

ingepast konden worden in het onderzoek. Alleen zo kon het daadwerkelijke leerproces en de professionaliteit van de systeemmanagers geëvalueerd worden. Uit dit open karakter vloeit het derde aspect voort, namelijk dat kwalitatief onderzoek een iteratief proces is. Dit houdt in dat de cyclus 'reflectie – waarnemen – analyse' herhaaldelijk is doorlopen, zodat nieuwe inzichten direct konden worden meegenomen in het verdere onderzoek. Ten tijde van het onderzoek waren er vijftien systeemmanagers binnen ProRail; zeven bij RAILSsystemen en acht bij Treinbeveiliging. Omdat dit een kleine onderzoeksgroep betreft kon met dit onderzoek goed de diepte in worden gegaan.

3.2 Participerende observaties

Met de observaties kan de onderzoeker volgens Westers & PETERS (2004, p. 32) een (aspect van een) cultuur van een samenleving of een groep in kaart brengen. In dit onderzoek bestond de groep uit de systeemmanagers die op allerlei vlakken raakten met collega's en afdelingen, zowel binnen Utrecht als binnen de regio's. Om daadwerkelijk te kunnen ervaren wat er gaande was in de ze groep heb ik daarom participerende observaties uitgevoerd. Het participerende karakter zat in het deelnemen aan de vergaderingen en dergelijke waarbij ik aanwezig ben geweest, zodat ik in die situaties thuis begon te raken en een soort 'insidersview' kon verwerven. Tijdens de observatiefase heb ik ook veel interne documenten gelezen. Dit was nodig om thuis te raken in de materie en de problemen die speelden. Vanwege de complexiteit van de organisatie (zie paragraaf 1.2) en van het taalgebruik (zie paragraaf 4.1) heb ik allerlei documenten zoals het bedrijfsplan, handboek systeemmanagement, memo's, notulen en documenten omtrent de verandering gelezen. Behalve het vergroten van de kennis over het onderwerp kon ik zo gemakkelijker gesprekken en vergaderingen volgen.

De overleggen waarbij ik ben aangeschoven heb ik uitgekozen met het oog op de onderzoeksvraag. Vanwege de vele raakvlakken van de systeemmanagers met andere betrokkenen, en de rol die samenwerking leek te spelen, was het voor mij belangrijk in zowel formele als informele overleggen te participeren. Toegang krijgen is hierbij vaak een probleem, maar deze kreeg ik gemakkelijk via mijn begeleider. Mijn begeleider was teamleider van een team dat weinig met systeemmanagement te maken had en hier neutraal in stond, maar hij was er wel bij betrokken en wist er veel van af. Hij heeft me, met name in het begin, begeleid en bij veel personen geïntroduceerd, zodat ik overal makkelijk toegang kon krijgen. In het begin heb ik veel informele gesprekken gevoerd met teamleiders en de Infra-architect om wat meer thuis te raken in de organisatie en om de visie van anderen op de systeemmanagers te horen. Ook heb ik een Managementoverleg bijgewoond. Tijdens die gesprekken heb ik steeds gevraagd welke overleggen er waren en welke ik bij kon wonen. Ook introduceerden zij mij vooraf of tijdens het overleg als zijnde een afstudeerster die in het kader van haar onderzoek naar de invoering van systeemmanagement hier graag bij aanwezig wilde zijn. Hierdoor werd het gemakkelijker toegang te krijgen.

In deze overleggen heb ik met name getracht meer inzicht te krijgen in de context waar systeemmanagers mee moesten omgaan, in de samenwerking met collega's en met de regio's, maar ook in welke termen (technisch of procesmatig) er over het systeem werd gepraat. Daarnaast dienden deze participerende observaties ook om inzicht te krijgen in de manier waarop er werd omgegaan met de 'nieuwe' verworven verantwoordelijkheid die systeemmanagers werd gegeven.

Soort overleggen

Ik heb in verschillende overleggen geparticipeerd. Zo heb ik enkele formele systeemmanagementoverleggen (SMO's) en de meer in formele systeemmanageroverleggen (smaooverleggen) bijgewoond. De SMO's zijn erkende vakgroepoverleggen (bijvoorbeeld voor Energievoorziening) in het kwaliteitssysteem van ProRail, en hieraan nemen de systeemmanagers samen met Planvorming en de regio's deel (met name de vakdeskundigen zijn hierin een belangrijke gesprekspartner). De systeemmanageroverleggen zijn in formele werkoverleggen en zijn gericht op afstemming, voortgang en ontwikkeling van vaardigheden en kennis van de systeemmanagers zelf. Op het moment van observatie waren er aparte sessies voor de twee afdelingen Treinbeveiliging en Railsystemen. Ik ben bij SMO's en smaooverleggen van beide afdelingen geweest.

Daarnaast ben ik aanwezig geweest bij een Managementoverleg van Railsystemen en een Managementoverleg van Infrasytemen, om inzicht te krijgen in de manier waarop er door de teamleiders en de afdelingsmanagers werd gesproken over de systeemmanagers. En ik ben bij enkele vergaderingen en een overleg met een systeemmanager en systeemspecialisten aanwezig geweest.

Ook heb ik meegelopen met een audit die door kwaliteitsmanagement werd uitgevoerd. Hierin stond de vraag centraal in hoeverre de rol van systeemmanager conform de functiesomschrijving werd vervuld. De zwaartepunt ging met name over het technische aspect van systeemmanagement, maar er werden ook vragen gesteld over de aansluiting op de omgeving en over de samenwerking met andere afdelingen en met elkaar. Hierin werden vier systeemmanagers geïnterviewd; twee van Treinbeveiliging en twee van Railsystemen. De verantwoordelijke voor deze audit was de lead auditor, die de vragen stelde. Daarnaast was bij elk interview een andere systeemmanager uit de audit aanwezig, die notuleerde maar ook soms vragen stelde. En als vierde persoon zat ik erbij, en ik mocht ook vragen stellen wanneer ik dat wilde. Het voordeel van deze audit was dat de systeemmanagers door een collega werden geïnterviewd en daardoor waarschijnlijk meer durfden te vertellen. Zo werd mij nog beter duidelijk wat er speelde en leefde bij de systeemmanagers.

Het participerende karakter heb ik als laatste zoveel mogelijk vormproberen te geven door ook aanwezig te zijn in in formele settings. Zo heb ik veel gehoord bij afdelingsborrels, bij meer ProRail-brede bijeenkomsten en heb ik de nodige praatjes in de wandelgangen en in de koffiehoek gemaakt.

Analyse observaties

Alle voor mijn onderzoek relevante gegevens heb ik tijdens of zo snel mogelijk na deze observaties opgeschreven. Als ik tijdens een observatie mee kon schrijven, heb ik dat zoveel mogelijk in de letterlijke bewoordingen van de participanten gedaan, zodat het materiaal zo dicht mogelijk bij de leefwereld van de participant zou blijven. Wanneer dit niet mogelijk was heb ik geprobeerd datgene wat ik had gehoord zo nauwkeurig mogelijk te noteren. Het maken van aantekeningen heb ik net zoals het kijken en luisteren zo onopvallend mogelijk gedaan, zodat de overleggen zo getrouw mogelijk konden verlopen (Wester & Peters, 2004, p. 88-89).

Alle gegevens zijn uitgeschreven en op basis van deze observaties zijn de eerste thema's naar boven gehaald die in de organisatie speelden met betrekking tot de onderzoeksvraag. Deze analyse is op dezelfde manier uitgevoerd als de analyse van de interviews, wat zal worden beschreven in paragraaf 3.4. Op basis hiervan is een topiclijst

opgesteld voor de halfgestructureerde interviews, om zo de gevonden thema's te kunnen verdiepen. De interviewfase zal worden besproken in de volgende paragraaf.

3.3 Kwalitatieve survey

In de tweede fase van dit onderzoek heb ik interviews gehouden. Het open karakter van deze interviews heeft als voordeel dat nieuwe inzichten en formuleringen opgespoord kunnen worden (Hijmans & Wester, 2006, p. 514). In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van het halfgestructureerde interview, waarbij de vragen niet vast lagen maar de onderwerpen wel. Op deze manier was er de ruimte om tot nieuwe inzichten te komen. Tijdens de interviews heb ik gebruik gemaakt van een topiclijst, een soort interviewhandleiding met gespreksonderwerpen. Deze topiclijst is tot stand gekomen op basis van de observatiefase, zoals in de vorige paragraaf beschreven. In deze topiclijst heb ik bevestigingen opgesteld, en op de antwoorden die ik kreeg van de respondenten ben ik dieper ingegaan. Doorvragen was dus erg belangrijk. Bij het halfgestructureerde interview is het niet erg als wordt afgeweken van de volgorde waarin de onderwerpen en vragen op de topiclijst staan. Wel moet de interviewer alle topics aan bod laten komen, en dit is gebeurd.

Topiclijst

In dit onderzoek heb ik de thema's die uit de observatiefase naar voren kwamen opgedeeld in vragen waar respondenten op konden antwoorden. Deze vragen zijn verwerkt in de topiclijst, waarin ook de inleiding, open hoofdvragen en mogelijke doorvragen stonden. Deze topiclijst diende als geheugensteun en leidraad tijdens de interviews en werd niet ingezien door de geïnterviewde. Omdat er niet alle systeemmanagers zijn geïnterviewd maar ook respondenten met een andere functie, heb ik verschillende topiclijsten opgesteld. Per functie is één topiclijst gehanteerd. Deze werd later aangepast als bleek dat een vraag niet juist gesteld of onduidelijk was, of wanneer na een eerste analyse nieuwe inzichten werden opgedaan. Dit heeft te maken met het open karakter van kwalitatief onderzoek en het iteratieve proces dat het onderzoek kenmerkt, zoals beschreven in paragraaf 3.1. De volgende topics zijn in de interviews met de systeemmanagers aan bod gekomen:

- Inleiding (ervaring binnen ProRail, functie, competenties, beperkingen werk)
- Verantwoordelijkheden (verantwoordelijkheden systeemmanager, verantwoordelijkheden anderen, opdrachtgever)
- Vaardigheden (kennis, ontwikkeling en implementatie)
- Samenwerking (samenwerking al gemeen, opereren op knooppunten van de keten, samenwerking regio's, samenwerking afdelingen)
- ProRail (beeld bij ProRail)

De topiclijsten van de andere geïnterviewden week in die zin af dat vooral specifiek werd gevraagd naar de relatie met de systeemmanagers. De topiclijst gebruikt bij de interviews met de systeemmanagers is opgenomen in bijlage II.

Selectie respondenten

Mijn onderzoekspopulatie bestond grotendeels uit systeemmanagers, omdat het met name ging om de verandering zoals de systeemmanagers die zien. Echter, uit de

observatiefase bleek ook dat samenwerking een belangrijk thema was. Systemmanagers handelen immers binnen een bepaalde context en ze moeten op veel vlakken samenwerken en overleggen. Daarom heb ik naast de zes systemmanagers zes anderen geïnterviewd, namelijk twee systeemspecialisten, twee teamleiders, één manager van Infra-Operatie centraal en één tracémanager uit de regio. De groep uiteindelijke respondenten bestond zo uit twaalf personen. De systemmanagers, systeemspecialisten en teamleiders heb ik uitgezocht op Rail systemen als Treinbeveiliging gekozen, zodat het een goede afspiegeling is van de afdelingen en om verschillen te kunnen waarnemen tussen deze afdelingen. De systemmanagers heb ik zo gekozen dat tenminste elke subafdeling vertegenwoordigd was. Bovendien heb ik de variatie gezocht door te selecteren op basis van leeftijd en tijd dat ze bij ProRail werkten. Met de vier audits erbij zijn zo tien van de vijftien systemmanagers geïnterviewd, en in totaal geven deze systemmanagers een goede afspiegeling van de teams, de leeftijden en de tijd dat ze bij ProRail werken.

De twee systeemspecialisten zijn geselecteerd door middel van de sneeuwbal methode. Bij de ene afdeling heb ik een systemmanager gevraagd of hij een systeemspecialist wist die ik kon interviewen, en bij de andere afdeling heb ik in een overleg met enkele systeemspecialisten gevraagd wie ik mocht interviewen. De systeemspecialisten richten zich met name op de technische inhoud van een systeem, en kunnen worden vergeleken met wat voorheen de productbeheerder was. De functie van productbeheerder is destijds opgedeeld in systeemspecialist en systemmanager, waardoor gelijkwaardige collega's een andere functieomschrijving kregen en functioneel gezien onder of boven een collega kwamen te staan. Hiërarchisch gezien staan systeemspecialisten dus op hetzelfde niveau als de systemmanagers, maar in de praktijk (en wellicht formeel in de toekomst) staan ze eronder. De interviews met systeemspecialisten gaven ook inzicht in de manier waarop systeemspecialisten dachten over het technisch inhoudelijke aspect, wie zij verantwoordelijk achtten voor de technische kwaliteit en wie zij in tegeraal verantwoordelijk achtten voor het gehele systeem. Bovendien werken de systemmanagers en de systeemspecialisten in de meeste gevallen nauw samen, waardoor de systeemspecialisten ook veel konden vertellen over de samenwerking met andere afdelingen.

Uit beide afdelingen heb ik één teamleider geïnterviewd. Beide teamleiders waren verantwoordelijk voor het functioneren van de systemmanagers van hun afdeling. Bovendien had één teamleider de verandering tot systemmanagement mede geïmplementeerd. Daardoor wist hij veel over de problemen die voor en na de verandering speelden. De nadruk in de interviews lag op de manier waarop de teamleiders de verandering tot systemmanagement hadden ervaren, welke knelpunten ze daarbij konden aanwijzen en hoe de systemmanagers werden gemanaged op samenwerking.

Ook heb ik één tracémanager geïnterviewd. Ik heb aan mijn begeleider een naam gevraagd van een tracémanager en deze gebeld, waarna ik naar de regio ben gereisd om het interview af te nemen. Een tracémanager valt onder Infra-Operatie en is verantwoordelijk voor het beleid in zijn regio. De systemmanager stelt de regelgeving op van de producten waarmee de tracémanager in zijn regio gaat werken. Het interview ging vooral in op hoe de tracémanager het contact met de systemmanager ervaart en of de wensen van deze 'in terne k lant' aansluiten bij datgene wat de systemmanager produceert. Daarnaast heb ik gevraagd naar de samenwerking tussen Utrecht en de

regio, en hoe hij dit ervaart. Dit was interessant omdat hij veel functies in Utrecht heeft vervuld, en daarom beide kanten van het verhaal kende.

Als laatste heb ik een manager van Infra-Operatie centraal (IO-centraal) geïnterviewd. Ik heb een systeemmanager gevraagd naar een naam van iemand bij IO-centraal. Deze persoon verwees me vervolgens wegens drukte door naar de ze manager, die toestemming gaf voor het interview. Er zijn twee redenen dat ik iemand van IO-centraal heb geïnterviewd. Ten eerste kwam vanuit het Managementoverleg Infrasystemen de vraag of ik niet iemand uit IO-centraal wilde opneemen in het onderzoek, omdat dit als een belangrijke partner van de systeemmanagers wordt ervaren. Daarnaast bleek uit mijn observaties dat de samenwerking tussen IO-centraal en de systeemmanagers niet soepel verliep. In dit interview heb ik daarom met name op het onderwerp samenwerking doorgevraagd.

In mijn onderzoek zijn alle geïnterviewden mannen. Dit is niet verwonderlijk omdat er op het moment van mijn onderzoek geen vrouwelijke systeemmanagers in dienst waren. Ook heeft de afdeling Infrasystemen enkel mannelijke teamleiders en managers. Bij de systeemspecialisten en de medewerkers van IO-centraal werken wel enkele vrouwen. Maar omdat het geslacht van de respondenten voor het onderzoek niet specifiek van belang was ben ik er niet naar op zoek gegaan. De steekproef met enkel mannen is qua geslacht een redelijk goede afspiegeling van de onderzoekspopulatie, hoewel er voor de variatie een vrouw in de steekproef opgenomen had kunnen worden.

Alle interviews zijn – met toestemming van de respondenten – met een memorecorder opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Transcriberen is het uitwerken van het materiaal, in dit geval het letterlijk uittypen van de interviews. Deze handeling zorgt ervoor dat het materiaal in eigen woorden van de respondent wordt opgeschreven, zodat de sociale werkelijkheid zo getrouw mogelijk kan worden vastgelegd (Wester & Peters, 2004, p. 85-89). Na het houden van de interviews kan ik stellen dat er verzadiging is opgetreden. Met verzadiging wordt het punt bedoeld waarop geen nieuwe informatie meer naar voren komt in de interviews (Glaser & Strauss, 1967, p. 111).

3.4 Analyse

De uitwerkingen van de observaties en de audits en de transcripten van de interviews heb ik vervolgens in segmenten in gedeeld en in gelezen in Kwalitan. Kwalitan is een computerprogramma dat gebruikt kan worden als hulpmiddel ter ondersteuning van de analyse bij kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek heeft enkele kenmerken waardoor gebruik van de computer erg prettig is. Dit zit in het iteratieve karakter waardoor materiaal vaak moet worden geraadpleegd, en in het omvangrijke en ongestructureerde karakter van het materiaal waardoor het lastig zoeken is (Wester & Peters, 2004, p. 107 e.v.). Het gebruik van Kwalitan heeft mij tijdens het analyseproces goed geholpen om het materiaal te structureren en te hanteren, waardoor ik beter in staat was het overzicht te houden.

De analyse is uitgevoerd op basis van het procesverloop van kwalitatief onderzoek volgens Wester en Peters (2004, p. 43, 147-180). Deze onderzoekers noemen een viertal fasen in de analyse in de gefundeerde theoretische benadering. Omdat het doel van dit

onderzoek het bepalen van het kernbegrip is en niet het ontwikkelen van theorie, zal de laatste fase in dit onderzoek (de integratiefase) worden overgeslagen.

De eerste fase in de analyse is de exploratiefase. De exploratiefase van kwalitatief onderzoek is gericht op het ontdekken van begrippen op basis van een paar respondenten. In mijn onderzoek heb ik daar de observatiefase voor gebruikt. Alle memo's uit de observatiefase heb ik open gecodeerd. Open coderen is het lezen en interpreteren van de teksten en codes formuleren in de vorm van trefwoorden en begrippen en aan de betreffende segmenten toevoegen. Vervolgens heb ik alle codes uit de memo's met elkaar vergeleken en gecategoriseerd door te kijken welke begrippen iets zeiden over hetzelfde verschijnsel. Hieruit kwam een lijst met begrippen voort die ik heb onderverdeeld in categorieën. Dit waren de thema's die ten tijde van de observaties speelden bij de systeemmanagers of thema's die anderen hebben ervaren in het contact met de systeemmanagers. Ik heb bij elke categorie gekeken wat de verschillende opvattingen hierover waren van de respondenten. Uit deze observaties kwamen verschillende patronen naar voren die door de interviews konden worden onderschreven of genuanceerd.

De tweede fase in kwalitatief onderzoek wordt de specificatiefase genoemd. In deze fase worden de centrale begrippen uit de exploratiefase uitgewerkt door middel van voortdurende vergelijking van het gehele materiaal. Dit heb ik gedaan door te zoeken naar respondenten die het bestaande begrippenkader konden aanvullen of bevestigen. In deze tweede fase heb ik de codes uit de transcripten van de interviews vergeleken met de begrippen die in de exploratiefase naar boven zijn gekomen. Sommige begrippen sneuvelden, omdat de nieuwe niet aan sloten bij de eerder vastgestelde begrippen. Andere begrippen werden bevestigd door de nieuwe codes. De gevonden patronen heb ik ook met elkaar vergeleken. Als een patroon vaker voorkwam, kon dit een belangrijk thema zijn binnen de verandering tot systeemmanagement.

Volgens Wester & Peters (2004) is de analyse in de reductiefase gericht op de uitwerking van dit kernbegrip en het onderzoeken van de relaties met andere begrippen (p. 169). In deze fase wordt het onderzoeksmateriaal geordend en aangevuld zodat de definitieve probleemstelling beantwoord kan worden. Om het materiaal te ordenen en aan te vullen heb ik boomstructuren gemaakt in Kwalitan. In deze boomstructuren heb ik de hoofdcodes en nevencodes gerangschikt en een vergelijking kunnen maken van neventrefwoorden, dimensies en uiteinden. Met behulp van deze boomstructuren zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen duidelijk geworden en heb ik de kernbegrippen uit kunnen werken. In de volgende paragraaf zal eerst beschreven worden hoe de kwaliteit in dit onderzoek is gewaarborgd. Vervolgens zullen de resultaten van de analyse in hoofdstuk 4 besproken worden.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen, is getracht dit onderzoek zo betrouwbaar en valide mogelijk uit te voeren.

Bij betrouwbaarheid gaat het erom of het onderzoek door anderen dezelfde resultaten oplevert, het gaat met andere woorden om de repliceerbaarheid van het onderzoek (Hijmans & Wester, 2006, p. 529-530). Dit houdt in dat de nadruk in de rapportage ligt op de verantwoording van de gevolgde procedures. Volgens Maso en Smaling (1998, p. 70) behoren andere onderzoekers door een goede beschrijving van alle fasen van het onderzoek de gang van het onderzoek na te kunnen gaan. In dit

onderzoek heb ik daarom uitgelegd hoe de topi clijst, de operationalisatie, de onderzoekspopulatie en de analyse tot stand zijn gekomen. Andere onderzoekers kunnen daardoor nagaan op welke manier ik tot mijn onderzoeksresultaten ben gekomen, waardoor de resultaten betrouwbaarder zijn.

Bij validiteit is het als onderzoeker van belang het juiste beeld van de situatie, de meningen en de opvattingen van de betrokkenen te krijgen. Het betreft de inhoudelijke kant van het onderzoek. Met andere woorden, heb ik in het onderzoek gemeten wat ik beoogde te meten (Mason, 2002, p. 39)? Hijmans en Wester (2006, p. 529-530) noemen een aantal criteria waaraan de geldigheid van kwalitatief onderzoek getoetst kan worden. Het eerste criterium is dat bepaalde observaties vaker moeten voorkomen in het onderzoeksmateriaal. Er wordt ook wel gesproken van replicatie en triangulatie (Wester & Peters, 2004, p. 193). Replicatie is het door middel van herhaling van waarneming proberen of dezelfde gegevens naar voren komen, zodat zekerder is dat het gaat om relevante gegevens. Triangulatie is het gebruiken van een multimethodische aanpak, oftewel het tegelijkertijd gebruiken van meerdere werkwijzen wat betreft de dataverzameling (Wester & Peters, 2004, p. 30). In dit onderzoek heb ik triangulatie toegepast, door middel van het bestuderen van interne documenten, participerende observaties, het voeren van veel informele gesprekken en het afnemen van diepte-interviews. Zo heb ik in verschillende documenten gelezen wat formeel de relatie tussen IO-centraal en de systeemmanagers zou moeten zijn maar ook wat er over knelpunten werd geschreven, heb ik de overleggen en de informele gesprekken geluisterd naar wat de betrokkenen over zeiden, en heb ik in de interviews gevraagd naar verschillen ertussen. Door deze triangulatie vindt tegelijkertijd replicatie plaats, omdat op verschillende manier getracht wordt hetzelfde waar te nemen. Bovendien heb ik na het lezen van Wester en Peters (2004, p. 61) in de topiclijst verschillende vragen gesteld om eenzelfde verschijnsel waar te nemen. Zo kwamen bepaalde observaties vaker voor in het onderzoeksmateriaal en heb ik voldaan aan het eerste criterium voor de validiteit.

Om te meten wat ik wilde meten was het ook belangrijk om in de observatiefase participierend te handelen en mee en op te gaan in de onderzochte groep. Er moest immers een insidersview bereikt worden om de groep systeemmanagers te kunnen doorgronden (Wester & Peters, 2004, p. 33). Dit heb ik met name gedaan tijdens de observatiefase, zoals beschreven in paragraaf 3.2. Deze insidersview had alleen het gevaar dat ik me zou over-identificeren met de groep en niet meer objectief zou kunnen blijven (p. 52). Hoewel ik me soms betrapte op de neiging teveel mee te gaan met het denken van de systeemmanagers, heb ik er naar mijn eigen mening ook afstand van kunnen nemen om zo de visie van de systeemmanagers te kunnen begrijpen. Dit heb ik voornamelijk bereikt doordat mijn werkplek op de afdeling was, maar niet in een kamer met de systeemmanagers. Er was één subafdeling waar geen systeemmanagers werkten, de subafdeling waar mijn begeleider te amleider van was. Hier mocht ik gedurende het onderzoek gebruik maken van een werkplek. Zo kon ik participeren in verschillende activiteiten met de systeemmanagers (paragraaf 3.2), maar kon ik er ook afstand van nemen. Een ander voordeel hiervan was dat ik zelf vrijelijk kon praten met collega's over mijn onderzoek die bovendien regelmatig naar mijn onderzoek hebben gekeken. Deze werkwijze had ook een nadeel, namelijk dat ik zo minder informele gesprekken tussen systeemmanagers heb kunnen opvangen dan ik zou willen. Dit heeft gevolgen gehad voor de analyse, waar ik in hoofdstuk 4 nog op zal terugkomen.

Een tweede geldigheids criterium volgens Hijmans en Wester (2006, p. 530) is het verkrijgen van representativiteit door het ontdekken van herhaling bij respondenten met

een verschillende achtergrond. Hier heb ik naar gestreefd door in mijn onderzoekspopulatie systeemmanagers met een verschillende achtergrond op te nemen. Ik heb zowel systeemmanagers met een ProRail-verleden als zonder ProRail-verleden en systeemmanagers van de verschillende afdelingen en subafdelingen geobserveerd en geïnterviewd. Daarnaast heb ik zes respondenten in de steekproef opgenomen die te maken hebben met systeemmanagers, zoals systeemspecialisten en teamleiders, zodat ook het perspectief op de systeemmanagers naar voren komt (zie paragraaf 3.3). Op deze manier heb ik getracht aan dit tweede criterium te voldoen.

Een laatste criterium qua geldigheid betreft de interne betrouwbaarheid die te maken heeft met intersubjectieve overeenstemming (Maso & Smaling, 1998, p. 69). Dit gaat over het belang dat er consensus bestaat tussen verschillende onderzoekers. In mijn onderzoek is de intersubjectiviteit gewaarborgd doordat mijn begeleidster Marja Gastelaars het proces van analyseren heeft gevolgd. Zij weet waar ik als onderzoeker mee bezig ben geweest en heeft zonodig bijgestuurd.

Op deze drie manieren heb ik mijn onderzoek zo betrouwbaar en valide mogelijk proberen te maken.

In het volgende hoofdstuk zullen de belangrijkste resultaten van deze analyse besproken worden aan de hand van de theatermetafoor zoals beschreven in hoofdstuk 2.

Een goed acteur komt niet op vooraleer het theater gebouwd is.

Casares, Borges & Adolfo

4. Systemmanagers in de spotlights

Een theater verleent zijn bestaanrecht aan de voorstellingen die worden gegeven. De voorstelling kan dus beschouwd worden als de kern van het theater. Echter, het theater zelf kan ook invloed hebben op de manier waarop de voorstelling wordt gespeeld (paragraaf 4.1). Het gebouw bijvoorbeeld. Een voorstelling in een theater met rode en gouden stoelen en een schitterende inrichting zal anders worden ervaren dan een voorstelling in een kaal industrieel gebouw. Daarnaast kan de klantvraag veranderen. Zo kan het genre 'musical' bijvoorbeeld populair worden, waardoor het publiek om andere voorstellingen vraagt. Omdat een theater (in elk geval deels) afhankelijk is van de inkomsten van de kaartverkoop, zal het theater moeten inspelen op deze veranderende klantvraag. Deze paragraaf speelt in op de eerdere deelvraag hoe de verandering tot systeemmanager is ervaren. Vervolgens komt de voorstelling zelf aan bod in paragraaf 4.2. Op dit podium blijken complexe processen te spelen waardoor formele besluitvorming moeizaam verloopt. Hiermee zal deelvraag twee met betrekking tot de knelpunten worden beantwoord. Het antwoord op deelvraag drie, de manier waarop de systeemmanagers met deze knelpunten zijn omgegaan, komt in paragraaf 4.3 aan de orde en betreft de coulissen. Hier worden de voorbereidingen getroffen om zo veel mogelijk de complexiteit van het podium te omzeilen. In paragraaf 4.4 zal de afwezigheid van de coulissen worden besproken. En in de laatste paragraaf (paragraaf 4.5) zal worden ingegaan op het gat tussen het podium en de coulissen, en het gevaar dat hierin schuilt. Citaten in deze paragrafen zijn gebruikt om de gemiddelde lingen te onderbouwen of te verduidelijken.

4.1 In het theater

4.1.1 De setting

Het theater waarin de systeemmanagers hun werk doen heeft een aantal opvallende kenmerken. Zo heeft het hoofdkantoor in Utrecht een bijzonder uitdrukkelijk een passende naam. Het gebouw heet 'De Inktpot', en deze naam is gebaseerd op de vorm van het gebouw die lijkt op een ouderwetse inktpot (zie afbeelding 4.1).

Afbeelding 4.1 Bovenaanzicht De Inktpot



De Inktpot is het grootste bakstenen gebouw in Nederland, waar voor 22 miljoen gemetselde stenen werden gebruikt. Het is gebouwd vlak na de Eerste Wereldoorlog, en vanwege de schaarste op dat moment is de bouw in eigen hand genomen (www.wikipedia.nl). Het is gebouwd door de NS, toen het beheer en vervoer nog onder één organisatie vielen. Het is sinds 2006 door ProRail in gebruik. Toen ik er voor het eerst naar binnen ging kwam het gebouw indrukwekkend en statig op mij over (zie afbeelding 4.2).

Afbeelding 4.2 Vooraanzicht De Inktpot



Dit beeld werd binnen nog eens bevestigd. Zo moet je eerst langs de receptie met beveiligingspoortjes, waar je als bezoeker zonder legitimatie en een dagpasje niet binnen komt. Het gebouw heeft zelfs wel wat weg van een theater, doordat de kantoren als het ware rondom een grote binnenplaats liggen (zie afbeelding 4.1). Deze binnenplaats is destijds zo ontworpen om ervoor te zorgen dat de kantoren die aan de binnenzijde lagen ook genoeg daglicht kregen. Hierdoor lopen de gangen als een soort vierkant om de binnenplaats heen, wat het gevoel geeft van nooit eindigende gangen. Om bij de systeemmanagers te komen, moet je een aantal trappen op (of met de lift) en een aantal gangen door. Deze trappen en de gangen geven je het gevoel te verdwalen, en lijken allen identiek. De kamers zijn genummerd per gang met een A tot en met H, en daarna pas per verdieping. Zo had mijn werkplek het kamernummer B4.12, wat me de eerste keer deed twijfelen op welke verdieping ik moest zijn. Ook het gangnummer is lastig te vinden doordat de gangen een groot vierkant vormen. Gelukkig is er sinds kort een soort

bewegwijzering opgehangen, hoewel deze op slechts enkele plaatsen hangt. De gangen in het gebouw zijn lang en erg hoog, met ronde bogen en dikke gemetselde pilaren (zie afbeelding 4.3). In combinatie met de rode vloerbedekking en de lichtgekleurde stenen geeft dit vanbinnen de associatie met een klooster. In de gangen zelf doet het rustig en voornaam aan. Door deze gangen vliegen overigens ook regelmatig vlermuizen, die in De Inktpot woonachtig zijn. Van buiten heeft het gebouw allerlei kenmerken die statig en afstandelijk overkomen, terwijl het gebouw van binnen tegelijkertijd desoriënterend en rustgevend is.

Afbeelding 4.3 Gang De Inktpot



De manier waarop ProRail op papier is georganiseerd droeg ook bij aan het imponerende karakter. Uit het organigram van ProRail blijkt namelijk dat het een erg hiërarchische organisatie is (zie bijlage I). Tussen de Raad van Bestuur en de systeemmanagers zitten formeel een aantal lagen, te weten Inframangement, Infrasystemen, Railsystemen of Treinbeveiliging, en de teamleiders van de productgroepen. Bovendien is ProRail zoals in hoofdstuk 1 beschreven een matrixorganisatie, waar door er sprake is van zowel hiërarchische als functionele aansturing. En daarnaast zijn de afdelingen door middel van een keten van de bedrijfsprocessen van elkaar afhankelijk (zie paragraaf 1.3). Dit maakt het behalve een hiërarchische organisatie ook een complexe organisatie.

Wat me ook opviel is het speciale 'ProRail-taalje' dat iedereen hier gebruikt. Ten eerste wordt er ontzettend veel in afkortingen gepraat. Bijvoorbeeld voor afdelingen (IS, RS, TB), vergaderingen (BOT: 'benen op tafel' overleg, SMO), regelgeving en beleid (OHD00033) en functies (syma's, VD'en, ME). Zo zegt een tracémanager:

"Het spoor is een organisatie die aan elkaar hangt van afkortingen. En ik weet nog, toen ik bij het spoor kwam wist ik die afkortingen niet, kreeg ik een mooi boekje en dat heette LV: Lijst van Verkortingen!"

Naar dit boekje én naar de onontbeerlijke afkorting ervan werd regelmatig als een soort zelfspot verwezen. In figuur 4.4 staat een foto van dit 178 pagina's tellende boekje.

Figuur 4.4 Lijst van Verkortingen (LV)



Toen ik hier net begon, heb ik me dan ook veel moeten inlezen en veel vragen moeten stellen. Dit was ook nodig om de vergaderingen en gesprekken te kunnen volgen.

Ten tweede is het taalgebruik zelf erg typerend voor Pro Rail. Waar ik in het begin hard moest lachen om het feit dat iedereen de woorden 'ik ben daar (niet) van' of 'hij is daar (niet) van' gebruikte, betrapte ik me er later op dat ik het zelf ook ging gebruiken. Of bijvoorbeeld de woorden 'ivoren toren' en 'aan de juiste knopjes draaien' waren typische woorden die veel voorbij kwamen in de interviews. En vanwege het technische aspect van het werk van de systeemmanagers en systeemspecialisten hadden ze het vaak over de technische taal die je moet kunnen snappen. Zo heeft een systeemmanager het in het volgende citaat over het feit dat alle techniekvelden zo verschillen van elkaar en je daarom elkaars taal moet leren spreken:

"Als technicus moet je het anders communiceren zodat het op een ander level ligt. (...) Je moet eerst proberen dezelfde taal te krijgen, dat is al moeilijk genoeg. (...) Dus je begint gewoon onder Jip en Janneke-niveau, en dan bouw je op."

Het werd belangrijk gevonden in dezelfde taal te spreken, hoewel het met andere techniekvelden soms lastig was omdat de taal heel verschillend kon zijn. Daarnaast hadden ze een gedeelde soort humor, waarbij ze elkaar vaak 'technicus' noemden. Ze maakten grapjes over het feit dat ik het vast saai moest vinden bij de overleggen te zitten, bij zo'n 'stelletje technici'. Een ander mooi voorbeeld van de specifieke humor was het krantenartikel op het prikbord bij de koffieautomaat. De kop van dit artikel luidde 'vijf TBS'ers ontsnapt'. Om dit te begrijpen was kennis van de afkortingen nodig. Dat was waar schijnlijk de reden dat het k warte bij mij pas na een tijd viel. De afkorting van de afdeling Treinbeveiliging was namelijk TB, en in het krantenartikel was de letter 'S' weggelate. Zo kon je het dus lezen alsof vijf mensen van de afdeling Treinbeveiliging waren ontsnapt.

Dit technische aspect van het werk heeft ook consequenties voor het aanzien van de medewerkers. Zo hoorde ik bij Treinbeveiliging regelmatig dat je jaren moet hebben gewerkt als treinbeveiligers in de serieuze werorden. Een systeemmanager verwoordde het als volgt:

"En er is zo'n regel van, na twee jaar weet je het ongeveer wel, dan mag je meepraten, en na vijf jaar luisteren ze naar je."

Een teamleider bij Treinbeveiliging heeft het zelfs over vijftien jaar en noemde het dan ook een zware werkomgeving, hoewel dat wel langzaam aan het veranderen is:

“Een hele zware omgeving. Je bent pas Treinbeveiliging als je zo’n vijftien jaar werkt. Mensen die dus nieuw binnenkwamen werden echt als een groentje behandeld altijd.”

Maar ook managers kunnen rekenen op minder aanzien wanneer ze niet een technische achtergrond hebben. Een systeemspecialist benoemde het verschil tussen technische en niet-technische managers:

“Manager X komt niet uit een techniekveld, en die managet een club zoals op dit moment veel organisatiedeskundigen vinden dat een manager moet managen, maar hij heeft er zelf geen verstand van. Voor sommige dingen heeft hij geen beslissingsbevoegdheid. Ja, dat heeft hij wel officieel, maar eigenlijk doet hij dan precies wat de systeemspecialist of systeemmanagers zegt van dit is het beste.”

Samengevat is mij opgevallen dat binnen de twee afdelingen een zelfde soort taal en humor wordt gebruikt. Technici zijn hierin erg belangrijk omdat het voor een gemeenschappelijk begrip en gedeelde humor zorgt, en bovendien aanzien van personen met zich meebrengt. Zo bezien zijn het gebouwen, de manier waarop de organisatie is ingericht en het taalgebruik kenmerken van ProRail en van groepen medewerkers binnen ProRail. Dit heeft als gevolg dat het de medewerkers bindt, maar het kan er ook complex door worden en bovendien een uitsluitend effect hebben. Dit is het dubbele karakter van cultuur dat Noordegraaf et al. (2004) noemen. Enerzijds zorgt deze cultuur hier voor gemeenschappelijk begrip en fungeert het als bindmiddel, maar anderzijds worden de verschillen tussen de medewerkers des te beter zichtbaar en kan het zelfs voor uitsluiting zorgen.

4.1.2 Verandering in het theater

Omdat ProRail steeds marktgericht is gaan opereren, kwam er vanuit de organisatie meer behoefte aan mensen die resultaatgericht moesten gaan werken. Om op deze manier te gaan werken moest de verantwoordelijkheid ook bij de medewerkers worden neergelegd. De organisatie heeft om die reden enkele veranderingen ondergaan, zoals beschreven in paragraaf 1.2. De intentie met de invoering van de functie systeemmanager was dan ook het geven van integrale verantwoordelijkheid voor een systeem. Voor de verandering voelde de productbeheerder zich al verantwoordelijk voor zijn systeem, maar zoals een systeemmanager het hieronder uitdrukt was er een verschil tussen het voelen en het krijgen van verantwoordelijkheid:

“Voorheen voelde ik ons volgens de geest enorm verantwoordelijk voor die productcatalogus. (...) Terwijl het eigenlijk zo is dat we nu veel meer volgens de letter gaan krijgen.”

Een teamleider gaf aan hoe dit voorheen ging:

“We zaten veel meer in de afwachting, van goh we horen het wel, zien het wel wat we moeten doen. (...) Maar als je vroeg of er iemand aantoonbaar of aanwijsbaar of

aanspreekbaar was op deze club mensen voor de gehele keten? Die was er eigenlijk niet.”

De medewerkers ervaarden voor de verandering een groot verantwoordelijkheidsgevoel, maar de verantwoordelijkheid was bij niemand belegd waardoor ook niemand de verantwoordelijkheid op zich nam. Volgens een systeemmanager kwam dat door de manier waarop de organisatie was ingericht op dat moment:

“Ik heb dat destijds ook nooit begrepen hoor, toen ik hier kwam. Hoe kon een technische beleidsclub niet verantwoordelijk zijn voor het materiaal dat hij maakt? Maar goed, dat zat toen in de decentralisatieslag waarin Railinfrabeheer, ProRail toen zat.”

Met de invoering van de nieuwe functie is ook meer verantwoordelijkheid neergelegd bij de systeemmanagers. Zodat ze zich niet alleen verantwoordelijk voelden, maar deze verantwoordelijkheid ook formeel kregen en hiermee naar zoudende kunnen handelen. Het krijgen van meer verantwoordelijkheid wordt ook zo ervaren door de meeste systeemmanagers. Het is alleen niet voor iedereen duidelijk wat nou precies de verantwoordelijkheden van de systeemmanager zijn. Zo bleek uit de observaties bij Railsystemen dat de systeemmanagers soms het gevoel hebben dat alles naar hen toe wordt geschoven door anderen. Dit terwyl ze zelf nog niet precies weten wat hun verantwoordelijkheden zijn. Ze hebben dus meer verantwoordelijkheid gekregen, maar weten nog niet altijd hoe ver de verantwoordelijkheden reiken. Een dergelijke verandering kost ook de nodige tijd. En volgens een aantal respondenten zitten de systeemmanagers nog midden in deze verandering. De volgende systeemmanager sprak over het proces waar de inrichting van systeemmanagement volgens hem nog midden in zit:

“Laat ik het zo zeggen: systeemmanagement is nog lang niet in de tenen van ProRail.”

Het besef is er dat verandering tijd kost, en dat systeemmanagement nog niet klaar is met de verandering. Hoe hier mee wordt omgegaan is wel verschillend. Zo noemde een systeemspecialist de twee kanten aan een verandering, zowel de vrees als de kans om er wat mee te doen. Als voorbeeld noemde hij de regeling waarbij twee jaar geleden alle 55-plussers met een goede afvloeieregeling ProRail konden verlaten:

“De een beleefde dat met vrees van daar gaat al onze kennis. (...) Aan de andere kant gaf het ook mogelijkheden om bestaande barrières te doorbreken. Om dingen die we eerst niet voor elkaar konden krijgen, omdat mensen een bepaald gezag hadden, om die nu wel voor elkaar te krijgen.”

Een enkeling ziet een uitdaging in een verandering, maar de verandering tot systeemmanagement heeft ook geleid tot angst en onzekerheid bij de betrokkenen. Volgens Boonstra (2004, p. 12) biedt de literatuur een aantal verschillende verklaringen voor weerstand, zoals individuele psychologische factoren, sociale processen in de organisatie of het niet worden gekend in de verandering. Uit de interviews bleken enkele van deze verklaringen van kracht. Als individuele psychologische factoren werden in de

interviews met name hang naar stabiliteit en het al dan niet jong van geest zijn genoemd. Dit kan als een kenmerk van een individu worden gezien. Zo vindt de hierboven geciteerde systeemspecialist dat de oorzaak van de vrees die hij benoemde te maken heeft met hoe mensen zijn opgegroeid en dat dit per persoon verschillend is:

“Hoe mensen zijn opgegroeid, in hun werk, dat merk je aan hun dagelijkse gedrag. De een gaat gemakkelijker mee, terwijl de ander daar veel meer moeite mee heeft. (...) Het gaat ook niet alleen om het jonger zijn maar ook om het jong van geest. Proberen mee te gaan.”

Ook werd angst en weerstand toegeschreven aan bepaalde sociale processen binnen ProRail. Hiermee worden door Boonstra (2004, p. 12) bestaande praktijken en routines verstaan die in de loop der tijd zijn ontstaan. Enkele geïnterviewden noemden hierin het aantal ProRail-jaren als oorzaak, waardoor een soort schroom ten opzichte van verandering is ontstaan. Zo noemt een teamleider het verschil tussen oude en nieuwe medewerkers:

“Je hebt ook mensen die een heel verleden hebben binnen ProRail, die zeggen ja maar dat ga ik niet doen, dat mag niet. De nieuwen hebben die schroom helemaal niet, die maken wat andere stappen.”

In antwoord op de eerste deelvraag zijn over de verandering tot systeemmanagement verschillende dingen gezegd. De oorzaak voor de verandering ligt in een veranderende organisatie, waarbij er behoefte is aan duidelijke verantwoordelijkheden. Voorheen voelden de productbeheerders zich ook verantwoordelijk, maar zogauw het erop aan kwam wilde niemand de verantwoordelijkheid nemen. En hoewel de inrichting van systeemmanagement al een eind gevorderd is nadat deze zo'n anderhalf jaar geleden is ingezet, zijn de betrokkenen van mening dat systeemmanagement nog niet af is. Zo weten ze nog altijd niet precies tot hoe ver de verantwoordelijkheden reiken. Hoe hiermee om wordt gegaan verschilt ook per persoon. Waar de een de verandering als een uitdaging ziet roept het bij een ander juist weerstand op. Dit ligt volgens geïnterviewden aan hoe mensen zijn opgegroeid en het al dan niet hebben van een ProRail verleden. In paragraaf 4.6 zal hier dieper op worden ingegaan.

Feit blijft natuurlijk dat de verandering destijds is ingezet, en dat de systeemmanagers hier een weg in hebben moeten vinden. In de volgende paragraaf zal beschreven worden waar de systeemmanagers tegen aan zijn gelopen in de nieuwe werkzaamheden.

4.2 De voorstelling op het podium

Zoals eerder besproken hebben systeemmanagers veel met andere partijen te maken, zowel met de afdelingen binnen als buiten de keten van Inframangement. De objectieve complexiteit waar in de systeemmanagers moeten opereren is groot. Uit de analyse is gebleken dat samenwerking en afstemming op meerdere manieren gebeurt, zowel via de formele weg als via de informele weg. Uit de theorie omtrent de theatermetafoor (paragraaf 2.4) is al duidelijk geworden dat in elke organisatie processen op meerdere niveaus plaats vinden. Wat bij de systeemmanagers echter opvallend is, is dat de

processen in de coulissen sterk lijken te domineren ten koste van de processen op het podium. In deze paragraaf zal allereerst beschreven worden hoe de processen op het podium verlopen, en in welke vicieuze cirkel de systeemmanagers terecht zijn gekomen.

4.2.1 Het podium

Zoals in paragraaf 2.4 beschreven is het podium de plaats waar onder meer op besluitvorming gerichte richtlijnen en bijeenkomsten plaatsvinden zoals die in de organisatiestructuur zijn vastgelegd (Siebers et al., 2002, p. 25). Hier moet het product van de systeemmanagers, regelgeving van het systeem, samen met andere afdelingen tot stand komen of geïmplementeerd worden. Om deze regelgeving daadwerkelijk te kunnen contracteren is veel samenwerking met andere afdelingen nodig. Hieronder wordt de samenwerking verstaan die formeel verlangd wordt door de organisatie of door de managers en zoals voorgeschreven wordt door de keten. Een voorbeeld hiervan zijn de systeemmanagementoverleggen en vrijgaveprocedures van regelgeving.

4.2.2 Complexe organisatie

Uit de interviews, audits en de observaties kwam sterk naar voren dat de systeemmanagers de organisatie complex vinden en niet altijd goed het overzicht hebben. De vele afdelingen binnen de keten en binnen de matrix waarmee systeemmanagers te maken hebben dragen hieraan bij. De uitstraling van het gebouw van het hoofdkantoor van ProRail versterkt dit nog eens (paragraaf 4.1). Er lijkt bovendien een soort vicieuze cirkel te bestaan waardoor deze complexe organisatie in stand wordt gehouden. In een informeel praatje werd dan ook de volgende uitspraak gedaan:

“Het is echt een ontzettend complexe organisatie, waar ik soms helemaal gestoord van wordt!”

Een andere respondent noemt ProRail bureaucratisch, waardoor er weinig mogelijk is:

“Je zit eigenlijk aan de administratieve organisatie vast.”

De systeemmanagers ervaren dat er veel moet worden overlegd om iets voor elkaar te krijgen. Een systeemmanager schat zelfs dat de helft van zijn werktijd op gaat aan overleg. Tijdens de vergaderingen die ik heb bijgewoond, bleek ook dat zo gauw een onderwerp ook maar zijdelings raakvlakken heeft met een persoon, die persoon direct wordt uitgenodigd bij de vergadering aanwezig te zijn. Een systeemspecialist noemde in dit verband gekscherend een onderwerp als koffiebekers. Stel dat in een vergadering een onderwerp zou zijn welke koffiebekers ze moeten kiezen, dan wordt iemand uitgenodigd die iets weet van koffie, een ander die iets weet van bekers, en natuurlijk moet iemand die verstand heeft van recycling hier ook bij aanwezig zijn. Formele besluitvorming moet dus eerst een groot aantal stat ions passeren voordat er daadwerkelijk een besluit kan worden genomen:

“Dat heeft te maken met de processen die het door moet om überhaupt te kunnen zeggen van ja, dat doen we zo.”

“Formeel moet het allemaal via de geijkte banen lopen.”

Omdat alles voor meel moet worden vastgelegd duurt het erg lang voordat resultaten kunnen worden behaald, wat trage besluitvorming tot gevolg heeft. Ook wil iedereen in deze formele besluitvorming gekend worden, tot ergernis van de systeemmanagers. Als voorbeeld werd door systeemmanagers van Treinbeveiliging enkele malen de vrijgave van documenten aangehaald. Voor een normale procedure voor vrijgave van documenten zijn elf handtekeningen nodig. Om dit te verkorten is nu een vereenvoudigde procedure ingesteld, maar nu zijn er maar liefst twaalf handtekeningen voor nodig. Op mijn vraag hoe dit kon, kreeg ik het volgende antwoord:

“Tja, er zijn mensen die moeten beslissen of inderdaad volgens de vereenvoudigde procedure gewerkt mag worden.”

Iedereen wil dus iets te zeggen hebben in de besluitvorming:

“Er zijn heel vele mensen die er nog even een plasje over moeten doen.”

Besluitvormingsprocessen duren lang en zijn stroperig omdat iedereen in de besluitvorming gekend wil worden. Gebeurt dit niet, dan kunnen mensen zich snel gepasseerd voelen:

“Je hebt te maken met veel partijen en het duurt een eeuwigheid voordat besluiten zijn doorgevoerd. En dan nog roepen er mensen dat ze er niet bij betrokken zijn geweest.”

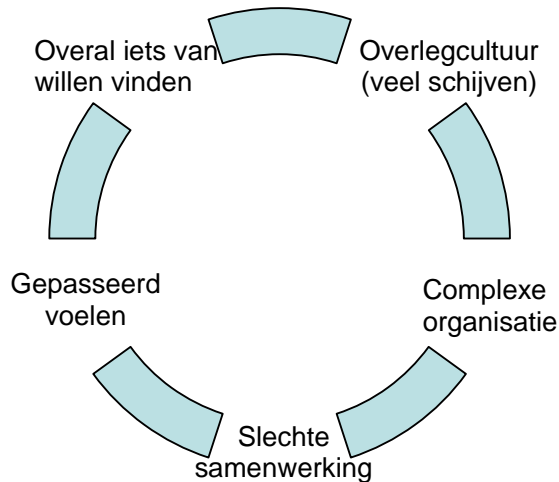
Hier ergeren de systeemmanagers zich aan, maar tegelijkertijd lijken ze zich niet te beseffen dat ze dit zelf in stand houden. De systeemmanagers zelf willen ook graag om advies of om toestemming worden gevraagd wanneer een project raakvlakken heeft met hun systeem. Wanneer de systeemmanagers geen inspraak hebben gehad, voelen ze zich zelf ook gepasseerd. Bijvoorbeeld wanneer zij niet betrokken zijn bij projecten terwijl zij van mening zijn dat dit wel het geval had moeten zijn. Met name in de overleggen die ik heb bijgewoond werd regelmatig gefrustreerd de vraag gesteld waarom beslissingen werden genomen zonder dat zij daar iets van af wisten. De volgende uitspraak uit een interview kenmerkt dit:

“Daar moeten wij ook in gekend worden!”

En je gepasseerd voelen door een andere afdeling komt de samenwerking niet ten goede. Zo wordt de complexe organisatie in stand gehouden. Er heerst het gevoel dat er een overlegcultuur is binnen ProRail; processen moeten over vele schijven, en daardoor duurt formele besluitvorming erg lang en is het erg stroperig. Bovendien voelen partijen zich snel gepasseerd als er niet met ze wordt overlegd, en dit komt de samenwerking met andere afdelingen niet ten goede. Dit proces bevindt zich dus in een soort vicieuze cirkel (zie figuur 4.1). Dit zorgt voor het in stand houden van de formele overlegcultuur, wat de organisatie complex maakt en waardoor samenwerking niet verbeterd. Het werk van de systeemmanager op het podium kan worden vergeleken met een lange reis in een stoptrein: vele stations moeten worden gepasseerd en niet één mag worden overgeslagen voordat uiteindelijk de eindbestemming kan worden bereikt. In de volgende

paragraaf zal ook worden ingegaan op de moeilijke samenwerking met andere afdelingen.

Figuur 4.1 Vicious circle podium



4.2.3 Samenwerking

Samenwerking Infra-Operatie centraal

Opvallend is dat alle respondenten van mening zijn dat deze formele samenwerking met andere afdelingen niet optimaal, of op zijn minst voor verbetering vatbaar is. Hierin wordt ook een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de verschillende afdelingen. Zo is er één groep binnen de keten van IM waar de samenwerking niet goed mee gaat, en dat is een deel van de afdeling Infra-Operatie (IO). Infra-Operatie zit net als andere afdelingen zowel centraal (in Utrecht) als in de regio's. De slechte samenwerking betreft de samenwerking tussen de systeemmanagers en IO-centraal. De samenwerking met IO in de regio's wordt in de paragraaf 'samenwerking regio's' behandeld. Hieronder zal ik eerst de afhankelijkheidsrelatie tussen IO-centraal en de systeemmanagers schetsen, voordat ik zal gaan op de problemen die beide partijen met elkaar ervaren.

IO-centraal is de afdeling die de onderhoudscontracten met de aannemers manageert en het onderhoudsgeld beheert. De rol van de systeemmanagers hierin is dat zij de bijbehorende regelgeving aan IO-centraal leveren die opgenomen dienen te worden in deze onderhoudscontracten. Wie dit bepaalt is wisselend. De ene keer is IO-centraal een interne klant van de systeemmanagers en geven zij bij ontwikkeling aan welke regelgeving zij van de systeemmanagers verwachten. Een andere keer maakt de afdeling waar de systeemmanagers onder vallen gebruik van de kaders tellende en sturende rol die zij hebben, en bepalen zij welke regelgeving IO-centraal moet opnemen in de contracten. De machtsrelatie wisselt op die manier per keer. Gezamenlijk zijn ze verantwoordelijk voor de kwaliteit, tijd en geld van het onderhoud aan het spoor. De bevoegdheden van beiden - die zaken waarop ze directe invloed hebben - zijn echter

anders dan de verantwoordelijkheden – die zaken waarop ze kunnen worden aangesproken en die ze enkel kunnen beïnvloeden. De bevoegdheden van de systeemmanagers bestaan uit het waarborgen van de kwaliteit van het systeem, terwijl de bevoegdheden van IO-centraal de tijd en het geld betreffen die hiermee gepaard gaan. Omdat IO-centraal het geld beheert, hebben zij bovendien zeggenschap over het product van de systeemmanagers. Een voorstel van een systeemmanager omtrent de kwaliteit van een systeem wordt door IO-centraal beoordeeld op de haalbaarheid qua tijd en geld, en wat het oplevert of juist gaat kosten. IO-centraal kan zo bepalen het product van de systeemmanagers al dan niet te accepteren. Omgekeerd hebben de systeemmanagers geen bevoegdheden bij het opstellen van de onderhoudscontracten maar enkel verantwoordelijkheden. Gezamenlijk zijn ze echter verantwoordelijk voor al deze aspecten. Al tijdens de ontwikkeling van de regelgeving moet er daarom in principe afstemming plaatsvinden om de regelgeving zoveel mogelijk af te stemmen op deze drie aspecten. Door deze gezamenlijke verantwoordelijkheden zijn IO-centraal en de systeemmanagers van elkaar afhankelijk en is samenwerking belangrijk.

Uit dit onderzoek blijkt echter dat beide partijen ervaren dat deze samenwerking bijzonder moeizaam verloopt. Zo vinden enkele systeemmanagers dat IO-centraal niet luistert naar de inbreng van de systeemmanagers, zoals een wijziging in de regelgeving. Een voorbeeld uit een audit:

“IO is van de onderhoudsregelgeving, maar helaas luisteren ze nog niet zo goed naar wat de systeemmanagers zouden willen. Ze roepen steeds dat elke wijziging geld kost, terwijl we zo juist het systeem kunnen optimaliseren en geld kunnen besparen!”

Het lijkt zelfs persoonlijk te worden. Onder enkele systeemmanagers heerst namelijk het gevoel dat enkele personen binnen IO-centraal tegenwerken:

“Het probleem is een beetje dat alle vrijgaves van documenten van systemen, die worden nu door hem persoonlijk te gehouden. En aangezien het vrijgeven van documenten onze kerntaak is, is dat wat frustrerend ja.”

Deze frustraties komen voort uit het feit dat IO-centraal het geld beheert en zo kan bepalen of regelgeving van de systeemmanagers wordt opgenomen in de onderhoudscontracten. Wanneer regelgeving van de systeemmanagers niet wordt opgenomen, gaat dit voor het gevoel van de systeemmanagers ten koste van de kwaliteit van hun systeem. En omdat zij zich ook erg betrokken voelen bij de kwaliteit van hun systeem, nemen ze het IO-centraal kwalijk wanneer uit budgetoverwegingen de kwaliteit (in hun ogen) niet optimaal kan zijn.

De systeemmanagers hebben het gevoel dat IO-centraal tegenwerkt, of op zijn minst niet wil meewerken. Het interview met een manager van IO-centraal wijst er eveneens op dat ook IO-centraal deze samenwerking als zeer moeizaam ervaart. Volgens deze manager ligt dat aan het feit dat systeemmanagers niet flexibel zijn en niet mee willen in bijvoorbeeld de nieuwe manier van contracteren, waarbij op output in plaats van input moet worden gestuurd:

“Systeemmanagers zijn zich nog niet voldoende bewust van de markt, die redeneren vaak vanuit de techniek. Uit achterdocht, uit misschien wel betweterigheid, dat weet ik niet. Maar wat je ziet is een cultuurclash, laat ik het maar zo zeggen. Wij zeggen ‘markt, tenzij’, en zij zeggen ‘nee, tenzij’.”

Het gevolg van deze negatieve werking is volgens deze manager dat de systeemmanagers op de oude manier blijven werken en alles willen voorschrijven:

“Wat je nu ziet is dat het eigen eigenaarschap [van de systeemmanagers] heel erg gefocust is op – als je niet uitkijkt – het indikken van de regelgeving. Dus nog meer, nog dikker, nog meer regelgeving, nog dieper voorschrijven. En nou moeten we zeggen van jongens, als je dat blijft doen, de stap die ik wil zetten naar prestatiecontracten bijvoorbeeld, dan wordt het alleen nog maar moeilijker.”

Volgens IO-centraal willen de systeemmanagers de regelgeving helemaal dichttimmeren, wat overigens niet ongevoel is bij regelgevers. Op die manier worden risico's in de ogen van de systeemmanagers zoveel mogelijk beperkt, wat de kwaliteit van het systeem ten goede komt. IO-centraal ziet dit echter anders, en zij willen de rol van regelgeving juist klein houden. Regelgeving is vaak beperkend en leidt tot minder handelingsvrijheid. In de nieuwe manier van contractering door IO-centraal, het sturen op output in plaats van op input, moet juist veel vrijheid bij de aannemer worden gelegd. Dit heeft te maken met de verzakelijking van ProRail waar ik het eerder over heb gehad. Deze manier moet uiteindelijk tijd en geld opleveren voor ProRail. De eerder genoemde drie aspecten kwaliteit, tijd en geld lijken hier met elkaar botsen. De systeemmanagers zijn volgens IO-centraal vooral bezig met de kwaliteit van het systeem, terwijl IO-centraal met name vanuit het tijds- en geldaspect denkt. Hoe wel er in principe veel vooraf moet worden afgestemd om de juiste balans te vinden tussen alledrie de aspecten, lijkt er een soort spanningsveld tussen deze aspecten te bestaan die IO-centraal en de systeemmanagers verdeelt. Dit is ook niet vreemd, omdat de aspecten kwaliteit, tijd en geld vaak tegenstrijdig zijn. Hoge kwaliteit gaat dikwijls ten koste van tijd en geld, terwijl sturen op tijd en geld kan zorgen voor lagere kwaliteit. Hier is sprake van een duivelselastiek dat altijd onder spanning staat. Als je aan de ene kant aan de kwaliteit trekt, gaan aan de andere kant tijd en geld mee. Dit spanningsveld tussen IO-centraal en systeemmanagers is daarom een heel natuurlijk spanningsveld. Niettemin is het een bijzonder vervelend spanningsveld, omdat er weinig terecht komt van het vinden van de juiste balans van de drie aspecten in de regelgeving.

Zowel de systeemmanagers als IO-centraal hebben moeite met zich in elkaar te verplaatsen, waardoor samenwerking erg stroef gaat op dit moment. Beiden hebben het op bepaalde momenten voor het zeggen, maar beiden hebben er moeite mee afhankelijk te zijn van de macht van de ander. Men neemt het elkaar kwalijk wanneer de eigen doelen niet worden bereikt, en de gezamenlijke doelen worden zo uit het oog verloren. Op deze manier overheerst er een wij-zij gevoel en zijn er twee eilanden ontstaan. De communicatie met deze interne klant is verstomd, waardoor de systeemmanagers geen terugkoppeling krijgen van IO-centraal en zo niet meer weten wat eigenlijk de klantvraag is. En zo wordt er overbodig werk gedaan of wordt werk juist niet gedaan³.

³ Voor de duidelijkheid wil ik benadrukken dat dit is hoe de werkvloer het ervaart. Op managementniveau is er namelijk veel overleg geweest tussen Infrastuctuur en IO-centraal, en is de opvatting dat de samenwerking de laatste jaren juist is verbeterd. Wellicht kost dit nog enige tijd om de werkvloer te bereiken.

Samenwerking andere afdelingen

De samenwerking met andere afdelingen binnen Inframangement gaat beter, maar is desondanks niet optimaal volgens de respondenten. Wel is er het bewustzijn dat samenwerking binnen Inframangement erg belangrijk is. De verschillende afdelingen moeten verschillende inhoudelijke bijdragen leveren om uiteindelijk gezamenlijk de railinfrastructuur te kunnen beheren. De volgende systeemspecialist is zich bij de ontwikkeling van producten bijvoorbeeld bewust van de noodzaak van het betrekken van andere partijen, hoewel het nog niet altijd verloopt zoals hij zou willen:

“In het begin zou je met z’n allen bij elkaar moeten gaan zitten in dat proces, en doorspreken van op welk moment licht je elkaar in. In het geval van project X is dat niet gebeurd, maar we weten wel dat er mensen zijn die we moeten raadplegen.”

Er wordt in een aantal gevallen voorzichtig positief over afstemming tussen de verschillende partijen gesproken, met name dat ze elkaar ad hoc opzoeken wanneer er problemen zijn. Zo geeft de volgende systeemmanager aan dat samenwerking beter wordt wanneer er problemen zijn, maar dat deze afneemt wanneer die zijn opgelost:

“Een tijdje geleden was daar wel wat meer contact, maar op het moment loopt het blijkbaar goed.”

In het geval van crisis zien alle partijen de noodzaak om het probleem aan te pakken, waardoor samenwerking ontstaat. Dit kenmerkt de technische professionals die ze zijn. Een kenmerk van professionele expertise is namelijk trefzekerheid die ook onder grote druk overeind blijft (Gastelaars, 2006). En tijdens de overleggen bleek ook dat de systeemmanagers de hoge druk van een crisis goed aan kunnen. Professionele expertise heeft echter ook een keerzijde. Volgens Weick (in Gastelaars, 2006, p. 179) is het namelijk zo dat de aanwezigheid van professionals met verschillende specialismen in één organisatie vaak leidt tot een eilandenstructuur. Kenmerkend voor een eilandenstructuur is dat er weinig communicatie is over en weer en dat samenwerking stroef verloopt. En dat is hier ook terug te zien. Hoewel samenwerking ten tijde van crisis goed gaat, gebeurt het vaker dat de samenwerking niet goed verloopt. De systeemmanagers vinden dat ze door anderen niet tijdig worden erkend als samenwerkingspartner. Dan worden ze er pas laat bij gehaald of zelfs helemaal niet. De volgende uitspraak is van een systeemmanager tijdens een observatie van een systeemmanageroverleg, waarin hij aangaf zich gepasseerd te voelen door de slechte afstemming van andere afdelingen:

“Het afgelopen half jaar is er zoveel veranderd waar we niks van af weten. (...) Als ze het eerder hadden gemeld, hadden we het tenminste nog kunnen meenemen!”

In het bijzonder voor de systeemmanagers van Treinbeveiliging levert dit eindresultaten van projecten op waar zij niet achter staan:

“Die [producten] dan aan het eind van het project bij ons over de schutting worden gegooid, van ‘geef dat maar even vrij’, of ‘geef daar maar even toestemming voor

dat we dat mogen gebruiken'. En dan ga je dat bekijken en dan blijkt dat er toch een hoop zaken inzitten die niet zo handig zijn."

Dit verschil tussen Treinbeveiliging en Railsystemen komt door het verschil tussen de systemen. De treinbeveiligingssystemen zijn veel meer aan verandering onderhevig dan de systemen van Railsystemen. Waar bij Railsystemen de systeemmanagers toestemming moeten geven voor het afwijken op producten die al vrijgegeven zijn, zijn er bij Treinbeveiliging producten nog in ontwikkeling terwijl die producten al gebruikt moeten worden. Omdat de systemen nog in ontwikkeling zijn ervaren de systeemmanagers van Treinbeveiliging vaker dat er zaken 'over de schutting worden gegooid'. De gebruikers van hun systemen, voornamelijk de afdeling Infra-Projecten, hebben deze systemen namelijk nodig en gaan er zelf mee aan de slag. De systeemmanagers zijn daar niet fysiek bij aanwezig, maar zijn er wel verantwoordelijk voor. Het gevolg is dat de systeemmanagers van Treinbeveiliging veel tijd nodig hebben voor het achteraf repareren, voor het 'blussen van brandjes'. Doordat iedereen een inhoudelijke bijdrage moet leveren, moet de een ook wachten op de andere en Treinbeveiliging komt hierin vaak pas achteraan. Zo blijft er weinig tijd over voor het vooraf afstemmen met andere afdelingen en krijgen de systeemmanagers het gevoel dat ze achter de feiten aan blijven lopen. Dit zorgt er ook voor dat het lastiger is om een goede samenwerking op te bouwen. Enkele systeemmanagers van Treinbeveiliging proberen al wel het initiatief te nemen voor samenwerking met andere afdelingen. Dit doen de systeemmanagers door zoveel mogelijk van tevoren af te stemmen met andere partijen aan het begin van bijvoorbeeld een project. Op die manier is het ook niet nodig om achteraf te moeten repareren. Dit lijkt echter nog niet altijd, hoewel een enkele systeemmanager wel noemt dat het langzaam aan beter gaat:

"Verder hebben we toch zelf ook wel stappen genomen, als wij signalen krijgen dat ze van plan zijn iets te doen buiten de productcatalogus om, dat we dan zelf ook al vroeg contact zoeken van jou, wij hebben gehoord dat, is dat zo en zullen we daar eens over gaan praten over hoe we dat het beste kunnen invullen?"

Ook een teamleider geeft aan zoveel mogelijk voordat projecten starten erbij betrokken te willen worden:

"Daar grijpen we ook zelf in. (...) Als zo'n project start gaan we er al op voorhand mee spreken en projectafspraken maken."

Hieruit blijkt dat een aantal respondenten van Treinbeveiliging vinden dat er van hun kant goed wordt afgestemd en samen gewerkt met andere afdelingen. Maar samenwerking moet al tijd van twee kanten komen, en de teamleider vindt dat de samenwerking stopt bij de andere afdelingen:

"Het probleem dat wij hebben is, wij doen het wel, maar die andere partijen doen het niet."

De systeemmanagers van Treinbeveiliging komen in hun ervaring vaak achteraan in het proces. Hoewel er langzaam maar zeker verbetering in de formele samenwerking met andere afdelingen komt, is de ze nog niet optimaal. Erkenning over en weer is vaak nog

een probleem. Systeemmanagers zien de noodzaak van samenwerking wel, en in geval van crises weten de professionals en de betrokken afdelingen elkaar wel te vinden. Maar vaker leidt de aanwezigheid van professionals met verschillende specialismen tot een eilandenstructuur. Elke afdeling zit op een eigen eilandje en heeft moeite met andere afdelingen te communiceren. Een aantal systeemmanagers proberen uit zichzelf in een zo vroeg mogelijk stadium contact te zoeken met andere afdelingen. Soms lukt dit, soms vergeten ze het nog. Wel hebben ze regelmatig het gevoel dat deze afstemming eenzijdig is en voelen ze zich in de besluitvorming van projecten gepasseerd. Vooral de systeemmanagers van Treinbeveiliging ervaren dit doordat hun systemen meer aan verandering onderhevig zijn dan de systemen van Railsystemen. Hierdoor moeten systeemmanagers van Treinbeveiliging achteraf veel brandjes blussen en blijft er weinig tijd over om vooraf af te stemmen met andere afdelingen. Tijdgebrek en het gevoel achteraan in het proces te komen laat ook weinig ruimte over voor het opbouwen van een goede relatie met andere afdelingen. Dit lijkt te duiden op een situatie die niet optimaal is en dat de nodige frustraties oplevert. Aan de andere kant zitten de systeemmanagers in een leerproces en zijn ze zich op dit gebied aan het ontwikkelen. De systeemmanagers zijn zich van de situatie bewust en proberen hier verbetering in te brengen.

Samenwerking regio's

Als laatste de samenwerking met de regio's. Het formele contact met de regio's is wisselend. De mensen in de regio vinden Utrecht vaak een op zichzelf staand kantoor waar men geen rekening houdt met wat er in het veld gebeurt en men regelgeving niet aanpast op hoe het in de praktijk gebruikt wordt. Een systeemspecialist kent dit nog van zijn periode in de regio:

"Ik heb ook jaren in de regio gezeten, en dan merk je toch goed dat Utrecht een soort ivoren toren is."

Het gebouw De Inktpot zoals beschreven in paragraaf 4.1.1 heeft ook wat weg van een ivoren toren. Bovendien zijn de regiokantoren geïnvesteerd in meer standaard kantoorgebouwen, waardoor het ook figuurlijk lijkt alsof de regio's naar Utrecht hebben leren kijken. Een tracémanager vindt het niet vreemd dat Utrecht en de regio's niet zo goed op elkaar aansluiten omdat de aard van het werk erg verschillend is:

"Het is hier [in de regio] direct actie, schouders eronder. In Utrecht is het vaak eerst nadenken van wat gaan we doen, proberen eerst structuur aan te brengen. Hier heb je die tijd niet altijd om structuur aan te brengen. (...) Brandjes blussen noemen wij dat altijd."

De manier van werken verschilt tussen eerst denken en direct doen, waardoor het werk van de systeemmanagers wellicht minder goed aansluit op de regionale praktijk. Verschillende systeemmanagers delen de mening dat er in Utrecht vaak wordt gewerkt op de 'ivoren toren'-manier. Wat daarin opvalt is dat medewerkers die zowel in de regio als in Utrecht hebben gewerkt, maar ook iemand die net nieuw is, zich hier meer van bewust zijn en dit 'ivoren toren'-effect proberen te voorkomen. Zij erkennen dit meer en proberen hier zoveel mogelijk rekening mee te houden en zoveel mogelijk samen te

werken met de regio's. Een systeemmanager die zowel in de regio als in Utrecht heeft gewerkt vindt dat gewerkt hebben in de regio leidt tot meer begrip:

"Ik zou het eigenlijk een vereiste vinden dat een systeemmanager in ieder geval in de regio gewerkt heeft of stage heeft gelopen of mee gedraaid, zodat hij weet wat voor problemen daar spelen of kunnen spelen."

Een andere systeemmanager noemt het een voordeel dat hij heeft gewerkt in de regio:

"Het scheelt dat ik weet hoe dingen in de regio werken, in de praktijk. Dat leidt tot inzicht in het systeem en begrip voor elkaar."

Het centrale kantoor in Utrecht wordt door de regio's vaak gezien als een ivoren toren. ProRail wordt door de medewerkers niet als één gezamenlijke organisatie gezien maar als 'de regio's' en 'het centrale kantoor'. Ook hier is sprake van een eilandenstructuur, met weinig communicatie tussen de verschillende eilanden (Weick, in Gastelaars, 2006, p. 179). Om bruggen te kunnen bouwen tussen de eilanden helpt het volgens de respondenten wanneer de systeemmanagers en systeemspecialisten niet alleen in Utrecht maar ook in de regio hebben gewerkt. Wat verder positief wordt gewaardeerd in de afstemming met de regio is het meelopen met inspectie. Sinds kort is ingevoerd dat systeemmanagers tien keer per jaar mee moeten met inspectie in de regio. De systeemmanagers van de afdeling Railsystemen zijn hier actief mee bezig. Toen ik hier in een overleg bij de afdeling Treinbeveiliging naar vroeg, werd er echter gelachen en gezegd dat dit nog niet gebeurde. Ze wilden het wel gaan doen, maar hebben het hiervoor momenteel te druk. Meelopen in de regio's is een activiteit waarbij als het ware preventief wordt samengewerkt. Zoals in de paragraaf 'samenwerking andere afdelingen' is beschreven, heeft Treinbeveiliging door de aard van hun systemen weinig tijd om vooraf af te stemmen. Dit heeft gevolgen voor de samenwerking met de regio's. Het verschil tussen Railsystemen en Treinbeveiliging is dat Treinbeveiliging de afstemming met de regio negatiever ervaart dan Railsystemen. Door naar buiten te gaan kan dit volgens de respondenten wel veranderen. Vooraf afstemmen met andere afdelingen leidt zo tot een betere samenwerking dan wanneer systeemmanagers er pas achteraf bij zijn betrokken.

In de regio zijn de tracémanager en de vakdeskundigen het belangrijkste contact voor de systeemmanagers. De tracémanager valt onder de afdeling Infra-Operatie en de vakdeskundige onder de afdeling Planvorming. Het contact met de tracémanager werd door de meeste respondenten als redelijk maar niet als optimaal bestempeld. De systeemmanagers vinden de tracémanager drukbezet (in het interview met de tracémanager was sprake van een 60-urige werkweek) en men zoekt elkaar alleen op bij problemen. De systeemmanagers denken dat het contact met de tracémanagers beter zou kunnen, en langzaam wordt al getracht elkaar meer op te zoeken en te leren kennen. Dit proces is nog in een beginstadium. Zo zegt een systeemmanager:

"Het contact met de vakdeskundigen is het belangrijkste, inspecteurs ook steeds meer. Tracémanagers amper, zou meer moeten. (...) Met name bij crisis nemen we contact op, als er iets aan de hand is. Moet eigenlijk ook eerder kunnen."

Dat er weinig contact is tussen de tracémanager en de systeemmanager lijkt weinig gevolgen te hebben voor het werk. Volgens de tracémanager komt dat omdat het contact tussen de systeemmanagers en de tracémanagers formeel via de vakdeskundigen moet lopen. Dat men elkaar enkel opzoekt bij problemen is volgens hem ook de manier waarop het zou moeten. Ook de systeemmanagers zien het op deze manier, zo blijkt uit een audit:

“Bij het systeemmanageroverleg wordt er steeds op gehamerd dat we meer naar de tracémanagers toe moeten gaan, maar dat zie ik niet zo. De vakdeskundigen zitten namelijk veel dichterbij de tracémanagers, en dat werkt veel prettiger.”

De tracémanagers en de systeemmanagers zoeken elkaar vooral op bij problemen. En tijdens crises zijn de systeemmanagers in hun element, gezien hun professionele expertise (Gastelaars, 2006). Contact verloopt goed op de momenten dat het nodig is, maar verder is er weinig contact. Dit wordt niet gezien als een probleem, omdat zowel de tracémanager als de systeemmanagers de vakdeskundigen als hun intermediair beschouwen. Het contact tussen de systeemmanagers en IO-regionaal, in dit geval de tracémanagers, verloopt dus via de vakdeskundigen van Planvorming-regionaal. En het contact met de vakdeskundigen wordt in de meeste gevallen als erg goed bestempeld. Het contact met de vakdeskundigen wordt maar delijks formeel afgestemd in het systeemmanagementoverleg, maar ook daarnaast is er veel contact. Dit illustreert een vakdeskundige tijdens een informeel praatje:

“Zij [de systeemmanagers] helpen ons met regelgeving, en als we iets niet weten bellen we. Ze staan zelfs voorgeprogrammeerd in m'n telefoon!”

Er zijn hierin enkele uitzonderingen. Tijdens enkele observaties bij Treinbeveiliging bleek dat het contact tussen een aantal systeemmanagers en enkele vakdeskundigen niet zo goed verloopt. Ze hebben het gevoel dat de vakdeskundigen tegenwerken en noemen de regio's weerbarstig. Na een overleg zei een systeemmanager het volgende over de vakdeskundigen:

“Ze horen ons te steunen, maar werken alleen maar tegen. Ze moeten onze ogen en oren zijn in de regio, en storingen aan ons doorgeven zodat wij een oplossing kunnen bedenken. Echter, ze gaan elke keer zelf lopen prutsen, zodat de systemen niet meer op elkaar aansluiten of het alleen een tijdelijke oplossing is!”

Treinbeveiliging kende in het medewerkerstevredenheidonderzoek (Lange, 2007) ook een lagere score toe aan de samenwerking met de regio's dan Railsystemen. De oorzaak van de slechte samenwerking ligt waarschijnlijk in het feit dat er in de regio's veel wordt gedaan met de systemen van Treinbeveiliging, terwijl de systemen nog in ontwikkeling zijn door de systeemmanagers. De regio's hebben een andere stijl van werken dan het hoofdkantoor, en zijn gewend snel kleine problemen op te lossen. Daarna moeten er nog andere afdelingen naar kijken voordat problemen of de vraag om te mogen afwijken bij de systeemmanagers terechtkomen. Hoewel de systeemmanagers verantwoordelijk zijn voor hun systeem, zitten ze achterin de keten en kunnen ze maar weinig invloed uitoefenen. En als ze op het moment dat door anderen alles is goedgekeurd geen toestemming geven, dan wordt dit door anderen als hinderlijk ervaren. De kans dat

anderen met systemen van Treinbeveiliging aan de slag gaan zonder dat ze worden geraadpleegd is bijgevolg groot. Railsystemen heeft hier minder last van, omdat het om kleinere aanpassingen gaat.

Het contact met de tracémanagers van IO-regionaal verloopt onder andere via de vakdeskundigen van Planvorming-regionaal. De samenwerking tussen de systeemmanagers en de tracémanagers is minimaal, maar dit wordt niet als storend ervaren doordat de vakdeskundige als intermediair fungeert. De relatie met de vakdeskundigen is in de meeste gevallen goed, en de samenwerking tussen de systeemmanagers en de regio's is redelijk, hoewel dit door de aard van de systemen bij Railsystemen beter verloopt dan bij Treinbeveiliging. Er is vaak onbegrip tussen de systeemmanagers en de regio's, waardoor het moeilijk is om ProRail enkel vanuit het integratieperspectief te beschouwen. Binnen ProRail is sprake van groepsvorming, een soort wij-zij gevoel tussen Utrecht en de regio's. De regio's hebben het gevoel op te moeten kijken naar Utrecht, en door de verschillende wijzen van werken (doen vs denken) is er niet al tijd begrip voor elkaar. Het differentiatieperspectief van Martin (2002) is hier van toepassing. Samenwerking tussen deze groepen is soms matig, en hier ontleent de term 'eilandenstructuur' van Weick (in Gastelaars, 2006, p. 179) dan ook zijn betekenis aan. Utrecht en de regio's kunnen als op zichzelf staande eilanden worden beschouwd. Gelukkig blijkt het wel mogelijk om bruggetjes te bouwen tussen deze eilanden. Hier zijn al enkele systeemmanagers mee bezig door het delen van ervaringen. Wanneer de systeemmanagers het werk in de regio's hebben ervaren of wanneer systeemmanagers mee op inspectie zijn gegaan ontstaat er namelijk begrip voor elkaar. Zo kunnen de verschillende eilanden dichter bij elkaar komen.

In antwoord op deelvraag twee naar de knelpunten ervaren de systeemmanagers de complexe organisatie die ProRail in hun ogen is als het knelpunt waar ze continu tegenaan lopen. Er heerst een overlegcultuur, iedereen wil overal iets van vinden, en wanneer dit niet mogelijk is voelt men zich snel gepasseerd. Dit werkt bovendien slechte samenwerking in de hand. Hoewel de systeemmanagers hun taak belangrijk vinden en in die zin graag op het podium staan, werkt de manier waarop formele besluitvorming is ingericht hun hierin tegen. De systeemmanagers lijken daarom, bewust of onbewust, meer de coulissen op te zoeken. De manier waarop dit gebeurt zal in de volgende paragraaf worden besproken.

4.3 Voorbereiding in de coulissen

Hoe meer werk er door de systeemmanagers in de coulissen wordt gedaan, hoe minder tijd ze op het podium hoeven door te brengen. Een goede voorbereiding in de coulissen helpt ze bovendien om een betere voorstelling op het podium neer te zetten. Om de vicieuze cirkel van de complexe organisatie te ontdoen wordt daarom veel op het informele niveau gedaan.

In de coulissen gaat het met name om de informele besluitvorming. Dit wil zeggen dat gewerkt wordt naar wat gedaan moet worden, en niet zozeer naar wat volgens de regels moet (Siebers et al., 2002, p. 24). Waar het op het formele niveau van de organisatie meer om de functies gaat die nodig zijn in besluitvorming, gaat het op het informele niveau meer om de personen erachter. Op het informele niveau van de besluitvorming

komt het vooral neer op mensen kennen en op het opbouwen van een netwerk. 'Elkaar kennen' en 'elkaar weten te vinden' lijken dan ook de sleutelwoorden voor de systeemmanagers. In acht van de twaalf interviews wordt deze informele besluitvorming zelfs als erg belangrijk bestempeld, en ook uit de observaties blijkt dat men graag met informele contacten werkt. Waar het formele contact met een afdeling slecht kan zijn, kan het informele contact goed verlopen met één of met enkele personen van diezelfde afdeling. Zo kan afstemming alsnog plaats vinden.

De systeemmanagers zien zelf twee grote voordelen aan het hebben van veel informele contacten. Zo verloopt besluitvorming via de informele weg gemakkelijker en sneller dan via de formele weg. Vaak wordt daarom eerst informeel afgestemd met betrokkenen waardoor de formele besluitvorming een stuk korter kan. Een uitgebreide voorbereiding in de coulissen kan sneller een voorstelling op het podium tot gevolg hebben. Zo zegt een systeemmanager:

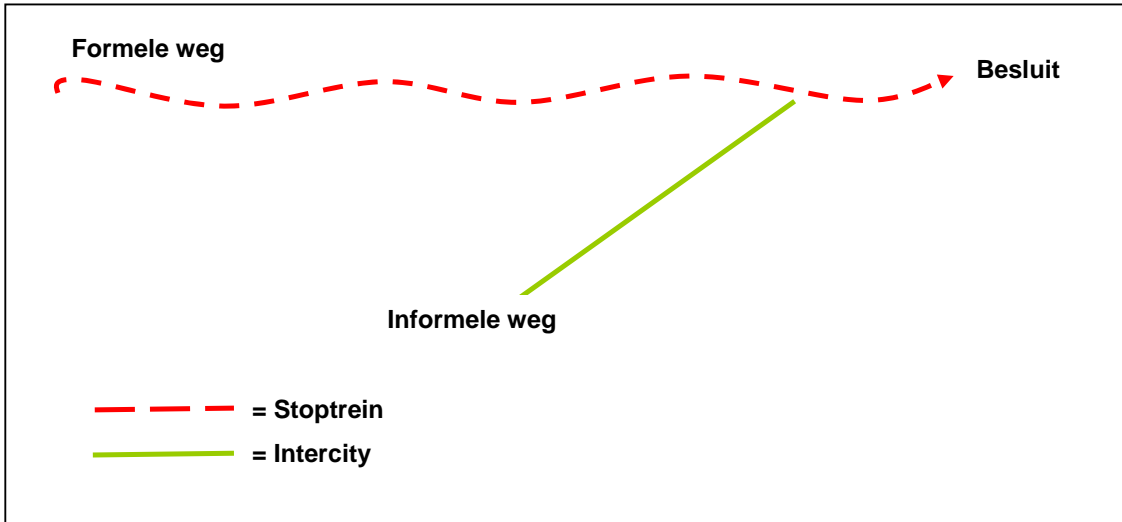
"Als je snel iets wilt behalen, of je wilt een positief besluit krijgen, dan loopt het al snel door het wereldje heen voordat je het via de officiële weg geregeld kunt krijgen."

Een systeemmanager geeft een mooi voorbeeld van de snelheid waarmee besluitvorming kan gaan wanneer je mensen van andere afdelingen persoonlijk kent. Hij schetst een situatie waarbij hij een persoon van een andere afdeling nodig had in zijn werk, maar dat deze samenwerking pas goed verliep op het moment dat ze elkaar leerden kennen:

"Met X daar zit ik toevallig mee in project Y, en nu gaat het heel vlot. Omdat je elkaar een paar keer persoonlijk hebt ontmoet. Maar ik weet dat ik vorig jaar een keer een mail heb gestuurd om te zeggen van joh, klopt dat? (...) Ik heb het echt drie, vier keer moeten vragen. (...) Nu hebben we gisteravond nog gemaaild met elkaar. En hij zat toevallig ook achter zijn mailbox. Dus ja, dat is een heel ander verhaal. Dus persoonlijk contact is dan toch vaak wel belangrijk."

Een andere respondent noemt de informele contacten ook wel 'de olie in de motor'. In figuur 4.2 heb ik dit verband weergegeven als de keuze voor een trein. De stoptrein stelt hier het formele proces voor, waar op veel stations moet worden gestopt en overlegd. Omdat dit allemaal lang duurt en ingewikkeld is, wordt vaker de Intercity genomen. Langs deze informele weg gaat samenwerking goed en kan er achter de schermen relatief snel worden afgestemd. Zo wordt de plaats van bestemming sneller maar ook met minder ergernis bereikt.

Figuur 4.2 Besluitvormingsproces



Bovendien werken informele contacten drempelverlagend. Door nieuwe mensen te leren kennen, bijvoorbeeld via overleggen, kennismakingsdagen of met het meelopen in de regio, worden deze mensen in het vervolg sneller opgezocht. Zo noemt een systeemmanager dat hij door een terugkerend overleg met de regio meer mensen kent wat ertoe leidt dat er betere afstemming plaats vindt:

“Op die manier heb je dus heel rechtstreeks contact met die mensen. En daardoor ook, omdat ze jou goed kennen, voor kleine zaken hebben we ook heel veel telefonisch contact.”

Niet zozeer de formele vergadering zelf maar de mensen die elkaar daardoor leren kennen zijn van invloed op goede samenwerking. Ook zorgt het elkaar kennen voor wederzijds begrip tussen Utrecht en de regio:

“Mensen van buiten zien mensen van binnen, en mensen van binnen zien mensen van buiten. (...) En dan zie je ook gewoon begrip voor elkaar.”

Waar de mensen uit de regio wel eens roepen dat Utrecht een ivoren toren is, en mensen uit Utrecht dat ze in de regio tegenwerken, kan men dit op persoonlijke contacten anders ervaren. Contacten in de regio worden zo ook gebruikt om problemen eerder te bespreken of juist om een ingang te zoeken voor contact met andere mensen in de regio. Bekend maakt bemind zou hier dus van gemaakt kunnen worden. De tracémanager uit de regio noemt bovendien dat hij veel gemak heeft van zijn persoonlijke contacten in Utrecht:

“Ik weet hoe de hazen lopen, ik weet wie ik waarvoor moet hebben en dat scheelt erg.”

Bailey (1977) noemt dat de voorstelling op het podium afhankelijk is van het werk backstage. Deze niveaus zijn dus met elkaar verbonden, maar de invloed die elk niveau

op de besluitvorming heeft verschil per organisatie (Siebers et al., 2002). Voor het gevoel van de systeemmanagers ligt de nadruk van hun werk sterk op het niveau van de coulissen. Zoals uit het volgende citaat blijkt wordt het podium vaak gezien als een noodzakelijk kwaad:

“Vaak moet je dingen van tevoren al ingebed hebben voordat de besluitvorming plaats vindt. (...) De formele besluitvorming is eigenlijk de allerlaatste stap in het proces.(...) Als je het niet op die manier doet krijg je het niet voor elkaar.”

Het tweede voordeel van de informele contacten is dat mensen elkaar eerder opzoeken in besluitvorming. Zo was ik samen met een systeemmanager bij een vergadering in een regio. In deze vergadering kwamen zo'n vijftien mensen bij elkaar om te praten over een groot project dat fout gelopen was. De systeemmanager gaf aan dat al die mensen aanwezig waren zodat ze elkaar leerden kennen waardoor de samenwerking beter zou verlopen. Bovendien zouden ze zo minder snel geneigd zijn op elkaar te gaan schelden en minder snel de schuld op de collega's af te schuiven. De rol van de systeemmanager was dan ook zijn gezicht te laten zien en zich bekend te maken, en daarmee te laten zien dat ze een beroep op hem konden doen. Door het poppetje achter de functie te laten kennen kan dit leiden tot meer begrip en samenwerking. Daarbij is het ook belangrijk een goed overzicht te hebben van de informele contacten en te weten wie welke rol heeft. Dit erkent ook een andere systeemmanager met de volgende uitspraak:

“Dat is wel een kwestie van, dat is wel belangrijk dat je weet wie wat voor je kan betekenen in de organisatie.”

Als dat eenmaal bekend is en je leert verschillende mensen kennen, dan gaat de rest vanzelf, aldus een systeemmanager:

“Als je eenmaal een overzicht hebt van wie wat voor rol heeft in het hele wereldje, dan kun je er ook weer gebruik van maken.”

Medewerkers zoeken elkaar eerder op en samenwerking gaat soepeler. Hoe meer informele contacten men heeft met een andere afdeling, des te eerder wordt er contact opgenomen over belangrijke zaken. Zo geeft een systeemmanager aan dat het afhankelijk is van de persoon achter de functie van projectleider of ze op tijd ingeschakeld worden bij projecten:

“Het contact zoeken met Inframanagement hangt wel heel sterk af van welke projectleider je hebt. En ook daar merk ik weer dat als je die personen kent, dat je toch anders met elkaar om gaat dan wanneer je vreemden voor elkaar bent. We worden er dan veel eerder in gekend.”

De systeemmanagers voelen zich minder snel gepasseerd wanneer ze gebruik kunnen maken van persoonlijke contacten. Hoe meer contacten een systeemmanager heeft met andere afdelingen, des te beter gaat de samenwerking. Niet voor niets gaf een nieuwe systeemmanager in het interview aan hier werk van te willen maken:

“Wat ik sowieso ga doen is de organisatie wat beter leren kennen. De juiste mannen weten te bereiken. En het is gewoon een vrij complexe organisatie.”

Omgekeerd geldt dit overigens ook. Opvallend is namelijk dat er tussen IO-centraal en de systeemmanagers vrijwel niet wordt gecommuniceerd in de coulissen. Formeel gezien verloopt de samenwerking tussen hen slecht, maar dit wordt niet omzeild door informeel contact met elkaar op te nemen. De communicatie lijkt hier op alle fronten stil te zijn gelegd, wat het uitvoeren van de werkzaamheden en het verbeteren van de samenwerking in de weg staat.

Hoewel de organisatie als complex wordt ervaren, vinden de meeste systeemmanagers hun weg wel op een andere manier. In de coulissen kan erg veel voorwerk worden gedaan, en dan is het vooral een kwestie van de juiste mensen kennen en gebruik te maken van informele contacten. Wat een systeemmanager daarom vooral moet kunnen is netwerken. Heeft hij eenmaal een netwerk opgebouwd, dan kan formele besluitvorming uiteindelijk veel sneller gaan en zoeken betrokkenen elkaar eerder op. Ook het aantal jaren bij ProRail kan hierbij uitmaken, omdat het tijd kost een netwerk op te bouwen. Systeemmanagers lijken zo de nadelen van het podium in de coulissen te omzeilen. In de volgende paragraaf zal het niveau van de kleedkamers worden besproken, of beter gezegd: de afwezigheid ervan.

4.4 Het ontbreken van de kleedkamers

Hoewel de coulissen veel persoonlijke aspecten kennen, gaan relaties in de kleedkamers een niveau dieper. Relaties die hier worden aangegaan zijn niet per definitie belangengebonden zoals op het podium en in de coulissen het geval is. Het gaat hier in de eerste plaats om een band tussen mensen en om vertrouwen (Siebers et al., 2002, p. 24). Op dit niveau heb ik echter weinig gevonden. Dit kan twee dingen betekenen. Ten eerste kan dat komen doordat ik weinig heb meegemaakt op het kleedkamerniveau. Doordat ik op een andere kamer zat dan de systeemmanagers heb ik weinig vertrouwelijke gesprekken op kunnen vangen. Natuurlijk heb ik de nodige koffieautomaatgesprekken gehoord en opgevangen, en heb ik wel wat andere vertrouwelijke gesprekken opgevangen. Maar de echte kleedkamergesprekken heb ik wellicht gemist. Dit kan ten tweede ook betekenen dat er weinig gebeurt op het kleedkamerniveau. Zo geeft een systeemmanager aan de ene kant aan het kleedkamerniveau belangrijk te vinden in zijn werk:

“Ik vind het belangrijk dat het vooral ook gezellig is. (...) Ik vind het gewoon belangrijk dat je het niet alleen over werk hebt.”

Aan de andere kant geeft hij aan dit in zijn werk soms te missen:

“Ik probeer ook interesse te tonen in elkaar. Dat mis ik ook wel een beetje in deze organisatie. De een heeft dat wat meer of minder, dat zal al tijd wel zo zijn, maar, stel ook die mensen voorop.”

Het lijkt er wel te zijn, maar heel sterk aanwezig zijn de kleedkamers niet. In de meeste gevallen werd in informele gesprekken zoals afdelingsborrels bovendien veel over het

werk gesproken. Deze werden overigens tijdens werktijd gehouden, omdat er anders slechts een tiende komt volgens een in gewijde. Een informant gaf een volgende verklaring voor deze afwezigheid van vertrouwelijkheid:

“Het zijn én hele technische mensen, én het zijn mannen. Er lijkt daardoor weinig behoefte te zijn aan vertrouwelijke gesprekken.”

De toegang tot de kleedkamers was voor mij dus beperkt en bovendien lijkt er weinig behoefte te zijn aan vertrouwelijke gesprekken. Dit heeft voor mij niet voldoende gegevens opgeleverd om uitspraken over de kleedkamers te kunnen doen.

Het werk van de systeemmanagers speelt zich voornamelijk af op het niveau van het podium en de coulissen. Zovormogelijk werk verrichten in de coulissen heeft zijn voordelen voor de systeemmanagers. Hoewel de systeemmanagers dit zonder uitzondering als een prettige werkwijze beschouwen, zitten er ook een aantal nadelige kanten aan. De coulissen en het podium sluiten niet naadloos op elkaar aan. In de laatste paragraaf zal daarom dit ‘gat’ tussen het podium en de coulissen worden geduid. Ook zal worden ingegaan op de consequenties die dit met zich meebrengt voor de systeemmanagers.

4.5 Tussen podium en coulissen vallen

Vertrouwen op processen in de coulissen heeft veel voordelen maar ook enkele nadelen voor de systeemmanagers. Dit zijn zaken waar de systeemmanagers telkens weer tegen aan lopen tijdens hun werk. In deze paragraaf zullen deze nadelen worden belicht.

Het eerste nadeel ligt, zoals in paragraaf 4.1.2 besproken, in de onduidelijkheid omtrent de verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden die de systeemmanagers hebben. Uit de analyse blijkt dat systeemmanagers nog op zoek zijn naar de grenzen hiervan. Waar ligt die grens, of om in ProRail-taal te spreken: ‘waar ben ik van?’ Over hoe ver deze verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden reiken, verschillen de meningen namelijk. Zo vinden een aantal systeemmanagers dat je de verantwoordelijkheid daar moet neerleggen waar het hoort. Een voorbeeld hiervan is het volgende citaat:

“En dan nog kan men besluiten dat niet te contracteren, om wat voor reden dan ook. Dat kan. Maar daar gaan we verder niet over, daar zijn zij van, ik niet.”

Naar zijn mening moet je je als systeemmanager verantwoordelijk voelen, maar dit houdt op zodra een andere afdeling het oppakt. Andere systeemmanagers zijn weer van mening dat je over de afdelingen heen moet kijken en je verantwoordelijk moet voelen voor het ProRail-belang:

“Ik voel mij verantwoordelijk voor mijn eigen systeem, maar ook voor wat ProRail doet. De vraag of dat goed is laat ik in het midden.”

Dit bleek ook tijdens een informeel praatje met een systeemmanager op weg naar het station. Hierin vertelde hij dat een systeemmanager in principe altijd in het belang van

ProRail als organisatie handelt. Het probleem was echter volgens hem dat je daar standaard op wordt afgerekend. In het ProRail-belang handelen gaat namelijk ten koste van de eigen doelstellingen, en deze werden zo niet behaald. Volgens hem wordt je in deze organisatie zo op je eigen resultaten afgerekend, dat het resultaat is dat de systeemmanagers niet meer in het belang van ProRail gaan handelen en niets meer voor een andere afdeling willen doen. Het resultaat is dat mensen gaan zorgen dat in elk geval hun eigen straatje schoon is. Ook een systeemspecialist noemt dit aspect. Hij geeft aan tegenwoordig huiverig te zijn voor het helpen van een andere afdeling:

"Soms weet 'ie niet eens dat ik het doe voor hem, maar dan los ik het op voor hem en later krijg ik het weer op m'n bordje want dan heeft het geld gekost. En dan krijg je van wie heeft dat besloten, want dat blijkt nu ineens drie miljoen extra te kosten of zo."

Degenen die bijgevolg spreken van een afrekencultuur, geven aan dat het leidt tot meer voorzichtigheid en het beter afbakenen van het eigen werkterrein. Er lijkt dan sprake te zijn van minder verantwoordelijkheidsgevoel voor het algemene ProRail-belang. Volgens een systeemspecialist was dit vroeger anders, en was men vanuit de oude NS-tijd gewend altijd in het bedrijfsbelang te handelen. In die tijd bekeken de medewerkers de organisatie dus meer vanuit het integratieperspectief. Doordat enkele respondenten nu het idee hebben van een afrekencultuur binnen de organisatie, bezien zij de organisatie meer gedifferentieerd en als losse eilanden (Martin, 2002). Binnen dit eiland doet men zijn werk. Het afbakenen van de verantwoordelijkheid is voor sommigen daarom belangrijk, omdat ze het gevoel hebben dat wanneer ze werk voor andere 'eilanden' doen ze daarop direct worden afgerekend. De nieuwe zakelijkheid binnen ProRail staat hiermee haaks op de voor malige sterk inhoudelijke gerichtheid. Interne belangentegenstellingen worden in de nieuwe organisatie vergroot, zoals tussen IO-centraal en de systeemmanagers het geval was. Zogauw het kan trekt men zich dan op zijn eigen eiland terug.

Elke regel kent natuurlijk uitzonderingen. Een enkeling is het er namelijk niet mee eens dat er een afrekencultuur heerst binnen ProRail. Zo gaven twee systeemmanagers aan dat er helemaal geen sprake is van een afrekencultuur, en dat het juist prettig zou zijn wanneer er meer werd afgerekend op resultaten:

"Prima, laten we dat [afrekenen] maar eens doen. Ik ben er voorstander van dat je op resultaten wordt afgerekend. (...) Dus ik vind helemaal niet dat in dit bedrijf sprake is van een afrekencultuur, zelfs te weinig!"

Het merendeel van de respondenten was wel van mening dat er sprake was van afgerekend worden op resultaten. Tijdens de observaties en de interviews zag ik drie manieren waarop ze met dit gevoel van een afrekencultuur omgingen, namelijk indekken, af schuiven en een ander niet durven wijzen op verantwoordelijkheden. Allereerst was men bezig met zichzelf in te dekken om dit te vermijden. Zo probeerden de systeemmanagers de regelgeving vaak zowel juridisch als kwalitatief af te dekken. Zoveel mogelijk 'volgens de kracht van de wet', zodat ze niet op foutieve resultaten konden worden afgerekend. Lees- en hanteerbaarheid van richtlijnen kwamen daarmee soms op de tweede plek. Dit vaak tot ergernis van andere afdelingen, die andere belangen hebben en dit juist als een beperking van de handelingsvrijheid ervaren.

Een tweede manier om niet te worden afgerekend is door het af schuiven van verantwoordelijkheden. Zo vindt een systeemmanager dat anderen dit vaak doen:

“Dan zal ik moeten gaan zeggen, dat is van die en dat is van die. Dat doe ik niet. Ja, dat gebeurt hier veel, er worden heel veel verantwoordelijkheden afgeschoven in zijn algemeenheid.”

Enkele systeemmanagers ervaren bovendien dat anderen regelmatig taken op de systeemmanagers af schuiven. Dit is ook een gevolg van hun plaats achterin in de besluitvormingsketen. Zij krijgen soms de indruk dat andere afdelingen hun rol als systeemmanager zien als 'afvalputje':

“Systeemmanagers zijn een soort afvalputje: oh, zeggen ze dan, daar is de systeemmanager van en dus verantwoordelijk.”

Als laatste blijkt dat de systeemmanagers nog niet hun weg hebben gevonden in het omgaan met dit nieuwe resultaatgerichte werken. Het is namelijk nog niet gebruikelijk en het wordt zelfs als moeilijk ervaren om elkaar te wijzen op verantwoordelijkheden:

“Je moet de verantwoordelijkheden eerleggen bij degene waar het van is. (...) We hebben de neiging om het dan zelf maar te gaan regelen, in plaats van de ander te gaan aanspreken op dat hij het had moeten regelen.”

Slechts één respondent geeft aan dat hij anderen meer aan spreekt sinds er resultaatgericht wordt gewerkt. De meeste respondenten geven aan dit wel belangrijk te vinden en willen dit meer gaan doen.

Hieruit blijkt dat de verantwoordelijkheid van de systeemmanagers niet altijd duidelijk is. De grenzen worden nog afgetast, en de respondenten hebben niet helder voor ogen wat exact hun verantwoordelijkheden, hun taken en hun bevoegdheden zijn. Sommigen hebben het gevoel van een afrekencultuur, waardoor een eilandenstructuur ontstaat. Men is voorzichtig geworden in het handelen in het algemene ProRail belang. Uit vrees om afgerekend te worden op resultaten zijn de systeemmanagers bovendien bezig met zichzelf in te dekken. Ook wordt er vaak geprobeerd verantwoordelijkheden op anderen af te schuiven, zodat ze er zelf vanaf zijn. Dit gebeurt wederzijds: naar het idee van de systeemmanagers weten andere afdelingen ook niet precies wat de verantwoordelijkheden van de systeemmanagers zijn, waardoor ze vaak worden gebruikt als 'afvalputje'. Wat als laatste hiermee in contrast staat, is dat ze elkaar niet durven aanspreken op verantwoordelijkheden. Het veranderingsproces van de organisatie, "De Nieuwe Koers", is nog volop in gang. Daarom is het niet vreemd dat de systeemmanagers aan de nieuwe zakelijkheid moeten wennen en aan het feit dat dit interne belangentegenstellingen met zich meebrengt.

De invulling van hun functie is dus niet duidelijk en dit heeft zoals hierboven beschreven een aantal consequenties. Maar daarnaast wordt er wel ingaan gedaan om deze verantwoordelijkheden wel duidelijk te maken. De verantwoordelijkheden liggen namelijk op het formele niveau, en deze onduidelijkheden worden in stand gehouden doordat men gaat werken in de coulissen als het op het podium niet meer duidelijk is.

Het probleem van de coulissen in die zin is dat informele rollen niet zijn vastgelegd en dat er ook geen voorgeschreven deelnemers zijn (Siebers et al., 2002, p. 27). In de coulissen is het daardoor niet nodig te weten wie er formeel moet worden benaderd, maar zo blijft het onduidelijk welke rollen er formeel voor alle partijen zijn weggelegd. Dit geldt met name voor de formele samenwerking met andere afdelingen. Hier is weinig over vastgelegd, en veel respondenten vinden het erg ad hoc verlopen. Een aantal maal is genoemd dat in de samenwerking met andere afdelingen niet procedureel is geregeld wie wanneer contact moet opnemen:

“Tot nu toe is het nog dat oude hokkerige he. Als je iets hebt waar mogelijk voor hun een aspect aan zit dat belangrijk voor ze is, dan bel je, maar dan ook weer, er is niks procedureels geregeld. Dus je bouwt op je persoonlijke contacten die je hebt met zo’n afdeling.”

Om toch goed processen te kunnen afstemmen wordt er vaak gebouwd op de persoonlijke contacten die er bestaan met zo’n afdeling, zodat ze er op de een of andere manier toch bij betrokken zijn. Onduidelijke formele processen worden zo in stand gehouden, omdat men het toch wel regelt in de coulissen en het daardoor niet nodig vindt processen op het podium op een juiste manier in te vullen. Bij een gebrek aan de juiste informele contacten zullen mensen zich bovendien nog steeds gepasseerd voelen.

Een voorbeeld is de telefonische wachtdienst van de systeemmanagers. Er is een wachtdienst in gesteld waarbij de systeemmanagers om de beurt een noodtelefoon bij zich moeten dragen. Als de regio’s buitenkantoorproblemen met een systeem hebben dan kunnen zij deze telefoon bellen om ondersteuning van de systeemmanager te krijgen. Formeel gezien is dit een klantvriendelijk instrument dat naar de regio’s uitstraalt dat de systeemmanagers ten allen tijde voor ze klaarstaan. “Julie probleem is ons probleem”, is wat Utrecht hiermee wil zeggen. Volgens de systeemmanagers wordt hier echter weinig op gebeld, omdat formeel gezien eerst een aantal andere mensen gebeld kunnen worden, zoals de vakdeskundigen en inspecteurs in de regio’s. Zij staan dicht bij het werk in de regio, en wanneer rechtstreeks naar de systeemmanager wordt gebeld dan worden enkele stappen overgeslagen in de hiërarchie en kunnen deze partijen zich gepasseerd voelen. Bovendien werkt dit formele instrument niet omdat men gewend is op informele contacten te bouwen. Als de regio toch contact op wil nemen met de systeemmanagers, dan gebeurt dit vaak rechtstreeks naar de betreffende systeemmanager via zijn mobiele nummer. De noodtelefoon wordt met andere woorden door de informele cultuur maar zelden gebruikt, hoewel het de uitstraling van klantvriendelijkheid op formeel niveau blijft behouden.

Samenwerking berust nu vaak op toevalligheden en op hoe goed iemand is in netwerken. ‘Wie ken ik in deze organisatie?’ is zo veel meer een vraag dan ‘wie moet ik hier formeel voor benaderen?’. Hierdoor blijft het onduidelijk wat de eigen verantwoordelijkheid en taken zijn en hoe samenwerking formeel zou moeten verlopen. Informeel zijn dergelijke processen weinig transparant, waardoor taken niet of juist dubbel worden gedaan. Er is te weinig inzicht in om dit van elkaar te kunnen weten.

Uit deze paragraaf blijkt dat hoewel het in de ogen van de systeemmanagers vooral een voordeel is dat veel informeel wordt afgestemd, hier ook nadelen aan kleven. Zo blijven de verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van de systeemmanagers onduidelijk.

Door de nieuwe zakelijkheid van de organisatie heeft er onduidelijkheid of er moet worden gehandeld in het algemene belang van de organisatie of dat enkel de eigen taken moeten worden gedaan. Men durft niet teveel af te wijken van de eigen taken, omdat het idee leeft dat er sprake is van een afrekencultuur. Dit heeft drie gevolgen, namelijk dat de systeemmanagers zich gaan indekken, verantwoordelijkheden afschrijven, maar dat ze tegelijkertijd anderen nog niet durven aan te spreken op taken die niet (goed) zijn uitgevoerd. De invulling van de functie is dus nog onduidelijk in de ogen van de systeemmanagers. Om toch hun taken uit te kunnen voeren, gaan ze veel op het informele niveau werken. Processen op dit niveau zijn minder transparant, waardoor er weinig inzicht is in de communicatie die plaats vindt. Hierdoor wordt de onduidelijkheid in stand gehouden, en blijven verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden onvoldoende uitgekristalliseerd. Ook hier is sprake van een soort vicieuze cirkel.

In het volgende hoofdstuk zullen de voorgaande hoofdstukken worden samengevat en de vragen uit het eerste hoofdstuk beantwoord worden. Vervolgens zullen er op basis van literatuur enkele aanbevelingen worden gedaan om de huidige situatie te verbeteren.

An organization becomes complex when no one can sensibly and comprehensively account for all of it.

Barbara Czarniawska-Joerges

5. Na de voorstelling

In dit laatste hoofdstuk van dit onderzoeksrapport zal op basis van de resultaten zoals beschreven in het voorgaande hoofdstuk een conclusie worden gegeven. Vervolgens zal terugkoppeling plaatsvinden met de vraagstelling uit hoofdstuk 1. Dit zal als laatste gevolgd worden door aanbevelingen op basis van de resultaten en de literatuur.

5.1 De kluts kwijt

In deze paragraaf zal worden beschreven hoe de systeemmanagers de verandering hebben ervaren en wat de knelpunten zijn waar de systeemmanagers in de nieuwe functie tegen aan zijn gelopen.

5.1.1 Het probleem van de vele handen

Binnen ProRail zijn verschillende veranderingen ingezet. In dit onderzoek heb ik me geconcentreerd op de nieuwe functie systeemmanager. De systeemmanager moet in de nieuwe functie handelen binnen de context die andere veranderingen teweeg hebben gebracht. Door de nieuwe organisatie-inrichting is ProRail verkokerd en complex geworden. De systeemmanager moet hiermee om kunnen gaan. De rol van de systeemmanager is namelijk kaderstellend; zij moeten productspecificaties voor andere afdelingen binnen Inframangement opstellen. Daarnaast moeten ze de gangen van deze productspecificatie als het ware door de organisatie heen volgen en evalueren. In de meeste gevallen betekent dit dat de systeemmanagers moeten wachten op het initiatief van andere afdelingen. Wanneer andere afdelingen afwijkingen zien, moeten zij op de systeemmanagers afstappen. De rol van de systeemmanagers is daardoor in een soort spagaat terecht gekomen: enerzijds zijn ze kaderstellend voor andere afdelingen, en anderzijds moeten ze zich in de processen van deze andere afdelingen mengen en erop vertrouwen dat andere afdelingen afwijkingen zullen melden. Hun werkzaamheden zijn op deze manier vervlochten met vrijwel alle afdelingen binnen de bedrijfseenheid Inframangement en afdelingen binnen andere bedrijfseenheden. De voornaamste conclusie van dit onderzoek is dat de systeemmanagers moeite hebben met deze nieuwe rol in een complexe organisatie om te gaan. Zij weten zelf niet wat hun rol is en hoe zij die moeten nemen, en andere partijen hebben er moeite mee ruimte te maken voor de systeemmanagers en hun rol te erkennen.

De systeemmanagers lopen tegen de complexiteit van de formele organisatie aan. De complexiteit uit zich op verschillende manieren. Het begint al bij de fysieke inrichting van het gebouw 'De Inktpot', die gesloten en desoriënterend aandoet. Ook de gewoonten van ProRailers om alles af te korten draagt hieraan bij. Binnen de twee afdelingen van de systeemmanagers is bovendien sprake van een gedeelde soort humor en een groot belang dat wordt gehecht aan technische expertise. Voor een nieuwe medewerker, een collega van een andere afdeling of een buitenlander kost het enige tijd en moeite met

deze complexiteit om te gaan. Er varen medewerkers zijn daarentegen dermate ingeburgerd dat ze moeite hebben in de verandering mee te gaan. Voor zowel nieuwe als voor ervaren medewerkers werkt de fysieke complexiteit in die zin belemmerend en heeft het de verandering tegengewerkt. De systeemmanagers zijn nog bezig hun nieuwe rol in het theater te verwerven.

Ten tweede komt de complexiteit tot uiting in de manier waarop ProRail, met name de bedrijfseenheid Inframanagement, is ingericht. De afdelingen moeten elk verschillende inhoudelijke bijdragen leveren aan hetzelfde proces. De systeemmanagers hebben het gevoel dat er een sterke overlegcultuur heerst, waarbij processen door veel partijen moeten worden goedgekeurd en iedereen graag zijn zegje wil doen. Het podium waarop de systeemmanagers moeten opereren kent teveel hoofdrolspelers, en niemand is bereid de bijrol te spelen. De systeemmanagers ervaren dan ook dat een andere partij zich snel gepasseerd voelt wanneer vergeten wordt deze partij te raadplegen. Andersom geldt dit ook; de systeemmanagers krijgen regelmatig het gevoel dat zij niet worden betrokken bij de werkzaamheden van andere afdelingen. Anderen afdelingen vinden regelgeving namelijk belangrijk, maar vooral vooraf en op papier. Op momenten van crises spelen zij een kleine rol. En op momenten dat er geen crises is, kunnen andere afdelingen de voorschrijvende rol van de systeemmanagers als beperkend en lastig ervaren. Het gevoel niet serieus te worden genomen en te worden overgeslagen zorgt ervoor dat samenwerking onder druk komt te staan. Het podium van de systeemmanagers bestaat uit ingewikkelde en trage processen, waar zij een weg in moeten vinden zonder anderen te geneht hoofd te stoten. Er is hier sprake van een vicieuze cirkel, de complexiteit van de organisatie zoals deze formeel is ingericht houdt zichzelf in stand. Omdat hun kaderstellende rol bovendien maakt dat zij bij afwijkingen van hun product pas als laatste partij worden geraadpleegd, krijgen zij het gevoel dat anderen hun rol bagatelliseren waardoor zij hun werk niet goed kunnen doen. Te gen deze complexiteit lopen de systeemmanagers telkens weer aan en ze hebben moeite hiermee om te gaan. Dit is het zwakke punt van de systeemmanagers, het knelpunt zoals in de vraagstelling is geformuleerd.

5.1.2 Eindlandencultuur

Samenwerking met andere afdelingen zoals formeel is bepaald in de procesplaat IM (Bauer, 2007) verloopt door stroperige processen derhalve moeizaam. Met name samenwerking met de afdeling Infra-Operatie centraal verloopt slecht. Beide partijen hebben het op bepaalde momenten formeel gezien voor het zeggen, maar beiden hebben moeite dit van de ander te accepteren. Machtssafhankelijkheid is hier moeilijk. Ook hebben de afdelingen andere doelen die elkaar tegenwerken, en beide partijen trekken zo aan een andere kant van hetzelfde duivelselastiek. De systeemmanagers hebben het gevoel dat IO-centraal tegenwerkt in het realiseren van een hoge kwaliteit van hun systeem, en omdat de systeemmanagers zich zeer betrokken voelen bij hun systeem, trekken ze zich dit persoonlijk aan. Verwachtingen worden door beide partijen onvoldoende uitgesproken, en van beide kanten is ergernis ontstaan. Een negatieve spiraal is het gevolg en de communicatie is verstoemd. Samenwerking met andere afdelingen binnen ProRail is vooral lastig voor de systeemmanagers van Treinbeveiliging. De aard van hun systemen maakt het moeilijker om vooraf af te stemmen met andere afdelingen, en vaak worden zij er pas laat bij gehaald als er problemen zijn. Dit maakt samenwerking lastiger. Zowel de Treinbeveiliging als RAILS-systemen zien wel de noodzaak van samenwerking, en zij bevinden zich dan ook in

een leerproces en proberen meer contact te zoeken met andere afdelingen. Omdat de systeemmanagers hun eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet helemaal duidelijk in beeld hebben, vinden zij het lastig te bepalen welke afdeling zij wanneer moeten betrekken bij hun werk. Contact zoeken met andere afdelingen gebeurt daarom nu nog erg ad hoc. Treinbeveiliging krijgt bovendien het gevoel dat initiatief tot samenwerking enkel van hun kant komt. De samenwerking met de regio's gaat redelijk goed, hoewel hier eenzelfde verschil is waar te nemen tussen Trainbeveiliging en Railsystemen. Daarnaast is er sprake van verschillende eilandjes omdat de manier van werken van de regio's anders is dan de manier van werken in Utrecht. Bij de eerdere bestaan de activiteiten uit achteraf repareren, terwijl dit bij de laatste bestaat uit het vooraf uitdenken van beleid. Om deze eilanden te overbruggen wordt nu geprobeerd begrip voor elkaar te krijgen door het delen van ervaringen, en dit lijkt te helpen.

De systeemmanagers lopen voortdurend aan tegen de complexe organisatie die ProRail in hun ogen is. De organisatie is groot en hiërarchisch ingericht, en is bovendien een matrixorganisatie. Voor de systeemmanagers is een nieuwe functie gecreëerd die nog niet lijkt te zijn ingebed in de organisatie. Intern zijn de afdelingen van elkaar afhankelijk, maar de afdelingen werken nog vaak als eilandjes. Vanuit het differentiatieperspectief van Martijn (2002) is er sprake van subculturen binnen ProRail, waarvan Trainbeveiliging en Railsystemen er twee zijn. De verschillen tussen alle eilandjes vertragen en bemoeilijken de besluitvorming voor de systeemmanagers en maken het lastig hun werk te kunnen realiseren. In dit onderzoek staan de systeemmanagers in de spotlights, maar op het podium is het ingewikkeld een plekje te verwerven. Om toch het werk te kunnen uitvoeren schitteren ze daarom in de coulissen. In de volgende paragraaf komt aan de orde op welke manier de systeemmanagers met de knelpunten van de complexe organisatie omgaan.

5.2 Een goede voorbereiding is het halve werk

Uit bovenstaande is gebleken dat de systeemmanagers op het podium moeite hebben met de stroperige en complexe organisatie. Dit weten ze te omzeilen door veel voorbereidingen te treffen in de coulissen. In deze paragraaf zal aan de orde komen hoe dit in zijn werk gaat.

In de coulissen wordt gewerkt door middel van informele contacten om de voorstelling op het podium zo goed mogelijk te laten verlopen (Siebers et al., 2002, p. 24). Het voordeel hiervan voor de systeemmanagers is dat goedkeuring voor hun regelgeving eerder is geregeld en dat ze sneller op de hoogte zijn wanneer andere afdelingen willen afwijken. Processen gaan sneller wanneer de systeemmanagers de juiste mensen kennen en gebruik maken van deze informele contacten. Hun rol in formele besluitvorming is bovendien klein en als regelgevers komen ze vaak achteraan in de formele keten. Informele contacten berusten veel minder op de hiërarchie van de organisatie en op de formele keten, waardoor systeemmanagers zich in de coulissen serieuzer genomen en minder gepasseerd voelen. De keten op het podium heeft in de coulissen zo gezien meer de vorm van een netwerk. Relationale vaardigheden kunnen aanwenden en kunnen netwerken zijn voor een systeemmanager dan ook zeer belangrijke competenties. En de ene systeemmanager heeft dit meer ontwikkeld dan de ander. Voorbereiding in de kleedkamers, waarop vertrouwen tussen mensen in plaats van tussen functies van belang is, heb ik weinig waargenomen. Hierbij moet ik opmerken dat de toegang hiertoe

voor mij als onderzoeker beperkt was. Uit datgene wat ik heb waargenomen lijkt het dat persoonlijke relaties zakelijker zijn.

Hoewel alle drie niveaus voorkomen in organisaties, kan de nadruk die erop ligt verschillen. Uit dit onderzoek is gebleken dat de systeemmanagers met name de nadruk leggen op de coulissen, om op die manier meer te kunnen bereiken op korte podiummomenten. De kleedkamers lijken slechts een kleine rol te vervullen.

5.3 Waar ben ik van?

Hoewel de systeemmanagers zich goed lijken te redden in de coulissen, kleven er enkele nadelen aan het weinig gebruiken van het podium. Deze laatste conclusie zal in de volgende paragraaf besproken worden.

Systeemmanagers vinden de werkzaamheden zoals ze formeel bepaald zijn lastig. Het is voor hen niet duidelijk wie de opdrachtgever is, aan wie ze moeten rapporteren, met wie ze moeten samenwerken en op welk moment ze dit moeten doen. Kortom, de invulling van de functie is onduidelijk voor de systeemmanagers. In de coulissen wordt dit omzeild en verlopen de werkzaamheden goed. Er kleeft echter één maar aan, en dat is dat werken in de coulissen de onduidelijkheid op het podium in stand houdt. De systeemmanagers zijn verdedeld over de mening of er al dan niet sprake is van een afrekencultuur binnen ProRail. Wanneer de bril van het fragmentatie perspectief van Martin (2002) wordt opgezet, dan wordt ook duidelijk dat er enkele verschillen bestaan tussen de systeemmanagers onderling.

Diegenen die vinden dat er sprake is van een afrekencultuur, hebben de neiging zich in te gaan dekken. En aangezien de systeemmanagers regelgevers zijn, bestaat dit indekken uit het produceren van veel papier, wat andere afdelingen zien als het inperken van hun handelingsvrijheid. Ook neigen ze soms naar het afschuiven van verantwoordelijkheden op andere afdelingen. Het aanspreken van andere afdelingen op hun verantwoordelijkheden vinden ze aan de andere kant nog moeilijk. De relatie van de systeemmanagers ten opzichte van andere afdelingen blijft hierdoor onduidelijk, en omdat veel achter de schermen plaatsvindt is er weinig inzicht in de werkwijze. Verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken blijven op deze manier vaag. In ProRail-taal is het onduidelijk 'waar de systeemmanager van is'.

Bovendien kan de manier van werken voor de organisatie een nadeel zijn, onder andere omdat het betekent dat nieuwkomers moeilijker kunnen socialiseren, en dat veranderingen slechts lukken als het informeel geregeld wordt. Het integratieperspectief van Joanne Martin (2002), waarin de rol van de systeemmanager ingebed binnen ProRail zou moeten zijn, is nog moeilijk te zien. Binnen ProRail is van uit de systeemmanagers gezien geen sprake van één gedeelde cultuur.

5.4 Achter de gordijnen schijnt de zon

Systeemmanagers bevinden zich nog in een leerproces, waarin de grenzen van de nieuwe functie voor hun gevoel niet duidelijk zijn vastgesteld. Hierdoor krijgen ze voor hun gevoel wel verantwoordelijkheden, maar niet de bevoegdheden. Ze hebben weinig middelen om anderen te sturen in de richting die zij wensen. Bovendien is de organisatie groot en voor de systeemmanagers moeilijk te doorgronden. De complexiteit die gepaard gaat met de nieuwe functie van de systeemmanagers is daarom dusdanig groot, dat er

niet één pasklare oplossing voor bestaat. Dat er iets moet gebeuren zodat systeemmanagers beter kunnen functioneren in hun nieuwe functie, is echter wel duidelijk. Daarom zal ik in de paragraaf enkel de aanbevelingen doen, die de systeemmanagers en het management wellicht op weg kunnen helpen.

Erkenning als eerste stap

Allereerst is het voor het management van de lange zeer complexe organisatie te erkennen. In een overheidsinstelling als ProRail, met veel afdelingen en veel onderlinge afhankelijkheden binnen en tussen de bedrijfseenheden, is het niet vreemd dat samenwerking stroperig wordt. Bij het Rijk zien we dit ook terug, waar moet worden afgestemd met andere departementen. De bestuurskundige Pröpper (2000) schrijft hierover dat samenwerking in het openbaar bestuur kan leiden tot minder slagvaardigheid, doordat eerst moet worden overlegd en partijen betrokken willen worden bij het beleid van de ander. Ook hij noemt stroperigheid en langzaam werken als gevolgen van deze neiging tot meer samenwerking. ProRail is afhankelijk van samenwerking binnen de organisatie, en met deze consequenties moet het leren omgaan.

Natuurlijk kunnen enkele hindernissen worden weggenomen voor de medewerkers. Zo bestaat er de gewoonte om alles wat belangrijk is te verankeren. Denk aan de twaalf handtekeningen die nodig zijn om een verkorte procedure te mogen volgen. Dit levert bijna meer werk op dan de gewone procedure met elf handtekeningen. Door het te protocolleren worden procedures enkel stroperiger en raak je de grip erop kwijt. Het is belangrijk niet alles te willen vastleggen en het aantal overdrachtsmomenten te beperken. Op een dergelijke papierwinkel zit niemand te wachten en samenwerking wordt er enkel ontransparant door. Bovendien straalt het weinig vertrouwen uit wanneer alles moet worden vastgelegd en iedereen er naar moet kijken. Door het grote aantal handtekeningen dat nodig is voor besluitvorming wordt er weinig vertrouwen gesteld in de kennis en kunde van de systeemmanagers. Wanneer de systeemmanager zegt dat regelgeving goed is, dan heeft hij dit vaak al met anderen zoals de systeemspecialisten en vakdeskundigen afgestemd. Eén handtekening staat op die manier voor toestemming van meerdere personen, waardoor formeel slechts enkele handtekeningen nodig hoeven te zijn. Zo worden ook meer bevoegdheden aan de systeemmanagers toegekend. Dit zou ook meer in overeenstemming zijn met de gedachte van Inframanagement: "We zijn betrokken bij ProRail en IM als bedrijfseenheid daarbinnen, maar kunnen en willen niet 'alles met z'n allen doen'. We accepteren genomen besluiten in het verantwoordelijkheidsgebied van collega's en gebruiken de door collega's bedachte oplossingen (Bauer & Beckers, 2005)."

In plaats van protocolleren is het beter de netwerken te bewaken. Het informele dat zich afspeelt in de coulissen is namelijk ook legitiem en waardevol. Daarom is het beter te accepteren dat het informele netwerk zo sterk is en hier gebruik van te maken. Maak zichtbaar wie contacten heeft met wie en hoe sterk deze relaties zijn. Op die manier kunnen medewerkers ook gebruik maken van elkaars netwerk. Competenties als communicatieve vaardigheden, overtuigingskracht en netwerken kunnen bovendien meer ontwikkeld worden. De afdeling HRM kan hierbij helpen en door middel van functioneringsgesprekken en coaching.

Ruimte voor verschil

Het integratieperspectief van Martin (2002) waarin ProRail als één organisatie kan worden gezien, is bij de systeemmanagers weinig aanwezig. Volgens Bate (1996) is het aan de andere kant niet realistisch om een dergelijke 'supercultuur' te verwachten, zeker niet binnen een grote organisatie. Het differentiatieperspectief van Martin (2002) is beter toepasbaar. Vanuit dit differentiatieperspectief werken afdelingen veel als eilanden, en omdat de regelgevende rol van de systeemmanagers afwijkt van de andere afdelingen staat hun eiland vaak alleen. Bij het eiland van de systeemmanagers en de eilanden daaromheen is bij alle partijen sprake van een wij-zij effect; wij zijn beter, en zij werken tegen.

Om dit effect te verminderen moet in de eerste plaats bekendheid met elkaars terrein worden bevorderd, evenals het erkennen van verschillen. De bekende socioloog Putnam (2000) heeft hier de term 'bonding' aan gegeven. Hiervoor kunnen enkele middelen worden ingezet. Zo is er in januari van dit jaar in opdracht van Railsystemen en HRM een cursus 'ketendenken & eigenaarschap: ketendoen!' ontwikkeld door een trainingsbureau. De opleidingskosten hiervan waren echter te hoog voor eenkelde afdeling Railsystemen, waardoor deze cursus niet door is gegaan. Deze cursus kan goed helpen bij de vraag welke relaties er bestaan tussen de afdelingen. De afhankelijkheden van elkaar en de verantwoordelijkheden kunnen zo helder worden gemaakt, omdat hier nog steeds onduidelijkheid over bestaat. Zo wordt ook duidelijk wat de taken zijn van andere afdelingen en wat de reden is dat zij werken zoals zij werken. Deze cursus zou Infrasystemen of zelfs Inframangement bereed kunnen worden ingezet, omdat dit probleem groter lijkt te zijn dan enkel voor de systeemmanagers.

Ten tweede kan het voor een grote organisatie als ProRail helpen ruim aandacht te besteden aan samenwerking tijdens de introductie van nieuwe medewerkers. Deze is verkort van tien naar anderhalve dag, maar de organisatie is zo groot dat dit niet voldoende blijkt te zijn voor een verkenning. Met name voor nieuwe systeemmanagers blijkt het moeilijk te zijn de complexe organisatie te doorgronden, en bovendien kunnen zij nog niet buigen op een groot informeel netwerk. Om beter de onderlinge samenhang tussen bedrijfseenheden en afdelingen te begrijpen, en daarnaast de mogelijkheid te krijgen een netwerk op te bouwen, is het zaak voldoende aandacht aan de introductie te besteden.

Ten derde is sinds kort in gevoerd dat systeemmanagers tienvolks per jaar 'naar buiten' moeten. Hoewel dit aantal wat veel is in de ogen van de systeemmanagers, is het principe goed. De regio's en Utrecht hebben door de aard van het werk namelijk een heel andere stijl van werken. Dit maakt het moeilijker elkaar te begrijpen en maakt de afstand tussen de eilanden erg groot. Wanneer de systeemmanagers mee op inspectie gaan, ontstaat er behalve meer feeling met hun eigen werk ook meer begrip voor de collega's in de regio's. Zo ontstaat er ruimte voor verschil dat hard nodig is. Met name Treinbeveiliging kan hier nog een slag in maken.

Bruggetjes bouwen

Na bekendheid met elkaars terrein kan de stap naar 'bridging' (Putnam, 2000) worden gezet. Dit is het slaan van bruggen tussen de verschillende eilanden door het delen van waarden en normen. Simpel gezegd: we accepteren niet alleen de ander, maar we zijn voor een deel ook hetzelfde. Het besef dat andere afdelingen dezelfde doelen kunnen hebben als zij mist nu nog bij de systeemmanagers. Om samenwerking te bevorderen moeten er daarom bruggen worden gebouwd tussen de afdelingen. Datgene wat ze delen

is in feite simpel: het op een goede manier beheren van de railinfrastructuur. Dit besef lijkt echter ondergesneeuwd door de focus op de eigen doelen, zoals hoge kwaliteit van regelgeving van de systeemmanagers. Hier kan in de eerste plaats aandacht aan worden geschonken door middel van goede communicatie. Door de vele managementlagen blijft informatie wel eens hangen en komt het niet op de werkvloer terecht. Dit is zonde, omdat informatie over andere afdelingen en gezamenlijke doelen heel verhelderend kan zijn en voor gedeelde waarden en normen kan zorgen. Informele contacten met andere afdelingen kunnen daar ook bij helpen. Door deze relaties zichtbaarder te maken, zoals besproken in de vorige paragraaf, kan een heel team of afdeling hiervan profiteren. Dit geldt ook voor het vieren van successen, met name tussen verschillende afdelingen. Gezamenlijk successen vieren betekent dat er een gezamenlijk doel is behaald. Dit kan langzaam duidelijk maken dat alle ProRailers uiteindelijk hetzelfde willen en dat er geen reden is voor strijd. Hoewel er pogingen worden gedaan om dit te stimuleren, is het nog niet altijd het feestje van de werkvloer. Het slaan van bruggen kan ook bereikt worden door een carrière met verschillende rollen binnen ProRail te stimuleren. Een systeemmanager die binnen andere afdelingen heeft gewerkt, bij voorbeeld binnen IO-centraal of Planvorming, kan een waardevolle aanwinst zijn voor het team. Het helpt niet alleen het hele team aan een netwerk, maar door de nadruk te leggen op deze 'komaf' en overeenkomsten tussen de afdelingen kan ook een bruggetje worden geslagen naar de andere afdeling.

5.5 Discussie

In deze paragraaf zal ik kort terugblikken en enkele beperkingen van het onderzoek onder de loep nemen. Daarna zullen enkele suggesties voor verder onderzoek worden gedaan.

5.5.1 Achteraf

'Als ik dit van tevoren had geweten, had ik het anders gedaan', is een zin die achteraf vaak wordt geroepen. Dit geldt ook voor mij. Met name voor het kleedkamerniveau van de systeemmanagers is deze zin van toepassing. Als ik bij aanvang van het onderzoek had geweten dat de laagheid van de organisatie zo belangrijk zou zijn, dan had ik meer toegang tot de kleedkamers gezocht. Nu blijft het onduidelijk of de kleedkamers een minder grote rol spelen voor de systeemmanagers, of dat ik het heb gemist doordat ik te weinig vertrouwelijke gesprekken heb meegekregen. Ook zou ik een volgende keer meer instrumenten inzetten naast de interviews en de observaties. Een discussiegroep bijvoorbeeld zou goede onderlinge verhoudingen zichtbaar kunnen maken. Interessante onderwerpen als samenwerking tussen de verschillende systeemmanagers zouden zo een grotere plaats kunnen innemen. Aan de andere kant kleven aan andere instrumenten ook nadelen. Een discussiegroep verdrukt makkelijk de stem van iemand die stil is in groepen, terwijl daar in een één-op-één interview wel ruimte voor is. Hoewel ik ook achteraf van mening ben dat observaties en interviews in dit onderzoek waardevolle instrumenten waren, had een mix van meerdere instrumenten meerdere invalshoeken voor het onderzoek kunnen geven. Daarnaast zouden in een volgend onderzoek meer medewerkers van andere afdelingen kunnen worden geïnterviewd. Nu is het onderzoek naar mijn mening een goede afspiegeling van de meningen van de systeemmanagers, maar minder van de andere afdelingen. Vanwege de intensiteit van kwalitatief onderzoek en de tijd die elk interview kost, was het helaas niet mogelijk meer respondenten te

interviewen dan het huidige aantal. Hoewel het gezichtspunt van andere afdelingen heel interessant zou zijn geweest in dit onderzoek, heb ik daarom slechts enkele personen van andere afdelingen kunnen interviewen. De lezer dient daarom rekening te houden met deze beperking en het onderzoek te lezen zoals ik het geprobeerd heb neer te zetten, namelijk vanuit het gezichtspunt van de systeemmanager.

5.5.2 Een volgende voorstelling

Dit onderzoek heeft enkele onderliggende processen blootgelegd die spelen bij de systeemmanagers, een relatief kleine onderzoeksgroep. Hier zijn enkele interessante bevindingen uitgekomen, die naar mijn mening de moeite waard zijn om in een breder ProRail-verband te onderzoeken. De moeite die de systeemmanagers hebben met de complexiteit van de organisatie en de neiging om veel gebruik te maken van de coulissen lijken zaken die breder gelden dan enkel voor de systeemmanagers. Hier zou gericht onderzoek naar kunnen worden gedaan bijvoorbeeld met behulp van kwantitatief onderzoek. De organisatie als geheel is namelijk bezig met "De Nieuwe Koe rs", een grootschalige verandering om ProRail slagvaardiger te maken. Wanneer deze onderliggende processen in meer afdelingen spelen dan enkel bij de systeemmanagers, dan kan het deze verandering tegenwerken wanneer deze processen niet worden erkend.

Wat voor de organisatie wetenschap voor de lang kan zijn is verder onderzoek naar complexe overheidsorganisaties met behulp van de theatermetafoor van Verweel (1987). Dergelijke organisaties hebben namelijk vaak de neiging tot bureaucrativering (vergelijk ook Pröpper, 2000). De systeemmanagers zijn door de inrichting van ProRail als complexe en bureaucratische organisatie veel in de coulissen gaan werken. Interessant voor verder onderzoek zou zijn te onderzoeken of dit een natuurlijke neiging is of dat dit enkel voor deze kleine onderzoekspopulatie geldt. Wanneer dit eers te h et g eval is, betekent dit dat een informeel netwerk belangrijk is in dergelijke organisaties. Dit zou ook consequenties kunnen hebben voor managers, omdat dergelijke informele relaties vaak minder zichtbaar zijn voor het management.

Referentielijst

- Bailey, F.G. (1977). *Morality and expediency: the folklore of academic politics*. Oxford: Blackwell.
- Bate, P. (1996). *Strategies for cultural change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bauer, A. (2005). *Inframanagement in 2008*. Utrecht: ProRail Inframanagement.
- Bauer, A. & Beckers, T. (2005). *IFO-plan systeemmanagement*. Utrecht: ProRail Inframanagement.
- Bauer, A. (2007). *IM à la carte*. Utrecht: ProRail Inframanagement.
- Berendsen, L. (2007). *Bureaucratische drama's. Publieke managers in verhouding tot verzekeringsartsen*, p. 1-118. Retrieved June 6, 2008 from www.bureaucratischedramas.nl.
- Boonstra, J. (2004). *De dynamiek van verander- en leerprocessen binnen organisaties*, p. 1-20. Retrieved March 11, 2008 from http://www.sioo.nl/_upload/artikelen/18_artikel_document.pdf.
- Bruch, H., Gerber, P. & Maier, V. (2005). Strategic change decisions: doing the right Change right. *Journal of change management*, 5 (1), p. 97-107.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring complex organization – a cultural perspective*. London: Sage.
- Elving, W.J.L. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2005). Communicatie en organisatieverandering: de rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, 33 (4), p. 317-329.
- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: SWP.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Guimerà, R., Danon, L., Díaz-Guilera, A., Giralt, F. & Arenas, A. (2004). The real communication network behind the formal chart: community structure in organizations. *Journal of economic behaviour & organization*, 61, 653-667.
- Hendriks Boers, M. (2006). *Handboek systeemmanagement*. Utrecht: ProRail Infrasystemen.

- Hijmans, E. & Wester, F. (2006). De kwalitatieve interviewstudie. In: Wester, F, Renckstorf, K. & Scheepers, P. *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. Alphen aan den Rijn: Kluwer. pp. 507-532.
- Klerk, 2008. *De nieuwe koers. Management samenvattingen speerpunten*. Utrecht: ProRail.
- Kruik, D., Coenen, C., Voppen, J. & Winkel, E. (2007). *Bedrijfsplan 2008*. Utrecht: ProRail.
- Lange Organisatie Advies (2007). *SKOOP najaar 2007*. Bilthoven.
- Martin, J. (2002) *Organizational culture. Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Maso, I. & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching (2nd ed.)*. London: Sage.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives – designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.
- Noordegraaf, M., Veenswijk, M. & Ve rmeulen, J. (2004). Cul turen identificeren. Een nieuwe agenda voor cultuuranalyses in de publieke sector [elektronische versie]. *Bestuurskunde*, 5, 102-109.
- Nuijten, P. (13-2-2008). *Hoofdprocessen IM*. Intranet ProRail: <http://apropos2/apropos2/Inframangement/Processen/Hoofdprocessen+IM/> geraadpleegd op 9-7-2008.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents – living with high-risk technologies*. USA: Basic Books.
- Pröpper, I.M.A.M. (2000). Samenwerking of autonomie in beleidsnetwerken [elektronische versie]. *Bestuurskunde*, 9 (3), 1-11.
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York, Simon and Schuster.
- Schoenberger, E. (1997). *The cultural crises of the firm*. Oxford: Blackwell Publishers Inc.
- Siebers, H., Verweel, P. & De Ruijter, A. (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Den Haag: Lemma.

Verweel, P. (1987). *Universiteit: verandering en planning. Een ideologisch-antropologische studie (diss.)*. Utrecht: ISOR.

Wester, F. & Peters, V. (2004). *Kwalitatieve analyse. Uitgangspunten en procedures*. Bussum: Coutinho.

Ybema, S. (21-2-2006). *Achter de schermen bij de Efteling*. Kennislink.nl geraadpleegd op 31-5-2008.

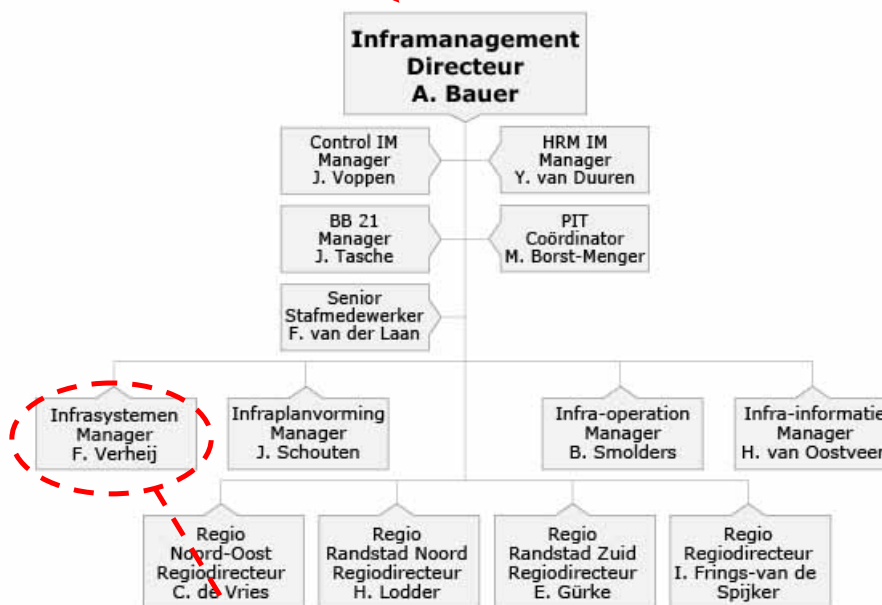
Bijlage I

De plaats van de systeemmanager in de organisatie

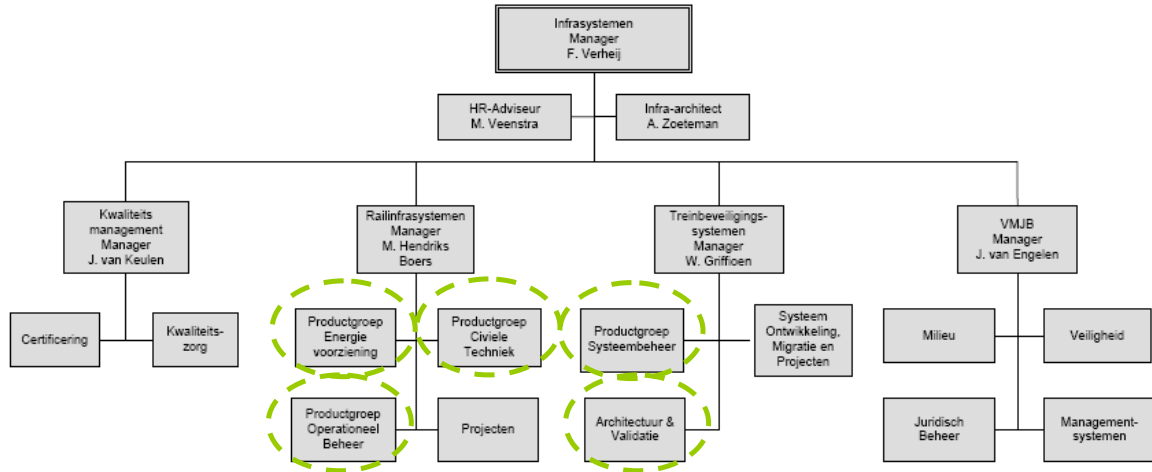
1. Organigram ProRail



2. Organigram Inframangement



3. Organigram Infrasytemen



Bijlage II

Interviewguide Systemmanagers

Ik doe hier mijn afstudeeronderzoek en het gaat over de verandering binnen ProRail en de nieuwe functie van systeemmanager. Antwoorden op vragen die ik zal stellen zijn niet goed of fout, het gaat vooral om inzicht krijgen in wat jullie vinden. Hierbij gaat het dus om jouw mening. Het interview duurt ongeveer een uur. Het is een halfgestructureerd interview; dit houdt in dat ik wel vragen heb, maar dat ik ook graag wil doorgaan op datgene wat jij me vertelt. Ik zou dit interview graag willen openen. Heb je daar bezwaar tegen? Uiteraard zullen de gegevens vertrouwelijk worden behandeld. Heb je vooraf nog vragen?

Vragen: Geboortedatum, opleiding.

Topics:

Inleiding (ervaring binnen ProRail, functie, competenties, beperkingen)

Verantwoordelijkheden (verantwoordelijkheden systeemmanager, verantwoordelijkheden anderen, opdrachtgever)

Vaardigheden (kennis, ontwikkeling en implementatie)

Samenwerking (samenwerking algemeen, opereren op knooppunten van de keten, samenwerking regio's, samenwerking afdelingen)

ProRail (beeld bij ProRail)

Concept	Topic H	oofdvraag	Doorvraag	Aandachtspunten
Inleiding Er	varing binnen ProRail	<p><i>Zo'n anderhalf jaar geleden is de functie van productbeheerder opgeheven, en opgegaan in de functies systeemmanager en systeemspecialist.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Langer dan anderhalf jaar: hoe heb je de overgang van productbeheerder tot systeemmanager ervaren? 	<ul style="list-style-type: none"> - Oud of nieuw - Veranderingsproces
Compe	<p>Functie</p> <p>tenties</p>	<p>1. Sinds wanneer werk je bij ProRail? Heb je deze verandering meegemaakt?</p> <p>2. Wat houdt je functie precies in?</p> <p>3. Wat moet je allemaal kunnen voor jouw functie?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Korter dan anderhalf jaar: wat heb je hiervoor gedaan? Hoe ben je bij de functie van systeemmanager terecht gekomen? - Kun je me een beschrijving geven van een gemiddelde werkweek? - Wat beheers je goed en wat minder goed? - En welke competenties zou je nog meer willen ontwikkelen? 	
	Beperkingen	<p>4. Je hebt in je werk te maken met verschillende beperkingen, zoals een beperkt budget, maar ook beperkingen die andere afdelingen opleggen. Hoe ga je om met die beperkingen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier ga je om met kosten en tijd? 	

Concept	Topic H	oofdvraag	Doorvraag	Aandachtspunten
Verantwoordelijkheden		<p><i>In het volgende gedeelte zou ik het graag willen hebben over je verantwoordelijkheden als systeemmanager binnen ProRail, en de manier waarop jij en anderen daarmee omgaan.</i></p>		
Opdrachtg	ever	<p>5. Waar voel jij je als systeemmanager verantwoordelijk voor? 6. Wie is er uiteindelijk verantwoordelijk, en hoe vind je dat ze die verantwoordelijkheid nemen? 7. De werkzaamheden die je doet doe je natuurlijk niet zomaar. Wie ervaar jij als je opdrachtgever(s)?</p>	<p>- Hoe expliciet krijg je die opdrachten? Gebeurt dat bijvoorbeeld mondeling, schriftelijk, tussen neus en lippen door etc.?</p>	<p>- Driehoek Performance/ Kosten/ activiteiten</p> <p>Syma, teamleider, manager RS/TB, IO, IP, PV, zichzelf?</p>
Vaardigheden Kenni	s	<p><i>In de volgende vragen wil ik het graag hebben over de inhoudelijke en procesmatige kant van je werk</i></p>		

Ontwikkel	ing en implementatie	8a. Hoe zou je je rol in de ontwikkeling van producten omschrijven?		- Verhouding ontwikkeling/ implementatie
Samenwerking		8b. En op welke manier ben je bezig met de implementatie van je product? <i>Binnen en wellicht ook buiten ProRail zijn er veel partijen waar je mee moet samenwerken.</i>	- Wat doe je om te weten hoe je het product het buiten doet?	- Inspecties buiten? - Collegiaal
Op	Samenwerking algemeen ereren op knooppunten	9. Hoe ervaar je de samenwerking binnen ProRail? 10. Hoe verloopt de besluitvorming binnen de keten? Is dat formeel, zoals het is voorgeschreven, anders dan informeel, zoals het 'achter de schermen' gaat?	-Hoe belangrijk vind je samenwerking voor jouw werk? - Heb je het gevoel dat je alles kunt overzien?	- Stroperig? - Gepasseerd voelen - Indekken
Same	nwerking regio's	11. Hoe ervaar je het werken binnen een keten? 12. Wat is jouw beeld van de regio's?	- Hoe verloopt de samenwerking? - En hoe zou dat beter kunnen?	
Same	nwerking afdelingen	13a. Wat vind je van de samenwerking met de andere partijen in de keten? 13b. En met de systeemspecialisten?	- Hoe zou je de relatie syma-sysp typeren? - Hoe is je contact met de verschillende afdelingen?	- Raakvlakken andere systemen

	<p>Associatieve organisatie (affectieve eigenschappen)</p>	<p>14. Wat maakt dat je met iemand gaat samenwerken?</p> <p>15. Als je aan ProRail denkt, wat associeer je dan zoal met deze organisatie?</p>	<p>- Op welke manier werk je aan samenwerking met anderen?</p> <p>- Welk gevoel heb je bij de organisatie?</p> <p>- Welk gevoel heb je bij Railsystemen/ Treinbeveiliging?</p>	
--	--	---	--	--