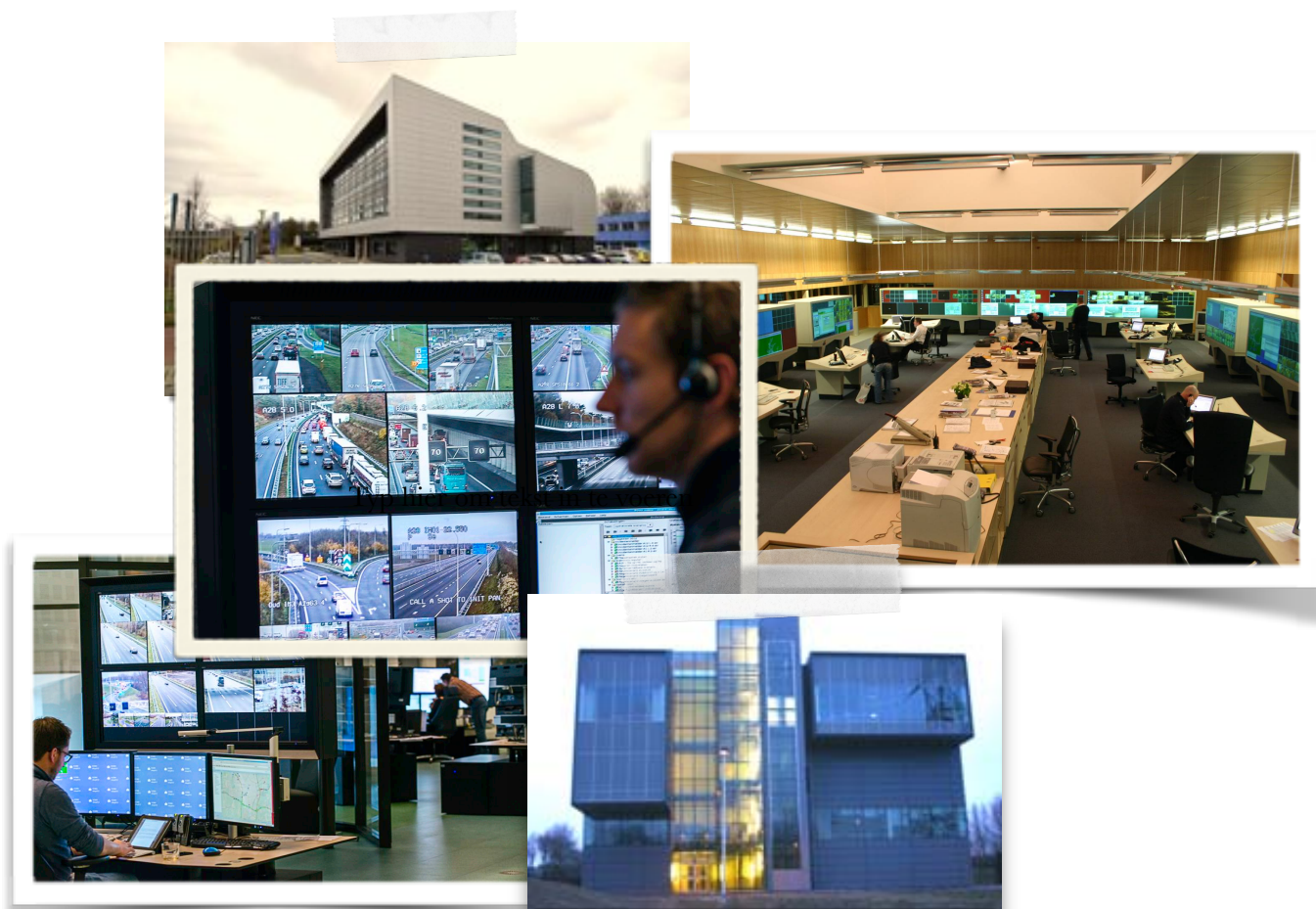


De cultuur van verkeersmanagement

*Een interpretatieve studie naar de interactieve cultuurelementen
van de regionale verkeersmanagement centrales van
West Nederland Zuid & Midden Nederland*



Naam: Robbert Mink

Studentnummer: 3276619

Master: Organisaties, Verandering & Management

Opleiding: Utrechtse School voor Bestuur en Organisatie

Universiteit Utrecht

Begeleider USBO: Martijn Koster

Tweede lezer USBO: Jeroen Vermeulen

Begeleider RWS: Lisa van Wijk

Datum: 30-04-2014

Versie: Definitief

Samenvatting

Dit onderzoeksrapport is het resultaat van een interpretatieve studie naar de organisatiecultuur van de regionale wegverkeersmanagement centrales Rhoon en Utrecht van Rijkswaterstaat. De organisatiecultuur van beide centrales is in kaart gebracht aan de hand van informele cultuurregels, de collectieve communicatiestijl en de rituelen. Deze drie aandachtsgebieden zijn tezamen de interactieve elementen van cultuur. De hoofdvraag die logischerwijs in deze studie centraal staat is als volgt geformuleerd:

Hoe zijn de organisatieculturen van de regionale verkeersmanagement centrales Midden Nederland (Utrecht) en West Nederland Zuid (Rhoon) te karakteriseren aan de hand van interactieve cultuurelementen?

Door middel van observaties, interviews en documentanalyse is opgemerkt dat beide centrales daadwerkelijk een eigenzinnige subcultuur kennen. Deze maken weer deel uit van het grotere organisatieonderdeel 'verkeer- en watermanagement' en de organisatie Rijkswaterstaat. De karakteriserende eigenschappen die hier debet aan zijn, zijn onder andere fysieke uitingen als uniformen en de opstelling van de centrale; de rolinvulling van de teamleider en coördinerend wegverkeersleider; het bovenmatig gebruik van e-mail in verband met de 24-uurs roosters; en rituelen als de overdracht, de briefing en het CWVL-overleg.

Daar de cultuurelementen en de empirische cultuuraspecten van de centrales verweven zijn met elkaar; lijkt de spil van de complexe verbanden, de rolinvulling van de coördinerend wegverkeersleider te zijn. De wijze waarop deze is ingevuld heeft namelijk een weerklink op de manier waarop 'de dingen gedaan worden' in de regionale verkeersmanagement centrales van Rijkswaterstaat.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Inhoudsopgave	3
Voorwoord	5
1 Inleiding	6
1.1 Doelstelling	7
1.2 Onderzoeksvragen	8
1.3 Leeswijzer	8
2 Methodologie	10
2.1 Interpretatief onderzoek	10
2.2 Cultuurvisie	10
2.2.1 Cultuur als 'root metaphor'	10
2.2.2 Cultuurperspectieven	11
2.2.3 Interactieve elementen van cultuur	12
2.3 Onderzoeksstrategie, -ontwerp, en methoden	12
2.3.1 Participerende observatie	13
2.3.2 Half gestructureerde interviews	13
2.3.3 Documentanalyse	14
2.4 Kwaliteitscriteria	14
2.4.1 Betrouwbaarheid	14
2.4.2 Interne validiteit	15
2.4.3 Externe validiteit	15
2.4.4 Bruikbaarheid	15
2.4.5 Rol van onderzoeker	15
3 Theoretisch kader	16
3.1 Informele cultuurregels	16
3.2 Collectieve communicatiestijl van de organisatie	18
3.3 Rituelen	19
3.3.1 Soorten rituelen	21
4 Bevindingen	24
4.1 Informele cultuurregels	24
4.1.1 Fysieke uitingen	24
4.1.2 Ploegendienst	26
4.1.3 De rol van teamleider(s)	26
4.1.4 De rol van coördinerend wegverkeersleider	28

4.1.5 De rol van wegverkeersleider	29
4.2 Collectieve communicatiestijl van de organisatie	31
4.2.1 Teamleider	31
4.2.2 De coördinerend wegverkeersleiders	33
4.2.3 De wegverkeersleider	34
4.3 Rituelen	36
4.3.1 Dagelijkse rituelen	36
4.3.2 Overleggen	39
4.3.3 Ceremoniële momenten	40
4.3.4 Bezoek	42
5 Conclusie	44
5.1 Informele cultuurregels	44
5.2 Collectieve communicatiestijl van de organisatie	45
5.3 Rituelen	46
5.4 De organisatieculturen van de RVMC's	47
6 Aanbevelingen en implicaties voor vervolgonderzoek	48
7 Bronnenlijst	49

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport van het onderzoek naar de organisatieculturen van twee regionale verkeersmanagement centrales van Rijkswaterstaat.

In het kader van het afstuderen voor de Master 'Organisaties, Verandering en Management' heeft mijn begeleider bij RWS mij de mogelijkheid gegeven een passend onderzoeksgebied voor zowel mijn opleiding als het organisatieonderdeel Verkeer- en Watermanagement van Rijkswaterstaat te vinden.

Bij het uitvoeren van opdrachten voor de HRM afdeling van dit organisatieonderdeel heb ik in de zomer van 2013 kennis mogen maken met allerlei operationele processen. Hierbij kwam ik tot de ontdekking dat er verschillen in cultuur zijn te merken op de regionale verkeersmanagement centrales. Wat de exacte verschillen waren, was zo op de oppervlakte niet direct te zeggen. Doordat ik ongelimiteerde toegang gekregen heb tot de centrales is het mogelijk geweest een onderzoek uit te voeren naar de organisatieculturen van beide centrales. Met dit onderzoek is een duidelijker beeld verkregen van de overeenkomsten en verschillen in de culturen.

Voor het geven van ruimte en vertrouwen om mij op zoek te laten gaan naar een passend onderzoek als afstudeer thesis, zou ik graag mijn begeleider bij Rijkswaterstaat Lisa van Wijk willen bedanken. Zij heeft mij daarbij zeer goed ondersteund en gecoacht om met de juiste personen in contact te komen, zodat mijn onderzoeksvoorstel werd goedgekeurd. Bovendien heeft zij tijdens het uitvoeren van het onderzoek mij waar dat nodig was goed kunnen stimuleren om mij focus te laten behouden. Daarnaast hebben de collega's van HRM - ieder op een eigen wijze - eveneens een prettige bijdrage kunnen leveren.

Al met al heb ik met veel plezier dit onderzoek mogen verrichten en dit is vooral te danken aan de medewerkers, teamleiders en afdelingshoofden van de centrales. Ik hoop dan ook dat betrokkenen en in het bijzonder de medewerkers van de verkeerscentrales van Rijkswaterstaat met de inhoud van dit onderzoeksrapport verder kunnen werken aan de te leveren maatschappelijke bijdrage op het gebied van weg verkeersmanagement.

1 Inleiding

Dit onderzoeksrapport is het resultaat van een interpretatieve studie naar de organisatiecultuur van twee regionale wegverkeersmanagement centrales van Rijkswaterstaat. De organisatiecultuur van beide centrales is in kaart gebracht aan de hand van informele cultuurregels, de collectieve communicatiestijl, en de rituelen van de centrales. In de volgende pagina's zal uitvoerig uiteengezet gaan worden wat de aanleiding van dit onderzoek is, welke doelstellingen eraan gehangen zijn en welke bijpassende onderzoeksvragen gesteld zijn om de organisatiecultuur te kunnen beschrijven. Allereerst is de context en de aanleiding van dit onderzoek aan bod.

Rijkswaterstaat (RWS) is een uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu en ze werken dagelijks aan 'een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland'. Dit doet RWS door het beheren en ontwikkelen van Rijkswegen, -vaarwegen en -wateren. Een duurzame leefomgeving houden ze daarbij in ogenschouw.

Sinds 1 april 2013 heeft Rijkswaterstaat een nieuwe structuur gekregen. Dat betekent enerzijds dat een aantal organisatie onderdelen gekrompen of verdwenen zijn en anderzijds zijn er juist verschillende onderdelen ontstaan of samengevoegd.

Het onderdeel waar onderzoek verricht is, betreft één van de vier nieuwe procesorganisaties die RWS kent, namelijk: *Verkeer- en Watermanagement* (VWM). 'Dit is een landelijk organisatieonderdeel waarin verkeersmanagement op de (vaar)weg en watermanagement worden gebundeld' (Rijkswaterstaat, 2011). Alle operationele taken van Rijkswaterstaat hangen onder dit organisatieonderdeel. Voorbeelden hiervan zijn de bediening van sluisen, bruggen en waterkeringen. Maar ook het toezicht houden en regelen van goede doorstroming op (vaar)wegen in de verkeerscentrales valt hieronder. Zij staan direct in contact met de weginspecteurs en de bemanning op de patrouilleschepen op locatie. Voor 1 april 2013 vielen deze operationele taken onder de betreffende regionale diensten van Rijkswaterstaat.

De achterliggende gedachte om de operationele processen als het managen van verkeer en water onder te brengen bij VWM komt voort uit het streven naar een meer uniforme en meer efficiënte overheid. In het ondernemingsplan 2015 (Rijkswaterstaat, 2011) is te lezen dat het landelijk organiseren van processen resulteert in een herkenbaar optreden naar de markt. Door de schaalvoordelen en het concentreren van het operationele proces is tevens een hogere mate van professionaliteit te realiseren. Met het *standaardiseren* van deze processen wordt er getracht meer eenduidig naar buiten te treden en tevens kwaliteit van de diensten hoog te houden. Bovendien is Rijkswaterstaat een weg ingeslagen dat in het teken staat van *lean management*. Procesgericht werken en *verspillingen* wegnemen zijn een belangrijk onderwerp geworden in het meer efficiënt maken van de gehele organisatie. Uiteindelijk moet dit alles leiden tot het behalen van de taakstelling van 17,5% die RWS opgelegd heeft gekregen van de Politiek (Rijkswaterstaat, 2011).

De realisatie van de taakstelling betekent voor VWM dat ze voor elk facet bezig zijn met het wegnemen van verspillingen en lopende werkprocessen uniformeren en standaardiseren. Op elke afdeling van VWM wordt er dus gekeken op wat voor aspecten er een efficiëntie slag gemaakt kan worden.

Verkeerscentrale Nederland

De landelijke verkeerscentrale is de verbinding tussen de regio centrales. Grensoverschrijdende calamiteiten of maatregelen worden gecoördineerd vanuit deze centrale. Daarnaast verzamelt de landelijke centrale alle informatie omtrent verkeersintensiteit en geven ze deze verkeersinformatie door aan derden, zodat de actuele informatie te horen is op de radio.

Dit gebeurt ook bij de landelijke- en regionale verkeerscentrales die Rijkswaterstaat kent. In de figuren op deze is pagina een bondige beschrijving hiervan weergegeven. De centrales opereren ieder op dezelfde wijze als vóór de overgang naar VWM.

Het is echter nog niet compleet helder welke overeenkomsten en verschillen er bestaan tussen de werkwijzen op de verkeerscentrales. Desondanks streven de centrales tezamen een zelfde doel na om zo goed mogelijk het verkeer op de

Rijkswegen te managen. Sinds de vorming van VWM zijn de verschillende centrales intensiever met elkaar in gesprek om van elkaar te leren hoe zij de dagelijkse processen invullen.

Met deze reden is er recentelijk een projectgroep in het leven geroepen om niet alleen te kijken hoe de centrales werken, maar ook om de meest efficiënte scenario's uit te diepen. Deze efficiëntie scenario's zijn specifiek

Regionale verkeersmanagement centrales

Verspreid over Nederland zijn er vijf regionale en één landelijke verkeerscentrale die 24/7 in werking zijn. De regio centrales bedienen elk een eigen gebied en ze staan in verbinding met zowel de weginspecteurs als de landelijke hulpdiensten om het verkeer over de Rijkswegen in goede banen te leiden. Vanuit de regionale verkeerscentrales kunnen maatregelen genomen worden die invloed hebben op het wegverkeer. Zij kunnen namelijk middels interactieve borden rijstroken afsluiten, omleidingen instellen en een snelheidslimiet invoeren.

gericht op mogelijkheden voor de verkeerscentrales en de projectgroep bestaat uit vier afdelingshoofden van vier regionale verkeerscentrales en een adviseur van organisatie en ontwikkeling. Thema's, waar deze projectgroep mee aan de slag gaat, zijn onder andere het al hierboven genoemde *uniformeren* en *standaardiseren* van werkprocessen, maar ook thema's als *integraal samenwerken*, *sturing* en *uitwisselbaarheid* van personeel komen aan de orde.

Voor het uitwerken en uiteindelijk doorvoeren van deze scenario's is het beschikken over kennis van werkwijze en organisatiecultuur van de verkeerscentrales een significante meerwaarde. Door de organisatiecultuur in kaart te hebben en kennis te beschikken over welke waarden en normen centrales hanteren en op welke wijze ze werken, is op te maken in welke mate verkeerscentrales overeenkomen of juist verschillen. Met deze kennis kan enerzijds een koers bepaald worden om de verkeerscentrales meer als één organisatie te laten werken. Anderzijds kan er rekening worden gehouden met de huidige cultuur op de centrales bij de implementatie van verschillende efficiëntie maatregelen.

De regionale verkeersmanagement centrales (RVMC's) Midden Nederland en West Nederland Zuid hebben deel uitgemaakt van dit onderzoek. Dit is besloten omdat het betrekken van alle vijf de centrales niet haalbaar zou zijn in dit type onderzoek. De onderzoekspopulatie zou dan immers te groot worden. De keuze voor deze twee centrales is op basis van de eigenschappen van de centrales. Midden Nederland deelt de locatie met Verkeerscentrale Nederland, wat een interessante bijkomstigheid zou kunnen zijn. De keuze voor verkeerscentrale West Nederland Zuid is gebaseerd op het feit dat deze centrale grenst aan alle andere regio's; dat zij veel verschillende objecten 'bedienen' en dat de medewerkers als pilot in ploegendiensten draaien. Andere centrales zitten niet in vaste ploegen. Voorafgaand aan het onderzoek is de hypothese gesteld dat deze aspecten van invloed zijn op de organisatiecultuur van de centrales.

1.1 Doelstelling

Bij aanvang van het onderzoek is er gericht op twee type doelstellingen. Deze zijn te verdelen in praktisch, en wetenschappelijk.

Om te beginnen was het - praktisch gezien - het streven dat het onderzoek aan zou sluiten op de huidige werkprocessen en parallelle onderzoeken van anderen. Dit doel is reeds in het beginstadium gesteld bij de exploratie van het onderzoeksthema. Na informele bezoeken aan verschillende primaire processen van VWM zag ik dat een cultuurstudie op de verkeerscentrales relevante informatie zou kunnen opleveren voor de organisatie. Juist omdat VWM de wil heeft processen te uniformeren, is het noodzakelijk te weten 'hoe de dingen' op dit moment gedaan worden in de centrales. Hierdoor is het startpunt van elke centrale te bepalen om van daaruit de weg in te slaan naar een meer uniforme werkwijze. In dit onderzoek is geprobeerd met concrete voorbeelden een handreiking te bieden op welke terreinen er gelijkenissen en verschillen te vinden zijn in de dagelijkse werkzaamheden op de centrales. Aan de hand van deze weergave kunnen aanbevelingen opgesteld worden op welke van deze terreinen uniformeringen plaats kunnen vinden om zodoende op een meer aansluitende manier te werken.

Als kanttekening dient echter wel gesteld te worden dat niet alles geüniformeerd kan worden. Dit omdat het areaal dat bedient wordt in de centrales dermate divergent is van elkaar. De ene centrale heeft namelijk bruggen en tunnels in zijn areaal staan en een andere centrale heeft weer geen matrix borden tot zijn beschikking op enkele delen van de Rijkswegen.

Daarnaast is er geprobeerd een heldere rapportage te maken, die te verstaan is in de organisatie. Dat wil ondermeer zeggen dat de conclusie van het onderzoek een aantal concrete handvatten en aanbevelingen zou bevatten, waar RWS daadwerkelijk mee aan de slag zou kunnen. Met deze doelen voor ogen, is getracht het onderzoek de verbinding te laten houden met de organisatie. Dit is mede bewerkstelligd door tussentijds mijn bevindingen te delen met de afdelingshoofden en teamleiders van de verkeerscentrales.

Bovendien is uit praktisch oogpunt het onderzoek scherpe kaders gegeven op doelgroep en onderzoeksthema. Dit om een praktisch haalbaar onderzoek te verrichten, waar de organisatie daadwerkelijk wat aan heeft. De afkadering op basis van doelgroep is gedaan door slechts twee RVMC's te betrekken in het onderzoek en het onderzoeksthema heeft de focus gekregen door enkel de interactieve elementen van cultuur te onderzoeken.

Aangezien dit onderzoek een Master thesis betreft, dient het onderzoek academisch van aard te zijn. Het rapport is dan ook gebaseerd op fundamenteel onderzoek (Boeije, 2005). Dat betekent dat ik niet enkel meer te weten wilde komen over organisatieculturen, doormiddel van empirisch onderzoek gekoppeld aan de literatuur. Maar met dit onderzoek hoop ik tevens een bijdrage te kunnen leveren aan de algehele wetenschappelijke kennis omtrent het onderzoeksthema.

Ik verwacht met dit onderzoek een bijdrage te leveren door de interactieve elementen van cultuur hierin te betrekken. Veelal zijn onderzoeken namelijk verricht naar de organisatiecultuur op basis van één cultuur aspect zoals bijvoorbeeld artefacten (Martin, 2004). In dit onderzoek zijn de theorieën in één case gezamenlijk geoperationaliseerd. Hiermee verwacht ik de wetenschap interessante informatie te kunnen verschaffen over hoe in organisaties de interactieve elementen zichtbaar verweven zijn met elkaar.

Alomvattend heeft dit onderzoek ten doel de organisatiecultuur van de regionale verkeersmanagement centrales Midden Nederland (Utrecht) en West Nederland Zuid (Rhoon) te omschrijven aan de hand van de interactieve elementen van cultuur. Zodoende is het mogelijk de organisatie inzichten te bieden omtrent de werkprocessen op de verkeerscentrales, waar VWM en in het bijzonder de eerder genoemde projectgroep haar voordeel mee kan doen. De bevindingen kunnen namelijk inzichten bieden die zullen helpen bij de besluitvorming rond de efficiëntie scenario's en uniformeringsprocessen.

1.2 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag die voortkomt uit de doelstelling is als volgt geformuleerd:

Hoe zijn de organisatieculturen van de regionale verkeersmanagement centrales Midden Nederland (Utrecht) en West Nederland Zuid (Rhoon) te karakteriseren aan de hand van interactieve cultuurelementen?

De *interactieve elementen* van cultuur zijn overgenomen uit het handboek van Driskill & Brenton (2005). Deze interactieve elementen bestaan uit 'informele regels', 'communicatiestijl van de organisatie' en 'rituelen'. Om op een adequate en gestructureerde wijze de hoofdvragen te beantwoorden is logischerwijs de formulering van de deelvragen als volgt:

Welke informele cultuurregels zijn er binnen de regionale verkeersmanagement centrales van Rhoon en Utrecht?

Welke collectieve communicatiestijl is karakteriserend voor de regionale verkeersmanagement centrales van Rhoon en Utrecht?

Welke rituelen zijn er binnen de regionale verkeersmanagement centrales Rhoon en Utrecht?

Gebleken is dat de beantwoording van deze onderzoeksvragen tot in de kleinste details uiteengezet kan worden. Echter kent dit rapport zijn grenzen, daarom is er gekozen om de uitkomsten van dit onderzoek te bespreken, die het meest bepalend zijn voor de organisatiecultuur van de verkeersmanagement centrales. De selectie van de thema's is gemaakt op basis van de frequentie waarin ze terug te vinden zijn in de analyse en beschikken over een bepalende factor binnen de organisatieculturen.

1.3 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken wordt u meegenomen in de resterende facetten van het onderzoek met als conclusie van dit rapport de beantwoording van de onderzoeksvragen met bijbehorende aanbevelingen. Om tot de conclusie te komen zijn de tussenliggende hoofdstukken uiteengezet. Te beginnen met de methodologie waar de onderzoeksbenadering en de visie op cultuur besproken worden. Ook zullen in dit hoofdstuk de onderzoeksmethodes aan bod komen met als afsluiting een aantal kwaliteitscriteria waar in dit onderzoek getracht is aan te voldoen.

De methodologie wordt gevolgd door het theoretisch kader. Deze sluit aan op de onderzoeksbenadering en de visie op cultuur. Aan de hand van de drie interactieve elementen zijn theoretische modellen en

wetenschappelijke artikelen aangehaald om zodoende dit empirisch onderzoek een wetenschappelijk karakter te geven.

Vervolgens komen de bevindingen aan de orde. Hier wordt per cultuurelement beschreven welke bevindingen gedaan zijn uit het empirisch onderzoek. Deze empirie is tevens gekoppeld aan de theorie van het voorafgaande hoofdstuk. Dat wil zeggen dat de analyse verweven is in de bevindingen.

Tot slot bent u aanbeland bij de conclusie. Hier worden de belangrijkste bevindingen nog eens herhaald met als doel krachtig een beantwoording te geven van de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen.

Maar nu eerst de methodologie.

2 Methodologie

Nu vanuit de inleiding de doel- en vraagstelling uiteengezet zijn, zal in dit hoofdstuk de operationarisatie van de etnografie verwoord worden. Dit is voorafgegaan aan de wetenschappelijke achtergrond wat opgemerkt kan worden als fundament voor de wijze waarop dit onderzoek gestalte heeft gekregen.

2.1 Interpretatief onderzoek

Het is mogelijk een cultuuronderzoek te verrichten vanuit allerlei benaderingen. In dit onderzoek is er gekozen de interpretatieve benadering. Vanuit het interpretatieve paradigma draait het om het thema betekenisgeving. Mensen geven namelijk betekenis aan de context waarin ze leven en de verschijnselen die ervaren worden (Hatch & Yanow, 2003). De betekenis - die gegeven is aan het verschijnsel - hoeft niet bij iedereen identiek te zijn. Ieder individu heeft zijn eigen achtergrond en gedachtegang, waardoor verschijnselen door ieder anders worden gelabeld. Dit impliceert dat er niet één extern bepaalde werkelijkheid bestaat. Deze wordt namelijk - in een continue proces - onderling gecreëerd op basis van het uitwisselen van betekenissen (Boeije, 2005; Demers, 2007).

De visie van de interpretativisten is dan ook dat de sociale wereld niet op dezelfde manier begrepen kan worden als de natuurlijke of fysische wereld. Elk individu hanteert zijn eigen interpretatie op de werkelijkheid. Het samen delen van deze interpretaties en het uitwisselen van betekenissen is een continue interactief proces waarin de sociale wereld onderling wordt geconstrueerd (Boeije, 2005; Demers, 2007). Aan de hand van interpretatief onderzoek kan de onderzoeker *“te weten komen hoe de mensen die hij onderzoekt de sociale situatie interpreteren. Er wordt vanuit gegaan dat mensen in verschillende culturen - hier wordt zowel een samenleving bedoeld als een microcultuur van een organisatie, een groep of een gezin - van elkaar afwijkende perspectieven op een sociaal verschijnsel kunnen hebben.”* (Boeije, 2005, p. 20). De microculturen van deze etnografie zijn de meldkamers van RVMC Zuid West Nederland en RVMC Midden Nederland.

Om betekenissen op de centrales adequaat in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek. Het doen van document-analyse, observaties, semi-gestructureerde interviews en het schetsen van een theoretisch kader, zijn bouwstenen geweest van dit interpretatieve onderzoek. Op deze wijze hebben de verschillende actoren van de regionale verkeersmanagement centrales hun ‘geconstrueerde werkelijkheid’ uiteen kunnen zetten. Voordat er verder wordt uitgeweid over de toegepaste methodes, komt nu eerst de cultuurvisie aan bod.

2.2 Cultuurvisie

De studie naar cultuur kent inmiddels een lange geschiedenis. Allerlei onderzoek stromingen en paradigma's hebben elk hun wijze van het belichten van cultuur. De definiëring van cultuur en ook organisatiecultuur is daarmee divers. Omdat cultuur veel aspecten behelst, kan het begrip breed opgevat worden. Vanuit de studie naar organisatieculturen kan cultuur gedefinieerd worden als; *‘the way things are done in the organization’* (Deal & Kennedy, 1984). De manier waarop dingen gedaan worden, is veelomvattend te noemen. Verschillende facetten van een organisatie kunnen dus onder de noemer ‘cultuur’ vallen. Wegens het brede begrip bestaat er ook een verscheidenheid aan de uitvoering van cultuurstudies.

2.2.1 Cultuur als ‘root metaphor’

Voor deze cultuurstudie is de benadering overgenomen waar organisatiecultuur gezien wordt als een *root metaphor* (Demers, 2007; Driskill & Brenton, 2005). Dat wil zeggen dat de organisatiecultuur gezien wordt als iets wat de organisatie zelf is en niet wat de organisatie heeft. Door het hanteren van deze metafoer, is er naar de organisatie gekeken *‘in termen van betekenis, zingeving, constructie en dergelijke’* (De Man, 2009, p. 28). *Organisatie* en *cultuur* zijn vanuit deze visie uitwisselbaar en cultuur is daarmee meer een proces dan een variabele of product (Driskill & Brenton, 2005; Parker, 2000).

Door de organisatie te zien als een *root metaphor*, is onder andere de focus gelegd op de wijze waarin medewerkers van de verkeersmanagement centrales organisatiecultuur voortbrengen. Tegelijkertijd is er ook gekeken naar de wijze waarop deze zelfde cultuur invloed heeft op betreffende medewerkers. Dit sluit aan bij wat Giddens de *structuration theory* noemt (1979, in Driskill & Brenton, 2005). Dit begrip geeft de paradox weer tussen de vrije keuze en de verplichtingen die door medewerkers ervaren worden binnen een organisatie.

Beide mogelijkheden zijn volgens Giddens (1979) tegelijkertijd aanwezig. Aan de ene kant zijn medewerkers namelijk gebonden aan structuren als normen, waarden of hiërarchieën; maar het onderhouden en veranderen van deze structuren is een voortdurend dynamisch proces. In cultuurstudies is het proces van structuration dát wat we proberen te begrijpen: het structureren van wat je ziet. Hieronder valt - op de eerste plaats - het zichtbaar maken van hoe medewerkers normen, waarden en metaforen creëren. Maar het is ook de bindende kracht van cultuur als deze eenmaal ontwikkeld is (Driskill & Brenton, 2005).

2.2.2 Cultuurperspectieven

Zoals eerder aangegeven bestaat er een verscheidenheid aan stromingen van cultuur onderzoek. De verscheidenheid aan stromingen hebben elk hun eigen perspectief op cultuur. Martin onderscheidt in verschillende wetenschappelijke bronnen drie perspectieven: respectievelijk het integratie-, differentiatie-, en fragmentatie perspectief. Dit heeft een meer gedifferentieerde en dynamische kijk op cultuur gegeven die past bij de interpretatieve benadering (Demers, 2007).

Vanuit het *integratieperspectief* stelt men dat cultuur vele uitingen kent: aangehangen waarden; formele en informele gebruiken; verhalen over medewerkers; rituelen; en specifiek taalgebruik en humor zijn voorbeelden hiervan. De interpretatie van 'onderliggende patronen' aangaande deze uitingen wordt gezien als de organisatiecultuur (Martin, Frost & O'Neill, 2004). De verschillende integratie-uitingen vertegenwoordigen consistentie, duidelijkheid en organisatie brede consensus (Martin, 2004).

Een subgroep van dit perspectief ziet dat sturen op deze uitingen het mogelijk maakt een unitaire organisatiecultuur te vormen. Herhalend de boodschap te verkondigen via allerlei cultuuruitingen zou het gevolg geven dat medewerkers de aspecten van cultuur overnemen. Dit wordt ook wel '*value engineering*' genoemd (Martin & Frost, 2011). Doordat medewerkers overtuigingen van het management overnemen, ontstaat er een eenduidige organisatiecultuur van overeenstemming en waar ambiguïteit geen plaats kent. Een unitaire cultuur zou bijdragen aan een hogere mate van betrokkenheid met meer omzet als gevolg. Dit is echter de vraag (Martin et al., 2004).

Een cultuurverandering - gezien vanuit dit perspectief - is een organisatie brede transformatie, waar de oude eenheid wordt vervangen voor de nieuwe. Daar tussenin is tijdelijk ruimte voor ambiguïteit en conflict (Martin & Frost, 2011, p. 317). Tot slot; typische integratiestudies leggen de focus op één symbolische uiting van cultuur, zoals bijvoorbeeld ceremonies (Martin et al., 2004).

Het *differentiatieperspectief* kent een kleine overlapping met de integratiebenadering. Dit perspectief erkent immers ook dat consensus, duidelijkheid en eenheid bestaat binnen de organisatiecultuur. Desalniettemin stellen zij dat het enkel bestaat binnen kleinere subculturen. Inconsistentie en ambiguïteit komen voor tussen de subculturen, al dan niet in harmonie. In die zin bestaat er geen unitaire organisatiecultuur, maar is het een verwevenheid waar omgevingsfactoren kruisen. Creaties van genestelde en overlappende subculturen binnen een doorlatende organisatorische grens (Martin, 2004, p. 111-114). Anders gesteld; subculturen zijn als eilanden - waar integratie elementen zich bevinden - in een zee van ambiguïteit en onduidelijkheid (Martin, et al., 2004, p. 12). Volgens Schein (2010) behoort een differentiatie onderzoek dieper dan de oppervlakkige fenomenen te gaan, die door medewerkers geuit worden naar onbekenden (bezoekers). Door dieper te gaan worden onder andere inconsistenties ontdekt tussen formele en informele gebruiken en normen. Ook worden inconsistenties ontdekt tussen interpretaties van de ene groep en de ander. Zo kan het voorkomen dat vijf groepen elk divers reageren op een besluit van hoger management (Martin, et al., 2004). Ook individuele inconsistenties zijn te vinden. Kunda (2006) liet in zijn etnografie zien dat bij een bijeenkomst voor het tentoonspreiden van integratie-elementen, medewerkers hierin mee gingen. Desondanks plaatsten zij op de achtergrond (off stage) met een cynische en met humor doordrenkte wijze afkeurende en sceptische opmerkingen. Deze etnografie komt later terug bij het theoretisch kader.

Vanuit het differentiatieperspectief vindt cultuurverandering plaats in kleinere subculturen waar wijzigingen incrementeel van aard zijn. Urgentie voor verandering gebeurt op basis van druk uit de organisatie omgeving (Martin, et al., 2004).

Fragmentatie is het derde perspectief en stelt dat begrippen als duidelijkheid, consistentie en consensus geïdealiseerd en te simpel gesteld zijn. Cultuur bestaat uit allerlei betekenissen en tegenstrijdigheden en andere perspectieven vergeten de verwarrende en complexe aspecten van dagelijks werkende organisaties (Martin, 2004). De werkelijkheid geldt slechts tijdelijk en waarheden zijn er in veelvoud. Interpretaties van de cultuuruitingen als rituelen kennen eveneens hun verscheidenheid en de relaties hiertussen zijn complex en

bevatten tegenstrijdige en verwarrende elementen (Martin & Frost, 2011). Overeenstemming bestaat niet binnen organisaties, en zelfs niet binnen subculturen. Overeenstemming is tijdelijk en specifiek voor de betreffende zaak. Bij een ander voorval kan onderlinge affiniteit reeds verdwenen zijn (Martin, et al., 2004). Vanuit dit perspectief wordt verandering vergeleken met een rivier: het is een constante stroming (Demers, 2007, p.88; Martin, 2004, p.10-12).

Deze drie perspectieven zijn gebruikt in dit onderzoek om zodoende een compleet beeld van het onderzoeksveld te krijgen. Alle drie de perspectieven kunnen namelijk ook naast elkaar bestaan (Martin, 2004). Dat betekent niet dat het integratieperspectief het management vertegenwoordigt de afdelingen gelijk staan aan dat het differentiatieperspectief en fragmentatie op individueel niveau voorkomt. Vanuit deze drie perspectieven wordt er gekeken naar de mate van duidelijkheid, consistentie en overeenstemming in de organisatie.

2.2.3 Interactieve elementen van cultuur

Voor het uitvoeren van deze cultuurstudie is besloten de interactieve elementen van cultuur als basis te hanteren. Dit is gedaan om het onderzoek zijn focus te laten behouden waarin duidelijke kaders ontstaan zijn. Er is gekozen voor meer dan één element om zodoende vanuit verschillende aandachtsgebieden cultuur te belichten. De cultuurelementen zijn overgenomen van Driskill en Brenton (2005). In het kader hiernaast is de volledige verdeling van cultuurelementen weergegeven. Zoals is te zien, bestaan de interactieve elementen van cultuur uit de *informele regels, collectieve communicatiestijl van de organisatie en rituelen*. Hieruit zijn ook de reeds beschreven deelvragen ontstaan en deze elementen worden theoretisch onderbouwd in het volgende hoofdstuk.

Waardes	
Symbolische elementen;	symbolen, verhalen, taal, metaforen
Rol elementen;	helden, antihelden
Interactieve elementen;	informele cultuurregels, organisatie communicatie stijl, rituelen
Contextuele elementen;	geschiedenis, plaats

Nu de cultuurkaders uiteen zijn gezet, is de definitie in het begin van dit hoofdstuk te algemeen en niet meer toereikend voor het onderzoek. Kunda (2006) heeft een beschrijving van cultuur die beter aansluit op de hierboven beschreven perspectieven en elementen. Voor het uitvoeren van het onderzoek heb ik de volgende definitie gebruikt.

‘Cultuur bevindt zich in de symbolische uitdrukking van allerlei onderlinge systemen van betekenis, gemaakt en onderhouden door een groep. Het is daarbij de taak van de analist om dit te identificeren, begrijpen en te interpreteren.’

2.3 Onderzoeksstrategie, -ontwerp, en methoden

Om het onderzoek goed tot zijn recht te laten komen, is het van belang de juiste onderzoeksstrategie te hanteren. Zoals reeds uit het bovenstaande is op te maken, betreft deze cultuurstudie een etnografie vanuit een interpretatief perspectief. Dat betekent dat onderzoek is gedaan in de omgeving van het onderzoeksveld en de onderzoekspopulatie. De wijze waarop data verzameld is, ondervangt de betekenissen van mensen, die ze geven aan hun dagelijkse bezigheden. In die zin is er gedeeltelijk geparticipeerd in het onderzoeksgebied (Brewer, 2000). Participeren maakt het mogelijk observaties uit te voeren en zodoende te weten te komen hoe het onderzoeksveld opereert en wat het betekent onderdeel uit te maken van de groep (Neyland, 2007). Door gebruik te maken van een kwalitatieve onderzoeksmethode is getracht zo goed mogelijk het onderzoeksveld in kaart te brengen waar betekenisgeving dus inbegrepen is. Dit past bij de eerder genoemde interpretatieve benadering.

Het kwalitatieve onderzoek betreft een zogenoemde casestudy. Deze keuze is gemaakt omdat daarmee dieper te gaan op de twee verkeerscentrales. Het is niet haalbaar alle centrales mee te nemen, daarvoor is het onderzoeksgebied te groot.

De onderzoekspopulatie in deze casestudy betreffen wegverkeersleiders (WVL), coördinerend wegverkeersleiders (CWVL) en teamleiders. De eerste twee doelgroepen werken namelijk dagelijks in de centrale en de teamleider geeft directe sturing aan de groep.

Verder fungeerden een weginspecteur, twee verkeersauditors en de twee afdelingshoofden van de verkeerscentrales als informele informatiebronnen. De weginspecteur en de auditors hebben vanaf de weg contact met de verkeerscentrales en zijn hebben hun ervaringen met mij kunnen delen.

Omdat elke RVMC eigen cultuurelementen bezit, is het niet wenselijk aan te nemen dat de resultaten automatisch overeenkomen met andere RVMC's. Wel zouden de uitkomsten van deze studie gebruikt kunnen worden om de andere centrales ermee te vergelijken. Tevens zou de informatie ingezet kunnen worden om de centrales beter op elkaar aan te laten sluiten en de efficiëntie scenario's effectiever te implementeren. Er is immers een helder beeld van de kenmerken van de microculturen. Ik zou dit cultuuronderzoek dan ook een '*instrumental case study*' willen noemen (Silverman, 2005).

De data is via drie methoden vergaard, namelijk participerende observatie, half gestructureerde interviews en documenten analyse. Dit is passend voor een etnografie en hiermee werd het mogelijk betekenis te verzamelen en tevens inconsistenties te herkennen. De verschillende methoden worden tezamen ook wel *triangulatie* genoemd (Boeije, 2005; Silverman, 2005). Door te werken via triangulatie heb ik namelijk vanuit verschillende bronnen informatie verkregen. De verschillende bronnen vormen daarmee een stevigere basis van de empirie dan enkel het gebruik van één onderzoeksmethode.

2.3.1 Participerende observatie

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek ben ik zo vaak mogelijk aanwezig geweest in de centrale. Mijn weken waren ingedeeld van vrijdag tot en met woensdag, waar ik de ene week op locatie Utrecht aanwezig was en de andere week in Rhon. De weekindeling hield verband met het regelen van een auto om op de locatie Rhon te komen. Op de donderdag was ik in de regel op het hoofdkantoor. Dit gaf mij de mogelijkheid even afstand te nemen van het onderzoeksveld en ruggespraak te hebben met de begeleiding. Doorgaans fungeerden de zaterdag en zondag als weekend, maar ook op deze dagen heb ik diensten meege draaid.

Concreet betekent de observatie, dat ik mee heb gekeken naar het werkproces van het personeel. Ik ben erbij gaan zitten, en heb vragen gesteld over hoe de werkprocessen in elkaar zitten. Daarnaast ben ik ook bezig geweest met mijn eigen taken, zoals het uitwerken van interviews, beantwoorden van e-mails en literatuur doornemen. Het was niet altijd mogelijk hier geconcentreerd mee bezig, dus waar nodig heb ik me ook teruggetrokken uit de bedienzaal. Het participerende deel van de observatie omvatte bijvoorbeeld het gezellig mee kletsen bij informele gesprekken. Ook haalde ik zo nu en dan voor medewerkers op de werkvloer iets te eten of te drinken. Dit liet ik ook vaak aan anderen over om te zien hoe die activiteit werd ingevuld. Ik heb geen primaire taken van de wegverkeersleiders uitgevoerd. Enkel hieruit is op te maken dat ik geen volwaardig lid ben van de teams. De rol die ik aangenomen heb, is *observer-participant* (Driskill & Brenton, 2005). Omdat ik deels betrokken ben geweest, kan de objectiviteit iets afnemen, maar de validiteit is wel toegenomen door mijn interacties met het personeel (Driskill & Brenton, 2005). Het uitoefenen van deze rol heb ik als vermoeiend ervaren. Ik ben insider en outsider tegelijkertijd en ik heb flink beroep gedaan op mijn sociale vaardigheden en mijn geheugen. Ik heb namelijk voortdurend informatie geselecteerd: ik doe mee, ik neem waar, ik participeer en maak aantekeningen (Boeije, 2005).

Ik heb er voor gekozen niet opzichtig mijn aantekeningen te maken. In de aantekeningen heb ik gelet op de onderwerpen die in relatie tot de *interactieve elementen* van cultuur staan. Dat betekent dat vooral gekeken is naar welke *rituele* patronen zich voordoen. Bijvoorbeeld informele vergaderingen, procedures en het spelen van spelletjes.

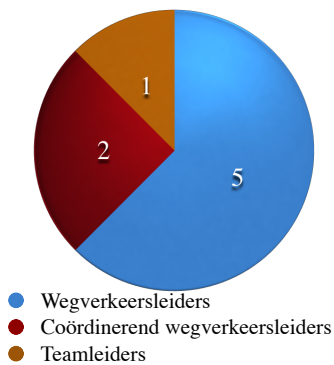
Op het gebied van *informele regels* is mijn aandacht uitgegaan naar wat juist wel en niet mag. Wanneer mag je gezellig kletsen of eten en drinken pakken, en wanneer juist niet? Hoe zie je dat? Wat zijn de consequenties? Ook rolinvullingen van functies hebben mijn aandacht gehad.

De *collectieve communicatiestijl van de organisatie* is in de observatie meegenomen door te kijken wanneer welk communicatiemiddel gebruikt wordt. Wat is dan het taalgebruik? Wat voor een impact heeft dat op de werkvloer?

2.3.2 Half gestructureerde interviews

Een ander onderdeel van deze cultuurstudie bestaat uit interviews. Er hebben in totaal zestien gesprekken plaatsgevonden met medewerkers. Acht bij de ene en acht bij de andere centrale. Zoals eerder aangegeven, waren dat de wegverkeersleiders, coördinerend wegverkeersleiders en teamleiders. De verhouding is af te lezen in de diagram op de volgende pagina.

De gesprekken waren half gestructureerd en dat wil zeggen dat vooraf een topic lijst gemaakt is zonder specifieke vragen. Daar staan dus enkel onderwerpen op die ik had willen bespreken. Daarbij is getracht te bereiken dat respondenten het gesprek als laagdrempelig en plezierig zouden ervaren: vergelijkbaar met een vriendschappelijk gesprek. Driskill en Brenton (2005) noemen dit ook wel een *ethnografisch interview*. Het enige dat kan wijzen op meer formaliteit is mijn boodschap dat het gesprek vertrouwelijk is en ik heb de respondenten gevraagd of ik het gesprek op zou mogen nemen als bijdrage voor het onderzoek.



Het opbouwen van de vertrouwensband heb ik tijdens de observaties geprobeerd te bewerkstelligen. Gewone informele gesprekken hebben de medewerkers geholpen mij beter te leren kennen. Dit heeft eveneens een bijdrage geleverd aan de vertrouwensband die nodig was voor het interview. In de opbouw van het interview is ook rekening gehouden met de mate van wederzijds vertrouwen. Eerst is namelijk geprobeerd het ijs te breken en mijn rol in het onderzoek toe te lichten. Daarna zijn de verschillende thema's aangesneden en is er begonnen met het minst beladen thema. De topiclijst heeft na de eerste drie gesprekken een kleine wijziging gehad in opbouw. Dit heeft naar mijn idee geleid tot het soepeler verlopen van de interviews. Betreffende topiclijst is op te vragen als bijlage en staat niet in het rapport.

2.3.3 Documentanalyse

Met documentanalyse is geprobeerd de verschillende vormen van geschreven tekst mee te nemen in dit onderzoeksrapport. Hierbij is mijn aandacht uitgegaan naar waar de overeenkomsten en verschillen liggen tussen de centrales. Voorbeelden van teksten die onder de loep zijn genomen, zijn: handboeken, procedures, e-mails, memo's en logboeken. Met deze bronnen in combinatie met de interviews zijn vooral de communicatiestijl en -regels verhelderd. Doormiddel van deze drie kwalitatieve onderzoeksmethodes is het gelukt een verscheidenheid aan data te verzamelen, deze fungeren als input voor de data analyse.

De documenten, transcripties en observatie aantekeningen zijn gebruikt in een analyseproces wat ook *content analysis* genoemd wordt (Driskill & Brenton, 2005; Silverman, 2005). Alle stukken tekst zijn in een excel sheet gecodeerd op standplaats, thema, code en subcode. Dit gaf mij de mogelijkheid data per standplaats, thema en code op te vragen en daarmee de data-analyse te schrijven. Allereerst is het analyse hoofdstuk zeer uitgebreid per locatie geschreven, waarna ze later in elkaar verweven zijn. Beide losse documenten zijn eveneens op te vragen. In deze documenten staat een zeer gedetailleerde beschrijving, aangevuld met citaten, die betrekking hebben op de interactieve elementen per centrale.

2.4 Kwaliteitscriteria

Uit mijn doelstellingen is op te maken dat ik met genoeg een gedegen wetenschappelijk rapport zou willen leveren. Daar hoort ook een interpretatief onderzoek bij dat van een degelijk wetenschappelijk niveau is. Een aantal kwaliteitscriteria zijn daarom in ogenschouw genomen om dit te bewerkstelligen. Hieronder staan vier criteria uiteengezet.

2.4.1 Betrouwbaarheid

De mate van betrouwbaarheid is getracht hoog te houden door - ten eerste - de keuzes die in de onderzoeksperiode gemaakt zijn, stuk voor stuk te verantwoorden. Ook is er aandacht bewaard voor de context waarin ik me bevond. Dat wil zeggen dat ik me bewust was van de besluiten die er binnen de organisatie genomen zijn. Deze hadden namelijk invloed op de medewerkers en betekende dat de spannende periode en de gebeurtenissen rondom de veranderprocessen van 'OP 2015' quotes uit interviews konden beïnvloeden. Door systematische, duidelijke en gedetailleerde documentatie is geprobeerd navolgbaar te zijn en zodoende een betrouwbaar rapport af te leveren. Ten slotte gaf het gebruik van methode triangulatie een bepaalde mate van betrouwbaarheid. Door het gebruik van verschillende methodes als observaties, interviews en document analyse, is vanuit verschillende invalshoeken informatie omtrent het onderzoeksonderwerp verzameld.

2.4.2 Interne validiteit

Interne validiteit heb ik willen demonstreren door de analysestappen, die invloed gehad hebben op mijn interpretaties, helder te beschrijven. Bij elk interview is toestemming voor opname gevraagd, zodat de gesprekken verbatim uit te schrijven waren. De respondenten is aangeboden de transcriptie ter controle door te lezen. Één respondent heeft van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. De data waarop mijn analyse gebaseerd is, blijft bewaard, zodat mijn interpretaties na te gaan zijn. Daarnaast heb ik tijdens de onderzoeksperiode een vorm van open communicatie gehanteerd naar de onderzoeksgroep en begeleiders. Hiermee kon ik regelmatig checken of mijn interpretaties strookten met de verkregen informatie. Ook zijn de uitgebreide analyse hoofdstukken per centrale besproken met afdelingshoofden en teamleiders. Dit omvattend is geprobeerd de mate van interne validiteit hoog te houden.

2.4.3 Externe validiteit

Omdat het onderzoek een casestudy betrof, is het niet direct mogelijk de informatie, interpretaties en conclusies te generaliseren. Dit rapport is toegespitst op twee regionale verkeersmanagement centrales. Ook de RVMC's die niet in het onderzoek zijn betrokken, kunnen geen directe conclusies trekken uit dit onderzoeksrapport. Het kan wel mogelijk zijn dat andere RVMC's punten van herkenning zien. Managers van betreffende centrales kunnen in dat geval zelf beslissen of ze conclusies en aanbevelingen over willen nemen. Daarnaast is het mogelijk om ditzelfde onderzoek uit te voeren op de andere centrales, maar daar kunnen echter wel andere resultaten uit voortkomen. Kortom, dit rapport is niet direct toepasbaar op de andere verkeerscentrales.

2.4.4 Bruikbaarheid

In het hoofdstuk doelstellingen is ook mijn ambitie - dat het onderzoek een toegevoegde waarde zal zijn voor de organisatie - beschreven. Met dit onderzoek wil ik het managementteam (MT) en het directieteam (DT) inzicht bieden in de cultuur op twee regionale verkeersmanagement centrales. Het is de vraag in welke mate de interactieve elementen van cultuur overeenkomen of juist verschillen. Met deze informatie kan inzicht geboden worden in welke mate er synergie is en of deze verhoogd dient te worden om zodoende meer samenwerking te genereren. Daarnaast kan cultuur ook inzage geven in aspecten die ziekteverzuim of effectiviteit verklaren.

2.4.5 Rol van onderzoeker

In het beginstadium van het onderzoek werd ik als afstudeerder vooral opgemerkt als een buitenstaander. Dit was ondermeer zichtbaar, omdat ik niet hetzelfde werk uit kon voeren als de te onderzoeken wegverkeersleiders. Ik streefde ernaar, door zoveel mogelijk aanwezig te zijn op de centrales, in mindere mate een buitenstaander te worden. Door meer een *insider* te worden, verwachtte ik meer te weten te komen van de diepere betekenissen van de organisatiecultuur. Voor mezelf heb ik me regelmatig af moeten vragen of ik niet te diep insider zou gaan worden en mee zou worden gezogen in de cultuur. Dit om de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen. Het zoeken naar deze balans tussen *etic* (buitenstaander) en *emic* (insider) was een moeilijke taak om uit te oefenen. Onder andere omdat de cultuur die ik onderzocht, een microkosmos was van de cultuur waarin ik leef (Martin, 2003). Wat betekent dat deze cultuur sterke overeenkomsten kent met de context waarin ik leef.

Bovendien verkreeg ik heel veel informatie door mijn aanwezigheid. Dat betrof onder meer informatie die wel nuttig was voor de organisatie, maar niet zozeer voor het gedane onderzoek. Ik werd in sommige gevallen gezien als een expert op het gebied van organisatieprocessen die gericht waren op wegverkeersmanagement. Zo ben ik uitgenodigd bij een landelijk wegverkeersleiders overleg om het thema organisatieprocessen te bespreken. Dit proces wordt ook wel 'going native' genoemd (Boeije, 2005) en betekent dat ik door mijn aanwezigheid teveel onderdeel zou gaan worden van de groep, waardoor mijn kritische blik af zou kunnen nemen. Op mezelf reflecterend, zie ik dat mijn affiniteit met beide centrales gegroeid is in de afgelopen tijd. Echter stel ik ook dat ik voldoende afstand kon bewaren omdat ik elke week van locatie wisselde en ik ook op de HRM afdeling werkte en daar kon sparren over mijn bevindingen. Door te sparren met collega's van de HRM afdeling is het tevens mogelijk dat mijn kijk beïnvloed is. Bijvoorbeeld omdat ik bepaalde achtergrondinformatie mee kreeg, die ik al dan niet onbewust kon gebruiken in mijn (voor)oordelen. Dat betekent mede dat ik als onderzoeker niet waardevrij heb kunnen zijn (Boeije, 2005). Maar hier is zoveel mogelijk rekening mee gehouden door vooral af te gaan op de data die ik zelf verzameld heb. Mede hierdoor is getracht de validiteit hoog te houden.

3 Theoretisch kader

Nu de visie op cultuur en bijbehorende perspectieven besproken zijn in het vorige hoofdstuk, komen de interactieve elementen van cultuur aan de orde. Dit zijn de *informele cultuurregels*, *collectieve communicatiestijl van de organisatie*, en *rituelen*. Met de perspectieven in ogenschouw gehouden is geprobeerd wetenschappelijke aannames en theorieën te beschrijven. Deze zullen dienen als theoretische basis van deze etnografie. Te beginnen met de informele cultuurregels.

3.1 Informele cultuurregels

Iedere groep ontwikkelt een aantal informele regels en normen die vertellen 'hoe we de dingen hier doen'. Het zijn de ongeschreven normen, waarvan ieder volwaardig lid weet wat ze zijn zonder dat ze per definitie opgeschreven hoeven te worden. Door sociale druk blijven deze normen vaak overeind en ze vertellen welk gedrag geacht, bevordert, verplicht of juist verboden is binnen de organisatie (Parker, 1984). Uiteindelijk worden deze 'regels' geaccepteerd, voor lief genomen en zijn ze een onveranderlijke sociale realiteit (Bolman & Deal, 2003; Driskill & Brenton, 2005). Bij het vinden van deze informele cultuurregels kan er gelet worden op verhalen omtrent verwacht gedrag en houding, of wanneer iemand juist een berisping heeft gehad. De informele cultuurregels kennen ook een relatie met rituelen. Van medewerkers kan verwacht worden mee te doen aan bepaalde rituelen om in de groep te passen. Ook communicatie heeft een link met dit element, dit zal later in deze paragraaf aan bod komen.

Tegenover de informele cultuurregels staan de formele regels. Dit zijn duidelijke en strikt geformuleerde gedragsregels, die meestal in bedrijfshandboeken te vinden zijn. Veelal worden deze formele regels aan meetbare factoren gekoppeld. Voorbeelden hiervan zijn; het werken via functiebeschrijvingen; gedetailleerde protocollen of het gebonden zijn aan financiële kaders (Martin, 2002). Omdat ze meetbaar zijn, worden deze factoren vaak gebruikt om op te sturen. Het is echter ook mogelijk richting te geven aan informele regels (Martin, 2002).

Informele regels worden onder andere zichtbaar door fysieke uitingen, zoals een dresscode en kantoorinrichting (Martin, 2002). Volgens de auteur kunnen deze uitingen redelijk wat informatie verschaffen over de organisatiecultuur. Zo wordt het voorbeeld van General Motors (GM) aangehaald. Illustratief voor GM zijn de strikte afspraken over het dragen van een donker kostuum met een licht overhemd en een onopvallende stropdas. Daarbij was de kantoorinrichting eveneens onderworpen aan een eenduidige uitstraling. Nieuwe leidinggevenden kon immers niet zomaar de kantoorinrichting veranderen. Desondanks waren minimale afwijkingen gedoogd en hooggeplaatste functionarissen maakten daar graag gebruik van om hun eigen smaak en onafhankelijkheid te uiten. Omdat het fysieke uitingen zijn, kunnen kleine afwijkingen - hoe subtiel ook - een majeure impact hebben op de organisatiecultuur (Martin, 2002).

De illustratie van GM duidt erop dat fysieke uitingen gebruikt kunnen worden om cultuur aanpassingen door te voeren in de richting de organisatie dat graag zou zien. Desondanks ziet Martin (2002) dat er vanuit een cultuurperspectief minimaal onderzoek gedaan is.

Informele regels en normen ontwikkelen doormiddel van interactie; en worden daarom ook wel 'sociale regels' genoemd (Martin, 2002). Omdat het de inconsistentie kan blootleggen tussen wat formeel vereist is en wat er daadwerkelijk gebeurt, zijn deze regels nauwelijks opgeschreven (idem, p. 87). Deze informele regels maken het mogelijk zo nu en dan tijdelijk een beperkte ruimte te laten om formele regels te versoepelen. Ter illustratie; het is in sommige gevallen mogelijk (tijdelijk) gedrag te vertonen wat volgens de handboeken eigenlijk niet is toegestaan. Een politieman kan bijvoorbeeld grappen maken over hoger geplaatste mensen. Of hij kan zijn boosheid, angst en affectie uiten op een dergelijke manier wat door de bank genomen niet te accepteren is. Als dit tijdens de dienst, maar niet in het openbaar, gebeurt, zal het gedrag nauwelijks impact hebben, waardoor dit gedrag eerder wordt gedoogd. Dat is natuurlijk een ander verhaal wanneer dit gedrag publiekelijk plaatsvindt (Martin, 2002).

Een ander voorbeeld is het tijdelijk afwijken van de protocollen omdat die op dát moment niet optimaal tot hun recht komen. Beide voorbeelden geven aan dat informele regels inconsistent kunnen zijn met de formele afspraken (Martin, 2002). Deze inconsistentie sluit aan bij het eerder genoemde *differentiatieperspectief*. Dit is discutabel, want het is de vraag of het te allen tijde geldt dat formele en informele regels inconsistent zijn.

Soms zijn informele afspraken namelijk gegroeid en zijn deze nooit op papier gezet. Hiermee hoeven ze dus niet per definitie tegenstrijdig te zijn en gelden ze meer als een cultuur -norm of -waarde.

Het sturen op de minder zichtbare informele cultuurregels kan bewerkstelligt worden middels het helder uiten van formele regels. De wijze waarop dit gedaan kan worden, is geïllustreerd in de etnografie van Kunda (2006). De etnografie is gemaakt aan de hand van het bedrijf 'Tech', dat gesitueerd is in Silicon Valley. De organisatie wordt door de omgeving vergeleken met een religie of een familie. Het beschikken over een baan bij Tech is een voorrecht en het betekent dat je onderdeel bent van de Tech-familie. Daarbij genieten medewerkers van een aantal voordelen en zekerheden omtrent arbeidsvoorwaarden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de meeste medewerkers met trots uitdragen lid te zijn van de organisatie.

Vanuit het management zijn formele bedrijfsregels en waardes geventileerd in voorkeuren die relatief abstract en ambigu zijn (Kunda, 2006, p. 57). Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat medewerkers de formele regels vrij interpreteren en er informele regels van maken. Uitgedragen formele bedrijfsregels zijn bijvoorbeeld: 'creativiteit', 'initiatief nemend', 'hard werken', 'het goede doen', 'zelf opgewekte discipline' en 'loyaliteit' (idem, p. 58). De medewerker die onder andere deze kenmerken bezit, wordt gezien als het prototype 'Techie'. De vraag is echter wanneer een medewerker daadwerkelijk een Techie is. Dat antwoord wordt namelijk niet duidelijk geschetst en is onderhevig aan een zogenoemde 'academische vrijheid' die per individu vrij wordt geïnterpreteerd. Deze abstracte verwachting gecombineerd met de trots lid te zijn van de organisatie Tech zorgt ervoor dat medewerkers - met een groot hart voor de zaak - hard en ijverig werken. De vrijheid die medewerkers genieten zelf te beslissen 'het goede te doen' brengen formele regels meer naar de achtergrond. De informele cultuurregels aan de andere kant spelen meer de boventoon, waarin onderling bediscussieerd wordt wat wel en niet kan. De grenzen van wat goed is, blijven vaag; met als gevolg dat er uiteindelijk onderlinge groepsdruk ontstaat: Eenieder werkt hard, waardoor de organisatie hoge omzetten maakt.

Een kanttekening van deze ambiguïteit in regels en de groepsdruk is dat verscheidene personeelsleden er aan onder door gaan. Zij werken dermate hard en hebben het gevoel lange dagen te moeten maken, waardoor het stellen van eigen grenzen als problematisch wordt ervaren. Met als gevolg dat enige Techies geen oog meer hebben voor hetgeen wat buiten de organisatie in de privé sferen gebeurt en verslaafd raken aan het werk of zelfs overwerkt raken (idem, p. 201-203).

Het sturen op deze informele cultuurregels noemt Kunda (2006) ook wel 'normatieve controle'. Het idee hierachter is dat *'You can't make 'em do anything. They have to want to.'* (p. 5). Het begrip 'normatieve controle' heeft de schrijver overgenomen van Etzioni (1969), die normatieve controle ziet als: 'De poging tot het opwekken van benodigde inspanning van leden en daar richting aan te geven. Dit gebeurt door controle uit te oefenen op de onderliggende ervaringen, gedachtes en gevoelens, dat een leidraad is voor werkwijze van de organisatieleden' (Kunda, 2006, p. 11).

Informele regels worden ook vanuit een ander perspectief gezien; namelijk op het gebied van communicatie. Dit zijn impliciete regels die een indicatie geven welk type communicatie de norm is om te gebruiken in een sociale context (Schall, 1983, Schockley-Zalabak, 2002). Deze communicatienormen hebben invloed op het gedrag van medewerkers. Zij leren namelijk welk gedrag passend is binnen een organisatie en accommoderen zich daaraan. Het individu kan vragen stellen als: Zijn meningsverschillen eventueel toegestaan? Of; hoe wordt er verwacht ideeën aan te dragen en initiatief te tonen om een onderwerp aan te snijden? Uiteindelijk zijn dat de afwegingen die het individu zelf maakt, en dus eigenlijk geen strikte regels (Schall, 1983). Deze informele regels dragen bij aan de socialisatie van het individu (Schockley-Zalabak, 2002).

Degene die in hoge mate zich heeft geïdentificeerd met de organisatie, heeft vaak een helder beeld hoe het meest effectief gecommuniceerd dient te worden (Schockley-Zalabak, 2002). Nieuwe organisatieleden leren deze cultuurregels aan via informele communicatielijnen in de vormen van verhalen, mythes en rituelen. De begrippen 'identificatie' en 'socialisatie' worden in het figuur hierboven uiteengezet.

Onze identiteit wordt gekenmerkt als stabiele karakteristieken van onze diepste waardes, opvattingen, voorkeuren en vooronderstellingen. Daarmee treden wij binnen in sociale contexten als organisaties. Iedere identiteit refereert aan zekere normen en ideeën over wie we zijn, hoe we handelen en wat we belangrijk vinden. Een identiteit vergemakkelijkt het definiëren in wie wij zijn en wie we niet zijn met sociaal lidmaatschap. Daarin is **identificatie** het proces naar een nieuwe identiteit, die gecreëerd, onderhouden en gewijzigd wordt in connectie met het individu en de groep. Het is een dynamisch en sociaal proces waar identiteiten geconstrueerd worden om te gidsen en helderheid te verschaffen in de sociale wereld.

Socialisatie lijkt op identificatie. Socialisatie is het proces dat helpt leden passend gedrag en passende normen en waarden aan te leren. Dit proces draagt voor nieuwe medewerkers bij om te begrijpen hoe hun eigen belangen overlappen met die van de organisatie. Bovendien zorgt het voor het vestigen van interpersoonlijke relaties en schept het duidelijkheid omtrent de positie in de organisatie. (Schockley & Zalabak, 2002, 56-58)

Sigman (2003) en Schall (1983) stellen echter dat individuen niet altijd bewust hun communicatiegedrag aanpassen. Hun conclusie is dat regels meer gezien kunnen worden als een fenomeen van de sociale organisatie, dan enkel een inter-individuele creatie (Sigman, 2003, p. 49). Met andere woorden: de regels omtrent communicatiegedrag is een sociaal proces waarin individuen onderhandelen. De communicatieregels zijn immers niet altijd duidelijk aangereikt.

De communicatieregels zoals hierboven beschreven, kunnen op twee niveaus worden beschouwd: tactisch en thematisch. Tactische regels beschrijven specifiek gedrag dat opgaat in een meer algemene thematische regel. Beide vertegenwoordigen waarden en overtuigingen, maar omdat thematische regels zich op een abstracter niveau bevinden, zijn dat exactere reflecties op de organisatiecultuur (Schall, 1983; Schockley-Zalabak, 2002). Zo kan een thematische regel zijn dat hiërarchie in de organisatie hoog in het vaandel staat. Dan zal op tactisch niveau een beslissing van hoger hand niet openlijk in twijfel worden getrokken door een medewerker (Schall, 1983).

Thematische waarden veranderen evolutionair. Dit vindt plaats middels communicatie en hoeft niet in een duidelijke boodschap geformuleerd te zijn. Thematische waardeveranderingen dragen bij aan cultuuraanpassingen in organisaties (Shockley-Zalabak & Morley, 1994). Dit sluit aan bij de visie op cultuur en cultuurveranderingen die in dit rapport gehanteerd wordt; namelijk dat veranderingen een continu proces is en discursief van aard zijn.

3.2 Collectieve communicatiestijl van de organisatie

De communicatiestijl wordt in dit onderzoek gezien als de collectieve voorkeur van medewerkers voor het gebruik van bepaalde communicatiekanalen. Deze focus is overgenomen van Driskill en Brenton (2005). Daarbij is een aanvulling van andere bronnen gegeven om zodoende dieper in te gaan op de keuze in communicatiekanalen en het gebruik van eventuele combinaties ervan.

In de basis is er keuze voor drie stijlen: oraal (interpersoonlijk); geschreven (formele documentatie); en elektronische communicatie (Driskill & Brenton, 2005; Schockley-Zalabak, 2002). De voorkeur en patronen in communicatiestijl van medewerkers wordt gezien als een majeur aspect van de organisatiecultuur.

Philips en Brown (1993) hebben vanuit een kritische benadering gekeken naar organisatiecommunicatie en cultuur. Zij stellen daarin dat beide begrippen onlosmakelijk verweven zijn met elkaar. Door keuze te hebben voor het hanteren van een bepaald communicatiemiddel en taal, worden daar persoonlijke waarden aan gegeven. De organisatie is volgens de auteurs een soort georganiseerd systeem van tekst dat gebruikt wordt om het dagelijkse sociale leven te interpreteren en te structureren. Dit systeem wordt onderhouden en veranderd doormiddel van sociale interactie. Dit kan tekstuele maar ook mondelinge communicatie zijn (idem, p. 1550). Communicatie is dus het middel om invloed uit te oefenen in de organisatie.

Het managen van een organisatie is met dit gegeven een intensieve communicatieve bezigheid. In de moderne organisatie hangt het succes van het management af van het vermogen invloed uit te oefenen op cultuuraspecten als symbolen. Dit wordt ook wel communicatie competentie genoemd. Het hierover beschikken, vereist cognitieve en interactieve vaardigheden om controle en invloed uit te oefenen. Daarbij dient de persoon ook het vermogen te hebben zich aan te passen aan de omgeving (Heath & Bryant, 1992). Tegelijkertijd zijn er namelijk ook andere machten aanwezig die de cultuuraspecten proberen te beïnvloeden. Allerlei actoren werken mee aan het creëren en onderhouden van opvattingen over de organisatie en zijn activiteiten. Verschillende individuen, maar ook belangengroepen proberen constant grip te houden op de manier zoals in de organisatie gewerkt moet worden. Een organisatie vormt in die zin een soort arena waarin iedere actor zijn opvattingen verspreidt middels communicatie (Philips & Brown, 1993, p. 1572). Vanuit dit perspectief worden organisaties gezien als platform waarin tegenstrijdige belangen aanwezig zijn. De actoren proberen opvattingen te herschikken om zodoende hun positie en invloed te versterken. Dit doen zij op allerlei manieren.

Allereerst kan bijvoorbeeld de voorkeur gegeven worden aan mondelinge communicatie. Persoonlijk contact wordt gewaardeerd en berichten kunnen mogelijk pas gaan meetellen als er daadwerkelijk in de groep over gesproken is. Zoals in vorige paragraaf aangegeven is, wordt culturele socialisatie en organisatiegeschiedenis overgebracht door middel van verhalen en onderlinge interacties. Het geven van feedback of doorvoeren van

veranderingen heeft via een geschreven berichten weinig impact en zal dan ook weinig gehoor geven. Meer wordt bereikt middels face to face communicatie en het bouwen van coalities (Driskill & Brenton, 2005).

In bureaucratische of machine-achtige organisaties heerst meer een geschreven cultuur. Zeker wanneer gerechtelijke procedures zoals klachtenafhandeling terugkerend aan de orde zijn. Bij bureaucratische organisaties ligt de nadruk meer op standaardisatie, voorspelbaarheid van procedures en gebruik van formele documentatie (Driskill & Brenton, 2005; Miller, 2006). De formeel geschreven communicatiecultuur wordt ook de klassieke benadering van communicatie genoemd en is vooral taak georiënteerd. In machine-achtige organisaties stroomt de meerderheid van communicatie in de organisatie top-down. Opdrachten, regelgeving en richtlijnen zijn kenmerkend hierin. Feedback vanuit medewerkers in de richting van management vindt ook plaats, maar in mindere mate (Miller, 2006). Mondelinge communicatie heeft in deze cultuur nauwelijks een waarde. Wanneer verbaal voorstellen gedaan worden; commentaar gegeven wordt of ideeën geventileerd worden, is het pas effectief wanneer dit ondersteunt is met formeel geschreven documentatie (Driskill & Brenton, 2005). Dit voorbeeld heeft in die zin verband met de informele communicatie cultuurregels van het vorige hoofdstuk.

Een vertakking van de geschreven cultuur is elektronische communicatie. Snelheid en gemak van communiceren kenmerken deze cultuur. Van organisatieleden wordt verwacht op elk moment benadert te kunnen worden via e-mail, telefoon, sms en social media. Buitenbeentjes van deze cultuur zijn degene die bijvoorbeeld aandringen op een papieren exemplaar en een bericht sturen via de post in plaats van gebruik te maken van snellere communicatie middelen; als e-mail of een elektronisch communicatienetwerk. Ook is het mogelijk af te haken als niet frequent gecheckt wordt op eventuele nieuwe berichten, waardoor men niet op de hoogte is van de laatste informatie. Het kan daarom als een uitdaging beschouwd worden organisatieleden niet te overladen met informatie (Schockley-Zalabak, 2002). Daarnaast kan een bericht onjuist gericht zijn en is de kans aanwezig dat woede en frustratie makkelijker en sneller uitgedrukt worden via onpersoonlijke kanalen als e-mail en chat (Driskill & Brenton, 2005).

De mogelijkheden en de uiteindelijke keuze voor het gebruik van communicatiekanalen heeft invloed op de wijze waarop organisaties opereren. Het kiezen van een communicatiekanaal zelf brengt al een subtiele boodschap met zich mee (Sitkin, Suttcliffe, Barrios-Choplin, 1992). Het kanaal heeft namelijk zowel een content dragende capaciteit als een symbool dragende capaciteit. De wijze waarop iets wordt gecommuniceerd heeft invloed op de interpretatie van de ontvanger. In die zin is de ontvanger een belangrijke factor om rekening mee te houden.

Onbewust houdt men in sommige gevallen ook rekening met de wijze van communiceren. Goed nieuws wordt namelijk het liefst mondeling overgedragen, omdat de reactie vaak positief is. Wanneer het bericht minder positief is, wordt er al gauw gekozen voor een minder direct kanaal; als e-mail of telefoon. Naast de inhoud zorgen technische mogelijkheden, beoordelingen over de effectiviteit, en macht en status voor welke keuze genomen wordt over het te nemen communicatiekanaal (Schockley-Zalabak, 2002).

Volgens Schockley-Zalabak (2002, p.48) heeft onderzoek uitgewezen dat informatie vanuit het management naar de rest van de organisatie het meest effectief overgedragen wordt wanneer er gebruik gemaakt wordt van de combinatie mondelinge en schriftelijke communicatie. Zeker wanneer content complex of ambigu ervaren kan worden, draagt het gebruik van verschillende kanalen bij aan het verminderen van onzekerheid en verhoogt daarmee de kans dat de boodschap is overgekomen (Sitkin et al. 1992).

Bij terechtwijzingen is face to face contact nog altijd het meest effectief. Boodschappen over in de toekomst te ondernemen stappen kunnen worden afgedaan middels geschreven communicatie (Schockley-Zalabak, 2002).

3.3 Rituelen

Rituelen vertegenwoordigen een integraal onderdeel van het dagelijkse leven en spelen een belangrijke rol in het uitdragen van de organisatiecultuur (Smith & Stewart, 2011). De organisatierituelen maken deel uit van zogenoemde '*symbolic actions*' die effectief zijn in het overdragen van waarden en overtuigingen; en ze fungeren als bouwstenen voor cultuur. Andere vormen van *symbolic actions* zijn *spel* en *ceremonies*. Beide vormen kunnen eveneens als ritueel beschouwd worden (Deal & Kennedy, 1982).

Spel is de creatieve kant van het organisatie leven waar spanning wegvloeit en innovatie juist bevordert wordt. Het brengt mensen bij elkaar en kan conflicten verminderen; daarbij laat het nieuwe visies en ideeën en uiteindelijk ook nieuwe cultuurwaarden ontstaan. Grappen, plagerijtjes en brainstormen zijn uitingen hiervan. Organisaties kunnen spel mogelijk maken door tijdens werk te faciliteren in workshops, trainingen of strategie sessies (Deal & Kennedy, 1982).

Een ander kenmerk van rituelen is dat ze meermaals terugkeren. Trice & Beyer (1984) noemen dit ook wel rites en ze onderscheiden deze rituelen van *ceremonies*. Ceremonies zijn namelijk geritualiseerde evenementen die op een minder reguliere basis plaatsvinden (Martin, 2002). Vieringen en festiviteiten geven de medewerkers enerzijds het idee van 'eenheid'. Anderzijds laat de organisatie juist zien dat ze geeft om haar leden (Deal & Kennedy, 1982, p.11).

Rituelen worden tevens gezien als een vorm van sociaal handelen waarin de groep op een eigenzinnige wijze waarden en identiteit openlijk demonstreert (Islam & Zyphur, 2009). De schrijvers stellen dat ze zowel dienen voor stabiliteit als voor het bewerkstelligen van verandering. Aan de ene kant onderhouden rituelen de status van de organisatie terwijl ze simultaan transitie in rollen van organisatieleden faciliteren (Smith & Stewart, 2011). Daarbij kan een ritueel - binnen een cultuur - meervoudige betekenissen met zich meedragen (Dulaney & Fiske, 1994). Dit sluit aan bij het fragmentatie perspectief, waar eenduidigheid niet aan de orde is.

Het idee dat organisatieleden beschikken over rollen sluit aan bij het theatermetafoor dat Hatch en Cunliffe (2002) aansnijden. Vanuit het theatermetafoor is een ritueel namelijk te vergelijken met het opvoeren van een toneelstuk. Het bestaat immers uit een pakket van zorgvuldig geplande en uitgevoerde handelingen en het heeft een duidelijk afgebakend begin en eind. Veelal is er een duidelijke rolverdeling voor de organisatieleden, die worden uitgedragen in het bijzijn van publiek. Daarbij kan men gebruik maken van kostuums en rekwisieten (Martin, 2002). De organisatie zelf is dan ook vergelijkbaar met een theater (Hatch & Cunliffe, 2012). Desondanks hoeven niet alle rituelen gemeenschappelijk te zijn; ze kunnen namelijk ook op een meer persoonlijk niveau plaats vinden:

„We find these magical moments everyday - drinking our morning coffee, reading the daily paper, eating lunch with a friend, drinking a glass of wine while admiring the sunset, or saying, Good night, sleep tight...’ at bedtime. The holy in the daily; the sacred in the single act of living” (Fulghum, 1995, p.3).”

Volgens Fulghum (1995) zorgen rituelen zowel thuis als op het werk voor structuur en betekenis aan het dagelijkse leven. Ze worden gebruikt om conflicten op te lossen, kennis over te dragen, en verandering of verlies een plek te geven (Smith & Stewart, 2011). Daarbij ondersteunen rituelen in het beschikken over controle van zaken en dilemma's die te complex, mysterieus en toevallig zijn. Een ritueel maakt de verschijning voorspelbaar en het scheidt daarmee orde en helderheid. Historische voorbeelden hiervan zijn regendansen en oogstfeesten. De kracht van een ritueel wordt als tastbaar ervaren, en men voelt leegte als het ritueel verdwenen is. De paradox van rituele patronen is dat ze enerzijds dienen als een stevige basis en verankering van het leven. Anderzijds fungeren ze tegelijkertijd bevrijdend; als een springplank om de onvoorspelbaarheid van het leven te confronteren. Daarmee zorgen rituelen voor stabiliteit in de dynamiek van het leven (Fulghum, 1995). Andere kenmerken zijn in het figuur hiernaast opgenomen.

Onderling afhankelijke functies van rituelen

- Rituelen voorzien van betekenis;
- Rituelen reguleren onzekerheden;
- Rituelen illustreren en versterken sociale orde;
- Rituelen communiceren belangrijke waarden;
- Rituelen vergroten groepssolidariteit;
- Rituelen sluiten binnen- en buiten;
- Rituelen signaleren betrokkenheid;
- Rituelen beschrijven en versterken belangrijke gebeurtenissen.

(Smith & Stewart, 2011)

De 'kleine magische momenten' kunnen gezien worden als 'ritueel-achtige' activiteiten. Volgens Smith en Stewart (2011) zijn niet alle rituelen gelijkwaardig. Zij stellen dat rituelen opereren in een spectrum van 'volledige rituelen' tot 'ritueel-achtige' activiteiten. Dit spectrum houdt verband met de compleetheid, frequentie en het effect van rituelen. Volledige rituelen komen niet vaak voor, maar zijn wel krachtig; en ritueel-achtige activiteiten zijn alledaags, maar juist minder effectief. Desalniettemin bezitten ritueel-achtige activiteiten betekenis dat zorgt voor meer impact dan wanneer de rituele elementen afwezig zijn.

Aanhangers van het functioneel perspectief erkennen niet alleen dat rituelen functies hebben, maar ook dat cultuur hiermee te managen is. De rituelen kunnen namelijk op een dergelijke wijze worden opgebouwd om tot bepaalde uitkomsten te komen (Martin, 2002). Beyer & Trice (1987) stellen daarbij dat een ritueel zowel technische als emotionele, en zichtbare en verborgen functies kent. De functionalistische benadering past bij het integratieperspectief, waarin het management probeert een eenduidige organisatiecultuur te bewerkstelligen door middel van het organiseren van rituelen.

Gelijktijdig bestaat er volgens Martin (2002) ook een kritische benadering. Deze benadering focust - bij toepassing op cultuurstudies - op iemand zijn of haar status in de organisatie. De interpretaties van betekenisgeving divergeert afhankelijk van de status van het individu. Wetenschappers aanhangende deze benadering stellen dat managers belang hebben huidige systemen van macht en autoriteit te versterken (Kunda, 2006). De functie van rituelen wordt vanuit dit perspectief gezien als het nastreven van beheersbaarheid over het gedrag en gedachtegang van medewerkers.

Tegenstanders stellen juist dat de betekenis van een ritueel niet direct duidelijk is, maar meer ambigu. Rituelen hebben allerlei complexe en veranderende lagen van betekenis, die door de deelnemers alleen deels uitgesproken, begrepen en erkent worden. Dat kan betekenen dat rituelen niet altijd doeltreffend zijn (Kunda, 2006).

Volgens mijn opinie zijn beide perspectieven goed samen te hanteren en kunnen rituelen gebruikt worden om invloed uit te oefenen op cultuuraspecten in de organisatie. Daarbij is het verstandig in ogenschouw te houden dat rituelen een verscheidenheid aan betekenissen kunnen hebben, wat kan leiden tot ambigue momenten.

Los van de functionele of kritische benadering bestaat er ook een enge definitie van rituelen (Boyer & Lienard, 2006). Zij onderscheiden rituele activiteiten van normale dagelijkse activiteiten in de organisatie doordat rituelen in het bezit zijn van herkenbaar stereotype en herhalend gedrag waar een rationele motivatie aan ontbreekt. Echter zie ik dat er wel degelijk rationele motivaties verbonden kunnen zijn aan rituelen, maar deze zijn tevens doordrenkt van symbolische waardes. Hieronder zijn een aantal soorten rituelen uiteengezet waar de rationele motivatie een combinatie kent met de symboliek.

3.3.1 Soorten rituelen

Verschillende wetenschappers hebben in hun documentaties opsommingen gemaakt van allerlei soorten rituelen (Bell, 1997; Beyer & Trice, 1984; idem, 1987; Martin, 2002). Niet elk ritueel is in dit rapport genoemd, want enkele kennen een overlapping of de wetenschapper categoriseert op een andere wijze. Bijvoorbeeld Bell (1997) die naast *rites de passage* verder onderscheid maakt in kalendrische rituelen, uitwisselingsrituelen, rituelen van droefheid, vasten- feesten- en festival rituelen, en politieke rituelen. Deze opsomming zal dus niet gehanteerd worden. In dit onderzoek is namelijk enkel gebruik gemaakt van onderstaande rituelen. Voor deze uiteengezet worden dient eerst één kanttekening gemaakt te worden; te weten dat de meeste van deze rituelen eveneens met elkaar vermengd kunnen worden, waardoor een duidelijke onderscheiding van de rituelen vervaagt (Martin, 2002).

Inwijdingsrituelen zijn gericht op de indoctrinatie van nieuwe of net promotie gemaakte medewerkers. Ontgroeningen bij studentenverenigingen of de introductie- en kennismakingsdag bij bedrijven zijn illustratief hiervoor. Het kan zelfs al beginnen bij de selectieprocedure (Martin, 2002). In een door Deal & Kennedy (1982) aangedragen praktijkvoorbeeld worden sollicitanten - ook voor lagere functies - meermaals uitgenodigd voor een gesprek. Sollicitanten ervaren onderworpen te worden aan een soort inquisitie en dienen voordat de salarisonderhandelingen van start gaan, de vacature te accepteren. De boodschap die hiermee uitgedragen wordt richting de aanstaande medewerker, is dat ze buitengewoon veel tijd en zorg besteden aan mensen die net aangenomen zijn. Deze boodschap wordt nog eens bekrachtigd als de CEO de nieuwe medewerkers persoonlijk welkom heet, waarin hij in zijn speech nogmaals de bedrijfsfilosofie en motivatie uiteenzet. Zijn verschijning draagt volgens de schrijvers bij aan het versterken van het eergevoel om te mogen werken voor het betreffende bedrijf. (Deal & Kennedy, 1982)

Rites de passage of *overgangsrituelen* omvatten evenementen die voor mensen een bepaalde verandering van rol en status markeren (Bell, 1997; Trice & Beyer, 1984). Bedoelde consequentie van dit ritueel is om evenwicht helpen te herstellen in de sociale rol of status van het individu. Het evenwicht van het sociale systeem is

verstoord omdat het individu van zijn oude rol of status is bewogen naar een nieuwe. Binnen dit type ritueel zijn drie opeenvolgende gedragsonderdelen te herleiden; allereerst ‘riten van afscheiding’, ‘riten van transitie’ en ‘riten van opneming’. Illustratief voor een overgangsritueel is de introductietijd bij het leger. Daar begint de afscheiding op het moment dat de rekruten zich melden en hebben ingeschreven bij de introductieplaats. Daarna worden ze toegewezen aan een bepaalde groep met andere rekruten en worden ze overgebracht naar hun basiskamp, waar hun haar geknipt wordt en een uniform voor ze klaar ligt. Vervolgens dienen ze hun bed op een bepaalde wijze op te maken en leren ze hoe te marcheren en te groeten. Degene die moeite hebben met de nieuwe elementen van het leger worden vernederd net zo lang tot ze weten dat ze anders dienen te gedragen dan voorheen.

Dan volgt de fase; riten van transitie. Dat gebeurt tijdens de basistraining als de verse rekruten de vaardigheden leren die behoren tot hun nieuwe identiteit. Er wordt gebouwd aan hun fysieke en mentale kracht en zonder enige twijfel dienen ze te gehoorzamen aan de orders van hoger hand. Richting het einde van deze fase worden ze getest op de capaciteiten, die volgens de organisatie behoren bij de nieuwe aan te nemen rol. Wanneer de test is voltooid volgt de rit van de opneming. Daar worden de rekruten ondergebracht onder een speciale unit en beschikken ze over een meer vaste aanstelling. Dit wordt gevierd met toespraken, een vlaggen ceremonie en parades, en eindigt met de overhandiging van een insigne dat symbool staat voor toelating en een permanente status bij het leger. Wanneer deze rekruten dan weer (tijdelijk) naar huis gaan, merken ze dat ze daadwerkelijk een transformatie hebben ondergaan.

Hoewel dit voorbeeld van Trice & Beyer (1984) extreem lijkt, spreekt deze redelijk tot de verbeelding. Meer alledaagse voorbeelden zijn de viering van geboortes, verloving, of pensionering.

Verhogende/versterkende rituelen brengen erkenning aan goede prestaties. Bijvoorbeeld dineren met collega's na het afronden van een project of het uitreiken van awards en eventueel snoepreijes voor medewerkers die excellent hebben gepresteerd. Naast het erkennen van de goede prestaties van individuen, draagt dit ritueel bij aan de uitstraling dat het goed gaat met de organisatie. Ook zorgt het voor meer motivatie onder andere medewerkers die nog geen erkenning gehad hebben. Deze rituelen vinden met enige regelmaat plaats. (Trice & Beyer, 1984)

Degradatie rituelen zijn momenten van laster en verwijdering van slecht presterende medewerkers. Veelal is dit ritueel noodzakelijk bij medewerkers met een formeel hoge status of met veel informele invloeden.

Net als bij rites de passage lijken deze rituelen te vallen in drie stadia. Allereerst wordt de focus gelegd op de persoon die afvalt. Publiekelijk wordt zijn gedrag geassocieerd met het falen in de organisatie. Vervolgens wordt betreffende persoon in diskrediet gebracht door een objectief lijkend rapport of analyse van een extern bureau. Tenslotte wordt de persoon al dan niet in het openbaar ontheven uit zijn functie. Het ontbinden van de sociale identiteit en de bijbehorende macht en status is een consequentie die dit type ritueel voor het individu met zich mee brengt. Minder duidelijk, maar niet minder belangrijk is dat hierdoor ook het besef ontstaat dat er problemen in de organisatie aanwezig zijn. Deze moeten aan de kaak gesteld worden om de rest te beschermen. Een kanttekening is dat degradatie rituelen, relatief weinig voorkomen (Trice & Beyer, 1984).

Vernieuwingsrituelen streven naar versterking van het functioneren van een groep met het oplossen van een aantal problemen door aandacht van minder goede aspecten weg te nemen. Voorbeelden hiervan zijn de teambuildingsdag of groepstrainingen. Deze activiteiten bevorderen het groepsgevoel waarin onderlinge verbondenheid versterkt wordt, om zodoende tot betere prestaties te komen. Daarbij zorgen vernieuwingsrituelen voor het idee dat er wordt gewerkt aan huidige problemen. Tenslotte is het mogelijk om middels deze activiteiten bestaande macht- en autoriteitssystemen te wijzigen (Trice & Beyer, 1984).

Integratie rituelen voorzien een kans voor medewerkers om de interpersoonlijke relaties te verstevigen. Voor dit ritueel wordt een omgeving gecreëerd waar hiërarchische verschillen zoveel mogelijk op de achtergrond raken en waar familie ook eventueel uitgenodigd wordt. Op dergelijke gelegenheden kletsen medewerkers met elkaar, maar ook met leidinggevende over informele zaken als familie, kinderen en hobby's. Voorbeelden van deze gelegenheden zijn kerstfeesten, sinterklaasfeesten en nieuwjaarsborrels op het werk. Vaak is op dit soort gelegenheden de muziek verzorgd en kan er met collega's gedanst of zelfs geflirt worden. Hoewel deze feesten uit de hand kunnen lopen, wordt dat vaak niet getolereerd. Het is niet ondenkbaar dat overmatig alcohol gebruik hiermee in verband wordt gebracht (Martin, 2002).

Ook de sportdag is een voorbeeld van een integratie ritueel. Hier is het bijvoorbeeld mogelijk dat de aanvoerder of sterspeler niet een leidinggevende is, maar juist een gewone medewerker (Martin, 2002). Deze gelegenheden dienen als pauze voor de gedragsnormen, die normaliter gevraagd worden in het dagelijkse werk. In plaats daarvan is het mogelijk losser gedrag te vertonen in de informele context (Trice & Beyer, 1984).

Conflict verminderende rituelen is een vertakking van de integratie rituelen en bedoeld om onderlinge banden te herstellen, die veroorzaakt zijn tijdens een conflict of stressvolle momenten. Deze rituelen vinden plaats in een omgeving waar het mogelijk is stoom af te blazen en te relaxen en zorgen voor het terugkeren van de juiste spirit tussen collega's (Martin, 2002).

Trice & Beyer (1984) hebben een iets andere insteek, zij zien dat collectieve onderhandelingen met bijvoorbeeld de ondernemingsraad ook behoort onder dit type ritueel. Hierin wordt van beide kanten een lijst met eisen gesteld waarmee om de tafel onderhandeld wordt. Een ander voorbeeld is het aanstellen van een committee of een task-force project om uiting te geven, dat er aan een bepaald project gewerkt wordt. Zodoende kan onvrede weggenomen worden. Trice & Beyer (1984) zien dan ook dat de door hun aangedragen voorbeelden een stevige symbolische waarde hebben.

Rituelen van beëindiging markeren een verandering van insider naar outsider. Martin (2002) ziet als treffende voorbeelden: een afscheidsfestje voor een vertrekkend collega of een ceremonie door naaste collega's georganiseerd voor iemand die met pensioen gaat. Het kan ook zijn dat de organisatie ontbonden wordt en dat een afscheidsceremonie zorgt voor het besef dat het einde daadwerkelijk genaderd is.

4 Bevindingen

Zoals uit de inleiding op te maken is, kennen beide centrales een eigen geschiedenis. Enerzijds de centrale in Utrecht, die vanuit het niets ontstaan is en waar de werkzaamheden langzamerhand gegroeid zijn door technische ontwikkelingen en de komst van de A2-tunnel. Anderzijds Rhoon, waar de centrale zijn ontstaansgeschiedenis kent uit een samenvoeging van verschillende objecten als bruggen en tunnels. Daarbij behoorden beide centrales voor een lange tijd bij de afzonderlijke regio's. Sinds april 2013 vallen de centrales officieel onder de landelijke procesorganisatie 'verkeer- en watermanagement'. Met als doel de verschillende uitvoerende afdelingen beter met elkaar te laten samenwerken en op een meer eenduidige manier de taak van wegverkeersmanagement gestalte te geven. Door mijn aanwezigheid in de centrales en door het voeren van verschillende informele en formele gesprekken, is opgemerkt dat hoewel de centrales enige overeenkomsten kennen ze ten eerste hun eigen karakter hebben. Die karakters verschillen komen tot uiting in allerlei aspecten. Zo hebben de rolinvullingen van de teamleider en de coördinerend wegverkeersleiders veel invloed op de manier zoals de dingen gedaan worden. Daarnaast spelen fysieke uitingen als het dragen van uniformen ook een rol en zorgt het ploegenrooster bij aan een nieuwe dynamiek in de centrale van Rhoon. Verder is de communicatiestijl van de teamleider en het al dan niet beleggen van overleggen onder andere bepalend voor de cultuur. Deze en meer aspecten zullen aan de hand van de drie verschillende elementen uiteengezet worden. Daarmee worden eerst de *informele cultuurregels* uiteengezet. Vervolgens komt de *collectieve communicatiestijl* aan bod, en ten slotte zullen de *rituelen* van beide centrales besproken worden. In dit hoofdstuk zal tevens een directe koppeling gemaakt worden met de eerder beschreven wetenschappelijke literatuur.

4.1 Informele cultuurregels

In deze paragraaf zal op te maken zijn dat beide centrales onder de oppervlakte divergent zijn aan elkaar. Dit uit zich ook in de mentaliteit die heerst op de centrales. De centrale Rhoon laat zich kenmerken door een „niet lullen maar poetsen; maar er is altijd gezeik” mentaliteit. Deze paradox lijkt meermaals terug te komen door de gedifferentieerde en soms gefragmenteerde kijk op zaken aangaande de centrale.

Utrecht wordt getypeerd als „het beste jongetje van de klas”; waar de zaken allemaal op orde lijken te zijn en waar ondanks kleine individuele verschillen een zekere mate van eenheid bestaat. In deze paragraaf zullen verder de fysieke uitingen, ploegendiensten en de rol invullingen van de medewerkers besproken worden.

4.1.1 Fysieke uitingen

Als je de centrales binnenwandelt, zijn er direct een aantal fysieke aspecten die een nieuweling op zullen vallen. De meest interessante zijn de opstelling van de bedienzaal en het al dan niet dragen van uniformen.

De medewerkers van de centrale in Rhoon droegen tot voor kort allemaal een uniform van Rijkswaterstaat. Begin 2013 is dit afgeschafte en nu is het ook toegestaan om in eigen kleding naar het werk te komen. Deze locatie is de enige van alle vijf centrales waar bedrijfskleding gedragen werd. Tijdens mijn aanwezigheid is opgemerkt dat een klein merendeel het uniform nog draagt en anderen met eigen kleding komen werken. Respondenten zien dit ook:

„Sommige mensen komen bijna altijd [in uniformen], sommige dan wel, dan niet, sommige helemaal niet. [...] Is niet eenduidig, [...] dus dat wordt ook een beetje een rommeltye denk ik. Als je iets doet om wel iets uit te stralen dan moet je wel zorgen dat je het allemaal misschien doet en misschien doen ze het wel als ze ergens heen gaan of, bij een dagdienst, van 'ik ga nog wat bezoeken' of euh werkelijk geen idee eigenlijk.”

De wegverkeersleiders in Utrecht beschikken niet over uniformen van Rijkswaterstaat. Zij dragen eigen kleding dat volgens hen representatief is voor het werk.

„Uniform niet in ieder geval, maar maar ik zorg dat ik wel een beetje netjes eruit ziet. Ik ga niet in mijn korte broek zitten in de zomer. T-shirt mag natuurlijk wel, maar gewoon normaal.”

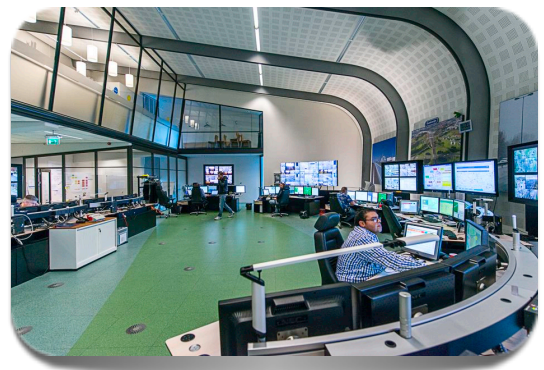
Wegens de publieksfunctie van de centrale wordt er nog wel eens gesproken over het dragen van bedrijfskleding of een uniform. Over het wel of niet dragen van een uniform zijn de respondenten verdeeld. Waar de één aangeeft dat het meer professionaliteit uitstraalt, hecht de ander er weinig belang aan. Als

uniformen worden geïntroduceerd, dient het volgens de respondenten wel eenduidig te zijn en hoeft het ook niet te kostbaar te worden met een uitgebreid pakket.

„Wat ik beter zou vinden, [...]. Geef ieder een spijkerbroek met een polo shirt en een fleece vest en doe het daarmee. Dan heeft iedereen dezelfde kleding aan.”

Daar een professionele uitstraling dus de voorkeur heeft, bestaan er in Rhooon ook een aantal kenmerken van een huiselijke sfeer. Zo aanschouwde ik tijdens mijn aanwezigheid dat een aantal wegverkeersleiders in het begin van de dienst hun schoenen uit doen en op sokken de dienst draaien. Ook staat er bij een aantal ploegen een snoeppot op de kast en worden er bij avond- en nachtdiensten wel eens een toastje met kaasjes gegeten door de hele ploeg.

In Utrecht is een snoeppot nog niet gesignaleerd, daar lijkt ook een minder huiselijke sfeer te hangen. Één van de oorzaken zou de opstelling van de bedienzaal kunnen zijn. Deze desks zijn gesitueerd in een halve cirkel. Hoewel de zaal als gehorig wordt ervaren, is het voor de C's en de wegverkeersleiders makkelijk overzicht te houden. Vanaf de CWVL desk is het immers goed te volgen wat er bij de andere desks gebeurt. Iedere wegverkeersleider heeft een stuk areaal waar hij toezicht op houdt. Daarnaast is er een tunneldesk om de A2-tunnel te schouwen en er is een regiodesk die bemand wordt door een WV van Rijkswaterstaat. Wanneer sprake is van onderbezetting, wordt de regiodesk als laatst bemand. Niet elke wegverkeersleider is het daarmee eens, die ziet de regiodesk als een belangrijk middel om omleidingen in te stellen.



RVMC Midden Nederland



RVMC West Nederland Zuid

De Regionale Verkeersmanagement Centrale Rhooon kent ook zijn eigen zaalindeling. In grote mate is dit afhankelijk van het areaal dat zij onder hun hoede hebben. De zaal is rechthoekig en alle schermen staan naar binnen gericht. Daarmee zitten de wegverkeersleiders met hun rug naar het midden toe. In het midden staat een lange kast op heuphoogte en aan de kopskant van de lange kast is een bureautje waar de CWVL zit. De desks voor de brugbediening zijn gesitueerd aan één korte kant. Aan de andere korte kant staat één desk voor de regio, deze wordt bediend door medewerkers van de organisatie Bereik. Naast de regiodesk staat de verkeersmanagement (VM) desk. Verder heb je een aparte desk voor de spitsstroken en de overige desks zijn geplaatst voor het bedienen van de tunnels en het areaal wat daarbij hoort. Tot slot dient opgemerkt te worden dat er een grote 'ijscoman' bel boven de deur hangt, die rinkelt bij elke deurbeweging.

Uit voorgaand hoofdstuk was reeds op te maken dat zelfs subtiele fysieke uitingen als uniformen en zaalopstellingen een flinke impact kunnen hebben op de cultuur (Martin, 2002). Dit lijkt voor de centrales niet anders te zijn. De wijze waarop invulling is gegeven aan de inrichting en uniformen zorgt onder meer voor een professionele uitstraling. In Rhooon zijn daar wel een aantal huiselijke kenmerken aan toegevoegd.

De opstelling heeft daarbij invloed op de rumoerigheid in de centrale. In mijn aanwezigheid was het op te maken dat in Rhooon nog eens allerlei groepjes ontstaan waarbij gekletst wordt. Wegens de omvang gaan ze dan van hun plek; wat relatief meer wandelingen door de centrale veroorzaakt. In Utrecht vinden informele gesprekken meer plaats vanaf de eigen desk, zonder dat het 'rumoerig' lijkt te worden.

Ten tweede lijkt de opstelling ook een bijdrage te hebben aan de mate van overzicht die (C)WVL's genieten. In mijn aanwezigheid op de centrales heb ik opgemerkt dat de medewerkers in Utrecht sneller van elkaar op de hoogte zijn van wat er speelt op de weg.

De omvang van het areaal en de hoeveelheid objecten hebben naar waarschijnlijkheid invloed gehad in de opstelling en mate van overzichtelijkheid.

4.1.2 Ploegendienst

De (coördinerend) wegverkeersleiders van RVMC Rhoon draaien de diensten in vijf vaste ploegen. Zij zijn de enige centrale die deze pilot sinds januari 2013 lopen en deze draait door tot december 2014.

„Ik heb begrepen dat die ploegen [...] met een soort reden opgesteld zijn, en dat iedereen een beetje heb mogen kiezen met wie ze willen werken. En zoals ik merk is onze ploeg zo prima, dus ik zou dat graag zo houden.”

Dit heeft ertoe geleid dat rumoer, lawaai en ‘haantjesgedrag’ verminderd is en het werken in de centrale wordt een stuk prettiger ervaren in een rustigere omgeving. Daarbij is het voor zowel de medewerkers als de stafafdeling duidelijker geworden welke wegverkeersleiders aan het werk zijn. Aangegeven werd dat vóór het ploegensysteem weinig onderlinge vertrouwen en meer anarchie aanwezig was. Deel uitmaken van een vaste ploeg heeft ertoe geleid dat wegverkeersleiders binnen de eigen groep elkaar beter kennen en de betrokkenheid groter is geworden. Met als gevolg dat er eerder feedback op elkaar gegeven wordt. Enerzijds omdat ze elkaar beter kennen en dus beter in kunnen schatten hoe de ander kan reageren. Anderzijds omdat de WVl de rest van de week ook met deze collega moet werken en daardoor de druk hoger is elkaar aan te spreken op houding en gedrag.

Het lijkt erop dat middels het instellen van een formele afspraak als het ploegenrooster, de informele regel om meer adequaat feedback te geven - als proces - aan het ontstaan is.

Een kanttekening van de ploegen, is dat wegverkeersleiders collega's van andere ploegen niet zo snel meer zien, zij werken immers altijd op andere momenten. Een aantal geven aan dat deze consequentie als spijtig wordt ervaren. Sommigen zouden graag van ploeg willen wisselen om ook weer eens met andere collega's te werken. Een respondent vertelt echter moeite te hebben zijn wens - dat hij in een andere ploeg wil werken - kenbaar te maken. Hij is bang dat hij door zijn eigen ploeg met een scheef gezicht wordt aangekeken, terwijl het volgens de respondent niet aan de ploeg ligt.

Een andere consequentie, dat je andere collega's niet meer ziet, betekent dat ploegen geen kennis van elkaar hebben op het gebied van werkprocessen. Het lijkt er zelfs op dat de verschillende ploegen langzaamaan wat betreft werkwijze, visie en kwaliteit van dienstverlening gaan divergeren. Wegens enerzijds gebrek aan interactie tussen de ploegen en anderzijds voldoende interactie binnen de ploegen; zie je dat de ‘sociale regels’ gesteld in het vorige hoofdstuk, in hogere mate gaan gelden binnen de ploegen en niet binnen centrale zelf (Martin, 2002). Zo divergeren ploegen in welke mate protocollen daadwerkelijk gehanteerd worden.

Illustratief is een ploeg die duidelijk een afwijkende visie heeft op het zelfstandig laten werken van WVl's. Dit levert met enige regelmaat frustraties en conflicten op omdat de normen niet meer gelijk liggen. Dit doel om zelfstandigheid te bevorderen wordt gedeeld door alle CWVl's van de vijf ploegen, maar er wordt gezien dat nog niet iedere WVl daar al klaar voor is. Met deze reden is een bepaalde strategie gekozen, waarvan één ploeg duidelijk afwijkt en zijn eigen weg kiest.

„Daar gaan ze op een bepaalde manier met elkaar om; ze hebben een werkwijze die euh ook naar buiten toe naar de OVD's wel voor wat frictie zorgt. Die kiezen voor een iets afwijkender pad.”

Echter is het wel duidelijk merkbaar dat wanneer deze groep werkt, er minder hectiek lijkt te zijn. Er zijn minder vaak kletsende groepjes in de zaal en er lijkt rust in de bedienzaal te zijn. De onderlinge sfeer wordt als gemoedelijk ervaren, dat gebaseerd is op vertrouwen. Volgens de groepsleden komt dit doordat ze meer vertrouwen krijgen van de CWVl's.

4.1.3 De rol van teamleider(s)

Beide centrales hebben teamleiders tot hun beschikking om de (coördinerend) wegverkeersleiders aan te sturen. Waar in Rhoon drie teamleiders rondlopen, heeft RVMC Utrecht één teamleider tot zijn beschikking. De invulling van de teamleidersrol verschilt tussen de centrales.

In Rhoon heeft elke ploeg één vaste teamleider gekregen. Verder hebben de teamleiders hun takenpakket verdeeld in thema's. Bijvoorbeeld HRM zaken, techniek en bruggen. Vanuit de verschillende taken staan de teamleiders met allerlei actoren in contact. Met zowel interne als externe partners hebben de teamleiders overleggen die ten bate van de centrale zijn.

Echter wordt ervaren dat de onderlinge samenwerking niet altijd voldoende is, waardoor het niet altijd helder is waar ze mee bezig zijn. Zo heeft een teamleider weleens het gevoel uitgespeeld te kunnen worden door een medewerker van de centrale. Bijvoorbeeld omdat een WVL aangeeft een bepaalde afspraak te hebben met teamleider Y, terwijl teamleider X anders heeft besloten. Ook wegverkeersleiders weten niet precies waar de teamleiders mee bezig zijn.

„Het hele beeld wat [...] wel heerst, is dat die jongens die [...]gaan een beetje hun eigen gangetje.[...]. ‘Zolang ik niet te veel problemen heb, ga ik ze ook niet aansturen.’”

Doordat de teamleiders regelmatig buiten de centrale afspraken hebben, kan het gevoel ontstaan dat ze niet echt aanwezig zijn en dat ze de wegverkeersleiders onvoldoende kennen voor het voeren van een loopbaangesprek. Wegverkeersleiders zouden ze wat vaker willen zien. Ook in mijn aanwezigheid in Rhooon waren de teamleiders niet altijd aanwezig in de centrale of op kantoor.

In Utrecht zag ik de teamleider echter wel bijna elke dag voorbij komen. Dit kan te maken hebben met zijn voornemen om de eerste twee jaar van zijn functie zo min mogelijk met externe zaken bezig te zijn. Hij wil vooral zorgen dat de functie van coördinator op peil komt, zodat hij ze kan ‘loslaten’. Ook is het zijn doel dat de wegverkeersleiders nog zelfstandiger te laten werken. Hij ziet dat dit steeds beter gaat en dat wegverkeersleiders elkaar helpen en er eveneens onderling een proactieve houding heerst. Omdat de teamleider vertrouwen heeft in de medewerkers kan hij ze daadwerkelijk loslaten en mocht het een keer de verkeerde kant op gaan, stuurt hij ze bij, maar voor de buitenwereld zal hij ze altijd verdedigen.

„Vertrouwen, [...]ze kunnen het fout doen en al staat [de directeur] hier dan verdedig ik ze eerst en daarna krijgt [...] ie een knal voor zijn harses, maar daar merk jij niets van. Ik sta voor mijn mensen, daarna krijgen ze wel een uitbrander...”

De teamleider van Utrecht is volgens zeggen voortdurend bezig met het zichtbaar sturen op processen. Dit gebeurt dan op een zakelijke manier, waar niet elke medewerker „mee kan handelen”. Daarmee houdt hij zich niet bezig met het systeem of de inhoud ervan, maar zorgt er wel voor dat het proces zoals het binnenkomt goed verloopt. Verder moet hij zorgen dat het team goed draait en probeert hij op zowel individueel als groepsniveau groei te bewerkstelligen. Dat betekent dat medewerkers zo nu en dan gevraagd worden uit hun comfort zone te stappen en een uitdaging aan te gaan. De teamleider stelt:

„Waar verander je? Is het eng? Nee! Word je er beter van? Ja! Verdomd, lekker gevoel. Iedereen is beter geworden, iedereen! En wie doet het? jij! En hoe komt het? Omdat je bewust bent geworden als jij zelf de veranderingen aangaat, dat je groeit.”

Om de groei te bewerkstelligen is de teamleider volgens zeggen constant bezig met individuele gesprekken. De aandacht die de teamleider geeft aan de medewerkers is niet onopgemerkt gebleven. Medewerkers hebben het idee dat de teamleider alles weet.

„Het heeft heel veel euh stof doen opwaaien in het begin, want euh je moet wennen, vooral als dat ik al zeg mensen die altijd met bepaalde dingen weg kwamen, worden nu op de vingers getikt. [...] Het wordt al heel snel gesignaleerd [...]. Dus ja wat dat er gaat; ik hou er wel van.”

Verschillende respondenten geven aan dat de teamleider duidelijk de koers aangeeft, terwijl ze voor zijn aantrede stuurloos en zonder visie het werk van wegverkeersgeleiding deden.

Waar de WVL's in Utrecht het idee hebben dat de teamleider redelijk dichtbij staat en weet wat er speelt; is dat in Rhooon niet het geval. Sommigen geven aan het gevoel te hebben er alleen voor te staan, terwijl zij juist hulp vragen.

„Dan werd er verwacht, had ik vanuit de dienstleiding het idee...van dat wij dat zelf op moesten lossen. [...] Terwijl ik aangeef bij de dienstleiding dat er iets niet goed gaat, dan denk ik joh, dan kan de dienstleiding die twee personen bij elkaar gaan roepen en dat gewoon één op één eens even uitspreken... dan vind ik je als dienstleiding, vind ik je ondersteunend.”

Niet iedereen heeft daardoor vertrouwen in de teamleiders.

„Ik denk dat die geen impopulaire maatregelen willen durven te nemen.[...] Want hun zien het niet; wat er gebeurt.”

De teamleiding ziet ook in dat de band met de centrale niet optimaal is. Daarom zijn ze druk bezig met het zoeken naar effectieve maatregelen, waardoor de samenwerking en vertrouwen verbeterd kan worden. Er wordt gestreefd naar nauwer contact tussen de C's en de teamleiders.

„Maar daarom zou een samenwerking met de teamleiding en CWVL heel goed zijn, als je met elkaar samen spant en euh...[...] dat mis ik heel erg.. Dat maakt mij effectiever dan...”

Een aantal CWVL's wensen daarom een intensievere samenwerking met de teamleiding. Zij willen graag meegenomen worden in de besluitvorming dat op teamleiders niveau genomen wordt. Een voorbeeld is het wel of niet verlengen van een inhuur contract of het beëindigen van een inwerktraject van een nieuwe WVL. Een C geeft ook aan de mogelijkheid om portefeuilles - die op technisch en inhoudelijk wegverkeersmanagement niveau liggen - te beleggen bij de CWVL's. Volgens deze C hoef je dan ook geen drie teamleiders te hebben. Met een goede taakverdeling en door gebruik te maken van ieders specialiteiten kan er enerzijds een efficiëntie slag gemaakt worden. Anderzijds brengt het ook de centrale en het management dicht bij elkaar.

De rolinvulling van de teamleiders tussen beide centrales verschillen zichtbaar van elkaar. Waar de ene teamleider veel hecht aan de processen, ligt de nadruk van de teamleiders in Rhoon meer op inhoudelijke zaken. De functieomschrijving van teamleider van een RVMC heeft daarmee geen heldere kaders gesteld hoe een teamleider zijn rol dient in te vullen. Consensus, helderheid en consistentie zijn duidelijk niet aanwezig. Één van de weinige momenten waar teamleiders van alle centrales interactie hebben voor afstemming is bij het maandelijkse teamleidersoverleg. Hier zouden rolinvullingen besproken kunnen worden.

4.1.4 De rol van coördinerend wegverkeersleider

Ook de rolinvulling van de coördinerend wegverkeersleider zijn afwijkend te noemen. De invulling is in beide centrales anders. Bovendien is in de centrale van West Nederland Zuid de rolinvulling niet eenduidig. Dit lijkt te zijn ontstaan doordat de rolinvulling bij de opening van de centrale in Rhoon niet helder was. Het lijkt erop dat de rolinvulling van de CWVL in de loop der jaren geen expliciete beschrijving heeft gekregen, waardoor binnen de groep van CWVL's er nog eens een gedifferentieerde invulling aan wordt gegeven. Volgens sommigen is de CWVL een meewerkend voorman of een super-WVL die het allemaal weet, terwijl anderen hem zien als een coach.

„Dus dat beleid was niet eenduidig, en daardoor veel euh... ja... onzekerheid en onduidelijkheid.”

Desondanks wordt zijn continue aanwezigheid wel degelijk gewaardeerd. De verscheidenheid aan rolinvullingen tussen CWVL's heeft een weerklank op het functioneren van de ploegen. Echter is in het functioneren van de C wel een gemene deler te vinden. Hij moet in ieder geval leiderschapskwaliteiten hebben en het overzicht bewaren. Met dat overzicht dient de C te coördineren als dat nodig is, zodat de wegverkeersleiders hun kerntaken goed uit kunnen voeren. Zo kan de CWVL taken tijdelijk bij een ander beleggen om de werklust te verdelen. Bovendien staat hij externe partijen te woord en kan hij bezoekers wegsturen, zodat de WVL in een optimale omgeving zijn werk met focus kan uitvoeren. Hij zorgt daarbij dat de verschillende desks een goede samenwerking genieten en tenslotte zit hij er ook als vraagbaak en is hij de persoon om ruggespraak mee te hebben. Desondanks wordt er aangegeven dat een C niet altijd nodig is. Maar ook hier is niet iedereen het mee eens.

De rolinvulling van de CWVL's in Utrecht is anders dan in Rhoon. De invulling kent overlap met de C's in Rhoon wanneer ze aanwezig zijn in de centrale. Echter zijn in Utrecht de CWVL's er niet ten alle tijden. Gedurende nachtdiensten zijn ze niet aanwezig. Maar ook buiten de traditionele spijtstijden is de CWVL elders. Dan zijn ze vooral achter de schermen aan het werk ten bate van de centrale. Zij zien zichzelf als inhoudelijke experts van de centrale die daardoor met externe partijen kunnen bespreken wat goed is voor wegverkeersmanagement.

„Doel is in ieder geval dat ze niet zomaar standaard dingen over de muur gooien om dingen hier binnen te gaan doen of dingen te veranderen. Daar zitten wij als filter tussen, om dat te sturen en op een goede manier naar binnen te brengen.”

„Maar sinds ik coördinerend wegverkeersleider ben zitten we al in ik weet niet hoeveel overleggen, die belangrijk zijn voor ons primaire proces, [...] dus dat het nodig is om die inbreng wel te geven.”

Een consequentie van het uitvoeren van deze taken is dat ze niet continu in de centrale aanwezig kunnen zijn en daarmee is het plaatsen van maatregelen niet meer hun primaire taak. Door enkele wegverkeersleiders worden ze soms dan ook gemist in situaties waar een duidelijke beslissing genomen moet worden. Desondanks kunnen ze altijd ondersteuning krijgen, al dan niet op afstand.

Omdat de wegverkeersleider veel zelf doet, wordt er regelmatig bekeken hoe het staat met de kwaliteit van dienstverlening. De CWVL legt dan een soort audit af. Dan wordt er naar de logging, communicatie en uitvoeren van werkafspraken van de WVL gekeken.

Er wordt veel energie gestoken in het eenduidig optreden van de CWVL's; ze proberen met één visie de groep te coördineren. Hoewel ze in het CWVL-overleg ruimte zien om openlijk zaken te bespreken en het niet eens te hoeven zijn; proberen zij naar buiten toe dezelfde boodschap te verkondigen. De teamleider ziet dan ook dat de C een belangrijke rol heeft en hij stelt:

„Alles valt en staat met de functie van coördinerend wegverkeersleiders. [...]. Ik geef hun echt alleen maar input om ervoor te zorgen dat zij het personeel op de juiste manier aansturen... Euh ik krijg input... om beleidszaken er wel of niet doorheen te krijgen... [...]. Als ik iets voor elkaar wil krijgen doe ik dat altijd samen met de coördinatoren.”

Door het uitdragen van deze rol en de samenwerking, heeft de centrale in Utrecht zich duidelijk weten te positioneren naar verschillende interne en externe partijen. Dit werd versterkt door gezamenlijk onderstaande leus te verzinnen.

„Nou ons doel is met z'n vieren op de kaart komen. Weet je, in the lead! we hadden dan UITL verzonnen... ja UITL als tattoo UTRECHT IN THE LEAD!”

In Rhooon proberen de CWVL's ook eenduidig de rol uit te stralen. Dit lijkt alleen niet te lukken omdat ze alle roosterdiensten volledig meedraaien. Dit maakt het moeilijker dat de C's onderling contact hebben. Het inplannen van overleggen is voor de CWVL's vrij lastig. Ze gaan met enige regelmaat dan niet door. Ook kunnen ze niet altijd aanschuiven bij de vergaderingen met externe partijen. Sommige CWVL's schuiven aan bij dit soort vergaderingen omdat dat hoort bij de neventaak die ze erbij uitoefenen. Dit kan dan puzzelen zijn met de diensten. Overigens heeft niet elke CWVL in Rhooon een neventaak.

Kijkend naar de samenwerking tussen teamleider en de CWVL groep in Rhooon; is er duidelijk een bepaalde mate van wantrouwen aanwezig. Echter, de respondenten geven aan dat de vertrouwensrelatie tussen beide groepen steeds meer verbetert.

Rolinvullingen van de coördinerend wegverkeersleider differentiëren dus nogal. Zowel tussen beide centrales als tussen de ploegen van Rhooon. In Utrecht lijken de C's daarentegen meer unitair op te treden. Dit lijkt te komen door de mate waarin ze onderling contact hebben en gezamenlijk invulling geven aan de CWVL-indentiteit. Identificatie van de CWVL's in Rhooon vindt meer gefragmenteerd plaats waardoor in mindere mate een unitaire uitstraling heerst.

4.1.5 De rol van wegverkeersleider

De wegverkeersleider zit in de verkeerscentrale om de verkeersdoorstroming op Rijkswegen in ogenschouw te houden. Door verschillende maatregelen te treffen, kan daar invloed op uit worden geoefend. De WVL gaat in de regel vrij autonoom te werk en is in staat zelf kruisen te zetten, informatieborden te voorzien van een omleidingstekst en een omleiding met VCNL te regelen.

Wanneer de weginspecteur belt, zien wegverkeersleiders door middel van nummerherkenning voor wie het is. Maar als het nummer niet bekend is, dan kan het voor iedereen zijn. In dat geval neemt een WVL ook zo snel mogelijk op en hoort de melding aan.

Een respondent uit Utrecht geeft aan dat - afhankelijk van de melding - de WVl de melding doorzet naar zijn collega die betreffend areaal onder zijn hoede heeft. Het kan echter ook dat de WVl eerst zelf maatregelen treft, omdat de urgentie van het adequaat handelen hoog is.

Zoals eerder aangegeven heeft elke WVl in Utrecht zijn eigen areaal waar hij toezicht op houdt.

„In Utrecht heb je gewoon je gebied en daarin doe je alles, dan heb je of de A2 en de 12, dan heb je ook wel de knelpunten, die zijn ook van jou dus dan heb je wel omwegen te maken, in ieder geval bepaal je zelf wat er gebeurt in jouw gebied. Dan heb je de invloed op euh ook, maar ben je ook verantwoordelijk voor wat er komt, dus als er een incident is, er moet een omleiding komen, ga je die ook zelf regelen.”

De spreiding van het areaal over de verschillende desks is bedoelt om het overzicht te houden. In de praktijk komt het voor dat wegverkeersleiders tijdelijk een taak op een bepaald areaal kunnen overnemen. Respondenten geven aan te beschikken over ‘meldkamerootjes’, wat betekent dat ze ook goed weten wat er speelt buiten het persoonlijke areaal van de WVl. Als ze merken dat één wegverkeersleider een hoge werkdruk ervaart, bieden anderen zelf al aan taken over te nemen. Hier is niet altijd een CWVl voor nodig.

Uit bovenstaand voorbeeld is op te maken dat er formele afspraken gemaakt zijn omtrent verdeling van areaal, maar dat daar nog wel eens vanaf geweken wordt. Dit zou gezien kunnen worden als een inconsistentie zoals aangehaald is door Martin (2002). Deze norm is ook niet beschreven, maar is wel bekend en wordt wel algeheel toegepast in de centrale.

In Rhooen zitten per dienst een aantal WVl's achter een desk waar ze zowel één of twee tunnels plus omliggend areaal schouwen. Verder staat er in de centrale een aparte ‘VM-desk’ waar een wegverkeersleider de verkeersmanagement taak gedurende de dienst onder zijn hoede heeft. Ook zijn er wegverkeersleiders die in de vroege of late dienst fulltime de plus- en spitsstroken schouwen, openen en sluiten. Het begrip ‘meldkamerootjes’ heb ik hier niet zozeer voorbij horen komen. Dit lijkt mij ook vrij lastig, omdat er nogal wat geluiden zijn in de centrale. Vanaf de bruggen is de marifoon goed hoorbaar en de verschillende tunnels geven geluiden als er sprake is van een storing of een melding. Het is lastiger overzicht te houden, waardoor WVl's - die tevens met de ruggen naar elkaar toe zitten - meer bezig zijn met hun eigen tunnel en areaal. Wel nemen ze geregeld even de taak van de buurman over, omdat ze in duo's lijken te werken.

Op beide centrales werken de WVl's in een zekere mate van zelfstandigheid. Zij geven aan dat ze graag zelf de maatregelen plaatsen en als er iets fout is gegaan daarop aangesproken willen worden.

„Op een gegeven moment weet je die grenzen zelf dat je zegt tot hier en niet verder want nou gaat het naar toe dat het naar een CWVl of opschalen naar via...”

De groep CWVl's in Utrecht staan er ook zo in en één van deze groep geeft aan dat;

„Als je mij dan achteraf kan uitleggen waarom er voor die maatregel gekozen is, ja dan kan ik hooguit zeggen van; ‘je hebt misschien hier en hier te weinig rekening mee gehouden, waardoor in het vervolg als je er weer tegenaan loopt, tot een betere oplossing komt.’”

Het moment waarop daadwerkelijk hulp verlangd wordt verschilt per wegverkeersleider en per moment. Hier is niet een handelsvoorschrift voor. Het daadwerkelijke moment van assisteren lijkt daarmee een ambigue aangelegenheid te zijn. Overeenstemming hierover wordt per casus gezocht. Desondanks lijkt dit geen noemenswaardige strubbelingen op te leveren.

Op de centrale in Utrecht worden de WVl's gekenmerkt door hun proactieve werkhouding. Dat wil dus zeggen dat ze ‘meldkamerootjes’ hebben; maar ook graag meedenken met de weginspecteur. Tevens proberen ze met behulp van de camera's vooruit te werken en handelingen uit te voeren om pech- en ongevallen minder verkeersgevaarlijk te laten staan en sneller hulpdiensten in te schakelen.

„Nou van euh afwachtend naar proactief.. voorheen, dat ik daar kwam ging je wachten tot je gebeld werd. [...] Nu ga je veel meer actief achter dingen aan.”

Een andere vorm van pro-actief werken, is de onderlinge afspraak dat wegwerkzaamheden worden voorbereid. Als er in de avond wegwerkzaamheden zijn, zorgen de wegverkeersleiders ervoor dat de te nemen maatregelen in de middag al in het systeem staan.

„Wij vinden van dat daar heel veel winst in te behalen, want A weten wij wat er gaat komen en B mochten er dingen anders zijn dan aangevraagd is, kunnen wij dat nog ter plekke regelen.”

De pro-actieve waarde draagt bij aan het idee dat ze beter en efficiënter werken dan enkele andere centrales. Meermaals wordt aangegeven dat Utrecht het beste en braafste jongetje van de klas is. Volgens een WVWL willen ze ‘overal op vooruitlopen’. Een ander geeft aan dat ze efficiënt willen werken en de protocollen netjes willen naleven. Wanneer de protocollen voor het specifieke moment niet toereikend zijn, proberen ze zelf zo goed mogelijk binnen de kaders maatregelen te treffen om de weggebruiker vlot van A naar B te laten gaan. Ook in Rhon volgden ze niet altijd de protocollen als deze niet werkbaar worden ervaren. De onoverzichtelijke indeling en overdaad aan geluiden lijken echter de andere proactieve vormen in de weg te staan. In die zin dat de proactieve handelingen incidenteel plaatsvinden en per individu afhankelijk zijn. Consistentie is in de centrale Rhon hieromtrent dus niet gevonden.

Wat betreft de overdracht hebben de wegverkeersleiders in Utrecht onderling een ‘sociale regel’ (Martin, 2002) gesteld dat degene die afgelost worden als groep vertrekken. Dus het is niet zo dat één iemand al vertrokken is, terwijl de ander nog moet overdragen.

De zelfstandigheid en proactieve houding van beide centrales draagt bij aan het verantwoordelijkheidsbesef van de wegverkeersleider. Meermaals wordt aangegeven dat wanneer een WVWL op een rustig moment iets voor zichzelf aan het doen is, direct daar mee stopt wanneer het werkproces daar om vraagt. Gesteld wordt dat de boog niet altijd gespannen kan zijn, maar het primaire proces moet daar niet onder lijden. De geldende regels hieromtrent zijn vaag en elk individu maakt zijn eigen afweging wanneer het werk er niet onder lijdt. Respondenten verschillen dan ook in denkbeelden hierover, maar tegelijkertijd wordt er aangegeven dat collega’s nimmer over de grens gaan.

„Daar durf ik mijn handen voor in het vuur te steken, ook al doe ik dat, ik hou het altijd in de gaten.”

Verder hebben een aantal Utrechtse wegverkeersleiders neventaken die raken aan het primaire proces in de centrale.

Nu de verscheidene informele cultuurregels uiteengezet en gekoppeld zijn aan de theorie, is ten eerste op te merken dat de niet altijd helder geformuleerde formele regels bijdragen aan een gedifferentieerde en gefragmenteerde organisatiecultuur (Martin, 2004). Hoewel dit niet overal problemen hoeft op te leveren, geeft dat in enkele gevallen wrijving en frustratie. Dit is bijvoorbeeld aan de orde bij de rolinvulling van teamleider en coördinerend wegverkeersleider. Waar ambiguïteit en vaag gestelde kaders wel lijken te werken is bij de overdracht en het nemen van (rook)pauzes. Formele strikte richtlijnen zijn niet gegeven waardoor medewerkers zelf een invulling geven aan wat goed is voor het proces. Dat wat ‘goed’ is wordt gezamenlijk geconstrueerd door het stellen van ongeschreven regels opdat de processen naar behoren verlopen. Dit fenomeen komt overeen met de organisatie Tech die door Kunda (2006) beschreven is.

4.2 Collectieve communicatiestijl van de organisatie

De beschrijving van de bevindingen op het gebied van de communicatiestijl van de organisatie is in deze paragraaf onderverdeeld in de actoren die er werkzaam zijn. Dit zijn dus achtereenvolgens de teamleider, de CWVL en de WVWL.

4.2.1 Teamleider

De communicatieve middelen die de teamleiders gebruiken om in contact te staan met de centrale, kunnen verschillend van aard zijn; face to face, via de telefoon, maar ook via e-mail. Wegens het feit dat de medewerkers van de bedienzaal in een continu-rooster werken, bestaat er nog eens de uitdaging om met

(coördinerend) wegverkeersleiders samen te komen. Hoewel voor bepaalde boodschappen face to face contact het meest effectief is, bestaat de kanttekening dat je nooit iedereen tegelijk kunt spreken. De boodschap via een e-mail bericht overbrengen is dan een vervangende mogelijkheid. Met als gevolg dat medewerkers in Rhooon het gevoel hebben dat alle boodschappen per e-mail gaan.

„Alles gaat per mail. Als je geen overleg hebt wordt het ook lastig iets te gaan vertellen. Dus daarom moeten we de komende tijd wel ploeg overleg gaan krijgen, want anders dan euh krijg je alleen maar verhalen.”

Dit is een uitdaging waar zowel de staf als de medewerkers van Rhooon mee hebben te dealen. Er wordt gemerkt wordt dat deze uitdaging zorgt voor momenten van miscommunicatie tussen de staf en de bedienzaal. De informatie overbrenging via e-mail wordt namelijk niet altijd als toereikend ervaren: De medewerkers van de centrale lopen informatie van de teamleiders mis of hebben het idee dat het niet compleet is. Het vertrouwen in de teamleiders is daarom ook flink gedaald.

Een respondent illustreert hieronder met een concrete casus zijn ervaring omtrent de communicatie met de teamleider.

„Er zijn camera's geschrapt bij ons, daar zijn wij het absoluut niet mee eens. Er zijn een aantal zaken dat matcht niet met elkaar. Maar goed we zijn een politiek bedrijf, dus als de politiek dat wil, dan gaan we het zo doen, prima. [...] We hadden eigenlijk nog een paar wijzigingen willen doen op het laatste moment. Dat kon, maar dat is kenbaar gemaakt in het stafoverleg vanaf het wegendistrict. Maar dat is nooit naar ons gecommuniceerd. Waarom weet ik niet, maar nu hebben wij vorige week een mailtje gehad van het wegendistrict van iemand en daar staat duidelijk in dat zij het herhaaldelijk hebben aangegeven, maar de leiding er nooit iets mee heeft gedaan [...]. Maar daar wordt ook niet op gereageerd, het mailtje hebben zij ook gezien en wordt in een keer doorgestuurd naar ons. [...] En ik vind dat geen goed beeld. Ik vind het prima dat iemand het doorstuurt, maar ik vind wel dat je erop moet reageren als staf zijnde van jongens 'ok, wij hebben een fout gemaakt, we zijn het vergeten' of euh... Ja als je niet reageert, dan heb ik zoiets van ja dan heb het je moedwillig gedaan. Zo van 'het zal wel, het zal wel goed wezen'. Dat toont niet aan van betrokkenheid.”

Een andere casus die meermaals aan bod kwam, gaat over het niet verlengen van een contract van een inhuur medewerker. Dat heeft tijdens mijn aanwezigheid in de zaal voor enige beroering en onbegrip gezorgd onder de WVL's, omdat de achterliggende gedachte niet gecommuniceerd was.

„Maak dan een mailtje, het hoeft maar drie zinnen te zijn. Waarom en even onderbouwen van jongens... dan heeft iedereen een eenduidige communicatie. Daar voorkom je mee. Die hoeft je alleen maar naar de CWVL's te sturen, die komen ermee in de ploeg van jongens dit is er gebeurd en dit is het verhaal. Daar voorkom je al die roddel verhalen mee.”

Graag zouden de CWVL's meer geïnformeerd en betrokken willen worden bij besluiten die zowel van toepassing zijn op de centrale; als ook het primaire werkproces. Vanuit de teamleiding bestaat het gevoel dat de centrale niet goed ziet waar de teamleiders zich mee bezig houden.

Daarbij wordt de onderlinge communicatie van teamleiders niet als voldoende ervaren. Er lijkt nooit discussie te zijn. Wanneer dat wel is, lijkt dat gauw afgekapt te worden omdat het als niet wenselijk wordt ervaren. De onderlinge afstemming lijkt daarbij invloed te hebben op de aansturing. CWVL's en WVL's krijgen niet altijd een eenduidig verhaal te horen. Bovendien worden vragen door de ene anders beantwoord dan door de andere. Consequentie hiervan is dat teamleiders nog eens het idee hebben uitgespeeld te worden door medewerkers van de centrale.

Het communiceren van de teamleider in de RVMC Utrecht wordt op een hele andere wijze ervaren. Namelijk als direct, zakelijk en duidelijk.

„Waar niet iedereen mee kan handelen volgens mij.”

„Of je het er nu mee eens bent met de kant die we opgaan dat maakt niet zoveel uit. Hij zal daar niet euh ten opzichte van mij en van jou van afwijken, voor jou is het verhaal hetzelfde, in een iets andere context misschien.”

„Ik hou wel van direct moet ik heel eerlijk zeggen, ik kan het goed met hem vinden.”

Het duidelijke signaal kan ondermeer ten grondslag liggen aan het feit dat hij op de centrale geen collega teamleiders heeft waar hij mee moet afstemmen. Dit doet hij veelal met het afdelingshoofd en de CWVL's. Ook staat hij in contact met de wegverkeersleiders en staat hij open voor ideeën en zijn er regelmatig momenten voor discussie.

„Hij is heel makkelijk te benaderen, [...]. Doet iedereen normaal behandelen en hetzelfde te behandelen.”

Tevens staat de teamleider open voor feedback en ideeën. Hij ziet het niet als een probleem om zijn verontschuldiging aan te bieden, wanneer hij een fout gemaakt heeft.

„Maar heel eerlijk gezegd, hij is rechtstreeks en zegt directe dingetjes waar het op staat, maar terug kan dat ook... En dat vind ik ook gewoon heel fijn. Heel laagdrempelig en euh heel simpel van als je zegt ik ben het er nu niet mee eens want...”

Uit de observaties is naar voren gekomen dat de wijze waarop de teamleider informatie communiceert, van te voren goed uitgedacht wordt, hij vertelt mij zelf het volgende hierover:

„Ik ben er continue mee bezig, de manier waarop ik communiceer. Dan gaat het niet eens meer over de inhoud, maar altijd hoe breng je iets. [...] Ik hou altijd veel meer rekening met de omstandigheden dan met de daadwerkelijke boodschap...”

Afhankelijk van de type boodschap en de situatie speelt hij betreffende informatie door via e-mail, of vertelt hij het zelf aan de medewerkers in de bedienzaal in de wetenschap dat deze informatie met de overdracht of tijdens de dienst onderling besproken gaat worden.

Daarnaast stemt hij met de CWVL af, wanneer de C de informatie doorgeeft aan de wegverkeersleiders. Hij heeft dan ook nauw contact met de CWVL's.

Uit bovenstaande bevindingen is op te maken dat de teamleiders van beide centrales relatief veel via de e-mail moeten communiceren. De factoren techniek, macht en status die vanuit de theorie (Schockley-Zalabak, 2002) aangedragen zijn, liggen hier niet aan ten grondslag. Het zijn juist de roosterdiensten van de personeelsleden, waardoor e-mail als het meest effectief wordt beoordeeld. Verder kan gesteld worden dat de communicatiestijlen van de teamleiders niet overeenkomstig zijn. De teamleider van Utrecht lijkt - in contrast met die van Rhooen - veelvuldig aandacht te houden voor het feit dat een boodschap naast de inhoud ook symbolisch van aard is en houdt dan ook rekening met de ontvanger (Sitkin et al., 1992). Hij lijkt ook meer invloed uit te kunnen oefenen dan de teamleiders van de centrale in Rhooen en beschikt daarmee over een hogere mate van communicatieve competenties (Heath & Bryant, 1992).

Dit wil niet zeggen dat de teamleiders van Rhooen hier niet over beschikken. De minimale onderlinge afstemming zou namelijk de hiervan de oorzaak kunnen zijn, waardoor minder invloed uitgeoefend wordt op de centrale. Andere actoren en belangengroepen lijken meer grip te hebben dan de teamleiders aldaar.

4.2.2 De coördinerend wegverkeersleiders

De CWVL's gebruiken verschillende manieren om informatie te delen. Veelal is dit via de e-mail of mondelinge communicatie, maar ook de telefoon en loggingssystemen kunnen worden gebruikt. Een onderwerp dat vaak in de e-mails terugkomt zijn de primaire werkprocessen van de verkeerscentrale.

CWVL's kunnen als spreekbuis fungeren die de informatie vanaf de stafafdeling doorzenden aan de rest van de centrale. De informatie wordt dan mondeling in de groep of ploeg doorgegeven, maar het komt ook regelmatig voor dat de informatie per mail één op één wordt doorgestuurd. Dit betekent niet dat de teamleiders nooit rechtstreeks de (coördinerend) wegverkeersleiders mailen. Verder wordt de telefoon vaak gebruikt om op te schalen naar de crisisorganisatie. Daarnaast vind de overdracht zowel mondeling als schriftelijk plaats. Hierbij wordt het shiftjournaal in het loggingstelsel UDLS gebruikt.

De overdrachtscommunicatie lijkt in Rhooen redelijk eenduidig te gaan. Desondanks zijn er op het terrein van e-mail communicatie verschillen op te maken. Naar waarschijnlijkheid houdt dit verband met de meerduidige invulling van de rol van CWVL en de vijf ploegen, die eerder zijn beschreven. Zo komt het voor

dat niet iedere CWVL dezelfde informatie doorgeeft aan zijn ploeg. Illustratief is de introductie e-mail omtrent mijn komst in de centrale. Deze was vanuit een teamleider naar de CWVL's gestuurd. Bij de ene ploeg was deze wel doorgestuurd naar wegverkeersleiders en bij de andere ploeg niet. Dit resulteerde erin dat ik bij de ene ploeg nog helemaal niet bekend was en bij de andere ploeg was er onder de wegverkeersleiders al enige herkenning toen ik mij voorstelde.

In Utrecht lijken de coördinerend wegverkeersleiders meer eenduidige boodschappen te communiceren. Tenslotte is de briefing een belangrijk communicatiemoment. Deze wordt mondeling voorgedragen in de bedienzaal. Dit fenomeen komt in de volgende paragrafen meer uitvoerig aan bod.

4.2.3 De wegverkeersleider

„Communicatie staat of valt alles mee. Als jij iets verkeerd doorgeeft, of je vergeet te melden; ‘er staat iemand bij, van je wegenspecteur of wat dan ook’, ja dan kan het weleens zijn dat er kruisen worden weggehaald, zonder communicatie valt alles.”

Voor de wegverkeersleiders is communicatie regelmatig een terugkerend thema. Via verschillende systemen staan ze met allerlei actoren in verbinding om zodoende hun werk optimaal uit te kunnen oefenen. Om te beginnen is de telefoon een vaak terugkerend communicatiemiddel. De meesten dragen dan ook een headset omdat dat prettiger werkt. Er is nogal een verschillende manier waarop collega's telefonisch worden toegesproken. Een respondent uit Rhoon ziet een mogelijke oorzaak.

„Maar wij trainen ook niet...er zijn geen vaste procedures van hoe neem ik een telefoon op. En als professional mag je wel verwachten dat we een algemene regel hebben. Je zegt regel A of regel B als je de telefoon opneemt. Geef twee of drie keuzes. Uniform...”

De uniformiteit in het opnemen, heb ik ook niet opgemerkt tijdens de observaties. Waar de ene wegverkeersleider de boodschap ontving en dat herhaalde om zo duidelijk te krijgen of hij het juist gehoord had, zei een collega, *‘jooohw, is goed, doen we’*. Desondanks wordt de communicatie per telefoon van de WV's in Midden Nederland wel als positief ervaren.

„Er zijn onderzoeken geweest van [...] imtech, dat gaat over het aansturen van bergers en dan zie je wel dat wij ons werk al wel vrij goed deden, dat er weinig winst te behalen was.”

Middels verschillende systemen ontvangen de wegverkeersleiders signalen die aangeven dat bepaalde maatregelen getroffen dienen te worden. Dit kan een melding zijn van een tunnelsysteem, maar dit kan ook een systeem zijn dat aangeeft dat de verkeersintensiteit dermate hoog is en dat de plus- en spitsstroken open kunnen. Daarnaast wordt elke maatregel die geplaatst is, gelogd in het UDLS systeem. Hiermee kunnen collega's ook zien wie welke maatregel geplaatst heeft en of het nodig is dat de maatregel nog open staat. Aan het einde van de dienst kunnen wegverkeersleiders mondeling en met behulp van het loggingsysteem de collega die de dienst over neemt, informeren over de bijzonderheden in het werkgebied.

Opschalen naar de CWVL vindt mondeling of per telefoon plaats. De telefoon wordt gebruikt wanneer een C niet aanwezig is in de centrale; dit komt dus enkel in Utrecht voor. Veelal wordt de C gevraagd 'er even bij te komen' om zo de situatie op te schalen naar de coördinerend WV.

Klaarblijkelijk is er aandacht besteed aan de communicatiestijl van de wegverkeersleiders. Op allerlei manieren worden boodschappen gecommuniceerd, waardoor - zoals de theorie aandraagt - informatie dat nog eens ambigue en complex kan zijn, adequaat overkomt (Schockley-Zalabak, 2002). Een ander voorbeeld hiervan is van toepassing de overdracht. De overdracht wordt namelijk mondeling en met tekst uitgevoerd om zeker te zijn dat 'bijzonderheden' naar behoren zijn overgedragen. De techniek heeft er bovendien aan bijgedragen dat schriftelijke tekst het overgenomen wordt door het digitale logging systeem.

De wegverkeersleiders hebben tevens een eigen e-mailaccount waar vooral e-mailberichten op ontvangen worden. Natuurlijk sturen zij zelf ook eens een mail, maar het meeste e-mailverkeer lijkt inkomend te zijn.

Meermaals wordt aangegeven dat wegverkeersleiders dermate veel e-mails ontvangen, dat ze lang niet alles lezen of netjes kunnen archiveren.

„Je bent afhankelijk van de mailbox, waar behoorlijk wat meldingen in komen. [...] Ja wat moeten we er in godsnaam mee. Echt een hoop vervuiling, dat ik denk dat is absoluut helemaal niet nodig.. Dan ga je opgeefment ga je jouw hoofdpunten uithalen, wat jij euh belangrijk acht. Mijn collega kan zeggen, ja dat kan jij wel vinden, maar ik vind het niets; ik gooi het de prullenbak in. En dat kan wel informatie zijn die hij toch nodig heeft.

Dit fenomeen komt overeen met de kanttekening die in het theoretisch kader is aangedragen. Het overladen van e-mails kan juist andere gevolgen hebben dan beoogd is (Schockley-Zalabak, 2002). Opvallend is echter wel dat medewerkers enerzijds ervaren te veel e-mails te krijgen, terwijl deze zelfde personen het idee hebben te weinig geïnformeerd te worden en meer betrokken willen raken met de dagelijkse besluitvorming omtrent de centrale.

Uit reacties van respondenten in Rhooen is op te maken dat ze graag meer op een andere manier en per situatie afhankelijk geïnformeerd zouden willen worden.

„Directer... dat ligt ook weer aan het onderwerp: als het gespecificeerd is aan de persoon, dan denk ik; die leidinggevende hoort gewoon naar je toe te komen... en die hoort dat gewoon één op één uit te leggen, en daar hoef je geen mailtje aan te spenderen. Want daar hebben we er maar gelukkig zestig van op één dag. En ja gaat het over een groep; bespreek het dan via de coördinerend... Dat de coördinerend de groep bij elkaar roept en maak het dan ook bespreekbaar.”

Een ander ziet ook een mogelijke oorzaak bij deze centrale.

„Alles gaat per mail, als je geen overleg hebt wordt het ook lastig iets te gaan vertellen.”

De briefing voor de wegverkeersleiders van Midden Nederland wordt gezien als een gedeeltelijke vervanging voor de e-mails.

„We hebben wekelijks een briefing.. in die briefing komen zeker voor de werkvloer euh belangrijke zaken daarin terug, maar dat is heel erg op inhoud en op operationeel niveau... Daar worden soms mededelingen gedaan [...] over het rooster, of over andere zaken.”

Naast e-mails en de briefing zijn er ook meer privé gerelateerde communicatiemiddelen die in gebruik zijn onder (coördinerend) wegverkeersleiders. Zo bestaan er whatsapp- en Facebookgroepjes waar de medewerkers van de centrale lid van zijn. Deze communicatie is niet zichtbaar voor degene die niet in deze social media groepen zitten.

„Ja dat moet via social media gehandeld zijn.”

Bovenstaande citaat komt uit een interview waarin een respondent zijn vermoedens uit over het roddelen via de ‘niet zichtbare communicatiemiddelen’. Roddelen komt bovendien ook voor in de bedienzaal zelf. Mij is meermaals verteld dat er altijd wel wat geroddeld wordt. In de nachtdiensten wordt er het meest geroddeld. Dan hebben de medewerkers ook het meeste tijd om over elkaar te kletsen. Desondanks zijn er verscheidenen die aangeven dat roddelen niet netjes en daarbij ook ongewenst is. Dit lijkt een paradoxale en inconsistente situatie te zijn. Enerzijds is ‘iedereen’ tegen roddelen, maar zo zijn er ook net zo veel medewerkers die ‘off stage’ de roddels de centrales in helpen.

„Ik ben niet zo naïef om te zeggen ‘het gebeurt niet!’”

„Ja er werd geroddeld over collega's buiten de ploeg zitten. Toen heb ik gezegd van moet je luisteren.. alles goed en wel, maar als we over collega's gaan praten, wacht even tot ze erbij zijn en dan kunnen ze zich ook verweren.”

„Ik vind dat not done, dat doe je niet als collega's zijnde... want dat ja dat komt niet ten goede aan die persoon en ook niet bij jezelf.”

„Ik vind roddelen altijd een negatieve term, he, het over iemand hebben is een heel ander verhaal als iemand zwart neerzetten. [...] Nou roddelen, nogmaals, ik heb echt niet de illusie dat als ik een zondagnacht verlof neem, dat ik een keer in de groep besproken wordt... Maar ik heb niet het gevoel dat ik in mijn afwezigheid te kakken gezet wordt.”

Bij verkeerscentrale Rhooon is het roddelen aanzienlijk verminderd sinds de invoering van de ploegendienst.

4.3 Rituelen

Beide centrales worden gekenmerkt door een aantal rituelen. Enkele daarvan komen op beide centrales voor en zouden gezien kunnen worden als typisch voor de verkeerscentrales van Rijkswaterstaat. Deze overeenkomstige rituelen beschikken echter wel over nuanceverschillen en worden eveneens besproken.

Naast de gedeelde rituelen heeft elke centrale ook zijn eigen rituelen; en ook deze komen aan bod.

Deze paragraaf is opgebouwd in de thema's; dagelijkse rituelen, overleggen, ceremoniële momenten, en tenslotte bezoek momenten. Om te beginnen met de dagelijkse rituelen.

4.3.1 Dagelijkse rituelen

De centrales kennen een aantal dagelijks terugkerende activiteiten die beschouwd kunnen worden als rituelen. Degene die besproken worden zijn; de overdracht; het plaatsnemen van maatregelen en het bedienen van objecten. Verder ook het voorbereiden van maatregelen in Utrecht en dagelijks terugkerende 'rustige momenten' op de centrales. Maar allereerst wordt ingegaan op de overdracht:

Overdrachtsmomenten

Vroege dienst	6:30	6:45
Late dienst	14:30	14:45
Nacht dienst	22:30	22:45

De centrales zijn 24/7 bemand, dat betekent dat er per dag drie verschillende diensten zijn. Dat zijn de vroege-, de late- en de nachtdienst. De details zijn in het figuur hiernaast te zien.

De overdracht wordt ervaren als een belangrijk moment. Enerzijds omdat daar inhoudelijke informatie van de gelopen dienst overgedragen wordt aan de volgende. Anderzijds is het ook een sociaal moment waar collega's elkaar tegenkomen en even bijkletsen over zaken die niet direct over het inhoudelijke werk hoeven te gaan.

Hiermee heeft het - naast de inhoudelijke - ook een symbolische waarde gekregen en geeft het moment een verandering weer in de stabiliteit van de diensten (Fulghum, 1995).

„We zijn nog altijd mensen en euh af en toe even socializen van hé hoe is het en euh, zeker als je mensen een lange tijd niet gezien hebt, dus dat doe je er gelijk bij, de ene keer wat korter, de andere keer wat langer.”

Wat betreft de inhoud dienen lopende zaken zo overgedragen te worden, opdat de opvolger niet voor verrassingen komt te staan. Echter is de overdracht volgens de wegverkeersleiders niet in een statisch protocol vast te leggen, omdat de over te dragen inhoud dermate kan divergeren per moment, maar ook per persoon. Relatief onervaren WVL's verlangen namelijk naar een meer gedetailleerde overdracht dan degene die er al langer zitten. 'De ervaren krachten hebben vaak sneller door wat de stand van zaken is'. Desondanks zijn repeterende handelingen duidelijk te herkennen en bieden houvast voor het soepel laten verlopen van de overdracht.

Om dit te bewerkstelligen bereidt de zittende WVL van te voren de overdracht voor. Enkel doen dit met een blaadje waar bijzonderheden op staan. Anderen gebruiken ook steeds meer het logging systeem UDLS als leidraad voor de overdracht.

De CWVL's komen een half uur vóór de reguliere overdrachtsmomenten. Zodoende krijgen ze een compleet beeld van de informatie van alle desks wat essentieel is voor de komende dienst.

De afwezigheid van protocollen, schetst dat de wijze van overdragen gebaseerd is op een redelijk abstracte informele regel. Dit maakt de overdracht niet eenduidig, maar desondanks is een overdracht niet fout gegaan in mijn bij zijn en zien respondenten dat dit ritueel adequaat verloopt. Dit zou aan kunnen sluiten bij de ambigue regels die bij Tech gehanteerd worden (Kunda, 2006). Dit geeft de medewerkers net als bij de verkeerscentrale de ruimte hun eigen grenzen te stellen om zo goed mogelijk het werk te kunnen doen.

In beide centrales lijkt het overdrachtsritueel op dezelfde - niet eenduidige - wijze te gaan. In Utrecht is echter op te merken dat voorafgaand aan de overdracht het merendeel van de dienst-startende

wegverkeersleiders zich voorbereidt op de te lopen dienst. Deze groep WVl's komt dan ongeveer een kwartier voor de overdracht om zichzelf klaar te maken voor de dienst. Ieder doet dat op zijn eigen wijze. Weersvooruitzichten worden bekeken en er wordt nagegaan wat er tijdens de komende dienst te verwachten valt. Omdat een grote groep enige tijd voor de overdracht aanwezig is, gaat het opvallen dat er ook WVl's zijn die daar van afwijken en precies op tijd komen. Te laat komen is niet aan de orde, maar 'het zijn vaak dezelfde die precies op tijd komen'. Ondanks dit opvallende fenomeen, stellen respondenten dat de strakke aankomsttijd wel hun goed recht is.

Sinds 1 januari 2014 is het overdrachtskwartier geschrapt uit het rooster. Uit onderzoek was namelijk gebleken dat de overdracht in de regel veel korter duurt dan een kwartier. Alleen bij incidenten of complexe bijzonderheden kan de overdracht wat langer duren. De tijd die daarvoor gebruikt wordt, mag geschreven worden. De meningen over deze bezuinigingsmaatregel zijn onder de wegverkeersleiders verdeeld. De ene vindt het belachelijk, omdat je tijd nodig hebt in te loggen en de inhoud over te dragen.

„Het zou heel vervelend zijn als er net in die tijd een groot ongeval krijg en dan loop ik de halve dienst achter de feiten aan omdat ik gewoon niet goed voorbereid bent. Dat er geen goede overdracht is geweest.”

Terwijl de ander de overdracht op inhoud vaak heel kort vindt duren.

„Dan zeg je van ik heb daar nog een incidentje of daar moet je even op letten, dat is in twee minuten gebeurd.”

Volgens een wegverkeersleider is het ook mogelijk dat er andere argumenten zijn dat mensen tegen de maatregel zijn.

„Ja die zien het echt weer als een kwartier minder werken en minder ADV natuurlijk, maar nogmaals, het zijn mensen die echt hoog in de boom springen dat het kwartiertje er niet of kan en die komen dan ook op tijd, en gaan ook nog eens een kwartier eerder naar huis.”

Na de overdracht is de dienst begonnen en gaat de wegverkeersleider verder met het afhandelen van lopende zaken plus het verwerken van meldingen die binnenkomen. Veelal komen meldingen via de telefoon binnen. Aan de hand van het type melding gaat de wegverkeersleider met de camerabeelden kijken hoe de situatie op de weg is. Bij een incident kan hij daardoor zo goed mogelijk inschatten welke maatregelen er getroffen dienen te worden.

„Ja, wij sturen aan hè! Krijg ik een telefoontje van een ongeval, bijvoorbeeld van de KLPD of de regio politie ik ga kijken met de camera, [...] ik ga veilig stellen en dan gaat het hele riedeltje lopen.”

Het veiligstellen en 'het hele riedeltje' wil zeggen dat ze met behulp van de camera's gaan kijken hoe de situatie daadwerkelijk is. Door het zicht van de camerabeelden kunnen bepaalde rijstroken door de WVl afgesloten worden, dit noemen ze ook wel veiligstellen. Vrijwel tegelijkertijd wordt de wegininspecteur, die gepland staat in dat inzetgebied, gebeld. Mocht het nodig zijn worden andere hulpdiensten ook ingeschakeld.

In Rhooen lijkt dit dagelijkse ritueel steeds moeilijker gemaakt te worden. Daar zijn namelijk omwille van bezuiniging een aantal cameraverbindingen afgesloten. Dit tot verbijstering van de medewerkers, want het gebruik van camerabeelden is een belangrijke informatiebron. Zonder beelden zijn ze in hogere mate afhankelijk van de wegininspecteur en zou deze actie - koppeland aan de theorie - gezien kunnen worden als het wegnemen van een ritueel wat een stukje stabiliteit in de dynamiek zou brengen (Smith & Stewart, 2011).

In de RVMC Rhooen bedient bijna iedere WVl - naast het plaatsen van maatregelen - ook maximaal twee tunnels. De WVl krijgt triggers vanuit het tunnel systeem, die hij dient te controleren. Vanwege enkele storingen kunnen deze meldingen sterk oplopen en hoor je regelmatig meldingssignalen in de ruimte.

In Utrecht wordt enkel de A2-tunnel bediend en die is non-stop bemand. De betreffende wegverkeersleider houdt de tunnel scherp in de gaten. Er mag namelijk geen file in de betreffende tunnel zijn. Dat betekent dat er vlak voor de tunnel door middel van doseerkruisen rijstroken worden afgesloten. Hierdoor 'knijpt de WVl de verkeerstoever af. Ook wordt er gebruik gemaakt van de verkeersregelininstallatie die vlak voor de tunnel

staat, deze laten om de zoveel secondes een x aantal auto's door. Zeker bij drukke spitsen of incidenten zijn wegverkeersleiders volop bezig met het 'doserend van de tunnel'.

Een ander dagelijks ritueel-achtige handeling is het openen en sluiten van de spits- en plusstroken. In Rhooon is deze taak apart belegd bij één WVL en is daar de gehele dienst mee bezig. Terwijl in Utrecht de WVL's dit 'erbij' doen als dat bij hun areaal hoort. Dit is mogelijk omdat de spits- en plusstroken korter zijn.

Voordat de stroken opengaan worden ze eerst geschouwd opdat de rijstroken vrij zijn. Het uitvoeren van dit ritueel gebeurt op basis van de verkeersintensiteit op de weg. Deze informatie halen ze uit de grafieken die worden opgebouwd door de lussen in de weg. Ook de camerabeelden helpen de wegverkeersleider hiermee.

Bij een calamiteit met een grote impact wordt er door de wegverkeersleiders 'opgeschaald'. Voorbeelden van calamiteiten met een grote impact zijn wanneer er dodelijke slachtoffers bij een incident aanwezig zijn of dat er media gevoelige consequenties verbonden zijn aan een genomen maatregel. Het opschalen betekent dat de crisisorganisatie in kennis wordt gesteld van de huidige situatie. Ook de argumentatie van de opschaling wordt gemeld.

Op de momenten dat het voor de wegverkeersleiders van Midden Nederland minder druk is, bereiden zij de wegafzettingen voor, die die avond in gebruik worden genomen voor de wegwerkzaamheden. De voorbereiding houdt in dat ze de maatregel in het systeem voor programmeren. Op het moment dat er in de avond gebeld wordt door de aannemer met de vraag of de wegafzetting 'er op kan' vanwege de werkzaamheden, staat de maatregel al klaar. Enkel het intikken van de bijbehorende code en een controle van de maatregel zijn nodig om daarna de maatregel direct uit te voeren.

Bij RVMC Rhooon wordt dit niet gedaan. Zij stellen dat de voorbereiding vaak nog afwijkt van wat daadwerkelijk de weg op moet. 'Dan kan je net zo goed dat op het moment zelf doen.' 'Bovendien levert het niet echt tijdwinst op.'

Ze geven aan dat het systeem (SPIN) vooral bijdraagt aan de vertraging om maatregelen te plaatsen. In beide centrales heb ik een demonstratie van de werking van SPIN gehad. In RVMC Rhooon werkt de applicatie aanzienlijk trager, dan in het Utrechtse.

Als het juist rustig op de weg is en er nauwelijks bijzonderheden zijn; is er ook ruimte voor de wegverkeersgeleiding om iets voor zichzelf te doen. Officieel hebben ze geen vaste pauze momenten, dus dit gebeurt tijdens de dienst. Als de dienst het toelaat surfen sommige op internet of doen een spelletje. In Utrecht wordt er ook wel eens in de nachtelijke uren een film gekeken. Deze voorbeelden zijn te vergelijken met 'spel' waar in het theoretisch kader is besproken.

Geen pauze betekent eveneens dat medewerkers vaak tussendoor op de werkplek eten. Ook is het mogelijk rookpauzes te houden als het rustig is. In Utrecht lopen de wegverkeersleiders dan even naar buiten en genieten daar van hun sigaretje en in Rhooon wordt gebruik gemaakt van het 'rookhok'. De niet rokers in Utrecht gaan eveneens af en toe naar buiten om kort een luchtje te scheppen. Ook hier geven de medewerkers in de centrale in onderlinge samenspraak de eigen grenzen aan.

In Rhooon wordt er een diverse invulling aan het avondeten gegeven. Per ploeg wordt het anders geregeld. Zo zijn er ploegen die gezamenlijk een maaltijd koken en dat voor de groep serveren. Een andere ploeg laat regelmatig eten brengen; als naslagwerk gebruiken ze de 'vreetmap' waarin allerlei folders van maaltijd-bezorgdiensten te vinden zijn. Weer andere ploegen nemen zelf wat van thuis mee en warmen het op in de magnetron. Vooral over het koken heerst nogal discussie. Waar de ene het een mooi ritueel van saamhorigheid vindt met als bonus een goede gezonde maaltijd; ziet de ander dat het onverantwoordelijk is om één of twee personen een tijd lang in de keuken te laten koken. De weggebruiken mag er geen last van krijgen.

Elke dienst zou met al zijn kleine losse rites en ritueel-achtige handelingen beschouwd kunnen worden als één overkoepelend toneelstuk (Hatch & Cunliffe, 2012; Martin, 2002; Smith & Stewart, 2011). In dit toneelstuk zijn de rollen voor de WVL en de CWVL namelijk helder verdeeld en de te gebruiken attributen om het toneelstuk uit te voeren zijn ook bekend. Ieder kent zijn rol, waardoor men weet welk gedrag verwacht wordt. De functie van dit ritueel is het geven van zekerheid en een veilig gevoel. Echter geeft eenieder daar zijn eigen betekenis aan. Bovendien zijn beide centrales te vergelijken met twee aparte theaters, waar het zelfde

toneelstuk gespeeld wordt, maar de opvoering ziet er anders uit. Net als de verscheidenheid aan opvoeringen van het toneelstuk ‘Hamlet’.

4.3.2 Overleggen

Een aantal medewerkers van de centrales nemen geregeld deel aan allerlei overleggen. Deze overleggen bestaan om in contact te blijven en informatie uit te wisselen met de verschillende afdelingen en externe partners van de verkeerscentrale. Een selecte groep WVL's en CWVL's zitten in overleggen met externe partners, zij fungeren daar als de vertegenwoordiger van de verkeerscentrale. Deze overleggen zijn in dit onderzoek niet meegenomen. De overleggen die georiënteerd zijn op het interne functioneren van het dagelijkse primaire werkproces in de centrale zijn daarentegen wel meegenomen. Dit zijn het ‘CWVL-overleg’, het ‘Kort Cyclisch Overleg’ (KCO) en het ‘teamoverleg’.

In verband met de roosterdiensten ervaren medewerkers van de centrales dat het plannen van overleggen een beste uitdaging kan zijn. De ploegendiensten van Rhooen maken dit niet makkelijker. Wanneer een bepaald team (inclusief de C's) namelijk dienst heeft, hebben anderen juist weekend of rusten ze van een nachtdienst.

Desondanks wordt er wel geprobeerd overleggen in te plannen om zodoende onderling goed betrokken te zijn. Zo streeft men naar het beleggen van een CWVL-overleg (of het staf-CWVL-overleg; of CWVL-intervisie). Er heerst echter ontevredenheid over de wijze waarop het CWVL-overleg gegaan is in het afgelopen jaar. Zowel op frequentie als op inhoud. Verscheidene C's hebben het idee dat de visie van diverse ploegen steeds meer uit elkaar gaat staan. Ze zien dat juist dit overleg een bijdrage kan leveren aan het verminderen van de mogelijke verschillen.

In contrast met Rhooen wordt in Utrecht het CWVL-overleg iedere dinsdag gehouden. Vaste aanwezigen zijn de coördinerend wegverkeersleiders en de teamleider. Zij bespreken iedere week vaste punten die op de agenda staan. De agendapunten zijn in het figuur hiernaast te lezen. In het overleg wordt de stand van zaken omtrent werkprocessen en het functioneren van WVL's gedeeld. Daarnaast schuiven er collega's van verschillende afdelingen aan om informatie te geven of mee te nemen. Dit noemen ze ook wel ‘halen’ en ‘brengen’. In mijn ogen kent dit ‘volledige ritueel’ meerdere functies. Zo zorgt het voor een hogere mate van solidariteit en betrokkenheid, maar communiceert tegelijkertijd ook belangrijke waarden die gelden in de bedienzaal.

Tijdens mijn aanwezigheid werden de verschillende agendapunten in een vrij hoog tempo besproken. Hierdoor wordt het idee gecreëerd dat er enkel tijd is voor de inhoud. Wanneer het thema van een bepaalde gast voorbij is, wordt de gast bedankt en vertrekt deze weer uit het overleg. Dit duidt op de functie van in- en uitsluiten (Smith & Stewart, 2011). De wijze waarop dit overleg gaat, wordt als open en positief ervaren:

„Ja kijk je hoeft het niet overal met elkaar eens te zijn, euh dat is het mooie ook met het CWVL overleg, we zijn het niet altijd met elkaar eens. Het is niet zo van [...] ja amen en euh. Nee er wordt best wel heftig in gediscussieerd af en toe en meningen mogen verteld worden.”

Agenda CWVL Overleg

- 1 Opening en vaststelling agenda
- 2 **(extra agenda punten op blz. 3)**
- 3 Ingekomen stukken
- 4 Mededelingen
- 5 Bespreking actiepunten
- 6 OKV sluit aan. (10 min.)
- 7 (incident management) van DVM sluit aan (15 min.)
(problem management) van DVM sluit aan op oneven weken.
- 8 Terugblik vorige week.
 - a. Operationele zaken
 - b. KCO
 - c. Landelijke overleggen
 - d. Staf
 - e. Personeel
- 9 Vooruitblik volgende week
 - a. Operationele zaken
 - b. Inbrengen in landelijke overleggen
 - c. Inbrengen in staf
 - d. Inbrengen in briefing
 - e. Inbrengen in KCO
 - f. Inbrengen in teamoverleg
 - g. Personeel
- 10 Verbeter register
- 11 Actiepuntenlijst (wie gaat wat wanneer doen)
- 12 Briefing (mededelingen richting WVL, iedere donderdag)
- 13 W.v.t.t.k. en rondvraag
- 14 Sluiting

In het overleg wordt tevens de koers voor de toekomstige periode besproken. Dat betekent dat er onderwerpen zijn waar de CWVL's extra op zullen letten en sturen. Hiermee wordt er getracht onzekerheden te reguleren. Voorbeelden hiervan zijn de wijze van loggen, het opnemen van de telefoon door de WVL of andere vormen van houding en gedrag in de centrale.

Het KCO komt op beide centrales voor en lijkt in grote lijnen redelijk overeen te komen qua vorm en inhoud. Dit overleg is iedere week op donderdagochtend. De aanwezigen komen van verschillende afdelingen die te maken hebben met het operationeel verkeersmanagement. Zo is de verkeersgeleiding vertegenwoordigd met een CWVL en de teamleider is voorzitter van het overleg. Ook zijn er een aantal vertegenwoordigers van het wegendistrict en operationeel verkeerskundigen (OVK) aanwezig. Daarin bespreken ze wat voor bijzonderheden zich de afgelopen week voorgedaan hebben. De functie van dit overleg is eveneens het communiceren van bepaalde waardes. Iedere discipline vertegenwoordigt de eigen waardes, terwijl tegelijkertijd inhoudelijke zaken omtrent verkeersmanagement besproken worden.

Het teamoverleg is een overleg waar de wegverkeersleiders samen kunnen komen om inhoudelijke thema's te bespreken met de coördinerend wegverkeersleiders en de teamleider. Dit lijkt door deze actoren niet als belangrijk gevonden te worden.

„Je ziet dat ook terug in de euh bezetting tijdens zo'n overleg.”

Met deze argumentatie gaat dit overleg niet altijd door. De achterliggende gedachte is, dat de meldkamer gezien wordt als een aparte wereld, die 24/7 door gaat en waar het moeilijk is samen te komen. De onregelmatige diensten dragen er aan bij dat niet iedereen tegelijkertijd aanwezig kan zijn.

„Die buitenwacht denkt dat het zo werkt... dat als ik bij elkaar ga zitten, dat ik de hele groep heb [...]. Ik zeg zo werkt het hier niet. Één we kunnen niet met z'n allen bij elkaar gaan zitten, maar je mag blij zijn als ik de helft binnen heb. Als er nog iets gebeurd gaat de operatie voor, want dat moet gebeuren. Het is hier een hele andere beleving, [...] het gaat continue door... In het weekend heb je gewoon je mailtjes, in de nacht heb je gewoon je mailtjes... Dus het is een hele andere beleving dan wij gewend waren.”

Dit geeft mooi weer dat rituelen meervoudige betekenissen (Dulaney & Fiske, 1994) kennen op zowel individueel niveau, als de status in de organisatie die hier ook mee te maken kan hebben. Daar het hoger management wellicht verwacht dat een teamoverleg adequaat zou kunnen zijn, ziet het operationeel personeel dat toch anders.

Volgens de verschillende respondenten is het lastig om iedereen tegelijkertijd mee te krijgen in een bepaalde richting of besluit. Het duurt vaak langer om iedereen te zien en te spreken over grote thema's zoals bijvoorbeeld de roosters. Door de invoering van de ploegendiensten in Rhooon is het makkelijker om binnen het team een overleg te plannen, maar ook met de reden dat 'het' niet belangrijk wordt gevonden, zijn ze vaak geannuleerd.

Omdat het teamoverleg niet altijd doorgaat en het proces niet optimaal is, is er bij RVMC Midden Nederland de briefing in het leven geroepen. Die is elke donderdag om kwart over twee. Zodoende worden de vroege en late dienst tegelijk meegepakt. Het wordt gezien als een aanwinst en dit relatief nieuwe ritueel lijkt in een korte tijd te zijn omarmd. Wellicht omdat dit moment eveneens belangrijke waardes communiceert. Voor degene die niet aanwezig kunnen zijn bij de briefing, is de mogelijkheid om de inhoud ervan terug te lezen. In het figuur hiernaast zijn de vaste onderwerpen van de briefing terug te vinden.

Briefing:	-	-
Week:		
CWVL-overleg.....		
KCO overleg.....		
Landelijke overleggen.....		
Overig (personeel, systemen enz.).....		

4.3.3 Ceremoniële momenten

Tot genoegen van de wegverkeersleiders krijgen ze niet dagelijks te maken met een ongeval dat een flinke impact heeft op hun als persoon. Het kan echter wel voorkomen dat wegverkeersleiders zich verantwoordelijk voelen voor een incident omdat dat gebeurd is na het plaatsen van een bepaalde maatregel. Ook krijgen ze wel eens beelden te zien van een incident dat diepe indruk maakt. Deze voorbeelden kunnen dan het functioneren van de wegverkeersleider beïnvloeden. Hiervoor is een nazorg traject, in die zin dat er op de betreffende WVL gelet wordt en met hem het incident besproken wordt. Bij de centrale Rhooon is het alleen niet helder voor de respondenten of dit in alle ploegen plaatsvindt. Allerlei respondenten laten tevens weten dat ze vaak zichzelf in bescherming nemen door de beelden uitgebreid te zetten om zo niet teveel details te

zien. Hoewel de beelden als confronterend kunnen worden ervaren, zijn ze gekanaliseerd omdat het op een scherm te zien is en ze er niet echt zelf bij zijn.

De rol van C kan belangrijk zijn in deze gevallen.

„Dan moet je aandacht, oog voor hebben. En gaan ze gewoon hun werk doen, dan moet je ook een oog er voor hebben, want het kan zijn dat hij iets verstoep. Dan moet je gewoon het gesprek over aangaan. Want dat is heel belangrijk. En de andere dag nog een keer. Heb je goed geslapen? gewoon simpelweg bij de koffie euh... Zijn maar een paar vragen zeg maar... Aan de houding kun je zien hoe die reageert... Dan weet je van ok, misschien moet ik er iets mee doen, naar beneden toe dat ie hulp moet hebben of euh nog een keer erover hebben, van goh wat heb je er nu aan gedaan.”

Het direct nabespreken van een drukke spits of een incident wordt als wenselijk ervaren, maar gebeurt soms nog te weinig. Hieruit kan opgemaakt worden dat er een rituele vorm gezocht wordt voor het omgaan met ambigüiteit en verlies. Het een plekje geven van minder leuke momenten.

Een ander ritueel is het inwerken van nieuwe medewerkers. Wanneer een aspirant WVL zich aandient, kan hij niet vanaf dag één autonoom functioneren. De kersverse collega gaat dan met een mentor een inwerktraject in om opgeleid te worden tot zelfstandige wegverkeersleider.

Onder de wegverkeersleiders wordt van de nieuwe medewerker verwacht zichzelf even voor te stellen aan de collega's. Door de omvang van de centrale kan het voorkomen dat niet iedereen een hand heeft gekregen. Dit leidt nog wel eens tot onduidelijke situaties en scheve gezichten.

In het Utrechtse zijn daarentegen minder directe collega's en lijkt het erop dat die vanaf het begin ook meer begeleidt worden tijdens de introductie. Uit bovenstaande bevinding kan opgemaakt worden dat er per centrale een andere invulling wordt gegeven aan dit *inwijdingsritueel* voor de komst van een nieuwe collega.

Het inleren gebeurt - omwille van het verschil in areaal en objecten - gedifferentieerd tussen de centrales. In Rhooon wordt je per tunnel ingeleerd, terwijl dat in Utrecht niet hoeft en je daar bezig bent met het aanleren van het plaatsen van maatregelen op de Rijkswegen. In beide centrales begint het inwerkproject overigens met 'meekijken'. Het inwerktraject duurt ongeveer tussen de drie en acht maanden en kan gezien worden als een vorm van *rites de passage*.

De nieuwe medewerker wordt volgens diverse wegverkeersleiders gelijk vanaf het begin de inwerkperiode opgenomen in de groep. Geen respondent heeft aangegeven dat deze periode als een soort ontgroening betreft. Een respondent van de centrale Rhooon zei hierop het volgende:

„Als ik naar [een nieuwe collega] toe ga en stel hij is afgeleerd op de Tomassen, nou voor een kwart ben je lid.”

Volgens hem werkt dat zo niet, hij stelt dat iedereen in zijn waarde wordt gelaten en vanaf begin af aan in de groep wordt opgenomen. Het behalen van de proeve van bekwaamheid zorgt dus niet dat de nieuwe WVL op sociaal vlak een andere positie inneemt.

Desondanks wordt bij Midden Nederland expliciet aangegeven dat de nieuwe WVL meer vertrouwen geniet na het behalen van de proeve.

„Ja maar ik merk wel dat ze anders gaan reageren... dus het kan zijn [...] qua sociaal horen ze in de groep, maar qua primair proces gelijkwaardigheid[...]. tuurlijk in die zes maanden ervoor en die laatste drie, twee maanden en laatste maand, merk je ook wel dat het goed gaat komen, maar de klik is pas echt als je die andere baret op hebt... Dat is pas echt euh dan ben je het. Dat één; voor jezelf... en als je zelf dat uitstraalt... geeft dat aan de ontvangende kant van oh shit hij kan echt wat. Maar ook van de andere kant van hèhè hij is echt... en hier is dat van hij heeft twee vinkjes achter zijn naam... omdat hij door twee coördinatoren gezien is hoe en wat... dan hebben ze ook wel hun eigen bevindingen. Hij of zij hoort er echt bij. Je kan er op steunen, echt met z'n drieën bij elkaar... op terug vallen euh hij kan zelf fietsen. Dat is een ritueel, misschien dat dat niet zo ervaren wordt, maar ik zie dat wel qua doen en laten.”

Hoewel dat niet door iedere respondent gezien wordt, kan de proeve beschouwd worden als een *rite van opneming* waar naar toe wordt gewerkt.

„Want ze geven zelf al signalen van dat gaat hem niet worden... dus zij zien dat eik punt ook aan het eind als een ritueel van he, euh ga ik met jou samenwerken en kan ik je vertrouwen, ja of nee; in dit geval nee, dus dan verwachten ze van mij ook een uitspraak en eigenlijk zaten ze er op te wachten van nee we gaan niet verder.”

Wanneer een nieuwe WVl de proeve niet haalt en dus niet zelfstandig mag functioneren als wegverkeersleider, maakt de teamleider dit middels een e-mailbericht kenbaar aan de betrokken actoren. Hij meldt daarin dat er in overleg met de mentor en de C's besloten is afscheid te nemen van de betreffende persoon omdat hij niet over de juiste competenties beschikt om te functioneren als wegverkeersleider. Bij goed nieuws, meldt één van de CWVL's dat de proeve van bekwaamheid gehaald is en wordt hij door iedereen gefeliciteerd.

Dit lijkt in Rhooon op ongeveer dezelfde wijze te gaan, hoewel de rollen van teamleider en CWVL daar minder duidelijk zijn verdeeld. Wanneer een aspirant WVl de proeve niet haalt, vertrekt hij volgens een respondent 'via de zijdeur'. Desondanks hebben respondenten soms het idee dat er niet voldoende begeleiding is gegeven aan nieuwe wegverkeersleiders en vinden ze een dergelijke conclusie wat voorbarig. De vraag wordt dan ook gesteld of de juiste mentoren gebruikt zijn voor het inwerken.

Deze gehele inwerkperiode kan dus gezien worden als 'rites de passage'. Daarin zit een niet hele duidelijke *rite van afscheiding*, want hij wordt zonder enige moeite op sociaal vlak ingesloten in de groep. Desondanks zijn de *rite van transitie* en *rite van opnemng* wel degelijk duidelijk zichtbaar. De transitiefase kan gezien worden als de inwerkperiode, waarin het nieuwe teamlid getransformeerd wordt naar een wegverkeersleider. En de proeve van bekwaamheid is het begin van *rite van opnemng* (Bell, 1997; Trice & Beyer, 1984). De verdere invulling van dit laatste onderdeel is nog niet eenduidig. Het uit zich de ene keer in het schudden van een hand, op een ander moment is er taart en weer een andere keer gaat het via een e-mail.

De ceremoniële momenten staan los van het theatermetafoor. Deze komen namelijk in mindere mate voor dan de andere meer dagelijks of wekelijks terugkerende rituelen of scènes. De wil voor het nabespreken van een ernstig incident kan gezien worden als de behoefte om een extra scène toe te voegen aan het hele toneelstuk.

4.3.4 Bezoek

De verkeerscentrale wordt gezien als een locatie met een publieke functie. Dit is niet geheel onbegrijpelijk, want het werkproces spreekt tot de verbeelding en de verschillende schermen worden door bezoekers als indrukwekkend ervaren. Met enige regelmaat komen daarom verschillende actoren bezoek brengen aan de centrales. Dit kunnen afdelingen van Rijkswaterstaat zelf zijn, maar ook toont de media met enige regelmaat interesse in het werkproces op de centrales. Wanneer wegverkeersmanagement een nieuws item is op het journaal komt de media graag met een cameraploeg een opname maken.



„Ja zat, [...] van alles en nog wat. De commissaris, burgemeesters, brandweer, euh de ANWB, ziekenhuizen, school kinderen van de MTS en zo, mensen van provincie. De koningin is binnen geweest.”

Op het moment er daadwerkelijk bezoek is in de centrale, merken de wegverkeersleiders deze aanwezigheid duidelijk; daarom zijn er verschillende afspraken gemaakt om als bezoeker toegang te krijgen tot de centrale en de bezoeker dient zich dan ook aan een aantal huisregels te houden. De bezoekers worden verzocht zich eerst te melden bij de CWVL, waarna hij de situatie goed kan inschatten wat er tijdens het bezoek mogelijk is.

„Wil je hier een keertje komen kijken? loop je een keer een spits mee. Natuurlijk is natuurlijk allemaal te doen, dan plannen we het een keertje in en euh kleine groepjes; we hebben ook wel eens mensen gehad [...] van de berger - die met z'n drieën kwamen - daar werd van tevoren aangegeven van joh we hebben mensen die meekijken. Eerst een presentatie gehad, een rondleiding, er wordt hier wat vertelt, en dan draaien ze een uurtje mee; vind je dat goed? ja prima geen punt. Als het maar gecommuniceerd wordt, en euh hou daar rekening mee als er een te grote groep staat en het is te rumoerig, dat er wat van gezegd wordt dat je eventueel de ruimte moet verlaten.”

De bezoekers worden weggestuurd omdat de wegverkeersleiders geconcentreerd hun werk willen blijven uitvoeren, om zodoende de veiligheid op de weg te kunnen waarborgen. Ook een coördinerend wegverkeersleider (C) ervaart dat het uitvoeren van zijn werk lastiger uit te voeren is wanneer er bezoek in de zaal is dat zorgt voor rumoer.

... „Als C zijnde ben je al gauw de helikopter view kwijt, euhm als je niet goed meer kan horen wat er aan de voorkant gezegd wordt.”

Om afleiding van bezoek zo veel mogelijk uit te bannen is bij RVMC MN een speciale ‘meekijkruimte’ gemaakt, één etage hoger dan waar de werkvloer zich bevindt. Hierdoor is het mogelijk om door een glazen wand mee te kijken naar wat er op de werkvloer gebeurt. In deze ruimte worden er voor de bezoekers regelmatig presentaties gehouden, waarin het werk van wegverkeersgeleiding uiteengezet wordt. Ook dan willen medewerkers in de bedienzaal weten of er mensen aanwezig zijn. Dit om rekening te houden met eventueel schokkende en privacy gevoelige beelden. Foto’s maken is dan ook niet toegestaan.

Bij de verkeerscentrale Rhoon lijken medewerkers meer last te hebben van bezoek. De centrale heeft namelijk geen meekijkruimte, dus elk bezoek dient zich aan in de bedienzaal. Om op bezoek voorbereid te zijn, is er boven de schuifdeur - om binnen te komen in de centrale - een ijscoman bel opgehangen. Wanneer de deur opengaat is de bel luid hoorbaar.

„Wat die [bel] betekent is dat je hoort wanneer de deur opengaat en dat je dan even attent bent dan. Want er komt ook weleens extern bezoek binnen, dan kan je je huba huba hotel wegglikken. En als de leiding binnen komt, en je kunt ook voor bezoeken net wat netter gaan zitten. Dus in die zin is het niet zo raar.”

„Vroeger ging die deur open en dan hoorde je het niet en dan stond er ineens iemand achter je.”

Tijdens mijn aanwezigheid heb ik gemerkt dat die bel zeer regelmatig afgaat en niet alleen voor bezoekers, maar ook directe collega’s die even buiten de bedienzaal moeten zijn. ook lijkt niet iedereen meer te reageren op de bel en is het één van de velen geluiden die de centrale kent.

Kortom: wanneer een individu of een tweetal bezoek brengt aan de centrale, en ze rustig meekijken of eigen werkzaamheden uitvoeren, ervaart de wegverkeersgeleiding geen noemenswaardige problemen. Als dit gekoppeld wordt aan het theatermetafoor kan er gesteld worden dat bezoekers bewust moeten zijn van hun rol in het grotere geheel van het toneelstuk (Hatch & Cunliffe, 2012; Martin, 2002). Wanneer zij daarvan afwijken zorgt dit voor onzekerheid en ambiguïteit onder de medewerkers in de centrale. Niet gek dat er frustraties ontstaan als mensen in de weg lopen terwijl de WVJ zijn script uit wil voeren.

5 Conclusie

Bij aanvang van het onderzoek is ten doel gesteld om de organisatieculturen van de regionale verkeersmanagement centrales Midden Nederland (Utrecht) en West Nederland Zuid (Rhoon) in kaart te brengen. Door gebruik te maken van de interactieve elementen van cultuur is getracht scherpe focus te bewerkstelligen om zodoende de organisatie inzichten te bieden in 'hoe de dingen gedaan worden' op de verkeerscentrales. Aan de hand van de bevindingen kan opgemerkt worden dat beide centrales twee uiteenlopende culturen zijn. Hoewel de locaties op hoofdlijnen dezelfde taken uitvoeren is het zichtbaar dat ze dat elk op een eigen wijze doen. Belangrijke verschillen zijn onder andere fysieke uitingen, de rol- en taakin-vulling van de CWVL, communicatiestijl van de teamleider en de invulling van het CWVL-overleg. Tot de verbeelding spreken de typering van de centrales. Waar de centrale Utrecht gezien wordt als '*het beste jongetje van de klas*'; wordt de mentaliteit van centrale in Rhoon getypeerd als '*niet lullen maar poetsen, maar er is wel altijd gezeik*'. Deze kenmerkende uitspraken impliceren dat beide centrales streven naar een adequate manier voor het uitvoeren van de operationele taken. In Rhoon lijken echter meerduidige visies van de processen aan de oppervlakte te liggen, vandaar dat er altijd 'gezeik' is. Met behulp van de drie interactieve elementen zal de conclusie in meer detail uiteengezet worden. Allereerst zullen de informele cultuurregels volgen.

5.1 Informele cultuurregels

Welke informele cultuurregels zijn er binnen de regionale verkeersmanagement centrales van Rhoon en Utrecht?

In de theorie is te lezen dat de informele cultuurregels ongeschreven normen en regels zijn die vertellen hoe de dingen gedaan worden (Parker, 1984). Er is dan ook opgemerkt dat verscheidene informele cultuurregels bestaan, die van invloed zijn op de cultuur van de centrales.

Om te beginnen leveren de fysieke uitingen een bijdrage aan de organisatiecultuur. Hoewel in Rhoon leden van de centrale in uniformen lopen lijkt er een meer huiselijke sfeer te hangen. Enkele van deze uniform-dragende-leden lopen namelijk tegelijkertijd op sokken en er wordt met enige regelmaat wel iets te snoepen meegebracht. De zaalopstelling in Rhoon, waar de schermen aan de buitenkant staan en in het midden een console is gesitueerd, bevorderen dat bij rustige momenten verscheidene WVL's samenkomen en gaan kletsen. Ook worden er met enige regelmaat berichten over de kast geroepen omdat het teveel tijd kost om naar de andere kant van de zaal te lopen.

In Utrecht lijkt de opstelling juist bij te dragen aan de rust en relatieve stilte in de bedienzaal. WVL's kunnen zich goed verstaanbaar maken en door de halve cirkel is de afstand tot elkaar kleiner gemaakt.

Deze bevindingen bevestigen de theorie van Martin (2002) dat de fysieke uitingen - hoe subtiel ze ook kunnen zijn - een flinke impact lijken te hebben op de organisatiecultuur.

Het ploegen rooster bij de verkeerscentrale Rhoon heeft eveneens zijn weerklink op de organisatiecultuur. Enerzijds wordt er meer rust, collegialiteit en betrokkenheid ervaren. Anderzijds lijken de vijf ploegen steeds meer te gaan divergeren. Informele normen, waarden en bedien filosofie worden verschillend opgevat en de 'buitenwereld' schijnt dit meer en meer te gaan ervaren.

Een ander aspect is de rolinvulling van met name de coördinerend wegverkeersleiders. Dit lijkt de spil in het web van de organisatieculturen te zijn: In Utrecht besteedt de teamleider veel aandacht aan de interne sturing van processen en daarmee laat hij de CWVL's meer tijd besteden aan de inhoudelijk zaken die de centrale aangaan. Deze tijd is beschikbaar omdat zij niet 24/7 in de centrale aanwezig dienen te zijn. Ook is het hierdoor mogelijk regelmatig afstemming te genereren in het CWVL-overleg, waardoor de verdeling van de taken en rollen helder en duidelijk lijken te zijn. Discussie en inconsistentie is desondanks wel mogelijk maar dan wel achter de coulissen.

In Rhoon lijken teamleiders - in tegenstelling tot Utrecht - in mindere mate bezig te zijn met de interne samenwerkingsprocessen. Hun prioriteit ligt juist meer bij inhoudelijke zaken. Dit lijkt noodzakelijk omdat de CWVL's op een permanente basis in de centrale werkzaam zijn. Frustraties tussen de werkvloer en de staf kunnen mogelijk hierdoor zijn ontstaan, omdat men van elkaar niet weet wat de stand van zaken is. Er is immers weinig ruimte voor afstemming en overleg.

Verder verschilt de werkverdeling van de WVL's tussen de centrales. Het verschil in areaal zou hieraan ten grondslag liggen. Bij Rhooon is hiermee een spanningsveld ontstaan tussen enerzijds het beschikken over specialisten en anderzijds generalisten.

Tenslotte is op te maken dat ondanks de verschillende culturen, op beide centrales de WVL's op een redelijk zelfstandige manier werken. In Utrecht komt dit meer expliciet tot uiting doordat de CWVL's op gezette tijden niet aanwezig zijn. In deze centrale is daarbij een hoge mate van pro-activiteit op te merken. Dit uit zich bijvoorbeeld op tactisch niveau in het voorbereiden van maatregelen voor wegwerkzaamheden (Schall, 1983).

5.2 Collectieve communicatiestijl van de organisatie

Welke collectieve communicatiestijl is karakteriserend voor de regionale verkeersmanagement centrales van Rhooon en Utrecht?

Ten eerste is op te merken dat communicatie en organisatiecultuur een sterke wisselwerking kennen op beide centrales, want de communicatiestijl heeft niet alleen invloed op de organisatiecultuur, maar andersom ook. Dit komt tot uiting in het feit dat teamleiders het als complex ervaren om medewerkers allemaal tegelijkertijd te spreken, behalve dan via de e-mail. Contextuele factoren hebben invloed op de gedeelde communicatiestijl van de teamleiders (Schockley-Zalabak, 2002). Met name in Rhooon wordt veelal gebruik gemaakt van e-mail, omdat zowel de WVL als de CWVL in rooster dienst werken. De waarde die medewerkers hechten aan de hoeveelheid ontvangen mails is grotendeels negatief. Meermaals wordt het vertrouwen in het gezamenlijk functioneren in twijfel getrokken.

Ook in Utrecht worstelt de teamleider met de vraag welke communicatiestijl effectief is. Hij is veelvuldig bezig met het uitzoeken van de juiste communicatie strategie om de boodschap zo adequaat mogelijk door te geven aan de bedienzaal. Als het nodig is: de mail, of hij komt zelf de centrale in en een andere keer maakt hij gebruik van de CWVL's waar hij regelmatig contact mee heeft. De teamleider lijkt door de bewuste afwegingen te beschikken over een hoge mate van 'communicatie competentie' (Heath & Bryant, 1992). Zijn communicatiestijl wordt daarbij als direct ervaren. Wat zijn weerklank heeft op de cultuur van de centrale. Op te merken is dat er zichtbaar waarde gegeven wordt aan de keuze voor communicatiestijl van de teamleiders. Dit komt overeen met de stelling van Philips en Brown (2005).

De coördinerend wegverkeersleiders maken zelf gebruik van verschillende communicatiekanalen. Zo wordt werkinhoudelijk vooral gebruik gemaakt van e-mail, het logging systeem, face to face en telefonische communicatie. In Rhooon zie je dat e-mailverkeer niet op een eenduidige manier plaats vindt; waar in het ene team e-mails door worden gezonden naar WVL's, gebeurt dat in andere teams niet.

Vanwege het takenpakket van de wegverkeersleiders is communicatie voor hun een belangrijk thema. Op velerlei manieren staan zij in verbinding met actoren of krijgen ze via diverse kanalen informatie door. Allereerst is de telefoon een middel dat veelvuldig wordt gebruikt. Desondanks is er niet een consistente wijze van telefoneren opgemerkt op beide centrales. Ook de systemen hebben invloed op de centrale. Met enige regelmaat klinken er meldingen door de ruimtes, waarmee systemen hun aandacht vragen of informatie verstrekken. Hierdoor lijkt de WVL continue alert te moeten zijn. Verder is te zien dat een duidelijke informatie overbrenging verlangt wordt van de wegverkeersleiders. Bij de overdracht is er zowel een schriftelijke als een mondelinge wijze van informatie doorgeven en hiermee proberen ze de complexiteit en ambiguïteit weg te nemen (Sitkin et al. 1992).

Tevens kan gesteld worden dat de wegverkeersleiders regelmatig het idee hebben overladen te worden met het aantal e-mail berichten (Schockley-Zalabak, 2002). Mede daardoor is onder de WVL's prioritering van de inkomende e-mails inconsistent. In Utrecht hebben ze een manier gevonden om het aantal e-mails te verminderen door een briefing in te voeren. Naast mondeling wordt deze ook gemaïld om het nog eens terug te kunnen lezen, vanuit de theorie blijkt dat deze combinatie een effectieve wijze is van communiceren (Schockley-Zalabak, 2002).

Tot slot de 'niet zichtbare communicatiemiddelen' en het roddelen. Dit lijkt vooral mogelijk gemaakt te worden door de context van de nachtelijke uren. Op deze uren is er meer tijd om informeel te kletsen en dus ook over medewerkers. Daarnaast vindt roddelen plaats op (social) media als Facebook en in whats'app groepjes. Het paradoxale is dat het enerzijds niet gewaardeerd wordt door de medewerkers, maar anderzijds wel degelijk gebeurt in de centrale.

5.3 Rituelen

Welke rituelen zijn er binnen de regionale verkeersmanagement centrales Rhooen en Utrecht?

Om te beginnen kan gesteld worden dat beide centrales doordrenkt zijn van rituelen. Rituelen als de overdracht en de voorbereiding lijken bij te dragen aan reductie van onzekerheid (Fulghum, 1995). Dat wil zeggen dat er vooruit wordt gekeken naar wat er mogelijk zou kunnen gebeuren in de komende dienst. Door vooruit te kijken is het mogelijk alvast op eventuele gebeurtenissen te anticiperen; waardoor situaties beheersbaar blijven. Desondanks zie je dat ieder individu zijn eigen betekenis geeft aan de rituelen (Dulaney & Fiske, 1994). Mede daarom lijkt er op verschillende niveaus geen overeenstemming te zijn over de invulling. Toch dragen ze wel bij aan de houvast in de dynamiek van gebeurtenissen. Verder kan de dienst zelf gezien worden als een volledig ritueel, met daarin de kleine dagelijkse ritueel-achtige bouwstenen om de gehele dienst naar behoren uit te kunnen voeren (Smith & Stewart, 2011). Tevens spelen medewerkers binnen de dienst elk een duidelijke rol, omdat ieder een bepaalde desk voor hun rekening neemt en weet wat hun takenpakket is.

Daarnaast zijn er drie overleggen te onderscheiden: Het CWVL-overleg in Utrecht heeft inmiddels een vaste wekelijkse basis gekregen waarin elke keer dezelfde agenda de revue passeert. Dit is haalbaar omdat de C's niet dezelfde roosters draaien als de WVL's. In Rhooen draaien de C's wel dezelfde diensten en daarmee lijkt dit overleg geen structureel fundament te krijgen. Het KCO wordt grotendeels op eenzelfde wijze uitgevoerd en het teamoverleg vindt op beide locaties nauwelijks plaats. De roosterdiensten van de WVL's liggen ten grondslag aan dit gegeven. In Utrecht is daarvoor een nieuw ritueel in het leven geroepen: de briefing. Dit ritueel draagt bij aan het communiceren van waardes en het wegnemen van onzekerheden en ambiguïteit (Smith & Stewart, 2011).

Ook vinden er op minder reguliere basis ceremoniële momenten plaats. Genoemd zijn ten eerste nazorg en het bespreken van heftige incidenten die impact op de WVL hebben gehad. Ten tweede is de inwerkperiode met aansluitend de proeve van bekwaamheid een ceremonieel moment. Nazorg van de incidenten lijkt nog niet consistent te gebeuren. In Rhooen weet men van andere ploegen niet of dat daadwerkelijk gebeurt en in Utrecht wordt aangegeven hier meer aandacht aan de invulling te willen geven. Dit ritueel zal dan bij kunnen gaan dragen aan het geven van betekenis van die vervelende momenten (Smith & Stewart, 2011).

Het inleren van nieuwe medewerkers vindt plaats op een diverse wijze. In Rhooen heerst nogal discussie over de vraag of de juiste mentoren in recent verleden aangesteld zijn en of de gehanteerde methode effectief is. Daarnaast wordt het belangrijk bevonden dat nieuwe collega's zelf aandacht schenken aan een goede introductie van zichzelf. Als nieuwe collega's zich niet aan iedereen voorstellen, kan dat er toe leiden dat ze niet opgenomen worden bij de collega's van andere ploegen.

Bij de centrale van Midden Nederland gaat de inwerkperiode net anders. Daar lijken de aspirant WVL's meer eenduidig begeleid te worden. Het leren kennen van nieuwe collega's gaat makkelijker en sneller omdat er minder mensen in de centrale werken. Verder lijkt voor de nieuwe medewerkers een klassieke rite de passage plaats te vinden (Trice & Beyer, 1984).

Het bezoeken van de centrale kan tenslotte ook gelabeld worden als ritueel. Mits de bezoeker van te voren aangekondigd is en geïnstrueerd is hoe zijn opstelling in de centrale verwacht wordt, is zijn komst geen probleem. De medewerkers stellen namelijk zeer op prijs dat de bezoeker weet wat zijn of haar rol is in het 'toneelstuk' dat op dat moment opgevoerd wordt.

5.4 De organisatieculturen van de RVMC's

Hoe zijn de organisatieculturen van de regionale verkeersmanagement centrales Midden Nederland (Utrecht) en West Nederland Zuid (Rhoon) te karakteriseren aan de hand van interactieve cultuurelementen?

Uit de voorgaande pagina's is op te maken dat beide centrales daadwerkelijk een eigenzinnige subcultuur kennen die deel uitmaakt van het overkoepelende verkeer- en watermanagement en Rijkswaterstaat. Geconcludeerd kan worden dat binnen deze eigenzinnige subculturen een aantal aspecten van cultuur zeer unitair zijn. Hierin heerst duidelijkheid en ieder organisatielid weet wat zijn rol is in het geheel. Het differentiatie niveau komt voornamelijk tot uiting in Rhoon, waar de verschillende ploegen zijn gecreëerd. Hoewel ze nog veel overlap kennen, divergeren ze wel degelijk. Tussen de ploegen ontstaat dan ook nog eens frustraties over organisatie normen en waardes. Op het meer ambigue fragmentatie niveau is te zien dat het merendeel van de beschreven fenomenen een veelvoud van betekenissen kent en allerlei inconsistenties te vinden zijn. Elk individu lijkt zijn eigen perceptie te hebben over de cultuurelementen van de centrale. Dit wil niet zeggen dat dit negatieve gevolgen heeft, omdat medewerkers zelf hoge eisen stellen aan de werkprocessen.

Met behulp van de drie interactieve elementen van cultuur is per thema antwoord gegeven op de hoofdvraag. Echter staan deze drie elementen niet los van elkaar maar zijn ze juist sterk met elkaar verbonden. De naam van de categorie schetst immers de gemene deler; namelijk dat ze interactief tot stand komen (Driskill & Brenton, 2005). Tevens is vanuit de data te herleiden dat beschreven verschijnselen beschikken over meerdere vormen van interactieve elementen. Het theatermetafoor dat aan de orde kwam bij de rituelen sectie is hier een mooi voorbeeld van (Smith & Stewart, 2011). Elke dienst is namelijk te vergelijken met een toneelstuk, die drie keer per dag wordt opgevoerd (Hatch & Cunliffe, 2012; Martin, 2002). In elk toneelstuk worden stereotype repeterende rites uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn de overdracht, het plaatsen van maatregelen en de invulling van rustige momenten. In deze metafoor passen ook de twee andere elementen. Op het gebied van informele cultuurregels kunnen de rollen die door de medewerkers gespeeld, meegenomen worden in het theater metafoor. Ook zijn de fysieke uitingen te koppelen door de uniformen te zien als als kostuums en het decor als een metafoor voor de zaalindeling te beschouwen. De collectieve communicatiestijl is eveneens in het script verankerd. In verschillende scènes van het stuk weten medewerkers gebruik te maken van de verwachte communicatiemiddelen. Bovendien is er gesteld dat beide centrales eigenzinnige versies van het toneelstuk opvoeren (Islam & Zyphur, 2009). Hoewel ze overeenkomsten kennen zijn de rollen van bijvoorbeeld de CWVL anders ingevuld en zijn er per centrale 'scènes' toegevoegd. In Utrecht is dat bijvoorbeeld de scène van het voorbereiden van de wegwerkzaamheden en in Rhoon is de kook scène bij een aantal ploegen een aanvulling.

Het wordt als wenselijk ervaren dat toekomstige bezoekers van de centrales het script enigszins kennen, om deel te kunnen nemen aan het toneelstuk. Dat wil zeggen dat de instructies van te voren helder zijn zodat ze passen in de werkzaamheden op de centrales. Op deze wijze kunnen medewerkers de dienst zonder problemen voort zetten en is de gastrol van de bezoeker geen enkel probleem.

6 Aanbevelingen en implicaties voor vervolgonderzoek

Met behulp van de gestelde conclusies is het mogelijk een uniforme koers van de werkprocessen op de centrales te bepalen. De informatie van de huidige werkprocessen kunnen namelijk bruikbaar zijn om het startpunt van het verandertraject te definiëren. Daarbij dient opgemerkt te worden dat elke centrale over een eigen startpunt beschikt.

Aan de hand van dit rapport zijn er een aantal aanbevelingen en implicaties voor vervolgonderzoek aan te reiken. Dit kan de projectgroep openingen bieden voor de discussie omtrent de herinrichting en uniformering van de RVMC's van VWM. Hieronder zijn deze kort en bondig per punt uiteengezet. Er is voor deze wijze gekozen met het doel de conclusies en aanbevelingen gezamenlijk met de directie en het management in toekomstig overleg verder inhoud te geven. De actiepunten die eruit zullen voortvloeien zijn dan ontstaan vanuit het management zelf, met als gevolg zelf 'eigenaar' te zijn van de gestelde doelen in de hoop het verandertraject succesvol te doen verlopen.

De aanbevelingen die mijns inziens onder de aandacht dienen te komen zijn als volgt:

- Initieer verdiepend onderzoek naar de uitwerking van de zaalopstelling van de desks. Deze lijken invloed te hebben op de dagelijkse wijze waarop gewerkt wordt in de centrales.
- Evalueer de ploegendiensten zoals ze in Rhooon ingevuld zijn. De verdeling in ploegen lijken positieve maar ook negatieve effecten te hebben. De vraag is of deze positieve effecten opwegen tegen de nadelen. Wellicht kunnen de positieve uitwerkingen ook via een andere weg bewerkstelligt worden.
- De rollen van de teamleiders en de coördinerend wegverkeersleiders kennen landelijk gezien een meerduidige invulling. Reflecteer hierop en bespreek wat een wenselijke visie zou zijn op de rolinvullingen en voer deze nadien door.
- Communicatie lijkt een sleutelbegrip in deze organisatieculturen. Zowel voor de stafafdeling als de medewerkers van de centrale. Een zorgvuldige evaluatie en reflectie op eigen communiceren zou een toegevoegde waarde zijn om dit aspect naar een hoger plan te brengen.
- Bespreek de overdaad aan verzonden e-mailberichten aan de wegverkeersleiders, wellicht is er een andere wijze om informatie te verschaffen.
- De briefing wordt bijvoorbeeld bij Midden Nederland als een aanwinst gezien, exploreer of dit overgenomen kan worden in de andere centrales.
- Er is vraag naar een uniforme wijze van telefoneren. Wellicht biedt een cursus in communicatie technieken een uitkomst.
- Het voorbereiden van wegwerkzaamheden lijkt een positief effect te hebben in Utrecht. Exploreer of dit overgenomen kan worden in andere centrales.
- Het koken van een maaltijd heeft in Rhooon positieve effecten op de ploegen. Ploegen die niet koken stellen vraagtekens bij de mate van inzet tijdens de spits als er één of twee medewerkers een tijd staan te koken. Maak dit bespreekbaar en concludeer dat met één visie om zodoende frictie te reduceren. Die visie zou ook kunnen betreffen dat koken wordt toegestaan aan leden die dat graag zouden willen.
- Zorg voor een CWVL-overleg dat op reguliere basis plaatsvindt met daarin een duidelijke visie van de te bespreken punten.
- Stel in samenspraak met de (C)WVL's een helder nazorg proces in voor incidenten die impact hebben op de wegverkeersleiders.
- Stel kaders voor het direct nabespreken en evalueren van drukke spitsen. Dit wordt als wenselijk ervaren omdat deze impliciete leermomenten expliciet gemaakt kunnen worden.
- Het wordt als wenselijk ervaren dat bezoek van te voren wordt gecommuniceerd en dat de bezoekers zelf aangeraden wordt rekening te houden met een aantal regels die gelden in de bedienzaal.
- Tenslotte is het aan te bevelen om de organisatiecultuur van andere verkeerscentrales helder te krijgen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door een soortgelijk onderzoek uit te laten voeren. Het kan in een sneller proces plaatsvinden, omdat het fundament van het onderzoek reeds gebouwd is.

7 Bronnenlijst

- Bell, C. M. (1997). *Ritual: Perspectives and dimensions* Oxford University Press.
- Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 15(4), 5-24.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Uitgeverij Boom, Amsterdam,
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* Jossey-Bass Inc Pub.
- Boyer, P., & Liénard, P. (2006). Why ritualized behavior? Precaution Systems and action parsing in developmental, pathological and cultural rituals. *Behavioral and Brain Sciences*, 29, 1-56.
- Brewer, J. (2000). *Ethnography* McGraw-Hill International.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*.
- Demers, C. (2007). *Organizational change theories: A synthesis* Sage Publications, Inc.
- Driskill, G., & Brenton, A. (2005). *Organizational culture in action: a cultural analysis workbook*.
- Dulaney, S., & Fiske, A. P. (1994). Cultural Rituals and Obsessive-Compulsive Disorder: Is There a Common Psychological Mechanism? *Ethos*, 22(3), 243-283.
- Fulghum, R. (1995). *From beginning to end: The rituals of our lives*.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2012). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*.
- Hatch, M. J., & Yanow, D. (2003). Organization theory as an interpretive science. *The Oxford Handbook of Organization Theory*, , 63-87.
- Heath, R., & Bryant, J. (1992). *Human communication theory and research: concepts, contexts, and challenges*. *Communication Textbook Series*,
- Islam, G., & Zyphur, M. J. (2009). Rituals in Organizations A Review and Expansion of Current Theory. *Group & Organization Management*, 34(1), 114-139.
- Kunda, G. (2006). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation* (2nd ed.). Philadelphia: Temple University Press.
- Man, H. (2009). Cultuur en verandering: beperkingen van het instrumentele model. *Management En Organisatie*, (3), 21-35.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain* Sage.
- Martin, J. (2003). Meta-theoretical controversies in studying organizational culture. *The Oxford Handbook of Organization Theory*, , 392-419.
- Martin, J. (2004). *Organizational culture*. (Ongepubliceerd manuscript, Stanford University)
- Martin, J., & Frost, P. (2011). The organizational culture war games. *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*, , 315.
- Martin, J., Frost, P. J., & O'Neill, O. A. (2004). *Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance*.
- Miller, K. (2006). *Organizational communication: Approaches and processes*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.
- Neyland, D. (2007). *Organizational ethnography* Sage.
- Parker, M. (2006). The counter culture of organisation: Towards a cultural studies of representations of work. *Consumption, Markets and Culture*, 9(1), 1-15.
- Parker, S. (1984). Cultural rules, rituals, and behavior regulation. *American Anthropologist*, 86(3), 584-600.
- Phillips, N., & Brown, J. L. (1993). Analyzing communication in and around organizations: A critical hermeneutic approach. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1547-1576.
- Schall, M. S. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, , 557-581.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership : Jossey-Bass Business and Management Series* Jossey-Bass.

- Shockley-Zalabak. (2002). *Fundamentals of organizational communication*
- Shockley-Zalabak, P., & Morley, D. D. (1994). Creating a culture: A longitudinal examination of the influence of management and employee values on communication rule stability and emergence. *Human Communication Research*,
- Sigman, S. J. (1980). On communication rules from a social perspective. *Human Communication Research*, 7(1), 37-51.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook* SAGE Publications Limited.
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., & BARRIOS-CHOPLIN, J. R. (1992). A dual-capacity model of communication media choice in organizations. *Human Communication Research*, 18(4), 563-598.
- Smith, A. C., & Stewart, B. (2011). Organizational rituals: Features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 113-133.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.