**Interviewer:** Ja, ik denk dat je misschien wel vaker dat soort informele connect momenten hebt. Het is niet alsof je in een Teams call gaat vertellen...

**Interviewee E:** Ja je gaat even koffiedrinken.

**Interviewer:** Ja, dan komen er toch ook weer heel andere verhalen naar boven.

**Interviewee E:** Precies, of je gaat lunchen samen. We hebben wel eens een digitale borrel gehad maar dat slaat echt nergens op. Het was zo droog.

**Interviewer:** Het lijkt me een best wel awkward. Wat doe je dan?

**Interviewee E:** Ja, je zit elkaar aan te staren tot dat iemand iets gaat zeggen. Nee het is echt niks. We kregen zo'n pakket thuis, weet je wel.

**Interviewer:** Het idee was leuk. En als je kijkt naar werknemer betrokkenheid, dus in hoeverre andere werknemers maar ook jijzelf betrokken zijn bij de organisatie, denk je dat dat sterker is geworden de afgelopen periode of juist minder?

**Interviewee E:** Ehm, nu we weer meer op kantoor werken bedoel je?

**Interviewer:** Ja.

**Interviewee E:** Er gaan nu wel weer meer dingen gebeuren. We hebben altijd een kwartaal bijeenkomst, dan gaan ze vertellen hoe het gaat in de organisatie. Die waren afgelopen periode allemaal online, maar blijkbaar was het voor corona altijd fysiek en werd er daarna een borrel gehouden. Het leefde toen wat meer. Dat hebben we binnenkort ook weer. En we krijgen nu ook weer feestjes en ze organiseren hardloophwedstrijden waar je aan mee kan dan. Dan krijg je korting als je deelneemt. Nee, maar ze doen wel echt veel om ons te betrekken. Ja, dat doen ze wel goed vind ik.

**Interviewer:** Dus ze zijn de banden weer meer aan het aanhalen?

**Interviewee E:** Ja.

**Interviewer:** En heb je het idee dat dat werkt? Voel je je nu meer betrokken dan voorheen?

**Interviewee E:** Ja, eigenlijk wel. Want in onze vacature staat altijd, leuke feestjes, uitjes en zo. Dus ik zei al tegen onze teamleider, nou dat heb ik echt nog nooit meegemaakt. In twee jaar heb ik één ding meegemaakt. Een borrel bij die bowlingbaan, hoe heet die nou, in Hillegersberg?

**Interviewer:** Dok nog iets.

**Interviewee E:** Ja daar hadden we een keertje een borrel. Dat is het enige wat ik heb meegemaakt, maar nu gaan er wel meer dingen gebeuren. En met Kerst en zo doen ze ook een jaarlijks feest, dus dat gaat allemaal nu een beetje gebeuren.

**Interviewer:** Dat is wel leuk!

**Interviewee E:** Ja en het doorgaat.

**Interviewer:** En als je nu kijkt naar een stukje motivatie. Wat motiveert jou elke dag om naar je werk te gaan? En dan niet kijkend naar inkomensafhankelijkheid uiteraard.

**Interviewee E:** Ja ik vind mijn werk gewoon heel leuk. Ik vind wat ik doe heel divers, het is niet elke dag hetzelfde. Ik vind de werkomgeving fijn, ik werk liever op kantoor dan dat ik thuis werk. Je bent dan toch echt in

een andere omgeving dan dat je thuis aan de keukentafel zit en dan eind van de dag je gaat koken en weer aan de eettafel gaat zitten. Ik vind de werksfeer ook heel erg fijn, de mensen zijn meestal allemaal leuk.

**Interviewer:** Dus het stukje diversiteit en sfeer zijn voor jou heel erg belangrijk in je motivatie?

**Interviewee E:** Ja, ja zeker.

**Interviewer:** Als dat een omslag zou maken, dus als die twee factoren minder zouden worden, zou je daar dan ook wat over zeggen?

**Interviewee E:** Ja, zeker, want die ruimte is er ook wel. En juist omdat wij een heel klein team zijn, ik ben er, we hebben een stagiair, we hebben nog een medewerkster, onze teamleidster en dan nog een collega maar die doet eigenlijk iets heel anders, is het ook wel belangrijk dat we ook uitspreken van oké wat gaat er goed, wat gaat er niet goed, wat vinden we wel leuk en wat vinden we niet leuk? We zijn gewoon heel erg afhankelijk van elkaar.

**Interviewer:** Hebben jullie daar ook vaste momenten voor, dat jullie met z'n allen gaan zitten als een soort evaluatiemoment?

**Interviewee E:** We hebben sowieso elke maandag weekstart. Dat duurt dan een half uur en is gewoon vrije invulling, je mag daar vertellen wat je wilt. En ik heb ook één op één met m'n teamleidster, dus stel je zou het niet in de groep willen gooien, maar wel één op één, dan kan dat ook. Ik heb dat één keer in de twee weken, maar sommige hebben dat elke week, dus dan is die ruimte er ook.

**Interviewer:** Wat goed dat die ruimte zo erg gegeven wordt en dat je zoveel verschillende momenten daarvoor hebt.

**Interviewee E:** Ja en mijn teamleidster is 28, ik ben dan 27, ik heb het gevoel dat ze ons ook heel goed begrijpt zeg maar. Soms heb je mensen met autoriteit die zich ook zo gedragen, maar bij haar heb ik dat gewoon niet. Ze is gewoon een van het team zeg maar.

**Interviewer:** Ik denk dat dat ook heel belangrijk is, dat die lijntjes kort zijn en je het gevoel hebt dat je je ook uit kan spreken over dat soort dingen.

**Interviewee E:** Ja, dat is wel heel fijn.

**Interviewer:** Ik heb eigenlijk nog maar twee kleine vraagjes. We hebben het net gehad over een stukje motivatie, maar als je kijkt naar emotionele betrokkenheid bij de organisatie, in hoeverre is dat bij jou aanwezig?

**Interviewee E:** Oh ja, ik voel me wel verantwoordelijk, ik wil graag dat het goed gaat.

**Interviewer:** En waar ligt dat dan aan? Is dat een stukje persoonlijkheid of voel je je echt gebonden aan de organisatie?

**Interviewee E:** Emotioneel, nou ja ik ga niet janken als er wat fout gaat of zo. Dan kan ik het ook wel makkelijk naast me neerleggen. Maar, ja ik wil wel dat het goed gaat met het bedrijf en dat wat wij doen, dat dat ook goed gaat. Bij mijn vorige baan heb ik iets heel ander meegemaakt. Toen voelde ik me ook wel emotioneel betrokken bij het bedrijf en toen ging het helemaal mis. Dus ja, in dat opzicht voel ik wel die verantwoordelijkheid en wil ik wel dat het goed gaat.

**Interviewer:** En denk je dat dat gevoel is gegroeid nu je vaker naar kantoor gaat?

**Interviewee E:** Jawel, want dan maak je echt de organisatie mee zeg maar.

**Interviewer:** Anders heb je weer last van die afstand he.

**Interviewee E:** Ja.

**Interviewer:** Nou, in principe waren dat al mijn vragen. Ik weet niet of jij zelf nog vragen hebt voor mij of dingen toe wilt voegen waarvan je denkt dat het kan helpen bij mijn onderzoek?

**Interviewee E:** Kan dat later ook nog misschien?

**Interviewer:** Ja hoor.

#### 4.6 Transcript Interviewee F

|                                  |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <b>Interview code</b>            | Interviewee F                      |
| <b>Date</b>                      | Friday June 3 <sup>rd</sup> , 2022 |
| <b>Duration of the interview</b> | 21 minutes                         |
| <b>Platform</b>                  | MS Teams                           |
| <b>Field organisation</b>        | Insurance (family-owned business)  |

Outcome pre-interview OCAI questionnaire:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. What characteristics do you recognise as dominant in your organisation?</b></p> <p>A. The organisation is a personal place where the team feels like an extended family. <b>(30)</b></p> <p>B. The organisation is a dynamic entrepreneurial place where people are willing to take risks. <b>(20)</b></p> <p>C. The organisation is a result-oriented place where individuals are highly competitive and focus on achievements. <b>(40)</b></p> <p>D. The organisation is a very controlled and structured place where formal procedures generally govern what people do. <b>(10)</b></p> <p><b>2. How would you describe the focus of organisational leadership?</b></p> <p>A. The leadership is aimed at mentoring, facilitating, and nurturing. <b>(20)</b></p> <p>B. The leadership is aimed at stimulating entrepreneurship, innovation, and risk taking. <b>(30)</b></p> <p>C. The leadership is aimed to exemplify a no-nonsense, aggressive, result-oriented focus. <b>(30)</b></p> <p>D. The leadership is aimed at coordinating, organising and smooth-running efficiency. <b>(10)</b></p> <p><b>3. How is the managerial approach in your organisation characterised?</b></p> <p>A. The management style is characterised by teamwork, consensus, and participation. <b>(25)</b></p> <p>B. The management style is characterised by individual freedom, innovation, and uniqueness. <b>(25)</b></p> <p>C. The management style is characterised by high demands and hard-driving competitiveness. <b>(30)</b></p> <p>D. The management style is characterised by predictability, conformity, and stability. <b>(20)</b></p> <p><b>4. What would you describe as the connecting factor within your organisation?</b></p> <p>A. Loyalty, commitment, and mutual trust holds the organisation together. <b>(30)</b></p> <p>B. The emphasis on innovation, development and being cutting-edge is a connecting factor in the organisation. <b>(30)</b></p> <p>C. Achievement and goal accomplishment is the glue that holds the organisation together. <b>(30)</b></p> <p>D. Formal rules and policies hold the organisation together. <b>(10)</b></p> <p><b>5. What are the strategic emphases of the organisation?</b></p> <p>A. Emphasis is placed on human development though high levels of trust and openness. <b>(20)</b></p> <p>B. Emphasis is placed on seeking new opportunities and creating new challenges through the acquisition of new resources. <b>(35)</b></p> <p>C. Emphasis is placed on competitive actions and achievement, hitting targets, and winning in the marketplace are essential. <b>(35)</b></p> <p>D. Emphasis is placed on permanence and stability though maintaining efficient and controlled operations. <b>(10)</b></p> <p><b>6. What are the criteria for success in your organisation?</b></p> <p>A. Success is defined on the basis of the development of human resources, teamwork, and concern for people. <b>(30)</b></p> <p>B. Success is defined on the basis of having the most unique/newest products and innovation (product leadership). <b>(40)</b></p> <p>C. Success is defined on the basis of conquering the marketplace and outpacing the competition (market leadership). <b>(25)</b></p> <p>D. Success is defined on the basis of efficiency and low-cost production. <b>(5)</b></p> <p>Clan: 155      Adhocracy: 180      <b>Market: 190</b>      Hierarchy: 75</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Interviewer:** Super! Even de recording aanzetten. Nou top, mijn allereerste vraag is of jij wellicht wat meer kan vertellen over hoe het hybride werk model eruit ziet waar jullie mee werken bij jullie organisatie.

**Interviewee F:** Ja, hoe het er nu uitziet of hoe het er afgelopen tijd uit heeft gezien? Dat is wel een verschil eigenlijk.

**Interviewer:** Beide.

**Interviewee F:** Ik zal wel even bij het begin beginnen dan. Ik ben nu alweer twee jaar in dienst hier. Ik begon als afstuderen stagiaire. Toen heb ik eigenlijk twee weken op kantoor gewerkt en toen kwam dus corona. Dus twee weken was het gewoon normaal en toen kregen we op vrijdagmiddag van, joh op maandag mag je niet meer komen.

**Interviewer:** Dat is ook best wel shocking inderdaad, als je nieuw bent.

**Interviewee F:** Ja, want na twee weken ken je eigenlijk nog niet echt iemand. Je kent je eigen team, maar daar houdt het ook wel op. En ook voor mij als afstudeer stagiair, ik ook best wel veel mensen spreken en interviewen. Ja toch ook gek als je ze dan niet kent en ze dan opeens uit het niets gaat mailen van, joh kan ik een keer met je Teams'en. Teams was toen ook nog niet echt normaal of zo.

**Interviewer:** Nee, dan is die afstand wel heel groot opeens.

**Interviewee F:** Dus toen was het fulltime thuiszitten, thuiswerken. Maar toen woonde ik ook nog gewoon thuis bij m'n ouders. Weet je, dan ben je niet alleen ofzo. M'n broertje was ook gewoon thuis, m'n vader ook vaak en m'n moeder dan wat minder maar die werkte ook op een basisschool. En toen in de loop van de tijd werd het eigenlijk steeds meer dat je weer wat vaker op kantoor mocht komen. Dus toen was het volgens mij eerst twintig procent van de tijd, toen werd het dertig procent van de tijd en dat werd steeds hoger. Uhm. En nu is het dan zo dat je eigenlijk zelf mag beslissen gewoon. Volgens mij moet je wel minimaal, als je fulltime werkt, moet je minimaal drie dagen op kantoor zijn. Maar als je gewoon elke dag hier wilt zijn is het ook oké. En ik denk als je een goede reden hebt mag je ook vaker thuiswerken. Ze zijn niet heel moeilijk ofzo.

**Interviewer:** Dus jij best wel wat vrijheden en er wordt best wel flexibel mee omgegaan?

**Interviewee F:** Ja, ja. Met overleg zeggen ze wel vaak van, joh het is wel echt even chill als iedereen gewoon aanwezig is. Stel je hebt overleg met zes mensen en vijf mensen zijn op locatie en eentje zit er via Teams...

**Interviewer:** Ja, dat werkt gewoon net niet.

**Interviewee F:** Nee, precies.

**Interviewer:** Nee, okay, duidelijk. En als je kijkt naar wat jij het fijnst vindt om te werken, hoe ziet jouw beste werk omgeving eruit om het zo maar even te zeggen?

**Interviewee F:** Ja, ik ben nu het liefst gewoon op kantoor. Ik ben ook altijd op kantoor, nu, de laatste paar maanden. Omdat ja, ik woon nu dan op mezelf. En dan kijk, als ik dan thuis werk, dan ben ik gewoon echt alleen thuis. Soms is dat wel relaxed als je gewoon even veel gedaan wilt hebben. Maar ja, ik mis dan toch wel een beetje wat om me heen, dat er wat gebeurt. Ik word altijd snel een beetje treurig thuis. Dat ik denk ja, zit ik hier in m'n eentje te werken, weet je wel.

**Interviewer:** Ja, je mist een beetje de menselijke connectie en het tussendoor even babbelen zeg maar.

**Interviewee F:** Ja, dus nu ben ik eigenlijk altijd hier behalve als ik een keer naar de tandarts moet of zo, dan blijf ik wel gewoon de hele dag thuis.

**Interviewer:** Denk je dat dat ook één van de grootste verschillen is, zeg maar het missen van menselijke connectie als je werkt vanuit huis?

**Interviewee F:** Ja. Ja, want kijk, het werk zelf maakt echt helemaal niet uit of ik dat hier doe of thuis doe. Ja, ik werk toch achter een laptop. Dus het maakt gewoon niet uit. Weet je wel, ik kan hier net zoveel doen als thuis.

**Interviewer:** Ja, dat is zeker zo.

**Interviewee F:** Enige voordeel is inderdaad, stel je hebt een vraag dat je hier even kan langslopen bij iemand. Je belt toch wat minder snel op.

**Interviewer:** Ja. Ja dat is zo. Had je daar ook moeite mee? Zeg maar in de beginperiode dat je opeens veel vanuit huis werkte, dat je echt tegen dingen aanliep? Dat je dacht ik ben echt radeloos en heb geen idee wat ik moet doen.

**Interviewee F:** Ja. Ja. Ja zeker. Ik heb gewoon ook wel aan het begin gehad dat ik echt dagen niks deed. Toen zat ik thuis en dan heb je ook misschien wel omdat er niemand is... Er is geen controle of zo. Uh ja, ik dacht dan ga ik toch even een filmpje kijken of zo. En dat duurt dan altijd net even iets langer dan gedacht.

**Interviewer:** Nou ja, dat is ook heel begrijpelijk en ook wel herkenbaar met hoe ik dat in het begin heb ervaren met mijn stage. Ik werk dan ook deels thuis, en als je in het begin nog niet je vaste taken en verantwoordelijkheden hebt dat je dan denkt, nou ik heb m'n mailbox geleegd. Wat nu?

**Interviewee F:** Ah ja.

**Interviewer:** Okay. Nee, duidelijk. En als je kijkt naar organisatiecultuur binnen jullie organisatie, hoe zou je dat omschrijven?

**Interviewee F:** Ja, ik had ook wel toen ik die vragenlijst voor jou invulde, toen had ik ook een beetje het besef van, hé het is heel resultaatgericht of zo. Het is nooit goed of zo. Dat idee heb ik een beetje van, stel er is iets af. Dan is het nou ok het is af, we gaan meteen weer door. Ja, er is weinig tijd om even te vieren dat er iets af is. Het is altijd door door door dood door. En de cultuur is ook al een beetje, zeker op mijn afdeling dat, uh ja, negen tot vijf, dat kan gewoon niet. Er zijn mensen die beginnen om zeven uur 's ochtends en die gaan om zeven uur 's avonds pas weer weg. En dat is niet een uitzondering, dat is best wel normaal of zo.

**Interviewer:** En denk je dan dat dat aan jouw team ligt dat dat soort van de norm is?

**Interviewee F:** Nou ja, het is ja, ik denk dat het in mijn team misschien wel iets meer is dan in de rest van het bedrijf, maar ik weet dat er genoeg mensen zijn die dat ook gewoon doen.

**Interviewer:** Okay.

**Interviewee F:** Ik denk dat het er wel mee te maken heeft dat de organisatie zo resultaat gericht is.

**Interviewer:** [REDACTED] noemde dat dat er ergens ook wel een beetje een familie achtige band heerste. Ervaar je dat ook zo?

**Interviewee F:** Ja ja, dat wel ik. Ik heb wel het idee dat iedereen hier wel echt close met elkaar is. Uh, maar uh, echt een familieband... er zijn ook überhaupt gewoon heel veel familiebanden hier. De directeur, z'n zoon werkt hier ook en z'n zus werkt er ook. Sowieso moet je heel goed oppassen met wat je zegt. Je kan niet zomaar tegen iedereen alles zeggen van ja, dat is dan weer de broer van. Dat is weer de vrouw van en weet je wel.

**Interviewer:** Heb je het gevoel dat je op eieren moet lopen, of dat dan weer niet?

**Interviewee F:** Ja, bij sommige mensen wel. Ja. Voorbeeld, misschien niet zo'n netjes voorbeeld, maar er is gewoon iemand en die mag ik gewoon niet zo. Z'n zus mag ik dan wel weer graag. Maar ja, ik kan dan niet tegen ze zus gaan zeuren over hem. Ja, da's raar.

**Interviewer:** Ja, dat begrijp ik wel. Voel je je net een beetje in die awkward situatie dat je denkt ja, ik moet het kwijt, maar ik weet dat jij niet de persoon hiervoor bent.

**Interviewee F:** Nee, ja precies. Of dan zit je bijvoorbeeld bij iemand in de buurt en dan wil je even klagen maar dat kan dan niet want z'n zus zit in de buurt.

**Interviewer:** Ja, lijkt me wel lastig inderdaad.

**Interviewee F:** Enigszins ja, ik wil niet dagelijks klagen of zo, maar soms moet je het even kwijt.

**Interviewer:** Zeker snap ik. En heb je het idee, ondanks dat het best wel resultaatgericht is, dat je mensen wel kan benaderen zeg maar? Heb je echt korte lijntjes of zeg je van nou, het is wel echt een ding als je bij wijze van een manager benadert.

**Interviewee F:** Nee dat is niet zo, ik kan wel bij iedereen binnenlopen. De directeur, die loopt ook gewoon heel vaak langs en komt hier op de afdeling even een praatje maken of zo. Een paar jaar geleden liep ik ergens anders stage en toen had ik bijvoorbeeld de algemeen directeur maar één keer gezien. Dat was op het kerstfeest. En daarna gewoon nooit. En hier is dat wel heel anders. Hier zie je iedereen, spreek je iedereen. Je kan zo binnenlopen dus het is niet raar als je het kamertje van de directeur binnenloopt of zo.

**Interviewer:** Het is wat laagdrempeliger allemaal?

**Interviewee F:** Ja.

**Interviewer:** Okay. En als je dan kijkt naar de organisatiecultuur, denk je dat dat anders wordt ervaren als je thuis werkt en als je op kantoor werkt? Dat je die cultuur heel anders meekrijgt?

**Interviewee F:** Ja. Ja, want thuis kan je natuurlijk niet bij iemand binnenlopen. Dus dan merk je die verbondenheid minder of zo.

**Interviewer:** Denk je dat het bedrijf daar dingen anders in zou moeten aanpakken? Dat je die connectie wel voelt.

**Interviewee F:** Ja, weet ik niet. Ja, kijk wij hadden wel eens toen we met z'n allen dan thuis werkten op vrijdagmiddag zo'n digitale borrel. Ja, dat werkt gewoon niet. Digitaal kan dat gewoon niet. Ja tenminste, misschien kunnen andere mensen het wel, maar wij konden het niet.

**Interviewer:** Waar liep je dan tegenaan?

**Interviewee F:** Ja ja, dan zit je met acht mensen in zo'n Teams vergadering. Ja, ik weet niet. Het is het voelt gewoon niet gezellig of zo.

**Interviewer:** Nee, de sfeer ontbreekt.

**Interviewee F:** Ja, als je gewoon met z'n achten ergens in een kantine staat is dat natuurlijk wel veel makkelijker of zo.

**Interviewer:** Ja, begrijpelijk. En als je kijkt naar jullie team dynamiek, denk je dat daarin ook veranderingen hebben plaatsgevonden tijdens die overstap naar het hybride werk model? Want ik kan me voorstellen dat er ook een paar mensen zijn die wellicht vaker vanuit huis werken, dus dat je die dan minder vaak ziet.

**Interviewee F:** Ja. Nou kijk ja, ik heb natuurlijk helemaal aan het begin echt maar twee weken op kantoor gewerkt. Dus daarvoor kan ik het niet zo heel goed inschatten. Ik vond de periode van thuiswerken en daarna weer deels kantoor, daar zat ook wel een groot verschil in. Zeg maar een deel van mijn team vond het juist heel fijn om weer op kantoor te zijn, dus die wilde daar ook eigenlijk zoveel mogelijk zijn. Maar je had er ook wel een paar die dat toen gewoon nog niet durfden. Die wilde in principe eigenlijk gewoon het liefst thuis werken. Dus er was toen wel een beetje spanning, want een deel van het team had zo van, ja joh lekker boeiend kom gewoon naar kantoor want dat is gezellig en het andere deel durfde dat gewoon nog niet. Ja, het was toch wel lastig of zo. Weet je wel, je wilt die ander ook respecteren van oké, hij wil niet, maar aan de andere kant heb je ook zoiets van ja uh, kom op, weet je wel.

**Interviewer:** Ja. Denk je dat een bedrijf daarin dan hardere afspraken moet maken? Net zoals bij jullie is het best wel flexibel. Denk je dat er echt sterkere eisen aan moeten worden gesteld dat een team wel echt op bepaalde dagen volledig bij elkaar is of dat niet?

**Interviewee F:** Ik denk dat je dat niet kan maken. Ik denk dat je dat ethisch gewoon niet kan maken. Je kan niet iemand dwingen. Als iemand gewoon niet wil, wil die niet.

**Interviewer:** Nee klopt.

**Interviewee F:** Ik zou het liefst zeggen van ja, dat zouden ze moeten doen. Want het is gewoon ook voor de sfeer. Het werkt gewoon het beste als je er een paar dagen per week wel met z'n allen bent, maar je kan het gewoon niet maken.

**Interviewer:** Nee, ik denk inderdaad door... Zeg maar de reden waarom we hybride zijn gaan werken met corona, wat ook met gezondheid te maken heeft, dat dat inderdaad wel een gevoelig puntje is. Maar als je dan kijkt naar de betrokkenheid, zeg maar van jezelf, maar ook van de mensen in je team. Denk je dat dat is aangesterkt, nu je meer de keuze hebt of je thuis of op kantoor werkt? Er is wel een grotere afstand natuurlijk als je vanuit huis werkt.

**Interviewee F:** Ja, ja, ja is er. Maar ja, inmiddels zijn we er ook wel een beetje aan gewend. Vanochtend ook, er zit nu ook iemand van mijn team, die werkt dan nu thuis. Ja, die heb ik wel al drie keer gebeld vandaag. Ja de vragen die hij had aan mij en ik aan hem, ja dat loopt toch wel door.

**Interviewer:** Ja.

**Interviewee F:** Wat dat betreft mis ik hem niet per se. Ik mis niet per se dat hij er niet echt fysiek bij is.

**Interviewer:** Nee okay, begrijpelijk. En in hoeverre voel jij je betrokken bij de organisatie op dit moment?

**Interviewee F:** Ja, dat wel. Ja, ik heb wel een beetje het voordeel dat ik zit bij de IT-afdeling. Als mensen een vraag hebben of iets werkt niet, dan komen ze altijd bij mij. Dus ik spreek sowieso bijna iedereen van bedrijf. Dus dat is wel echt een voordeel, je kent iedereen en je weet een beetje wat er speelt. Maar je hebt ook wel collega's, die zitten op een hele andere verdieping en die spreken geen andere afdelingen. Die hebben dat niet nodig of zo. Dus ik heb wel het idee dat die dan veel minder zich betrokken voelen dan dat ik dat heb. Ik heb wel heel erg dat betrokken gevoel.

**Interviewer:** Dus wat je zegt is dat dat er wel eigenlijk aan ligt dat je gewoon zoveel connectie momenten op een dag hebt.

**Interviewee F:** Dat denk ik wel. Want ja, één collega, die zit op een paar verdiepingen lager dan mij, die kent niemand. Als ik haar dan bijvoorbeeld privé spreek, ja die kent gewoon niemand buiten haar eigen verdieping. Ja en dan de IT-afdeling omdat je die vaak nodig hebt. Voor de rest niemand. Dat vind ik dan zo bizar ook weet je wel. Ik heb dan ook echt van, maar hoe dan? Loop je dan niet effe rond op de andere verdieping? Maar zij zegt ook, ja maar waarom zou ik dat doen? Want ik heb niks met ze te maken.

**Interviewer:** Denk je dan dat dat eigenlijk vanuit de organisatie zou moeten komen? Dat die werknemers die dan in principe, ja minder nodig hebben van andere afdelingen, dat de organisatie er iets aan doet om hun wel bij de rest van de onderneming te betrekken?

**Interviewee F:** Ja, nou ja, ik weet dat er uit het verleden, zeg maar nog voordat ik er was, voor Corona ook, dat er gewoon elke vrijdag een soort grote borrel was met gewoon heel het bedrijf. En dat is er gewoon eigenlijk nu niet meer. Ja, echt één keer in het half jaar of zo. En dan is er nog een keer een kwartaal bijeenkomst. Ja, dat stelt ook allemaal niet heel veel voor.

**Interviewer:** Nee. Als je zo alles een beetje bij elkaar beluistert, denk je dat de onderneming en dan de mensen die daar allemaal werken een beetje van elkaar vervreemd zijn geraakt door deze hele periode. Of is dat te groot om te zeggen?

**Interviewee F:** Ja, ik denk sommige mensen wel en andere mensen niet. Het ligt ook een beetje aan jezelf of je die connectie opzoekt of niet. Als je dat niet doet en je zit thuis, ja, dan raak je die connectie sowieso kwijt. Maar ik denk dat er ook genoeg mensen zijn die die connectie thuis wel opzochten.

**Interviewer:** Ja, ik denk dat het er inderdaad ook wel aan ligt in wat voor moment jij bij de organisatie bent gekomen. Of je ook de gelegenheid ervoor hebt, want wat je zei als je volledig nieuw bent, voelt best wel vreemd om inderdaad iemand een random Teams bericht te sturen van, hé ik ben Laura. We kennen elkaar niet, maar zullen we even een koffietje online drinken?

**Interviewee F:** Ah nee, dat doe je gewoon niet. Tenminste, er zijn weinig mensen die dat doen denk ik.

**Interviewer:** Ja, nee snap ik. Ja begrijpelijk. En als je kijkt naar motivatie, wat motiveert jou nou elke dag om naar werk te gaan en dan niet kijkend naar inkomensafhankelijkheid uiteraard. Ik denk dat dat ook voor velen wel een rol speelt.

**Interviewee F:** Uhm. Ik vind mijn team ook wel gewoon gezellig. Het zijn allemaal leuke mensen, dus dat motiveert me wel. Dat ik denk, oh goh vandaag heb ik overleg met die persoon, dat is wel leuk wat. Ik denk echt het werk zelf, ja, nou, daar word ik nou niet heel warm van of zo. Ik denk meer gewoon de mensen wel. Toch wel die menselijke connectie denk ik, die ik toch wel met heel veel mensen heb.

**Interviewer:** Zo leuk om te zien zeg maar, dat door corona en het hybride werken, dat je echt merkt dat mensen ook naar kantoor gaan om inderdaad hun collega's te zien. En juist dat menselijke aspect inderdaad, want je werk kan je overal doen, daar ligt het niet aan. Maar juist echt dat dat gevoel van ja mensen om je heen.

**Interviewee F:** Ja, want er is eigenlijk geen andere reden waarom ik zou komen. Kijk als ik de mensen niet leuk had gevonden, dan had ik waarschijnlijk wel fulltime thuisgezeten, bij wijze van.

**Interviewer:** Ja. Nou ja, dat is ook begrijpelijk. Ik heb eigenlijk nog maar één kleine vraag voor je. In hoeverre voel jij je emotioneel betrokken naar de organisatie toe. En dan bedoel ik echt zeg maar je loyaliteit en verantwoordelijkheid naar het bedrijf?

**Interviewee F:** Nee.

**Interviewer:** Nee?

**Interviewee F:** Dat zeg ik ook wel tegen andere weet je wel. Stel nou dat morgen de organisatie failliet gaat, nou dan vind ik het inderdaad vervelend dat ik die mensen niet meer zie, maar het bedrijf zelf interesseert me echt helemaal niks.

**Interviewer:** En waar denk je dat dat aan ligt?

**Interviewee F:** Nou ja. Ja, weet ik niet. Kijk ik heb ook bij de Albert Heijn gewerkt, als de Albert Heijn failliet ging, ja interesseert mij het. Ik ga wel ergens anders werken, daar heb je ook vast wel leuke mensen.

**Interviewer:** Misschien ook omdat je natuurlijk nog best wel jong bent en aan het begin van je carrière staat. Je hebt nog heel veel stappen voor je liggen.

**Interviewee F:** Ja, ik heb ook niet het idee dat dit mijn leven is of zo. Over vijf jaar zit ik waarschijnlijk hier niet meer, dat weet ik wel zeker.

**Interviewer:** Nee. En wat zou je dan nodig hebben om je wel emotioneel betrokken te voelen? Of weet je dat niet?

**Interviewee F:** Weet ik niet. Ik weet dat heel veel mensen het wel hebben hoor. Dit heb ik wel eens tegen iemand anders gezegd en die dacht echt dat ik gek was. Maar ja, ik weet niet. Misschien moet het ook een beetje in je zitten? Loyaliteit of zo. Ja, ik weet het niet zo goed.

**Interviewer:** Denk je dat het misschien ook te maken heeft met de verantwoordelijkheden en hoe hoger je op de ladder staat hoe meer emotioneel betrokken je bent?

**Interviewee F:** Ja ja, dat kan ik niet inschatten, maar dat lijkt me wel. Ja kijk natuurlijk als je algemeen directeur bent, dan lijkt me wel dat je echt een hart voor de zaak hebt.

**Interviewer:** Zou wel zo handig zijn.

**Interviewee F:** Dat lijkt me wel. Maar ja, ik heb dat niet per se. Kijk ik wel best gewoon hard werken, maar ja niet omdat ik echt denk van goh... Kijk we hebben van die kwartaal bijeenkomsten, dan wordt er gedeeld van, de omzet is met zoveel procent gestegen. Ja, het interesseert mij helemaal niks.

**Interviewer:** Nee, je doet je werk, je hebt het naar je zin en daar is het mee gezegd.

**Interviewee F:** Ja, dat wel. Ja, dat.

**Interviewer:** Okay, nou, fair enough toch? In principe waren dat al mijn vragen. Heb je nog vragen voor mij of dingen dat je denkt, dit is misschien handig om te weten of hiermee kan je nog wat met je onderwerp?

**Interviewee F:** Uh. Nee, ik denk het niet eigenlijk. Schiet me even niks te binnen in ieder geval.

**Interviewer:** Super. Dan stop ik in ieder geval met de recorden.

## 4.7 Transcript Interviewee G

|                                  |                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Interview code</b>            | Interviewee G                       |
| <b>Date</b>                      | Monday June 13 <sup>th</sup> , 2022 |
| <b>Duration of the interview</b> | 35 minutes                          |
| <b>Platform</b>                  | MS Teams                            |
| <b>Field organisation</b>        | Commercial real-estate              |

Outcome pre-interview OCAI questionnaire:

- 1. What characteristics do you recognise as dominant in your organisation?**
  - A. The organisation is a personal place where the team feels like an extended family. (20)
  - B. The organisation is a dynamic entrepreneurial place where people are willing to take risks. (20)
  - C. The organisation is a result-oriented place where individuals are highly competitive and focus on achievements. (35)
  - D. The organisation is a very controlled and structured place where formal procedures generally govern what people do. (25)
- 2. How would you describe the focus of organisational leadership?**
  - A. The leadership is aimed at mentoring, facilitating, and nurturing. (15)
  - B. The leadership is aimed at stimulating entrepreneurship, innovation, and risk taking. (25)
  - C. The leadership is aimed to exemplify a no-nonsense, aggressive, result-oriented focus. (25)
  - D. The leadership is aimed at coordinating, organising and smooth-running efficiency. (35)
- 3. How is the managerial approach in your organisation characterised?**
  - A. The management style is characterised by teamwork, consensus, and participation. (30)
  - B. The management style is characterised by individual freedom, innovation, and uniqueness. (35)
  - C. The management style is characterised by high demands and hard-driving competitiveness. (20)
  - D. The management style is characterised by predictability, conformity, and stability. (15)
- 4. What would you describe as the connecting factor within your organisation?**
  - A. Loyalty, commitment, and mutual trust holds the organisation together. (20)
  - B. The emphasis on innovation, development and being cutting-edge is a connecting factor in the organisation. (20)
  - C. Achievement and goal accomplishment is the glue that holds the organisation together. (30)
  - D. Formal rules and policies hold the organisation together. (30)
- 5. What are the strategic emphases of the organisation?**
  - A. Emphasis is placed on human development though high levels of trust and openness. (20)
  - B. Emphasis is placed on seeking new opportunities and creating new challenges through the acquisition of new resources. (20)
  - C. Emphasis is placed on competitive actions and achievement, hitting targets, and winning in the marketplace are essential. (35)
  - D. Emphasis is placed on permanence and stability though maintaining efficient and controlled operations. (25)
- 6. What are the criteria for success in your organisation?**
  - A. Success is defined on the basis of the development of human resources, teamwork, and concern for people. (20)
  - B. Success is defined on the basis of having the most unique/newest products and innovation (product leadership). (15)
  - C. Success is defined on the basis of conquering the marketplace and outpacing the competition (market leadership). (20)
  - D. Success is defined on the basis of efficiency and low-cost production. (45)

Clan: 125

Adhocracy: 135

Market: 165

**Hierarchy: 175**

**Interviewer:** Well, first of all, thank you very much again, for your time to do a short interview with me for my thesis. Maybe to start off, it's maybe interesting if you could tell a little bit more about what kind of hybrid setting you have at the moment in your organisation?

**Interviewee G:** It's rather difficult to explain as I'm the Technical Manager of the *\*organisations name\**, and we are sort of always open even in the lockdowns. Therefore, it's important that there are people on side. So, we managed to keep a sort of pool when COVID was racing again, so you only worked with two or three other guys on side. I started the first of November at *\*organisations name\**. Fortunately for me, to learn, I was able to work four days a week in the office, and one day at home. This is still the case for me, but other colleagues are going back to normal. At first it was 50% at home and 50% in the office. So, for us, it's rather difficult to have a sort of hybrid working place. But what you see is, for example, for myself, I'm living in The Hague, and I must travel to Rotterdam. It's just awful to get out of the city and into the other city, it's just horrible. The traffic is not even a jam, it's a sort of infarct. I have no idea what they are doing in both cities. But that being said, I am not always able to start at 08:30AM. So, the hybrid point of that is that sometimes I start at home and travel around 10 o'clock to the office. Then I will travel for half an hour instead of an hour.

**Interviewer:** Yes. So, you kind of avoid the busy hours on the road.

**Interviewee G:** Yeah, exactly. Exactly. Yeah, that is for me really nice. Otherwise, I'm always in the traffic jam. And sometimes I'm also leaving at four. The last time that you can travel to The Hague again is around five o'clock, otherwise, it will take you an hour and a half. It's horrible. Just yeah, it's really horrible. Looking at the bigger picture, no organisation, really took something out of it, like we will work there and then we will go there. The traffic jam is back in business.

**Interviewer:** Yeah, I can imagine. And looking at the work setting, so in the mornings you often work a few hours from home before you go to the office. If you look at your preferred work setting, do you prefer working in the office or prefer working at home? Or a combination of both?

**Interviewee G:** A balanced combination of both is for me the best because in the office, it is really happening. The office is like a small village, so as a manager I must sit there. But then I'm on the floor. Unfortunately, sometimes you have to do your emails and some other administration, and that's really a good thing to do at home. Looking at my former work spot, I was in property management, I was also traveling a lot to properties. Then I started at home, drove to an appointment and afterwards went to the office, and so on and so on. So, I'm really used to work anywhere, where you can have a laptop open and work.

**Interviewer:** Okay, so you feel comfortable in the modern work setting?

**Interviewee G:** Yeah. And you know, the social aspect is also important, especially when you're new in an organisation. So therefore, it was good for me to start with four days in the office. Yeah, and what I just mentioned, one day at home is for me really good. Sometimes I'm doing two days. If the workload is too much, then I will be at home on Thursday. What you see is that it's really busy again nowadays, the office. We only have six or seven works spots. And when somebody is coming from the head office, there are eight guys working and then I get mad. So, I will stay at home. Especially when they're all women and they chat about having a new Chanel bag or something ha-ha.

**Interviewer:** I can imagine. You mentioned that, when you started working, it was nice that you had a few days extra days on the floor.

**Interviewee G:** Yeah.

**Interviewer:** What parts do you think you would have missed when you didn't have those days? So, what kind of aspects of an organisation are you missing when you're working from home?

**Interviewee G:** Nothing? No, I don't miss no... Because I used to work standalone sometimes and have full focus on my job. And not that I'm an asocial person. But yeah, for me, I know, it's best to have a sort of, yeah,

calmth at home. No kids, they're at school, just me and my laptop fulfilling some things that I cannot fulfil in the office. So, I'm not really missing any aspects. No, no, not really. No.

**Interviewer:** Okay.

**Interviewee G:** You see a shift happening in the organisation. So, in 2019, it was not a possibility to work from home. Everybody on the operational side must be present on site to work there. But nowadays it's more normal to work from home. You also see a big difference between my colleagues of which some are saying, I would like to go to the office on fulltime basis, but for me, it doesn't work like that. So, yeah, again, I'm not really missing an aspect.

**Interviewer:** Okay. And does the organisation have strict regulations or rules about how many hours people need to be at the office? Or is it kind of decided among the different teams?

**Interviewee G:** That's the discussion what's on everybody's mind now. On the one hand the organisation said, go back to the office, but they also pointed out that hybrid working is the new work setting for *\*organisations name\**. So yeah, they are still searching what role to play in this topic. But you also see that colleagues in different locations deal with other regulations. In France for example, people even needed to wear a face mask on their workplace.

**Interviewer:** Yeah, it's a whole different level.

**Interviewee G:** Yeah, yeah, exactly.

**Interviewer:** Interesting. [REDACTED] told me that if you look at the culture of *\*organisations name\**, it's quite hierarchical. But looking at your team it seems quite different. Can you maybe give me an insight on those aspects?

**Interviewee G:** Yeah, we are a really strange asset in the portfolio of *\*organisations name\**. Yeah, we're also a little bit yeah, rebellious. I like it, you know, to do things differently than the other assets and get even better results. And we got also some freedom to do it. Yeah, I think because they are seeing that there are results.

**Interviewer:** Yeah, so because of the of the good results you got more freedom in return?

**Interviewee G:** Yes, somehow. Yeah. Yeah. Yeah. And we're also taking that responsibility and freedom because we need it. I got to lead some teams at my former employer, and I always said to my team members, it doesn't matter how you're doing your job, if the result is there. And if the results are not there, then we got some issues to discuss. And that's also really the thing which is going on in our organisation now. And yeah, in Dutch you say, I'm feeling myself like a fish in the water ha-ha.

**Interviewer:** Oh ha-ha, yes.

**Interviewee G:** So, yeah that's really nice. And I wouldn't want to work in a team for a different location. That's not, yeah, I don't know. Everybody's looking at you and it's really strict and yeah, less freedom.

**Interviewer:** Do you think that their way of working is more compatible with the way of working *\*organisations name\** wants people to work?

**Interviewee G:** Yeah, yes. But I don't think that they want to work like this. It's more that they are the most important asset of the Netherlands. Yeah, and it also has something to do with who is on the management. Some people are really used to that kind of work, and they are fine with it, and some people don't. So yeah, but you can see that there are things which are changing, and that's nice to be part of.

**Interviewer:** If you would have to describe the culture of your team and location in three words, and also the culture of the organisation as a whole, what would they be?

**Interviewee G:** I will start with the organisation as a whole; it is a real estate company with quite a portfolio. They would like to give their employees an act for good feeling, but they are very controlled and structured in everything they do. And yeah, in our team we're doing it somehow differently, but the result is there. We act good for good, but we are also... eigenwijs, wat is dat ook al weer?

**Interviewer:** Uh, that's a good one. I don't know. Sometimes you have those words. And you're like, oh, I actually don't know.

**Interviewee G:** Stubborn, stubborn. Yeah, that's the word yeah, yeah. This got us more freedom. As a technical manager, I'm responsible for big renovations. And normally there's one party doing that. They make an offer on it, it's fixed in the budget, and we do it. But I also asked for other companies to make an offer. And I compare them and say, okay, this is also a nice offer, with a good price and I got a nice experience with them. And we choose the other one. Yeah, then we pay less for the same work. So that's also a mindset which is changing. When I pointed this out to the financial controller, that we spend less money than budgeted, he really appreciated it.

**Interviewer:** It raised their attention.

**Interviewee G:** Yeah, exactly. But that is also a sort of mindset. That, yeah, you can also create your own responsibility, your own freedom. And if you are there with results, then yeah, they're open, open minded for that and that's something I'm feeling really comfortable with.

**Interviewer:** Okay, that's good to hear. And at the beginning of our conversation, you expressed you're quite interested in the topic of organisational culture. Can you maybe elaborate a bit on your thoughts about the topic?

**Interviewee G:** For the structure you mean or?

**Interviewer:** Yeah, you said it interests you, so I'm just keen to know your thoughts. What is going on in your minds about the topic?

**Interviewee G:** In our organisation we have a new CEO, before it was someone from Spain, and somehow that didn't really suit with the Dutch teams. He really managed from top down. And something which I don't like is that things are top down. But this new CEO is a better fit. The German and Dutch people are somehow more the same than people from the south of Europe. We are given more freedom to do it ourselves as team and this is something which really changed. They're more confident that the result will come. The teams in France and especially in Spain are not there yet. And you also see that the people from the work floor are getting the space to tell their experience and to share it, this is also changing in a good way. It is nice to see that the company is changing. But the thing is, you don't really notice that it is changing because with your dedicated team you're working on one of the locations and not in the head office where the change is happening.

**Interviewer:** Do you think the dynamic has changed within the team during the COVID period? So, you didn't see each other as often as you used to?

**Interviewee G:** Yeah, that's pretty difficult for me to describe because for me, it was normal. But I heard from other colleagues that it was somehow different and difficult. Yeah. Normally you were working four days a week with each other, now that was only one day. So yeah, the team is less shaped to each other than before. But now you see that everyone is coming back to the office. But I also said to them that it is also good to have a day at home working. Yeah, for everybody to have a nice balance with work. Yeah, in my opinion, we will keep it like that.

**Interviewer:** I think it's also nice to have the change a bit, to keep it more interesting and to keep you more focused somehow. It is a routine on the one hand, but it also is a change in the daily routine, I think.

**Interviewee G:** Yeah, yeah, exactly.

**Interviewer:** Looking at commitment, like employee commitment, but also team commitment. Do you think, and maybe it's easier for you because you're used to this way of working, but do you think it is more difficult to keep employees committed when they work from home?

**Interviewee G:** Oh, that's rather difficult question. Yeah, it's really, maybe not nice to say that, but when people are older... Yeah and what's old, I'm nearly 40. Anyways, grew up with computers, and am used to work with them. But two years ago, when the COVID pandemic broke out, I saw that people around 60 were really struggling. They were really grumbling that nothing was working, the connection with the... uhm

**Interviewer:** Yeah, it was not in their nature.

**Interviewee G:** No, no, the chair was not good, nothing. I hope, I hope really, really, that when I get at that age, that I'm just like flexible, more up to date. I see that people like you for you example, what's your age if I might ask?

**Interviewer:** I'm 23.

**Interviewee G:** Yeah, yeah, that's really the difference between me and you. You're graduated nearly. It's important for me that I also have a good connection with that generation and not looking down. Your generation is also looking further or have other ideas. I really want to be and stay open for those ideas and suggestions. I don't want to be stuck in the, oh, but we are always doing it like this mindset.

**Interviewer:** So, you think to be committed as an employee, you have to be connected with each other, be open for each other's point of view, try to help each other out. That's the most important thing to stay committed to your organisation.

**Interviewee G:** Yes, exactly. And I really hope that there are no lock downs anymore. Yeah, it's enough. And you really see that in the traffic, that everybody is sick of staying at home.

**Interviewer:** Do you think, because in my surroundings you hear that people are testing positive again and you hear it more often than a month ago for example. So, there would be a possibility that we go into another lockdown again. What do you think the organisation should do differently looking at previous lock downs? Do you think there are things which can be done better looking at the way of working but also connecting with people and keeping everybody motivated? Because yeah, a lock down again, it's quite a bummer. I think everybody's quite sick of it. So, what should the organisation do to keep everybody motivated, although the situation is very unfortunate.

**Interviewee G:** Look at the possibilities what you can do and not only at what is not permitted. Keep an eye on that and focus on that. That I also what I really missed during previous lockdown. Also, from the government by the way. They always talked about what was not allowed, there is also another point of view. *\*Organisations name\** was also really strict on it. I think it is better to have a point of view where you focus on keeping each other motivated.

**Interviewer:** So, try to see the glass half full instead of half empty?

**Interviewee G:** Yes, exactly. For some people that is really difficult to do so.

**Interviewer:** Yes, I only have two more questions actually. One of them is looking at motivation, because I'm quite interested to know, what motivates you to go to work every day?

**Interviewee G:** In general, or also with or without a lock down?

**Interviewer:** Both, but not looking at income dependency, because I think that also plays some part in motivation. More focusing on personal needs.

**Interviewee G:** Yeah, that's a good one. Just to explain you, my education was more finance, and commerce focused. But during my work experiences I got more interested in the technical part of real estate. Everyday day I learned something new, and that keeps me motivated. Sometimes I never heard of a technical part of a building and was intrigued. Always ask yourself the question, what can I do better? Then you keep on developing yourself. How is an escalator working for example? Learning on the job, I really love that, and it keeps me motivated. It also increases the joy of your working life. I worked nearly 10 years at a property management office, but there my learning curve was ending so it was time to move on.

**Interviewer:** Alright. I also think an important part of employee commitment is being emotionally involved in your organisation. Would you say that at this point you are emotionally involved into your organisation?

**Interviewee G:** Yes, yeah.

**Interviewer:** And where does that feeling come from?

**Interviewee G:** I always look at what can be done better. In every organisation there are things which are less organised, sometimes it is even bad. Yeah, you can complain about it, but you can also point it out and explore possibilities to improve it. When this happens, I would say you are emotionally involved because you care. If you say, nah, I get my money every month and that's about it, yeah why are you still here then? I also ask my colleagues who have been at the organisation for quite some time, like is this job still fulfilling your needs? Not everybody is asking this question to themselves. They're just stuck in a sort of routine. For individuals but also for a company it is sometimes good when people are leaving, because new people have new ideas and energy.

**Interviewer:** The challenge is present.

**Interviewee G:** Yes, exactly, for me the change after 10 years was also good.

**Interviewer:** Alright, thank you very much. That was actually my last question for you. Do you have any questions for me or things you would like to add?

**Interviewee G:** I hope I answered your questions sufficient, I'm not a native speaker but I really enjoy speaking English. Sometimes it is difficult to choose the correct words but hopefully you could understand it.

## 4.8 Transcript Interviewee H

|                                  |                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Interview code</b>            | Interviewee H                        |
| <b>Date</b>                      | Tuesday June 21 <sup>st</sup> , 2022 |
| <b>Duration of the interview</b> | 19 minutes                           |
| <b>Platform</b>                  | MS Teams                             |
| <b>Field organisation</b>        | Commercial real-estate               |

Outcome pre-interview OCAI questionnaire:

1. **What characteristics do you recognise as dominant in your organisation?**
  - A. The organisation is a personal place where the team feels like an extended family. (30)
  - B. The organisation is a dynamic entrepreneurial place where people are willing to take risks. (30)
  - C. The organisation is a result-oriented place where individuals are highly competitive and focus on achievements. (20)
  - D. The organisation is a very controlled and structured place where formal procedures generally govern what people do. (20)
2. **How would you describe the focus of organisational leadership?**
  - A. The leadership is aimed at mentoring, facilitating, and nurturing. (20)
  - B. The leadership is aimed at stimulating entrepreneurship, innovation, and risk taking. (20)
  - C. The leadership is aimed to exemplify a no-nonsense, aggressive, result-oriented focus. (30)
  - D. The leadership is aimed at coordinating, organising and smooth-running efficiency. (30)
3. **How is the managerial approach in your organisation characterised?**
  - A. The management style is characterised by teamwork, consensus, and participation. (35)
  - B. The management style is characterised by individual freedom, innovation, and uniqueness. (35)
  - C. The management style is characterised by high demands and hard-driving competitiveness. (15)
  - D. The management style is characterised by predictability, conformity, and stability. (15)
4. **What would you describe as the connecting factor within your organisation?**
  - A. Loyalty, commitment, and mutual trust holds the organisation together. (20)
  - B. The emphasis on innovation, development and being cutting-edge is a connecting factor in the organisation. (25)
  - C. Achievement and goal accomplishment is the glue that holds the organisation together. (25)
  - D. Formal rules and policies hold the organisation together. (30)
5. **What are the strategic emphases of the organisation?**
  - A. Emphasis is placed on human development though high levels of trust and openness. (10)
  - B. Emphasis is placed on seeking new opportunities and creating new challenges through the acquisition of new resources. (20)
  - C. Emphasis is placed on competitive actions and achievement, hitting targets, and winning in the marketplace are essential. (40)
  - D. Emphasis is placed on permanence and stability though maintaining efficient and controlled operations. (30)
6. **What are the criteria for success in your organisation?**
  - A. Success is defined on the basis of the development of human resources, teamwork, and concern for people. (10)
  - B. Success is defined on the basis of having the most unique/newest products and innovation (product leadership). (10)
  - C. Success is defined on the basis of conquering the marketplace and outpacing the competition (market leadership). (50)
  - D. Success is defined on the basis of efficiency and low-cost production. (30)

Clan: 125

Adhocracy: 140

**Market: 180**

Hierarchy: 155

**Interviewer:** Okay, super. Nou allereerste nogmaals heel erg bedankt dat ik je mag interviewen voor mijn onderzoek scriptie. Misschien leuk om het gesprek eventjes mee te beginnen en ook goed voor wat achtergrondinformatie als je wat meer zou kunnen vertellen over hoe de hybride setting er bij jullie op kantoor uitziet.

**Interviewee H:** Kort over mezelf ik ben facility manager van twee locaties binnen ons vastgoed portfolio in Nederland. Twee dagen in de week werk ik voor de ene locatie en twee dagen in de week voor de andere locatie. En als je hier kijkt naar hybride werken, zeker gedurende de Corona periode, is er gefocust op het in orde houden van de bezetting op kantoor op een dusdanige manier dat je ook veilig kan werken. En dat is dan met name eventjes als je het hebt over hybride werken, hoe doe je dat, werk je allemaal op een vaste werkplek? Nou dat hebben we allemaal wel op beide locaties. Op onze locatie in Rotterdam wordt er nog wel eens van werkplek gewisseld, maar voornamelijk heeft iedereen een eigen werkplek.

**Interviewer:** Okay.

**Interviewee H:** Daarnaast hebben we hebben in de Corona periode duidelijk een rooster gehad wie wanneer op kantoor is waarbij er zodanig is gekeken dat bepaalde mensen elkaar nooit echt zagen om de kans op besmetting binnen een team klein te houden. Door elkaar standaard even niet live te zien, dan kan je elkaar ook niet besmetten, maar heb je wel het contact met elkaar. En heeft de ene helft van het team elkaar wel besmet, dan kan de andere helft van het team gewoon op locatie aan het werk.

**Interviewer:** Ja, zeker. Gewoon een beetje het indekken van het personeel.

**Interviewee H:** Ja beperk wat risico. Ik merk wel dat in de periode waar we nu in zitten, we hadden het daar vanochtend in het teamoverleg over, dat daar wat flexibeler mee omgegaan wordt. We kijken naar ieders persoonlijke behoefte. Dus wie wilt wanneer thuiswerken, wie wilt wanneer op kantoor werken? En hoe kunnen we dat zo goed mogelijk met elkaar afstemmen?

**Interviewer:** Okay.

**Interviewee H:** Ik heb daar misschien nog wel een beetje een aparte positie in, want ik ben maar twee dagen in de week aan het werk voor onze locatie in Rotterdam en die twee dagen ben ik eigenlijk ook altijd op locatie. En datzelfde geldt voor mijn twee dagen op de andere locatie, die twee dagen ben ik eigenlijk ook altijd op het kantoor. Ik werk vier dagen in de week, de vijfde dag ben ik vrij.

**Interviewer:** Dus dan ben je eigenlijk altijd wel op kantoor en werk je eigenlijk nooit in eerste instantie vanuit thuis.

**Interviewee H:** Ik werk heel af en toe misschien eens een keertje thuis, maar dat is dan niet structureel. Dat is dan sporadisch omdat het misschien een keertje handiger is of ik echt dingen moet uitwerken of ik juist veel teams meeting heb. Dan kan het wel eens een keer een dag thuis. Maar eigenlijk werk ik standaard altijd op kantoor.

**Interviewer:** En is dat dan ook je geprefereerde werk setting of zeg je nou, het is er eigenlijk zo van gekomen, maar ik zou het persoonlijk wel fijn vinden om ook wat vaker thuis te werken?

**Interviewee H:** Nee, ik merk door mijn type werk dat ik vaak niet alleen op kantoor zit, maar ook even de vastgoedlocatie inloop om even contact te hebben met een van de ondernemers of om even op locatie iets te kunnen bekijken. Dus ik merk voor mijn voor mijn functie dat ik het heel prettig vindt om op locatie te kunnen zijn. En thuiswerken kan, zo af en toe zijn er echt wat dingen dat je zegt, ik moet veel uitwerken of ik heb veel Teams overleg. Maar ik heb wel echt de voorkeur om op locatie te zijn.

**Interviewer:** Begrijpelijk, als het beter bij de functie past dan is het denk ik ook wel noodzakelijk om die contactmomenten te hebben.

**Interviewee H:** Ja.

**Interviewer:** Ik hoorde dat je in de Corona periode het team bent komen versterken, zeg ik dat goed?

**Interviewee H:** Ja. Ik ben augustus vorig jaar gestart bij de organisatie.

**Interviewer:** En hoe heb jij dat ervaren? Je kwam bij een nieuwe organisatie in een periode waar nog niet heel veel duidelijk was met betrekking tot Corona. Heb je een goede onboarding periode gehad en heb je een goede indruk gekregen over wat de organisatiecultuur nou precies inhoudt?

**Interviewee H:** Ja, redelijk goed. Nou zit er een nuance in, ik ben extern, dus ik ben augustus vorig jaar ook bij mijn nieuwe eigen werkgever begonnen. Dat was ook een hele aparte start, want ik begon daar en heb toen één dag op kantoor gezeten en toen daarna meteen twee weken thuis. Dus dat is een hele aparte manier van starten bij een nieuwe werkgever ja. Twee weken later kon ik starten bij *\*organisations name\**, dus vandaar dat dat ook nog wel een beetje een aparte constructie is geweest natuurlijk. Ik heb misschien een wat ander inwerkprogramma gehad dan een medewerker die gewoon in dienst is bij de organisatie. Ik vind de manier hoe ik ontvangen ben, dat ging gewoon heel goed en heel duidelijk. Ik had al een stuk overdracht vanuit mijn voorganger, daar heb ik een aantal dagen samen mee opgetrokken, dus dat was wel heel prettig. En **de hele communicatie binnen de organisatie ervaar ik wel als heel duidelijk** ook, zeker als op gebied van Corona gaat.

**Interviewer:** Ja zeker. Moet ik dat dan zien als er zijn echt strikte reglementen binnen de organisatie of wordt dat gewoon duidelijk gecommuniceerd?

**Interviewee H:** Nou het wordt vooral duidelijk afgestemd binnen de eigen teams. Dus als ik kijk naar ons team in Rotterdam, **er komen wel centraal vanuit de organisatie richtlijnen**, daar komt als het goed is deze week weer meer informatie over, **maar het is vooral de manier hoe we dat binnen het team zelf afstemmen. Daar vinden we met elkaar gewoon de goeie nuances zijn.**

**Interviewer:** Fijn dat dat zo ook onderling als team afgestemd kan worden met elkaar. Binnen de organisatie heb jij dan best wel een speciale positie, je krijgt wat mee van twee locaties en teams binnen jullie portfolio, maar natuurlijk ook van de organisatie als een geheel. Maak jij deze onderdelen ook als verschillend mee? Dus zeg ik van oké er heerst bij alle drie elementen eigenlijk een ander soort cultuur die je meekrijgt?

**Interviewee H:** Ja, naja de cultuur binnen het hoofdkantoor van de organisatie, daar maak ik niet heel veel van mee. **Ik zie duidelijk wel een verschil tussen de twee vastgoed locaties waar ik werkzaam ben.** Ook als het gaat over wie werkt wanneer op kantoor, hoe zijn dingen ingedeeld, nu we wat meer vrijheden weer hebben gaat dat ook wat makkelijker. Maar ook in de hoogtijdagen van Corona zag ik wel duidelijk verschil in de manier van werken tussen de twee locaties.

**Interviewer:** Okay. En kan je daar misschien wat meer toelichting over geven in in wat voor gebieden dat dan anders gaat bij beide locaties?

**Interviewee H:** Bij locaties stemmen we het binnen de teams wel duidelijk af. De teamleider van beide locaties heeft daar een duidelijk sturende rol in ook. **In Rotterdam zitten we op kantoor bijvoorbeeld redelijk dicht bij elkaar allemaal**, we weten wel op de goeie manier rekening te houden met elkaar, maar dat loopt net even anders. **Als je nou kijkt naar de kantoor omgeving op onze andere locatie, die is net wat groter terwijl het team eigenlijk even groot is in personen waardoor je wat meer alleen zit en er wat meer ruimte per persoon beschikbaar is.** En dat heeft dat heeft Corona technisch wat voordelen maar **ik vind aan de andere kant dat daardoor de communicatie soms wel wat lastiger is.**

**Interviewer:** Zeker. Hoe groter de afstand, hoe stroever het contact.

**Interviewee H:** Ja. Het is ook weer niet dat je ellenlange stukken moet lopen om bij een collega te zijn, maar **het maakt het net wel even minder snel in communicatie dan wanneer je wat dicht bij elkaar zit.**

**Interviewer:** En ik denk ook dat dat soms wat eerder incidenten met zich meebrengt, al in dat er miscommunicatie kan ontstaan als de communicatie niet snel genoeg of up-to-date is.

*\*A previously interviewed employee waves over the Teams call\**

**Interviewee H:** Die zit dus vlak achter mij, die komt even zwaaien.

**Interviewer:** Gezellig. Je omschreef net al kort dat het op beide locaties net iets anders gaat. Heeft een van de twee je voorkeur of vind je het juist de afwisseling wel fijn?

**Interviewee H:** Nou, ik vind juist die afwisseling wel goed en ik weet me in beide teams naar mijn idee goed te mengen en ik probeer ook vooral mijn eigen stijl en werkwijze aan te houden. En dat geldt dus ook voor alles rondom een flexibele werkplek, Corona en dat soort zaken. Maar ik ben daar ook vanuit mijn werk verleden eigenlijk wel redelijk mee mij bekend geraakt dat ik ook makkelijk steeds ergens anders kan zitten werken. Ik krijg een telefoontje en die moet ik eventjes opnemen. Heb je een ogeblikje?

**Interviewer:** Zeker.

*\*Turns off the recording for a moment during the phone call\**

**Interviewee H:** Ja, het was niet dringend. Het was familie en mijn moeder ligt in het ziekenhuis.

**Interviewer:** Oh, dat is vervelend.

**Interviewee H:** M'n broertje belde maar dat ging over iets anders en dat was niet dringend dus ik ben er weer.

**Interviewer:** Gelukkig, dank je wel. Nou ja, zoals je net al omschreef, altijd als je werkt werk je eigenlijk op locatie en heb je die mogelijkheid. Nu ben ik ook wel benieuwd naar of jullie team dynamiek is veranderd gedurende afgelopen periode? Je bent dan in een periode gekomen waar eigenlijk heel mensen vaker vanuit huis werkten en nu is er steeds meer de mogelijkheid om ook op kantoor te werken. Zijn er veranderingen binnen team dynamiek die je echt kan waarnemen?

**Interviewee H:** Wat ik nu met name merk is, we hebben natuurlijk zeker de eerste de eerste maanden heel veel via Teams vergaderd.

**Interviewer:** Ja.

**Interviewee H:** Daar zie ik langzamerhand wel echte nadelen van. En tuurlijk werkt Teams heel goed, is het makkelijk met afstand houden en dan kan je op die manier zeg maar veilig werken. Maar je merkt dat op het moment dat je alleen maar via Teams vergadert, dat je alleen maar over de inhoud vergadert en over niet de vorm en de sociale dingen daaromheen en juist die dingen daaromheen, zeg maar het praatje bij het kopieerapparaat of dat soort zaken, die ervaar ik altijd wel als heel waardevol omdat dat gewoon ook wel extra informatie oplevert. Je krijgt ook een beetje een wat betere persoonlijke band met mensen. Dus daarin zie ik dat we nu wat meer met elkaar op kantoor zitten... Bijvoorbeeld [REDACTED] die hier als Team Assistant zit, die heb ik in mijn start even in het echt gezien en daarna denk ik ruim een half jaar, driekwart jaar bijna niet.

**Interviewer:** Het is toch bizar om voor te stellen eigenlijk?

**Interviewee H:** Ja, terwijl je wel bijna dagelijks met elkaar contact hebt. Ook op de dagen dat ik dat ik op de andere locatie werk heb ik ook regelmatig even tussendoor contact met [REDACTED]. Hetzelfde geldt als ik hier zit heb ik ook wel eens contact met m'n andere team. Dat gaat heen en weer, maar dan is het heel raar om elkaar wel te spreken maar nooit te zien. Dat is wel heel... ik vind dat toch wel lastig. Dus daarin op het moment dat we tuurlijk wat meer ruimte hebben en wat meer gezamenlijk op kantoor kunnen zijn zoals nu, ja dat ervaar ik wel als heel prettig.

**Interviewer:** Ja, begrijpelijk. En dan kijkend ook naar weer een stukje organisatiecultuur. Denk je ook dat dat iets is wat je anders meekrijgt als je veel online werkt en veel op kantoor? Denk je dat zo'n cultuur zoals je dat ervaart op de werkvloer dus gewoon meer de ongeschreven manier waarop mensen met elkaar omgaan, hoe mensen zich kleden. Denk je dat dat ook in een online omgeving kan bestaan?

**Interviewee H:** Sorry kan je dat even herhalen, ik was even afgeleid.

**Interviewer:** Ja zeker.

**Interviewee H:** Ik mis hem eventjes.

**Interviewer:** Nou ja, kijkend natuurlijk naar team dynamiek ga je heel anders met elkaar om als je online bent en als je op kantoor bent. Ja nou hetzelfde is met organisatiecultuur. Organisatiecultuur is eigenlijk iets wat je op locatie heel erg meekrijgt, omdat het eigenlijk iets is wat in de lucht hangt. Je ziet hoe mensen met elkaar omgaan, hoe mensen zich kleden. Ik bijvoorbeeld met m'n stage merk ook dat de atmosfeer die op kantoor hangt in Amsterdam waar Heineken Global is gevestigd en op het kantoor hier in Leiden waar veel meer de marketingafdelingen zitten, dat de vibe op kantoor heel erg anders is. Ik kan me ook voorstellen dat als je voornamelijk via een scherm connect zit dat je daar weinig of iets heel anders van meekrijgt. Hoe zijn jouw ervaringen daarin?

**Interviewee H:** Dat klopt, dat ervaar je natuurlijk veel minder. Kijk als je thuis werkt zit je meestal ook anders gekleed, dan zien ze niet ik op mijn slippers loop en in m'n korte broek. Terwijl als ik dat op kantoor zou doen is het heel raar, dus dat doe ik ook niet. Van heel die sfeer en die dynamiek en dat zie je ook terug in wat ik net zei over dat Teams overleg, je krijgt veel minder mee op moment dat je via Teams vergadert. Dus dat is wel echt een duidelijk verschil. En daarbij is mijn voorkeur wel heel duidelijk om zoveel mogelijk op kantoor te zijn en met elkaar te kunnen sparren ook over dingen.

**Interviewer:** Ja. Denk je dat vanuit de organisatie daar actie in moet ondernomen worden? Dat zo'n bedrijfsgevoel ook ontstaat in een online omgeving.

**Interviewee H:** Nou, ze zijn daar wel mee bezig. En ze doen dat wel met allerlei meetings die natuurlijk centraal gaan. Dus daar wordt al wel aan gewerkt ook.

**Interviewer:** Oké ja, goed om te horen. Kijkend naar een stukje betrokkenheid. Want wat ik zelf heb gemerkt als je veel online werkt is dat het op de een of andere manier iets moeilijker is om nauw betrokken te zijn bij de onderneming omdat er letterlijk een grotere afstand tussen zit. Hoe ervaar jij dat met jouw werknemers betrokkenheid? Zie je ergens een groei in je betrokkenheid of juist dat het enige periode minder is geweest?

**Interviewee H:** Nou, ik zie daar niet heel veel verschil in eerlijk gezegd, maar dat komt ook omdat ik eigenlijk altijd op locatie geweest ben. Maar ik kan me voorstellen als je nieuw binnen een organisatie start, en dat zie ik ook wel eigenlijk bij m'n eigen werkgever, als je nieuw start en je bent maar heel weinig op locatie, dan is het best lastig om daar ook een band met collega's op te bouwen. Of bijvoorbeeld een andere afdeling van een locatie of van een andere afdeling van een werkgever te leren kennen. Terwijl op moment dat je natuurlijk veel op locatie bent en je bent een keer in gesprek met een collega met wie je niet direct een werkrelatie hebt, dan leer je de onderneming wel veel beter kennen.

**Interviewer:** Ja.

**Interviewee H:** En op het moment dat je dat alleen, want ik heb ook bijvoorbeeld wel kennismakingsgesprekken met andere afdelingen gedaan via Teams, ja dat is dan hartstikke goed om te doen want je leert wel die contacten een beetje, maar de echte binding is dan toch veel minder.

**Interviewer:** Zeker. Ik heb zelfs wel eens dat je dan een team meeting met iemand hebt gehad, maar dat het maar één keer is dat je diegene hebt gezien, dat als je ze vervolgens in het echt ziet, je nog gaat twijfelen van was dit nou die persoon?

**Interviewee H:** Nee, zeker zeker.

**Interviewer:** En als je kijkt naar een stukje motivatie, want ik denk dat iedereen z'n motivatie tijdens Corona wel eventjes een dieptepunt heeft bereikt. Dat je even niet meer weet waar je het nou allemaal zoeken moet, omdat er zoveel veranderingen in de organisatie gaande zijn. Wat motiveert jou nou elke dag om naar je werk te gaan, ongeacht naar welke locatie?

**Interviewee H:** Wat mij sowieso motiveert is de inhoud van het werk omdat er gewoon elke dag veel gebeurt en het heel divers is. Daar komt bij dat er vaak acuut spontane zaken naar boven komen. Dat gebeurt eigenlijk wel met enige regelmaat. Maar wat misschien wel het meest motiverend is toch de manier van communicatie met je collega's. Het kunnen samenwerken, even sparren over een onderwerp, ook even dat geintje en het lolletje tussendoor met elkaar. Dat heb je niet als je thuis zit. Af en toe moet er ook eens ruimte zijn om gewoon eventjes over dingen te kunnen kletsen en dat heb je niet als je thuis werkt. Juist even dat extra contact in combinatie met de inhoud dat stimuleert dat het leuk is.

**Interviewer:** Ja, goed om te horen. En als er ommezwaai zou komen waardoor je die factoren zou missen, heb je dan ook het idee dat je daar binnen de organisatie ruimte hebt om daar iets aan te doen?

**Interviewee H:** Ja, als externe vind ik dat toch wel weer wat moeilijk om in te schatten, dus dat weet ik niet zo goed.

**Interviewer:** Oké. Ik heb eigenlijk nog maar één korte vraag voor jou. En dat heeft ook een kleine overeenkomst met mijn questionnaire. Maar als je de cultuur binnen jouw team in Rotterdam zou moeten omschrijven en de organisatie als geheel, beide in twee of drie woorden. Wat zijn dan de verschillen met elkaar, denk je?

**Interviewee H:** Ik denk dat de cultuur binnen mijn team gefocust is op heel duidelijk no nonsens met elkaar communiceren en dingen oppakken. Bij de organisatie als geheel gaan bepaalde zaken door meer schijven en kost daardoor meer tijd.

**Interviewer:** Ja.

**Interviewee H:** Waarbij ik niet wil zeggen dat het daardoor slechter is maar soms duren dingen daardoor wel wat langer.

**Interviewer:** Ja, omdat het door verschillende lagen binnen de organisatie moet worden goedgekeurd?

**Interviewee H:** Dat merk je dus ook wel vanuit ons team richting het hoofdkantoor, op het moment dat daar zaken besloten moeten worden, dan kost dat wat meer tijd.

**Interviewer:** Ja.

**Interviewee H:** En dat is ook heel begrijpelijk, want er is meer dan alleen onze locatie en ons team.

**Interviewer:** Duidelijk. Nou, vanuit mij waren dat eigenlijk alle vragen die ik voor jou had. Ik weet niet of jij nog vragen voor mij hebt of dat je zegt nou ja, zelf wil ik nog wat toevoegen wat ik denk dat misschien waardevol is.

**Interviewee H:** Nee, voor nu eigenlijk even niet. Ik ga even kijken naar de survey, die zal ik straks even invullen en zo snel mogelijk terugsturen.

## 4.9 Transcript Interviewee I

|                                  |                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Interview code</b>            | Interviewee I                       |
| <b>Date</b>                      | Friday June 17 <sup>th</sup> , 2022 |
| <b>Duration of the interview</b> | 39 minutes                          |
| <b>Platform</b>                  | Live                                |
| <b>Field organisation</b>        | Commercial real-estate              |

Outcome pre-interview OCAI questionnaire:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. What characteristics do you recognise as dominant in your organisation?</b></p> <p>A. The organisation is a personal place where the team feels like an extended family. <b>(0)</b></p> <p>B. The organisation is a dynamic entrepreneurial place where people are willing to take risks. <b>(10)</b></p> <p>C. The organisation is a result-oriented place where individuals are highly competitive and focus on achievements. <b>(10)</b></p> <p>D. The organisation is a very controlled and structured place where formal procedures generally govern what people do. <b>(80)</b></p> <p><b>2. How would you describe the focus of organisational leadership?</b></p> <p>A. The leadership is aimed at mentoring, facilitating, and nurturing. <b>(5)</b></p> <p>B. The leadership is aimed at stimulating entrepreneurship, innovation, and risk taking. <b>(10)</b></p> <p>C. The leadership is aimed to exemplify a no-nonsense, aggressive, result-oriented focus. <b>(65)</b></p> <p>D. The leadership is aimed at coordinating, organising and smooth-running efficiency. <b>(20)</b></p> <p><b>3. How is the managerial approach in your organisation characterised?</b></p> <p>A. The management style is characterised by teamwork, consensus, and participation. <b>(10)</b></p> <p>B. The management style is characterised by individual freedom, innovation, and uniqueness. <b>(10)</b></p> <p>C. The management style is characterised by high demands and hard-driving competitiveness. <b>(70)</b></p> <p>D. The management style is characterised by predictability, conformity, and stability. <b>(10)</b></p> <p><b>4. What would you describe as the connecting factor within your organisation?</b></p> <p>A. Loyalty, commitment, and mutual trust holds the organisation together. <b>(10)</b></p> <p>B. The emphasis on innovation, development and being cutting-edge is a connecting factor in the organisation. <b>(5)</b></p> <p>C. Achievement and goal accomplishment is the glue that holds the organisation together. <b>(15)</b></p> <p>D. Formal rules and policies hold the organisation together. <b>(70)</b></p> <p><b>5. What are the strategic emphases of the organisation?</b></p> <p>A. Emphasis is placed on human development though high levels of trust and openness. <b>(5)</b></p> <p>B. Emphasis is placed on seeking new opportunities and creating new challenges through the acquisition of new resources. <b>(5)</b></p> <p>C. Emphasis is placed on competitive actions and achievement, hitting targets, and winning in the marketplace are essential. <b>(20)</b></p> <p>D. Emphasis is placed on permanence and stability though maintaining efficient and controlled operations. <b>(70)</b></p> <p><b>6. What are the criteria for success in your organisation?</b></p> <p>A. Success is defined on the basis of the development of human resources, teamwork, and concern for people. <b>(5)</b></p> <p>B. Success is defined on the basis of having the most unique/newest products and innovation (product leadership). <b>(10)</b></p> <p>C. Success is defined on the basis of conquering the marketplace and outpacing the competition (market leadership). <b>(65)</b></p> <p>D. Success is defined on the basis of efficiency and low-cost production. <b>(20)</b></p> <p style="text-align: center;"> Clan: 35                      Adhocracy: 50                      Market: 245                      <b>Hierarchy: 270</b> </p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Interviewer:** Nogmaals bedankt dat ik je mag interviewen voor mijn scriptie. Allereerst ben ik eigenlijk gewoon heel erg benieuwd hoe de hybride werk setting eruit ziet binnen jullie organisatie?

**Interviewee I:** En dan als organisatie praat je over het hoofdkantoor of ons team kantoor in Rotterdam?

**Interviewer:** Je kan van beide een inzicht geven als je dat fijn vindt.

**Interviewee I:** Uhm, op het hoofdkantoor hebben ze een hele strenge scheiding gehad tussen hybride werken en kantoor werken. Twee weken geleden hebben we een bijeenkomst gehad met al het personeel en toen is er verteld dat iedereen weer naar kantoor mag komen. Je hoeft niet hybride te werken, je mag hybride werken. We gaan daar alleen nog wel een modus in vinden, dat is nog niet duidelijk. Dat wordt eind juni bekend gemaakt, hoeveel je nog wel mag thuiswerken en of dat ook zou gelden voor de andere kantoren. Dat weten wij niet. In mijn beleving bekijkt het bedrijf altijd eerst vanuit het hoofdkantoor, waar het grootste deel mensen zit. De andere locaties mogen altijd een beetje zelf het maar uitzoeken wat handig is. Wij zitten in de operatie, dus eigenlijk zouden wij daar gewoon 24/7 moeten zijn omdat er altijd wel wat gebeurt. Ik verwacht dat de operationele teams, gewoon weer volledig op kantoor zullen moeten zijn. Mijn team wil heel graag minimaal één dag per week thuis blijven werken omdat wij hebben gemerkt dat we veel worden afgeleid op kantoor door de waan van de dag.

**Interviewer:** Begrijpelijk.

**Interviewee I:** Ja, het is heel dynamisch. Je kan bedenken vandaag dan ga ik dit en dat doen en aan het eind van de dag heb je alleen één van die dingen gedaan, want dan komen er allerlei andere zaken voorbij. Maar die dag zou je dan heel goed kunnen besteden aan de dingen waar je je gewoon echt even voor moet concentreren en gewoon even geen ruis wilt hebben.

**Interviewer:** Ja.

**Interviewee I:** En dat hebben we dus gemerkt door het verplicht thuiswerken, hoe fijn dat eigenlijk is.

**Interviewer:** Je kan alles even blokken en gewoon volledig focussen. Je zet je teams bij wijze van even op 'do not disturb' en je bent good to go.

**Interviewee I:** Nou precies, precies dat. En ik weet dat bij de start van het hele Corona gebeuren dat ik gebeld werd door mijn manager met, ja je moet vanaf nu thuiswerken, jullie mogen gewoon niet meer naar kantoor. Nu hebben we altijd één iemand in ieder geval op kantoor gehad en ik was het minst belangrijke op kantoor omdat ik veel vanuit hier kon doen. Ja, toen ben ik eerst heel erg in de weerstand gegaan van nou, ik vond het echt afschuwelijk, zat ik hier vier dagen per week. Ik vond het echt eenzaam.

**Interviewer:** Ja.

**Interviewee I:** En je merkt dat je heel veel mist, hoe goed je ook communiceert met elkaar. Je mist van alles omdat je er gewoon niet bent. Normaal, als ik aan het werk ben daar, dan hoor ik van alles om me heen en dat sla ik toch op de een of ander manier op. Niet bewust, maar dat gebeurt gewoon en dat hoort ook een beetje bij mijn functie. En zodra je hier zit mis je dus gewoon stukken. Je mist de verbinding. Ondertussen hebben we allemaal dat ieder teamlid in ieder geval één dag per week thuis werkt en we zorgen er natuurlijk voor dat er altijd wel minstens één of liever twee mensen op kantoor zijn. En daar schakelen we constant in als er iemand vrij is of nu [REDACTED] even uitgeschakeld is. Hup, dan moet iemand anders wel weer naar kantoor komen en op die manier combineren wij het hybride werken met het ook op locatie werken.

**Interviewer:** En is dat dan ook gelijk je geprefereerde werk setting? Want eerst zei je dat je moeite had met thuiswerken en nu vind je één dag ook echt wel fijn.

**Interviewee I:** Ja, Ja, dat is echt dit inzicht wat je uiteindelijk krijgt als je eenmaal uit je weerstand gaat en het accepteert van, dit is het. Uhm, dan ga je ook de voordelen ervan inzien. Denk dat dat het vooral is. En het feit

blijft, ik heb gisteren voor het eerst weer met al mijn teamleden aan tafel gezeten. En dat mis je heel erg, want ook al ga je dan wel weer deels naar kantoor, ik spreek daardoor nooit anderen. Ik heb bijvoorbeeld met [REDACTED] driekwart jaar niet gewerkt. Die had ik nog nooit gezien, alleen via teams. Die is in Corona tijd gestart.

**Interviewer:** Gek is dat hé.

**Interviewee I:** Hij werkt twee dagen op een andere kantoorlocatie en twee dagen bij ons. Dus precies de dagen dat hij op de andere locatie was, was ik op ons kantoor. Ja, dat paste gewoon niet, dus dat was heel gek. En dan zie je dat dat wel fijn is om even met elkaar, oogcontact maken, je body language lezen. Dat is allemaal niet te zien op Teams.

**Interviewer:** Ja die menselijke connectie. Je hoort dat wel veel dat dat iets is wat heel erg anders wordt ervaren.

**Interviewee I:** Ja.

**Interviewer:** En als je dan kijkt naar organisatiecultuur, want je zei net al, als je op locatie werkt krijg je heel veel dingen mee. Je vangt heel veel dingen op, maar organisatiecultuur is natuurlijk ook eigenlijk iets wat in de lucht hangt op kantoor zelf. Het is het de manier waarop mensen met elkaar communiceren, de manier waarop mensen zich kleden. Denk je dat dat ook anders wordt ervaren als je thuis werkt? Of denk je dat dat überhaupt wordt ervaren als je vanuit huis werkt?

**Interviewee I:** Ik begrijp niet zo goed waar je naar toe wilt.

**Interviewer:** Als je op kantoor werkt krijg je heel veel dingen mee van, oké dit is de manier van werken binnen dit bedrijf. Dit is de manier waarop mensen zich gedragen. Dit is de manier waarop mensen zich kleden. Als ik kijk naar mijn stage, op het kantoor in Leiden kleeft ik me anders dan het kantoor in Amsterdam. Gewoon omdat je in Amsterdam ziet dat de manier waarop mensen met elkaar omgaan en zich kleden net even wat formeler is. Ook omdat daar het Global Team zit, de board of Directors lopen daar rond, maar dat voel je omdat je op kantoor bent. Ja, ik zit op Teams bij beide in principe in m'n pyjama achter het scherm. Heb je dat ook binnen jullie organisatie dat je denkt ja, als je daar bent krijg je wel echt een heel ander aspect van de cultuur mee.

**Interviewee I:** Uhm, ik merk zelf als ik naar het hoofdkantoor moet, dat ik er wel over nadenk wat ik aantrek. Dat je, omdat daar ook inderdaad het managementteam zit, je daar wel rekening mee houdt. Maar dat is misschien ook wel omdat ik van de oude stempel ben. Want als ik kijk naar de rest van de collega's op het hoofdkantoor, daar lopen er ook gewoon een paar in ongewassen T-shirts of gekreukte T-shirts. Dat ja, dat boeit die mensen niet. En daar worden ze ook niet op aangesproken, het is blijkbaar ook niet echt belangrijk voor de organisatie. Vanuit daar weet ik niet zo goed hoe het leeft of wat echt een beetje de ongeschreven regel is. Ik zie wel bijvoorbeeld onze CFO bijna altijd in kostuum als ik daar ben. Maar die heeft ook best vaak bezoek van de bank of van grote stakeholders. Daar zie je echt wel verschil in. En op ons Rotterdam kantoor zijn wij zeker niet te casual. Collega's dragen een spijkerbroek, maar wel een nette overhemd erop bijvoorbeeld. En uhm, ik zal nooit op m'n slippers en in een soort joggingbroek naar kantoor gaan, omdat je ook in die hal loopt en je bent ook het visitekaartje van de organisatie. Ja, en wij hebben best, ja de afgelopen twee jaar natuurlijk even niet, maar best veel bezoek. Dus dan is het wel belangrijk dat je een beetje laat zien dat we wel een professionele organisatie zijn.

**Interviewer:** Ja, dat is zeker ook belangrijk natuurlijk.

**Interviewee I:** Ja.

**Interviewer:** Ja, zeker duidelijk. En denk je dat de team dynamiek bij jullie ook is veranderd door die overstap naar een hybride werk model? Eerst natuurlijk volledig thuis, nu één dag per week thuis. Merk je ook dat het team daardoor anders met elkaar omgaat?

**Interviewee I:** Niet qua interactie of op sociaal gebied denk ik. Uhm, wat ik wel zelf ervaar is dat je meer met elkaar aan het mailen bent om dingen maar vast te leggen. Wij doen dat dan ook wel via Teams. Terwijl als je live gewoon alle dagen elkaar ziet, dan is dat gemakkelijker en kun je gelijk schakelen. En als je niet met elkaar bent kan dat niet, dus dan moet je wel wat meer vastleggen, dat werkt anders.

**Interviewer:** Ja het is veel minder snel even tussendoor iets regelen en je moet er echt een moment van maken.

**Interviewee I:** Precies. Ja. En dat heeft mij zelfs wel een hele tijd geïrriteerd dat er voor alles iets ingepland werd.

**Interviewer:** De spontaniteit is een beetje weg.

**Interviewee I:** Ja. En dat zie je nu alweer terugkomen omdat we elkaar gewoon weer meer zien. En dat maakt het ook weer laagdrempeliger zeg maar. Ik denk dat dat het ook wel is.

**Interviewer:** En als je kijkt naar wat voor jou heel erg belangrijk is om in zo'n hybride model goed te functioneren. Wat zouden dan een aantal aspecten zijn dat je denkt ja, dat heb ik echt nodig, want anders ga ik weer in die weerstand mode?

**Interviewee I:** Uh, nou sowieso niet te veel thuis moeten werken. Dat is echt voor mij van belang. Voor de rest qua faciliteiten is natuurlijk gelijk wel geregeld toen we gestart zijn in Corona tijd. Dus ik heb op zolder gewoon ook nog een beeldscherm op mijn bureau staan, maar ik werk veel liever hier. Ik vind het vreselijk op zolder, dus ik zit eigenlijk altijd hier op m'n kleine beeldschermje.

**Interviewer:** Het is lichter en je ziet nog wat gebeuren.

**Interviewee I:** Ja, boven zit je eenzaam. Zit ik tegen een muur aan te kijken. Ik vind dat hier veel fijner.

**Interviewer:** Ja, begrijpelijk.

**Interviewee I:** En zeker in het begin toen we allemaal thuis werkte, dan kwam er nog wel eens iemand van boven naar beneden even koffie halen en heb je tussendoor je chit-chat. Ja dat is wel een heel groot verschil met thuiswerken, dat je natuurlijk veel effectiever bent. Ja, ik merkte het ook met vier dagen thuiswerken dat ik zo gefocust was en alleen maar aan het werk was dat ik ook gewoon vergat te eten of zo.

**Interviewer:** Je gaat maar door. Die werkdruk ligt op de een of andere manier hoger omdat je ook meer gedaan krijgt vaak vanuit huis.

**Interviewee I:** Ja. En ik zag ook, dat hebben we heel sterk gezien, het verschil in collega's die zeiden, nou ik vind het wel relaxed want ik zet tussendoor een wasje aan en ik doe even een boodschapje. En ik dacht, hoezo? Dat zou je ook niet doen als je naar kantoor gaat. Ik had het heel bewust, dit is werk, dit is privé. Mijn dochter kwam op een gegeven moment en zei, mam, waarom is er zoveel was? Waarom was jij niet? Ik zeg ja, omdat ik aan het werk ben. Dus Louise zei, ja, maar je kan toch even een wasje tussendoor doen? Nee, ik ben nu gefocust met m'n werk. Dat heeft ook een tijd nodig gehad dat ik daaraan gewend was geraakt, dat ik dacht oh ja, ik kan best even tussen de middag naar het dorp lopen. Dan heb ik gelijk m'n loopje en ik doe even boodschapjes. Of ik doe inderdaad even een was erin. Wat maakt het uit? Dan heb ik minder werk op m'n vrije dag of in het weekend, maar dat is een mind-set. Dat is allemaal gewenning. Het is allemaal aanpassing.

**Interviewer:** En ik denk ook ergens hoe drukker het is op kantoor met wat je moet doen. Want ik heb ook inderdaad als m'n mails wat minder zijn, dan doe je dat inderdaad snel tussendoor. Maar als die druk heel erg hoog ligt en je moet heel veel te doen. Ja, dan heb ik ook inderdaad dagen dat ik vergeet te eten dat je tijdens je lunchpauze nog achter je laptop zit, dat je eerder begint en dat je nog langer doorgaat dan dat je normaal zou doen. Dus ik denk dat je daar inderdaad ook wel heel erg bewust die afscheiding in moet maken.

**Interviewee I:** Ja, ja ja.

**Interviewer:** Maar hoe denk je dan dat men het beste, en natuurlijk is het heel erg persoonlijk, maar wat is er bij jou uiteindelijk gebeurd dat je dacht van okay, ik kan nu die scheiding maken van die gewenning dat je ergens wel iets kan doen of niet iets kan doen?

**Interviewee I:** Nou, ik denk dat het de gewenning is. Dat je ziet van okay, ik kan vanuit huis bijna net zo goed werken als op kantoor. Want in het begin had ik als maar zoiets van, ja, maar ik moet op kantoor zijn. Het werkt niet om alleen maar hier te zitten. Ik doe heel vaak de correspondentie met de huurders. Maar dan gaf bijvoorbeeld mijn directeur aan van ja, wil je even daar een briefje voor maken aan die en die huurder want het terras klopt niet of weet ik veel wat. Okay, **als ik als op kantoor zou zijn kan ik kijken wat hij nou precies bedoelt. Maar nu moest ik drie keer vragen ja, maar gaat het dan om dit of gaat het om dat of wat wil je nou bereiken? Het koste dan uiteindelijk veel meer tijd.** Maar daar wen je ook aan. Dus daar krijg je met elkaar wel ook een andere modus in. Dat **de ander op locatie snapt dat ik hier zit en dat hij dus beeldender moet vertellen wat ze willen.** Dus als dat eenmaal gewend is, dan kom je inderdaad wel in een soort van gewenning. En dan heb je ook wel de rust van okay, het komt wel goed. Ik ben altijd heel erg dedicated en het moet gewoon perfect. Dus als ik dat dan los kan laten van, okay het gaat wel goed daar, dan is er ruimte voor andere dingen. Ik denk dat het dat is, maar welk moment dat nou precies was dat weet ik niet. Ik zeg altijd, dan is het appeltje rijp en dan weet je niet waarom en wanneer. Maar dan is het er in je hoofd klaar voor of zo. Ik denk dat dat is.

**Interviewer:** Duidelijk.

**Interviewee I:** En wat ook een groot punt bij ons is geweest. Binnen het afgelopen jaar hebben wij bijna een heel nieuw team gekregen. Ik heb echt drie nieuwe collega's, die allemaal in Corona tijd gestart zijn. Daar zit ook een verschil in. Want **met name onze teamleider is redelijk laid back, die maakt zich niet zo snel druk. Zijn voorganger, die nu op het hoofdkantoor werkt, was echt streng en zat overal kort bovenop. En dat heeft deze niet, waardoor ik ook relaxter geworden ben. Want de druk ligt minder hoog.**

**Interviewer:** Denk je ook dat degene die, zeg maar de leider is als het ware van een team, dat de persoonlijkheid van die persoon ook heel erg maakt hoe de cultuur in een team is?

**Interviewee I:** Ja en nee. Zo zou het moeten werken, vind ik. En zo was het. Ik zit nu zeven en een half jaar bij deze organisatie en zo werkte het voorheen bijna in iedere samenstelling. En **nu zie je wel een beetje een afsplitsing tussen een deel die de cultuur van deze teamleider min of meer afkeurt en een aantal nieuwelingen die niet anders weten. Die gaan daar wel in mee. Die vinden dat wel oké. Dus daar zien we een beetje disbalans in.**

**Interviewer:** Op een gegeven moment heb je een cultuur die is gaan domineren en iedereen die daar nieuw bijkomt moet zich leren aanpassen aan die cultuur. Dus dan is het ook logisch dat als iemand die misschien wat hoger op zit en die zich daartegen afstoot dat er eerste wordt gekeken van nou... En hoe voel jij je daarin?

**Interviewee I:** Ik heb daar moeite mee, want ik vind het vaak te laid back. Ik vind dat hij zijn verantwoordelijkheden moet nemen en niet altijd neemt. Omdat ik gewoon als enige daar al zo lang zit en dus ook veel weet wordt er vaak van mij verwacht dat ik beslissingen maak. En dat is allemaal leuk, maar dan wil ik ook dat salaris erbij en dan wil ik ook die grote auto die daarbij hoort.

**Interviewer:** Begrijpelijk.

**Interviewee I:** Ja, ik ben niet budgettair verantwoordelijk.

**Interviewer:** Denk je ergens ook dat omdat deze drie personen allemaal oké zijn met die iets meer laid back atmosfeer, dat dat ook komt doordat ze tijdens Corona in de organisatie zijn gekomen?

**Interviewee I:** Ja. Ja.

**Interviewer:** Hoe denk je dat dat dan invloed heeft op elkaar?

**Interviewee I:** Uh, omdat de hele markt op zijn gat lag. Dus zij zijn in een hele rustige periode gekomen. Een hele vervelende periode. Wij hadden natuurlijk ondernemers die hopeloos waren, niet echt meer wisten hoe ze het moesten runnen of hoe ze überhaupt konden overleven. Omdat ze dan niet open mochten vanuit de overheid of dat ze wel open mochten, maar de klanten kwamen niet. Dat was een hele negatieve sfeer die er hing. Daar moesten wij als team zoveel mogelijk proberen die ondernemers te helpen. Wij hebben geprobeerd om marketingtechnisch toch klanten naar ons toe te halen. Terwijl we niet mochten roepen kom naar de ons, want wij wilden geen verspreiding van het coronavirus promoten. Dus we mochten niet naar buiten gaan roepen van, kom maar, kom maar, want hier zijn nog steeds ondernemers die open zijn. Dat hebben we op andere manieren moeten proberen. Vanuit de stad hebben we geprobeerd om samenwerkingen te doen met allerlei organisaties waardoor we toch een beetje de consumenten konden bereiken. We hebben wel wat nieuwsbrieven en zo gedaan. Maar het was een fractie, een trieste fractie van wat normaal gesproken over de vloer zou komen.

**Interviewer:** Oh ja.

**Interviewee I:** Ja. Dus deze drie mannen kwamen binnen en hadden werkelijk geen idee hoe het zou moeten zijn. Heel veel dingen konden wij ook niet doen, konden wij ook niet oppakken. Er viel zoveel weg. Marketing was minder nodig, facility, beveiliging, schoonmaak, alles was minder. Het enige waar we heel druk mee waren was budgetten terugbrengen, op alles bezuinigen. Dus dat was hun taak. Je gaat kijken hoeveel minder beveiliging we in kunnen zetten, hoeveel minder schoonmaak we kunnen inzetten, want we hebben bijna geen bezoekers. We hebben veel minder ondernemers die actief bezig zijn, dus we hebben minder afval, we hebben minder vuil en ga zo maar door. Daar zijn zij in eerste instantie alleen maar druk mee geweest, maar de hele dagelijkse operatie was minimaal.

**Interviewer:** Denk je dat er een manier was geweest waarop ondanks dat er zoveel wegviel, ze een beter gevoel hadden kunnen krijgen van hoe het er eigenlijk aan toe gaat binnen de organisatie? Dus wel je verantwoordelijkheden nemen wel iets minder laid back handelen.

**Interviewee I:** Nee, want de eerste periode was natuurlijk do and learn dus dan is het heel lastig. Kijk, binnen de organisatie kennen wij geen inwerk programma's. Je gaat bij ons niet 2 weken of 3 weken met iemand meelopen en dan leer je alle kneepjes van je functie. Dat is er niet, daar is geen tijd voor. Twee van de drie hebben twee dagen of zo kunnen meelopen met hun voorganger, zeg maar, die zij gingen vervangen. En uh, dan krijg je heel veel informatie, maar dat kan je nooit processen. Je gaat ook pas snappen wat ze hebben overgedragen als je het gaat doen. Dus daar gaat tijd overheen, want je doet niet iedere dag hetzelfde. Er kunnen dingen voordoen wat nu bij wijze van spreken pas aan de orde komt wat ze een jaar geleden van hun voorganger hebben geleerd om omdat dat nu pas relevant is. Nee, ik denk niet dat het anders had gekund. Bij alles wat er aan de hand was zei ik ja, maar in de normale situatie voor de Corona periode deden we dan a, b of c. Dus ik heb ze doorlopend meegenomen in het proces wat er in de normale situatie zou zijn gebeurd, maar dan nog kun je het zeggen, maar je moet het ervaren, dan wordt het pas beeldend zeg maar. Nu snappen ze soms ook pas wat ik al eerder bedoeld heb of wat ik al tig keer in een teamoverleg gezegd heb. Dat gaan ze nu pas begrijpen.

**Interviewer:** Ja, soms is het voelen van iets zoveel meer waard dan woorden.

**Interviewee I:** Ja precies.

**Interviewer:** Ja. En als je kijkt naar employee commitment, de betrokkenheid van werknemers. Denk je dat dat is toe- of afgenomen afgelopen periode na de overgang van eerst thuiswerk en hybride werken?

**Interviewee I:** Ik denk dat in ons team de betrokkenheid wel hoog is. Als ik kijk ook hoeveel app contact wij in het weekend nog hebben met elkaar. Op mijn vrije dag is m'n telefoon gewoon aan. Ik check m'n mail voor het geval dat er echt iets door moet gaan. Dus ik denk dat het bij ons redelijk hoog ligt. Van het hoofdkantoor kan ik dat echt niet inschatten. Heb ik echt geen flauw idee.

**Interviewer:** En denk je dat dat bij jullie is toegenomen? Want jij werkt hier natuurlijk al zeven jaar, dus alleen nu puur kijkend naar jezelf. Is het toegenomen nu je minder op locatie bent?

**Interviewee I:** Voor mij persoonlijk is het gelijk gebleven.

**Interviewer:** Okay, dus dat heeft geen effect gehad?

**Interviewee I:** Nee.

**Interviewer:** Duidelijk. En als je kijkt naar motivatie, niet kijkend naar het inkomen wat je er ook voor krijgt aangezien dat ook wel als een motiverend iets wordt gezien, maar wat motiveert jou om elke dag naar je werk te gaan?

**Interviewee I:** Onderdeel uitmaken van een geheel, van iets met elkaar doen, dat vind ik heel belangrijk. Ik vind het belangrijk om bijna iedere dag nog wel wat te leren. De dynamiek van het zijn met collega's. Lachen, huilen, boos, geïrriteerd. Alles. Dat maakt het waarom je naar je werk gaat. En bij mij speelt dan nog dat ik heel veel voldoening haal uit dat heel veel ondernemers heel blij zijn dat wij er zijn. Wij proberen ze met van alles te helpen. Er is een groep ondernemers die denkt, ja jullie daarboven in dat kantoor verdienen gewoon geld en ze hebben geen idee wat we doen. Maar er is ook een hele groep ondernemers die echt heel blij is met ons omdat ze met van alles en nog wat bij ons terecht kunnen.

**Interviewer:** Een stukje dankbaarheid.

**Interviewee I:** Ja. Kijk, we hebben heel veel eenpitters in de hal, dus echt kleine ondernemers. Zij doen hun dingetje, hun winkeltje en ze betalen huur aan ons vastgoedbedrijf. Verder hebben ze geen idee. Ze weten wel dat ze altijd bij ons terecht kunnen voor vragen. Dat weten ze, als ze bij ons een vraag stellen, dan komt het wel goed. Dat geeft mij voldoening. En als ik dan later op de dag naar huis ga, dan groeten ze een fijne avond en dan weten ze dat je geweest bent. Niet iedereen ziet jou elke dag, maar dan zien ze ook wel weer dat je geweest bent. En ja, ze weten ook dat wij betrokken zijn. Dus nee, ik werk zeker niet alleen voor het salaris. Ik heb altijd gezegd en dat heb ik ook altijd gedaan, op het moment dat ik het niet meer naar mijn zin heb, stop ik ermee en dat heb ik ook tot nu toe altijd gedaan. Nee, voor mij is geld nooit het belangrijkste.

**Interviewer:** Okay. Ik heb eigenlijk nog één vraagje om het af te sluiten. Want als je kijkt naar de gehele organisatie heerst er best wel een hiërarchische cultuur voor zover ik het kan opmaken en jullie team en locatie is een stuk... Ja, een soort kleine familie om het zo maar even te beschrijven. In wat voor opzicht denk je dat de organisatie als moederbedrijf die overgang naar het hybride werken eventueel beter had kunnen maken?

**Interviewee I:** Dus je bedoelt echt in Corona tijd?

**Interviewer:** Ja. Of als dat moeilijk te zeggen is, ook nu. Zeg maar hoe kunnen zij ervoor blijven zorgen dat hun werknemers op andere locaties, maar echt puur vanuit het moederbedrijf, nu blij zijn met de manier waarop er gewerkt wordt?

**Interviewee I:** Nou, als je dan even kijkt naar de start in Corona tijd vind ik dat ze ons veel meer hadden moeten motiveren en stimuleren. Stimuleren is niet het goede woord. Nee, echt motiveren om het thuis gewoon goed voor elkaar te hebben en door ons meer te waarderen. Als ik kijk in diezelfde periode dat we hier allemaal thuis waren, wat er voor cadeaus hierbinnen bezorgd werden voor mijn zoon. Echt bijna iedere week en later iedere maand kwam er wel weer iets of er was een online evenement of weet ik veel wat? Daar werden ze echt de hemel in geprezen, hoe goed ze bezig waren. En nou ja, het kon niet op en mijn man doet precies hetzelfde. Sander is daar ook gewoon bizar goed in hoe zij voor hun personeel zorgen. Uh alsjeblieft, hier heb je een paar duizend euro, ga maar zorgen dat je een goede thuis werkplek kunt inrichten met een bureau en een goeie stoel. En nou ga zo maar door. \*Organisations name\* heeft dat allemaal niet voor ons geregeld. Wij hebben geloof ik twee keer iets van een chocoladeletter en een soort spelletje of een wijnproeverij online gehad, dat was ongeveer het enige om met elkaar te connecten. Ze hebben nooit echt goed geregeld van, we gaan nu zorgen dat jullie allemaal thuis een beeldscherm krijgen. [redacted] heeft mijn bureaustoel van kantoor gehaald toen ik vier dagen per week hier moest zitten. Ik mocht niet op kantoor komen, dus beveiliging heeft mijn stoel letterlijk buitengezet en [redacted] heeft hem meegenomen. Nou zo, dat wordt allemaal niet geregeld. Je mag dat allemaal regelen, maar je moet het wel zelf regelen. Ik heb nog niet zo lang geleden zelf met een boodschappentas vanuit dat hoofdkantoor

met de trein mijn beeldscherm meegenomen voor op mijn zolder plek. Zo werkt *\*organisations name\**. Voor het hoofdkantoor wordt het allemaal geregeld, maar niet voor de kantoren op andere locaties. Wij hangen er altijd een soort van beetje bij of je moet veel harder roepen. Dat zou ook kunnen, maar dat vind ik vervelend. Daarbij blijkt dat er, en daar kwam ik achter toen wij een nieuwe collega kregen, dat wij ook een internet vergoeding kunnen krijgen voor thuiswerken.

**Interviewer:** Ook niet gecommuniceerd?

**Interviewee I:** Dat staat in ons arbeidscontract. Als jouw manager aangeeft dat jij thuis moet werken, dan moet jouw manager jou dat vertellen en dan kun je die vergoeding aanvragen. Ik ben 7,5 jaar geleden in dienst gekomen, toen was thuiswerken nog helemaal nooit never aan de orde. Dus ben ik ook nooit gefocust geweest op een internet vergoeding. Maar een college komt nieuw in dienst, die kijkt naar zijn arbeidsvoorwaarden en zo kwam het ervan. Hij vroeg aan mij, ja weet jij of mijn internet vergoedingen declaratie al getekend is? Ik zeg pardon, nog nooit van gehoord. Ja, staat in je arbeidscontract zei hij. Nou, dus wat blijkt, mijn manager, mijn toenmalig manager, had mij in Corona tijd direct moeten zeggen van, je kunt nu een internet vergoeding aanvragen. Wist hij waarschijnlijk ook niet. Dus ik wist het ook niet. Dan praten we over 2020. Dus ik heb een aantal maanden geleden een internet vergoeding declaratie ingediend over heel 2021 tot en met maart 2022 met een opmerking erbij van oké, ik doe het wel al vanaf 2020 maar meet me in the middle, dan declareer ik 2021. Is niet goed gekeurd ondanks de prachtige mails die ik erover heb gestuurd. Mijn manager zegt dat hij er ook moeite voor gedaan heeft, kan ik niet controleren maar oké. Daar ga ik toch maar van uit. En dan komt er gewoon een reactie terug met, uh nee, het boekjaar 2021 is al afgesloten, dus wij kunnen niet op terugwerkende kracht nog iets declareren. Maar als een klant nog een factuur stuurt, een leverancier, van nu over 2021, wordt het wel betaald. Nou, dat soort dingen vind ik bizar slecht.

**Interviewer:** Ja.

**Interviewee I:** En vanuit het bedrijf snap ik dat je niet gaat promoten dat al jouw personeel nu een internet vergoeding mag aanvragen, want ze hebben natuurlijk ook veel geld verloren. Dat was ook mijn argument dat ik zei ja, weet je, ik weet jullie hebben het ook het heel zwaar gehad. We hebben heel veel huurachterstanden, geen parkeergelden meer en ga zo maar door. Dat snap ik allemaal. Maar het is een goed lopende organisatie, er zit echt wel geld. En dan je personeel zelfs dat niet gunnen. Er is nu opstand, want het balletje ging rollen toen ik dat vertelde aan collega A en die had daar ook geen weet van. Maar er zijn dus collega's die het werkelijk al vanaf dag één hebben. Die hebben dat blijkbaar wel gelezen, of die hebben het op het hoofdkantoor al veel eerder gehoord. En dan werk ik daar echt al zeven en een half jaar, echt serieus hard. En dan krijg je zoiets. We hebben één keer een thuiswerk vergoeding ontvangen in die hele periode en dat was 200 euro bruto. Nou, reken maar uit wat je daarvan overhield. Ging nergens over. Nee. Nou dus dat helpt allemaal niet in dat hybride verhaal. Daar hadden zij zoveel beter in kunnen doen. En ik denk, ik weet het niet, het is een aanname van mij omdat het bedrijf er zo mee omgegaan is, maar ik denk dat mensen daardoor ook gewoon tijdens werktijd lekker de badkamer gaan schoonmaken.

**Interviewer:** Ja, ik denk wel voor wat hoort wat?

**Interviewee I:** Ja.

**Interviewer:** Ja, als je wat geeft, krijg je er ook wat voor terug.

**Interviewee I:** Ja. Dus dat is mijn uiteindelijke reactie geweest toen ik van HR bericht kreeg dat er niks mee gedaan. Toen heb ik gezegd nou, bedankt voor dit niet motiverende antwoord. Dat betekent dat ik ook niet meer de extra mile voor jullie ga lopen. Zo heb ik het echt letterlijk geschreven.

**Interviewer:** Begrijpelijk.

**Interviewee I:** Alleen daar heeft het hoofdkantoor bijna geen last van. Snap je? Daar heeft alleen mijn team last van. Als ik niet meer doe wat ik doe, hebben zij daar last van, niemand anders. Eer dat ergens bij het hoofdkantoor gemerkt wordt, ben ik misschien al vijf keer met pensioen.

**Interviewer:** Moeilijk is dat hé, hoe dat werkt.

**Interviewee I:** Ja, en dat hebben we allemaal. Voor mij is dit echt een negatieve ervaring. Dat komt door dat hybride werken, daarvoor was dit nooit aan de orde gekomen weet je. Dan wist je dat niet. En je wist ook niet dat de organisatie echt niet zo sociaal is als dat het wil doen laten lijken. Wij hebben pas dan weer zo'n presentatie gehad en dan vertelt het hoofd van de organisatie over onze care commitment en we do care en...

**Interviewer:** Mooie woorden, maar geen daden.

**Interviewee I:** Precies, en misschien denkt die man echt dat dat zo werkt, maar hij heeft geen idee wat er echt leeft bij de operationele teams.

#### 4.10 Transcript Interviewee J

|                                  |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <b>Interview code</b>            | Interviewee J                      |
| <b>Date</b>                      | Friday July 1 <sup>st</sup> , 2022 |
| <b>Duration of the interview</b> | 18 minutes                         |
| <b>Platform</b>                  | MS Team                            |
| <b>Field organisation</b>        | Concept development                |

Outcome pre-interview OCAI questionnaire:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. What characteristics do you recognise as dominant in your organisation?</b></p> <p>A. The organisation is a personal place where the team feels like an extended family. <b>(50)</b></p> <p>B. The organisation is a dynamic entrepreneurial place where people are willing to take risks. <b>(20)</b></p> <p>C. The organisation is a result-oriented place where individuals are highly competitive and focus on achievements. <b>(20)</b></p> <p>D. The organisation is a very controlled and structured place where formal procedures generally govern what people do. <b>(10)</b></p> <p><b>2. How would you describe the focus of organisational leadership?</b></p> <p>A. The leadership is aimed at mentoring, facilitating, and nurturing. <b>(50)</b></p> <p>B. The leadership is aimed at stimulating entrepreneurship, innovation, and risk taking. <b>(10)</b></p> <p>C. The leadership is aimed to exemplify a no-nonsense, aggressive, result-oriented focus. <b>(10)</b></p> <p>D. The leadership is aimed at coordinating, organising and smooth-running efficiency. <b>(30)</b></p> <p><b>3. How is the managerial approach in your organisation characterised?</b></p> <p>A. The management style is characterised by teamwork, consensus, and participation. <b>(60)</b></p> <p>B. The management style is characterised by individual freedom, innovation, and uniqueness. <b>(20)</b></p> <p>C. The management style is characterised by high demands and hard-driving competitiveness. <b>(10)</b></p> <p>D. The management style is characterised by predictability, conformity, and stability. <b>(10)</b></p> <p><b>4. What would you describe as the connecting factor within your organisation?</b></p> <p>A. Loyalty, commitment, and mutual trust holds the organisation together. <b>(40)</b></p> <p>B. The emphasis on innovation, development and being cutting-edge is a connecting factor in the organisation. <b>(20)</b></p> <p>C. Achievement and goal accomplishment is the glue that holds the organisation together. <b>(30)</b></p> <p>D. Formal rules and policies hold the organisation together. <b>(10)</b></p> <p><b>5. What are the strategic emphases of the organisation?</b></p> <p>A. Emphasis is placed on human development though high levels of trust and openness. <b>(50)</b></p> <p>B. Emphasis is placed on seeking new opportunities and creating new challenges through the acquisition of new resources. <b>(20)</b></p> <p>C. Emphasis is placed on competitive actions and achievement, hitting targets, and winning in the marketplace are essential. <b>(10)</b></p> <p>D. Emphasis is placed on permanence and stability though maintaining efficient and controlled operations. <b>(20)</b></p> <p><b>6. What are the criteria for success in your organisation?</b></p> <p>A. Success is defined on the basis of the development of human resources, teamwork, and concern for people. <b>(20)</b></p> <p>B. Success is defined on the basis of having the most unique/newest products and innovation (product leadership). <b>(40)</b></p> <p>C. Success is defined on the basis of conquering the marketplace and outpacing the competition (market leadership). <b>(30)</b></p> <p>D. Success is defined on the basis of efficiency and low-cost production. <b>(10)</b></p> <p><b>Clan: 270</b>                      Adhocracy: 130                      Market: 110                      Hierarchy: 90</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Interviewer:** Super, dan ga ik recorden. Nogmaals super erg bedankt voor de mogelijkheid om een scriptie interview te doen. Om te beginnen ben ik best wel benieuwd naar hoe jullie bedrijf eruit ziet. Wat doet jullie onderneming aan dagelijkse zaken en hoe ziet jullie werk model eruit? Dus werken jullie vaak thuis, werken jullie vaak op kantoor?

**Interviewee J:** Oké, ja dus wat wij doen is uhm... Wij hebben vier pijlers in de organisatie, allemaal gefocust op eten en drinken. Dus dat is onze core. En dan doen we vier dingen. Één is concept ontwikkeling van A tot Z. Dus echt het bedenken en het ontwikkelen van concepten in hoog detail. Het tweede is place makings, dat is gebiedsontwikkeling. Daar kijken we echt naar de grote ontwikkelingen. Er wordt veel ontwikkeld en wij kijken dan naar de F&B gerelateerde zaken. Welke organisaties moeten er komen tegen welke vierkante meters en welke productcategorieën? We kijken naar services modellen, naar grab and go et cetera. Al die variabelen die gooien we in de mix en dan komen we met de perfecte gebiedsontwikkeling op het gebied van eten drinken. Het derde is performance and growth. Dat houdt in dat we jouw bestaande organisatie op het gebied van eten en drinken kunnen ondersteunen om nog beter te presteren. Daar zit natuurlijk een link naar concept ontwikkeling. Resultaat zou kunnen zijn dat je zegt, hé je moet je concept uitbreiden of aanpassen of modulair maken, et cetera. Growth zit daar ook in, dus we kunnen je ook helpen met groeien, zij het naar het buitenland zij het in een ander financieringsmodel zoals franchise, al dat soort zaken. Het vierde is mergers is een acquisitions, dus we helpen met bij overnames. Stel je wilt je bedrijf verkopen of je wilt bijvoorbeeld goed, en daar zit weer een link naar growth, want je zou ook kunnen groeien door een organisatie te kopen, zeg maar. Dus dat zijn de vier dingen die we doen. Nogmaals, altijd gefocust op eten en drinken en dat doen we dan op allerlei gebieden. Denk aan leisure parks, vakantieparken, vliegvelden, pretparken, maar ook gewoon restaurants of eet en drinkgelegenheden in de stad of dorp. Quickservice doen we ook, dus denk aan Domino's of Dunkin, dat zijn onze klanten maar ook klanten als Loetje.

**Interviewer:** Best wel een heel divers portfolio hebben jullie.

**Interviewee J:** Ja het is heel divers. Ja, en dan ook wereldwijd. Dus we hebben klanten in Dubai, inmiddels ook in Peru, in Scandinavië, Duitsland. Zolang het maar over eten en drinken gaat.

**Interviewer:** Goed om te horen. En als je dat zo zegt, ook omdat jullie natuurlijk best wel wat internationale klanten hebben, vanuit waar werken jullie? Werken jullie vaak thuis? Hebben jullie een hoofdkantoor waar jullie werkzaam zijn? Hoe kan ik me dat een beetje voorstellen?

**Interviewee J:** Ja, we hebben een kantoor in Den Haag in de Caballero fabriek. Een hele creatieve omgeving waar allerlei marketingbureaus en designers zitten, daar zit ook ons kantoor. We hebben daar ook een vergaderruimte bij, dus wij doen ook veel presentaties. Als we concepten uitwerken dan hebben we veel meetings met de klanten om dingen te bepalen, de voortgang te presenteren, discussies daarover te hebben en zo werken we naar een eind deliverable. En dan ook thuiswerken, dat doen we ook heel intensief. Ik kijk nu vooral naar mezelf, ik woon sinds kort in Spanje. Dus acht weken werk ik nu full remote eigenlijk. Één keer per maand ben ik vijf dagen in Nederland om onze klanten te bezoeken en zo. Want we hebben ook Nederlandse klanten waar ik voor werk, maar ook de binding met het team te behouden zeg maar. Dus dan ben ik ook twee dagen op kantoor om toch niet helemaal een digitaal gezicht te worden.

**Interviewer:** Snap ik maar wel lekker hoor, Spanje.

**Interviewee J:** Ja heel lekker.

**Speaker 1:** Heb je dan niet wel eens moeite om, want je werkt bijna volledig remote, dat je je afgezonderd voelt? Heb je daar wel eens moeite mee? Ondanks dat Spanje natuurlijk heerlijk is.

**Interviewee J:** Nee, helemaal niet zelfs. Ik kan me lastig concentreren als er veel om me heen gebeurt. Het komt er gewoon op neer dat ik geen twee dingen tegelijk kan. Ik vind het prima om alleen m'n werk te doen en ik druk heel de dag dat ik de teams af, ik ben iedereen aan het bellen. Mijn telefoon gaat continu, dus er is zoveel contact, zei het via een digitaal scherm. Maar het is niet dat ik s ochtends om negen uur achter m'n scherm kruip in m'n eentje en om zes uur er weer achter vandaan kom. Het gebeurt weinig dat ik een uur m'n mond houden zeg maar.

**Interviewer:** Eigenlijk is die hele verschuiving naar dat hybride werken voor jou een hele positieve ontwikkeling geweest?

**Interviewee J:** Ja, in eerste instantie niet en ik denk dat dat voor veel mensen geldt maar goed. Het punt toen we in de lockdown gingen en ik in Nederland op een zolderkamer eindigde met de regen die heel de dag horizontaal voorbijkwam. Toen heb ik het daar wel even moeilijk mee gehad en toen heb ik me ook goed afgevraagd is dit wel iets voor mij? Wil ik hier de kostbare uurtjes en dagen van m'n leven in slijten.

**Interviewer:** Ja.

**Interviewee J:** Nou de conclusie was eigenlijk nee, dat wil ik niet. En zodoende ben ik in gesprek gegaan om te kijken of ik hetzelfde kon doen wat ik eigenlijk ook al deed op een zolderkamer in de regen, maar dan in het zonnetje in Spanje. Dus in principe doe ik hetzelfde, is er niks veranderd. Alleen de locatie waarop ik het doe is veranderd. Dus een van de voorwaarden was, dat is goed, maar wel binnen dezelfde tijdzone. Ga niet in Bali zitten waar je zes uur of acht uur tijdsverschil hebt, dat wordt een beetje lastig.

**Interviewer:** Ja. Wel fijn dat er dan vanuit de organisatie eigenlijk zo veel vrijheid is gegeven dat je ook op een geheel andere locatie gewoon je je werk kan blijven uitoefenen.

**Interviewee J:** Ja, ja, ja ja. En dat is ook wel credits naar de organisatie, want dat is de organisatie niet gewend. En wij zijn een boutique bedrijf om het zo maar te zeggen. Dat betekent dat we kleinschalig zijn, maar hele grootschalige projecten doen. We huren wel heel veel externe partijen in per project. Sommige projecten zitten we met zestig man. Maar dat zijn dan partijen die wij inhuren om onderdelen van die concept ontwikkeling uit te voeren. Ik heb een senior functie, daar hebben er drie van, als je die volledig weghaalt en ergens naar Spanje stuurt zou het ook heel logisch kunnen zijn dat je zegt van ja, dat vind ik een beetje een brug te ver. Dat is zo'n belangrijke speler in mijn organisatie die dan in één keer vertrekt.

**Interviewer:** Ja zeker.

**Interviewee J:** Dat gaan we niet doen dus. Dus de organisatie en vooral de eigenaar heeft zelf echt wel gestreicht om dat mogelijk te maken. En alle credits daarvoor! En het is dan aan mij vooral om te laten zien dat het werkt en dat ik er niet met de pet naar gooi. Laten zien dat het succesvol is. Ja, en het is aan hem om mij die ruimte daarvoor te geven. Dus het is echt fiftyfifty en daar sleutelen we allebei aan om het succesvol te maken. Maar het begint met dat ik aangeeft dat ik het wil en hij de ruimte geeft om het te doen.

**Interviewer:** Denk je ook dat dat iets is wat jullie onderneming karakteriseert? Dat je zoveel vrijheid krijgt, zolang je gewoon goed je werk blijft doen?

**Interviewee J:** Ja. Ik heb in mijn leven bij zes organisaties gewerkt, dus die ken ik. Sommige zijn ook alweer tien jaar geleden, dus ja hoe groot is mijn kennis? Mijn vrienden die spreek ik over hun werk en daar leer ik dat dat niet altijd zo vrij is. Ik heb vrienden die werken bij Unilever, een hele grote corporate, en bij BMW. Ja daar hoor je dat het er gewoon anders aan toegaat dan bij ons waar ik gewoon de eigenaar kan bellen en zeggen, joh ik heb een idee, wat vind je ervan en dan ga ik één op één sparren. Ja probeer dat maar bij Unilever voor mekaar te krijgen dat je zegt ik wil naar Spanje, vind je dat goed? Prettige wedstrijd denk ik.

**Interviewer:** Ja, daar zitten veel meer haken en ogen aan. Denk je dat binnen jullie team, want jullie hebben best wel een klein, maar dan denk ik ook wel close team, dat de dynamiek is veranderd? Ook nu jij natuurlijk op afstand werkt.

**Interviewee J:** Voor mij niet, want ik doe eigenlijk hetzelfde als ik al deed. Ik ben alleen minder op kantoor. Maar goed, ik weet natuurlijk niet hoe het nu is nu wij in gesprek zijn op kantoor. Daar ben ik niet. En ja, iedereen die daar is draagt bij aan de vibe. Dat geldt ook voor jezelf, als jij ergens bent, dan ontvang je een vibe maar je geeft ook. Je draagt bij en dat doe ik ook op mijn manier. Los van of dat dan goed of slecht is. Die haal je wel weg, mijn vibe. Ik denk dat het niet zo veel uitmaakt, maar dat zou je zou je eigenlijk aan m'n collega's moeten vragen.

**Interviewer:** Okay. En nu de afstand letterlijk wat groter is, want je hoort vaak dat mensen het moeilijker vinden om met elkaar te connecten als er als er een grotere afstand tussen zit, heb jij daardoor het idee dat jij minder betrokken bent bij de organisatie en in het team omdat de afstand groter is?

**Interviewee J:** Nee, helemaal niet. Ik ben een hele hoge communicator, zeg maar. Dus ik zoek continu het gesprek om te sparren en om te communiceren wat de volgende stappen zijn. Dus ik laat daar eigenlijk nooit een gat vallen, dat men niet weet wat ik aan doe ben en dat ik niet weet wat de rest aan het doen is omdat ik dat

gewoon ophaal. Ik ga gewoon bellen en dan zeg ik, hé wat ben je aan het doen, wat is je volgende stap en wanneer is het af? Hetzelfde geldt andersom. Dat zit wel denk ik echt in mezelf dat ik dat continu opzoek en dat gat dicht door heel veel en soms ook te veel te communiceren. Dus ik heb dat helemaal niet, dat gevoel.

**Interviewer:** Nou ja, fijn toch! Je hoort ook wel eens anders, dat mensen echt moeite hebben om contact met elkaar te leggen. En als je kijkt naar een stukje persoonlijke motivatie, wat motiveert jou nou elke dag om naar je werk te gaan, achter je scherm te kruipen en je werk te doen?

**Interviewee J:** Nou, dat zijn er twee dingen. Één is de opdrachten die we krijgen. Het is gewoon heel leuk om heel de dag met eten en drinken bezig te zijn en leuke concepten te bouwen, van grote en kleine en hele diverse, van hamburgerketen tot sushirestaurant. We doen alles. De Efteling daar doen we al tien jaar alles voor. Dat zijn zulke mooie klanten die wij hebben. Om met hen te kunnen sparren over hoe gaan we de Efteling op het gebied van eten en drinken nog leuker maken of beter. Ik geloof niet dat je mij een softwareprogramma moet laten schrijven. Los van dat ik het niet kan, maar al zou ik het kunnen zou ik het ook echt niet willen doen. Het triggert mij niet. Ja ik zoek wel dynamiek. Iedereen die naar een restaurant gaat doet dat voor het plezier, die heeft iets te vieren, dat is die branche. Dat geldt ook voor reizen. Dat is ook een business die ja, los van zakelijke, maar goed veelal op plezier is gericht. Dat zijn branches, en vooral eten drinken, die me trekken. Ik vind het gewoon heel leuk. Ik ben een soort specialist, dus ik kan één ding heel goed en dat is eten en drinken. Ja, en daar zit ook m'n passie, dus dat is ook heel leuk. Dus ja, daar kan ik ook echt compleet in los gaan. Ik heb een sterke mening erin. Ja en dat verkopen aan je klanten en daar samen met je klanten iets gaafs bouwen en dat dan ook terugzien. We zijn net terug uit de Dubai, daar hebben wij op de Wereldexpo een gloednieuwe Domino's gebouwd. En Domino's heeft negentienduizend winkels op de wereld, dus het is echt heel goedlopend bedrijf. Die zaak draait als een raket en daar zien we dan alles terug wat wij tot in den treure hebben bestudeerd van de vloeren, de routing, alle details. Om dan te zien hoe dat werkt is gewoon echt wel heel vet. En twee, we hebben gewoon een heel leuk team. Wat ik zeg, de eigenaar is een hele fijne vent. En het feit dat hij de ruimte geeft om dit soort dingen te doen zegt ook wel wat daarover los van dat het ook wel spannend is en het gewoon moet slagen natuurlijk. Dat zijn voor mij wel belangrijk dingen. Op het moment dat ik mijn werk niet meer leuk vind dan stop ik er mee. Dan ga ik iets anders doen. En dat klinkt heel cru, maar dat is wel zo. Dat is zoals het is en zoals ik het ook altijd gedaan heb in mijn leven tot nu toe. Ik ga niet tegen m'n zin in werken en ik denk ook niet dat dat nodig is in deze tijden.

**Interviewer:** Nee, zeker.

**Interviewee J:** Dus ik heb het gewoon heel erg leuk.

**Interviewer:** Nou goed om te horen. En ook fijn dat je zo actief bezig kan zijn met je passie zoals je dat zelf zegt. Ik denk dat het heel belangrijk is dat je altijd met plezier naar je werk blijft gaan.

**Interviewee J:** Ja, absoluut.

**Interviewer:** Maar ik vragen, jullie zijn best wel een klein team wat je al zijn maar werken met hele grote namen en ook wereldwijd. Hoe houden jullie alle ijzers in het vuur?

**Interviewee J:** Op het gebied van?

**Interviewer:** Jullie zijn met een klein team, maar jullie werken ook met andere teams samen om zo een groter concept te creëren. Hoe communiceren jullie dat met elkaar? Hoe connecten jullie allemaal met elkaar?

**Interviewee J:** Bedoel je dan met potentiële klanten? Of bedoel je met partijen die ons helpen?

**Interviewer:** De partijen die jullie helpen om dat te faciliteren.

**Interviewee J:** Nee, wij zoeken gewoon de beste partijen in de markt op het gebied van dingen die wij niet willen of niet kunnen. Denk aan receptuur ontwikkeling. Ik ben geen kok, dus ik kan geen receptuur ontwikkelen op hoog niveau. Dus daar gaan we gewoon in de markt naar zoeken. Het is eigenlijk tweedelig. Enerzijds kijken we naar welke partijen daar gewoon de beste in zijn? En twee welke passen bij de opdracht. Een structuur ontwikkelen voor Domino's is heel wat anders dan voor Loetje. We kijken ook dan welke externen past bij de opdracht die we hebben. Maar zo kan je ook naar designers kijken. Het is voor ons heel belangrijk dat wij weten welke designers er zijn, ook wereldwijd en niet alleen in Nederland. Ja en niet iedere designer kan een quick servicerestaurant ontwikkelen dat gaat veel meer over hufter-proof, over heel andere routings, over een heel

andere look en feel dan wanneer je een high end fine dining restaurant gaat ontwikkelen. Het begin met weten wat er speelt in de wereld, maar dat geldt voor alles, weet je wel, ook voor digitalisering. Wij moeten wel gewoon weten wat er allemaal speelt momenteel op gebied van digitaal bestellen, alles over robotisering en noem het maar op zodat we onze klanten wel op hoog niveau kunnen adviseren.

**Interviewer:** Duidelijk. Ik heb eigenlijk nog maar 1 à 2 kleine vragen. Wat denk jij dat jullie als team nou zo sterk maakt? Jullie hebben het super druk. Wat denk je dat jullie succesfactor is als team zijnde, maar ook als succesfactor van het hele bedrijf?

**Interviewee J:** Mmm. Goeie vraag. Ik denk één is... Ik zeg altijd kennis is macht maar kennis delen is kracht. Dus je kan wel een hele goeie senior inhuren bijvoorbeeld, maar daarmee wordt je team an sich niet beter. Je kan Messi bij Feyenoord in de spits zetten, maar ga je dan de Champions League winnen? Nee. Dus snap je, het gaat wel echt om het team. Wij doen heel veel aan het delen van kennis in ons team. Zo hebben we bijvoorbeeld onze conceptional academy. Dat is iedere drie tot vier weken. Ook onze externe helper daarbij. Hoe maak je een receptuur? Waar moet je op letten en hoe zorg je dat die goed in de marges zit? Al dat soort zaken. Wat komt er allemaal bij kijken? Nou daar gaan we dan helemaal op los. Maar zo doen we dat ook met routings of met technische tekeningen van een keuken over. Echt tot in klein detail. Waar moeten je afvoerputjes bijvoorbeeld? Afzuiging is ook een hele interessante. Hoe werkt dat en waar moet je op letten? En dat delen we dan en dan halen ook partijen erbij die dan academisch doen. Een soort TED. Er komen dan specialisten vertellen aan ons team en zo blijven we maar in kennis delen. Het is gewoon heel leuk om bij ons te werken omdat je heel veel insights krijgt op allerlei specialistische gebieden. We doen gewoon heel veel kennis delen zeg maar.

**Interviewer:** Ja, mooi om te horen. Dat was eigenlijk ook gelijk mijn laatste vraag. Ik weet niet of jij zelf nog vragen hebt aan mij of dat je dingen toe wilt vroegen waarvan je denkt nou, dit kan nog van nut zijn voor het onderzoek.

**Interviewee J:** Nou ik ben vooral gewoon benieuwd naar je volgende stap.

## 4.11 Transcript Interviewee K

|                                  |                                     |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Interview code</b>            | Interviewee K                       |
| <b>Date</b>                      | Sunday June 19 <sup>th</sup> , 2022 |
| <b>Duration of the interview</b> | 18 minutes                          |
| <b>Platform</b>                  | Live                                |
| <b>Field organisation</b>        | Concept development                 |

Outcome pre-interview OCAI questionnaire:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. What characteristics do you recognise as dominant in your organisation?</b></p> <p>A. The organisation is a personal place where the team feels like an extended family. <b>(25)</b></p> <p>B. The organisation is a dynamic entrepreneurial place where people are willing to take risks. <b>(40)</b></p> <p>C. The organisation is a result-oriented place where individuals are highly competitive and focus on achievements. <b>(20)</b></p> <p>D. The organisation is a very controlled and structured place where formal procedures generally govern what people do. <b>(15)</b></p> <p><b>2. How would you describe the focus of organisational leadership?</b></p> <p>A. The leadership is aimed at mentoring, facilitating, and nurturing. <b>(40)</b></p> <p>B. The leadership is aimed at stimulating entrepreneurship, innovation, and risk taking. <b>(30)</b></p> <p>C. The leadership is aimed to exemplify a no-nonsense, aggressive, result-oriented focus. <b>(20)</b></p> <p>D. The leadership is aimed at coordinating, organising and smooth-running efficiency. <b>(10)</b></p> <p><b>3. How is the managerial approach in your organisation characterised?</b></p> <p>A. The management style is characterised by teamwork, consensus, and participation. <b>(20)</b></p> <p>B. The management style is characterised by individual freedom, innovation, and uniqueness. <b>(50)</b></p> <p>C. The management style is characterised by high demands and hard-driving competitiveness. <b>(20)</b></p> <p>D. The management style is characterised by predictability, conformity, and stability. <b>(10)</b></p> <p><b>4. What would you describe as the connecting factor within your organisation?</b></p> <p>A. Loyalty, commitment, and mutual trust holds the organisation together. <b>(25)</b></p> <p>B. The emphasis on innovation, development and being cutting-edge is a connecting factor in the organisation. <b>(30)</b></p> <p>C. Achievement and goal accomplishment is the glue that holds the organisation together. <b>(40)</b></p> <p>D. Formal rules and policies hold the organisation together. <b>(5)</b></p> <p><b>5. What are the strategic emphases of the organisation?</b></p> <p>A. Emphasis is placed on human development though high levels of trust and openness. <b>(30)</b></p> <p>B. Emphasis is placed on seeking new opportunities and creating new challenges through the acquisition of new resources. <b>(30)</b></p> <p>C. Emphasis is placed on competitive actions and achievement, hitting targets, and winning in the marketplace are essential. <b>(35)</b></p> <p>D. Emphasis is placed on permanence and stability though maintaining efficient and controlled operations. <b>(5)</b></p> <p><b>6. What are the criteria for success in your organisation?</b></p> <p>A. Success is defined on the basis of the development of human resources, teamwork, and concern for people. <b>(15)</b></p> <p>B. Success is defined on the basis of having the most unique/newest products and innovation (product leadership). <b>(30)</b></p> <p>C. Success is defined on the basis of conquering the marketplace and outpacing the competition (market leadership). <b>(50)</b></p> <p>D. Success is defined on the basis of efficiency and low-cost production. <b>(5)</b></p> <p style="text-align: center;"> Clan: 155      <b>Adhocracy: 210</b>      Market: 185      Hierarchy: 50 </p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Interviewer:** Oké. Nou nogmaals super bedankt dat ik je mag interviewen voor m'n scriptie.

**Interviewee K:** Graag gedaan.

**Interviewer:** Om te beginnen wellicht interessant als je wat meer kan toelichten hoe jullie hybride werk model eruitziet in jullie organisatie.

**Interviewee K:** Uh ja, we werken allemaal heel zelfstandig eigenlijk, in principe vanuit huis. We hebben een centraal kantoor in de buurt van Den Haag en daar zit de directie van ons. Daar komen die ideeën vandaan. Maar omdat wij vrij zelfstandig werken gaan we vaak vanuit huis naar onze klanten toe of we vragen de klanten bij ons op het bedrijf. Maar door de corona tijd is dat natuurlijk heel lastig geweest en dat begint nu een beetje los te komen. En we gaan ook regelmatig op klant bezoek om te kijken hoe we een concept of een bedrijf in elkaar steekt om daar het juiste oordeel over te kunnen geven.

**Interviewer:** Okay. Dank je wel voor je toelichting. En als je dan kijkt naar wat jouw ideale werk model is, in wat voor soort werk setting perform jij als je beste zelf om het zo maar te zeggen.

**Interviewee K:** Ja, ik ben iemand die heel veel vrijheid gewend is. Dus ik werk het liefst vanuit huis. Ik vind het wel leuk om een thuisbasis te hebben waar je met elkaar zeg maar ideeën kan opdoen en over ideeën kan praten. Want het samenwerken met mensen levert altijd meer ideeën en andere ideeën op dan dat je altijd vanuit je eigen kantoor werkt. Uhm ja, ook moeten we natuurlijk veel naar de klant toe omdat we voordat we iets kunnen voorschrijven, of het nou een concept is of een doorberekening van iets is, moeten we wel zien hoe zo'n bedrijf functioneert. En dan hebben we vaak bij het klantencontact over zijn specifieke problemen of datgene wat hij of zij wenst te bereiken.

**Interviewer:** Okay. En je zei net dat jij gewend bent om vanuit huis te werken en dat eigenlijk ook wel fijn vindt. Door Corona is er natuurlijk een soort geforceerde verschuiving geweest naar dat thuiswerken wat tegenwoordig eigenlijk het nieuwe soort werken is. Wat voor voordelen en nadelen heb jij ervaren van dat verplicht vanuit huis werken?

**Interviewee K:** Ja, persoonlijk heb ik daar niet zo heel veel nadeel van gehad omdat ik altijd vanuit alle functies die ik heb gehad heel veel vrijheid had gehad om m'n eigen werk in te delen. Wat ik wel heb gemist is eigenlijk het contact met elkaar. Dat zei ik zojuist al, creatieve ideeën komen toch het best naar voren toe als je bij elkaar zit, als je elkaar in de ogen kijkt, als je even met elkaar aan het boksen bent over wat nou de beste oplossing is. Ja, en thuis is dat natuurlijk altijd minder makkelijk. En ook de Zoom en Teams meeting die we in de Corona tijd natuurlijk regelmatig hadden laat ook niet altijd het beste beeld zien. In ieder geval niet van een onderneming. Dat kan je niet op of in een Zoom meeting zien. Dan ontmoet je wel de mensen en de ideeën, maar ja het komt ook minder naar voren toe.

**Interviewer:** Ik denk dat je daar ook wel gelijk in hebt. En als je kijkt naar de cultuur van een organisatie, in hoeverre denk je dat dat anders wordt ervaren als je online bent en op locatie zelf?

**Interviewee K:** Als je op locatie zelf bent word je direct met elkaar geconfronteerd. En wat ik wel eens merkte in Zoom of Teams meetings is dat mensen toch niet altijd in beeld waren omdat ze hun camera hadden uitgezet. Ik vind persoonlijk de achtergrond best wel verstorend, ja als je in de slaapkamer van iemand zit dan komt zo iemand toch altijd minder serieus over dan dat je hem in het echt ziet. En wat je in een Zoom of Teams meeting ook minder hebt is dat je aanvoelt hoe iemand over zaken denkt. Het is toch wat afstandelijk, er zit altijd een beeldruis tussen?

**Interviewer:** Daar heb je gelijk in. Denk je überhaupt dat een organisatiecultuur kan bestaan in een online omgeving.

**Interviewee K:** Ja, dat kan. Er zijn natuurlijk heel veel organisaties, ook organisaties waar wij mee samenwerken, en daar kom je niet zo makkelijk bij elkaar. Als we in het buitenland zitten dan stap je minder makkelijk in, en nu al helemaal in het vliegtuig, om elkaar te ontmoeten. Dus dan is zo'n Zoom of Teams

meeting uitermate geschikt, maar je moet elkaar toch wel een aantal keer zien om ook dat wij gevoel in de organisatie te houden.

**Interviewer:** Ja. Kijkend naar jouw organisatie, hoe vind je dat die dat heeft gecommuniceerd tijdens deze overgang in Corona? Denk je dat de organisatie dingen anders had moeten doen?

**Interviewee K:** Uhm, dat is een moeilijke. Ja, ik denk het wel. Ik denk dat ze, ja en dat is een beetje in tegenstelling tot wat ik net zei, maar toch meer online meetings zouden moeten hebben ingepland om een stukje afstemming te vinden. Daarin werd er nu wel heel veel vrijheid aan de individuele medewerker gegeven. Ja, dat eigenlijk.

**Interviewer:** Mis je soms dat gevoel van saamhorigheid?

**Interviewee K:** Ja, absoluut. Ja, persoonlijk ben ik ook een mensen mens. Ja en je gedijt het beste als je elkaar aanvoelt, ziet, spreekt en hoort. Ja en ook wel enthousiast maakt over ideeën en dat is online altijd minder makkelijk zeg maar.

**Interviewer:** Het voelt meer geforceerd.

**Interviewee K:** Het voelt zeer zeker geforceerd. Ja.

**Interviewer:** Ja, en als je dan ook kijkt naar de team dynamiek of de dynamiek tussen de verschillende mensen in de organisatie, denk je dat die is veranderd als een resultaat van deze overgang naar geforceerd hybride werken?

**Interviewee K:** Ja, dat is zeer zeker veranderd omdat met een aantal van je collega's je gewoon veel minder contact hebt gehad. Er is altijd een soort van ja, ik noem het een cirkel waar je heel close mee bent en waar je veel overleg mee hebt. Maar mensen die wat meer op afstand zijn en zich met wat andere zaken bezighouden, ja daar heb je gewoon minder contact mee.

**Interviewer:** En trekt dat nu wat meer aan nu je de mogelijkheid hebt om elkaar eventueel vaker te zien op kantoor?

**Interviewee K:** Nou dat dat lukt nog niet echt goed, moet ik zeggen bij ons. Ik denk dat dat beter kan. Ik denk dat je vanuit je management dat meer moet gaan stimuleren om weer meer bij elkaar te komen. Ook die informele bijeenkomsten moet je gaan organiseren. Dat spontane is er op het moment een beetje uit. Laat ik het zo zeggen.

**Interviewer:** Zou je dat meer vanaf hogerop willen zien? Dat zij dat soort momenten initiëren zodat je, ondanks dat je individueel bent wel, ook wel echt één organisatie bent.

**Interviewee K:** Ja, ik vind het te makkelijk om te zeggen dat dat van bovenaf moet worden opgelegd. Daar kan je ook zelf een rol in spelen. Ikzelf kan ook contact zoeken met mensen en zeggen van kom, we gaan nu even bij elkaar zitten omdat we wat ideeën met elkaar moeten delen. Dus uh ja, als je alles top down moet gaan organiseren, ook daar gaat de spontaniteit van af. De ja, de mooiste ideeën komen toch eigenlijk voorbij als je op een informeel moment op een ontspannen moment met elkaar over ideeën praat. En dan komen de meeste ideeën en de mooiste ideeën eigenlijk ook voorbij.

**Interviewer:** Hebben er in de afgelopen periodes conflicten plaatsgevonden, wat voorkomen had kunnen worden als er een beter contact was geweest tussen verschillende medewerkers?

**Interviewee K:** Daar moet ik even over nadenken. Ja, ik denk het wel. Ik denk dat bepaalde conflicten hadden kunnen worden voorkomen als je eerder bij elkaar had gekomen, anders dan per mail of per Zoom of Teams meeting. Ja, ik denk dat dat zeer zeker zo is.

**Interviewer:** Kan je daar een voorbeeld van geven?

**Interviewee K:** Nou, als bepaalde arbeidscontracten worden veranderd. En die worden niet voldoende toegelicht of je bent onvoldoende in staat de reden daarvan aan te geven waarom dat nodig is, dan ontstaan conflicten. En als je elkaar dan niet ziet of even elkaar kan, uh, ik noem het maar aanraken, dan blijft die afstand eigenlijk bestaan. En dat is het nadeel van op afstand werken. Het wordt allemaal wat formeler. Het komt allemaal wat meer op papier te staan en ook de werkelijke intentie is niet altijd even duidelijk.

**Interviewer:** Oké duidelijk. En als je kijkt naar werknemers betrokkenheid en dan in eerste instantie jouw eigen werknemers betrokkenheid bij de organisatie. Is deze aangetast door een switch naar een hybride werk model?

**Interviewee K:** Nee. Bij mij is dat zeer zeker niet aangetast. Maar werk ethiek komt ook vanuit jezelf. Je moet ook een stukje zelf motivatie hebben om dingen voor elkaar te krijgen of dingen te doen of te organiseren. Maar in een aantal gevallen is dat zeer zeker het geval, dat mensen onvoldoende aansluiting of binding of ja, hoe je het ook wilt noemen met het bedrijf zagen en daardoor ook ja min of meer zijn losgeweekt van de organisatie.

**Interviewer:** Welke factoren zie jij als belangrijk om betrokken te zijn bij de organisatie sprekend vanuit jezelf?

**Interviewee K:** Ik denk het delen van doelen die we die met elkaar wil bereiken, de manier waarop je dat zou kunnen doen, ik denk dat dat heel erg belangrijk is. Ja, en ook als je nieuwe projecten gaat opstarten, dan moet je met elkaar eerst een goed vooroverleg hebben over hoe je zo'n project wil opstarten en hoe je het gaat aanvliegen. En ook dat vind ik online gewoon een stuk moeilijker. Zeker omdat je dan nou ja, wij zijn nogal gewend om ideeën op een flip over, klinkt ouderwets, neer te zetten en om met pijlen en ideeën te werken. En ook dat is online wat lastiger.

**Interviewer:** Is ook zo is ook zeker zo. Zijn er mensen binnen de organisatie waarvan je ziet dat deze mensen minder betrokken zijn bij de organisatie? En zo ja, hebben deze mensen daardoor ook een minder positieve uitdraai in de organisatie kijkend naar de resultaten die daaruit voortvloeien?

**Interviewee K:** Ik denk dat een aantal van onze medewerkers ook zijn vertrokken door de afstand die je toch op een gegeven moment hebt met het kantoor en met je management. Ja er zijn zeker mensen afgehaakt in deze tijd.

**Interviewer:** En hoe had de organisatie dit kunnen voorkomen naar jouw mening?

**Interviewee K:** Ja in Corona tijd was het natuurlijk altijd moeilijk om bij elkaar te komen.

**Interviewer:** Maar ook als je kijkt naar nu. Nu is er natuurlijk wel veel meer mogelijk.

**Interviewee K:** Je moet toenadering zoeken. Ook in Corona tijd had je met elkaar bijvoorbeeld een wandel overleg kunnen vormen. Of je had even naar iemand toe kunnen gaan en zeggen van oké, we gaan niet direct tegenover elkaar zitten, maar we gaan even een stuk lopen en dan komen we er ook wel uit met wat er gezegd moet worden. Dus dat had kunnen gebeuren om tijdens de Corona tijd aansluiting te houden. En daarnaast, ja het kan allemaal wel weer opgepakt worden, maar je ziet toch dat bepaalde mensen, collega's, nog een zekere angst hebben om elkaar te ontmoeten. En dat is heel erg lastig. En ook tussen de oren van mensen is iets veranderd. Als je lang niet contact houdt creëer je toch iets van afstand tot elkaar. Ja, en om die afstand te overbruggen zou je als management, maar ook als persoon zelf, toch weer energie in moeten steken. Dat energieniveau, dat heeft alleen nog niet iedereen.

**Interviewer:** Denk jij dat vanuit de organisatie er strengere regels opgelegd kunnen en mogen worden wat betreft het eventueel werken op kantoor, zodat er wel een standaard of vast contact moment in de week is dat of het hele team of alle werknemers bij elkaar zijn, zodat je toch meer die eenheid en saamhorigheid kan creëren?

**Interviewee K:** In bepaalde zin, maar binnen ons vak zijn we natuurlijk allemaal creatievelingen. Een klein beetje zelfstandige ondernemer en die laten zich toch wat minder makkelijk aan regels binden. Veel van ons hebben toch wel het gevoel van ja we maken eigenlijk zelf wel uit wat we doen. Dus om het nou heel erg te gaan formaliseren, dat werkt niet. Ik denk dat je wel met elkaar een aantal werkafspraken zou moeten maken waar je elkaar op aan kan spreken. Dus daardoor zou je structuur wat meer terug kunnen brengen. En ik denk dat het op dit moment goed is om toch meer informele bijeenkomsten met elkaar te organiseren om toch weer dat wij gevoel te creëren.

**Interviewer:** Okay. Klinkt op zich wel begrijpelijk. Ja, ik heb eigenlijk nog maar twee kleine vragen. En één ervan is dat ik best wel benieuwd ben naar wat jou elke dag motiveert om naar je werk te gaan afzonderlijk van het eventuele inkomen wat daar natuurlijk uit voortvloeit. Maar een stukje persoonlijke motivatie.

**Interviewee K:** Wat mij altijd drijft is mensen kunnen helpen. Ondernemers kunnen helpen. Dat kan zijn in creatieve zin. Kan ook zijn in financiële zin. Heel veel van onze klanten hebben het ook op dit moment moeilijk. En als je die kan helpen en je krijgt daar een stukje dankbaarheid voor terug of je ziet een mooi product in de markt verschijnen, ja dat geeft mij wel energie. Dus mensen verder helpen in hun ondernemen, dat is wat mij iedere dag wel drijft.

**Interviewer:** Mooi gezegd. Okay, nou mijn laatste vraag is eigenlijk in hoeverre jij je emotioneel betrokken voelt bij de organisatie?

**Interviewee K:** Ik ben deel van die organisatie, dus ik voel me heel erg betrokken. Wat we willen uitstralen wordt ook door mij bepaald. Ik ben één van de partners in het bedrijf en ook één van de gezichten in een zeker deel van de branche. En ja, dan bepaal je ook een deels het succes van het bedrijf. Ja dus ik ben daar heel erg bij betrokken.

**Interviewer:** En is dit ook toegenomen of afgenomen na de switch naar dat hybride werk model?

**Interviewee K:** Nee, ik denk dat dat bij mij altijd wel in mezelf heeft gezeten om dat te doen. Ik zie ook toen ik vroeger bij een baas werkte, zag ik dat bedrijf waarvoor ik werkte en ik had heel veel vrijheid toch een beetje als mijn eigen bedrijf en de mensen die er werkten, niet alleen als collega's, maar ik voelde ook een bepaalde verantwoordelijkheid voor hen. Ja, en dat heb ik eigenlijk nog steeds wel. Dat ik ook voor onze andere partners een stukje verantwoordelijkheid voel om zo goed mogelijk te kunnen presteren.

**Interviewer:** Okay, dat is duidelijk. Dat waren eigenlijk alle vragen van mijn kant. Ik weet niet of je nog vragen voor mij hebt of dat je zelf nog iets toe wilt voegen waarvan je denkt dat het van belang kan zijn voor mijn onderzoek?

**Interviewee K:** Nee, op dit moment eigenlijk niet. Ik denk dat je me wel heel veel hebt laten nadenken over de organisatie en hoe we dat weer in goede banen kunnen leiden. Dus ik ben jou eigenlijk ook wel een beetje dankbaar voor je vragen, want dat heeft mij ook weer tot nadenken aangezet.

**Interviewer:** Nou dat is fijn om te horen. Dan bedank ik je vriendelijk voor dit interview.

**Interviewee K:** Ja, ik ga je heel veel succes wensen bij je afstuderen.

**Interviewer:** Dank je wel.

## 4.12 Transcript Interviewee L

|                                  |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <b>Interview code</b>            | Interviewee L                      |
| <b>Date</b>                      | Friday July 1 <sup>st</sup> , 2022 |
| <b>Duration of the interview</b> | 15 minutes                         |
| <b>Platform</b>                  | MS Teams                           |
| <b>Field organisation</b>        | Concept development                |

Outcome pre-interview OCAI questionnaire:

- 1. What characteristics do you recognise as dominant in your organisation?**
  - A. The organisation is a personal place where the team feels like an extended family. (30)
  - B. The organisation is a dynamic entrepreneurial place where people are willing to take risks. (40)
  - C. The organisation is a result-oriented place where individuals are highly competitive and focus on achievements. (20)
  - D. The organisation is a very controlled and structured place where formal procedures generally govern what people do. (10)
- 2. How would you describe the focus of organisational leadership?**
  - A. The leadership is aimed at mentoring, facilitating, and nurturing. (25)
  - B. The leadership is aimed at stimulating entrepreneurship, innovation, and risk taking. (40)
  - C. The leadership is aimed to exemplify a no-nonsense, aggressive, result-oriented focus. (15)
  - D. The leadership is aimed at coordinating, organising and smooth-running efficiency. (20)
- 3. How is the managerial approach in your organisation characterised?**
  - A. The management style is characterised by teamwork, consensus, and participation. (35)
  - B. The management style is characterised by individual freedom, innovation, and uniqueness. (35)
  - C. The management style is characterised by high demands and hard-driving competitiveness. (20)
  - D. The management style is characterised by predictability, conformity, and stability. (10)
- 4. What would you describe as the connecting factor within your organisation?**
  - A. Loyalty, commitment, and mutual trust holds the organisation together. (35)
  - B. The emphasis on innovation, development and being cutting-edge is a connecting factor in the organisation. (30)
  - C. Achievement and goal accomplishment is the glue that holds the organisation together. (30)
  - D. Formal rules and policies hold the organisation together. (5)
- 5. What are the strategic emphases of the organisation?**
  - A. Emphasis is placed on human development though high levels of trust and openness. (40)
  - B. Emphasis is placed on seeking new opportunities and creating new challenges through the acquisition of new resources. (40)
  - C. Emphasis is placed on competitive actions and achievement, hitting targets, and winning in the marketplace are essential. (10)
  - D. Emphasis is placed on permanence and stability though maintaining efficient and controlled operations. (10)
- 6. What are the criteria for success in your organisation?**
  - A. Success is defined on the basis of the development of human resources, teamwork, and concern for people. (30)
  - B. Success is defined on the basis of having the most unique/newest products and innovation (product leadership). (40)
  - C. Success is defined on the basis of conquering the marketplace and outpacing the competition (market leadership). (20)
  - D. Success is defined on the basis of efficiency and low-cost production. (10)

Clan: 195

**Adhocracy: 225**

Market: 115

Hierarchy: 65

**Interviewer:** Nou en nogmaals super bedankt dat ik je mag interviewen voor m'n scriptie interview. Eventjes om nogmaals dubbel te checken, je bent er oké mee dat ik ons gesprek opneem?

**Interviewee L:** Ja hoor.

**Interviewer:** Super. Nogmaals heel fijn dat we dit interview kunnen doen. Om allereerst te beginnen en het gesprek op gang te helpen ben ik best wel benieuwd naar hoe het hybride model eruitziet in jullie organisatie. Ik hoorde al dat jullie een wat kleiner team zijn en dat jullie ook veel op bezoek gaan bij klanten. Maar hoe ziet jullie werk model er precies uit? Werken veel op kantoor? Werken jullie veel thuis?

**Interviewee L:** Nou ja, in principe werkten we natuurlijk altijd op kantoor. Daarna was het helemaal thuis. Nu zijn we weer een beetje dat we zeggen nou ja, we doen het half half. We werken een beetje om en om op kantoor. Zo af en toe verspreiden we het nog wel dat niet iedereen naar kantoor gaat. Dus zo ziet het er op dit moment uit.

**Interviewer:** Oké. En hoe ervaren je dat? Ik kan me best wel begrijpen dat als je gewend bent om altijd op kantoor te werken dat het best wel een verandering was dat je dan volledig thuis moet werken.

**Interviewee L:** Ja.

**Interviewer:** Wat heeft jouw persoonlijke voorkeur?

**Interviewee L:** Mijn persoonlijke voorkeur heeft toch altijd wel om naar de zaak te gaan. Daar heb je je collega's, je kan even brainstormen. Ja dat vind ik wel prettiger.

**Interviewer:** Ja en zou je dan echt vijf dagen per week op kantoor willen zijn? Of zeg je nou ja, ik vind het af en toe ook fijn om een dag thuis om even echt geconcentreerd werk te doen.

**Interviewee L:** Ja, ik zou dan liever inderdaad het merendeel op de zaak willen werken en daarnaast gewoon één dagje thuis. Dan heb je toch dat je zegt van, nou ja, je hebt wel eens dingetjes dat je niet gestoord wil worden. Dat kan je dan gewoon lekker thuis doen.

**Interviewer:** Duidelijk. Mag ik vragen wat voor grote verschillen je ervaren toen er minder op kantoor werd gewerkt? Op kantoor heb je natuurlijk je collega's en thuis zit je meer in afzondering. Maar heb je echt dingen die je mist als je vanuit huis werkt?

**Interviewee L:** Soms mis je wel eventjes wat meer de communicatie en echt meer de betrokkenheid van mensen. Vooral als je natuurlijk vier, vijf dagen thuis aan het werk was, dat mis je dat wel.

**Interviewer:** Ja, heb je ook, want je zei je dat je communicatie miste, heeft dat ook wel eens voor conflicten gezorgd dat er echt een miscommunicatie heeft plaatsgevonden doordat er afstand tussen zat?

**Interviewee L:** Ja. Ja. Ja en mensen zijn daar dan een beetje ontevreden over.

**Interviewer:** Hoe bedoel je precies ontevreden?

**Interviewee L:** Nou ja, soms gaan dingen langs elkaar heen. Dat merk je dan wel. En soms is de werkdruk dan hoog en als het dan allemaal niet helemaal lekker loopt dan, kan het wel zijn dat mensen ontevreden zijn.

**Interviewer:** En als je daar een eigen invulling aan zou kunnen geven, hoe zou dat dan opgelost kunnen worden?

**Interviewee L:** Nou ja, toch wel weer eventjes meer dat contact opzoeken. Het is niet ideaal maar dan toch even vaker Teams bellen en met elkaar intunen.

**Interviewer:** Dat je gewoon net eventjes...

**Interviewee L:** Ja, eventjes meer contact met de personen. Nu is het vaak gauw een mailtje tussendoor maar als je elkaar eventjes ziet, dat maakt zo'n verschil. Vooral in het begin, toen we het nog niet gewend waren was het zoeken. Als we elkaar toen elke week even hadden gezien om een plan van aanpak te bespreken of één op één de projecten te bespreken. In die tijd werd er in het begin nog voor alles gemaïld, ja dat werkt gewoon niet, dat gaat langs elkaar heen. Als je ziet hoeveel mails je op een dag krijgt. Iedereen heeft het druk.

**Interviewer:** Ja lastig. En ervaar jij dat de team dynamiek is veranderd? Voorheen zag je elkaar natuurlijk dagelijks in persoon op kantoor, toen is er even een volledige shift geweest naar dat je elkaar alleen in digitale variant zag en nu zie je elkaar wel weer wat vaker op locatie. Heeft dit de dynamiek veranderd?

**Interviewee L:** Ja, je krijgt wel weer meer energie als je elkaar ziet, echt contact hebt en met elkaar nou ja, communiceert.

**Interviewer:** Ja, ik denk voornamelijk ook in jullie vak dat dat wel belangrijk is als je nieuwe creatieve ideeën moet gaan ontwikkelen.

**Interviewee L:** Ja, ja, ja. Ja je wilt brainstormen met elkaar, even sparren. Heb je dat wel eens geprobeerd via Teams? Het heeft gewoon niet helemaal hetzelfde effect maar goed.

**Interviewer:** Denk je dan dat jullie als team closer zijn geworden door deze hele nou ja, reis die jullie hebben doorgemaakt?

**Interviewee L:** Ja ieder is wat gegroeid in zelfstandigheid, nou ja, we werken natuurlijk ook wel zelfstandig, eerder wat meer zelfontplooiing. Ergens omdat je dan toch grotendeels thuis hebt gezeten, heb je ook wel weer een groei doorgemaakt of zo. Als je elkaar nu dan ziet is er weer meer ruimte en energie voor creativiteit.

**Interviewer:** Okay, dus eigenlijk heeft dit...

**Interviewee L:** Het heeft eigenlijk ook wel iets goeds gebracht.

**Interviewer:** Nou, het is mooi om te horen dat eigenlijk zo'n onverwachte, toch wel destijds negatieve ervaring, dat dat ook wel mooie dingen met zich meebracht.

**Interviewee L:** Ja, ja.

**Interviewer:** Nou ja, we hadden het natuurlijk over al team dynamiek, maar ik ben ook wel benieuwd of jij de cultuur van de organisatie anders hebt ervaren? Want als je op locatie werkt heb je naar mijn idee meer het gevoel dat je bij een organisatie hoort. Hoe heb jij dat anders ervaren?

**Interviewee L:** Ja, ik voel mezelf nogal gauw betrokken bij iets en dat wordt wel iets minder als je grotendeels thuis zit.

**Interviewer:** Kan je daar wat meer toelichting over geven?

**Interviewee L:** Ja, dat is dan toch wel weer de communicatie. Nu wordt dat wel weer meer aangetrokken.

**Interviewer:** Had de organisatie daar iets anders in moeten doen om jullie meer te betrekken bij het bedrijf?

**Interviewee L:** Ja, vooral in het begin voor is het voor iedereen zoeken natuurlijk. Ook voor meer de top van het bedrijf. Dus later ging dat ook wel weer beter. Ja, maar in het begin was het allemaal wel eventjes zoeken. Het was zo abrupt.

**Interviewer:** Je ziet natuurlijk nu dat er best wel weer wat meer positieve gevallen bij komen. Nu is natuurlijk gezegd dat ze eigenlijk een volledige lockdown willen voorkomen, maar stel het wordt wel weer geadviseerd om meer thuis te werken. Hoe kan de organisatie er bij jullie voor zorgen dat dat contact met elkaar blijft en dat jullie, nou ja wel ook in contact blijven staan met de organisatie zelf?

**Interviewee L:** Ja, toch wel weer meer met vergaderingen of dat je iets creatiefs moet bedenken of zo, om dat contact te behouden, die eenheid.

**Interviewer:** Dus dat ze eigenlijk wat meer een connectie moment tussen het team maar ook het bedrijf implementeren.

**Interviewee L:** Ja houdt iedereen in de loop voor de betrokkenheid. Ik heb het al vaker genoemd maar communicatie is key.

**Interviewer:** Ja, je hebt het zelf al kort genoemd, maar hoe denk je dat jouw betrokkenheid zich heeft geëvalueerd? Is deze toegenomen, is deze afgenomen over de afgelopen periode.

**Interviewee L:** Nee wel, ja wel toegenomen denk ik.

**Interviewer:** Wat voor factoren denk je dat daaraan hebben bijgedragen?

**Interviewee L:** Ja ook het vertrouwen vanuit het bedrijf wat we hebben gekregen. De sector waarin wij werken heeft ook twee jaar eigenlijk zo goed als stil gestaan. Ja om deze nu weer op gang te helpen door nieuwe projecten te ontwikkelen, bedrijven te laten groeien of re-branden, ja dat is gewoon heel leuk. En je ziet dat onze klanten nu eigenlijk nog dankbaarder zijn dan voorheen. Ja dat snakt gewoon bijna naar meer. We hebben het ook ontzettend druk de laatste tijd. En daar willen we gewoon weer heel veel energie in steken maar tegelijkertijd geeft het ook veel energie. Dat we als team dit voor elkaar boksen, ja dat zorgt voor betrokkenheid onder elkaar.

**Interviewer:** Dus eigenlijk doordat je ergens weer een positieve bijdrage aan kan leveren, dat stukje dankbaarheid, dat heeft ertoe geleid dat jij je meer betrokken voelt?

**Interviewee L:** Ja ja ja. Ja, en je bent nu ook wel weer bewuster van ja wat het doet om dit dan toch wel weer op nou ja poten te zetten.

**Interviewer:** Ja, nou goed om te horen. Nog een andere vraag, wat motiveert jou nou elke dag om naar je werk te gaan en dan niet kijkend naar het inkomen wat daaruit voortvloeit.

**Interviewee L:** Ja ik vind het gewoon leuk wat ik doe. Het is niet een heel groot bedrijf, maar ja dat intieme, dat trekt me ook wel. De contacten met de met de collega's heeft ook een aandeel.

**Interviewer:** Dat het zo persoonlijk is?

**Interviewee L:** Ja, en tuurlijk het heeft even een dipje gehad in het begin van de Corona periode, maar je ziet dat het gewoon nu beter gaat. Iedereen heeft z'n draai erin kunnen vinden. Maar ook het vertrouwen dat ze ons hebben gegeven dat je natuurlijk thuis werkt. Ja, je kan lopen lanterfant, maar het is geven en nemen.

**Interviewer:** Okay. Ja, ik heb eigenlijk nog maar één vraagje. Als team zei je hebben jullie het best wel druk. Wat denk je nou dat jullie als organisatie en als team zo sterk maakt?

**Interviewee L:** Toch de leuke projecten die we met elkaar neerzetten. En als het dan is gelukt, dat geeft een soort boost.

**Interviewer:** Dus eigenlijk de constante drive om te groeien?

**Interviewee L:** Ja en om dat met z'n allen te doen.

**Interviewer:** Fijn. Dat was eigenlijk mijn laatste vraag. Ik weet niet of jij nog vragen voor mij hebt of dingen die je wil toevoegen waarvan je denkt dat het nog waardevol is?

**Interviewee L:** Ik vond het een leuk gesprek.

**Interviewer:** Goed om te horen. Dank je wel.

**Interviewee L:** Ja, succes met de hele afwikkeling van je scriptie.

**Interviewer:** Dank je wel.

## Appendix 5. Thematic Data Analysis Tables

| Hybrid work environment                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Work setting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Interviewee A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I think leadership would like to see everyone in the office three days a week, but in reality, it varies per team.</li> <li>So, in our team, we don't really adhere to that rule. So, we have one day that we really meet as a team and then the other days are a bit of a freefall.</li> <li>So, I guess we work just over more than half the time from home, and just under half the time in office.</li> <li>I like that it's kind of a loose rule and that I can decide whether what I want to do.</li> </ul> <p><b>Interviewee B</b><br/><i>Not applicable</i></p> <p><b>Interviewee C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I think like as long as you give people the choice, like with, let's say you have people who are analysts, they don't really need to be in the office, you know, but like, maybe someone who's a manager does need to be in the office to manage. (...) Like, it depends on your position.</li> <li>So, I think like, I don't think it needs to be like, overhauled that, like it's completely remote, or that is completely in person.</li> </ul> <p><b>Interviewee D</b><br/><i>Not applicable</i></p> <p><b>Interviewee E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>We hebben een thuiswerk beleid, je mag 50% van de tijd thuis werken. Dat betekent voor mij dat ik 2,5 dag thuis mag werken, dus twee dagen want ze rondt het af naar beneden. Daar hebben we ook allemaal een overeenkomst voor getekend waarin staat welke dagen je thuiswerkt.</li> <li>Nou het verschilt een beetje per team, want het is niet de bedoeling dat het hele team op dinsdag thuis werkt bijvoorbeeld, dat proberen ze een beetje te voorkomen.</li> <li>Als er maar gewoon iemand op kantoor is van het team.</li> <li>En ze hebben het vooral vastgelegd, de afspraken over thuiswerken.</li> </ul> <p><b>Interviewee F</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toen was het volgens mij eerst twintig procent van de tijd, toen werd het dertig procent van de tijd en dat werd steeds hoger.</li> <li>En nu is het dan zo dat je eigenlijk zelf mag beslissen gewoon. Volgens mij moet je wel minimaal, als je fulltime werkt, moet je minimaal drie dagen op kantoor zijn. Maar als je gewoon elke dag hier wilt zijn is het ook oké. En ik denk als je een goede reden hebt mag je ook vaker thuiswerken. Ze zijn niet heel moeilijk ofzo.</li> </ul> <p><b>Interviewee G</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>It's important that there are people on side.</li> <li>So, we managed to keep a sort of pool when COVID was racing again, so you only worked with two or three other guys on side.</li> <li>At first it was 50% at home and 50% in the office.</li> <li>On the one hand the organisation said, go back to the office, but they also pointed out that hybrid working is the new work setting for <i>*organisations name*</i>. So yeah, they are still searching what role to play in this topic.</li> </ul> <p><b>Interviewee H</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Als je hier kijkt naar hybride werken, zeker gedurende de Corona periode, is er gefocust op het in orde houden van de bezetting op kantoor op een dusdanige manier dat je ook veilig kan werken.</li> <li>We hebben in de Corona periode duidelijk een rooster gehad wie wanneer op kantoor is waarbij er zodanig is gekeken dat bepaalde mensen elkaar nooit echt zagen om de kans op besmetting binnen een team klein te houden.</li> <li>Ik merk wel dat in de periode waar we nu in zitten, dat daar wat flexibeler mee omgegaan wordt. We kijken naar ieders persoonlijke behoefte. Dus wie wilt wanneer thuiswerken, wie wilt wanneer op kantoor werken? En hoe kunnen we dat zo goed mogelijk met elkaar afstemmen?</li> </ul> <p><b>Interviewee I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Je hoeft niet hybride te werken, je mag hybride werken. We gaan daar alleen nog wel een modus in vinden, dat is nog niet duidelijk. Dat wordt eind juni bekend gemaakt, hoeveel je nog wel mag thuiswerken.</li> <li>Ondertussen hebben we allemaal dat ieder teamlid in ieder geval één dag per week thuis werkt en we zorgen er natuurlijk voor dat er altijd wel minstens één of liever twee mensen op kantoor zijn.</li> </ul> <p><b>Interviewee J</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En dan ook thuiswerken, dat doen we ook heel intensief.</li> <li>Ik kijk nu vooral naar mezelf, ik woon sinds kort in Spanje. Dus acht weken werk ik nu full remote eigenlijk. Één keer per maand ben ik vijf dagen in Nederland om onze klanten te bezoeken en zo, maar ook de binding met het team te behouden zeg maar.</li> <li>Dus dan ben ik ook twee dagen op kantoor om toch niet helemaal een digitaal gezicht te worden.</li> </ul> <p><b>Interviewee K</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>We werken allemaal heel zelfstandig eigenlijk, in principe vanuit huis. We hebben een centraal kantoor in de buurt van Den Haag en daar zit de directie van ons. Daar komen die ideeën vandaan. Maar omdat wij vrij zelfstandig werken gaan we vaak vanuit huis naar onze klanten toe of we vragen de klanten bij ons op het bedrijf.</li> </ul> |

**Interviewee L**

- Nu zijn we weer een beetje dat we zeggen nou ja, we doen het half half.

**Experiences****Interviewee A**

- I like it the way it is to be honest. And I would say I actually go through phases where sometimes I really feel like, I don't really want to be in the office, and I really only want to work from home because I feel like a bit of lack of energy.
- And then other times, for example, when I feel extremely social, I'm happy to be in the office four times a week. So, I do like the hybrid model in total. So, there's a nice balance.
- I think mentally, it (*the hybrid model*) agrees with a lot more people and also myself.
- It (*the hybrid model*) just prolonged it (*onboarding period*), you know, I think it just stretched it out way, way longer than it should have been a bit. But I think, ultimately, I didn't think it had like, it didn't have too big of an impact workwise.

**Interviewee B**

- I get a lot of energy coming into the office one day, a week, two days a week. So, it's finding that balance between being a bit of a machine and being very efficient. And having that kind of social interaction.
- So, a combination of both is great.
- I am a lot more productive at home.
- Whereas here (*the office*) and it's lovely. You know, I've got more distraction.

**Interviewee C**

- I really like it (*the hybrid model*).
- I can't imagine going back (*to the old way of working*).
- I think with the hybrid setting, I also have an option to go in if you do want to, I think it's much better than just remote.
- So, I think hybrid is just, you get to choose what you want to do.
- Because I do feel also, like Team's eyes are always on me, like, if I leave my laptop to go to do something else quickly, then it's like 'you are away from your computer'. It feels like if you are snitched.

**Interviewee D**

- We hadden bedacht met z'n allen dat we niet thuis konden werken, maar eigenlijk gaat dat misschien wel veel beter dan dat we vijf dagen op kantoor zijn.
- Dus echt het effectief werk verzetten zit hem voor mij vooral in het thuiswerken en het op kantoor zijn, of dat dan twee of drie dagen is, dat zit hem voor mij veel meer in het uh, het brainstormen, het kunnen zien van collega's. Echt die connectie opzoeken met elkaar.
- Ik probeer van mezelf echt wel minimaal twee dagen in de week thuis te werken en afhankelijk van hoe de week er een beetje uitziet ga ik nog twee à drie dagen in de week naar kantoor, maar het grootste werk wordt voor mij wel thuis verzet en niet door op kantoor te zijn.
- Ja, en ik denk ergens ook dat het (*to work from the office*) voor mensen ook wel weer een moment is om een beetje naar uit te kijken

**Interviewee E**

- Ik werk één dag thuis en dat vind ik ook wel prima. Als ik een keertje extra thuis kan werken, en die vrijheid is er, dan is dat natuurlijk wel fijn want thuis kan je af en toe net even wat meer doen.
- In mijn werk, ik moet dingen beoordelen en ik moet soms wel echt even geconcentreerd werken dus dan is het wel fijn als je een dagje thuis kan werken.

**Interviewee F**

- Denk je dat dat ook één van de grootste verschillen is, zeg maar het missen van menselijke connectie als je werkt vanuit huis? Ja, want kijk, het werk zelf maakt echt helemaal niet uit of ik dat hier doe of thuis doe.
- Enige voordeel is inderdaad, stel je hebt een vraag dat je hier even kan langslipen bij iemand. Je belt toch wat minder snel op.
- Zeg maar een deel van mijn team vond het juist heel fijn om weer op kantoor te zijn, dus die wilde daar ook eigenlijk zoveel mogelijk zijn. Maar je had er ook wel een paar die dat toen gewoon nog niet durfden. Die wilde in principe eigenlijk gewoon het liefst thuis werken.

**Interviewee G**

- As a manager I must sit there. But then I'm on the floor. Unfortunately, sometimes you have to do your emails and some other administration, and that's really a good thing to do at home.
- Sometimes I'm doing two days. If the workload is too much.
- What you see is that it's really busy again nowadays, the office.

**Interviewee H**

- In Rotterdam zitten we op kantoor bijvoorbeeld redelijk dicht bij elkaar allemaal. (...) Als je nou kijkt naar de kantoor omgeving op onze andere locatie, die is net wat groter terwijl het team eigenlijk even groot is in personen waardoor je wat meer alleen zit en er wat meer ruimte per persoon beschikbaar is. (...) Ik vind aan de andere kant dat daardoor de communicatie soms wel wat lastiger is.

**Interviewee I**

- Mijn team wil heel graag minimaal één dag per week thuis blijven werken omdat wij hebben gemerkt dat we veel worden afgeleid op kantoor door de waan van de dag.
- Het (*the office*) is heel dynamisch. Je kan bedenken vandaag dan ga ik dit en dat doen en aan het eind van de dag heb je alleen één van die dingen gedaan.
- Maar die dag zou je dan heel goed kunnen besteden aan de dingen waar je je gewoon echt even voor moet concentreren en gewoon even geen ruis wilt hebben.

- Ik heb gisteren voor het eerst weer met al mijn teamleden aan tafel gezeten. En dat mis je heel erg, want ook al ga je dan wel weer deels naar kantoor, ik spreek daardoor nooit anderen. Ik heb bijvoorbeeld met [REDACTED] driekwart jaar niet gewerkt.
- Ik merkte het ook met vier dagen thuiswerken dat ik zo gefocust was en alleen maar aan het werk was dat ik ook gewoon vergat te eten of zo.
- De ander op locatie snapt dat ik hier zit en dat hij dus beeldender moet vertellen wat ze willen.
- Vind ik dat ze ons veel meer hadden moeten motiveren en stimuleren. Stimuleren is niet het goede woord. Nee, echt motiveren om het thuis gewoon goed voor elkaar te hebben en door ons meer te waarderen.
- Ze hebben nooit echt goed geregeld van, we gaan nu zorgen dat jullie allemaal thuis een beeldscherm krijgen.
- [REDACTED] heeft mijn bureaustoel van kantoor gehaald toen ik vier dagen per week hier moest zitten. Ik mocht niet op kantoor komen, dus beveiliging heeft mijn stoel letterlijk buitengezet en [REDACTED] heeft hem meegenomen. Nou zo, dat wordt allemaal niet geregeld. Je mag dat allemaal regelen, maar je moet het wel zelf regelen.

#### Interviewee J

- Ik vind het prima om alleen m'n werk te doen en ik druk heel de dag dat ik de teams af, ik ben iedereen aan het bellen. Mijn telefoon gaat continu, dus er is zoveel contact.

#### Interviewee K

- Als je lang niet contact houdt creëer je toch iets van afstand tot elkaar. Ja, en om die afstand te overbruggen zou je als management, maar ook als persoon zelf, toch weer energie in moeten steken. Dat energieniveau, dat heeft alleen nog niet iedereen.

#### Interviewee L

- Ja je wilt brainstormen met elkaar, even sparren. Heb je dat wel eens geprobeerd via Teams? Het heeft gewoon niet helemaal hetzelfde effect maar goed.
- Ja ieder is wat gegroeid in zelfstandigheid, nou ja, we werken natuurlijk ook wel zelfstandig, eerder wat meer zelfontplooiing.

### Challenges

#### Interviewee A

- It's easier to get hold of people in the office if you have any questions.
- So, I just kind of like, try to find the information or hold off until I do go to the office to be honest.
- I'm still like a young professional and there is still a lot of learning involved in my career, even now, I do have to say, I think the learning aspect and onboarding aspect was much easier when we were at the office full time.
- It's just so much easier to ask questions, like there's less of a barrier to ask questions like a mental barrier. I think at some point you just think, shit, I messaged this particular person too many times, I'm getting annoying to this person. Where at first, like, I've easily asked my supervisor 20 questions a day, and never did I think this is getting annoying.
- But I think it did have an onboarding impact in terms of like socialising into the team.

#### Interviewee B

- But I do find when I come to the office, I get to the end of the day, and I think I've really not delivered on the size of work I usually deliver when I'm at home.
- In the digital world, you can hide a lot behind a screen, you can't hide much in reality.

#### Interviewee C

- I think it's like if I was someone who wanted to go in all five days of the week, and then people were only there 60% of the time, I wouldn't be like happy about it. And like even when I go into the office on my own, it's a bit lonely.
- As long as everyone's on the same page when you work from home and when you don't work from home.
- *What is the most difficult thing you experienced working in a hybrid setting?* When people don't respond. Because then it's just, it feels like there's no way to get a response.
- I think that's the biggest issue, or like, if there's like, one side of communication, I think that's very easy, because people forget emails, people are like, oh, yeah, I'll remember and then they don't, which is human, you know, but it's a lot. I think that is the biggest challenge.

#### Interviewee D

- Wat voor mij werkt hoeft voor jou bijvoorbeeld niet te werken, dus daar is het denk ik ook wel goed dat de organisatie niemand verplicht om vijf dagen per week op kantoor te werken, het is geheel flexibel.
- Het echte contact ontbreekt wel he, dus kijk als je zegt ik werk drie dagen per week thuis, het directe contact met mensen dat ontbreekt.

#### Interviewee E

- Ik vind sowieso met Teams, als je elkaar niet kent, vind ik die afstand echt groot en om dat te doorbreken is echt moeilijk. Ik had daardoor niet het idee dat je mensen echt leert kennen of zo.

#### Interviewee F

- Ik woon nu dan op mezelf. En dan kijk, als ik dan thuis werk, dan ben ik gewoon echt alleen thuis. Soms is dat wel relaxed als je gewoon even veel gedaan wilt hebben. Maar ja, ik mis dan toch wel een beetje wat om me heen, dat er wat gebeurt. Ik word altijd snel een beetje treurig thuis. Dat ik denk ja, zit ik hier in m'n eentje te werken, weet je wel.
- Ik heb gewoon ook wel aan het begin gehad dat ik echt dagen niks deed. Toen zat ik thuis en dan heb je ook misschien wel omdat er niemand is... Er is geen controle of zo.
- Er was toen wel een beetje spanning, want een deel van het team had zo van, ja joh lekker boeiend kom gewoon naar kantoor want dat is gezellig en het andere deel durfde dat gewoon nog niet. Ja, het was toch wel lastig of zo.
- Ik denk dat je dat niet kan maken. Ik denk dat je dat ethisch gewoon niet kan maken. Je kan niet iemand dwingen. Als iemand gewoon niet wil, wil die niet.

#### Interviewee G

- You also see a big difference between my colleagues of which some are saying, I would like to go to the office on fulltime basis, but for me, it doesn't work like that.
- Normally you were working four days a week with each other, now that was only one day. So yeah, the team is less shaped to each other than before.
- Look at the possibilities what you can do and not only at what is not permitted. Keep an eye on that and focus on that. That I also what I really missed during previous lockdown.

#### Interviewee H

- Het maakt het net wel even minder snel in communicatie dan wanneer je wat dichterbij elkaar zit.
- We hebben natuurlijk zeker de eerste de eerste maanden heel veel via Teams vergaderd. Daar zie ik langzamerhand wel echte nadelen van.
- Je merkt dat op het moment dat je alleen maar via Teams vergadert, dat je alleen maar over de inhoud vergadert en over niet de vorm en de sociale dingen daaromheen.
- Je wel bijna dagelijks met elkaar contact, maar dan is het heel raar om elkaar wel te spreken maar nooit te zien. Dat is wel heel... ik vind dat toch wel lastig.
- Als je nieuw start en je bent maar heel weinig op locatie, dan is het best lastig om daar ook een band met collega's op te bouwen.

#### Interviewee I

- Ja, toen ben ik eerst heel erg in de weerstand gegaan van nou, ik vond het echt afschuwelijk, zat ik hier vier dagen per week. Ik vond het echt eenzaam.
- En je merkt dat je heel veel mist, hoe goed je ook communiceert met elkaar. Je mist van alles omdat je er gewoon niet bent.
- Wat ik wel zelf ervaar is dat je meer met elkaar aan het mailen bent om dingen maar vast te leggen.
- Terwijl als je live gewoon alle dagen elkaar ziet, dan is dat gemakkelijker en kun je gelijk schakelen.
- En dat heeft mij zelfs wel een hele tijd geïrriteerd dat er voor alles iets ingepland werd.
- Als ik als op kantoor zou zijn kan ik kijken wat hij nou precies bedoelt. Maar nu moest ik drie keer vragen ja, maar gaat het dan om dit of gaat het om dat of wat wil je nou bereiken? Het koste dan uiteindelijk veel meer tijd.
- Het is een aanname van mij omdat het bedrijf er zo mee omgegaan is, maar ik denk dat mensen daardoor ook gewoon tijdens werktijd lekker de badkamer gaan schoonmaken.

#### Interviewee J

- Het punt toen we in de lockdown gingen en ik in Nederland op een zolderkamer eindigde met de regen die heel de dag horizontaal voorbijkwam. Toen heb ik het daar wel even moeilijk mee gehad en toen heb ik me ook goed afgevraagd is dit wel iets voor mij.
- Nou de conclusie was eigenlijk nee, dat wil ik niet. En zodoende ben ik in gesprek gegaan om te kijken of ik hetzelfde kon doen wat ik eigenlijk ook al deed op een zolderkamer in de regen, maar dan in het zonnetje in Spanje.

#### Interviewee K

- Wat ik wel heb gemist is eigenlijk het contact met elkaar. Dat zei ik zojuist al, creatieve ideeën komen toch het best naar voren toe als je bij elkaar zit, als je elkaar in de ogen kijkt, als je even met elkaar aan het boksen bent over wat nou de beste oplossing is. Ja, en thuis is dat natuurlijk altijd minder makkelijk.
- Toch meer online meetings zouden moeten hebben ingepland om een stukje afstemming te vinden.
- *Mis je soms dat gevoel van saamhorigheid?* Ja, absoluut.
- Ja, dat is zeker veranderd omdat met een aantal van je collega's je gewoon veel minder contact hebt gehad.
- *En trekt dat nu wat meer aan nu je de mogelijkheid hebt om elkaar eventueel vaker te zien op kantoor?* Nou dat dat lukt nog niet echt goed, moet ik zeggen bij ons. Ik denk dat dat beter kan. Ik denk dat je vanuit je management dat meer moet gaan stimuleren om weer meer bij elkaar te komen.
- Ook die informele bijeenkomsten moet je gaan organiseren. Dat spontane is er op het moment een beetje uit.
- Ik denk dat bepaalde conflicten hadden kunnen worden voorkomen als je eerder bij elkaar had gekomen, anders dan per mail of per Zoom of Teams meeting.
- Als je elkaar dan niet ziet of even elkaar kan, uh, ik noem het maar aanraken, dan blijft die afstand eigenlijk bestaan. En dat is het nadeel van op afstand werken. Het wordt allemaal wat formeler. Het komt allemaal wat meer op papier te staan en ook de werkelijke intentie is niet altijd even duidelijk.
- Dat vind ik online gewoon een stuk moeilijker. Zeker omdat je dan nou ja, wij zijn nogal gewend om ideeën op een flip over, klinkt ouderwets, neer te zetten en om met pijlen en ideeën te werken. En ook dat is online wat lastiger.

#### Interviewee L

- Soms gaan dingen langs elkaar heen.
- Meer contact met de personen. Nu is het vaak gauw een mailtje tussendoor maar als je elkaar eventjes ziet, dat maakt zo'n verschil.
- In die tijd werd er in het begin nog voor alles gemailld, ja dat werkt gewoon niet, dat gaat langs elkaar heen. Als je ziet hoeveel mails je op een dag krijgt. Iedereen heeft het druk.

#### Personal needs

#### Interviewee A

- I think we like to be together also physically in person, work and celebrate together.
- It could have also been outside of like working together in office. I think it could have been more like team events or after work drinks, you know, because I guess you could have after work drinks even if everyone worked from home.

#### Interviewee B

- Flexibility.
- You need to set everybody up for success and give them trust, that they can deliver whatever they are delivering in any way they want to work.
- Colleague bonding, that is essential.
- I just want to have fun. Particularly when I come into the office because I work hard enough.

**Interviewee C**

- I'm a rather introverted person. So sometimes I'm just not in the mood.
- Because I know some people are very extroverted and they want, and they need the energy of other people around them.

**Interviewee D**

- Ik merk dat ik eigenlijk niet meer dan drie dagen op kantoor zou willen werken.

**Interviewee E**

- Dat je die keuze hebt is wel fijn.

**Interviewee F**

- Ik ben nu het liefst gewoon op kantoor. Ik ben ook altijd op kantoor, nu, de laatste paar maanden.

**Interviewee G**

- A balanced combination of both is for me the best because in the office, it is really happening.
- The social aspect is also important, especially when you're new in an organisation. So therefore, it was good for me to start with four days in the office.

**Interviewee H**

- Ik merk voor mijn voor mijn functie dat ik het heel prettig vindt om op locatie te kunnen zijn. En thuiswerken kan, zo af en toe zijn er echt wat dingen dat je zegt, ik moet veel uitwerken of ik heb veel Teams overleg. Maar ik heb wel echt de voorkeur om op locatie te zijn.
- Meer gezamenlijk op kantoor kunnen zijn zoals nu, ja dat ervaar ik wel als heel prettig.

**Interviewee I**

- Nou sowieso niet te veel thuis moeten werken. Dat is echt voor mij van belang.

**Interviewee J**

- Ik kan me lastig concentreren als er veel om me heen gebeurt. Het komt er gewoon op neer dat ik geen twee dingen tegelijk kan.
- Ik ben een hele hoge communicator, zeg maar. Dus ik zoek continu het gesprek om te sparren en om te communiceren wat de volgende stappen zijn. Dus ik laat daar eigenlijk nooit een gat vallen, dat men niet weet wat ik aan doe ben en dat ik niet weet wat de rest aan het doen is omdat ik dat gewoon ophaal.

**Interviewee K**

- Ik ben iemand die heel veel vrijheid gewend is. Dus ik werk het liefst vanuit huis. Ik vind het wel leuk om een thuisbasis te hebben waar je met elkaar zeg maar ideeën kan opdoen en over ideeën kan praten.
- Ja, persoonlijk ben ik ook een mensen mens.
- Je moet toenadering zoeken.
- Ik denk dat je wel met elkaar een aantal werkafspraken zou moeten maken waar je elkaar op aan kan spreken. Dus daardoor zou je structuur wat meer terug kunnen brengen.

**Interviewee L**

- Mijn persoonlijke voorkeur heeft toch altijd wel om naar de zaak te gaan. Daar heb je je collega's, je kan even brainstormen. Ja dat vind ik wel prettiger.
- Ik zou dan liever inderdaad het merendeel op de zaak willen werken en daarnaast gewoon één dagje thuis.

**Culture in the workplace****Offline (office) setting****Interviewee A**

- Whereas in real life, yeah, I think there's a lot more like peeking and looking what other people do.
- Whereas I think the more we meet in the office I think everything, just to me seems a bit more informal, more light-hearted and feels like I'm just part of almost like a work community rather than just being like a work machine.
- Whereas in the office you know, you're there until the end of the day no matter what normally so people make more time to also have fun.

**Interviewee B**

- But culturally, I mean, it's how you build cultures is coming together as a team or, as a community. And you have much more emotion in real life than you do behind a screen.
- It's not that they don't fit in the culture, but I think it's important that the people that have been here longer help onboard, those people that have come during COVID. And I think it makes it even more important that when we have days, and again, it's just once a week, we all get together, I think it's really important that we take the time to connect with one another and have coffees and, and so on.
- And if somebody does do something wrong, it's not their fault, they just need to be trained to do it the way we should be doing it.
- I think culture always needs to be an updated and modified.

**Interviewee C**

- And I think it's those little casual things do help a lot with like building the dynamic. And like making me understand what's going on in the company. And like who's who, and you know, just to get to know people a lot easier in person.
- I think it (culture) is stronger in person.

- I find it a lot easier to connect with people in person. Because like when you go up to someone and be like, hey, can you help me with this? It's a lot easier to just ask in person than like online message someone like hey, I need help. And they just ignore it, or they ignore your email.
- It's like you have your subcultures and like you were saying in my team we're going the extra mile; it makes me more attached to the company. But like let's say, the commerce team, it might suck, you know, like, everyone might hate each other. Everyone is like, super competitive. And then I probably wouldn't like the company.
- The culture is kind of, like the huge culture is so abstract, and you kind of only know the subcultures, like even my team, like we tend to stick together.
- Even the time we saw the marketers in like, their cool clothes, and we're like, looking at them, you know, this kind of like identifies a little bit of the subgroups.

#### Interviewee D

- Ik vind het contact veel intenser, veel oprechter.
- Nu vraag je oprecht hoe het met mensen gaat. Je wilt echt even weten, waar is iemand nu mee bezig, waar heeft iemand hulp bij nodig?
- Kijk het moment dat je dus vijf dagen in de week op kantoor werkt, dan voel en ervaar je ook de misschien wel subculturen die er weer zijn binnen de verschillende afdelingen. Dat merk je bijna niet wanneer je vanuit huis werkt en dus digitaal met elkaar in contact bent.
- Het belangrijk is dat de momenten dat we op kantoor zijn, ook daadwerkelijk elkaar opzoeken, juist op die connectie. Niet naar kantoor komen en dan eigenlijk op dezelfde manier werken als je thuis doet.

#### Interviewee E

- Hij werkte er al voor corona en hij heeft mensen wel echt leren kennen. Hij heeft ook feestjes meegemaakt en tripjes en zo.
- We hadden bijvoorbeeld ook laatst een teamuitje voor de eerste keer. En dan leer je elkaar natuurlijk ook wel op een andere manier kennen.

#### Interviewee F

- Het is gewoon ook voor de sfeer. Het werkt gewoon het beste als je er een paar dagen per week wel met z'n allen bent.
- Voor Corona ook, dat er gewoon elke vrijdag een soort grote borrel was met gewoon heel het bedrijf. En dat is er gewoon eigenlijk nu niet meer.

#### Interviewee G

*Not applicable*

#### Interviewee H

- Ik zie duidelijk wel een verschil tussen de twee vastgoed locaties waar ik werkzaam ben.
- Het praatje bij het kopieerapparaat of dat soort zaken, die ervaar ik altijd wel als heel waardevol omdat dat gewoon ook wel extra informatie oplevert. Je krijgt ook een beetje een wat betere persoonlijke band met mensen.
- Mijn voorkeur wel heel duidelijk om zoveel mogelijk op kantoor te zijn en met elkaar te kunnen sparren ook over dingen.
- Terwijl op moment dat je natuurlijk veel op locatie bent en je bent een keer in gesprek met een collega met wie je niet direct een werrelatie hebt, dan leer je de onderneming wel veel beter kennen.

#### Interviewee I

- Op ons Rotterdam kantoor zijn wij zeker niet te casual. Collega's dragen een spijkerbroek, maar wel een net overhemd erop bijvoorbeeld. En uhm, ik zal nooit op m'n slippers en in een soort joggingbroek naar kantoor gaan, omdat je ook in die hal loopt en je bent ook het visitekaartje van de organisatie.
- Dus dan is het wel belangrijk dat je een beetje laat zien dat we wel een professionele organisatie zijn.
- Nu zie je wel een beetje een afsplitsing tussen een deel die de cultuur van deze teamleider min of meer afkeurt en een aantal nieuwelingen die niet anders weten. Die gaan daar wel in mee. Die vinden dat wel oké. Dus daar zien we een beetje disbalans in.

#### Interviewee J

- Ja, iedereen die daar is draagt bij aan de vibe. Dat geldt ook voor jezelf, als jij ergens bent, dan ontvang je een vibe maar je geeft ook. Je draagt bij en dat doe ik ook op mijn manier. Los van of dat dan goed of slecht is. Die haal je wel weg, mijn vibe.

#### Interviewee K

- Want het samenwerken met mensen levert altijd meer ideeën en andere ideeën op dan dat je altijd vanuit je eigen kantoor werkt.
- Als je op locatie zelf bent word je direct met elkaar geconfronteerd.
- De mooiste ideeën komen toch eigenlijk voorbij als je op een informeel moment op een ontspannen moment met elkaar over ideeën praat. En dan komen de meeste ideeën en de mooiste ideeën eigenlijk ook voorbij.
- En ik denk dat het op dit moment goed is om toch meer informele bijeenkomsten met elkaar te organiseren om toch weer dat wij gevoel te creëren.

#### Interviewee L

- Je krijgt wel weer meer energie als je elkaar ziet, echt contact hebt en met elkaar nou ja, communiceert.

### Online (remote) setting

#### Interviewee A

- It was harder to connect with the people I was just getting to know, you know.
- No, yeah, 100% I think because there's no one to like fact check you, like, there's no one that you can look at and see, oh, this is how they're working. And this seems to be the established way of working in this company culture. But you just kind of like do your own thing. And you just hope that your stakeholders are okay with it, I guess.

- But the impression that I get also when team members are absent a bit more often, it does feel like there's a bit of a disconnect, in the organisation and in the team, if you don't meet on a regular basis, and I do think it just disconnects you from the organisation, not from your work because I think you are quite productive when you sit at home.
- I also feel like on Teams calls when you work from home everyone is more focussed on getting the work done.

#### Interviewee B

- You can't read emotion so well over, over the internet, you know, over a very digital call, an online call. It's much more structured, when you're at home.

#### Interviewee C

- I do think that I wouldn't really know the dynamics unless I went in person. So, I do think for like what you said about knowing the dynamics of the team and the unspoken things, I think you have to be there.
- I still think that it's (*going to the office*) like, it's very purposeful, like online you organise like a team meeting with someone to talk to them for reason.
- Because I think you are a little bit more disconnected working from home.
- And like all the leaders and organisational managers are just faces on screen or like, even like the townhall posts, you know, it's kind of like you're watching a YouTube video of someone you don't know.
- I think there can definitely be done more (*to connect with the culture*).

#### Interviewee D

- Ik denk juist ook deels door het thuiswerken dat we veel beter in staat zijn om als organisatie één cultuur te creëren en niet een cultuur en daaronder nog allerlei subculturen, zeg maar in het verschillende de afdelingen. Ik denk dat dat minder gaat zijn door het hybride werken.
- Een stukje eigenaarschap, vertrouwen uitspreken naar elkaar en die ook daadwerkelijk kunnen geven, dat wordt een beetje gestimuleerd denk ik in een digitale omgeving.
- Men moet daar ook op kunnen vertrouwen dat jij dat gewoon oppakt en dat is een beetje de cultuur die we denk ik moeten gaan stimuleren.
- Tijdens Covid hebben wij meetings bijna allemaal digitaal gedaan. Je mag best weten dat ik aan een aantal personen erg moest wennen en wel eens twijfels had, van is die persoon echt zo? Wat we dan alsnog wel eens deden is dat we zeiden van joh, kom alsnog maar naar kantoor en dan houden we natuurlijk afstand en alles volgens de juiste maatregelen, maar dan kan je toch even beter connecten met elkaar. Er is ook echt wel eens voorgekomen dat het een mis match was bij het zien van iemand maar 9 van de 10 keer is het uiteindelijk toch een positieve ervaring.

#### Interviewee E

- Ik ben hier ook begonnen tijdens corona en ik leer nu pas echt de mensen op kantoor kennen. We zijn nu twee jaar verder.
- Maar denk je dan ook, omdat je eigenlijk nu pas echt mensen leert kennen en vaker op kantoor werkt dan toen je begon, dat je nu pas doorkrijgt hoe de organisatie in elkaar zit? Ja. (...) Iemand zei tegen mij van, ja het voelt echt als familie en iedereen is er voor elkaar. Nou dat gevoel had ik helemaal niet, ik had helemaal niet het idee dat het als een familie voelt. Hij werkte er al weet ik veel hoeveel jaar en hij had dat gevoel wel heel erg. Nu vind ik het nog steeds heel overdreven om te zeggen dat het als familie voelt, maar het is nu wel anders dan het begin.
- Ze probeerde wel dingen, dan kregen we een corona pakketje thuis, maar echt dat contact met elkaar dat heb je dan gewoon niet.
- Wat zijn de grootste verschillen die jij ervaart, wat mis je het meest? Dat sociale, elkaar niet makkelijk kunnen bereiken. Je moet altijd maar bellen, je kan niet echt naar elkaar toelopen. Die afstand is gewoon groter.
- Ik heb wel Teams meetings gehad dat iemand gewoon een joggingspak aanhad bijvoorbeeld. Ja, dat zou je op kantoor natuurlijk niet aandoen.
- Denk je eigenlijk überhaupt dat een organisatiecultuur kan bestaan in een online omgeving? Niet alleen, nee.
- We hebben wel eens een digitale borrel gehad maar dat slaat echt nergens op. Het was zo droog.

#### Interviewee F

- Thuis kan je natuurlijk niet bij iemand binnenlopen. Dus dan merk je die verbondenheid minder of zo.
- Kijk wij hadden wel eens toen we met z'n allen dan thuis werkten op vrijdagmiddag zo'n digitale borrel. Ja, dat werkt gewoon niet. Digitaal kan dat gewoon niet.
- Het is het voelt gewoon niet gezellig of zo.

#### Interviewee G

- What kind of aspects of an organisation are you missing when you're working from home? Nothing? No, I don't miss no... Because I used to work standalone sometimes and have full focus on my job. And not that I'm an asocial person.

#### Interviewee H

- Van heel die sfeer en die dynamiek en dat zie je ook terug in wat ik net zei over dat Teams overleg, je krijgt veel minder mee op moment dat je via Teams vergadert. Dus dat is wel echt een duidelijk verschil.
- Op het moment dat je dat alleen, want ik heb ook bijvoorbeeld wel kennismakingsgesprekken met andere afdelingen gedaan via Teams, ja dat is dan hartstikke goed om te doen want je leert wel die contacten een beetje, maar de echte binding is dan toch veel minder.
- Af en toe moet er ook eens ruimte zijn om gewoon eventjes over dingen te kunnen kletsen en dat heb je niet als je thuis werkt.

#### Interviewee I

- Zodra je hier zit mis je dus gewoon stukken. Je mist de verbinding.
- En dan zie je dat dat wel fijn is om even met elkaar, oogcontact maken, je body language lezen. Dat is allemaal niet te zien op Teams.
- Dus deze drie mannen kwamen binnen en hadden werkelijk geen idee hoe het zou moeten zijn.
- Denk je dat er een manier was geweest waarop ondanks dat er zoveel wegviel, ze een beter gevoel hadden kunnen krijgen van hoe het er eigenlijk aan toe gaat binnen de organisatie? Nee, want de eerste periode was natuurlijk do and learn dus dan is het heel lastig.

- Ik heb ze doorlopend meegenomen in het proces wat er in de normale situatie zou zijn gebeurd, maar dan nog kun je het zeggen, maar je moet het ervaren, dan wordt het pas beeldend zeg maar. Nu snappen ze soms ook pas wat ik al eerder bedoeld heb of wat ik al tig keer in een teamoverleg gezegd heb. Dat gaan ze nu pas begrijpen.

#### Interviewee J

*Not applicable*

#### Interviewee K

- Ik vind persoonlijk de achtergrond best wel verstorend, ja als je in de slaapkamer van iemand zit dan komt zo iemand toch altijd minder serieus over dan dat je hem in het echt ziet. En wat je in een Zoom of Teams meeting ook minder hebt is dat je aanvoelt hoe iemand over zaken denkt. Het is toch wat afstandelijk, er zit altijd een beeldruis tussen.
- Je moet elkaar toch wel een aantal keer zien om ook dat wij gevoel in de organisatie te houden.
- Ja en je gedijt het beste als je elkaar aanvoelt, ziet, spreekt en hoort. Ja en ook wel enthousiast maakt over ideeën en dat is online altijd minder makkelijk zeg maar.
- Er is altijd een soort van ja, ik noem het een cirkel waar je heel close mee bent en waar je veel overleg mee hebt. Maar mensen die wat meer op afstand zijn en zich met wat andere zaken bezighouden, ja daar heb je gewoon minder contact mee.
- Maar in een aantal gevallen is dat zeker het geval, dat mensen onvoldoende aansluiting of binding of ja, hoe je het ook wilt noemen met het bedrijf zagen en daardoor ook ja min of meer zijn losgeweekt van de organisatie.
- Ik denk dat een aantal van onze medewerkers ook zijn vertrokken door de afstand die je toch op een gegeven moment hebt met het kantoor en met je management. Ja er zijn zeker mensen afgehaakt in deze tijd.

#### Interviewee L

- Soms mis je wel eventjes wat meer de communicatie en echt meer de betrokkenheid van mensen.

### Organisational characteristics

#### Clan culture

#### Interviewee A

*Not applicable*

#### Interviewee B

- I think, our team is like an extended family, I think we're really close or we're getting very close as a team and I think we work very well together.
- Those statements, I was speaking specifically for me and my job in my department, in my team, led by [redacted], you know. I think we're a great team and think, you know, we're all overworked, but everybody's looking at one another. So, we're willing to step up where we can.
- I mean, it's really all of our responsibilities to make sure people have the right information, the right tools to do their job. It's not only our managers responsibility, you know, I take it upon myself.
- Any number of people, reach out to me as often as they want to ask me advice or help, and I think we should continue to do that.
- And the thing is there's no competition in our team.
- So, I think we all bring different things to the team. And I think if you respect that, you've got a happy team.

#### Interviewee C

- Because I really appreciate the choice and being able to make the choice.
- So, I still, like respect the time that I'm giving to the company, and I respect the company for letting me make that decision myself.
- I think the hybrid way might get more people in because people have an individual choice.

#### Interviewee D

- Wij zijn binnen *\*organisations name\** heel flexibel, dus niemand zegt tegen jou dat je twee dagen in de week thuis moet werken en drie dagen op kantoor of andersom. Je kunt ook zeggen ik ga vijf dagen naar kantoor toe.
- Maar ik denk juist door die flexibiliteit en die afwisseling die daardoor mogelijk is, dus door deels thuis en deels op kantoor, dat mensen ook echt gebruik gaan maken van het samenzijn. Daarmee bedoel ik dan ook echt het delen van kennis, misschien de hulpvraag makkelijker kunnen stellen of kunnen brainstormen over bepaalde projecten waar ze mee bezig zijn.
- Ik denk als iemand dat gebrek aan betrokkenheid ervaart (...) dan moeten wij zorgen dat wij gewoon heel snel weer met die mensen in gesprek komen en erachter komen waarom en of dat dan daadwerkelijk te maken heeft met het thuiswerken of dat er misschien iets anders speelt?
- Dat vind ik het mooie aan *\*organisations name\** en daar zit voor mij dan ook weer dat hele familiere in. Wij zijn eigenlijk gewoon een hard draaiende organisatie waar we geld moeten verdienen, maar juist door dat contact en dat gevoel van samenzijn, dat motiveert mij om iedere dag met plezier naar m'n werk te gaan.

#### Interviewee E

- Het is een informele werksfeer.
- Ja, wel informeel. Ze hebben drie directeurs en ik kan ze alle drie bellen, ernaartoe lopen, ze iets vragen.
- Ik heb me eigenlijk nooit echt radeloos gevoeld of zo. En ik moet ook wel zeggen, m'n teamleider belde me ook altijd van joh, hoe gaat het. Dus daar werd wel op gelet.
- Het ook wel belangrijk dat we ook uitspreken van oké wat gaat er goed, wat gaat er niet goed, wat vinden we wel leuk en wat vinden we niet leuk? We zijn gewoon heel erg afhankelijk van elkaar.
- We hebben sowieso elke maandag weekstart. Dat duurt dan een half uur en is gewoon vrije invulling, je mag daar vertellen wat je wilt. En ik heb ook één op één met m'n teamleidster, dus stel je zou het niet in de groep willen gooien, maar wel één op één, dan kan dat ook. Ik heb dat één keer in de twee weken, maar sommige hebben dat elke week, dus dan is die ruimte er ook.
- Ik heb het gevoel dat ze (*teamlead*) ons ook heel goed begrijpt zeg maar. Soms heb je mensen met autoriteit die zich ook zo gedragen, maar bij haar heb ik dat gewoon niet. Ze is gewoon een van het team zeg maar.

- 
- Interviewee F**
- Ik heb wel het idee dat iedereen hier wel echt close met elkaar is. Uh, maar uh, echt een familieband...
- Ik kan wel bij iedereen binnenlopen. De directeur, die loopt ook gewoon heel vaak langs en komt hier op de afdeling even een praatje maken of zo.
- Hier zie je iedereen, spreek je iedereen. Je kan zo binnenlopen dus het is niet raar als je het kamertje van de directeur binnenloopt

**Interviewee G**

- You also see that the people from the work floor are getting the space to tell their experience and to share it, this is also changing in a good way. It is nice to see that the company is changing.

**Interviewee H**

- Maar het is vooral de manier hoe we dat binnen het team zelf afstemmen. Daar vinden we met elkaar gewoon de goeie nuances zijn.

**Interviewee I**  
Not applicable

**Interviewee J**

- Credits naar de organisatie, want dat is de organisatie niet gewend. En wij zijn een boutique bedrijf om het zo maar te zeggen. Dat betekent dat we kleinschalig zijn, maar hele grootschalige projecten doen.
- Ik heb een senior functie, daar hebben er drie van, als je die volledig weghaalt en ergens naar Spanje stuurt zou het ook heel logisch kunnen zijn dat je zegt van ja, dat vind ik een beetje een brug te ver.
- De organisatie en vooral de eigenaar heeft zelf echt wel gestretcht om dat mogelijk te maken. En alle credits daarvoor!
- Het is echt fiftyfifty en daar sleutelen we allebei aan om het succesvol te maken. Maar het begint met dat ik aangeeft dat ik het wil en hij de ruimte geeft om het te doen.
- Ik zeg altijd kennis is macht maar kennis delen is kracht.
- Je kan wel een hele goeie senior inhuren bijvoorbeeld, maar daarmee wordt je team an zich niet beter. Het gaat wel echt om het team. Wij doen heel veel aan het delen van kennis in ons team.

**Interviewee K**  
Not applicable

**Interviewee L**  
Not applicable

#### Adhocracy culture

**Interviewee A**  
Not applicable

**Interviewee B**

- I think our sustainability strategy communicates that, and I think our leadership team. But you know, we're an old ship with. To make that change, in two years that isn't going to happen.
- I think the leadership team is entrepreneurial, transformational, innovative, competitive

**Interviewee C**  
Not applicable

**Interviewee D**  
Not applicable

**Interviewee E**  
Not applicable

**Interviewee F**  
Not applicable

**Interviewee G**

- We are a really strange asset in the portfolio of \*organisations name\*. Yeah, we're also a little bit yeah, rebellious. I like it, you know, to do things differently than the other assets and get even better results. And we got also some freedom to do it. Yeah, I think because they are seeing that there are results.
- We're also taking that responsibility and freedom because we need it.
- In our team we're doing it somehow differently, but the result is there. We act good for good, but we are also... eigenwijs, wat is dat ook al weer? (...). This got us more freedom.
- That is also a sort of mindset. That, yeah, you can also create your own responsibility, your own freedom. And if you are there with results, then yeah, they're open, open minded for that and that's something I'm feeling really comfortable with.
- But this new CEO is a better fit. The German and Dutch people are somehow more the same than people from the south of Europe. We are given more freedom to do it ourselves as team and this is something which really changed. They're more confident that the result will come.

**Interviewee H**  
Not applicable

**Interviewee I***Not applicable***Interviewee J**

- Ja daar hoor je dat het er gewoon anders aan toegaat dan bij ons waar ik gewoon de eigenaar kan bellen en zeggen, joh ik heb een idee, wat vind je ervan en dan ga ik één op één sparren.

**Interviewee K**

- Daarin (*communication*) werd er nu wel heel veel vrijheid aan de individuele medewerker gegeven.
- Ik vind het te makkelijk om te zeggen dat dat van bovenaf moet worden opgelegd. Daar kan je ook zelf een rol in spelen. Ikzelf kan ook contact zoeken met mensen en zeggen van kom, we gaan nu even bij elkaar zitten omdat we wat ideeën met elkaar moeten delen.
- Binnen ons vak zijn we natuurlijk allemaal creatievelingen. Een klein beetje zelfstandige ondernemer en die laten zich toch wat minder makkelijk aan regels binden. Veel van ons hebben toch wel het gevoel van ja we maken eigenlijk zelf wel uit wat we doen. Dus om het nou heel erg te gaan formaliseren, dat werkt niet.

**Interviewee L**

- Maar ook het vertrouwen dat ze ons hebben gegeven dat je natuurlijk thuis werkt. Ja, je kan lopen lanterfanten, maar het is geven en nemen.

**Market culture****Interviewee A**

- Like I'm just a robot doing work and I'm just delivering results.

**Interviewee B**

- Our leader, our last leader (...)I didn't have one, one on one with her at all, ever, in two years, during COVID. I mean, she didn't check in with me once to ask how I was, I mean, it makes me so angry now.
- And you've got other teams that are being led on fear, and bullying.

**Interviewee C**

- Or even like, if they aren't looking over, it's like you're feeling like you always have to be doing something at work. Work related.

**Interviewee D***Not applicable***Interviewee E***Not applicable***Interviewee F**

- Het is nooit goed of zo. Dat idee heb ik een beetje van, stel er is iets af. Dan is het nou ok het is af, we gaan meteen weer door. Ja, er is weinig tijd om even te vieren dat er iets af is. Het is altijd door door door dood door. En de cultuur is ook al een beetje, zeker op mijn afdeling dat, uh ja, negen tot vijf, dat kan gewoon niet. Er zijn mensen die beginnen om zeven uur 's ochtends en die gaan om zeven uur 's avonds pas weer weg. En dat is niet een uitzondering, dat is best wel normaal of zo.
- Ik denk dat het in mijn team misschien wel iets meer is dan in de rest van het bedrijf, maar ik weet dat er genoeg mensen zijn die dat ook gewoon doen.
- Ik denk dat het er wel mee te maken heeft dat de organisatie zo resultaat gericht is.

**Interviewee G***Not applicable***Interviewee H**

- Ik denk dat de cultuur binnen mijn team gefocust is op heel duidelijk no nonsens met elkaar communiceren en dingen oppakken.

**Interviewee I***Not applicable***Interviewee J***Not applicable***Interviewee K**

- Ik denk het delen van doelen die we die met elkaar wil bereiken, de manier waarop je dat zou kunnen doen, ik denk dat dat heel erg belangrijk is (*to stimulate involvement*).

**Interviewee L***Not applicable***Hierarchy culture****Interviewee A**

- I think the official message was, that we want to preserve *\*organisations name\** culture, whatever that means to them. I think that is obviously, based on one of our values.
- I think if you also asked me off the record, I think there's a lot of other reasons why, you know, leadership would want people to come back to the office, amongst them, I think it is that middle managers have more control, if they physically are in the office with you.

**Interviewee B***Not applicable***Interviewee C***Not applicable***Interviewee D***Not applicable***Interviewee E***Not applicable***Interviewee F***Not applicable***Interviewee G**

- In 2019, it was not a possibility to work from home. Everybody on the operational side must be present on site to work there. But nowadays it's more normal to work from home.
- It doesn't matter how you're doing your job, if the result is there. And if the results are not there, then we got some issues to discuss. And that's also really the thing which is going on in our organisation now.
- Everybody's looking at you and it's really strict and yeah, less freedom.
- The organisation as a whole; it is a real estate company with quite a portfolio. They would like to give their employees an act for good feeling, but they are very controlled and structured in everything they do.
- In our organisation we have a new CEO, before it was someone from Spain, and somehow that didn't really suit with the Dutch teams. He really managed from top down. And something which I don't like is that things are top down.

**Interviewee H**

- De hele communicatie binnen de organisatie ervaar ik wel als heel duidelijk
- Er komen wel centraal vanuit de organisatie richtlijnen.
- Bij de organisatie als geheel gaan bepaalde zaken door meer schrijven en kost daardoor meer tijd.

**Interviewee I**

- Op het hoofdkantoor hebben ze een hele strenge scheiding gehad tussen hybride werken en kantoor werken. Twee weken geleden hebben we een bijeenkomst gehad met al het personeel en toen is er verteld dat iedereen weer naar kantoor mag komen.
- In mijn beleving bekijkt het bedrijf altijd eerst vanuit het hoofdkantoor, waar het grootste deel mensen zit. De andere locaties mogen altijd een beetje zelf het maar uitzoeken wat handig is.
- Met name onze teamleider is redelijk laid back, die maakt zich niet zo snel druk. Zijn voorganger, die nu op het hoofdkantoor werkt, was echt streng en zat overal kort bovenop. En dat heeft deze niet, waardoor ik ook relaxter geworden ben. Want de druk ligt minder hoog.
- Voor het hoofdkantoor wordt het allemaal geregeld, maar niet voor de kantoren op andere locaties. Wij hangen er altijd een soort van beetje bij of je moet veel harder roepen. Dat zou ook kunnen, maar dat vind ik vervelend.
- Vanuit het bedrijf snap ik dat je niet gaat promoten dat al jouw personeel nu een internet vergoeding mag aanvragen.
- Maar het is een goed lopende organisatie, er zit echt wel geld. En dan je personeel zelfs dat niet gunnen. Er is nu opstand, want het balletje ging rollen toen ik dat vertelde aan collega A en die had daar ook geen weet van. Maar er zijn dus collega's die het werkelijk al vanaf dag één hebben.
- En dan werk ik daar echt al zeven en een half jaar, echt serieus hard. En dan krijg je zoiets.
- Dus dat is mijn uiteindelijke reactie geweest toen ik van HR bericht kreeg dat er niks mee gedaan. Toen heb ik gezegd nou, bedankt voor dit niet motiverende antwoord. Dat betekent dat ik ook niet meer de extra mile voor jullie ga lopen.
- Alleen daar heeft het hoofdkantoor bijna geen last van. Daar heeft alleen mijn team last van. Als ik niet meer doe wat ik doe, hebben zij daar last van, niemand anders. Eer dat ergens bij het hoofdkantoor gemerkt wordt, ben ik misschien al vijf keer met pensioen.
- Je wist ook niet dat de organisatie echt niet zo sociaal is als dat het wil doen laten lijken. Wij hebben pas dan weer zo'n presentatie gehad en dan vertelt het hoofd van de organisatie over onze care commitment en we do care en...
- Misschien denkt die man echt dat dat zo werkt, maar hij heeft geen idee wat er echt leeft bij de operationele teams.

**Interviewee J***Not applicable***Interviewee K***Not applicable***Interviewee L***Not applicable***Motivation****Personal drive****Interviewee A**

- I really get the most energy and the most motivation from having conversations with clients and colleagues in person. So that's when I feel really energised because you feel the mutual commitment to get the work done.
- I think connecting with people overall, I think especially with your teammates.

#### Interviewee B

- I genuinely, I really genuinely love people.
- But generally, I like people, and I think I'm in the right job that I like people, because I'm talking to people all day.

#### Interviewee C

- That's the day we have the team meeting in person, like, I get to see everyone, you know, catch up, it's like, people that I want to see.
- I come from a very privileged standpoint, in saying that, like, oh, I can just go in for the people.
- It is the people that make up the organisation.

#### Interviewee D

- Er werken heel veel slimme mensen bij *\*organisations name\** en dat maakt mij als persoon iedere dag weer beter. Ik werk een beetje als een spons, dus ik probeer van iedereen wat op te pakken.
- En dat probeer ik allemaal tot me te nemen en daar giet ik een klein beetje m'n eigen sausje overheen, dat maakt mij als professional maar ook als persoon gewoon iedere dag weer beter.
- Dat contact en dat gevoel van samenzijn, dat motiveert mij om iedere dag met plezier naar m'n werk te gaan.

#### Interviewee E

- Ja ik vind mijn werk gewoon heel leuk. Ik vind wat ik doe heel divers, het is niet elke dag hetzelfde. Ik vind de werkomgeving fijn, ik werk liever op kantoor dan dat ik thuis werk.
- Ik vind de werksfeer ook heel erg fijn, de mensen zijn meestal allemaal leuk.

#### Interviewee F

- Ik vind mijn team ook wel gewoon gezellig. Het zijn allemaal leuke mensen, dus dat motiveert me wel.
- Ik denk echt het werk zelf, ja, nou, daar word ik nou niet heel warm van of zo. Ik denk meer gewoon de mensen wel. Toch wel die menselijke connectie denk ik, die ik toch wel met heel veel mensen heb.
- Er is eigenlijk geen andere reden waarom ik zou komen. Kijk als ik de mensen niet leuk had gevonden, dan had ik waarschijnlijk wel fulltime thuisgezeten, bij wijze van.

#### Interviewee G

- During my work experiences I got more interested in the technical part of real estate. Everyday day I learned something new, and that keeps me motivated.
- Always ask yourself the question, what can I do better? Then you keep on developing yourself.
- Learning on the job, I really love that, and it keeps me motivated. It also increases the joy of your working life.

#### Interviewee H

- Wat mij sowieso motiveert is de inhoud van het werk omdat er gewoon elke dag veel gebeurt en het heel divers is.
- Maar wat misschien wel het meest motiverend is toch de manier van communicatie met je collega's. Het kunnen samenwerken, even sparren over een onderwerp, ook even dat geintje en het lolletje tussendoor met elkaar.
- Juist even dat extra contact in combinatie met de inhoud dat stimuleert dat het leuk is.

#### Interviewee I

- Onderdeel uitmaken van een geheel, van iets met elkaar doen, dat vind ik heel belangrijk. Ik vind het belangrijk om bijna iedere dag nog wel wat te leren.
- De dynamiek van het zijn met collega's. Lachen, huilen, boos, geïrriteerd. Alles. Dat maakt het waarom je naar je werk gaat.
- En bij mij speelt dan nog dat ik heel veel voldoening haal uit dat heel veel ondernemers heel blij zijn dat wij er zijn.
- Ik heb altijd gezegd en dat heb ik ook altijd gedaan, op het moment dat ik het niet meer naar mijn zin heb, stop ik ermee en dat heb ik ook tot nu toe altijd gedaan.

#### Interviewee J

- Één is de opdrachten die we krijgen. Het is gewoon heel leuk om heel de dag met eten en drinken bezig te zijn en leuke concepten te bouwen, van grote en kleine en hele diverse.
- Ik vind het gewoon heel leuk. Ik ben een soort specialist, dus ik kan één ding heel goed en dat is eten en drinken. Ja, en daar zit ook m'n passie, dus dat is ook heel leuk.
- En twee, we hebben gewoon een heel leuk team. Wat ik zeg, de eigenaar is een hele fijne vent. En het feit dat hij de ruimte geeft om dit (*moving to Spain*) soort dingen te doen zegt ook wel wat daarover los van dat het ook wel spannend is en het gewoon moet slagen natuurlijk.
- Op het moment dat ik mijn werk niet meer leuk vind dan stop ik er mee. Dan ga ik iets anders doen.

#### Interviewee K

- Wat mij altijd drijft is mensen kunnen helpen. Ondernemers kunnen helpen.
- Heel veel van onze klanten hebben het ook op dit moment moeilijk. En als je die kan helpen en je krijgt daar een stukje dankbaarheid voor terug of je ziet een mooi product in de markt verschijnen, ja dat geeft mij wel energie. Dus mensen verder helpen in hun ondernemen, dat is wat mij iedere dag wel drijft.

#### Interviewee L

- Ja om deze nu weer op gang te helpen door nieuwe projecten te ontwikkelen, bedrijven te laten groeien of re-branden, ja dat is gewoon heel leuk. En je ziet dat onze klanten nu eigenlijk nog dankbaarder zijn dan voorheen. Ja dat snakt gewoon bijna naar meer.
- Ja ik vind het gewoon leuk wat ik doe. Het is niet een heel groot bedrijf, maar ja dat intieme, dat trekt me ook wel. De contacten met de met de collega's heeft ook een aandeel.

## Emotional connection

### Interviewee A

- I would say quite involved.
- I do feel quite happy within the organisation and the chances that I got to grow but I think that's just I guess like sheer luck and like meeting like the right people in your team, but I think overall I have to say I'm like, really, really happy with my team.
- I think it (*involvement*) is increased for me because I feel like I can just I can choose when to go to the office and when not.
- I'm not fighting my inner emotions but I'm just like, letting them ride out and I feel like it agrees with me much more to be honest. And I guess that helps also feeling connected at work because you're not having like a grumpy day at work.

### Interviewee B

- Respect. We're all equal.
- I really buy into the strategy and that makes me extremely passionate that we are able to exceed these bold moves that we've put out there. When I believe in something, I'll put my whole self behind it.

### Interviewee C

- It is kind of mostly just like this is my job that I'm working on like that dedication to the company.
- Like really like care for you as a person and like really make sure that your job is working well, like that you're enjoying your job.
- But like, that's like a small little thing where I'm like, oh, it just feels like I'm, I'm just a number. And that doesn't really make me feel, you know going the extra mile as well.

### Interviewee D

- Als ik naar mezelf kijk voel ik gewoon een hoop verantwoordelijkheid voor hetgeen wat ik doe en de mensen met wie ik werk.
- Dan kan ik mezelf dat heel erg aanrekenen en dat hoeft niet altijd binnen mijn persoonlijke zone te zitten, maar ik merk wel dat het mij persoonlijk iets doet als mensen zich niet goed voelen of de prestaties zijn niet naar behoren. Dan reken ik mezelf dat wel aan, dat zegt denk ik ook wel iets over mijn emotionele betrokkenheid in mijn werk en naar de organisatie.
- Het is makkelijker om meerdere ballen in de lucht te houden en op het moment dat je dat doet, dan creëer je parallel daaraan ook misschien een nog grotere verantwoordelijkheid.

### Interviewee E

- We hebben altijd een kwartaal bijeenkomst, dan gaan ze vertellen hoe het gaat in de organisatie. Die waren afgelopen periode allemaal online, maar blijkbaar was het voor corona altijd fysiek en werd er daarna een borrel gehouden. Het leefde toen wat meer. Dat hebben we binnenkort ook weer. En we krijgen nu ook weer feestjes en ze organiseren hardloophwedstrijden waar je aan mee kan dan. Dan krijg je korting als je deelneemt. Nee, maar ze doen wel echt veel om ons te betrekken.
- En heb je het idee dat dat werkt? Ja, eigenlijk wel.
- Ik voel me wel verantwoordelijk, ik wil graag dat het goed gaat.
- Ja ik wil wel dat het goed gaat met het bedrijf en dat wat wij doen, dat dat ook goed gaat.
- En denk je dat dat gevoel is gegroeid nu je vaker naar kantoor gaat? Jawel, want dan maak je echt de organisatie mee zeg maar.

### Interviewee F

- Als mensen een vraag hebben of iets werkt niet, dan komen ze altijd bij mij. Dus ik spreek sowieso bijna iedereen van bedrijf. Dus dat is wel echt een voordeel, je kent iedereen en je weet een beetje wat er speelt.
- Ik heb wel heel erg dat betrokken gevoel.
- Het ligt ook een beetje aan jezelf of je die connectie opzoekt of niet. Als je dat niet doet en je zit thuis, ja, dan raak je die connectie sowieso kwijt. Maar ik denk dat er ook genoeg mensen zijn die die connectie thuis wel opzochten.
- Misschien moet het ook een beetje in je zitten? Loyaliteit of zo.

### Interviewee G

- I always look at what can be done better. In every organisation there are things which are less organised, sometimes it is even bad. Yeah, you can complain about it, but you can also point it out and explore possibilities to improve it. When this happens, I would say you are emotionally involved because you care.

### Interviewee H

Not applicable

### Interviewee I

- Ik denk dat in ons team de betrokkenheid wel hoog is. Als ik kijk ook hoeveel app contact wij in het weekend nog hebben met elkaar. Op mijn vrije dag is m'n telefoon gewoon aan.

### Interviewee J

- Dat zit wel denk ik echt in mezelf dat ik dat continu onderzoek en dat gat dicht door heel veel en soms ook te veel te communiceren.

### Interviewee K

- Werk ethiek komt ook vanuit jezelf.
- Je moet ook een stukje zelf motivatie hebben om dingen voor elkaar te krijgen of dingen te doen of te organiseren.
- Ik ben deel van die organisatie, dus ik voel me heel erg betrokken. Wat we willen uitstralen wordt ook door mij bepaald.

### Interviewee L

- Ik voel mezelf nogal gauw betrokken bij iets en dat wordt wel iets minder als je grotendeels thuis zit.
- Ja houdt iedereen in de loop voor de betrokkenheid. Ik heb het al vaker genoemd maar communicatie is key.
- Dat we als team dit voor elkaar boksen, ja dat zorgt voor betrokkenheid onder elkaar.

## Appendix 6. “Means-Does not Mean” Analysis

Group members should specify what the culture change does and does not mean in the form below based on the current organisational culture and the cultural characteristics (Table 5) they wish to incorporate to make their current culture hybrid-proof.

|                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Clan Culture</b><br><br><input type="checkbox"/> Increase <input type="checkbox"/> Decrease<br><input type="checkbox"/> Remain Same<br><br><i>Means . . .</i><br><br><br><br><br><i>Does Not Mean . . .</i>      | <b>Adhocracy Culture</b><br><br><input type="checkbox"/> Increase <input type="checkbox"/> Decrease<br><input type="checkbox"/> Remain Same<br><br><i>Means . . .</i><br><br><br><br><br><i>Does Not Mean . . .</i> |
| <b>Hierarchy Culture</b><br><br><input type="checkbox"/> Increase <input type="checkbox"/> Decrease<br><input type="checkbox"/> Remain Same<br><br><i>Means . . .</i><br><br><br><br><br><i>Does Not Mean . . .</i> | <b>Market Culture</b><br><br><input type="checkbox"/> Increase <input type="checkbox"/> Decrease<br><input type="checkbox"/> Remain Same<br><br><i>Means . . .</i><br><br><br><br><br><i>Does Not Mean . . .</i>    |

(Cameron and Quinn, 2006)

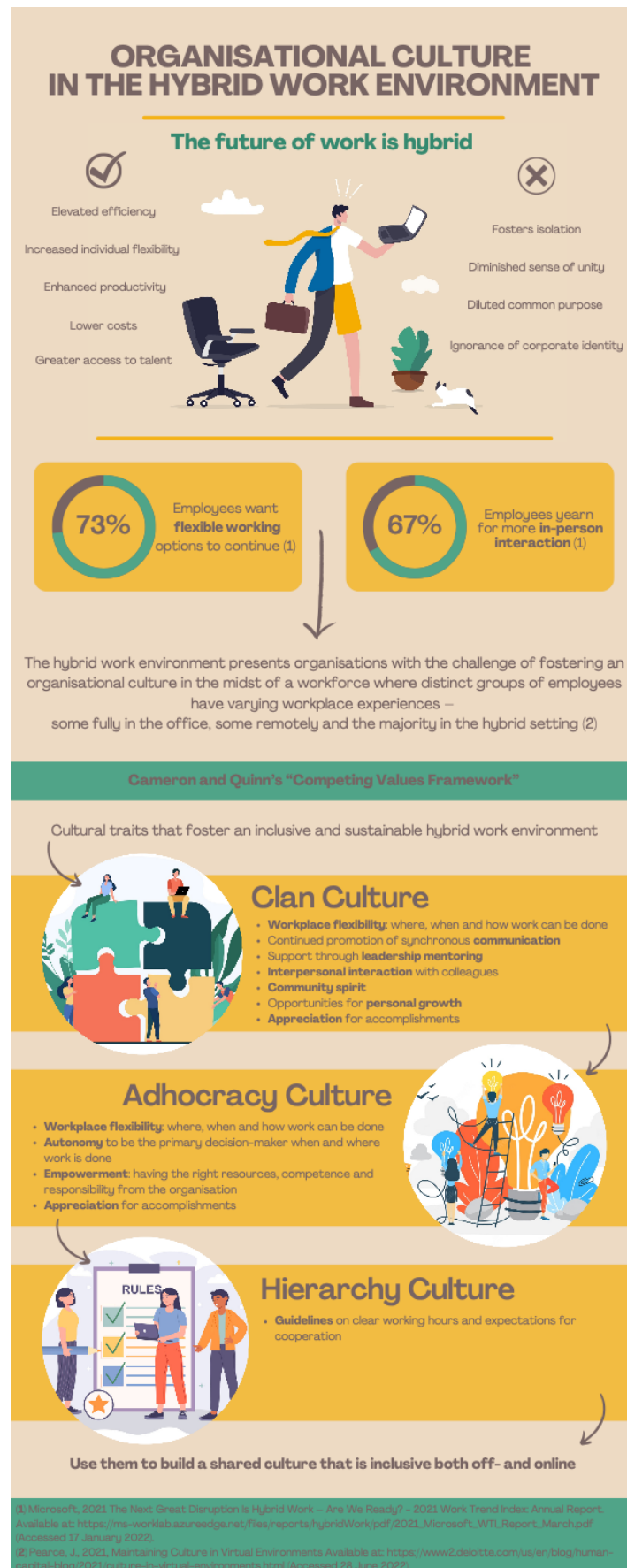
## Appendix 7. Action List

In the form below, group members should determine specific actions to be taken to foster the desired culture.

|                                                                                                                 |                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Clan Culture</b><br>What should we do MORE of?<br><br>What should we START?<br><br>What should we STOP?      | <b>Adhocracy Culture</b><br>What should we do MORE of?<br><br>What should we START?<br><br>What should we STOP? |
| <b>Hierarchy Culture</b><br>What should we do MORE of?<br><br>What should we START?<br><br>What should we STOP? | <b>Market Culture</b><br>What should we do MORE of?<br><br>What should we START?<br><br>What should we STOP?    |

(Cameron and Quinn, 2006)

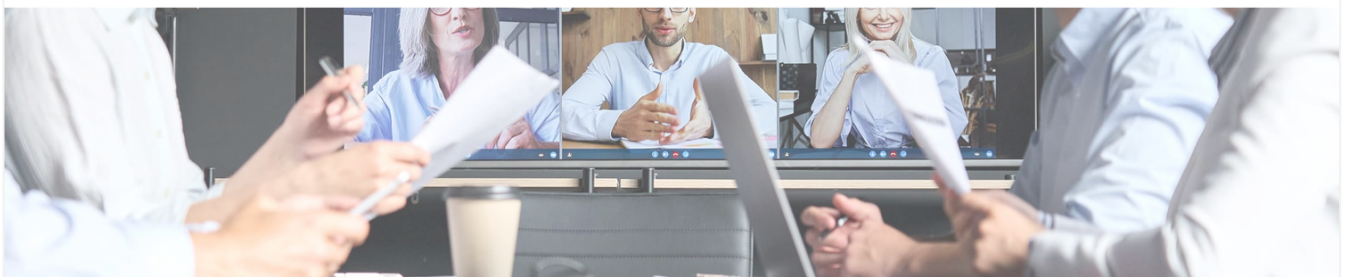
## Appendix 8. Dissemination – Infographic



## Appendix 9. Dissemination – Company Presentation



### Organisatiecultuur in de hybride werksetting



Scriptie presentatie door Laura Hoogendoorn

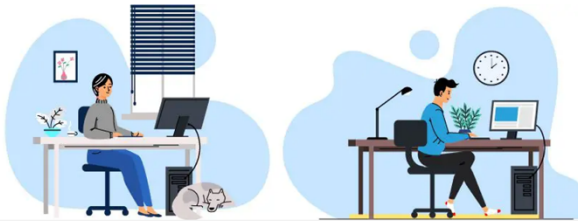
### Inhoudsopgave

- Probleemstelling
- Literatuur
- Methodologie
- Resultaten
- Uitkomst
- Q&A



## Probleemstelling

- Vier van de vijf werknemers die in de afgelopen twee jaar in een hybride model hebben gewerkt, zouden dat liever blijven doen
- Het gevoel van **eenheid, gemeenschappelijke doel en bedrijfsidentiteit** van een organisatie verwateren geleidelijk door een aanhoudende verschuiving naar hybride werkregelingen
- Een tweedeling ontstaat tussen werknemers: een dominante cluster en een onderklasse
- Gevolg: werknemers die zich steeds meer vervreemd voelen van hun bedrijf, waardoor het risico toeneemt van **verminderde motivatie, geringere betrokkenheid** bij de organisatie en een **hoger personeelsverloop**

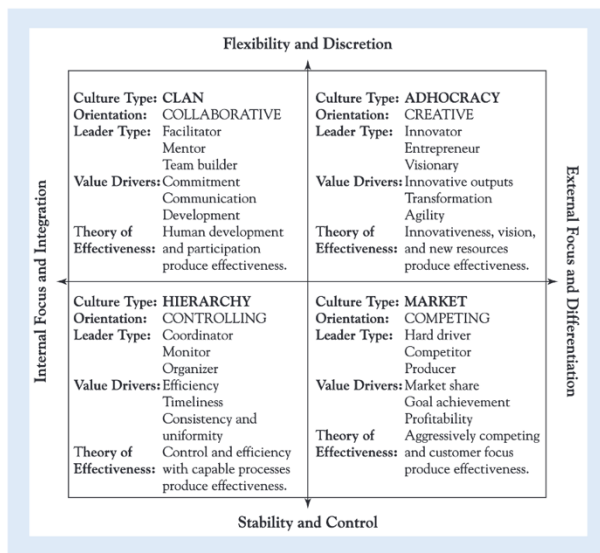


*"Welk type organisatiecultuur is het meest bevorderlijk voor een hybride werkmodel?"*

## Literatuur

- Hogere productiviteit & beter evenwicht tussen werk en privé | puur taakgericht & grotendeels zonder emotionele binding
- Werknemers willen het beste van twee werelden:
  - **73%** wil dat flexibele arbeidsmogelijkheden worden voortgezet
  - **67%** verlangt naar meer persoonlijke interactie met hun collega's
- Kantoor slechts een secundaire plaats om werk gerelateerde taken uit te voeren, figureert meer als culturele ruimte
- Organisatie cultuur is als een sociale lijm die werknemers samenbindt
- Onderzoek wijst uit hoe sterker de cultuur van een organisatie is, hoe hoger de betrokkenheid van de werknemers
- Hogere werknemersbetrokkenheid gaat gepaard met betere **tevredenheid, loyaliteit en productiviteit**

## Competing Value Framework – Kim Cameron en Robert Quinn



### OCAI questionnaire

1. What characteristics do you recognise as dominant in your organisation?
  - A. The organisation is a personal place where the team feels like an extended family.
  - B. The organisation is a dynamic entrepreneurial place where people are willing to take risks.
  - C. The organisation is a result-oriented place where individuals are highly competitive and focus on achievements.
  - D. The organisation is a very controlled and structured place where formal procedures generally govern what people do.
2. How would you describe the focus of organisational leadership?
  - A. The leadership is aimed at mentoring, facilitating, and nurturing.
  - B. The leadership is aimed at stimulating entrepreneurship, innovation, and risk taking.
  - C. The leadership is aimed to exemplify a no-nonsense, aggressive, result-oriented focus.
  - D. The leadership is aimed at coordinating, organising and smooth-running efficiency.
3. How is the managerial approach in your organisation characterised?
  - A. The management style is characterised by teamwork, consensus, and participation.
  - B. The management style is characterised by individual freedom, innovation, and uniqueness.
  - C. The management style is characterised by high demands and hard-driving competitiveness.
  - D. The management style is characterised by predictability, conformity, and stability.
4. What would you describe as the connecting factor within your organisation?
  - A. Loyalty, commitment, and mutual trust holds the organisation together.
  - B. The emphasis on innovation, development and being cutting-edge is a connecting factor in the organisation.
  - C. Achievement and goal accomplishment is the glue that holds the organisation together.
  - D. Formal rules and policies hold the organisation together.
5. What are the strategic emphases of the organisation?
  - A. Emphasis is placed on human development through high levels of trust and openness.
  - B. Emphasis is placed on seeking new opportunities and creating new challenges through the acquisition of new resources.
  - C. Emphasis is placed on competitive actions and achievement, hitting targets, and winning in the marketplace are essential.
  - D. Emphasis is placed on permanence and stability through maintaining efficient and controlled operations.
6. What are the criteria for success in your organisation?
  - A. Success is defined on the basis of the development of human resources, teamwork, and concern for people.
  - B. Success is defined on the basis of having the most unique/newest products and innovation (product leadership).
  - C. Success is defined on the basis of conquering the marketplace and outpacing the competition (market leadership).
  - D. Success is defined on the basis of efficiency and low-cost production.

(OCAI, 2022a)

## Methodologie

### Kwalitatief en kwantitatief onderzoek:

Semigestructureerde interviews  
OCAI questionnaire



### Deelvragen:

1. Hoe ziet een succesvolle hybride werkomgeving eruit?
2. Hoe wordt de cultuur van een organisatie anders ervaren in een offline (kantoor) en online (remote/hybride) omgeving?
3. Welke organisatorische kenmerken zijn bevorderlijk voor een hybride werkmodel?
4. Welke factoren dragen bij tot de ultieme betrokkenheid van werknemers?

## Resultaten

1. Er is geen pasklare structuur voor hybride werkomgevingen
1. Flexibiliteit op de werkplek: waar, wanneer en hoe het werk kan worden gedaan
1. Richtlijnen inzake werktijden en samenwerking
1. Ondersteuning van communicatie tussen werknemers - mogelijkheden om te netwerken, ideeën uit te wisselen, mentor te zijn en te coachen
2. Werknemers kunnen zich beter identificeren met de organisatie wanneer zij fysiek samen zijn op kantoor
2. Aanwezigheid van diverse subculturen op kantoor

3. Autonomie om als primaire beslisser te bepalen wanneer en waar werkzaamheden worden uitgevoerd
3. Empowerment: beschikken over de juiste middelen, bekwaamheid en verantwoordelijkheid vanuit de organisatie
3. Support door leiderschap mentorschap
4. Interpersoonlijke interactie met collega's
4. Gemeenschapszin
4. Persoonlijke groei
4. Waardering voor werkzaamheden



## Uitkomst

- Er kan geen harde uitspraak worden gedaan over welke cultuur het beste past bij een hybride werk model
- Organisaties wordt geadviseerd hun bestaande cultuur hybridebestendig te maken door de vastgestelde culturele kenmerken erin op te nemen
- Culturele verandering initiëren
- Zes-stappen-proces voor het ontwerpen en uitvoeren van organisatiecultuurverandering

### Overzicht kenmerken:

| Culture        | Clan                                                                                                                                                                                                                                        | Adhocracy                                                                                                                            | Market         | Hierarchy                                                    |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------|
| Characteristic | <ul style="list-style-type: none"> <li>Workplace flexibility</li> <li>Communication</li> <li>Leadership mentorship</li> <li>Interpersonal interaction</li> <li>Sense of community</li> <li>Personal growth</li> <li>Appreciation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Workplace flexibility</li> <li>Autonomy</li> <li>Empowerment</li> <li>Appreciation</li> </ul> | Not applicable | <ul style="list-style-type: none"> <li>Guidelines</li> </ul> |



## Appendix 10. Dissemination – LinkedIn Post



**Laura Hoogendoorn** • U

Junior Recruiter at The HEINEKEN Company • Undergraduate at Hotelschool the Hague  
nu •



Als onderdeel van mijn afstudeeropdracht voor mijn bachelor aan Hotelschool the Hague deed ik onderzoek naar organisatiecultuur in de hybride werk omgeving. In het onderstaande artikel deel ik hoe je als organisatie een gedeelde cultuur tot stand kan brengen voor al je werknemers, of ze nu op afstand, ter plaatse of in een combinatie van beide werken.



### De toekomst van werk is hybride. Maar hoe maak je er een succes van?

Laura Hoogendoorn op LinkedIn • Leestijd: 3 min.

Meer dan vier van de vijf werknemers die de afgelopen twee jaar in een hybride model he...



Interessant



Commentaar



Delen



Versturen



Voeg commentaar toe...



Als onderdeel van mijn afstudeeropdracht voor mijn bachelor aan Hotelschool the Hague deed ik onderzoek naar organisatiecultuur in de hybride werk omgeving. In het onderstaande artikel deel ik hoe je als organisatie een gedeelde cultuur tot stand kan brengen voor al je werknemers, of ze nu op afstand, ter plaatse of in een combinatie van beide werken.

## ***De toekomst van werk is hybride. Maar hoe maak je er een succes van?***

*Meer dan vier van de vijf werknemers die de afgelopen twee jaar in een hybride model hebben gewerkt, zouden dat het liefst blijven doen. Bedrijven moeten zich er dus bij neerleggen dat hybride werken niet langer een tijdelijke reactie op de pandemie is, maar een blijvend kenmerk van de moderne werkwereld. De toekomst van werk is dus hybride, maar is de werkomgeving ook al hybride-proof?*

*Organisaties en werknemers hebben de vruchten kunnen plukken van hybride werken: meer efficiëntie, hogere productiviteit, grotere individuele flexibiliteit en een beter evenwicht tussen werk en privé zijn slechts enkele voorbeelden. Maar waar de overgang eerst zo rooskleurig leek, bleek dat het combineren van werken of afstand en werken op kantoor met veel valkuilen gepaard gaat. De moderne werkomgeving stelt organisaties voor de uitdaging een organisatiecultuur te bevorderen te midden van een personeelsbestand waarin verschillende groepen werknemers verschillende werkervaringen hebben - sommigen volledig op kantoor, anderen op afstand en de meerderheid in een hybride setting. Het gevoel van eenheid, gemeenschappelijk doel en bedrijfsidentiteit die het fundament van een organisatie vormen en een bron van inspiratie zijn voor werknemers, verwateren geleidelijk door een blijvende verschuiving naar hybride werkregelingen. Hoe ga je hier als organisatie mee om, en nog belangrijker, hoe breng je je medewerkers weer bij elkaar? Uit een uitgebreid onderzoek blijkt dat de volgende tien karakteristieken belangrijk worden gevonden in een inclusieve en duurzame hybride werk omgeving:*

- 1. Flexibiliteit op de werkplek:** *Moderne werknemers zoeken flexibiliteit op de werkplek die is afgestemd op hun individuele behoeften. Flexibiliteit op de werkplek omvat niet alleen waar het werk kan worden uitgevoerd, maar ook wanneer en hoe het werk kan worden uitgevoerd.*
- 2. Communicatie:** *In een hybride omgeving waar asynchrone communicatie via e-mails en chats vaak de overhand heeft, wordt de werksfeer formeler. Door het ondersteunen van kleine verbindingen tussen werknemers - mogelijkheden om te netwerken, ideeën uit te wisselen, te mentoren en te coachen – wordt een gemoedelijke werksfeer bevordert.*
- 3. Leiderschapsmentorschap:** *Er is een grotere behoefte aan organisatorische ondersteuning in een hybride werkomgeving. Door werknemers te helpen het verband te leggen tussen hun onderliggende menselijke motivaties en hun carrière, bevordert mentorschap de professionele groei en vooruitgang van medewerkers.*
- 4. Interpersoonlijke interactie & Gevoel van gemeenschap:** *Het saamhorigheidsgevoel is in het hybride werkmodel sterk verminderd. Daarom dient de traditionele kantoorruimte tegenwoordig vooral als secundaire plaats om werk gerelateerde taken uit te voeren en fungeert steeds meer als een culturele ruimte die werknemers een sociaal anker biedt.*
- 5. Persoonlijke groei:** *Een belangrijke factor in de motivatie van werknemers is ontwikkeling op professioneel en persoonlijk vlak. Dit is ook een belangrijk component van werknemerstevredenheid.*
- 6. Waardering:** *Hybride werken verhoogt productiviteit en efficiëntie. Dit gaat echter gepaard met een grotere behoefte aan waardering, erkenning en respect voor ieders bijdrage.*
- 7. Autonomie:** *Het vermogen om zelf te beslissen waar en wanneer men zijn werk kan uitvoeren, wordt door werknemers beschouwd als een belangrijke factor van individuele prestaties en welzijn in de hybride omgeving.*
- 8. Empowerment:** *In de hybride werkomgeving wordt van werknemers verwacht dat zij zelfstandiger werken, maar daarvoor hebben zij wel passende middelen, competentie en verantwoordelijkheid vanuit de organisatie nodig.*
- 9. Richtlijnen:** *Bij een groot deel van de bedrijven ontbreekt een gedetailleerd plan om met hybride werk om te gaan. Het formuleren van een duidelijke visie en aanpak over hoe de hybride werksetting vorm zal krijgen is belangrijk om werknemers enige richting te geven. Vooral richtlijnen over werktijden en samenwerkingsverwachtingen worden van belang geacht.*

*Zijn al deze tien kenmerken intact in de cultuur van jouw organisatie? Dan is de kans groot dat het hybride werkmodel door een groot aantal medewerkers een stuk prettiger wordt ervaren. Ontbreken er nog enkele eigenschappen? Aarzel dan niet om contact op te nemen voor meer informatie. Met behulp van een zes stappenplan kan een gedeelde cultuur worden gecreëerd voor alle werknemers, of ze nu op afstand, ter plaatse of in een combinatie van beide werken.*

# Appendix 11. Evaluation Forms Dissemination

## 11-A Evaluation Infographic and LinkedIn Post

### Evaluation Form Company Project/Research

(EVALUATION FORM OF ALL CLIENTS AND ON ALL DELIVERABLES IS COMPULSORY, FORMAT IS NOT)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Name of student:                                                                                                                                                                                                                                                                  | Laura Hoogendoorn                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Student number:                                                                                                                                                                                           | 781016                                                                                                                                                                                                                                          |
| Name of company/organisation:                                                                                                                                                                                                                                                     | HTH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Department:                                                                                                                                                                                               | RC                                                                                                                                                                                                                                              |
| Name of company tutor/research commissioner:                                                                                                                                                                                                                                      | Daphne Dekker                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Position of company tutor/commissioner (if applicable):                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Project and/or Deliverable:<br>(please specify)                                                                                                                                                                                                                                   | Input for classes on culture for course (infographic) and LinkedIn Post.                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| During the first (unofficial) evaluation the set-up for the project and end deliverable(s) is discussed. For this final evaluation the project has been delivered by the student and is thus evaluated. This is taken into consideration for the final assessment of the student. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>CATEGORY 1: EXPERTISE/KNOWLEDGE OF THE FIELD</b>                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Rating                                                                                                                                                                                                                                                                            | Excellent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Good                                                                                                                                                                                                      | Room for improvement                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   | In-depth use of relevant literature and knowledge of the field. The deliverable shows excellent thinking capacity of the student (considering all significant factors and looking from all different perspectives).                                                                                                                                  | Use of relevant literature and knowledge of the field. The deliverable shows mostly intellectual depth (considering significant factors and looking from different perspectives).                         | No or incorrect use of literature and knowledge of the field. The deliverable lacks intellectual depth.                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           | Laura has used relevant literature for both the foundation for the infographic as well as the LinkedIn post.                                                                                                                                    |
| <b>CATEGORY 2: KNOWLEDGE APPLICATION/SOLVING PROBLEMS</b>                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Rating                                                                                                                                                                                                                                                                            | Excellent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Good                                                                                                                                                                                                      | Room for improvement                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   | The theories and models are skillfully applied and the student can translate this in a unique solution and implementation. The student can relate situations to concepts that results into a solution that adds great value to the company's overall strategy. The creative solution is/can be implemented and evaluated and is solving the problem. | The student uses theory, models, and shows understanding of the issues at hand. The solution is realistic and implementable for the company. The solution is/can be implemented and evaluated.            | Mentioning theory and models, but not using them in the correct way. The student cannot convince of the possibilities to implement and evaluate. It is not solving the problem.                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           | I aimed to gain knowledge in the field that I can use in my teachings. Both the post as well as the infographic provide this to me. In an attractive and meaningful way.                                                                        |
| <b>CATEGORY 3: INFORMED JUDGEMENTS</b>                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Rating                                                                                                                                                                                                                                                                            | Excellent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Good                                                                                                                                                                                                      | Room for improvement                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   | The research process is done and explained in an excellent way. All statements, conclusions and recommendations are underpinned with the data collected by the students and/or referencing. The analysis is very substantial.                                                                                                                        | The research process is done and explained well. Most statements, conclusions and recommendations are underpinned with the data collected by the student and/or referencing. The analysis is substantial. | Weak problem analysis, research question not clear enough. Data collection and/or methodology is insufficient. Weak analysis, use of data from one dimension and not backed up.                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           | Laura explained me the way she came to the conclusions.                                                                                                                                                                                         |
| <b>CATEGORY 4: COMMUNICATION AND SHARING KNOWLEDGE</b>                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Rating                                                                                                                                                                                                                                                                            | Excellent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Good                                                                                                                                                                                                      | Room for improvement                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Excellent ability to communicate information, ideas, problems and solutions to all stakeholders involved. The deliverable adds great value to the main stakeholders. Initial and creative channels have been actively used to share outputs and knowledge.                                                                                           | Good ability to communicate information, ideas, problems and solutions to stakeholders. The deliverable adds value to the company. Existing channels have been used to share knowledge.                   | The deliverable could have been better delivered to the stakeholders. The deliverable could have added more value, if better delivered. No active communication of outputs and knowledge.                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           | Communication is adjusted to audience. Attractively designed.                                                                                                                                                                                   |
| <b>CATEGORY 5: INTERCULTURAL HOSPITALITY LEADERSHIP</b>                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Rating                                                                                                                                                                                                                                                                            | Excellent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Good                                                                                                                                                                                                      | Room for improvement                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Student can lead the project by themselves. Student is self-critical towards improvement and takes feedback to heart. Student deals with a diversity of stakeholders in an intercultural competent way. Hospitality mindset is seen in project or work in a very distinct way.                                                                       | Student can lead the project with little help. Student is critical towards improvement and listens to feedback. Student deals with different stakeholders. Hospitality mindset can be seen.               | Tasks performed are described and not critically analyzed. Student is not too critical towards own learning and can listen better to feedback. Student does not know how to deal with differences in stakeholders. Hospitality can be improved. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           | Laura informed me on a regular basis on the project as well as choices that she made.                                                                                                                                                           |
| <b>OVERALL COMMENTS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Usefull and informative products. Well done.                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>STUDENTS' COMMENTS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Comments on evaluation:                                                                                                                                                                                                                                                           | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>DATE &amp; STUDENT'S SIGNATURE:</b>                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>COMPANY SUPERVISOR'S/RESEARCH COMMISSIONER'S SIGNATURE:</b>                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 22/09/22                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                 |

THE COMPLETED FORMS (ON ALL DELIVERABLES AND PERFORMANCE) NEED TO BE EMAILED TO THE LYCAR COACH AND PUT IN THE APPENDICES OF THE CAREER PORTFOLIO

# 11-B Evaluation Company Presentation

## Evaluation Form Company Project/Research

(EVALUATION FORM OF ALL CLIENTS AND ON ALL DELIVERABLES IS COMPULSORY, FORMAT IS NOT)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Name of student:                                                                                                                                                                                                                                                                  | Laura Hoogendoorn                                                                                                                                                                                                   | Student number:                                                                                                                                                                   | 781016                                                                                                                                                              |
| Name of company/organisation:                                                                                                                                                                                                                                                     | n.v.t.                                                                                                                                                                                                              | Department:                                                                                                                                                                       | Human Resources                                                                                                                                                     |
| Name of company tutor/research commissioner:                                                                                                                                                                                                                                      | P Kuit                                                                                                                                                                                                              | Position of company tutor/commissioner (if applicable):                                                                                                                           | Human Resources Manager                                                                                                                                             |
| Project and/or Deliverable: (please specify)                                                                                                                                                                                                                                      | Presentatie van de onderzoeksbevindingen                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                     |
| During the first (unofficial) evaluation the set-up for the project and end deliverable(s) is discussed. For this final evaluation the project has been delivered by the student and is thus evaluated. This is taken into consideration for the final assessment of the student. |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                     |
| <b>CATEGORY 1: EXPERTISE/KNOWLEDGE OF THE FIELD</b>                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                     |
| Rating                                                                                                                                                                                                                                                                            | Excellent                                                                                                                                                                                                           | Good                                                                                                                                                                              | Room for improvement                                                                                                                                                |
| Excellent                                                                                                                                                                                                                                                                         | In-depth use of relevant literature and knowledge of the field. The deliverable shows excellent thinking capacity of the student (considering all significant factors and looking from all different perspectives). | Use of relevant literature and knowledge of the field. The deliverable shows mostly intellectual depth (considering significant factors and looking from different perspectives). | No or incorrect use of literature and knowledge of the field. The deliverable lacks intellectual depth.                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                   | Laura is goed en helder in staat de bestudeerde literatuur aan het onderwerp te koppelen en causale verbanden te leggen, die leiden tot een verklaarbare conclusie. |

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CATEGORY 2: KNOWLEDGE APPLICATION/SOLVING PROBLEMS</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Rating                                                    | Excellent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Good                                                                                                                                                                                            | Room for improvement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Good                                                      | The theories and models are skillfully applied and the student can translate this in a unique solution and implementation. The student can relate situations to concepts that results into a solution that adds great value to the company's overall strategy. The creative solution is/ can be implemented and evaluated and is solving the problem. | The student uses theory, models, and shows understanding of the issues at hand. The solution is realistic and implementable for the company. The solution is/ can be implemented and evaluated. | Mentioning theory and models, but not using them in the correct way. The student cannot convince of the possibilities to implement and evaluate. It is not solving the problem.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                 | Laura weet op heldere wijze theorie en praktijk aan elkaar te koppelen. De oplossing is op logische wijze gepresenteerd. Door de aard van het onderzoek kan het resultaat niet cijfermatig en fact base worden uitgedrukt. Invoering en realisatie in een organisatie is in dit geval afhankelijk van hoe serieus een organisatie de culturele verandering wenst te ondersteunen. Uitkomst geeft in ieder geval weer met welke stappen deze verandering kan worden geïnitieerd. |

Page 1 of 2

|                                        |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CATEGORY 3: INFORMED JUDGEMENTS</b> |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                         |
| Rating                                 | Excellent                                                                                                                                                                                                                     | Good                                                                                                                                                                                                      | Room for improvement                                                                                                                                                                    |
| Excellent                              | The research process is done and explained in an excellent way. All statements, conclusions and recommendations are underpinned with the data collected by the students and/or referencing. The analysis is very substantial. | The research process is done and explained well. Most statements, conclusions and recommendations are underpinned with the data collected by the student and/or referencing. The analysis is substantial. | Weak problem analysis, research question not clear enough. Data collection and/or methodology is insufficient. Weak analysis, use of data from one dimension and not backed up.         |
|                                        |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                           | Laura laat zien haar research zeer gedegen te hebben uitgevoerd. Hierdoor geeft de uitkomst van dit onderzoek een gedegen basis voor het management veranderingstrajecten op te starten |

|                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CATEGORY 4: COMMUNICATION AND SHARING KNOWLEDGE</b> |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Rating                                                 | Excellent                                                                                                                                                                                                                                                  | Good                                                                                                                                                                                   | Room for improvement                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Good                                                   | Excellent ability to communicate information, ideas, problems and solutions to all stakeholders involved. The deliverable adds great value to the main stakeholders. Initial and creative channels have been actively used to share outputs and knowledge. | Good ability to communicate information, ideas, problems and solutions to stakeholders. The deliverable adds value to the company. Existing channels have been used to share knowledge | The deliverable could have been better delivered to the stakeholders. The deliverable could have added more value, if better delivered. No active communication of outputs and knowledge.                                                                                                                             |
|                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                        | Culturele veranderingen als deze zijn altijd lastig te realiseren zonder ondersteuning van de interne stakeholders. Laura geeft de organisatie in ieder geval een duidelijke set van handvatten mee om verandering te realiseren. Uitvoering en implementatie ligt uiteindelijk bij het verantwoordelijke management. |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CATEGORY 5: INTERCULTURAL HOSPITALITY LEADERSHIP</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Rating                                                  | Excellent                                                                                                                                                                                                                                                                      | Good                                                                                                                                                                                        | Room for improvement                                                                                                                                                                                                                            |
| Excellent                                               | Student can lead the project by themselves. Student is self-critical towards improvement and takes feedback to heart. Student deals with a diversity of stakeholders in an intercultural competent way. Hospitality mindset is seen in project or work in a very distinct way. | Student can lead the project with little help. Student is critical towards improvement and listens to feedback. Student deals with different stakeholders. Hospitality mindset can be seen. | Tasks performed are described and not critically analyzed. Student is not too critical towards own learning and can listen better to feedback. Student does not know how to deal with differences in stakeholders. Hospitality can be improved. |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                             | Na de presentatie heeft Laura de tijd genomen om alle vragen en opmerkingen te beantwoorden en te evalueren. Ze staat open voor opbouwende feedback en neemt dit ter harte.                                                                     |

### OVERALL COMMENTS:

Het onderzoek is zeer gedegen uitgevoerd en conclusies helder verwoord. Aangezien culturele veranderingen als die van het studieonderwerp moeilijk in cijfers/fact base zijn uit te drukken zal voortgang en resultaat regelmatig moeten worden gemonitord onder de bestaande en nieuwe medewerkers en het management van een organisatie. Hiermee is dit onderzoek een uitstekend startpunt om te werken aan een hybride werkorganisatie indien dit gewenst is door de organisatie.

### STUDENTS' COMMENTS:

Comments on evaluation:

DATE & STUDENT'S SIGNATURE:

COMPANY SUPERVISOR'S/RESEARCH COMMISSIONER'S SIGNATURE:

31/08/22

THE COMPLETED FORMS (ON ALL DELIVERABLES AND PERFORMANCE) NEED TO BE EMAILED TO THE LYCAR COACH AND PUT IN THE APPENDICES OF THE CAREER PORTFOLIO

Page 2 of 2

## Appendix 12. Proof of Proposal Assessment

### Proof of registered pass Proposal

Final Product  
8 March 2022  
LYCAR 1 Proposal (LYCAR1-20)

DETAILS

FINAL GRADE

LEADERBOARD

Test  
Final Product

My result  
pass

Lecturer  
D de Verschoor-Leeuw

Test date  
8 March 2022

Last update  
7 April 2022

## Assessment and feedback form Proposal

### LYCar Proposal Grading Rubric

V.1.1 (Version LYCar 2020; 16 February, 2021)

|                 |                   |                   |              |
|-----------------|-------------------|-------------------|--------------|
| Student Name:   | Laura Hoogendoorn | LYCar Coach:      | Ms Verschoor |
| Student Number: | 781016            | Primary PLO:      | PLO 8        |
| Date Submitted: | 13-02-2022        | Secondary PLO(s): | PLO 9        |

Note: All boxes with red border to be filled by student

| Preconditions (required for assessment)                                                                                                                      | Yes                                 | No                       | Comments |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|----------|
| <b>Checks content and completeness</b>                                                                                                                       |                                     |                          |          |
| <b>Executive Summary</b> is present, concise, can be read independently, contains information about process and content, focuses on results and outcomes     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| <b>LYCar Proposal meets formal reporting criteria (according to e.g., LYCar Reading &amp; Writing Guide)</b>                                                 |                                     |                          |          |
| LYCar Proposal is written in English and is professional, including common basic components such as Intro, ToC, Conclusion etc.- see Reading & Writing Guide | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| LYCar Proposal is max. <b>5.000 words</b> (counting after Table of Content, incl. text in tables) - visual proof of wordcount is included in Appendices.     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| Harvard Referencing Style is used consistently, referencing to primary sources only, List of References is well presented                                    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| <b>Check (technical) formalities and submissions</b>                                                                                                         |                                     |                          |          |
| Ephorus upload                                                                                                                                               | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| LYCar Proposal incl. Appendices are uploaded in Osiris                                                                                                       | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| <b>Ethics and data management</b>                                                                                                                            |                                     |                          |          |
| Ethical, integrity and data management requirements                                                                                                          | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| <b>Entitled to assessment? (All yes above required):</b>                                                                                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                          |          |

DD1: The student has demonstrated knowledge and understanding in a field of study that builds upon their general secondary education, and is typically at a level that is supported by advanced textbooks

|                                                  | Excellent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pass                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | No Go                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 Use of literature and knowledge of the field | Student uses in-depth literature and knowledge of the field throughout the report. The report contains no mistakes and factual incorrectness.                                                                                                                                                                                                                                                                        | Student uses in most cases literature and knowledge of the field in the report. The report contains some mistakes and factual incorrectness in a limited part of the report.                                                                                                                                                  | No sufficient or correct use of literature and knowledge of the field in the report. The report contains mistakes and factual incorrectness.    |
| 1.2 Intellectual depth and abstract thinking     | Student takes all significant factors into account and looks from different perspectives, sees patterns, relates situations to concepts in order to solve larger problems. The reports show excellent thinking capacity of the student. New unique insights presented in the topic and depth of understanding displayed. Excellent linking between the elements and the underlying issues within the case situation. | Student takes different perspectives into account. The report shows intellectual depth (taking into account all significant factors and looking from different perspectives) in most parts of the report. Some patterns are clear. Some links have been made.                                                                 | The report lacks intellectual depth (superficial and merely descriptive) in some parts of the report. Patterns are not sufficiently made clear. |
| Student Feedback:                                | Excellent <input type="checkbox"/><br>Pass <input checked="" type="checkbox"/><br>Not Yet <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <div>Scientific literature is used in all chapters of the report to back-up evidence.</div> <div>Multiple frameworks (organisational culture typologies) and elements (compatibility definition) have been considered concerning the variables of the MRQ and are elaborated in chapter "Underpinning Decision Making".</div> |                                                                                                                                                 |
| Assessor Feedback:                               | Excellent <input checked="" type="checkbox"/><br>Pass <input type="checkbox"/><br>Not Yet <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <div>Multiple resources have been used! Be aware of the fact that some sources are quite outdated.</div>                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                 |

DD2: The student can apply their knowledge and understanding in a manner that indicates a professional approach to their work or vocation, and has competences typically demonstrated through devising and sustaining feedback and solving problems within their field of study

|                                                                         | Excellent                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Pass                                                                                                                                                                                                                                     | No Go                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1 Application of theories/models to situations at hand                | Student uses a range of theories/models appropriate to the problems in the case skilfully and able to add their own unique perspective and insight. They own the model(s).                                                                                                                                              | Student mentions a range of theories/models appropriate to the problems in the case and applying some of them in the correct way.                                                                                                        | Mentioning models and theories but not using them in a correct way.                                                                                                                                  |
| 2.2 Possible impact and meaning of own work - dissemination of research | Student plans evaluation of impact and meaning of own work in relation to business and industry with sound underpinning. Identification of all stakeholders and acts of dissemination. Plan on how to effectively disseminate knowledge through different channels fitted for a variety of audiences is also presented. | Student formulates criteria for evaluation. Student describes possible impact and meaning of own work. Identification of stakeholders and planning of dissemination through at least one valuable channel with an audience is presented. | Student fails to describe criteria how to evaluate impact. No identification of stakeholders or realistic plan on dissemination of knowledge through at least one valuable channel with an audience. |

|                    |           |                                     |
|--------------------|-----------|-------------------------------------|
| Student Feedback:  | Excellent | <input type="checkbox"/>            |
|                    | Pass      | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                    | Not Yet   | <input type="checkbox"/>            |
| Assessor Feedback: | Excellent | <input type="checkbox"/>            |
|                    | Pass      | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                    | Not Yet   | <input type="checkbox"/>            |

Schein's "Levels of Culture", Cameron and Quinn's "Competing Value Framework" and Goleman's EQ model are used.

It is clear which models / theories / definitions you will use and why you have chosen for these! You do make clear that the research is not just relevant to the commissioner, but nowadays to the entire work population.

Dissemination could also take place to the companies you do "investigate" for your research! You will execute interviews in several companies, how will you inform them?

DD3: the student has the ability to devise data gathering events, gather and interpret relevant data (usually within their field of study) to inform judgements that include reflection on relevant social, scientific or ethical issues

|                                       | Excellent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Pass                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | No Go                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1 The Design Based Research Process | Student sets the research process up in a systematic and well organised way. Student makes sense of a problem mess, analyses a (complex) problem and formulates feasible solutions by using a design-based research approach. Logical flow from Problem definition to Analysis to Solutions Design/methods are well chosen and motivated.                                                                                          | Student analyses the problem, and formulates possible solutions underpinned by literature using a design-based research approach. Methods motivated and mostly logically chosen                                                                                                                                         | Insufficient problem analysis and methodology, research cycle not used.                                                                                                                                                                          |
| 3.2 Analysis and evaluation of data   | Student plans analysis and evaluation of data/information well using appropriate (digital) tools and makes data-driven decisions. All statements are underpinned with facts and figures and/or referencing. The appropriate tools are used in all steps. Analysis is sufficiently complex with use of information from more than 2 different dimensions (practitioners, scientific literature, the organization and stakeholders). | Student plans analysis and evaluation of solutions clearly, with some flaws or uncertainties. Some statements are underpinned with facts and figures and/or referencing, some lacking underpinning. Analysis is sufficiently complex using data from at least one dimension and sufficiently backed up with literature. | Plan of analysis and evaluation of solutions is not clear. Statements are mostly not underpinned with facts and figures and/or referencing; some are contradicting. No tools are used. Lacking or no analysis and not backed up with literature. |

|                    |           |                                     |
|--------------------|-----------|-------------------------------------|
| Student Feedback:  | Excellent | <input type="checkbox"/>            |
|                    | Pass      | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                    | Not Yet   | <input type="checkbox"/>            |
| Assessor Feedback: | Excellent | <input type="checkbox"/>            |
|                    | Pass      | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                    | Not Yet   | <input type="checkbox"/>            |

Problem is defined and scientific literature is reviewed during the analysis and diagnosis. The findings after the data collection process will result in the solution to the problem.

Why have you chosen for "just" 3 interviews per company? You already know this might lead to a pitfall (limitation). So, why not already reduce the risk?!

You look at companies ranging from 10-250 employees...Why this huge difference? I do believe that organisational culture in small companies is (experienced) different(y) compared to larger organisations

DD4: the student can communicate information, ideas, problems and solutions to both specialist and non-specialist audiences

|                                                                             | Excellent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Pass                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | No Go                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.1 Communication to audience making use of professional (business) English | Student divides information effectively in paragraphs/chapters. No noticeable errors in English usage and mechanics. Use of language enhances the argument and avoids abbreviations. Sentence structures are well varied, and voice and tone are highly suitable for the specific audience/s. Style and content complement each other into an appealing, high quality story. Highly skilful organisational strategy. The logical sequence of ideas increases the effectiveness of the argument and transitions between paragraphs strengthen the relationship between ideas. Sub-headings are employed effectively and the links between different sections are reinforced through linking expressions. Shows attention to detail in all parts of the report. | Student divides information in paragraphs/chapters. Errors in English usage and mechanics are present, but they rarely impede understanding. Use of language supports the argument. Sentence structures are varied, and voice and tone are generally appropriate for the intended audience/s. Generally, a clear organisational strategy. The sequence of ideas in most cases supports the argument and transitions between paragraphs clarify the relationship between ideas. The report is mainly comprehensively written and lacks some attention to detail in some parts of the report. | Distracting errors in English usage are present and they impede understanding. Use of language is basic, only somewhat clear and does not support the argument. Word choice is general and imprecise. Voice and tone are not always appropriate for the intended audience/s. Basic organisational strategy, with most ideas logically grouped. Transitions between paragraphs sometimes clarify the relationship among ideas. The report is not comprehensively written and lacks attention to detail in most parts of the report. |

|                    |           |                                     |
|--------------------|-----------|-------------------------------------|
| Student Feedback:  | Excellent | <input type="checkbox"/>            |
|                    | Pass      | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                    | Not Yet   | <input type="checkbox"/>            |
| Assessor Feedback: | Excellent | <input type="checkbox"/>            |
|                    | Pass      | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                    | Not Yet   | <input type="checkbox"/>            |

Check.

Minor errors

DD5: the student has developed those learning skills necessary to continue to undertake further study with a high degree of autonomy

|                                                             | Excellent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Pass                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | No Go                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.1 Plan on IQ development in PLO: Reflection on product(s) | Student has clear plans on what will be delivered and uses different relevant theory to underpin own work and reflect on it.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Student has a plan on what will be delivered and uses theory to underpin planned own work and reflect on it.                                                                                                                                                                                                                                              | No clear deliverables mentioned and almost no theory to underpin own work and reflection.                                                                                                                       |
| 5.2 Plan on AQ & EQ Self development                        | Student devises excellent ability to critically reflect on own developmental goals and demonstrates real growth mindset for life-long learning. Student proposes a demonstration of being able to self-direct, taking initiative in unpredictable situations. Student shows different metrics that can demonstrate development in terms of their EQ/AQ.                                                                                                  | Student shows developmental goals and demonstrates growth mindset. There is a plan on how to reflect on values, attitudes and behaviour. Starting levels and desired end levels are described and measurements are provided.                                                                                                                              | Developmental goals are not concrete, there is no demonstration of growth mindset. Plan on how to reflect is vague and does not give enough substantiation to show growth.                                      |
| 5.3 Plan on EQ Social development                           | Student provides a plan on how to construct a multitude of proof that shows development as an Intercultural Hospitality Leader. Excellent ability to contribute to the global society/local community as a responsible citizen. Excellent analysis of diversity of people the student will deal with. Possible effective collaboration with all stakeholders in different cultural settings. Hospitality is key to the project or work the student does. | Student provides a plan on how to prove development as an Intercultural Hospitality Leader. Plan on how to contribute to the global society/local community as a responsible citizen. Proposing ideas on how to collaborate with different stakeholders in different cultural settings. Hospitality is a differentiator in the students' project or work. | No clear plan on development as an Intercultural Hospitality Leader. Plan on how to contribute to global society/local community is missing. Ideas proposed on collaboration or hospitality are not sufficient. |

|                   |           |                                     |
|-------------------|-----------|-------------------------------------|
| Student Feedback: | Excellent | <input type="checkbox"/>            |
|                   | Pass      | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                   | Not Yet   | <input type="checkbox"/>            |

Development goals are formulated and derived from a (multicultural) self-analysis.

|                    |           |                                     |
|--------------------|-----------|-------------------------------------|
| Assessor Feedback: | Excellent | <input type="checkbox"/>            |
|                    | Pass      | <input checked="" type="checkbox"/> |
|                    | Not Yet   | <input type="checkbox"/>            |

It is clear what your scores are and what your points of improvement are. However, how you will work on these points of improvement (more concrete) and how we can measure your development, is a bit superficially described.

## Overall Assessor Feedback

## LYCar Proposal Outcome

- Excellent ☐ All qualitative criteria awarded a "Pass" and at least three qualitative criteria awarded a "Excellent"
- Pass ☒ All qualitative criteria awarded a "Pass". "P" registered in Osiris. Student can continue with LYCar execution.
- No Go ☐ One or more qualitative criteria graded as "Not Yet". "F" registered in Osiris. Student re-writes LYCar Proposal with incorporated feedback.
- Pre-Condition NY ☐ Pre-conditions not met. Student resubmits LYCar Proposal. No grade or feedback provided to the student.

## Appendix 13. Data Management Submission

### Proof of uploading interview transcripts and OCAI questionnaires (one document)

#### File Upload Notification



noreply <noreply@hotelschool.nl>

To: Laura Hoogendoorn



Sat 17/09/2022 12:30

Dear Laura Hoogendoorn,

This is an automatic delivery message to notify you that a new file has been uploaded.

Name : Laura Hoogendoorn  
Student Number : 781016  
Email : 781016@hotelschool.nl  
LYCar Coach : D Verschoor  
Research Number : 2022-588

We kindly request you to forward this email to your LYCar coach as evidence that your data files have been uploaded securely.  
Thank You.

Reply

Forward

### Proof of uploading interview audio files (12 separate files submitted)

#### File Upload Notification



noreply <noreply@hotelschool.nl>

To: Laura Hoogendoorn



Sat 17/09/2022 12:31

Dear Laura Hoogendoorn,

This is an automatic delivery message to notify you that a new file has been uploaded.

Name : Laura Hoogendoorn  
Student Number : 781016  
Email : 781016@hotelschool.nl  
LYCar Coach : D Verschoor  
Research Number : 2022-588

We kindly request you to forward this email to your LYCar coach as evidence that your data files have been uploaded securely.  
Thank You.

Reply

Forward

## Appendix 14. Proof of Word Count

The screenshot shows the Microsoft Word application window. The title bar reads 'Company Project Report'. The ribbon is set to 'Beeld' (Layout). A 'Woorden tellen' (Count Words) pop-up window is open in the bottom right corner, displaying the following statistics:

| Statistieken:              |        |
|----------------------------|--------|
| Pagina's                   | 20     |
| Woorden                    | 10.191 |
| Tekens (exclusief spaties) | 57.253 |
| Tekens (inclusief spaties) | 67.238 |
| Alinea's                   | 313    |
| Regels                     | 1.210  |

Below the statistics, there is a checkbox labeled 'Inclusief voet- en eindnoten' which is checked. A 'Sluiten' (Close) button is at the bottom right of the pop-up. The status bar at the bottom of the Word window shows 'Pagina 30 van 142', '10191 van 64691 woorden', 'Engels (Verenigd Koninkrijk)', and a zoom level of '20%'.

Word count main body: 10.191 words  
Word count figures: 41 words  
**Total word count: 10.232 words**