

één 112?

Identiteitsconstructie bij de Gemeenschappelijke
Meldkamer Gooi en Vechtstreek



één 112?

*Identiteitsconstructie bij de Gemeenschappelijke Meldkamer Gooi en
Vechtstreek*

| | |
|---------------------|---|
| Master: | Research in Public Administration and Organizational Science |
| Datum: | 04-10-2009 |
| Begeleider: | Dr. Jeroen Vermeulen |
| Tweede beoordelaar: | Prof. Dr. Peter Leisink |
| Student: | Aukje Hilderink (0459925) |

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Voorwoord | 6 |
| Samenvatting | 8 |
| Hoofdstuk 1 – Inleiding | 11 |
| 1.1 Gecolokeerde meldkamers | 11 |
| 1.2 Een identiteitsperspectief | 14 |
| 1.3 Doelstelling | 16 |
| 1.4 Probleemstelling | 17 |
| 1.4.1 Hoofdvraag | 17 |
| 1.4.2 Deelvragen | 18 |
| 1.5 Leeswijzer | 20 |
| Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader | 21 |
| 2.1 De organisaties | 21 |
| 2.1.1 Publiek versus privaat? | 21 |
| 2.1.2 Typen organisaties | 26 |
| 2.2 Motivatie en betrokkenheid | 29 |
| 2.2.1 Maatschappelijk belang | 29 |
| 2.2.2 Organisatie | 30 |
| 2.2.3 Taak | 31 |
| 2.3 Drie stromen in identiteitsvraagstukken | 31 |
| 2.4 Identificatie | 33 |
| 2.4.1 Situated vs. deep structure | 34 |
| 2.4.2 Identificatie, een ander woord voor commitment? | 35 |
| 2.5 Individuele identiteitsconstructie | 38 |
| 2.5.1 Nexus | 40 |
| 2.6 Collectieve identiteitsconstructie | 42 |
| 2.7 Boundary theory | 43 |
| 2.8 Leiderschap in tijden van verandering | 45 |
| 2.9 Identiteit in dit onderzoek | 46 |
| 2.9.1 De drie stromingen: uitsluitend of aanvullend? | 47 |
| 2.9.2 Mijn perspectief op identiteit | 48 |
| 2.9.3 Verwachtingen voor deze studie | 50 |
| Hoofdstuk 3 – Methoden | 53 |
| 3.1 Dataverzameling | 53 |
| 3.2 Dataverwerking | 55 |
| 3.3 Analyse | 56 |
| 3.4 Kwaliteit van kwalitatief onderzoek | 57 |

| | |
|---|------------|
| Hoofdstuk 4 – Empirische beschrijving | 63 |
| 4.1 De organisatie | 63 |
| 4.1.2 GRIP-fasering | 64 |
| 4.2 Het werk | 66 |
| 4.2.1 Functie centralisten | 67 |
| 4.2.2 ‘Hollen of stilstaan’ | 68 |
| 4.2.3 De ‘klanten’ | 69 |
| 4.2.4 Uitvraag en inschatting | 70 |
| 4.2.5 Systeem | 71 |
| 4.2.6 Samenwerking met de straat | 72 |
| 4.2.7 Krapte | 73 |
| 4.3 Centralisten | 74 |
| 4.3.1 Achtergrond en deskundigheid | 75 |
| 4.3.2 Differentiatie en neventaken | 77 |
| 4.4 Leidinggevenden | 79 |
| 4.5 De kolommen | 80 |
| 4.5.1 Rood | 80 |
| 4.5.2 Wit | 81 |
| 4.5.3 Blauw | 81 |
| 4.6 Samenwerking | 82 |
| 4.6.1 Rood-Wit | 83 |
| 4.6.2 De drie kolommen samen | 84 |
| 4.6.3 ‘Huiskamer’ | 86 |
| 4.6.4 Problemen | 88 |
| 4.7 Multidisciplinair werken | 89 |
| 4.7.1 Grijs centralist | 89 |
| 4.7.2 Bulkmeldingen en protocollair werken | 90 |
| 4.7.3 Het belang van opleiding | 91 |
| 4.8 Positie CPA | 93 |
| 4.8.1 Belemmeringen | 93 |
| 4.8.2 Waarom toch? | 95 |
| 4.9 Flevoland | 96 |
| 4.9.1 Samenwerking binnen Flevoland | 96 |
| 4.9.2 Verwachtingen fusie | 98 |
| Hoofdstuk 5 – Analyse | 101 |
| 5.1 Meervoudige identiteitsconstructie op de GMK | 101 |
| 5.2 Historie en de meldkamer | 103 |
| 5.3 Historie en de straat | 105 |
| 5.4 De huiskamer | 106 |
| 5.5 Motivatie en betrokkenheid | 107 |
| 5.6 Leiderschap | 110 |
| Hoofdstuk 6 – Conclusie | 113 |
| Hoofdstuk 7 – Discussie | 119 |

| | |
|--|------------|
| 7.1 Reflectie op doelstellingen | 119 |
| 7.1.1 Maatschappelijke doelstelling | 119 |
| 7.1.2 Wetenschappelijke doelstelling | 120 |
| 7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek | 122 |
| <i>Bijlage 1: Literatuurlijst</i> | 123 |
| <i>Bijlage 2: Topiclijst interviews</i> | 127 |
| <i>Bijlage 3: Respondentenlijst</i> | 129 |

Voorwoord

*'Want waar een mens van houdt vindt 'ie het mooiste
Je moet toch ergens heen met je aanhankelijkheid
Al is het oud, al is het saai of lelijk
Want waar een mens van houdt dat raakt 'ie niet graag kwijt'¹*

Begin mei 2009 was het eindelijk zover: na enige vertraging door een moeizame zoektocht naar een onderzoeksorganisatie kon ik beginnen met het onderzoek voor mijn afstudeerscriptie, bij de Gemeenschappelijke Meldkamer Gooi en Vechtstreek. Een onderzoek naar identiteitsconstructie binnen een meldkamer waar drie verschillende organisaties samenkomen om hulp aan mensen in nood te coördineren. Nu, bijna vijf maanden later, is het onderzoek afgerond en de scriptie geschreven – en bovenstaand citaat van Wim Sonneveld lijkt toepasselijker dan ooit.

In het onderzoek is gekeken naar de vraag in hoeverre er een gezamenlijke identiteit geconstrueerd is op de gecoloeerde meldkamer; daaraan gerelateerd is de vraag in hoeverre werknemers zich met de meldkamer of juist met de eigen kolom identificeren. Vaak wordt aangegeven dat bij bijvoorbeeld fusies of grote veranderingsprocessen, waarbij de identiteit van de organisatie op het spel staat, de weerstand van medewerkers groot is juist vanwege de onzekerheid die ze voelen rondom hun gezamenlijke identiteit. Misschien net zo belangrijk daarin is een bepaalde onbewuste onwil om afscheid te nemen van dat wat 'bekend' en toch tenminste tot op bepaalde hoogte geliefd is. Al is het oud, saai of lelijk (of inefficiënt en klantvriendelijk), die organisatie-identiteit is toch onderdeel geworden van de individuele identiteit.

Op een bepaalde manier geldt diezelfde vergelijking ook voor deze scriptie. Het onderzoek en de scriptie zijn toch een belangrijk onderdeel geweest van mijn dagelijks leven in de afgelopen maanden. Het onderwerp heeft me steeds meer gegrepen en zelfs aan het einde van dit proces kan ik er nog steeds met enthousiasme met praten. Hopelijk heb ik met dit stuk iets van mijn enthousiasme op de lezer over kunnen brengen.

Tot slot is deze scriptie niet alleen de afsluiting van het onderzoek in Gooi en Vechtstreek, het is ook het einde van mijn studieperiode, van mijn periode op de USBO. Dit is dan ook het moment om enkele mensen te bedanken voor hun steun in de afgelopen jaren. Dank aan Jeroen, voor de begeleiding bij mijn scripties in zowel de bachelor als nu in de master; dank dat je me bij beide onderzoeken op de momenten dat ik even vast zat scherp hield en motiveerde om het niet alleen af te maken, maar

¹ Wim Sonneveld - Carolien

ook goed af te maken. Dank aan Peter voor de scherpe opmerkingen en goede adviezen tijdens mijn scriptietraject, maar ook al eerder tijdens de master.

Verder ben ik ook zeer veel dank verschuldigd aan Noel Verstraete, die me toen ik al bijna de moed opgaf en op zoek wilde naar een nieuw onderwerp de mogelijkheid bood om het onderzoek in Gooi en Vechtstreek uit te voeren. Sebas, Karin, Birke: dank voor de goede adviezen tijdens onze 'praatdagen' – dat we die traditie (in de vorm van de boekenclub) nog lang mogen voortzetten. Ontzettend veel dank voor mijn ouders en zus, die me geduldig en supportieve te woord stonden als ik er even genoeg van had. Tot slot ben ik inmiddels ook dank verschuldigd aan mijn nieuwe collega's, voor alle extra ruimte die ze me boden om het makkelijker te maken om mijn scriptie nog naast het werk af te ronden.

Met dank aan die mensen, maar vooral ook aan de respondenten die mij geduldig te woord stonden en gepoogd hebben mij in hun beleving te laten delen, is deze scriptie tot stand gekomen. Ik hoop dan ook dat dit document dankzij hun inbreng is geworden tot een rapport dat niet alleen bij mij maar ook bij de lezer het enthousiasme voor dit onderwerp kan oproepen en wens u allen veel plezier bij het lezen!

Aukje Hilderink

Samenvatting

Op 3 december 2001 werd de Gemeenschappelijke Meldkamer Gooi en Vechtstreek geopend. Sindsdien zitten de drie 'kolommen' – brandweer, politie en ambulancediensten – in die regio samen onder één dak. Op Rijksniveau werd hier al enkele jaren bij de verschillende disciplines op aangestuurd; met name in het kader van de rampenbestrijding was door het hele land kritiek op de samenwerking tussen de drie disciplines. De verwachtingen waren dan ook hooggespannen; colokatie zou in de verschillende veiligheidsregio's een betere samenwerking tussen de drie disciplines moeten garanderen.

Voor een goede samenwerking tussen drie groepen is echter meer nodig dan puur fysieke colokatie. Er moet bijvoorbeeld ook een bepaalde bereidheid zijn om samen te werken tussen medewerkers van de verschillende kolommen. Bij dergelijke veranderingsprocessen is die bereidheid van de medewerkers van groot belang, maar vaak ook problematisch. Er ontstaat vaak onzekerheid over sociale identiteiten ('wie zijn wij als groep'); dat geldt des te meer wanneer het veranderingsproces bestaat uit een fusie van drie groepen, waarvan elk een eigen identiteit heeft. In dit onderzoek wordt die gemeenschappelijke meldkamer dan ook vanuit een identiteitsperspectief bekeken; in hoeverre is er een gezamenlijke identiteit geconstrueerd en welke aspecten spelen daarbij een rol?

Dit onderzoek heeft dan ook allereerst een praktische doelstelling. De colokatie had als doel het bevorderen van de samenwerking tussen de drie kolommen om daarmee de noodhulpverlening te verbeteren; vanuit een identiteitsperspectief kan goed onderzocht worden welke aspecten bijdragen aan gezamenlijke identiteitsconstructie en daarmee ook samenwerking vergemakkelijken.

Daarnaast had dit onderzoek nog een wetenschappelijke doelstelling. In de literatuur is nog weinig bekend over de invloed van colokatie van meldkamers op identiteitsconstructie. Inhoudelijk is het bovendien een bijzonder interessante casus, omdat de meldkamers van de drie disciplines enerzijds onder hun eigen kolom blijven vallen als het gaat om hiërarchische gezagslijnen, maar anderzijds ook onderdeel worden van de nieuwe gemeenschappelijke organisatie. De theoretische doelstelling van het onderzoek was dan ook om inzicht te verkrijgen in processen van identiteitsconstructie in een casus met overlappende groepsgrenzen en met die koppeling tussen identiteit en meldkamers een bijdrage te leveren aan zowel de literatuur op het gebied van de veiligheidssector als de literatuur op het gebied van identiteitsconstructie.

Deze doelstellingen hebben geleid tot onderstaande hoofdvraag.

In hoeverre is er op de Gemeenschappelijke Meldkamer Gooi en Vechtstreek een gezamenlijke identiteit geconstrueerd?

Voor het beantwoorden van die onderzoeksvraag is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd, bestaande uit interviews en observaties in met name Gooi en Vechtstreek, aangevuld met enkele interviews en observaties in de regio's Flevoland en Zuid-Holland-Zuid.

Verschillende onderwerpen kwamen in het onderzoek uitgebreid aan bod. Allereerst werd over de centralisten zelf en hun werk op de meldkamer aangegeven dat de deskundigheid van centralisten van groot belang was, onder andere vanwege de complexe informatie- en communicatiesystemen en de benodigde kennis van procedures en protocollen. Met name voor de ambulancediensten (die opgeleid zijn tot verpleegkundige) werd daarnaast de disciplinespecifieke expertise als relevant gezien.

Verder werd duidelijk dat de samenwerking tussen de verschillende kolommen op de meldkamer als zeer prettig werd ervaren. Zo werd bijvoorbeeld aangegeven dat de sfeer zeer goed is en men ook bereid is een andere kolom te helpen als dat eigenlijk net buiten de taken van de eigen kolom valt. Met betrekking tot de hoofdvraag werden er dan ook aanwijzingen gevonden dat er inderdaad sprake is van een gemeenschappelijke identiteit. Aan de andere kant blijken alledrie de kolommen in bepaalde opzichten nog vast te houden aan de identiteit van de eigen kolom. Voor de CPA leek dit sterker te gelden dan voor politie of brandweer.

Verschillende aspecten leken van belang te zijn voor die identiteitsconstructie. Allereerst lijken verschillende gebeurtenissen in het verleden een rol te spelen. De relatief vroege colokatie van rood en wit en de functie van 'afvalbak' die de meldkamer vroeger in de verschillende disciplines gehad zou hebben zijn daar voorbeelden van. De leiders, zowel binnen als buiten/boven de meldkamer, lijken daarnaast ook invloed te hebben; met name de laatste groep zou de verdere integratie bemoeilijken, waar met name het gemeenschappelijk hoofd binnen de meldkamer de constructie van een gemeenschappelijke identiteit lijkt te versterken. Omdat het gemeenschappelijk hoofd relatief 'prototypisch' is voor de drie verschillende kolommen kan hij die invloed ook makkelijker uitoefenen.

Public Service Motivation bleek een stimulerende rol te spelen bij de gezamenlijke identiteitsconstructie, waarbij wel opvallend was dat de groep waarvan op basis van de literatuur verwacht zou kunnen worden dat de invloed van PSM het sterkst zou zijn juist nog relatief sterk vasthoudt aan de eigen identiteit. Opleidingsniveau en lidmaatschap van een professionele organisatie bleken namelijk in eerder onderzoek sterk positief samen te hangen met PSM. Op basis van de beschrijvingen van de verschillende organisaties en centralisten in de interviews leken die institutionele

factoren het sterkst aanwezig in de CPA, wat zou impliceren dat ook PSM sterker aanwezig zou zijn en daarmee dus een sterker stimulerende rol zou kunnen spelen.

Dit laatste resultaat is dus onverwacht en zou dan ook in verder onderzoek verder bestudeerd moeten worden. Verder zou het onderzoek op dit onderwerp zich verder moeten uitbreiden naar andere organisaties; met de dataverzameling bij twee andere regio's is in dit onderzoek een eerste stap richting externe generaliseerbaarheid, maar meer onderzoek is nodig. Ondanks die beperkingen heeft dit onderzoek enkele belangrijke aanvullingen op de bestaande literatuur kunnen doen.

Het gaat daarbij allereerst om de bevestiging van verwachtingen die op basis van de huidige literatuur geformuleerd werden. Zo bleken een gezamenlijke taak, het afstaan van controle en particularistic rewards inderdaad een stimulerende rol te spelen. Aan de andere kant bleek de historie echter een rol te spelen die op basis van de huidige literatuur niet volledig voorzien had kunnen worden; dit is dus een interessante aanvulling. Daarnaast bleek de relatie van een subgroep met een relevante out-group ook invloed te hebben op de identificatie met de gezamenlijke identiteit op het niveau van de GMK; dit wijst op een wisselwerking van identiteitsconstructies op verschillende niveaus die in de huidige literatuur nog te weinig aandacht heeft gehad. Ook in relatie tot motivatie en betrokkenheid kan gesteld worden dat een onderscheid tussen verschillende niveaus zeker interessant is, maar de relaties tussen die verschillende niveaus ook relevant kunnen zijn bij identiteitsconstructies.

Hoofdstuk 1 – Inleiding

Met enige regelmaat lezen we in de media over het functioneren van de veiligheidsdiensten. Vrijwel iedere week wordt bijvoorbeeld weer iets gepubliceerd over de voor- en vooral ook nadelen van het communicatiesysteem C2000. Een belangrijke spil in de goede samenwerking van de verschillende noodhulpdiensten, de meldkamer, wordt minder vaak in het nieuws besproken. Ook daar staan de ontwikkelingen echter niet stil. Een belangrijke ontwikkeling in de laatste jaren is de colokatie van meldkamers geweest. Het colokeren van de regionale meldkamers van brandweer, politie en ambulance zou voor een betere samenwerking en communicatie moeten zorgen.

Waar het onderzoek rond die colokatie zich (net als de media) met name richt op de informatiestromen, blijven echter enkele belangrijk vragen rond de relationele processen op de meldkamer nog een blinde vlek. De inrichting van de structuur is een belangrijke en interessante stap om te onderzoeken, maar een belangrijke andere vraag blijft over: Wat doet dit met de mensen? Hoe gaan zij om met die colokatie, wat betekent dit voor hen, wat betekent dit voor hun werk? Zien zij zichzelf als onderdeel van een disciplineoverstijgende meldkamer, of heeft het verdwijnen van fysieke scheidingen geen invloed gehad op de mentale grenzen van de drie kolommen op de meldkamer? In dit onderzoek zal daarom vanuit een perspectief van identiteitsconstructie gekeken worden naar de Gemeenschappelijke Meldkamer Gooi en Vechtstreek en gepoogd worden een eerste inventarisatie te maken van aspecten die relevant zijn voor dergelijke processen.

1.1 Gecolokeerde meldkamers

In de afgelopen jaren is de aandacht voor rampenbestrijding en crisisbeheersing sterk gegroeid. Vanwege de kans op natuurrampen, rampen zoals in Enschede en Volendam en niet te vergeten de dreiging van terrorisme kun je tegenwoordig bijna geen krant meer open slaan zonder te lezen over 'veiligheid'. Spotjes op radio en tv waarschuwen je toch vooral een noodpakket in huis te hebben. Waar voor de meeste Nederlanders de 'rampen' en 'crises' echter toch nog vrij ver van hun bed lijken, zijn er ook in Nederland veel mensen wier dagelijkse bezigheden alleen al door de mogelijkheid van een ramp sterk beïnvloed worden. De overheid is immers iedere dag bezig de kans op een ramp zo klein mogelijk te maken, en ervoor te zorgen dat er, mocht die crisis zich toch voordoen, een adequate reactie komt van de nooddiensten.

Veel van de initiatieven op het gebied van veiligheid van het afgelopen decennium hebben echter, afgezien van de rampen en crises, evenveel invloed op de dagelijkse noodhulpverlening gehad. Het rapport van de commissie-Oosting over het onderzoek naar de vuurwerkram্প gaf bijvoorbeeld aan dat de betrokken meldkamers onvoldoende voorbereid waren op grootschalige incidenten en dat de mogelijkheid

tot verdere samenwerking danwel integratie van de 112-meldkamers op zijn minst onderzocht moest worden (in: Thijssen, 2008). De gebeurtenissen in Volendam versterkten deze conclusie nog eens. Ook minister Ter Horst wijst tijdens de bespreking van de Wet op de veiligheidsregio's op de grote rampen.

*'De meest tastbare aanleidingen voor het werken aan verbetering van de rampenbestrijding zijn de vuurwerkramp in Enschede op 13 mei 2000 en de nieuwjaarsbrand in café 't Hemeltje in Volendam tijdens de nieuwjaarsnacht van 2001. De MKZ-crisis van 2003, de dreigingen van een SARS-epidemie, de terroristische aanslagen in Madrid en Londen en de dreiging in ons eigen land onderstrepen dat de organisatie van de rampenbestrijding en crisisbeheersing moet worden verbeterd. Rampen van een dergelijke omvang komen gelukkig niet vaak voor, maar wij moeten niet vergeten dat ze weer kunnen gebeuren. De crash van de Boeing van Turkish Airlines op 25 februari van dit jaar heeft ons weer met de neus op de feiten gedrukt. Daarom is het zo belangrijk dat nu met de wet veiligheidsregio's een solide basis wordt gelegd voor de organisatie van de rampenbestrijding en crisisbeheersing.'*²

Die beweging richting colokatie of integratie van meldkamers van politie, brandweer en ambulance was overigens reeds daarvoor zichtbaar; eind '99 bestonden al zeven gecolokeerde meldkamers (Meldkamerbreed 1999, 9). Colokatie van brandweer en CPA (Centrale Post Ambulancevervoer) was voor die tijd al zeer gebruikelijk. Dit had voornamelijk met efficiëntieoverwegingen te maken. Voor beide disciplines was het immers vaak geen dagtaak, maar er moest wel een volledige 24-uursbezetting zijn. Door samen te werken konden pieken en korte periodes van afwezigheid (koffie halen, roken, toiletbezoek) opgevangen worden.

Waar voor die oorspronkelijke combinatie brandweer/CPA met name efficiëntieoverwegingen genoemd worden, werd met colokatie van de drie disciplines, de drie kolommen, samen iets anders beoogd. Toenmalig staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties zei tijdens zijn speech ter gelegenheid van de opening van de gecolokeerde meldkamer in Gooi- en Vechtstreek het volgende over het belang van de colokatie.

'Vanuit deze gemeenschappelijke ruimte kunnen de hulpverleningsdiensten effectief en efficiënt samenwerken onder dagelijkse omstandigheden, maar ook bij grootschalig optreden en bij rampen. [...] Colokatie is een belangrijke randvoorwaarde die het mogelijk maakt dat de diensten in de meldkamer, ieder voor zich, maar vooral ook gezamenlijk tot verdere kwaliteitsverbetering komen, waarvan snelheid en integrale samenwerking belangrijke onderdelen zijn.

² Handelingen 2008-2009, 31 117, nr. 80, p. 6201 (Behandeling van de Wet op de veiligheidsregio's in de Tweede Kamer d.d. 22 april 2009).

*Informatievoorziening en communicatiesystemen dragen binnen gecolokeerde meldkamers bij aan deze kwaliteitsverbetering.*³

De verwachtingen van de colokatie waren dus van het begin af aan hooggespannen. Er werd verwacht dat met name de komst van nieuwe systemen zou leiden tot makkelijkere en betere communicatie tussen de drie kolommen. Het belang van die communicatie binnen een organisatie als de GMK kan in de dagelijkse praktijk zeer groot zijn. Een simpel voorbeeld is een melding van een ongeval op de snelweg. Hierbij zijn vaak alledrie de disciplines nodig; ambulance voor de gewonden, politie voor het afzetten van de snelweg in verband met de veiligheid, en brandweer voor het losknippen van een slachtoffer en/of het beheersen en opruimen van gevaarlijke stoffen.

Een melding van zo'n ongeval komt via een van de kolommen het eerst binnen; die kolom kan dus direct de hulpverlening opstarten. Op het moment dat de communicatie tussen de disciplines op de meldkamer echter beperkt is, zal de hulpverlening vanuit beide andere kolommen wellicht pas opstarten op het moment dat de ambulance op straat vraagt om de politie of de brandweer – of een andere melder zelf besluit bij de 112-centrale naar de brandweer te vragen. En zelfs als in geval van een ongeval na het verwerken van de melding direct telefonisch contact gezocht wordt met een andere (op een andere lokatie gevestigde) kolom, kost dit onmisbare tijd – de slogan van 112 is niet voor niets 'als iedere seconde telt'.

Later in dit stuk zal dieper ingegaan worden op de vraag wat het belang is van colokatie voor een goede werking van de meldkamers. Hier verdient het echter wel nog melding dat de colokatie van meldkamers in het kader van samenwerking tussen de verschillende kolommen zeker geen losstaand fenomeen is, maar binnen een groter geheel past van streven naar territoritoriale congruentie van politie, brandweer en ambulance op basis van de politieregio's en grootschalige verbetertrajecten in de communicatiesystemen. Ook van dit laatste maakte de toespraak bij de opening van de GMK Gooi en Vechtstreek melding.

'Wanneer de hulpverleningsdiensten ook gebruik maken van de meest moderne communicatie- en informatiesystemen, waaronder het Geïntegreerd Meldkamersysteem GMS en het digitale radionetwerk C2000, zullen de meldkamers hun rol bij rampenbestrijding beter waar kunnen maken. [...] De komst van dergelijke systemen in gecolokeerde meldkamers zal bestaande praktische, technische en culturele blokkades wegnemen, zodat een betere samenwerking mogelijk wordt.'

Saillant detail daarbij is overigens dat in die periode besloten is om het nieuwe systeem C2000 slechts eenmaal per regio te financieren, waardoor regio's die *niet* wilden

³ http://www.minbzk.nl/actueel/toespraken/5952/toespraak_1

meewerken aan colokatie automatisch een grote financiële strop in het vooruitzicht kregen (Thijssen, 2008). Hoewel er, zoals we later in dit rapport zullen zien, niet zomaar gezegd kan worden dat het veld 'voor' of 'tegen' multidisciplinair werken en colokatie is, is duidelijk dat het ministerie van Binnenlandse Zaken voor de colokatie een sterk stimulerende rol heeft gehad, en inmiddels licht twijfelend ook een pleitbezorger voor volledig geïntegreerde meldkamers is. Zo geeft de minister in antwoord op Kamervragen aan dat ze wel voorstander is van zoveel mogelijk integratie op de meldkamer, maar dat niet 'aandurft' vanwege bezwaren vanuit het veld (in: Thijssen & Van Hees, 2009).

Inmiddels is het enkele jaren geleden dat de drie kolommen in de regio Gooi en Vechtstreek gecolokeerd zijn. In dit onderzoek zal gekeken worden hoe er inmiddels op die gecolokeerde meldkamer door de medewerkers van de verschillende kolommen samengewerkt wordt; daarbij wordt expliciet vanuit een identiteitsperspectief gekeken. Hierna wordt kort uitgewerkt wat zo'n perspectief behelst en waarom dat perspectief relevant zou kunnen zijn voor dit onderzoek.

Daarnaast is enerzijds aandacht besteed aan de colokatie zoals hierboven beschreven, maar is ook steeds een blik op de toekomst geworpen. Door het hele land worden inmiddels fusies tussen regio's voorbereid, en Gooi en Vechtstreek kan (als kleinste regio van Nederland) daarin natuurlijk niet achterblijven. Er is nog een hoop te doen, maar aan alle kanten worden voorbereidingen getroffen: rond 2012/2013 zal de meldkamer van de regio Gooi en Vechtstreek samengaan met de regio Flevoland.

1.2 Een identiteitsperspectief

Zoals eerder aangegeven is er landelijk de afgelopen jaren een sterke ontwikkeling richting colokatie van meldkamers zichtbaar. De achterliggende redenering is dat door colokatie de communicatie en samenwerking tussen de drie hulpdiensten verbeterd wordt, en er daarmee ook effectiever, efficiënter (of gewoon in één woord 'beter') opgetreden kan worden tijdens grootschalige rampen en incidenten.

Weinig onderzoek is er echter nog gedaan naar de resultaten van de colokatie; hoe gaat die samenwerking nou inmiddels op de meldkamer? Het onderzoek dat momenteel wel binnen meldkamers uitgevoerd wordt is in hoofdlijnen in twee stromen op te delen. Allereerst wordt er veel informatie verzameld met betrekking tot efficiëntie. Daarbij gaat het bijvoorbeeld enerzijds om het intern monitoren van reactietijden en aanrijtijden. Hoe lang duurt het bijvoorbeeld voordat de 112-lijn opgenomen wordt? Hoe lang duurt het voordat een eenheid aan een incident gekoppeld is, en hoe lang voordat de eenheid ter plaatse is? Binnen dit onderwerp is bijvoorbeeld ook onderzoek gedaan naar de efficiëntie van de meldtekst (Verberg, 2009).

Een tweede belangrijke stroming draait om het onderzoek naar de informatiestromen, zowel tussen de drie disciplines op de meldkamer als tussen de

meldkamer en de straat. Zo hebben Bharosa, Lee en Janssen (2009) onderzoek gedaan waarin bekeken werd in hoeverre bepaalde factoren het delen en coördineren van informatie tijdens rampen waarbij verschillende noodhulpdiensten betrokken zijn. Dit onderzoek was sterk gericht op structurele, institutionele factoren. Binnen deze stroming zijn daarnaast vaak ICT-systemen en netwerken als C2000, P2000 en GMS onderwerp van studie, zoals in het onderzoek van Soeparman, Van Duivenboden, Wagenaar en Groenewegen (2008) naar de invloed van professionele routines op door ICT ondersteunde standaardisatie op meldkamers. Recent is daarbij ook een toenemende aandacht voor de benadering van het netcentrisch werken zichtbaar (zie bijvoorbeeld Boersma, Groenewegen & Wagenaar, 2008 en Boersma, Groenewegen & Wagenaar, 2009).

Vanuit het perspectief van identiteit is er echter nog niet of nauwelijks naar deze materie gekeken. Auteurs als Boersma, Groenewegen & Wagenaar (2008, 2009) geven in hun papers wel aan dat het sterk aan identiteit verwante concept 'cultuur' een belangrijk onderwerp is als het gaat om de samenwerking tussen / colokatie van meldkamer. Ze werken dit 'culturele' aspect vervolgens echter slechts uit in een beschrijving van de verschillen in werkzaamheden en organisatiestructuur.

Identiteit en identificatie zijn echter bij uitstek processen die relevant zijn als het gaat om het samenvoegen van en samenwerking tussen groepen – en bij veranderingsprocessen in het algemeen. Hogg en Van Knippenberg geven bijvoorbeeld aan dat weerstand van medewerkers tegen verandering een van de belangrijkste beperkingen aan de effectiviteit van een veranderingsproces is – en dat die weerstand vaak veroorzaakt wordt door onduidelijkheid en onzekerheid over de sociale identiteit (2003, 40). Voor het onderzoeken van de colokatie is een identiteitsperspectief dus juist van essentieel belang.

De colokatie van meldkamers is qua structuur een interessant proces. Er zijn immers allereerst drie verschillende disciplines bij betrokken. Binnen die organisaties zijn de meldkamers bepaalde 'afdelingen' als het ware. De colokatie maakt dat er een volledig nieuwe organisatie bijkomt: de Gemeenschappelijke MeldKamer (GMK). Die organisatie kan vervolgens bijvoorbeeld facilitaire diensten leveren, zoals automatisering. Voor werknemers van de meldkamers van de verschillende kolommen betekent dit wel dat ze in de praktijk voor twee organisaties lijken te werken; voor hun eigen discipline en voor de GMK. Ze zijn weliswaar officieel in dienst bij hun eigen kolom, maar werken in de dagelijkse praktijk ook onder de vlag van de GMK, zitten op de stoelen van de GMK achter de computers van de GMK te communiceren via de systemen van de GMK.

De eerste stap voor colokatie is dus het in elkaar schuiven van die structuren, het verdelen van taken en het juridisch vastleggen van de bijbehorende verantwoordelijkheden. Voor deze stap is vaak voldoende aandacht. Men vergeet echter nog wel eens dat een organisatie niet bestaat uit puur en alleen structuur; een

organisatie bestaat bij gratie van mensen. Die mensen hebben zo hun eigen beeld en gevoel bij hun eigen kolom, bij de andere kolommen, én bij die gemeenschappelijke meldkamer. Hoewel het alledrie publieke organisaties zijn, waarvan met name de meldkamers een in zekere zin vergelijkbaar doel hebben (hulp verlenen aan de burger wanneer iedere seconde telt), hebben ze daarbinnen alledrie een duidelijke eigen taak, eigen publieke functie, en vooral ook een eigen identiteit. Kunnen die drie groepen zomaar samengevoegd worden?

Dat beeld, dat gevoel van de eigen kolom én het gemeenschappelijke is precies wat vanuit een identiteitsperspectief onderzocht kan worden. Hoe zien de centralisten van politie, brandweer en ambulancediensten hun eigen kolom? Hoe omschrijven ze de meldkamer en de functie van de meldkamer? Is dat beeld van de meldkamer iets wat de medewerkers van de drie verschillende kolommen delen, of bepaalt de discipline waar een centralist vandaan komt hoe de meldkamer gezien wordt? Waar verbinden ze zich mee? Kan een gezamenlijk doel de centralisten binden, of kunnen leiders daar misschien een rol in spelen? In hoeverre heeft de aard van het werk of de fysieke inrichting van een ruimte invloed op de constructie van een gezamenlijke identiteit?

Tot nu toe is er nog geen onderzoek gedaan naar deze vraagstukken in de context van colokatie. Enerzijds kan het identiteitsperspectief een interessante invalshoek zijn om werkprocessen en relationele processen bij de meldkamer te kunnen duiden; anderzijds is juist de colokatie op de gemeenschappelijke meldkamer interessant voor vraagstukken van identiteitsconstructie en identificatie. Bij dergelijke vraagstukken zijn de twee relevante foci namelijk vaak enerzijds de organisatie als geheel, en anderzijds de afdeling. De afdeling valt daarbij volledig onder de organisatie als geheel.

In deze casus valt echter zoals aangegeven de 'centralisten-afdeling' van een kolom (bijvoorbeeld de Centrale Post Ambulancevervoer, CPA) zowel onder de oorspronkelijke moederorganisatie (in dit voorbeeld de RAV, Regionale AmbulanceVervoer) als onder de nieuwe, gecolokeerde organisatie (de Gemeenschappelijke MeldKamer, GMK). De relationele en werkprocessen die daarbinnen spelen zijn daarom vrij uniek. Bestudering van die verschillende processen en vooral ook van de wisselwerking daartussen kan dus interessante nieuwe theoretische inzichten opleveren.

1.3 Doelstelling

Tijdens het opzetten en uitvoeren van dit onderzoek is continue gepoogd zowel de *wetenschappelijke* als de *maatschappelijke* relevantie in het oog te houden. Dit betekent dat de doelstelling van dit onderzoek ook tweeledig is. Enerzijds is er een wetenschappelijke doelstelling. Er is zoals hierboven aangegeven nog weinig onderzoek gedaan naar resultaten van de colokatie, met name wanneer het gaat om

identiteitsvraagstukken. Theoretisch is het een zeer interessante casus, juist omdat zoals eerder aangegeven drie 'afdelingen' van drie organisaties met ieder eigen een publieke functie, maar ook een gezamenlijk doel, fysiek bij elkaar komen, ieder nog steeds met de eigen taak, maar wel met het expliciete doel om toch ook iets gezamenlijk te creëren. Een belangrijke doelstelling van dit onderzoek is dan ook inzicht te bieden in de processen van identiteitsconstructie in een casus met overlappende groepsgrenzen en met die koppeling tussen identiteit en meldkamers een bijdrage te leveren aan zowel de literatuur op het gebied van de veiligheidssector als de literatuur op het gebied van identiteitsconstructie.

Daarnaast kan het onderzoek praktisch bruikbare kennis opleveren door te laten zien wat er (in de onderzochte situaties) stimulerend danwel remmend werkt. Het doel van dit onderzoek is daarbij expliciet *niet* een evaluatie van de keuze voor colokatie - de conclusie van dit onderzoek zal niet zijn 'colokatie is een goed plan' of juist 'een zeer slecht idee'. Het doel is om inzicht te bieden in de vraag welke *aspecten* van colokatie (en welke andere aspecten) een stimulerende danwel remmende invloed hebben op de constructie van een collectieve identiteit. Door daar meer inzicht in te creëren kan het veld ook proberen de samenwerking en communicatie tussen de drie kolommen verder te verbeteren – en daarmee hopelijk een bijdrage leveren aan de effectiviteit en efficiëntie van de noodhulp in de regio Gooi en Vechtstreek, of zelfs in heel Nederland.

1.4 Probleemstelling

Op basis van bovenstaande uitleg van de context en het geschetste belang van de colokatie in combinatie met de beschreven meerwaarde van een identiteitsperspectief op dergelijke onderwerpen kunnen de volgende onderzoeksvragen worden geformuleerd.

1.4.1 Hoofdvraag

In dit onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal.

In hoeverre is er op de Gemeenschappelijke MeldKamer Gooi en Vechtstreek een gezamenlijke identiteit geconstrueerd?

In dit onderzoek wordt bij de Gemeenschappelijke MeldKamer (GMK) Gooi- en Vechtstreek gekeken naar constructie van een gezamenlijke identiteit. Sinds 2001 zijn de drie hulpdiensten (politie, brandweer, ambulancediensten) in Gooi- en Vechtstreek gecolokeerd op de GMK in Naarden. De vraag is nu of en zo ja in hoeverre er inmiddels gesproken kan worden van een gepercipieerde gezamenlijke identiteit op de meldkamer, over de drie kolommen heen. Daarbij kan ook reeds vooruitgekeken

worden naar een volgende grote verandering in die gezamenlijke identiteit; de fusie met de GMK Flevoland.

In dit onderzoek is gekeken naar het beeld dat werknemers hebben van hun eigen kolom, hun eigen werk en de meldkamer in de context van zowel de colokatie als de voorgenomen fusie. Daarbij is ook steeds de vraag gesteld in hoeverre vergaande integratie richting de zogenaamde 'grijze centralist' mogelijk of gewenst is. Deze centralist zou 'kleurloos' moeten werken in die zin dat hij of zij voor alle verschillende disciplines meldingen zou moeten kunnen aannemen en uitgeven. De centralist werkt dan dus niet meer voor een specifieke kolom, voor een specifieke kleur, maar is voor alle disciplines opgeleid en zou dus werken in een volledig geïntegreerde meldkamer. Later zal onder andere ingegaan worden op de in interviews genoemde voor- en nadelen van deze constructie.

Daarnaast is gepoogd aan de hand van de verzamelde data ook een beeld te schetsen van de aspecten die (in de ogen van de medewerkers) een rol speelden in die processen van identiteitsconstructie. Bij 'aspecten' gaat het dan om alles wat in de dagelijkse praktijk een rol speelt voor de werknemers van de drie kolommen; het kan dus gaan om kenmerken van het werk, aspecten van het computersysteem, invloeden vanuit de eigen kolom, en alle andere aspecten die door de respondenten zelf als relevant ervaren worden.

Hierbij moet overigens opgemerkt worden dat bij alle hoofd- en deelvragen met 'medewerkers' en 'werknemers' zowel centralisten als coördinatoren/leidinggevenden bedoeld worden. Waar het onderscheid tussen die twee groepen relevant is, zal expliciet gesproken worden over 'centralisten' enerzijds en 'leidinggevenden' anderzijds.

1.4.2 Deelvragen

Bovenstaande hoofdvraag kan opgedeeld worden in enkele deelvragen. De onderstaande vijf deelvragen zijn ondersteunend voor het beantwoorden van de hoofdvraag.

1. *Wat is het beeld dat medewerkers van zichzelf en hun werk op de meldkamer hebben?*

Met deze deelvraag wil ik bekijken wat het beeld is dat medewerkers van hun werk hebben en wat dat betekent voor hoe ze zichzelf zien. Hierbij wordt bijvoorbeeld aandacht besteed aan de artefacten zoals die in de methoden besproken zullen worden. De dagelijkse praktijk bij de uitvoering van alledaagse taken kan bijvoorbeeld geanalyseerd worden als 'rituelen', dus als culturele artefacten. Waarom worden bepaalde taken op een bepaalde manier uitgevoerd en hoe belangrijk is dat voor de medewerkers? Zit er voor hen een bepaalde prioriteit in de taken en hoe komt dit tot

uiting? En daarop aansluitend, wat zeggen bepaalde rituelen, bepaalde routines, bepaalde prioriteiten, over hoe werknemers zichzelf zien?

2. *Wat is het beeld dat medewerkers van de Gemeenschappelijke Meldkamer Gooi- en Vechtstreek hebben?*

Met deze deelvraag hoop ik in beeld te kunnen krijgen hoe verschillende medewerkers de GMK zien; oftewel, hoe ze de identiteit van de GMK ervaren. Zien ze de GMK als 'aparte' organisatie met een 'eigen' identiteit? Hierbij kan aandacht besteed worden aan de vraag of er daarbij nog belangrijke verschillen zitten tussen de verschillende kolommen; hebben werknemers van de politie een andere visie dan werknemers van de brandweer of werknemers van de ambulancediensten?

3. *Hoe zien werknemers de samenwerking tussen de verschillende kolommen?*

Een volgende belangrijke vraag is natuurlijk hoe werknemers de samenwerking zien. Enerzijds kan daarmee gekeken worden naar wat het volgens werknemers voor effect heeft op de samenwerking als de gezamenlijke identiteit meer of minder 'relevant' is; anderzijds kan juist ook het beeld van de samenwerking weer veel informatie verschaffen over de mate waarin en de wijze waarop een gezamenlijke identiteit geconstrueerd wordt. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om vragen over de 'grijze centralist'; zou het mogelijk en wenselijk zijn de drie kolommen zover te laten versmelten?

4. *Welke aspecten lijken een rol te spelen in de identificatie en identiteitsconstructies?*

Zoals reeds bij de hoofdvraag is aangegeven is er gepoogd een beeld te schetsen van de aspecten die volgens respondenten een rol spelen bij de identiteitsconstructie. Via bijvoorbeeld de vraag of de grijze centralist mogelijk en wenselijk zou zijn (zie deelvraag 3) werd al veel duidelijk over de vraag welke aspecten een rol spelen. Daarnaast is uiteraard door analyse van culturele artefacten ook aandacht besteed aan de aspecten en argumenten die *niet* expliciet benoemd (mogen?) worden, maar wel duidelijk een rol spelen.

5. *Welke rol speelt colokatie in de constructie van een gezamenlijke identiteit?*

De colokatie van de drie hulpdiensten op de gemeenschappelijke meldkamer zou moeten zorgen voor een verbeterde samenwerking tussen de drie noodhulpdiensten. Als er inderdaad gesteld kan worden dat er inmiddels een gezamenlijke identiteit geconstrueerd zou zijn, is het dus ook interessant om te kijken naar de rol die de colokatie daarin speelt. Is die gezamenlijke identiteit enerzijds wel te danken aan de

fysieke colokatie; en is anderzijds alleen de colokatie voldoende voorwaarde om een gemeenschappelijke identiteit te construeren? Dergelijke vragen kunnen met deze deelvraag aan de orde gesteld worden.

1.5 Leeswijzer

Inmiddels is de context van de colokatie van de meldkamer in de regio Gooi en Vechtstreek geschetst. Daarnaast is aangegeven welke onderzoeksvragen in dit rapport aan de orde gesteld zullen worden en waarom nou juist die vragen, gesteld vanuit het perspectief van identiteitsconstructie, zo interessant zijn. Voordat we verder kunnen gaan met het empirische onderzoek, is het van belang om eens te kijken naar die begrippen; wat is identiteit eigenlijk? Wat is daar al over bekend? Wat kunnen we al weten over de organisaties die bestudeerd gaan worden, wat zou dat uit kunnen maken voor deze casus? En welke rol spelen verschillende vormen van betrokkenheid en motivatie daarbinnen? Op die en andere vragen zal in het volgende hoofdstuk, het *theoretisch kader*, dieper ingegaan worden. Aan het eind van dat hoofdstuk zullen daarnaast de belangrijkste theoretische concepten kritisch besproken worden, zal aangegeven worden wat mijn perspectief op identiteit is en wat dat oplevert aan verwachtingen voor dit onderzoek.

Na het theoretisch kader zullen de *onderzoeksmethoden* besproken worden. Om de beschrijving van de data die in deze casus vergaard zijn goed te kunnen duiden, moet immers uitgelegd en verantwoord zijn hoe die data verzameld en verwerkt zijn. Daarbij wordt ook ingegaan op kwaliteit en validiteit van onderzoek. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van *empirie*. Wat heb ik nu daadwerkelijk in het onderzoek gezien, wat hebben respondenten verteld?

In de *analyse* worden de belangrijkste inzichten uit twee eerdere hoofdstukken, het theoretisch kader en de empirische beschrijving, samengebracht. Het gaat dan om de vraag hoe de verhalen uit de praktijk (waar relevant met behulp van theoretische inzichten) geduid en geanalyseerd kunnen worden. Wat is er nu echt aan de hand in deze casus? In de *conclusie* zullen de onderzoeksvragen die hierboven genoemd staan nogmaals aan de orde komen en zal gepoogd worden een antwoord op de vragen te formuleren. In de *discussie* tenslotte wordt bekeken in hoeverre dit onderzoek voldoet aan bovenstaande doelstellingen, waarbij onder andere besproken wordt op welke manier dit onderzoek een bijdrage kan leveren aan theorievorming. Daarnaast worden suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de wetenschappelijke literatuur op enkele onderwerpen verkend, in de hoop dat daarmee de data die verzameld zijn in de loop van het onderzoek beter geduid kunnen worden. In hoofdlijnen gaat het daarbij om de volgende onderwerpen. Allereerst wordt gekeken wat het volgens de literatuur betekent dat de onderzochte organisatie een publieke organisatie is; er wordt daarbij ook breder gekeken naar een typologie van organisaties. De drie kolommen hebben immers in ieder geval met elkaar gemeen dat het publieke organisaties zijn, en wellicht hebben ze in de typologie ook duidelijke overeenkomsten en verschillen. Door met behulp van theorie over onderscheidende kenmerken van organisaties naar deze drie kolommen te kijken, kunnen we wellicht meer inzicht verkrijgen in de vraag hoe de overeenkomsten en verschillen de constructie van een gezamenlijke identiteit makkelijker of juist moeilijker maken.

Daarna wordt gekeken naar de drie niveaus van motivatie en betrokkenheid; het maatschappelijk belang, de organisatie en het werk. Daarmee kan later bekeken worden in hoeverre die verschillende foci van betrokkenheid en motivatie inwerken op de identiteitsconstructie. Je zou immers kunnen verwachten dat een sterke motivatie om het maatschappelijke belang te dienen de constructie van een gezamenlijke identiteit zou kunnen faciliteren, terwijl een sterke betrokkenheid bij de eigen kolom dat zal bemoeilijken.

Vervolgens gaan we die term die hierboven al zo vaak is gevallen, 'identiteit', theoretisch verkennen. Daarbij worden eerst drie stromen in identiteitsvraagstukken verkend. Die drie stromingen worden vervolgens verder verkend en met elkaar in verbinding gebracht in hoofdstukken over identificatie, individuele identiteitsconstructie en collectieve identiteitsconstructie. Hierbij zal de focus liggen op de 'inhoud' van de identiteitsconstructies; de 'wat-vraag'. De boundary theory zal vervolgens inzicht bieden in de wisselwerking tussen identiteitsconstructies op individueel en collectief niveau. Afgesloten zal worden met een hoofdstuk waarin de verschillende onderwerpen samengenomen zullen worden; daarbij zal duidelijk worden hoe ik de eerder besproken concepten en hun onderlinge samenhang zie. Daarbij zal ook bekeken worden wat vanuit dat kader de verwachtingen voor dit onderzoek zijn.

2.1 De organisaties

2.1.1 Publiek versus privaat?

Zoals gezegd zal er eerst ingegaan worden op de vraag of en zo ja hoe het relevant is voor dit onderzoek op wat voor organisatie het onderzoek zich precies richt. Bij vraagstukken van identiteit gaat het immers bij uitstek om de vraag 'wie of wat zijn wij'.

Het onderscheid publiek-privaat kan daarbij wellicht relevant zijn. In de literatuur is er namelijk al veel discussie over de vraag of er onderscheid gemaakt zou moeten worden tussen publieke en private organisaties (Rainey, 2003, 55 e.v.). Enerzijds zijn er auteurs die het wenselijk achten dat uitspraken op het gebied van de organisatiewetenschappen voor *alle* organisaties gelden; een onderscheid tussen publiek en privaat vinden ze daarom niet wenselijk. Veel auteurs geven daarom ook expliciet aan dat hun theorieën gelden voor zowel publiek als privaat. Anderzijds zijn er auteurs die vinden dat overheidsorganisaties danwel organisaties met een publieke functie zo inherent anders zijn dan commerciële organisaties, dat elke vergelijking tussen de beide typen organisaties vrijwel direct mank loopt.

In navolging van Rainey (2003) ben ik echter van mening dat beide zijden van het verhaal deels waar zijn. Enerzijds zullen bepaalde theorieën uit de generieke organisatiewetenschappen bijdragen kunnen leveren aan het begrip van *alle* organisaties, publiek of privaat. Anderzijds zijn er wel enkele specifieke factoren waar publieke danwel private organisaties mee te maken hebben. De vraag of dit verschil dan wezenlijk anders is dan bijvoorbeeld het verschil tussen een eenmanszaak en een multinational is in deze context wellicht minder relevant. Er wordt hier immers gekeken welke kenmerken van publieke organisaties (in deze context, voor dit onderzoek) relevant kunnen zijn – net als andere kenmerken van de meldkamer, politie, brandweer of ambulancedienst in deze context voor dit onderzoek relevant kunnen zijn.

Een middenweg, en in mijn optiek de meest vruchtbare weg, is dan ook te vinden bij verschillende auteurs die typologieën hebben ontwikkeld. Daarbij wordt op een aantal vaste kenmerken onderscheid gemaakt tussen verschillende typen organisaties (bijv. Mintzberg (1980) en Gastelaars (o.a. 1997, 2006)). Hoewel publieke en private organisaties daarbij vaak in verschillende categorieën uit lijken te komen, is dit enkele onderscheid niet direct leidend. Een groot voordeel is daarnaast dat bij deze typologieën gekeken wordt naar vele andere relevante kenmerken, die vaak ook verschillen tussen publieke organisaties of verschillende private organisaties verhelderen. Hieronder zal echter eerst kort ingegaan worden op de meest voor de hand liggende verschillen tussen publiek en privaat, waarmee gekeken kan worden in hoeverre dat onderscheid voor dit onderzoek relevant zou kunnen zijn.

In de literatuur worden verschillende gebieden genoemd waarop publieke organisatie wezenlijk verschillend zouden zijn van private organisaties. Hieronder zal kort op elk onderwerp ingegaan worden om te bekijken in hoeverre dat voor dit onderzoek relevant zou kunnen zijn.

- *Doel*
- *Financiën*
- *Actoren*
- *Werknemers*

Doel

Rainey (2003) beschrijft twee typen bestaansredenen voor publieke organisaties.

a. De markt schiet tekort

Niet alle diensten kunnen via de markt geleverd worden. Hiervoor kunnen verschillende redenen zijn. Zo hebben bepaalde diensten, wanneer geleverd, voor alle inwoners voordeel. Er is dus niet direct een klant aan te wijzen, die aan de verlener van de dienst komt vertellen dat hij die dienst graag zou willen afnemen en wat hij dan bereid is daarvoor te betalen. Een van de standaardvoorbeelden in dit geval is defensie; het leger beschermt het volledige land en dus iedereen in dat land. Naar wie moet de rekening dan gestuurd worden? Als de overheid deze taken op zich neemt kan zij daarvoor alle burgers mee laten betalen.

Een volgende mogelijke reden is het gebrek aan kennis en deskundigheid onder individuele burgers om bijvoorbeeld een oordeel te vellen over de veiligheid van bepaalde situaties, voedingsmiddelen, medicijnen, operatiezalen, en vele andere producten of diensten. De overheid kan experts hier hun oordeel over laten vellen en op basis daarvan richtlijnen of wettelijke voorschriften tot stand doen komen. Ook kunnen overheden via het zelf in handen nemen van bepaalde taken voorkomen dat er een monopolie ontstaat. Tot slot zorgen sommige contracten op de markt voor kosten voor derden. Vervuiling van een rivier door een fabriek benadeelt degenen die langs die rivier wonen, maar de bewoners kunnen daar zelf weinig tegen doen.

b. Waarborging van normen en waarden

De overheid kan daarnaast zorgdragen voor de waarborging van bepaalde waarden. Rainey noemt in dit kader onder andere democratie en 'human dignity and subsistence' (2003, 65) als voorbeelden.

Financiën

De diensten die de overheid verleent worden niet via een markt verkocht (het feit dat de markt tekort schiet is zoals we gezien hebben juist een reden voor de overheid om bepaalde taken op zich te nemen). Dit maakt het lastig een redelijke kostprijs in te kunnen schatten van wat er geleverd wordt. Moeilijker wordt het nog wanneer daarbij rekening gehouden moet worden met de vraag welke kwaliteit daar tegenover moet staan en vooral ook hoe die kwaliteit gemeten moet worden. Als een land al enkele decennia geen bedreigingen van buitenaf mee heeft gemaakt, hoe is dan te 'meten' of het niveau van Defensie voldoende is? En wat is 'voldoende'? Nederland zal bijvoorbeeld qua kracht van het leger zeer waarschijnlijk nooit opkunnen tegen de VS, dus dat is niet reëel, maar wat is wel reëel? En hoeveel mag dat kosten per hoofd van de bevolking? Vraag en benodigd aanbod zijn lastig vast te stellen. Mede dankzij het

gebrek aan concurrentie is het dan ook lastig een reële prijs (en prijs/kwaliteitsverhouding) vast te stellen.

Het gebrek aan concurrentie in de publieke sector betekent ook dat een belangrijke drijfveer om kosten te besparen mist. Dit wordt nog versterkt door de manier waarop vaak gekeken wordt naar begrotingen. Het is immers gebruikelijk dat bij het vaststellen van begrotingen ook gekeken wordt naar de uitgaven van afgelopen jaren. Als een organisatie structureel tekort heeft, moet er misschien iets gedaan worden aan de efficiëntie – of moet er gewoon geld bij? Als een organisatie daarentegen geld overhoudt, is dat een teken dat ze blijkbaar structureel teveel geld krijgt en wordt ze gekort. Oftewel, over budget gaan loont, terwijl onder budget blijven afgestraft wordt. Waarom zou je willen besparen als dat wat je overhoudt, toch afgenomen wordt – en je vervolgens volgend jaar ook weer gekort gaat worden daardoor?

Hoewel de financiën en 'bijbehorende' kwaliteitseisen moeilijk meetbaar zijn, is er de laatste tijd wel meer aandacht voor efficiëntie in publieke organisaties, met NPM-achtige hervormingen (zie hierover bijvoorbeeld Pollit & Bouckaert, 2000). Naast problemen rond meetbaarheid komt men dan echter verschillende trade-offs tegen, waarbij een toename in het eerste vrijwel onvermijdelijk leidt tot een afname van het tweede. Pollit en Bouckaert (2000) noemen hiervan enkele voorbeelden, zoals besparen vs. prestatieverbetering; verminder regeldruk vs. meer accountability; kwaliteitsverhoging vs. kostenbesparing. Er moet dan ook altijd een balans gevonden worden tussen die verschillende factoren, zoals strenge kwaliteitscriteria, de kosten die gemaakt mogen worden, en de rekenschap die men daarover af moet leggen (inclusief de tijd, en dus geld, die dat kost).

Actoren

Een ander soms wat problematisch kenmerk van publieke organisaties is de grote hoeveelheid betrokken actoren. Vaak worden hierbij naast politici bijvoorbeeld de kiezers, publieke opinie, de media en dergelijke partijen genoemd. Deels geldt dit natuurlijk ook voor commerciële organisaties (die hebben naast klanten, leveranciers en de overheid ook onder andere met de publieke opinie en belangengroepen te maken); een belangrijk verschil daarbij is dat zij minder afhankelijk zijn van iedere vier jaar wisselende 'meesters', en de daarmee samenhangende druk van de publieke opinie (zeker rond verkiezingstijd).

Rainey en Thompson (2006) geven bijvoorbeeld ook aan dat die verkiezingen het lastig maakten een grootschalige verandering door te voeren bij de IRS in Amerika; een van de belangrijke redenen waarom Charles Rosotti het wél voor elkaar heeft gekregen is volgens de auteurs omdat voor de start al toegezegd was dat hij een langere termijn zou krijgen. Afgezien van de korte termijn die specifieke actoren op een bepaalde positie hebben, kan daarmee nog meespelen dat een belangrijke positie na de nieuwe verkiezingen wordt ingevuld door iemand met een totaal andere partij-ideologie. Het

contrast hiertussen zal overigens in Nederland (gezien de focus op overleg en consensus) wat kleiner zijn dan bijvoorbeeld in Groot-Brittannië, maar ook in Nederland zijn er duidelijk verschillen tussen bijvoorbeeld bewindspersonen van verschillende partijen zichtbaar.

Afgezien van publieke opinie en verkiezingen zijn er ook binnen de overheid vaak verschillende actoren waar rekening mee gehouden moet worden. Zo moeten vaak verschillende diensten of verschillende organisaties die officieel onder verschillende departementen vallen met elkaar samenwerken.

Werknemers

Ook met betrekking tot werknemers lijkt het relevant te zijn dat in dit onderzoek gekeken wordt naar een publieke organisatie. Verschillende onderzoeken wijzen namelijk op een bepaald type motivatie van werknemers dat specifiek bij organisaties met een publieke taak sterk aanwezig is; de Public Service Motivation (zie hierover bijvoorbeeld Alonso & Lewis, 2001; Hebson, Grimshaw & Marchington, 2003; Moynihan & Pandey, 2007; Perry & Wise, 1990; of, voor een literatuuroverzicht, Mann, 2006). Over dit onderwerp wordt later in het hoofdstuk over motivatie en betrokkenheid uitgebreider ingegaan.

Daarnaast is de 'rol' van de uitvoerenden een belangrijk kenmerk van een organisatie in de typologie Gastelaars (2006). In een selectiebureaucratie, wat bij uitstek een voor de hand liggend voorbeeld van een publieke organisatie zou zijn, zijn deze uitvoerenden bijvoorbeeld 'verantwoordelijke bureaucraten', wiens taak het is 'algemene regels toe te passen op individuele gevallen'. Niet alle publieke organisaties zijn echter per definitie selectiebureaucratieën. Hieronder zal de typologie van Gastelaars kort besproken worden, met een uitleg wat de implicatie van ieder type voor de kernwaarden en de rol van uitvoerenden is.

Tot besluit

Zoals vele auteurs eerder hebben aangegeven en de typologie van dienstverlenende organisaties hierboven ook laat zien is er niet altijd direct een duidelijke scheiding te maken tussen publiek en privaat, en zijn er ook vele overeenkomsten tussen de beide typen organisaties te zien. Dit onderzoek wordt echter uitgevoerd bij een organisatie die wel overduidelijk binnen het publieke domein valt; het is daarom absoluut relevant om te kijken op welke wijzen die publieke grondslag invloed zou kunnen hebben op de werking van de organisatie, de identiteit van de organisatie, én de wijze waarop de fusie straks zou kunnen verlopen.

2.1.2 Typen organisaties

In haar typologie van dienstverlenende organisaties onderscheidt Gastelaars (1997; 2006) zes verschillende typen organisaties. Ze vergelijkt deze organisaties op een aantal kenmerken, zoals kernwaarden, technologie, rol van de klant en rol van de uitvoerenden.

Binnen de *massadienstverlening* ligt de nadruk op rationalisering en efficiëntie. Het doel is om zo snel mogelijk een sterk gestandaardiseerde dienst af te kunnen leveren. De uitvoerenden kunnen het best omgeschreven worden als 'radertjes in de machine' (Gastelaars, 2006, p. 24); hun betrokkenheid bij de organisatie is dan ook vaak zeer beperkt. De klanten zijn de anonieme afnemers die de organisatie binnenkomen voor een kortstondig contact, waarin de gestandaardiseerde dienst wordt geleverd. Een duidelijk voorbeeld van een massadienstverlening is de McDonalds.

In een *selectiebureaucratie* ligt de nadruk meer op rechtsgelijkheid en rechtszekerheid; de uitvoerenden moeten erop toezien dat algemene rechtsregels worden toegepast op de individuele klanten. Zoals Lipsky (1980) al stelde is dat niet altijd even simpel als het klinkt; de betrokken 'street level bureaucrats' hebben daarin dus een grote verantwoordelijkheid. De organisatie probeert de invloed van de individuele street level bureaucrat vaak juist te beperken door hoge standaardisatie van procedures; de belangrijkste waarden van de selectiebureaucratie, rechtsgelijkheid en rechtszekerheid, zijn daar immers het beste mee gediend.

Bij de *professionele dienstverlening* staat de professionele kwaliteit centraal. Volgens Wilensky, '*there is a recurrent idea among students of occupations that the labor force as a whole is in one way or another becoming professionalized*' (1964, 137). Toch spreken we nog steeds over professionals en professionele dienstverlening alsof die op een of andere manier te onderscheiden zijn van andere vormen en typen van arbeid. Wat zijn nu de criteria op basis waarvan dit onderscheid gemaakt kan worden? Volgens Wilensky zijn dat er twee; allereerst moet het werk van een professional gebaseerd zijn op systematische kennis die alleen door langdurige, intensieve training verkregen kan worden. Daarnaast is het voor een professional essentieel dat hij/zij zich onderwerpt aan *professionele normen*.

Gastelaars (2006) voegt daar nog enkele criteria aan toe om een organisatie als professionele dienstverlening te kunnen typeren. De klanten zijn als het ware 'voorwerp van behandeling' van de professionals. Het primaire proces bestaat vaak uit een vrij drastische verandering in de toestand van de klant; juist daarom is die zeer getrainde professional (en de professionele normen!) nodig. Omdat de professionals, de uitvoerenden in de professionele dienstverlening, de absolute experts zijn, zijn ze vaak wars van hiërarchische gezagslijnen; ze willen zich niet door de 'manager', die toch 'niets begrijpt' van hun werk, laten beoordelen. Vaak maakt de supervisie door 'de

baas' dan ook plaats voor intervisie tussen de verschillende professionals. Door de grote rol van de professional, heeft de klant (als leek) hier dan ook relatief weinig invloed op het primaire proces.

In de *individuele dienstverlening* staat juist de invloed van de klant centraal. In dit type organisatie heeft de klant relatief veel invloed op de dienst die geleverd wordt. Er is hier dan ook niet zozeer sprake van productie van een dienst door de organisatie, maar meer van co-productie van de organisatie en de klant samen. In overleg tussen de organisatie en de klant wordt vastgesteld hoe de perfecte dienst er voor deze specifieke klant uit zou zien; hoewel de organisatie dit vervolgens in principe mogelijk moet maken, wordt de klant als het ware medeverantwoordelijk gemaakt.

In het *zorgarrangement* staat de 24-uurs bereikbaarheid centraal. De klanten zijn hierbij sterk afhankelijk van de organisatie. Een goed voorbeeld hiervan is een verpleeghuis. De individualiteit van de klant werd (in tegenstelling tot in de individuele dienstverlening) in het verleden eigenlijk nauwelijks van enig belang geacht. Inmiddels is er een tendens waarneembaar waarbij de focus verschuift van het in een vast patroon helpen van mensen naar het ondersteunen van mensen terwijl die proberen hun eigen leven te leiden. De klant maakt overigens niet altijd vrijwillig gebruik van de dienst; ook gevangnissen vallen onder dit type organisatie.

De *vrijwillige vereniging*, tot slot, is een organisatie waar betrokkenheid bij de missie centraal staat. Zowel 'werknemers' als cliënten van de organisatie zijn op vrijwillige basis bij de organisatie betrokken. De afstand tussen uitvoerenden en klanten is hier dus relatief klein; klanten zijn immers vaak ook deelnemers, of in ieder geval leden die achter de missie staan. Terwijl in veel opzichten het sociaal kapitaal volgens Putnam (2000) afneemt, lijkt volgens diezelfde auteur juist vrijwillige verenigingen redelijk stabiel te blijven.

Zoals Gastelaars zelf al stelt, zullen weinig organisaties volledig alle kenmerken van één type vertonen. Vaker zal het een mix zijn van de verschillende typen, waarbij wel een van die typen overheersend kan zijn. Daar kunnen juist ook veel problemen en conflicten binnen organisaties uit voortkomen. Als een organisatie bijvoorbeeld veel professionals in dienst heeft maar gestandaardiseerde diensten wil gaan leveren, is te verwachten dat die professionals daar niet zonder slag of stoot in meegaan. Die hechten immers veel waarde aan hun professionaliteit en (daardoor) zelfstandigheid; bij sterk gestandaardiseerde diensten zou hun rol beperkt worden tot die van radertjes in de machine.

Ook bij de drie disciplines die in de Gemeenschappelijke Meldkamer verenigd zijn is zichtbaar dat ze alledrie kenmerken van verschillende organisaties vertonen. In hoofdlijnen lijken politie en brandweer wel meer met elkaar gemeen te hebben dan met de ambulance. De politie en de brandweer zijn vergelijkbaar qua structuur en

aansturing. Van beide organisaties wordt aangegeven dat ze sterk hiërarchisch zijn, waar de ambulancediensten eerder als 'eilandjes' (de auto's) te zien zijn. Een van de onderwerpen die daarnaast sterk naar voren komt bij zowel de brandweer als de politie is het belang van protocollen en procedures. Zo is bij de brandweer in hoge mate vastgelegd hoeveel er van elke type voertuig in welke situatie gestuurd moeten worden. De respondenten zijn er overigens nog wel verdeeld over of dit het werk makkelijker over te nemen maakt (want weinig eigen inschatting) of juist moeilijker (want veel kennis van procedures benodigd).

Zowel op structuur als op coördinatie vertonen politie en brandweer dus kenmerken van een selectiebureaucratie. De RAV/CPA daarentegen lijkt bij beide kenmerken meer op een professionele dienstverlening; naast de eilandenstructuur is er immers een combinatie van peer review en standaardisatie van kennis en vaardigheden die fungeren als coördinatiemechanismen. Zo werd in een van de interviews aangegeven dat ook de CPA-centralisten, net als andere verpleegkundigen, onder het tuchtrecht vallen.

Daarnaast geldt ook voor zowel politie als brandweer dat het zeer lastig te bepalen is bij welk type organisatie de rol van uitvoerenden en klanten het beste past. Zo maakt de brandweer veel gebruik van vrijwillige krachten, wat zou impliceren dat de organisatie in ieder geval op dat kenmerk onder het type 'vrijwillige vereniging' zou vallen, maar medewerkers van de brandweer zijn moeilijk te zien als 'leden als ieder ander'. Anderzijds zijn ze ook niet direct te typeren als ambtenaren wiens werk bestaat uit het toepassen van rechtsregels (wat bij een selectiebureaucratie zou passen).

Voor de politie zou die typering wellicht nog wat beter passen, hoewel het wel zeer beperkt is. Voor beide organisaties geldt wel dat er een hoge mate van professionaliteit verwacht wordt van de uitvoerenden. Zo moet de politie naast bepaalde vaardigheden veel kennis bezitten van wet- en regelgeving – weten wat wel en niet toegestaan is onder de Nederlandse wet is immers essentieel voor het kunnen beboeten of arresteren van overtreders. Ook voor de brandweer geldt dat zij veel kennis en inzicht moeten hebben op het gebied van bijvoorbeeld de constructie van materialen en het 'gedrag' van materialen. Hoe snel is de verwachting dat een pand af zou kunnen branden en wat betekent dat voor het handelen van de brandweer? Is het nog veilig om binnen te gaan zoeken naar mogelijke slachtoffers? Kan de brand tot één pand beperkt blijven of moeten andere panden geëvacueerd worden? Hoe zit dat met rookontwikkeling en gevaarlijke stoffen? Een foute inschatting kan zeer ingrijpende gevolgen hebben. Dat dit voor de politie ook kan gelden blijkt wel uit de recente gebeurtenissen op het strand in Hoek van Holland, waar een 19-jarige jongen omkwam door schoten van de politie en zes anderen (vermoedelijk ook door politiekogels) gewond raakten. Dit ingrijpende karakter en die benodigde professionaliteit van de medewerkers zijn kenmerken van een professionele dienstverlening.

De ambulance is met betrekking tot medewerkers en de rol van klanten ambivalent. Klanten zijn enerzijds afhankelijk, zoals in een zorgarrangement, maar uiteraard ook duidelijk het object van behandeling, wat bij een professionele dienstverlening past; daarbij worden ook op professionele grondslag ingrijpende handelingen verricht. Uitvoerenden zijn enerzijds verzorgende en eerste verantwoordelijke, zoals in een zorgarrangement, maar anderzijds ook professionals, wat wederom beter bij een professionele dienstverlening past.

Al met al hebben alledrie de kolommen dus kenmerken van meerdere organisaties. In het algemeen kan echter gezegd worden dat met name politie en brandweer het midden houden tussen selectiebureaucratie en professionele dienstverlening, en dat de ambulancediensten daarentegen met name overeenkomsten vertonen met zorgarrangementen en professionele dienstverleners.

2.2 Motivatie en betrokkenheid

Het is dus nog maar de vraag of het onderscheid publiek-privaat per definitie zinvol is, of dat bijvoorbeeld beter naar een uitgebreidere typologie gekeken zou kunnen worden. Een nadeel van het onderscheiden van publiek-privaat is de (wellicht onterechte) slechte reputatie die publieke organisaties vaak hebben als het gaat om efficiëntie en klantgerichtheid. Volgens Rainey en Steinbauer (1999) laten onderzoeken echter zien dat dat allemaal nogal meevalt. In datzelfde artikel proberen Rainey en Steinbauer (1999) het 'succes' van de effectieve publieke organisaties te verklaren; wat maakt dat overheidsorganisaties effectief en efficiënt kunnen werken? In dit artikel worden veel verschillende aspecten uitgewerkt, van de houding van externe stakeholders tot aan taakstructurering. Met betrekking tot motivatie wordt daarnaast onderscheid gemaakt tussen drie typen motivatie: 'public service motivation', 'mission motivation' en 'task motivation'. Alledrie zouden zo hun invloed hebben op de effectiviteit. Maar is dat onderscheid wel echt relevant? En waarin verschillen de drie nu precies van elkaar?

2.2.1 Maatschappelijk belang

Public service motivation is een concept dat verwijst naar een specifieke motivatie om in zijn of haar werk iets goeds te willen doen voor de maatschappij; het is '*a sense of public morality*' (Staats, in: Perry & Wise, 1990, 368). Perry en Wise definiëren het als '*an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations*' (1990, 368). Dit wordt geoperationaliseerd in vier dimensies; interesse in beleidsontwerp, betrokkenheid bij de publieke zaak, meelevendheid en zelfopoffering (in: Moynihan & Pandey, 2007, 42).

Hoewel PSM volgens bovenstaande definitie in principe individueel bepaald is, blijken toch bepaalde institutionele factoren een rol te spelen (Moynihan & Pandey 2007). Met name opleiding en lidmaatschap van een professionele organisatie bleken sterk positief samen te hangen met PSM. Minder sterk, maar wel ook significant was een positieve relatie tussen het aantal hiërarchische niveaus binnen een organisatie en PSM, en tussen hervormingen en PSM. Een negatief verband werd beschreven tussen lengte van lidmaatschap van de organisatie en PSM en tussen ervaren mate van bureaucratisme en PSM.

Die specifieke vorm van motivatie is overigens niet exclusief gereserveerd voor ambtenaren in overheidsorganisaties; ook werknemers in een private organisatie kunnen een bepaalde mate van PSM hebben (en daarom bijvoorbeeld pleiten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen). Public Service Motivation wordt dan ook onderscheiden van Public Sector Motivation. Bij dat laatste concept is sprake van een motivatie om in de publieke sector werkzaam te zijn, maar dat kan net zo goed voortkomen uit de wens om grotere baanzekerheid als uit de wens om iets goeds te doen voor de maatschappij.

2.2.2 Organisatie

De volgende laag die Rainey & Steinbauer bespreken is mission motivation. Deze motivatie *'has as its target or objective the mission of the agency'* (1999, 25). Mission valence, oftewel de waarde die een missie heeft voor een individu, is volgens Rainey & Steinbauer de kracht die werknemers naar een bepaalde organisatie toe trekt; de mission motivation bepaalt vervolgens of iemand daar ook nog hard voor wil werken of niet.

Een vergelijkbaar concept is *commitment*; Meyer, Becker & Van Dick leggen uit dat bij commitment, *'the mindset reflects a force that binds an individual to a course of action of relevance to a target (e.g., collective, goal)'* (2006, 667). Binnen commitment worden drie dimensies onderscheiden; continuance, normative en affective (Johnson & Chang, 2006, 550). Continuance commitment houdt in dat men 'betrokken' is bij de organisatie simpelweg omdat de kosten van het verlaten van de organisatie (zoals het verlies van salaris) te groot zijn; oftewel, men wil de voordelen die het bij de organisatie blijven biedt niet opgeven.

Normative commitment betekent voor de meeste auteurs (zoals Johnson & Chang, 2006, 551) dat men een verplichting voelt om binnen de organisatie te blijven; deze dimensie staat in de literatuur echter nogal onder vuur, omdat enerzijds de discriminante validiteit vaak tegen blijkt te vallen en er bovendien soms wat ambiguïteit is over de inhoud van het concept. Een andere mogelijke uitleg is dat het hier zou gaan om de mate waarin normen en waarden van de organisatie overeen komen met de normen en waarden van het individu. Volgens de meeste auteurs valt dat echter onder

de derde dimensie, affective commitment, *'which entails an acceptance and internalization of the organization's goals and values, a willingness to exert effort on the organization's behalf, and an emotional attachment to one's organization'* (Johnson & Chang, 2006, 550). Met die definitie in het achterhoofd lijkt affective commitment overeenkomsten te vertonen met mission motivation.

2.2.3 Taak

Het derde niveau waarop motivatie onderscheiden wordt, is op het niveau van het werk zelf; een werknemer kan gemotiveerd zijn simpelweg omdat hij zijn werk leuk vindt. De motivatie komt niet voort uit een wens om iets nuttigs bij te dragen aan de maatschappij, niet vanuit een gevoel van verplichting naar de organisatie of een wens om de missie van de organisatie na te streven – het is simpelweg het plezier dat het uitvoeren van de taken voor de werknemer met zich meebrengt dat hem motiveert.

2.3 Drie stromen in identiteitsvraagstukken

Hierboven is al kort gesproken over betrokkenheid – een onderwerp dat, zoals we later zullen zien, vaak hand in hand met identificatie genoemd wordt. Zo lijken de drie typen identificatie die door de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) in hun rapport over identificatie met Nederland (2007) onderscheiden werden (functioneel, normatief, emotioneel) in eerste instantie toch behoorlijk op de drie typen betrokkenheid (continuance, normative, affective) en wordt de term 'identificatie' vaak genoemd als het gaat om betrokkenheid. Voordat we kijken wat precies de kern is van identificatie en identiteitsconstructie én waarin dat nou verschilt van betrokkenheid, zal hier kort een overzicht gegeven worden van de verschillende stromingen die er in de identiteitsliteratuur bestaan.

Ashforth, Harrison en Corley (2008) geven in een zeer uitgebreid literatuuroverzicht aan de hand van vier fundamentele vragen over identificatie namelijk aan dat het concept 'identiteit' zich in drie verschillende stromingen heeft ontwikkeld (327 e.v.). Allereerst zijn er twee aan elkaar gerelateerde stromingen die identiteit conceptualiseren in de context van sociale identiteiten en categorisering; de Social Identity Theory en daaruit voortvloeiende Self Categorization Theory. In deze theorieën wordt ervan uitgegaan dat de identiteit van een individu voor een groot deel bepaald wordt door de groepen waar hij zichzelf toe rekent. De tweede hoofdstroming die Ashforth e.a. benoemen, de Identity Theory, bestaat wederom uit twee gerelateerde theorieën; de structural identity theory en identity control theory. Deze stroming is in hoofdlijnen vergelijkbaar met de eerste stroming, maar waar de eerste stroming zich richt op sociale categorieën (groepen mensen), richt de tweede stroming de aandacht op *rollen*. Hierbij wordt dus eerder gekeken naar bijvoorbeeld de functie

van het individu dan de groepen waartoe hij zichzelf rekent (zoals bijvoorbeeld een organisatie of een afdeling). De derde stroming tot slot richt zich vooral op collectieve identiteiten, zoals bijvoorbeeld organisatie-identiteit.

In mijn optiek zijn deze stromingen echter zeker niet tegenstrijdig of uitsluitend, maar belichten ze allemaal een onderdeel van het geheel. De derde stroming biedt inzicht in hoe vraagstukken van identiteit op groepsniveau relevant zijn en tot uiting komen. De eerste stroming biedt de koppeling tussen die groepsidentiteit en het individu; deels gericht op de vraag hoe een groep geconstrueerd wordt, maar vooral ook waarom individuen zichzelf binnen die groep plaatsen en wat het voor individuen gaat betekenen wanneer ze dat gedaan hebben. De Identity Theory laat zien hoe juist ook jouw unieke rol binnen die groep voor jou van belang kan zijn (en laat daarmee eigenlijk ook weer een onderscheid tussen het individu en de groep zien).

Walsh en Gordon (2008) lijken overigens binnen de SIT al op zoek te zijn naar die laatste toevoeging. In hun artikel '*Creating an individual work identity*' identificeren ze beroep als belangrijke input voor de constructie van de individuele (werk-)identiteit. Het gaat hen hierbij echter expliciet om het *lid zijn van een bepaalde beroepsgroep*, terwijl het in de Identity Theory om de *rol an sich* gaat. Zo zou bijvoorbeeld voor een systeembeheerder volgens SIT zowel het lidmaatschap van de organisatie als het lidmaatschap van een (niet nader aan te duiden) *groep van systeembeheerders* relevant zijn. Zeker als die systeembeheerder in het dagelijks leven weinig tot geen specifiek contact heeft met de beroepsgroep maar zich alleen richt op zijn organisatie, is het niet erg voor de hand liggend om de groep centraal te stellen; voor zijn identiteitsconstructie zal het feit dat hij in die organisatie degene is die de computerproblemen oplost (zijn rol) belangrijker zijn dan een onbewust 'lidmaatschap' van een groep waarvan hij de andere leden niet kent.

Hieronder zal daarom, gebruikmakend van de drie verschillende stromingen, ingegaan worden op de verschillende onderwerpen die relevant zijn voor vraagstukken rond identificatie en identiteit. Allereerst wordt gekeken naar *identificatie*. Hierbij zijn met name SIT en SCT van belang, omdat identificatie mijns inziens gaat om de relatie tussen de organisatie en het individu. In de literatuur lijken de begrippen 'identificatie' en 'commitment' de ene keer behoorlijke overlap te vertonen, terwijl een volgende keer het ene concept gezien wordt als het gevolg van de ander. Om helder te krijgen wat hier precies bedoeld wordt met identificatie, zal daarom ook de relatie met commitment besproken worden; wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen die twee begrippen? Vervolgens zal gekeken worden naar *individuele identiteitsconstructie*. Daarbij wordt aandacht besteed aan de vraag hoe een individu, onder andere op basis van de relaties die hij ervaart met bijvoorbeeld een organisatie (de identificatie), zijn of haar identiteit construeert. Hierbij zal dan ook vanuit de Identity Theory ingegaan worden op de vraag hoe rollen een plaats krijgen in de identiteitsconstructie. Tot slot zal aandacht besteed aan de derde door Ashforth e.a. (2008) geïdentificeerde stroming; er zal dus gekeken worden naar *collectieve identiteit*.

2.4 Identificatie

Volgens Hogg zijn twee basisbehoeften van mensen van groot belang voor processen van identificatie (2001, 187). Allereerst zijn mensen op zoek naar wat hij noemt 'self-enhancement'. Hij geeft aan dat het een basisbehoefte van mensen is om een positief zelfbeeld te kunnen hebben. Het behoren tot een sociale groep, waarbij de 'in-group' door groepsleden positiever wordt ervaren dan de 'out-group', zou bijdragen aan het zelfvertrouwen van de groepsleden. Een andere belangrijke motivatie voor de processen van sociale identificatie is de reductie van onzekerheid. Het behoren tot een groep reduceert onzekerheid, omdat er duidelijk beschreven normen omtrent 'correct' gedrag, correcte gedachten, correcte houdingen zijn; men weet dus precies hoe men zich hoort te gedragen, dat brengt zekerheid met zich mee.

Volgens de Social Identity Theory wordt de identiteit van het individu dan ook voor een groot deel bepaald door de groepen waar hij zichzelf toe rekent; hier zal later in het onderdeel over individuele identiteitsconstructie uitgebreider op ingegaan worden. De belangrijkste toevoeging van de self-categorization theory ten opzichte van de social identification theory is de nadruk die gelegd wordt op het proces van identificatie. Meyer, Becker and Van Dick stellen dat *'social identities develop initially when situational cues make two or more social categories salient, leading the individual to make a comparison that results in self-categorization'* (2006, 670). In dit proces worden de verschillen tussen individuen binnen de groep (de sociale categorie) verkleind, en verschillen tussen de in-group en out-group vergroot (Hogg and Terry, 2001, 5). Zo vindt, volgens Hogg en Terry, een proces van *depersonalisatie* plaats (2000, 123). Volgens deze auteurs is dit de basis van groepsgedrag; omdat het 'zelf' gezien wordt in termen van de sociale identiteit, worden onder andere collectief gedrag, gedeelde normen en samenwerking mogelijk gemaakt. Van groot belang hierbij zijn overigens de vergelijkingen tussen de in-group en de out-group; omdat self-enhancement een van de belangrijkste motieven voor identificatie met groepen is, ziet men de in-group natuurlijk ook graag als 'beter' dan de out-group (het lid zijn van de groep is immers niet self-enhancing als de groep 'minder' is dan andere groepen). Walsh en Gordon stellen in dit opzicht dan ook dat als er een sterk verschil zit in de status van de organisatie en de status van de beroepsgroep, individuen ervoor 'kiezen' zich met name te identificeren met de groep die de hoogste status heeft (2008, 53). Zo zal bijvoorbeeld een hersenchirurg die in een zeer slechtlopend, slecht bekend staand ziekenhuis werkt zich eerder identificeren met de groep 'hersenchirurgen' dan met de groep 'medewerkers van ziekenhuis X'.

Een ander belangrijk onderdeel van de self-categorization theory zijn de prototypen. Binnen de groep ontstaat een beeld van het 'prototype' van de groep, waarin de belangrijkste kenmerken van de groep zichtbaar worden. Hogg & Terry omschrijven deze prototypen als *'fuzzy sets that capture the context-dependent*

features of group membership, often in the form of exemplary members [...] or ideal types' (2000, 123). Deze prototypen laten maximale overeenkomsten binnen de groep en maximale verschillen met andere groepen zien. Dit betekent ook dat de prototypen afhankelijk zijn van de omgeving; op het moment dat de omgeving verandert, en relevante andere groepen verschijnen, verdwijnen of veranderen, zullen de prototypen binnen een groep ook veranderen om opnieuw zoveel mogelijk relevante in-group overeenkomsten en out-group verschillen weer te geven.

Deze prototypen leiden zoals boven aangeven tot onzekerheidsreductie; als een individu niet zeker weet hoe hij met bepaalde situaties om moet gaan, hoeft hij alleen maar 'het goede voorbeeld te volgen.' Met name dit belang van prototypen maakt de self-categorization theory ook erg relevant in relatie tot leiderschap. Daar zal later in dit theoretisch kader dan ook nog dieper op ingegaan worden.

2.4.1 Situated vs. deep structure

In de literatuur wordt hierbij vaak verschil gemaakt tussen zogenaamde *situated identification* en *deep structure identification* (Meyer, Becker and Van Dick, 2006; Rousseau, 1998; Ashforth e.a., 2008). In het eerste geval komt de identificatie met name tot stand door 'cues' in de omgeving, zoals contracten en uniformen (Meyer e.a., 2006, 670) of een gezamenlijke taak (Rousseau, 1998, 219), die leiden tot een vaak relatief kortdurende en oppervlakkige identificatie met de groep. Rousseau (1998) wijst bijvoorbeeld op een onderzoek van Sherif en Sherif waarin jongens eerst in competitie met elkaar waren, en vervolgens door een 'crisis' gedwongen werden samen te werken. Door het gedwongen samenwerken ontstond het gevoel van het behoren tot een groep en maakten negatieve percepties van elkaar plaats voor positieve gedachten (Rousseau, 1998, 219). De situationele identificatie verdwijnt echter vaak weer zodra de situationele factoren die tot de identificatie geleid hebben verdwenen zijn.

Als een medewerker echter gedurende langere tijd binnen de organisatie of groep werkt kan de *situated identification* overgaan in *deep structure identification*. In dit geval is er niet meer zozeer identificatie op basis van zichtbare kenmerken, maar op gedeelde waarden, wederzijds respect en affiniteit. Rousseau geeft dan ook aan dat hiervan sprake is als het beeld dat een individu van zichzelf heeft *verandert* om zijn rol in de groep onderdeel van die identiteit te maken (221). Volgens o.a. Meyer e.a. kan deze identificatie dan ook zo sterk zijn dat de identificatie zelfs blijft bestaan nadat de werknemer de organisatie heeft verlaten (2006, 670; zie ook Rousseau, 1998, 229).

Het proces waarin de identificatie verandert van *situated* naar *deep structure* wordt bevorderd door een aantal factoren. Rousseau wijst hierbij met name op drie verschillende factoren (1998, 221 e.v.). Allereerst geeft zij aan dat het tonen van gedrag dat behulpzaam is voor de organisatie het identificatieproces versterkt. Enerzijds maakt dit het namelijk voor het individu gunstig om zich te identificeren met de organisatie; als

hij zichzelf als onderdeel van de organisatie ziet, voelt hij zich immers ook 'geholpen' door zijn eigen gedrag. Daarnaast spelen zogenaamde 'particularistic rewards', een rol. Dit zijn beloningen die hun waarde ontleen aan de relatie tussen de betrokken personen; Rousseau noemt in dit kader '*love, status and information*' (1998, 222). Deze beloningen kunnen volgens Rousseau vanwege het belang van die relatie alleen (zinvol) aangeboden worden als er al sprake is van deep structure identificatie, maar het gebruik ervan zal die identificatie nog verder versterken. Universalistische beloningen (zoals geld) kunnen zowel bij situated als bij deep structure identification geboden worden. Een derde factor die Rousseau noemt, is het afstaan van de controle door het individu aan de organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan zeer sterk socialiserende situaties; Rousseau verwijst zelf naar 'boot camps' van verschillende legers, maar ontgroeningen zou ook een voor de hand liggend voorbeeld zijn. De controle wordt door het individu volledig uit handen gegeven; die controle wordt door de leiders van de groep vervolgens gebruikt om de identiteit van het individu als het ware 'af te breken', waarna een nieuwe identiteit opgebouwd kan worden. Meyer e.a. voegen daar nog enkele factoren aan toe, zoals de status van de groep (hoe hoger, hoe meer dit deep structure identificatie bevordert, omdat dat goed is voor het zelfbeeld) en duur van de relatie tussen individu en groep (2006, 671).

Hoewel bovenstaand concept mijns inziens zeker relevant is voor het begrijpen van processen van identificatie en identiteitsconstructie, lijken de verschillende auteurs wel een erg stringent onderscheid te maken tussen situated en deep structure identificatie. Niet helemaal duidelijk is hoe de overgang plaatsvindt; is dat een geleidelijk proces dat jaren in beslag neemt of is er een soort 'tipping point' waarop de identificatie in ene male overslaat van situated naar deep structure? Ik neem aan dat de auteurs het met mij eens zullen zijn dat het om twee uiteinden van een continuum gaat, waarbij de overgang van situated richting deep structure een proces is dat geleidelijk plaatsvindt; ze spreken hier echter niet of nauwelijks over. Zowel de situated als de deep structure identificatie lijkt meer gezien te worden als 'uitkomst' dan als een voortdurend proces dat wellicht (zoals deep structure identification) diep verankerd zit en jaren na het verlaten van de organisatie nog steeds een rol speelt, maar wel door verschillende omstandigheden continue aan verandering onderhevig is.

2.4.2 Identificatie, een ander woord voor commitment?

In een special issue (2006, vol 27, issue 5) van het Journal of Organizational Behavior worden commitment en identificatie in samenhang besproken. Van de drie kernonderwerpen die genoemd werden in de call for papers, bleek de suggestie om een artikel in te zenden over de verschillen en samenhang tussen identificatie en commitment uiteindelijk de meeste inzendingen op te leveren (Van Dick, Becker & Meyer, 2006, 546). Het in 2007 verschenen WRR-rapport 'Identificatie met Nederland' levert een interessante illustratie op van de verbondenheid van identificatie met

commitment. In dit rapport wordt namelijk onderscheid gemaakt tussen verschillende 'dimensies' van identificatie; functioneel, normatief en emotioneel (2007, 15). Zo op het eerste gezicht lijken die dimensies toch wel sterk op de meest bekende operationalisering van commitment. Daarbij wordt namelijk meestal onderscheid gemaakt 'continuance', 'normative' en 'affective' commitment (zie bijv. Meyer, Becker and Van Dick, 2006).

In het artikel van Johnson & Chang (2006), dat eerder al aangehaald werd bij de bespreking van die drie typen commitment, wordt een andere interessante relatie gelegd. Zij maken onderscheid tussen drie niveaus van self-concept: individueel, relatie en collectief. Op het laatste niveau, '*the self is defined in terms of group membership*' (2006, 551). Niet alleen klinkt dit precies als een definitie zoals die volgens de SIT geformuleerd zou worden, ook de literatuur die Johnson en Chang gebruiken komt uit die hoek (met verwijzingen naar auteurs als Tajfel & Turner en Hogg). Wat Johnson en Chang dus 'self-concept' noemen, komt sterk overeen met 'identity' in de SIT. Vervolgens wordt in dat artikel de relatie gelegd tussen typen commitment en niveaus van self-concept; volgens de auteurs is er een sterk verband tussen het collectieve self-concept en affective commitment enerzijds, en tussen het individuele self-concept en continuance commitment anderzijds.

Met name affective commitment wordt dus gekoppeld aan identificatie en individuele identiteitsconstructie. Gezien de inhoud van de drie dimensies binnen commitment is dit overigens niet erg verwonderlijk. Continuance commitment (de kosten van het verlaten van de organisatie zijn te hoog) en normative commitment (men voelt zich moreel verplicht) kunnen in principe nog samenhangen met situationele identificatie zoals hierboven besproken, maar heeft weinig van doen met deep structure identificatie. In het laatste geval is er, zoals eerder aangegeven, sprake van een identificatie op basis van gedeelde waarden en affiniteit – oftewel, precies de basis voor affective commitment. In het geval van deep structure identificatie is het beeld dat het individu van zijn of haar identiteit heeft veranderd om het lidmaatschap van de groep daarin te passen; oftewel, precies wat volgens Johnson en Chang essentieel is voor het collectieve niveau van het self-concept. Dat er dus een positieve relatie bestaat tussen dat laatste en affective commitment, is weinig verrassend – op basis van de definities van de verschillende concepten is het haast onvermijdelijk.

De term 'identification' blijkt bovendien nog regelmatig voor te komen in definities van commitment (zie voor een aantal voorbeelden Ashforth e.a., 2008, 332-333). Al met al lijkt de grens tussen de twee concepten niet altijd even duidelijk getrokken te worden. Toch zijn er enkele duidelijke verschillen aan te wijzen. Hieronder zal kort ingegaan worden op enkele theoretische verschillen tussen de twee concepten.

Meyer e.a. bespreken een aantal belangrijke theoretische verschillen tussen commitment en identificatie (2006, 666 e.v.). Allereerst geven ze aan dat de twee concepten verschillende foci (kunnen) hebben. Identificatie gaat namelijk altijd over

een 'binding' met een *sociale* entiteit, waar dat bij commitment niet het geval hoeft te zijn. Men kan immers ook gecommiteerd zijn aan een bepaald doel; zo werd eerder al in het hoofdstuk over motivatie, eerder in dit rapport, de verbinding gelegd tussen commitment en mission motivation.

Daarnaast geven de auteurs aan dat de essentie in het geval van commitment ligt in de binding aan een doel (en een daaruit afgeleide 'course of action'), terwijl de essentie bij identificatie ligt in het definiëren van het zelf aan de hand van de relatie met het collectief. Later in hun artikel maken de auteurs echter het eerder besproken onderscheid tussen *situated* en *deep structure* identificatie, waarbij een belangrijk verschil tussen die twee lijkt te zijn dat alleen in het laatste geval het individu het lidmaatschap van de groep gaat opnemen in de constructie van de eigen identiteit. In het geval van *situated* identificatie ziet het individu zichzelf weliswaar ook als lid van de groep, maar hij ziet dat nog niet als essentieel onderdeel van de eigen identiteit; oftewel, hij behoort wel tot de groep, maar het lidmaatschap van de groep is nog geen belangrijk onderdeel van hemzelf. Het onderscheid tussen commitment en situationele identificatie is in dat opzicht minder scherp dan het onderscheid tussen commitment en *deep structure* identificatie.

Ashforth e.a. lijken het aanpassen van de individuele identiteit op basis van lidmaatschap van een groep juist wel ook als essentieel onderdeel van identificatie te zien. Ook zij beschrijven dit aspect namelijk als belangrijk verschil tussen commitment en identificatie; '*Commitment represents a positive attitude toward the organization: The self and the organization remain separate entities. In contrast, OI [Organizational Identification, AH] as defined here is a perceived oneness with the organization, necessarily implicating one's self-concept*' (2008, 333). Zoals gezegd lijkt commitment dus meer overeenkomsten te vertonen met situationele identificatie dan met *deep structure* identificatie.

Dat is ook zichtbaar in een ander verschil dat Ashforth e.a. aandragen. Zij geven namelijk aan dat OI organisatiespecifiek is, terwijl commitment wat makkelijker overgedragen kan worden op een andere organisatie (2008, 333). Hoewel de identificatie an sich inderdaad niet overdraagbaar is op een andere organisatie, is wel aannemelijk dat een situationele identificatie met organisatie A makkelijker vervangen kan worden door een identificatie met organisatie B dan dat een *deep structure* identificatie plaats zou maken voor een nieuwe identificatie. Daarnaast heeft dit argument natuurlijk ook raakvlakken met het eerder genoemde verschil dat identificatie zich specifiek op een bepaalde sociale entiteit richt, en commitment niet noodzakelijkerwijs.

Een laatste verschil dat Meyer, Becker & Van Dick noemen heeft te maken met de consequenties die de twee concepten hebben voor gedrag (2006, 668). Zij stellen dat de belangrijkste gevolgen van identificatie te maken hebben met inter- en intra-groepsrelaties, maar vooral ook dat die gevolgen vaak impliciet en onbewust zijn. Commitment daarentegen zou leiden tot bewuste consequenties; men verbindt zich

immers aan een voor de organisatie of missie relevante 'course of action', wat per definitie ook expliciete gevolgen voor gedrag heeft.

2.5 Individuele identiteitsconstructie

Binnen de Social Identity Theory wordt, zoals hierboven beschreven, uitgegaan van self enhancement en onzekerheidsreductie als de belangrijkste redenen voor individuen om zichzelf tot een groep te willen kunnen rekenen. In een van zijn werken over sensemaking spreekt Weick (1995) echter over drie verschillende behoeften die leiden tot processen van identiteitsconstructie. Identiteitsconstructie is een van de zeven onderdelen van het 'recept' waar de vraag 'How can I know what I think until I see what I say' (1995, 61) betrekking op heeft (de verschillende onderdelen komen hieronder in verschillende hoofdstukken aan bod; voor het overzicht is daarom de volledige samenvatting van alle zeven onderdelen hiernaast opgenomen).

De eerste behoefte die hij noemt in het kader van identiteitsconstructie komt inderdaad overeen met de SIT; 'self-enhancement' (1995, 20). Vervolgens benoemt hij echter 'self-efficacy', oftewel de behoefte van een individu om zichzelf als competent en doeltreffend, daadkrachtig te zien. De derde behoefte die hij noemt is self-consistency, wat 'the desire to sense and experience coherence and continuity' (1995, 20) inhoudt.

Maar hoe gaat dat nu in de praktijk? Allereerst vindt 'sensemaking' volgens Weick altijd *in retrospect* en *continu* plaats (1995; zie ook boven, punt 2 en 5). Met het eerste bedoelt hij dat 'an action can become an object of attention only after it has occurred' (1995, 26). Op het moment dat we ergens middenin zitten, weten we zelf ook nog niet wat we doen; als we halverwege een zin zijn, weten we nog niet hoe die af gaat lopen en kunnen we dus ook de betekenis van die zin nog niet volledig begrijpen. Pas achteraf construeren we de betekenis van wat er gebeurde. Anderzijds zitten we wel continu in dat proces van sensemaking en kunnen we daar nooit afstand van nemen; het is 'ongoing'.

'How can I know what I think until I see what I say'

De zeven onderdelen van het 'recept', zoals beschreven door Weick (1995, 61-62)

1. Identity: The recipe is a question about who I am as indicated by discovery of how and what I think.
2. Retrospect: To learn what I think, I look back over what I said earlier
3. Enactment: I create the object to be seen and inspected when I say or do something
4. Social: What I say and single out and conclude are determined by who socialized me and how I was socialized, as well as by the audience I anticipate will audit the conclusions I reach
5. Ongoing: My talking is spread across time, competes for attention with other ongoing projects, and is reflected on after it is finished, which means my interests may already have changed
6. Extracted cues: The 'what' that I single out and embellish as the content of the thought is only a small portion of the utterance that becomes salient because of context and personal dispositions

Weick geeft daarbij, net als de vele andere auteurs die over identiteit en het zelf schrijven, wel aan dat de constructie van een 'individuele' identiteit eigenlijk verre van een 'individueel' proces is, in die zin dat de sociale omgeving sterk bepalend is voor de identiteit. Dit maakt deels ook dat een identiteit niet enkelvoudig is. Chatman (1986, in: Weick 1995, 23) geeft bijvoorbeeld aan dat we bij individueel gedrag binnen een organisatie eigenlijk twee entiteiten tegelijk in actie zien; het individu zelf, en het individu als representant van de organisatie. Dit is sterk gerelateerd aan het vierde onderdeel van het 'recept' van Weick; sensemaking is een sociaal proces. De individuen (en sociale entiteiten) met wie ik in het verleden in contact ben geweest, hebben hun indrukken op mij achtergelaten, waardoor wie ik nu ben en hoe ik nu dingen zie en hoor ook beïnvloed is. Daarnaast hou ik bij mijn acties rekening met mijn 'publiek'; mijn collega's die straks de mail of het rapport lezen, de klant die mijn presentatie volgt.

Andere auteurs beschrijven ook het belang van die sociale input, maar spreken daarbinnen met name van het belang van discoursen. Alvesson en Willmott bijvoorbeeld maken onderscheid tussen identity regulation en identity work. Bij identity regulation wordt ervan uitgegaan dat discoursen een soort 'voorschriften' leveren voor de manier waarop mensen zich in bepaalde sociale structuren gedragen; ze vormen daarmee als het ware de verbinding tussen de mens en de structuur (in: Kuhn 2006). Managers kunnen op die manier dus controle houden over medewerkers, door via de discoursen de identiteitsconstructie te beïnvloeden. Identity work daarentegen lijkt meer uit te gaan van een actieve rol van de actor. De actor heeft te maken met verschillende discoursen in zowel werk- als privé-situaties, en de 'voorschriften' en rollen die daaruit voortvloeien kunnen dus incompatibel zijn. De mens moet vanuit dit oogpunt dus zelf 'aan de slag' met de constructie van zijn of haar identiteit; de discoursen zijn dan '*tools employed in creating identities*' (Kuhn 2006, 1341).

Westenholz (2006) betreft deze discoursen ook in haar theorie over identiteitsconstructie. Ze geeft aan dat identiteit geconstrueerd wordt aan de hand van vier componenten; social practice, relational participants, ambivalent field stories en meaning arena. In het dagelijks leven komen er 'onderwerpen' aan het licht waarvan voor de betrokkenen niet duidelijk is welke betekenis daaraan gegeven moet worden. Het onderhandelen over de betekenis van deze 'fractured surfaces' gebeurt in wat Westenholz de 'social practice' noemt. Ten tweede wijst Westenholz erop dat het construeren van identiteiten altijd in relatie tot iets of iemand anders gebeurt; '*There is no "me in practice" without a "you in practice"*' (2006, 1019). Hoewel de identiteit van een individu volgens Westenholz niet door structuur bepaald wordt, is het individu dus ook geen volledig losstaand, autonoom actor.

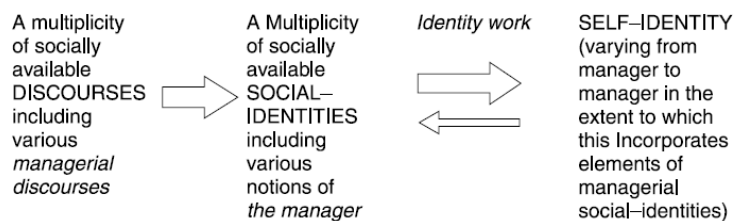
Westenholz verwijst vervolgens naar verscheidene auteurs die de volgens haar vergelijkbare begrippen 'institutional logics', 'orders of justifications' en 'discourses' gebruiken. Zij stelt dat auteurs die deze begrippen gebruiken, (onterecht) teveel uitgaan van generaliseerbaarheid en disseminatie van deze logics, orders of discoursen

en pleit er daarom voor de term 'ambivalent field stories' te gebruiken. Tot slot speelt de 'meaning arena' een rol; deze bestaat uit de betekenis die gegeven wordt door of aan (relevante) actoren buiten de 'work practice.'

Hierbij moet overigens opgemerkt worden dat deze vier componenten volgens Westenholz gezien moeten worden als *'inseparable ontologically, but on the other hand, they must also be kept apart epistemologically as analytical entities to identify their significance for emerging identities'* (2006, 1017). Dit raakt meteen aan een van de meest lastige theoretische punten in dit onderzoek; door de wederzijdse invloed van de constructie van individuele en organisatie-identiteit, is het lastig deze twee in een onderzoek uit elkaar te trekken. Op de verhouding tussen identiteitsconstructies op de verschillende niveaus wordt later nog ingegaan.

Volgens Watson (2008) zit er nog een stap tussen de discoursen (of ambivalent field stories) en de individuele identiteit. Watson maakt in zijn onderzoek naar het 'identity work' van twee managers gebruik van een *'three step' view* op de relatie tussen discoursen en individuele identiteitsconstructie, zoals weergegeven in het figuur hieronder (Watson, 2008, 128). De 'self-identity' verwijst hierbij naar het *'internal' aspect of identity – who a person takes themselves to be'* (2008, 128). De social-identities zijn hierbij 'external to selves', maar 'inputs into self-identities' (2008, 131); ze zijn als het ware de 'belichaaming' van de discoursen die individuen ter beschikking staat in hun identity work. Ze zijn in dat

Figure 2. A 'three step' view of the relationship between managerial and other discourses and self-identities



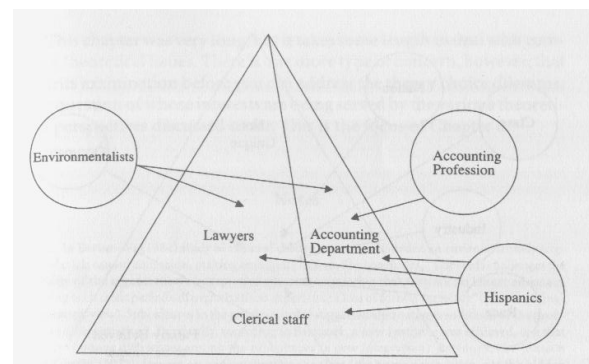
opzicht als het ware ook wat de SIT 'prototypen' noemt van de sociale groep waartoe iemand behoort. Watson stelt dat er vijf typen social-identities (2008, 131) zijn. De social-identities kunnen gebaseerd zijn op de sociale categorie (zoals geslacht), formele rol (bijvoorbeeld beroep), lokaal-organisatie (Watson noemt hierbij als voorbeelden een 'old-style Nottingham professor, a Boots pharmacist'), lokaal-persoonlijk (persoonskenmerken zoals die door anderen gezien worden), of op een cultureel bepaald stereotype (is iemand een 'saaië huisvrouw' of een 'toegewijde moeder'?).

2.5.1 Nexus

Vele verschillende aspecten kunnen dan een rol spelen in die individuele identiteitsconstructie. In dat opzicht is de nexusbenadering, een interessante benadering uit de literatuur over organisatiecultuur, dan ook een interessant begrip voor vraagstukken van identiteitsconstructie.

In een zeer bekend en veel geciteerd boek over organisatiecultuur pleit Joanne Martin (2002) in eerste instantie voor het bekijken van organisatiecultuur vanuit drie verschillende perspectieven. Het *integratieperspectief* kijkt naar cultuur als door de volledige organisatie gedeeld. We delen in een organisatie één cultuur, met allemaal gedeelde normen en waarden, waarvan wij ook allemaal precies weten wat dat inhoudt en welke consequenties dat zou hebben voor ons gedrag. Het *differentiatieperspectief* stelt dat er wel gedeelde normen en waarden zijn, maar dat die hooguit op *groepsniveau* gedeeld worden; oftewel, je kunt alleen van de cultuur op de *afdeling* spreken. Die subculturen kunnen dan het best omschreven worden als *'islands of clarity in a sea of ambiguity'* (2002, 94). Het fragmentatieperspectief tenslotte stelt ambiguïteit centraal en geeft aan dat er hooguit op basis van toeval gedeelde waarden gevonden zouden kunnen worden.

Martin stelt dat een organisatie altijd vanuit de drie verschillende perspectieven bekeken moet worden, omdat er op elk niveau andere relevante fenomenen ontdekt kunnen worden. Ze geeft daarnaast echter ook aan dat zelfs de combinatie van deze drie perspectieven beperkingen heeft. Zelfs de combinatie van de perspectieven doet namelijk nog geen recht aan de complexiteit van de situatie – en dan met name de vele verschillende gronden op basis waarvan zich betekenisvolle groepen kunnen vormen die niet alleen afdelingsoverschrijdend, maar vooral ook de grenzen van de organisatie overstijgend kunnen zijn. Dit maakt ook dat de wisselwerking tussen organisatie en omgeving onvoldoende meegenomen wordt. In haar alternatief hiervoor, de *nexusbenadering*, wordt daar wel rekening mee gehouden. Zoals in het figuur hiernaast zichtbaar is (bijvoorbeeld in de invloed vanuit environmentalism), is er in die benadering namelijk ook ruimte voor invloeden vanuit de omgeving. Als ik bijvoorbeeld een aanhanger van Greenpeace ben, heeft Greenpeace ook invloed op mijn normen en waarden, en die neem ik dagelijks mee als ik naar mijn werk ga.



Nexusbenadering
Uit: Martin, 2002, 165

Mijns inziens is deze benadering dan ook veel breder toepasbaar dan alleen in de organisatiecultuur, waar Joanne Martin deze geïntroduceerd heeft. In hoofdlijnen biedt de nexusbenadering namelijk ook inzicht in de diversiteit aan aspecten waaruit individuele identiteiten opgebouwd kunnen worden. Zoals eerder aangegeven zien de SIT en SCT in dit opzicht met name de lidmaatschappen van groepen die relevant zijn voor het individu (en die, naarmate de identificatie met die groep verschuift van situational naar deep structure, steeds dieper verankerd raakt in de identiteit van het individu) als relevante onderdelen van de identiteitsconstructie. Zoals ik al eerder beargumenteerd heb, en zoals de nexusbenadering op organisatieniveau laat zien,

kunnen zowel zelf-categorisering in sociale groepen als de rollen die men speelt een belangrijk onderdeel vormen van de individuele identiteit.

Walsh en Gordon (2008) kijken bijvoorbeeld naar het relatieve belang van het lidmaatschap van de organisatie enerzijds en het beroep anderzijds voor identiteitsconstructie. Zij beargumenteren dit overigens volledig vanuit de SIT en de SCT door te stellen dat het niet zozeer gaat om het *beroep*, als wel om het lid zijn van een bepaalde *beroepsgroep*. Ik vind dit echter nogal een kunstgreep; zo wordt zelfs als ik de enige van mijn beroepsgroep ben in mijn arbeidsorganisatie, en ik verder ook nooit contact heb met andere mensen uit mijn beroepsgroep, toch het 'lid' zijn van die groep blijkbaar relevanter bevonden dan de rol die ik (op basis van mijn beroep) in mijn organisatie vervul. In beide gevallen kunnen ideeën van mijn collegae over de inhoud, de 'betekenis', van mijn beroep relevant zijn; om dit dan in de SIT/SCT via lidmaatschap van een groep te moeten beredeneren lijkt mij een weinig zinvolle omweg. Ik stel daarom voor om naast *lidmaatschap van een sociale categorie* ook de *rol* die men vervult te zien als relevant onderdeel van identiteitsconstructie.

2.6 Collectieve identiteitsconstructie

Hierboven is voornamelijk gesproken over (collectieve) discoursen en individuele identiteit, maar hoe moet collectieve identiteit gezien worden? Volgens Alvesson en Empsson (2008), *'It is commonly argued that organizational identity represents the form by which organizational members define themselves as a social group in relation to their external environment, and how they understand themselves to be different from their competitors'*.

Bovenstaande omschrijving impliceert echter dat alle medewerkers binnen een organisatie hetzelfde beeld van de organisatie-identiteit hebben, waar o.a. Corley het niet mee eens is (2004, 1146). Hij geeft aan dat naarmate de aandacht voor organisatie-identiteit groeide, ook meer aandacht is gekomen voor de verschillende identiteiten die een en dezelfde organisatie kan hebben. Mede daarom heeft hij in een case study gekeken naar de manier waarop identiteitsdifferentiatie plaatsvindt; waar zijn de verschillende identiteiten zichtbaar? In zijn onderzoek vond hij grote verschillen tussen het perspectief op de organisatie-identiteit tussen medewerkers op verschillende plaatsen in de hiërarchie (hierbij onderscheid makend tussen topmanagement, midden-management en de werkvloer; Corley geeft overigens zelf al aan dat er ook op andere gronden scheidslijnen mogelijk kunnen zijn, o.a. 1146).

Deze verschillen in perceptie op organisatie-identiteit brachten ook grote verschillen met zich mee in ideeën over de basis en implementatie van eventuele veranderingen in de identiteit. Zoals Corley aangeeft, betekent dit dat *'Regardless of where the fault lines are, however, the fact that identity differentiation does occur and has very real influences on the perceptions and behaviors of different groups within the*

organization means that the practical implications are too important to ignore' (2004, 1174). De manier waarop de organisatie-identiteit gezien wordt, en daarmee ook de wijze waarop gepoogd wordt eventuele 'veranderingen' daarin aan te brengen, zal dus beïnvloed worden door individuele identiteitsconstructies. Na een korte omschrijving van organisatie-identiteit zoals het verder in dit onderzoek gebruikt zal worden, zal gekeken worden hoe identiteit op de twee niveaus zich volgens de boundary theory en de self-categorisation theory tot elkaar verhouden.

Daarnaast kan de oorspronkelijke definitie van Alvesson en Empson aan de hand van Weick nog wat verder uitgebreid worden. De oorspronkelijke definitie geeft in principe wel aan dat identiteit bestaat uit de manier waarop leden van de organisatie zichzelf definiëren in relatie tot relevante anderen. Identiteitsconstructie is echter meer dan alleen het definiëren, beschrijven van iets wat al is; dergelijke processen zijn in zichzelf ook scheppend. Zoals Weick aangeeft, *'People often produce part of the environment they face'* (1995, 30). Zeker in de wisselwerking tussen individuele en collectieve identiteitsconstructies geldt dat *'people create their environments as much as those environments create them'* (1995, 34). Door simpelweg het aanwezig zijn, praten en handelen in de dagelijkse praktijk creëer je in samenspraak met de mensen om je heen de gezamenlijke identiteit in de organisatie waar je werkt (je directe omgeving), creëer je zelf je omgeving.

Uitgaande van al het bovenstaande kan het construeren van een organisatie-identiteit in mijn optiek dan ook het beste omschreven worden als een proces waarin de leden van een groep, met behulp van betekenis die zij zelf toekennen aan beschikbare discoursen en de feedback van de omgeving, via taal, objecten en rituelen betekenissen construeren en (aan elkaar danwel de omgeving) overdragen om antwoord te geven op de vraag 'wie zijn wij als organisatie'. Hierin is een aantal componenten van belang; het construeren van een identiteit is geen uitkomst maar een continue proces, waarbij de betekenis die gegeven wordt aan discoursen en feedback als niet meer dan input fungeert, en er mogelijk meerdere identiteiten tegelijk relevant zijn. In het geval van organisatie-identiteit is het daarnaast van belang op te merken dat, zoals Corley (2004) al stelde, deze identiteit niet door alle leden van de groepen hetzelfde gezien wordt.

2.7 Boundary theory

Nu hierboven uitgewerkt is wat individuele identiteitsconstructie is en hoe collectieve identiteitsconstructie er dan uit zou zien, is een volgende stap om extra aandacht te besteden aan de wisselwerking daartussen. In sommige definities en besprekingen van het concept 'identiteit' lijken de 'begrenzungen' van een identiteit vrij vast, en 'statisch'; 'dit is identiteit van het individu, die loopt tot hier, en dat is de identiteit van de

organisatie'. Volgens Kreiner e.a. zijn worden deze scheidslijnen vaak te strak gehanteerd en wordt te vaak uitgegaan van of het een, of het ander.

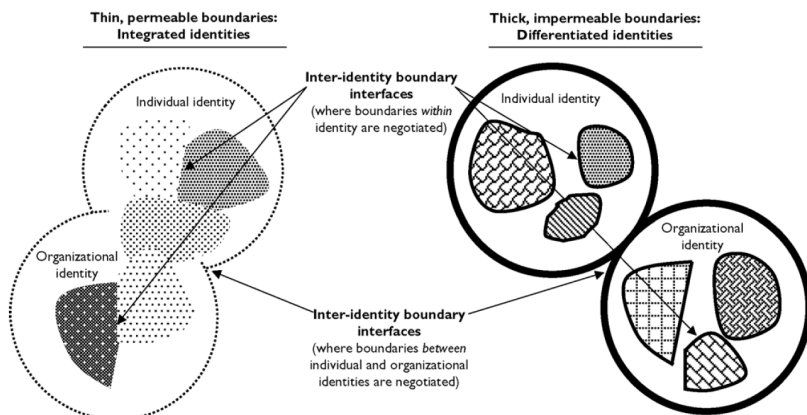
Hij stelt daarom voor gebruik te maken van een 'boundary perspective' op individuele en organisatie-identiteiten. Grenzen worden dan gezien als *'the physical, temporal and cognitive limits that define domains as separate from one another and define components within domains'* (2006, 1318). Domeinen zijn hierbij de *'cognitive space of what is included within the boundary'* (2006, 1319). Domeinen kunnen dus op verschillende niveaus onderscheiden worden; het kan bijvoorbeeld verwijzen naar een individu, een afdeling, organisatie of een land. Daarnaast kan er ook een grens binnen een domein zijn; zo kunnen 'werk' en 'huis' twee domeinen zijn, waarbij er binnen een domein ook grenzen getrokken worden tussen verschillende aspecten, zoals (in het domein 'huis') tussen 'ouderschap' en 'huishouden' (Clark, in: Kreiner e.a., 2006, 1319).

Een belangrijk onderdeel van dit perspectief is dat de grenzen niet absoluut zijn; de grenzen scheiden niet alleen verschillende domeinen van elkaar af, maar bepalen ook wat er wél 'grensoverschrijdend' gebeurt. De mate waarin verschillende domeinen elkaar kunnen overlappen en beïnvloeden, wordt bepaald door wat Kreiner 'boundary permeability' noemt. Hoe hoger deze

doordringbaarheid van de grenzen, hoe minder de verschillende domeinen (of aspecten binnen een domein) elkaar overlappen en beïnvloeden. Hij geeft dit duidelijk weer in het figuur hiernaast, waarbij hij overigens wel de

opmerking maakt dat dit gezien moet worden als *'a snapshot at one point in time rather than an immutable structure'* (2008, 1321). Dit geldt dus zowel op de grens tussen domeinen (intra-identiteitsgrens) als op de grens tussen aspecten binnen een domein (inter-identiteitsgrenzen).

Kreiner onderscheidt vervolgens drie 'dynamieken' op deze grenzen. Allereerst kan er sprake zijn van een 'intrusion'. Dit betekent dat een van de aspecten of domeinen relatief gezien te dominant aanwezig is en een te grote invloed heeft op een of meerdere andere aspecten of domeinen. Iemand kan bijvoorbeeld het gevoel hebben dat een bepaald aspect van zijn of haar identiteit een te grote rol speelt in zijn leven (intra-identiteit), of dat de organisatie een te groot beslag legt op de identiteit van het individu (inter-identiteit). Daartegenover staat 'distance'; hierbij heeft de betrokken persoon of organisatie juist het gevoel dat een bepaald aspect of domein, waarvan men graag zou willen dat die een grote rol speelt, te weinig aanwezig is. Kreiner spreekt in dit verband van *'an aspirational or unfulfilled identity'* (2006, 1329).



Hierbij kan het bijvoorbeeld ook gaan om een bepaalde waarde waar te weinig aandacht aan besteed wordt. Tot slot kunnen de grenzen tussen de verschillende (aspecten binnen) domeinen precies genoeg doorlaatbaar zijn – Kreiner spreekt in dit geval van 'balance' (2006, 1330).

2.8 Leiderschap in tijden van verandering

Inmiddels is uitgebreid ingegaan op identificatie en identiteitsconstructie. Daarbij is aangegeven dat onzekerheidsreductie een belangrijke reden voor identificatie is. In de inleiding werd al gesteld dat veranderingsprocessen bij uitstek leiden tot grote onzekerheid onder de medewerkers, met name met betrekking tot de sociale identiteit. In dit hoofdstuk zal gekeken worden naar de rol die leiderschap in deze context kan vervullen. Kunnen leiders misschien een deel van die 'onzekerheid' wegnemen; en zo ja, welke leiders zijn daar geschikt voor en welke niet? Hoe kan het dat sommige leiders een groep met meer succes door een verandering kunnen loodsen dan anderen dat kunnen?

In de leiderschapsliteratuur wordt er vaak met name onderscheid gemaakt tussen twee typen leider; de transformationeel en de transactioneel leider (zie bijv. Jansen, 2003 en Avolio & Bass, 1999). Het meest genoemde kenmerk van een transformationeel leider is zijn charisma; maar hoewel de termen 'charismatisch leider' en 'transformationeel leider' vaak door elkaar gebruikt lijken te worden, geven Avolio en Bass (en vele andere auteurs met hen) toch aan dat charisma slechts een van de leiderschapsfactoren behorend bij een transformationeel leider is (1999, 441 e.v.). Een component die bijvoorbeeld als aparte factor behorend bij transformationeel leiderschap gezien werd was inspirationeel leiderschap; in hun onderzoek hebben Avolio en Bass deze overigens alsnog gecombineerd met charisma. In dit onderzoek hebben ze verschillende modellen met betrekking tot de samenhang tussen een zestal leiderschapsfactoren getoetst. Uit hun onderzoek kwam naast de twee bekende leiderschapsstijlen (transformationeel, bestaande uit de factoren charismatisch / inspirerend en intellectueel stimulerend, en transactioneel, bestaande uit individuele aandacht en 'contingent reward'), nog een derde stijl naar voren, die Avolio en Bass 'Corrective Avoidant' noemden (1999, 454). Deze laatste stijl bestond uit de factoren 'management-bij-uitzondering' en 'laissez-faire'. Opvallend hierbij was overigens nog dat transformationeel en transactioneel leiderschap positief met elkaar gecorreleerd waren.

In het verleden werd hierbij aangenomen dat veel leiderschapskenmerken, met charisma als meest duidelijke voorbeeld, sterk persoonsgebonden kenmerken waren (zie hierover bijvoorbeeld Platow e.a., 2006, 303 e.v.). In de afgelopen decennia is echter veel onderzoek verricht naar charisma en is men, zo stellen Platow e.a., tot de conclusie gekomen dat charisma eerder gezien moet worden als een kenmerk dat *toegedicht* wordt aan een leider (2006, 304). Dezelfde auteurs geven aan dat de mate

waarin de groep een leider als 'charismatisch' beschouwt (en daarmee zelf als het ware een charismatisch leider *construeert*) in ieder geval van vier variabelen afhangt (2006, 304). Het gaat hierbij om zelfopoffering voor collectieve doelen, persoonsonafhankelijke beloningen, groepssuccessen en de mate waarin de leider aandacht besteedt aan de collectieve identiteit.

Opvallend is echter vooral dat het charisma van een leider met name sterk af lijkt te hangen van de mate waarin hij prototypisch is voor de groepsidentiteit. Zo stelden Platow e.a. naar aanleiding van hun onderzoek dat *'in-group prototypical leaders are attributed greater levels of charisma and perceived persuasiveness by group members than are in-group non-prototypical leaders'* (2006, 311, nadruk in oorspronkelijke tekst). Hogg vond in zijn onderzoek dat *'leadership schema congruence became a less influential, and group prototypicality a more influential, determinant of leadership endorsement in more cohesive groups with which people identified more strongly'* (2001, 192). Opvallend is overigens dat de identificatie van de respondenten met de groep in het onderzoek van Platow e.a. niet van belang was voor de relatie tussen de mate waarin de leider prototypisch voor de groep was en de mate waarin de leider als charismatisch gezien werd (2006, 316).

Vaak wordt bij veranderingsprocessen in leiderschapstermen gedacht aan de hierboven beschreven transformationeel (of in ieder geval charismatisch) leiders; leiders die *'invigorate and inspire followers to transcend conventional practices in pursuit of new visions of future possibilities'* (Platow e.a. 2006, 303-304). Het succes van deze leiders in veranderprocessen is vanuit de literatuur goed te verklaren. Allereerst is onzekerheidsreductie, zoals eerder aangegeven, een belangrijke motivatie voor de processen van sociale identificatie. Veranderprocessen leiden bij uitstek tot onzekerheid. Een sterke in-group met duidelijke voorschriften voor (en daarmee ook validatie van) gedrag en gedachten, heldere prototypen en een sterk prototypisch, charismatisch leider zullen die onzekerheid verminderen (Hogg, 2001, 188). Omdat, zoals eerder aangegeven, met name onzekerheid rond de identiteit een belangrijke oorzaak voor weerstand tegen verandering is (Hogg & Van Knippenberg, 2003, 40) is te verwachten dat een charismatisch leider door die weerstand weg te nemen een verhoogde kans op succes zal weten te realiseren.

2.9 Identiteit in dit onderzoek

Inmiddels hebben verschillende concepten met betrekking tot identiteit, betrokkenheid en organisatiekenmerken de revue gepasseerd. Daarbij is steeds aangegeven wat in mijn optiek de sterke en zwakke punten van verschillende theoretische benaderingen zijn. In dit onderdeel worden die benaderingen nog kort kritisch besproken, op basis waarvan mijn perspectief op identiteitsconstructie zal worden verhelderd en verwachtingen zullen worden geformuleerd voor deze casus.

Omdat het onderzoek zich richt op identiteitsconstructie zal dat ook de kern vormen van de bespreking hieronder. De typologie van dienstverlenende organisaties en de niveaus van motivatie en betrokkenheid zijn in dit onderzoek gebruikt als ondersteunende concepten om het proces van identificatie in een specifieke casus te kunnen begrijpen en zullen in dit onderdeel dan ook geen grote rol spelen.

2.9.1 De drie stromingen: uitsluitend of aanvullend?

Zoals eerder aangegeven zijn er drie belangrijke stromingen in de identiteitsliteratuur. Elk van die stromingen poogt de grote lijnen van processen van identiteitsconstructie weer te geven, en kan daarmee als het ware gezien worden als een 'samenvatting' of 'versimpeling' van hoe de wereld er volgens die specifieke theorie uitziet. Een belangrijk gevaar daarvan is echter dat er een zodanige versimpeling plaatsvindt dat diezelfde theorieën nog maar betrekking hebben op een klein deel van wat mensen in de dagelijkse praktijk ervaren.

Een van mijn belangrijkste kritiekpunten op de drie verschillende stromingen in de identiteitsliteratuur (SIT/SCT, IT en organisatie-identiteit) zoals die in hoofdstuk 2.3 geïntroduceerd werden is dat die stromingen alledrie de complexe sociale realiteit te simpel weergeven. In de drie verschillende stromingen wordt in mijn optiek namelijk onvoldoende rekening gehouden met de verschillende groepen en rollen die *tegelijkertijd* relevant kunnen zijn voor individuen. Hoewel de drie stromingen interessante aanknopingspunten bieden voor de vraag hoe een rol of een groep van belang kan zijn voor identiteitsconstructie blijft de wisselwerking tussen *meerdere* rollen of groepen onderbelicht. Dit geldt zowel voor de multipliciteit aan elementen die een rol kunnen spelen bij de *constructie* van een identiteit als voor de verschillende mogelijke *interpretaties* van een gezamenlijke identiteit (die, zoals Corley bijvoorbeeld liet zien, niet door de hele groep gedeeld hoeven te worden). In de bespreking van mijn perspectief in paragraaf 2.9.2 zal ik verder ingaan op de vraag hoe die diversiteit aan groepen en rollen relevant kan zijn voor vraagstukken van identiteit.

Een ander belangrijk kritiekpunt op alledrie de stromingen is dat ze in mijn optiek ieder een deel van het verhaal laten zien. De theorieën binnen de stromingen hoeven elkaar niet noodzakelijkerwijs uit te sluiten; zo kan zowel groepslidmaatschap (SIT/SCT) als een rol (IT) belangrijk zijn voor de constructie van een identiteit. Reeds tien (!) jaar geleden werd door Rainey en Steinbauer (1999) aangegeven dat motivatie op drie niveaus onderscheiden kan worden (taak, organisatie/missie, maatschappij); een individu kan op ieder van die niveaus meer of minder gemotiveerd zijn. Op een vergelijkbare manier zouden verschillende elementen input kunnen leveren voor identiteitsconstructie; dat een rol van een individu (of organisatie) een bepaalde invloed zou hebben op die identiteit betekent niet noodzakelijkerwijs dat een lidmaatschap van een groep geen invloed zou kunnen hebben.

Daarnaast gaan beide stromingen uit van het individu en bieden daarmee weinig aanknopingspunten wanneer men op groepsniveau wil kijken. Met name in de theorieën in de eerste stroming (SIT en SCT) is dit opvallend; daar kijkt men expliciet naar de invloed van groepslidmaatschap op een individu, zonder te expliciteren hoe die groepsidentiteit tot stand zou komen. In mijn optiek is het daarom van belang bij vraagstukken van identiteitsconstructie vanuit ieder van de drie verschillende stromingen te kijken. In dit onderzoek is dan ook uitgegaan van een combinatie van de drie stromingen, met de kanttekening dat er daarbij een combinatie van meerdere elementen (meerdere groepen, meerdere rollen) relevant kan zijn voor identiteitsconstructie. Hieronder zal verder aangegeven worden hoe identiteit op basis van de combinatie van de drie stromingen en mijn kritiekpunten op die stromingen bezien kan worden.

2.9.2 Mijn perspectief op identiteit

Het construeren van een individuele identiteit draait in eerste instantie om het beantwoorden van de vraag 'wie ben ik'. Het lidmaatschap van een groep kan een belangrijk onderdeel van individuele identiteitsconstructie zijn; dat is zoals eerder besproken een essentieel onderdeel van de overgang van situationele naar deep structure identificatie. Voor het beantwoorden van de vraag 'wie ben ik' kan een individu daarnaast uit verschillende 'bronnen' putten, zoals discourses en social-identities.

Omdat (zoals vanuit de nexusbenadering en de boundary theory gesteld kan worden) verschillende elementen een rol spelen binnen die individuele identiteitsconstructie, zijn die discourses, social-identities en groepslidmaatschappen echter niet allesbepalend. Zoals eerder aangegeven bleek er bijvoorbeeld al een verschil te zijn in de ervaren organisatie-identiteit (en daarmee ook de 'voorschriften' die daarmee samenhangen) op verschillende hiërarchische niveaus. Zoals Corley (2004) daarbij ook stelde zou die identiteitsdifferentiatie ook op andere grenzen plaats kunnen vinden.

Ook op individueel niveau kan de 'gehoorzaamheid' aan een discours of de interpretatie daarvan verschillen. Een individu kan bijvoorbeeld lid zijn van twee groepen van waaruit tegengestelde boodschappen omtrent 'correct' gedrag, de 'juiste' normen en waarden, kunnen komen. Dit zou in ieder geval op twee manieren invloed kunnen hebben op de manier waarop het individu met de 'voorschriften' vanuit het collectief omgaat.

Eenzijds zal een individu op sommige momenten gedwongen worden daarin keuzes maken. Als de gedragsnormen die vanuit de twee verschillende groepen voorgeschreven worden incompatibel zijn en op hetzelfde moment 'relevant' worden zal het individu daar een afweging tussen moeten maken. Te verwachten is dat

motieven van self-enhancement, onzekerheidsreductie en self-efficacy (belangrijke motieven in de identiteitstheorie) dan een grote rol zullen spelen bij die keuze.

Anderzijds hebben (onder andere) de lidmaatschappen van groepen ook een belangrijke invloed op het referentiekader van een individu. Hoe de 'cues' vanuit een bepaalde groep ontvangen en geïnterpreteerd worden, zal dan deels ook bepaald worden door ervaringen die het individu heeft opgedaan in andere situaties en andere groepen. Ook als de 'voorschriften' vanuit twee verschillende groepen niet direct tegenstrijdig zijn zullen ze elkaar dus toch kunnen beïnvloeden.

Die individuele identiteit wordt zoals gezegd deels geconstrueerd door identificatie met een groep. Dat maakt de vraag hoe die collectieve identiteit geconstrueerd wordt ook van groot belang. Met betrekking tot die vraag kan allereerst gesteld worden dat er ook hier verschillende, wellicht deels tegenstrijdige invloeden kunnen zijn waar leden van de groep keuzes moeten maken. Zo worden volgens de SIT na identificatie met een groep op basis van een vergelijking met een out-group de overeenkomsten binnen de in-group en de verschillen met de out-group vergroot. Dit betekent dat wat als essentieel onderdeel van de groep gezien wordt deels afhankelijk is van de out-group die op dat moment als relevant gezien wordt. Dit maakt de identiteit veranderlijk is over de tijd, al naar gelang de relevante out-group.

Daarnaast kunnen verschillende out-groups tegelijkertijd relevant zijn, met verschillende implicaties voor de collectieve identiteit van de in-group. Ook dit betekent dat de betekenis en relevantie van verschillende invloeden op de collectieve identiteit onderhandeld zullen moeten worden. Bij het omgaan met die 'cues' is de verwachting dat zoals eerder aangegeven charismatische, prototypische leiders (formeel danwel informeel) een relatief grote invloed kunnen uitoefenen.

Individuele identiteitsconstructie is dus op verschillende manieren sterk verbonden aan collectieve identiteitsconstructie; het antwoord op de vraag 'wie ben ik' wordt immers deels bepaald door de vraag 'wie zijn wij'. Anderzijds hebben individuen (sommigen meer dan anderen) invloed op die collectieve identiteitsconstructies. Die wisselwerking tussen individuele identiteitsconstructies en collectieve identiteitsconstructies, discoursen en social-identities is een onderwerp dat in de literatuur niet altijd veel aandacht krijgt. Zo is er in de huidige literatuur weinig bekend over de vraag hoe die discoursen tot stand komen.

SIT heeft in zekere zin wel een antwoord op die vraag; de normen en waarden van alle individuen in de groep samen worden een essentieel onderdeel van de groep, waarmee het lid worden van de groep ook betekent dat dat stelsel van normen en waarden relevant wordt voor jou als individu. Als een van de weinige auteurs gaat Weick overigens wel expliciet in op de wederzijdse invloed van individu en omgeving.

Hij zegt hierover onder andere dat

'people simultaneously try to shape and react to the environments they face. They take the cue for their identity from the conduct of others, but they make an active effort to influence this conduct to begin with. There is a complex mixture of proaction and reaction, and this complexity is commonplace in sensemaking' (1995, 23)

Ook in de boundary theory wordt ingegaan op de wisselwerking individu vs collectief, waarbij met name de mogelijke incongruentie tussen (mate van) aanwezigheid van een element in de identiteit centraal staat. Dit maakt dat identiteitsconstructie niet alleen een vraag is van 'wie zijn we', maar ook van 'wie willen we zijn'? Hoe willen we onszelf graag zien? Dit hangt zoals gezegd ook samen met de basale motieven voor identificatie; wat is *in positieve zin* kenmerkend voor mij of mijn groep?

2.9.3 Verwachtingen voor deze studie

Op basis van het theoretisch kader en het hierboven beschreven perspectief op identiteitsconstructie zijn er bepaalde verwachtingen te formuleren voor dit onderzoek. Die verwachtingen zijn wel van relatief algemene aard. Zoals eerder aangegeven is er op het onderwerp dat in dit onderzoek centraal heeft gestaan nog weinig in de literatuur bekend; er is onderzoek gedaan naar identiteit, er is wat onderzoek gedaan naar colokatie, maar over het snijvlak van die twee onderwerpen is nog weinig bekend. Dit houdt in dat het onderhavige onderzoek, dat die koppeling expliciet wel maakt, dus een *exploratief* onderzoek is en dat er dus slechts verwachtingen van relatief algemene aard bestaan.

Allereerst komt situationele identificatie tot stand op basis van bepaalde 'cues' in de omgeving, waar een gemeenschappelijke taak of missie en symbolen in de omgeving voorbeelden van kunnen zijn. In dit onderzoek zal dan ook gekeken moeten worden naar die mogelijke 'cues'. Draagt men bijvoorbeeld dezelfde uniformen? Ziet men een gezamenlijke, kolomoverstijgende taak weggelegd voor alle centralisten van de meldkamer?

Daarbij moet wel opgemerkt worden dat die aspecten een rol spelen bij het totstandkomen van *situationele* identificatie; dit betekent niet automatisch dat er ook deep structure identificatie plaatsvindt. Bepaalde aspecten (zoals beschreven in 2.4.1 van dit rapport) kunnen daar een rol bij spelen. De 'particularistic rewards' lijken daarbij in deze situatie het meest voor de hand liggend; de colokatie zou immers tot verbeterde informatie-uitwisseling moeten leiden, wat een typisch voorbeeld van een particularistic reward is. Daarnaast zal met name een (prototypisch) leider een positieve (of negatieve) invloed kunnen hebben.

Verder kunnen er zoals hierboven verschillende collectieve identiteiten en rollen tegelijk relevant zijn voor een individu. Met welke groep of rol een individu zich het meest zal identificeren, zal deels afhankelijk zijn van de vraag met welke groep de identificatie sterker richting diep structurele identificatie ligt; daarvoor zijn dus onder andere de particularistische beloningen relevant. Daarnaast is aangegeven dat het voor een individu vanuit de motieven van self-enhancement 'aantrekkelijker' zal zijn zich te identificeren met de groep met de hoogste status. Als inderdaad een hogere status wordt toegedicht aan een van de drie disciplines of juist aan de gemeenschappelijke meldkamer, zou dit in de huidige casus een rol kunnen spelen.

Tot slot moet opgemerkt worden dat zoals eerder aangegeven een *combinatie* van groepen en rollen van invloed kan zijn op identiteitsconstructies. De context van dit onderzoek is echter specifiek een verandering in relevante groepsgrenzen. In principe is daarbij geen reden om aan te nemen dat de rollen van individuen essentieel gewijzigd zijn. Dit betekent dat hoewel rollen zeker belangrijk zullen zijn voor identiteitsconstructie, de verwachting toch is dat met name aan groepsgrenzen gerelateerde aspecten naar boven zullen komen als zijnde van invloed op de constructie van een gemeenschappelijke identiteit.

Nu de belangrijkste theoretische concepten kritisch besproken zijn, gekeken is wat het perspectief van de onderzoeker op die concepten is en wat vanuit die theorie verwacht zou kunnen worden in de praktijk zal overgegaan worden op die praktijk. In het volgende hoofdstuk zal echter eerst ingegaan worden op de vraag hoe die praktijk bestudeerd is; welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt en waarom?

Hoofdstuk 3 – Methoden

In dit onderzoek staan processen van betekenisgeving en identiteitsconstructies centraal. In mijn optiek zijn dergelijke onderwerpen het beste te onderzoeken via een kwalitatief onderzoek. Zoals Maxwell stelt dat het geval is bij de meeste onderzoekers, speelt daarbij ook bij mij een persoonlijke voorkeur voor kwalitatief onderzoek zeker mee (2005, 18). Mijns inziens is kwalitatief onderzoek echter ook daadwerkelijk het meest geschikt de beantwoording van de onderzoeksvragen zoals ze hierboven zijn weergegeven.

Maxwell geeft aan dat er vijf intellectuele doelen zijn waar een kwalitatief onderzoek het meest geschikt voor is (2005, 22). Wanneer het onderzoek gericht is op het begrijpen van de *betekenis* die respondenten toekennen aan bepaalde fenomenen of situaties, het begrijpen van de *context* en de invloed van die context op het handelen van participanten, of het begrijpen van het *proces* in plaats van de uitkomst is kwalitatief onderzoek meer geschikt. Alleen al wanneer gekeken wordt naar de definities die eerder gegeven zijn van (organisatie- danwel individuele) identiteit, moge duidelijk zijn dat het in dit onderzoek om een combinatie van de drie bovenstaande doelen gaat.

De andere twee doelen die Maxwell noemt, het identificeren van wat hij noemt '*unanticipated phenomena and influences*' (2005, 22) en het vinden van causale verbanden, lijken in eerste instantie wat minder bij het onderzoek te passen. Je zou je echter af kunnen vragen in hoeverre het vinden van iets dat 'unanticipated' is, van tevoren een doelstelling kan zijn. Er zijn immers toch vaak van tevoren al enige verwachtingen, die er ook toe leiden dat men het onderzoek als zinvol ziet. Maxwell geeft op dit punt ook voornamelijk aan dat het kwalitatieve onderzoek, door de open structuur, hier eventueel ruimte voor biedt. Zeker omdat het onderzoek zich wel richt op onderwerpen waar, in ieder geval in deze context, nog weinig over bekend is, is dat ook voor dit onderzoek wel een voordeel.

3.1 Dataverzameling

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is er zoals hierboven reeds aangegeven gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. De focus lag hierbij met name op diepte-interviews, meer specifiek op de 'accounts' die de respondenten van de veranderingen geven; 'Accounts are reflexive commentaries on behavior that reveal the discourses acting upon, and sanctioning, particular identities while also exposing rules for appropriate activity' (Kuhn, 2006, 1341).

In totaal heb ik 14 interviews gehouden, waarvan 6 centralisten, 5 leidinggevenden, 2 medewerkers van stafdiensten en een organisatieadviseur die enkele jaren geleden een cultuurtraject bij Gooi en Vechtstreek heeft begeleid. Onder leidinggevenden versta ik zowel de leidinggevenden voor een specifieke kolom binnen een meldkamer (die, afhankelijk van de regio, coördinatoren of leidinggevende genoemd worden) als de gemeenschappelijke hoofden van de meldkamers. De interviews zijn gehouden in de regio's Gooi en Vechtstreek, Flevoland en Zuid-Holland-Zuid. In dit rapport wordt afwisselend verwezen naar de regio's en naar de vestigingsplaats van de meldkamer binnen een regio (respectievelijk Naarden, Lelystad en Dordrecht). Het zwaartepunt lag op de regio Gooi en Vechtstreek (10 van de 14 interviews).

De interviews binnen Gooi en Vechtstreek is voor zover mogelijk gepoogd op basis van functie en kolom te spreiden, om uitkomsten uit verschillende interviews ook steeds als input te kunnen gebruiken voor interviews met andere disciplines en functies. In verband met praktische omstandigheden (vakanties, ziekte en dergelijke) is dit niet volledig gelukt; in het begin lag het zwaartepunt eerder bij met name politie; de CPA kwam daarentegen pas later in het proces beter in beeld. Na het eerste interview heb ik een rondleiding door de meldkamer gekregen; verdere observaties hebben met name plaatsgevonden voor en na andere interviews. Alle observaties waren overigens open observaties; er is dus geen gebruik gemaakt van een observatielijst.

De interviews in andere regio's zijn bewust pas later in het proces ingepland. Slechts een beperkt aantal interviews zou buiten de regio Gooi en Vechtstreek plaatsvinden. Om die interviews ten volle te kunnen benutten, heb ik besloten die afspraken pas later in te plannen, zodat de voorlopige bevindingen vanuit Gooi en Vechtstreek als input voor die interviews kon dienen. In Flevoland heb ik een leidinggevende geïnterviewd. Daarnaast heb ik tijdens een avonddienst zes uur 'meegedraaid', geobserveerd en verschillende centralisten gesproken⁴. Hierbij dient opgemerkt te worden dat ik het grootste deel van de dienst bij de politiecentralisten heb doorgebracht; de CPA/brandweercentralisten heb ik daar korter gesproken.

In Dordrecht stond in eerste instantie een interview met een leidinggevende en een centralist op de planning. Helaas was de leidinggevende op het laatste moment ziek. Omdat mijn telefoonnummer niet achterhaald kon worden kon ik niet op tijd bereikt worden om de verhindering van de leidinggevende door te krijgen. Uiteindelijk ben ik daarom in eerste instantie opgevangen door een stafmedewerker die zich bezighield met de monitoring van kwaliteit en het voldoen aan afspraken over bijvoorbeeld reactie- en aanrijtijden. Vervolgens heb ik een rondleiding gekregen door

⁴ De centralisten die ik toen heb gesproken staan *niet* in de respondentenlijst, omdat het hier ging om informele gesprekken tijdens een observatie en niet om een formeel interview. Dit verschil (informele gesprekken vs. formeel interview) is niet slechts een kwestie van het label dat men erop plakt; tijdens de informele gesprekken is geen topiclijst gebruikt en kon anonimiteit niet gegarandeerd worden (alle gesprekken waren immers hoorbaar voor andere collega's). Dit maakt dat die data in mijn optiek dus niet gekwalificeerd kunnen worden als data uit interviews.

de meldkamer en heb ik gesproken met de stafmedewerker die de opleidingen coördineerde. Tot slot heb ik met een van de centralisten gesproken. De twee stafmedewerkers spraken beiden regelmatig met bezoekers die net als ik benieuwd waren naar de geïntegreerde meldkamer. Dit in combinatie met de onverwachte wijzigingen in het programma maakten dat deze gesprekken vooral verliepen als open interviews.

Alle overige interviews waren halfgestructureerde interviews op basis van een globale topiclijst. Een topiclijst is in de bijlage opgenomen. Deze is wel gedurende het onderzoek aangepast; ieder reeds gehouden interview diende uiteraard ook als input voor volgende interviews, voor zover dit de vertrouwelijkheid niet in gevaar bracht. De interviews duurden ongeveer tussen drie kwartier en een uur, met slechts enkele uitschieters naar beneden (ongeveer een half uur) danwel naar boven (ongeveer anderhalf uur). Over het algemeen duurden de interviews met centralisten iets korter dan die met coördinatoren.

Na 9 interviews (8 centralisten of leidinggevenden binnen Gooi- en Vechtstreek, plus de eerder genoemde begeleider van het cultuurtraject) heb ik enkele voorlopige bevindingen en vragen op een rijtje gezet. Deze heb ik in een bijeenkomst op de VU voorgelegd aan een groep studenten en docenten die ook meldkameronderzoek uitvoeren. Ik heb hen gevraagd daarop vanuit hun ervaring binnen andere regio's te reageren. Op die manier heb ik nog (indirecte) data kunnen vergaren over enkele andere regio's, zoals Hollands-Midden (Leiden), Zaanstreek-Waterland (Zaandam / Amsterdam), Amsterdam-Amstelland (Amsterdam) en Rotterdam-Rijnmond (Rotterdam).

Tot slot heb ik van de meldkamer Gelderland-Zuid (Nijmegen) een rapport ontvangen over een cultuuronderzoek dat daar onlangs heeft plaatsgevonden en een artikel dat dezelfde onderzoeker geschreven heeft over geïntegreerde meldkamers.

3.2 Dataverwerking

Bij alle interviews is aan de start van het interview toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Daarbij is aangegeven dat alle informatie vertrouwelijk behandeld zou worden en niet tot specifieke personen herleidbaar in de rapportage opgenomen zou worden. Vanwege hun unieke positie binnen de organisatie was dit moeilijker te garanderen aan leidinggevenden; met hen is dan ook afgesproken dat eventuele tot henzelf herleidbare citaten van tevoren aan hen voorgelegd zouden worden, met de vraag of dat al dan niet in het rapport opgenomen zou mogen worden. Geen enkele respondent had bezwaar tegen het opnemen van het interview. Tijdens twee interviews werd er wel verwezen naar de recorder door de respondent; in beide gevallen is nogmaals verzekerd dat de gegevens vertrouwelijk behandeld

zouden worden. In beide gevallen (en in de gevallen waarin tijdens het interview niet meer over de recorder gesproken werd) leken de respondenten daardoor voldoende gerustgesteld.

Van het merendeel van de interviews (8 van 14) zijn vervolgens transcripties gemaakt. Van de interviews die buiten de regio Gooi en Vechtstreek gehouden zijn, een interview met een centralist in Gooi en Vechtstreek en het interview met de begeleider van het cultuurtraject, is besloten een verslag te maken. Onderdelen van deze interviews die op basis van de data van Gooi en Vechtstreek voor dit onderzoek relevant leken te zijn, zijn alsnog letterlijk getranscribeerd. Binnen de regio Gooi en Vechtstreek zijn alle interviews getranscribeerd, op één na; vanwege zeer slechte verstaanbaarheid is in verband met praktische overwegingen besloten om na het transcriberen van de overige interviews een verslag te maken en wederom relevante passages alsnog volledig te transcriberen.

3.3 Analyse

Vervolgens zijn de interviews gecodeerd. In het begin is daarbij zoveel mogelijk open gecodeerd. Volgens Boeije (2005, 85) houdt dit onder andere in dat de onderzoeker nog niet of nauwelijks selecteert op relevantie. In de praktijk gebeurde dit echter deels al wel; tijdens de interviews (en tussen interviews in) waren enkele onderwerpen reeds naar boven gekomen waarvan ik voor ik begon met coderen al het vermoeden had dat die relevant zouden kunnen zijn. Daarnaast had ik het grootste deel van de literatuur uit het theoretisch kader toen reeds gelezen. Zo zijn er altijd op het moment dat er gestart wordt met coderen altijd al wel bepaalde ideeën aanwezig over wat er aan de hand zou kunnen zijn, op basis waarvan dan ook keuzes gemaakt worden.

Desondanks heb ik zoveel mogelijk geprobeerd de data leidend te laten zijn. Pas na het coderen van vijf interviews ben ik bewust bezig geweest met het hergroeperen van codes onder hoofdcodes en het beginnen met het omschrijven van die codes; oftewel, het axiaal coderen. De selectieve codering, waarin verbanden tussen codes gelegd worden, is weinig expliciet aan de orde geweest in dit onderzoek. Enerzijds is door middel van mindmaps wel geprobeerd verband tussen de codes aan te duiden, maar dat gebeurde met name op basis van de codes (en samenvattingen per codes) en niet zozeer op basis van de ruwe data. In het schrijfproces zijn die ruwe data er wel weer bijgepakt, om zeker te weten dat bijvoorbeeld citaten niet volledig uit hun context gerukt werden.

Voor de empirische beschrijving en analyse van de data is verder inhoudelijk met name gebruik gemaakt van de theorie van Yanow over manifestaties van cultuur. Zij geeft in haar boek 'How does a policy mean?' (1996) aan dat voor iedereen (zowel persoonlijk als in organisatieverband) bepaalde 'meanings' belangrijk zijn, die zij uitlegt als bestaande uit waarden, geloof en gevoelens. Deze zijn vrij abstract, maar worden

Artifacts
Language, Objects, Acts



Meanings
Values, Beliefs, Feelings

gesymboliseerd en zichtbaar gemaakt in artefacten, zoals in het figuur hiernaast (uit: Yanow, 1996, 9) wordt geschetst. Drie belangrijke, symbolische artefacten zijn hierbij taal, objecten en handelingen. Door bijvoorbeeld een metafoor die in een organisatie veel gebruikt wordt te bestuderen kan men ook de achterliggende waarden bestuderen.

Een complicerende factor daarbij is wel dat niet voor iedereen de metafoor dezelfde symbolische betekenis hoeft te hebben. Zoals Corley (2004; zie boven) aangeeft kan (zal?) er binnen een organisatie identity differentiation plaatsvinden; dit betekent ook

dat sommige artefacten, die door iedereen zichtbaar zijn en gebruikt worden, verschillende betekenissen in zich kunnen dragen. Ook objecten kunnen een belangrijke manifestatie van cultuur zijn. Glazen of openstaande deuren bijvoorbeeld staan vaak symbool voor openheid. Bij handelingen of rituelen kan tenslotte gedacht worden aan bepaalde rituelen; hoe wordt het bijvoorbeeld gevierd als er een organisatiesucces is behaald?

Zoals gezegd gebruikt Yanow deze cultuurmanifestaties of artefacten om de cultuur in het ICCC te onderzoeken. Het model zoals hierboven geschetst is echter toepasbaar in elke organisatie, of, om het nog breder te trekken, in elke samenleving. Het idee dat onderliggende waarden, geloof en gevoelens zich manifesteren in zichtbare artefacten is immers niet uniek voor het ICCC. Daarnaast zijn deze artefacten te vergelijken met wat Weick *extracted cues* noemt; '*extracted cues are simple, familiar structures that are seeds from which people develop a larger sense of what may be occurring*' (1995, 50). Het idee dat mensen dus ontleen aan een artefact of cue, de onderliggende betekenis die eraan gegeven wordt, gaat verder dan alleen wat het verhaal vertelt of het ritueel aan de oppervlakte laat zien. Het gaat steeds niet alleen om de vraag 'wat gebeurt er', maar ook 'waarom gebeurt het zo en niet anders; en wat betekent het voor medewerkers dat het zo gebeurt en niet anders?' Zoals Weick aangeeft gaat het bij de verhalen die men daar vervolgens over vertelt eerder over 'plausability' dan over 'accuracy'. Het moet beklijven, redelijk klinken, dat zowel verleden kan verklaren als kan dienen als gids voor de toekomst; '*In short, what is necessary in sensemaking is a good story*' (1995, 61).

3.4 Kwaliteit van kwalitatief onderzoek

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen, '*A judgement takes into account whether the findings and conclusions convincingly represent the social phenomenon that was claimed to be examined*' (Boeije, in pers). Daarbij is het wel de vraag of 'representation' het juiste woord is; het roept het beeld op van een foto die van een

situatie gemaakt wordt, terwijl het in de sociale wetenschappen vaak juist zo interessant is om te kijken wat er nou *niet* zichtbaar is op de foto, waarom het een er wel op staat en het ander niet, hoe de verschillende onderdelen zich onder de oppervlakte tot elkaar verhouden. Daarbij gaat het zoals in de methoden reeds is aangegeven in dit onderzoek om het bestuderen van artefacten, van symbolen.

De betekenis daarvan is echter niet zo eenvoudig te achterhalen; zoals Benton en Craib in navolging van Garfinkel stellen, *'we are constantly involved in interpretative processes when we talk, but we can never arrive at some final, definite interpretation. If you keep asking somebody what they mean by a particular word or phrase, you get a lot of anger and frustration but no conclusive answer'* (2001, 95). Of, om het simpeler te zeggen in de woorden van Humpty Dumpty in *'Through the Looking Glass'*, *"When I use a word," Humpty Dumpty said in rather a scornful tone, "it means just what I choose it to mean – neither more nor less."* (Carroll 1993, 205). Volgens Berger en Luckmann geldt overigens hetzelfde voor objecten; *'I am constantly surrounded by objects that 'proclaim' the subjective intentions of my fellowmen, although I may sometimes have difficulty being quite sure just what it is that a particular object is 'proclaiming''* (1991, 50).

Door het belang van interpretatie in het onderzoeken van en conclusies verbinden aan die taal, objecten en rituelen die reeds in het methodenhoofdstuk naar voren kwamen, kan men zich ook kritisch afvragen hoe 'zeker' de conclusies uit dit onderzoek kunnen zijn. Die twijfel kan de man die over het universum heerst in het boek *The restaurant at the end of the Universe* (het tweede deel van *The Hitchhikers Guide to the Galaxy*) mooi verwoorden als hij aan de poes vraagt of ze vandaag weer bezoek gehad zouden hebben (in: Adams 1980, 163).

'Do you think they came today?' he said. 'I do. There's mud on the floor, cigarettes and whisky on the table, fish on a plate for you and a memory of them in my mind. Hardly conclusive evidence, I know, but then all evidence is circumstantial.'

Ook binnen kwalitatief onderzoek hangt veel af van de keuzes en interpretaties van de onderzoeker. Omdat de onderzoeker tijdens het interview zelf bepaalt waar al dan niet op doorgevraagd wordt is bijvoorbeeld de repliceerbaarheid van het onderzoek, wat door veel onderzoekers als een belangrijk kwaliteitscriterium gezien wordt (zie hierover Boeije, 2005, 148) een onhaalbare eis. Daarom wordt van kwalitatieve onderzoeken 'navolgbaarheid' gevraagd in plaats van repliceerbaarheid; als we het onderzoek dan niet zelf over kunnen doen, moeten we in ieder geval kunnen weten hoe dit onderzoek is uitgevoerd, zodat we op basis daarvan kunnen beoordelen of het onderzoek dan als betrouwbaar gezien kan worden of niet.

Om aan die eis te kunnen voldoen, is ook in dit onderzoek zowel inhoudelijk als methodisch zoveel mogelijk vastgelegd. Zo zijn alle observaties uitgeschreven, zodat de

oorsprong van de ideeën die tijdens of na observaties zijn ontstaan nagezocht kunnen worden. Ook tussen observaties en interviews door zijn zowel inhoudelijke gedachten als ideeën over de verdere voortgang van het onderzoek vastgelegd. De hoofdlijnen hiervan zijn in de methoden weergegeven. Daarbij is bijvoorbeeld zoveel mogelijk aangegeven in welke volgorde de verschillende interviews gehouden zijn, zodat de lezer zelf kan beoordelen of dat wellicht een invloed gehad kan hebben op de onderzoeksresultaten en het rapport met die beperkingen in het achterhoofd de rest van het rapport kan lezen.

Een belangrijk onderdeel hiervan is de rol die de achtergrond, ervaring, opleiding en uiterlijke verschijning van de onderzoeker gehad zou kunnen hebben (Boeije, 2005, 151; Morse & Field, 1991, 116). Voor zover het gaat om het analyseren van en trekken van conclusies uit de data is dat deels geprobeerd te ondervangen door een uitgebreide beschrijving van de data in hoofdstuk 4. De keuze van onderwerpen in de empirische beschrijving, wat daar opgeschreven is en op welke manier, is uiteraard ook beïnvloed door de onderzoeker. De inhoud van het theoretisch kader kan daarbij inzicht dienen in de vraag welke theoretische concepten als 'sensitizing concepts' gediend hebben.

Verder zou mijn achtergrond en ervaring van voor dit onderzoek een rol gespeeld kunnen hebben. Daarbij is het in ieder geval van belang te noteren dat de onderzoeker voor dit afstudeeronderzoek geen eerder onderzoek in de veiligheidssector heeft verricht. Ter voorbereiding heb ik overigens wel het boek waarin Mickelle Haest (2009) verhalen uit de meldkamer in Amsterdam optekent gelezen. Verder was mijn eerdere kennis van de veiligheidssector dan ook beperkt tot wat er in de media is geweest.

Ook tijdens de dataverzameling is de rol van de onderzoeker van groot belang. Enerzijds gaat het daarbij om de inhoud; waar wordt tijdens interviews naar gevraagd, waar wordt op doorgevraagd en waar niet? Om over het eerste punt helderheid te verschaffen is in de bijlage de topiclijst opgenomen die als basis heeft gediend voor de interviews⁵. Met betrekking tot het tweede punt, waarop doorgevraagd werd, is moeilijk iets algemeen te zeggen; belangrijk daarbij is om wederom te wijzen op het theoretisch kader, waarin de belangrijkste concepten die van belang zijn geweest bij dit onderzoek besproken zijn.

Verder kan volgens Boeije (2005, 151) de persoon van de onderzoeker, waaronder uiterlijke verschijning, van belang zijn bij de manier waarop respondenten hem zien. Een in deze context belangrijke onderwerp zou geslacht kunnen zijn. In een informeel gesprek tijdens een observatie werd gesproken over het geslacht van werknemers van de verschillende kolommen. Daarbij werd aangegeven dat bij zowel politie als brandweer van oudsher veel mannen werkten; dat zou ook invloed hebben op de cultuur. Voor de ambulancediensten is het beeld ambigu; op de auto werken (in

⁵ Zoals eerder aangegeven is er voor de observaties geen observatielijst gebruikt; er is dus ook geen observatielijst opgenomen in de bijlage.

relatie tot de man/vrouw verdeling onder verplegers) relatief veel mannen, maar op de meldkamer is het overgrote merendeel vrouw. Gezien de invloed die dit volgens sommige respondenten heeft op cultuur, zou het goed kunnen dat dit ook een invloed gehad zou kunnen hebben in de onderzoekssituatie.

Voor de selectie van de respondenten is verder gebruik gemaakt van een combinatie tussen 'purposeful selection' (Maxwell, 2005, 88) / 'purposive sampling' en 'convenience sampling' (Punch, 1993). Het laatste is een vorm van steekproefbepaling waarbij gebruik wordt gemaakt van die situaties of respondenten die 'beschikbaar' zijn. In dit onderzoek speelde dat een rol omdat ik bij zowel het plannen als het daadwerkelijk uitvoeren van de interviews sterk afhankelijk was van de roosterplanning (tijdens welke diensten is voldoende 'reserve' aanwezig om ervoor te zorgen dat een centralist van zijn werkplek af kan?) en de daadwerkelijke drukte op het moment van interviewen.

Bij het selecteren van respondenten is echter wel expliciet aandacht besteed aan het zoeken van variatie op twee belangrijke kenmerken. Allereerst is er gepoogd de interviews zoveel mogelijk te verdelen over de verschillende functies; centralisten en leidinggevenden. Daarnaast was het van belang om respondenten van alledrie de kolommen te spreken te krijgen. Deze methode van respondentselectie is een speciale vorm van purposive sampling die door Punch 'maximum variation sampling' genoemd wordt (1993, 193). In dit onderzoek is daarom voor zover relevant overigens ook regelmatig aangegeven binnen welke functie of kolom de geciteerde of geparafraseerde respondent werkzaam is. Dit is echter *alleen* gedaan voor zover aangenomen mocht worden dat dit de vertrouwelijkheid niet in gevaar zou brengen.

Tot slot is in dit onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie (Boeije, 2005, 152). In dit onderzoek is met name gebruik gemaakt van wat Boeije methodische triangulatie noemt; het gebruiken van verschillende methoden om een fenomeen te bestuderen. In dit onderzoek is daarbij met name gebruik gemaakt van de combinatie tussen interviews en observaties. Dit maakt dat de data die door middel van interviews vergaard werden, 'verrijkt' konden worden door de data van de observaties (en v.v.). Dit maakt, terugkijkend naar de culturele artefacten van Yanow, dat een onderzoeker niet alleen de taal plus *verhalen* over objecten en rituelen kan onderzoeken, maar ook die objecten en rituelen direct kunt bestuderen.

Een belangrijk doel van veel onderzoek is daarnaast om iets te kunnen zeggen over niet alleen de onderzochte situaties, maar ook alle andere situaties die (op bepaalde gronden) vergelijkbaar zijn. Wanneer de kwaliteit van een onderzoek op deze grond beoordeeld wordt, *'The question is thus when findings and conclusions based on the examination of certain cases, e.g. persons, organisations, situations or programs, hold for other cases that were not examined'* (Boeije, in pers). Dit maakt twee keuzes met betrekking tot casuselectie (of case sampling) relevant. Ten eerste is het van belang na te gaan waarom er gekozen is voor de casus die bestudeerd is, en wat voor gevolgen

zou dit gehad kunnen hebben voor het onderzoek? Ten tweede, waarom zijn de regio's Flevoland en Zuid-Holland-Zuid als aanvullende cases gekozen?

De selectie van Gooi en Vechtstreek als casus voor dit onderzoek is grotendeels gebaseerd op 'convenience sampling' (Punch, 1993, 193); via een medestudent die contacten had bij de regio kon ik tot deze regio toegang krijgen. In de periode daarvoor had ik reeds andere regio's benaderd. Vanwege veelal vergelijkbare redenen (onrust binnen de organisatie vanwege veranderingen in het kader van de veiligheidsregio's en/of colokatie/integratie van meldkamers) waren die echter niet bereid een onderzoeker toe te laten. Overigens had ik op het moment dat ik de regio Gooi en Vechtstreek benaderde nog andere regio's op het oog. De reden dat ik op dat moment besloten heb eerst Gooi en Vechtstreek te benaderen, was omdat deze regio (in vergelijking met bijvoorbeeld regio's als Amsterdam Amstelland) qua omvang beter paste bij de omvang van het onderzoek.

Dat raakt direct aan een van de belangrijkste punten met betrekking tot de tweede vraag: wat is het belang van de selectie van deze casus voor het onderzoek? Een van de punten waarop Gooi en Vechtstreek sterk afwijkt van de andere regio's is de beperkte omvang; het is de kleinste regio van Nederland. Dat dit een rol heeft gespeeld in identiteitsconstructie bij de meldkamer zal later besproken worden, als ingegaan wordt op het beeld van de meldkamer als 'huiskamer'. Dat is waarschijnlijk direct ook het belangrijkste verschil.

Verder zullen er waarschijnlijk verschillen zijn in type meldingen; zo werd bijvoorbeeld aangegeven dat het in Gooi en Vechtstreek weliswaar ook voorkwam dat melders 112 bellen voor niet-spoedeisende hulp omdat ze geen beltegoed meer hebben, maar dat dergelijke 'meldingen' vaker voor zouden komen in Amsterdam. Daarnaast zorgen de hei en bossen in de regio voor een specifieke uitdaging (het lokeren van melders die niet precies weten waar ze zijn), die echter ook in de regio's in het Noorden relevant zal zijn. Dit zijn dus verschillen die niet heel uniek zijn voor Gooi en Vechtstreek; met name de zeer beperkte omvang zou een belangrijk verschil met andere meldkamers kunnen zijn wat de vergelijkbaarheid tussen deze en andere regio's beperkt.

Hoewel dit onderzoek zich met name richtte op de regio Gooi en Vechtstreek en tot doel had een goed begrip te vergaren van de identiteitsconstructie op die meldkamer, is toch besloten de data aan te vullen met (beperkte) dataverzameling in andere regio's. Dit had enerzijds als voordeel dat zo een eerste voorzichtige inschatting gemaakt zou kunnen worden van de vraag of de processen in andere regio's vergelijkbaar lopen of wellicht juist heel anders. Die (zeer beperkte) 'vergelijking' maakte het daarnaast makkelijker om de specifieke processen in Gooi en Vechtstreek helder te krijgen en daarmee ook om te zien welke elementen binnen de dagelijkse praktijk in Gooi en Vechtstreek deels 'verantwoordelijk' zouden kunnen zijn voor de manier waarop het proces verloopt.

Bij de selectie van de twee andere regio's waar ikzelf geïnterviewd heb, Flevoland en Zuid-Holland-Zuid, is daarbij expliciet gepoogd twee regio's te vinden die zoveel mogelijk verschilden van Gooi en Vechtstreek. Er is dus gebruik gemaakt van 'extreme-case sampling' (Punch, 1993, 193). Een dergelijke doelgerichte selectie van aanvullende, afwijkende cases is kenmerkend voor de vorm van externe generalizatie die Boeije, in navolging van Smaling, 'variation-based generalization' noemt (in pers).

Hoofdstuk 4 – Empirische beschrijving

Hieronder zal aangegeven worden welke onderwerpen in de interviews besproken zijn en wat daarover gezegd werd. Daarbij zal eerst ingegaan worden op de organisatie en het werk. Vervolgens wordt wat dieper ingegaan op de centralisten als groep; wat voor achtergrond hebben die centralisten, wat voor opleiding, waar zitten overeenkomsten en verschillen tussen centralisten van de verschillende kolommen of juist binnen een kolom? Vervolgens wordt kort ingegaan op het werk van de leidinggevenden, vanuit het perspectief van zowel de leidinggevenden zelf als de centralisten. Aansluitend wordt gekeken welke specifieke aspecten per kolom invloed hebben of kunnen hebben op het werken op de meldkamer.

Daarna gaat het verhaal over op de onderwerpen die de kern vormen van waar het hier om gaat; hoe de centralisten van de verschillende kolommen zich positioneren in en identificeren met de Gemeenschappelijke Meldkamer. Eerst zal bekeken worden hoe de samenwerking nu gaat volgens respondenten, en wat daarbij volgens hen stimulerende of beperkende aspecten zijn. Vervolgens wordt besproken hoe respondenten denken over multidisciplinair werken; is een 'grijze centralist' bijvoorbeeld wenselijk of niet? Tot slot wordt een blik op de burens en tegelijkertijd een blik op de toekomst geworpen: wat vinden respondenten van de samenwerking tussen de kolommen binnen de regio Flevoland en wat zijn de verwachtingen voor na de fusie? Om al die onderdelen van het verhaal hieronder in het juiste perspectief te kunnen zien, is het echter van belang eerst kort in te gaan op de organisatie waar dit onderzoek uit is gevoerd.

4.1 De organisatie

De Gemeenschappelijke Meldkamer Gooi-en Vechtstreek (GMK GenV) bestaat uit een samenwerkingsverband van drie verschillende organisaties: het Korps Landelijke PolitieDiensten (KLPD), Brandweer Gooi- en Vechtstreek en de Centrale Post Ambulancevervoer (CPA), onderdeel van de Regionale AmbulanceVoorziening (RAV). Alledrie de organisaties kennen wel hetzelfde werkgebied; de veiligheidsregio Gooi- en Vechtstreek.

Een deel van deze samenwerking is al enkele jaren eerder begonnen, toen de CPA en de brandweer op de brandweerkazerne aan de Jan van der Heijdenstraat in Hilversum gezamenlijk de 112-meldingen voor ambulance en brandweer aannamen. Dit werk was toen voor beide organisaties geen dagtaak, maar er moest uiteraard wel voldoende personeel beschikbaar zijn om eventuele pieken op te vangen; door de samenwerking kon dit capaciteitsprobleem opgevangen worden. De communicatie tussen brandweer/CPA enerzijds en politie anderzijds liep in die tijd nog via telefoonlijnen. Een respondent vertelde hierover en gaf aan dat het opzetten van de

hulpverlening in die tijd dan ook veel meer tijd kostte. Vaak werd pas als een discipline ter plaatse was besloten of een andere ook nog gealarmeerd moest worden; die andere discipline wist dan dus nog van niets en moest dan nog beginnen met opstarten van het incident.

Tegen het einde van de vorige eeuw en begin van deze eeuw begon het fenomeen 'Gemeenschappelijke Meldkamers' in trek te raken. Door de rampen in Enschede en Volendam, in resp. 2000 en 2001, werd de roep om samenwerking tussen de verschillende disciplines steeds groter. Ook de regio⁶ Gooi- en Vechtstreek heeft aan deze roep voldaan, door in de voormalige kantine van een politiebureau een moderne meldkamer te bouwen waar naast de politie ook de brandweer en CPA hun intrek konden nemen. De regio bevond zich daarmee als kleinste regio van Nederland toch in de voorhoede; op 3 december 2001 werd de 7^e gecolokeerde meldkamer (van de 25 regio's die Nederland rijk is) door toenmalig staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Gijs de Vries officieel geopend.

Op de huidige meldkamer werken dus inmiddels al enkele jaren verschillende centralisten van verschillende kolommen. Iedere centralist is nog steeds in dienst bij de eigen kolom; brandweercentralisten bij 'Rood', verpleegkundigen bij 'Wit' en politiecentralisten bij de 'Blauwe' kolom. De normale bezetting op de meldkamer bestaat uit twee of drie blauwe centralisten, één (of twee) witte en één rode. In totaal zijn er momenteel zeven brandweercentralisten in dienst, 11 verpleegkundigen en 18 politiecentralisten. Enkel binnen de politiecentralisten bestaat nog een onderscheid tussen 'centralist' en 'senior', waarbij de laatste groep uit zeven centralisten bestaat. Hiervan moet er in principe bij iedere dienst een aanwezig zijn, die dan ook die dienst eindverantwoordelijk is. In de praktijk blijkt dit echter niet haalbaar.

Binnen elke kolom is er een coördinator voor de meldkamer, die officieel dus ook leiding geeft aan de centralisten. Daarnaast is er een gemeenschappelijk Hoofd Meldkamer. Deze is officieel in dienst bij de politie. Hij maakt officieel geen deel uit van de RAV of de brandweer en heeft dus ook geen hiërarchisch gezag over de coördinatoren (of centralisten) van die twee kolommen.

4.1.2 GRIP-fasering

Bij incidenten wordt er gebruik gemaakt van een categorisering in vier mogelijke situaties; de bijbehorende termen GRIP, 'opschalen' en 'afschalen' werden in vrijwel alle interviews genoemd. GRIP staat voor Gecoördineerde Regionale IncidentbestrijdingsProcedure. Dat houdt praktisch gezien in dat het incident uitgebreider of ingewikkelder is dan de centralisten en hulpverleners in de dagelijkse situatie meestal tegenkomen. De fase (GRIP plus een cijfer) geeft aan hoeveel

⁶ in die tijd nog geen veiligheidsregio; die is pas officieel in 2007 ontstaan

'uitgebreider en ingewikkelder' het is. Overgaan naar een hogere fase heet opschalen, teruggaan naar een lagere fase heet afschalen. De Officier van Dienst op straat bepaalt of er opgeschaald moet worden; de meldkamer heeft daar wel een adviserende rol in.

In hoofdlijnen hebben de vier fases de volgende betekenis.

- GRIP 1: Relatief klein incident, maar al wel multidisciplinair: voorbeeld is een aanrijding met beknelling; politie is nodig voor afzetting en omleiding verkeer, brandweer voor losknippen, ambulance voor vervoer slachtoffers.
- GRIP 2: Groter multidisciplinair incident: bijvoorbeeld aanrijding met beknelling waarbij meerdere auto's betrokken zijn, en dus ook meerdere eenheden van de drie kolommen ingezet moeten gaan worden
- GRIP 3: Gemeentegrenzen overschrijdend incident, effectgebied is groter dan alleen plaats ongeval (bijv. vrijkomen van gevaarlijke stoffen)
- GRIP4: Regionaal grensoverschrijdend incident

Per regio wil de precieze grens tussen twee fasen nog enigszins verschillen; ook is het per regio verschillend of er nog een GRIP 5 (landelijk) apart onderscheiden wordt of dat dat (gezien de enorme zeldzaamheid van de GRIP5-fase) gewoon onder GRIP4 geschaard wordt.

Vanaf GRIP1 is er een officier van dienst (OvD) aanwezig per kolom. De OvD van de brandweer heeft in principe de uiteindelijke leiding ter plaatse (over de verschillende kolommen); dit om teveel discussies ter plaatse te voorkomen. Deze afspraak verschilt overigens wel per regio; zo werd in Flevoland aangegeven dat per incident bepaald wordt welke kolom het sterkst betrokken is bij het incident en op basis daarvan wordt bepaald welke kolom de leiding heeft. Daarnaast heeft de brandweer een HoofdOfficier van Dienst (HOvD), die vanaf GRIP 2 ingezet wordt. Hoe hoger men in de GRIP-fasering terecht komt, hoe meer er ook betrokkenen vanuit bijvoorbeeld gemeente, energiebedrijven e.d. bij betrokken worden. Zowel in Gooi- en Vechtstreek als in Flevoland hebben respondenten mij boekjes laten zien waarin hele lijsten met alle betrokken en overlegstructuren bij de verschillende GRIP-fasen schematisch weergegeven worden; zoals een respondent daarover zei, *'Nou, tot twee gaat het nog, maar dan wordt het écht vervelend hoor'*.

Hoewel de GRIP-procedures door veel respondenten genoemd werden, valt verreweg het leeuwendeel van het werk buiten de GRIP-fasering (of onder 'GRIP0'); zo werd in Flevoland aangegeven dat daar zelfs een GRIP1-situatie slechts ongeveer twee à drie keer in de week voorkomt, bij een meldkamer waar 24/7 minimaal 6 centralisten zitten. Als GRIP-situaties eerder uitzondering dan regel zijn, waaruit bestaat het grootste deel van het werk dan wel?

4.2 Het werk

De centralisten gaven vrij sterk verschillende antwoorden op de vraag wat de belangrijkste functie van de meldkamer is. Genoemd werd onder andere de functie van 'Zeef' voor binnenkomende aanvragen: wat is spoedeisend en wat niet? Daarnaast werd de meldkamer gezien als een schakel tussen burgers en de 'collega's' op straat. Een andere respondent omschreef het werk als het verzamelen en uitzetten van informatie, en dat op een zodanig tempo dat collega's zo snel mogelijk op lokatie aanwezig zijn *'om zeg maar een boef te kunnen pakken of wat dan ook'*.

Verschillende respondenten wezen op enig moment op het overkoepelende doel dat de drie kolommen gemeen hebben. Een respondent beschreef het doel heel kort en krachtig: *'Mensen helpen.'* Een andere respondent zei hierover: *'Voor de rest - er is één gemeenschappelijke factor, hè, je wil allemaal, hulp verlenen, aan die [...] die het nodig hebben. Dat zit geen verschil in. Kijk, daarnaast heb je natuurlijk je specifieke kant.'* In verschillende interviews werd inderdaad ook verwezen naar functies die specifiek voor een bepaalde kolom gelden.

- Blauw: Opletten dat een situatie en ook het ingrijpen van de collega's op straat daarin niet de gevaarstelling overschrijdt. Zo moet de meldkamer bepalen of agenten al dan niet toestemming krijgen om met zwaailichten en sirenes te rijden⁷. Het is in dat opzicht ook de taak om die afweging tussen gevaarstelling en 'boeven vangen' te maken; laat je middenin het stadscentrum achtervolgen met zwaailichten en sirenes voor een kleine winkeldiefstal? De meldkamer heeft in dat opzicht ook een taak in het sturen van de *juiste* eenheid; agenten in opleiding kunnen bijvoorbeeld nog niet alles aan, dus naar een bijzonder gevaarlijke situatie moeten meer ervaren agenten gestuurd worden.
- Blauw: als er bijvoorbeeld iemand opgesloten zit in het toilet of je de buurvrouw hoort roepen in een woning en je kunt er niet bij, roep je ook politie; *'Dus dat is gewoon dienstverlening'*.
- Wit: *'112 is voor levensbedreigende situaties, dus uh, als mensen ziek zijn of een ongeluk hebben gehad, dan bel je 112, en de ambulance is er dan voor om je te helpen bij de medische situaties'*
- Wit: besteld vervoer coördineren

⁷ De meldkamer moet toestemming geven aan eenheden op straat voordat zij met zwaailichten en sirenes mogen gaan rijden. Bij de incidentmelding in C2000 kan met een vinkje bij de aan het incident gekoppelde eenheden aangegeven worden dat toestemming verleend is.

4.2.1 Functie centralisten

Ook in de omschrijving van de functie van centralisten waren enkele gemene delers te vinden. Allereerst werd door verschillende respondenten (in verschillende bewoordingen) aangegeven dat een melder (uiteraard) niet volgens een vast protocol een 112-melding doet; je moet dus als centralist informatie zien te verkrijgen van een melder die meestal ondertussen ook over het algemeen nog redelijk in paniek is. Een centralist zei hierover dan ook dan een van de belangrijkste doelen tijdens het gesprek was om gewoon eerst de rust erin te krijgen. Een andere respondent had daar overigens een hele nuchtere oplossing voor; *'Ik ga gewoon vragen.'* Verder werd door een respondent aangegeven dat ze ook gewoon bereid zijn antwoord te geven of te helpen als mensen bijvoorbeeld eigenlijk de huisartsenpost moeten hebben. Meerdere respondenten gaven ook nog aan dat je je voor het werk op de meldkamer wel kwetsbaar op moet stellen; *'Als er iets fout gaat, dan hebben wij het gedaan, in principe'*.

Mede daarom is het volgens een andere respondent belangrijk dat je sterk in je schoenen staat. Toen ik haar vroeg welke eigenschappen een centralist moet hebben, noemde ze daadkracht, initiatief tonen en zelfverzekerdheid; dit omdat *'er heel snel over je heen gelopen wordt. [...] En de daadkrachtigheid, ja, dat is gewoon het stukje [...] van zo gaat het gebeuren en op die manier en je grenzen stellen. Anders red je het denk ik niet.'*

Vooraf voor de witte kolom is daarnaast een belangrijke functie dat *'vervoersdiensten op een goeie manier met mekaar samenwerken, en dat er zo gecoördineerd wordt dat altijd je paraatheid ook goed blijft zeg maar. Sturen op de juiste plek, en zorgen dat je genoeg paraatheid houdt. Niet altijd je auto's gelijk weggeven als het niet hoeft.'* Binnen de regio Gooi- en Vechtstreek zijn er overdag zes ambulances ('s nachts drie). Met name overdag moet met diezelfde auto's ook nog besteld vervoer gereden worden, en de volledige regio (bestaande uit negen gemeenten) moet binnen een kwartier aangereden kunnen worden. Daar komt dan ook nog bij dat voor een reanimatie standaard twee auto's gestuurd worden (een simpel rekensommetje leert dan ook dat twee reanimaties tegelijk in de nacht simpelweg niet mogelijk is).

Indien nodig kan daarbij overigens wel hulp ingeroepen worden van de drie omringende regio's (Amsterdam, Flevoland en Utrecht). De meeste centralisten geven aan dat de buurregio's over het algemeen erg bereidwillig zijn om te helpen; *'Als ik iemand nodig heb dan uh, dan komen ze wel helpen'*. Een andere respondent geeft daarbij overigens wel aan dat dat met name geldt voor de regio's Amsterdam en Flevoland, en dat het idee soms leeft dat Utrecht soms wat minder bereidwillig is. Naast uitwisseling van auto's kunnen overigens inmiddels zelfs centralisten uitgewisseld worden; door het GMS (Geïntegreerd MeldkamerSysteem), dat in alle regio's gebruikt wordt, kunnen centralisten ook ergens anders prima aan het werk. Verschillende

respondenten vertelden dan ook dat ze wel eens een dienst bij een andere regio meegedraaid hebben.

4.2.2 'Hollen of stilstaan'

Een ander onderwerp dat vaak besproken werd, was de onvoorspelbaarheid van de werkdruk. De centralisten zijn qua werkdruk natuurlijk zo goed als volledig afhankelijk van wat er binnenkomt en daar zitten vaak vrij grote verschillen in; *'Of je zit de hele dag uit je neus te eten, of je bent de hele dag knetterdruk'*. Van de negen respondenten die ik binnen de regio Gooi- en Vechtstreek gesproken heb, spraken zes respondenten hier dan ook over als belangrijk kenmerk van hun werk. Er werd met name aangegeven dat het lange wachten een groot nadeel van het werk was. Een respondent zei bijvoorbeeld: *'Kijk als er niets te doen is, dan duurt wachten lang.'* Een andere respondent gaf aan dat hij dit als een van de grote nadelen van het werken op de meldkamer zag.

'Dan, vooral nachtdiensten waarin helemaal niks gebeurt, en die zitten er helaas ook bij, dat zelfs de ambulance niet de weg op gaat, de brandweer niet de weg op gaat, dat het helemaal stil is, dan duurt zo'n nacht heeeel lang. Dat is het enigste ellendige wat ik eraan vind.'

Een andere respondent gaf aan dat het ook daarom prettig was dat de brandweer ook CPA-meldingen aannam. *'Brandweer is echt alleen bij brand, en, ja, de 112 van de CPA wordt wat vaker gebeld. [lacht] Dus dan is het leuk voor hun om daar ook wat in te kunnen doen. Anders zitten ze alleen maar stil te zitten'*. Over het algemeen is volgens de respondenten ook moeilijk in te schatten hoe druk het zal worden. Bepaalde verwachtingen zijn er wel (doordeweeks rustiger dan het weekend; bij waaien, stormen, regenen meer meldingen voor de brandweer; bij mooi weer meer geluidsoverlast en barbeque-overlast; bij slecht weer meer inbraken), maar over het algemeen is dat moeilijk te voorspellen, zoals het volgende citaat ook aangeeft. *'Het is hollen of stilstaan. Ik bedoel, je kan 's morgens beginnen en een uur, twee uur, drie uur lang niks hebben, en zo is het binnen tien minuten kan je ook alles op de weg hebben. Dus dat is echt geen touw aan vast te knopen.'*

Respondenten gaven aan dat er ook qua inhoud van het werk veel afwisseling is; *'Ja je weet nooit wat de dag brengt. Dat is wel het hele leuk vind ik. Je komt 's ochtends binnen en je bent gewoon blanco.'* Een andere respondent vertelde dat de werkplek het enige vaste is dat je hebt. Er werd ook vaak gesproken over de onregelmatige uren. Over het algemeen leken respondenten dat niet erg te vinden; een respondent gaf bijvoorbeeld aan dat hij niet ieder weekend vrij zou kunnen zijn, dat zou een straf voor hem zijn. Het indelen van het rooster gaf soms wel problemen; sommige mensen willen

graag weekend, anderen graag nacht, weer anderen graag dag, maar om de juiste verdeling te vinden was soms problematisch. Binnen de CPA was er bijvoorbeeld onlangs een nieuw rooster gemaakt, waar iedereen tevreden mee was - op één centralist na. Dat zorgde nog voor wat spanningen binnen het team.

4.2.3 De 'klanten'

In meerdere interviews wordt er ook gesproken over het contact met de burgers en de verwachtingen vanuit de burgers. Allereerst wordt aangegeven (zoals hieronder verder uitgelegd wordt) dat de burgers vaak eerst zo snel mogelijk hulp willen en daarna pas verder vragen willen beantwoorden. Daarnaast hebben ze vaak ook hoge verwachtingen van de snelheid waarmee die hulp er kan zijn; volgens een respondent verwacht de burger *'dat er op iedere hoek wel iemand is, van ja kan je even iemand sturen en laat ze even langsrijden'*. Nog afgezien van de snelheid waarmee dat gebeurt, is natuurlijk sowieso de vraag of naar iedere melding een eenheid gestuurd moet worden. Dit verwachten melders vaak wel; volgens een respondent ziet de burger het als *'ik meld het en er moet hulp komen'*. Een andere respondent zegt hierover: *'En de mentaliteit vind ik ook een beetje zo van ik vraag en jij stuurt'*. Er werd ook aangegeven dat van de klachten die er binnenkomen, een groot deel daarover gaat.

'Het zijn meestal klachten over het niet sturen van een ambulance. Mensen vinden heel gauw, of nou vinden meestal als zij bellen hebben ze gewoon recht op een ziekenauto. En, dat is niet altijd zo. En... Meestal die mensen, als ze erover nadenken, uhh, hebben ze er wel begrip voor, maar vaak ook niet. Dan worden ze boos.'

Dit laatste heeft ook te maken met een laatste onderdeel van het werken op de meldkamer wat in enkele interviews naar voren kwam; 'misbruik' van 112. Het ging dan vaak echter niet over misbruik in de 'traditionele zin' (bijv. valse meldingen); meestal ging het om mensen die wel een hulpvraag hebben, maar niet spoedeisend. Zo werd er tijdens mijn eerste observatie zes (!) keer gebeld door een vrouw die de thuiszorg moest hebben. Ze had daar het nummer niet van en wist niet hoe ze daarbij terecht moest komen, dus bleef ze maar 112 bellen – ook nadat steeds aangegeven werd dat dat niet de bedoeling was. Door met name CPA-respondenten werd daarnaast gesproken over melders die eigenlijk de huisartsenpost moesten hebben. Afhankelijk van de situatie helpen ze die mensen vaak nog wel; een respondent gaf aan dat er soms ouderen of allochtonen naar 112 bellen omdat ze simpelweg niet weten wat ze aanmoeten met het bandje en keuzemenu bij de huisartsenpost. Die mensen helpen ze dan vaak wel. Een andere respondent zei bijvoorbeeld: *'Als er ook maar iets is waarmee we de mensen kunnen helpen doen we het zeker. Ook al kunnen we ze zelf niet helpen, dan zorgen we wel dat ze geholpen worden, laat ik het zo zeggen.'* Wat

waarschijnlijk overigens ook meespeelt, is dat volgens een centralist tegenwoordig de CPA-centralist verantwoordelijk gehouden kan worden als een melder 112 belt, doorverwezen wordt naar de huisartsenpost, daar niet adequaat geholpen wordt en komt te overlijden.

Daarnaast was er een andere vorm van misbruik die ik tijdens mijn observaties twee keer voorbij heb zien komen. In het eerste geval was er een vrouw opgepakt voor winkeldiefstal, en deed zij vervolgens of ze een insult had, in de hoop dat ze via de ambulance zou kunnen ontkomen aan strafrechtelijke vervolging. In het tweede geval was er sprake van een man die uitgezet zou worden en vervolgens deed of hij stemmen in zijn hoofd hoorde, in de hoop dat opname in de geestelijke gezondheidszorg ervoor zou zorgen dat hij in Nederland mocht blijven (toen dat overigens niet bleek te werken, stopte hij met doen alsof en ging hij over op regelmatig 112 bellen om simpelweg de centralisten uit te schelden).

4.2.4 Uitvraag en inschatting

In hoofdlijnen worden er met betrekking tot de uitvraag twee belangrijke punten genoemd. Allereerst wordt aangegeven dat het soms lastig is om binnen beperkte tijd de juiste informatie binnen te krijgen. Enerzijds kan dat zijn omdat een melder zelf niet precies weet waar hij of zij zich bevindt, of dat niet duidelijk maakt of kan maken. Een voorbeeld dat in verschillende interviews genoemd werd, was een melding die enkele dagen eerder was binnengekomen over een paard en berijder die (op kleine afstand van elkaar) in het bos gevonden waren. Hoe kom je er dan achter op welke plaats in het bos iemand zich specifiek bevindt? Daarnaast gaf een respondent aan dat je soms moeilijk de straatnaam kan verstaan (was het Honingstraat of Koningstraat?), is het vaak lastig om te bepalen waar op die straat iets zich afspeelt (wat zeker bij lange winkelstraten en eenrichtingsverkeerwegen een groot verschil kan maken) en geven melders vaak sterk uitleg vanuit puur hun eigen perspectief; *'hij loopt rechtsaf'* (welke kant is rechts?).

Daarbij komt dat melders vaak in paniek zijn en zo snel mogelijk hulp willen. Een respondent zei hierover: *'als ik, jij hebt de keuken in de brand, en ik ga vragen wat is jouw telefoonnummer, dat heeft niets met jouw keuken te maken.'* Zelfs de juiste lokatie doorkrijgen kan dan lastig zijn; een respondent gaf aan dat zelfs als je dan de belangrijkste gegevens herhaalt en vraagt 'klopt het wat ik nu gehoord heb', dat melders rustig 'ja' zeggen terwijl ze in feite op een hele andere lokatie zijn; en dat het daardoor ook heel goed kan zijn dat de hulpverleners op de verkeerde plaats uitkomen. Dit wordt dan ook genoemd als een van de voordelen van de samenwerking tussen de brandweer en CPA. Omdat die nu met twee centralisten samenwerken, kan de een vast hulp sturen, terwijl de ander verder uitvraagt; en op het moment dat je kunt zeggen dat er al hulp onderweg is, lijkt de melder vaak rustiger en beter antwoord te geven op de vragen van de centralist.

Een ander punt dat vaak genoemd wordt is de expertise van de verschillende kolommen die noodzakelijk zou zijn bij het uitvragen. Vaak wordt aangegeven dat er een deel nog wel multidisciplinair aangenomen kan worden (een respondent van de politie gaf bijvoorbeeld aan dat in principe iedereen wel een inbraak aan zou kunnen nemen volgens een protocol). Met meer specifieke meldingen zou er ook voor de uitvraag volgens sommige respondenten, met name vanuit de ambulancediensten, toch meer expertise nodig zijn. Ook voor de inschatting die aan de hand van die uitvraag gemaakt moet worden zou meer deskundigheid nodig zijn. Op deze beide onderwerpen wordt later verder ingegaan.

In een opzicht is de inschatting naar aanleiding van de uitvraag wel gelijk voor alledrie de kolommen; voor ieder geldt, als je het niet weet, gewoon sturen. Een respondent gaf bijvoorbeeld aan dat als een brandweercentralist een melding aanneemt voor de CPA waarvan hij niet zeker weet of het hartfalen is (waar standaard 2 ambulances naartoe gestuurd worden), stuurt hij er gewoon altijd twee. Een centralist gaf daarnaast aan dat ze met name de brandweer het liefst zo snel mogelijk vast vooruit sturen, omdat die volgens de respondent toch vaak wat langzamer is. Opvallend is daarbij wel dat de maximale aanrijtijd voor de brandweer (max. 8 minuten in de stad) maar iets meer dan de helft is van de maximale opkomsttijden van politie en ambulance (max 15 minuten). Daarnaast valt op dat een respondent van de politie aangeeft dat er steeds vaker uit voorzorg een ambulance achter de hand gehouden wordt, dat je dan maar een keer voor niks rijdt, en dat daar niet over gemopperd wordt; met name bij de ambulance gaven namelijk meerdere respondenten aan dat dat juist wél over gemopperd wordt.

4.2.5 Systeem

Een belangrijk hulpmiddel in het dagelijks werk voor de centralisten is het computersysteem. Alle meldingen worden ingevoerd in het GMS (Geïntegreerd MeldkamerSysteem), een softwarepakket dat voor alledrie de kolommen hetzelfde is en daarmee de samenwerking vergemakkelijkt. Per regio zijn er overigens wel kleine verschillen, maar heel veel verder dan bijvoorbeeld verschillen in opmaak gaat dat niet. De software kan op basis van termen die in de melding gebruikt worden al uitrukvoorstellen doen. Daarnaast kunnen via de software, in combinatie met het communicatienetwerk C2000 (en alarmeringsnetwerk P2000), sneller en makkelijker andere kolommen gealarmeerd worden. Meerdere respondenten gaven aan dat het dan slechts nog een kwestie is van een vinkje zetten en dan komt de melding ook in het scherm bij de andere kolommen; *'pure winst, qua inzet'*. De computer logt daarnaast alles wat er gebeurt, zodat bij eventuele problemen achteraf precies teruggezocht kan worden wat er gebeurd is.

Ook kunnen in het systeem 'Afspraken op lokatie' (AOL) ingevoerd worden. Dit houdt simpelweg in dat er bij een bepaald adres al in C2000 (dus nog los van de systemen die bijvoorbeeld de politie ter beschikking heeft om personen of adressen na te trekken) opmerkingen bij een bepaalde lokatie ingevoerd kunnen worden. Een respondent gaf als voorbeeld een jongen die suikerziekte heeft en als hij een hypo heeft altijd erg dwars én erg sterk is. Nu is de afspraak dat als de ambulance erheen moet, dat de politie standaard meegaat; *'Gewoon voor, dat ze met z'n vieren erboven op kunnen, dat ze die jongen kunnen prikken zeg maar'*. Een ander voorbeeld van een AOL dat meerdere malen gegeven werd was als er bijvoorbeeld bij een eerder huisbezoek een vuurwapen op tafel lag; dan kan ook een AOL voor standaard politiebegeleiding geregistreerd worden.

4.2.6 Samenwerking met de straat

Dit alles maakt dat het systeem ondanks de haken en ogen die er nog aan zitten in de dagelijkse praktijk op de meldkamer toch zeer gewaardeerd wordt, *'en je krijgt op je donder als je niet via de computer gealarmeerd hebt en eigen initiatief getoond en de computer is heilig'*. De eenheden op straat zijn echter niet altijd even blij (geweest) met de mogelijkheden die het systeem biedt. Een respondent van de CPA vertelt bijvoorbeeld dat het ambulancepersoneel er erg aan heeft moeten wennen dat de centralisten op het scherm konden zien waar ze zich bevonden; ze waren ook erg gehecht aan de vrijheid. Ditzelfde lijkt ook te gelden voor politieagenten; meerdere respondenten geven aan dat agenten zich soms simpelweg niet inmelden aan het begin van de dienst, omdat ze geen zin hebben om door de meldkamer in de gaten gehouden te worden.

Voor met name de politie en ambulancediensten wordt overigens wel aangegeven dat de samenwerking met de straat tegenwoordig beter gaat dan vroeger. Zo geeft een respondent van de politie aan: *'De verhoudingen, tussen de meldkamer en de onderdelen op straat, was naar mijn mening niet optimaal, daar lag een slotgracht om, de brug die stond omhoog. Het was echt een eiland, zo zagen we het ook.'* Ook lijkt de 'rijdende tak' van de ambulance (de chauffeurs en verpleegkundigen op de auto) niet altijd even positief te zijn over de meldkamer; *'Het is altijd 'die stommerds van de meldkamer.'*' Verschillende respondenten geven aan dat met name ambulancepersoneel nog wel eens moeilijk wil doen als ze een opdracht hebben gekregen waarvan van tevoren al vermoed werd dat het resultaat toch 'geen vervoer' zou worden. Een respondent geeft aan dat dat in ieder geval bij de politie ook wel typisch de cultuur van de regio Gooi- en Vechtstreek is; *'Wie ben jij om mij te vertellen dat ik m'n pet moet dragen vandaag?'* Diezelfde respondent geeft aan dat waar men in Flevoland gewoon de opdrachten uitvoert, er in Gooi- en Vechtstreek nog wel eens gevraagd wordt of er niet een andere auto gestuurd kan worden. Er wordt later nog teruggekomen op een mogelijke verklaring hiervoor.

4.2.7 Krapte

In verschillende interviews (in de drie verschillende regio's) kwam het onderwerp 'krapte' in verschillende contexten naar voren; krapte aan centralisten, aan geld, en op straat. Het eerste werd ook voor mij in het begin van het onderzoek al snel zichtbaar; er werd aangegeven dat het nog lastig zou kunnen worden om een interview met een brandweercentralist te regelen, omdat er eigenlijk momenteel een tekort was. Een centralist had net ontslag genomen, nog een andere was net nieuw en moest dus nog ingewerkt worden, en dat gecombineerd met de normale vakantie-perikelen maakte het lastig om een interview in te plannen. Dat geldt echter niet alleen voor de brandweer; bij de politie zijn er weliswaar meer centralisten, maar er zijn niet voldoende senior centralisten om een 24-uursbezetting te garanderen. Meer senior-centralisten aannemen lijkt de simpele oplossing – maar er is slechts budget voor de huidige zeven. In Dordrecht werd ditzelfde probleem benoemd; de huidige bezetting is eigenlijk net aan de krappe kant om een 24-uursrooster vol te kunnen maken.

Daarnaast werd aangegeven dat er bij plotselinge ziekte toch wel een probleem ontstaat. De politie zit over het algemeen met meerdere centralisten en kan dat daarom nog relatief makkelijk opvangen; maar voor brandweer en CPA geldt toch dat er van elke kolom één aanwezig is en ook één aanwezig moet zijn, dus als die ene op het laatste moment uitvalt is dat problematisch. Op de vraag wat hij het liefst verbeterd zou zien, antwoordde een respondent dan ook: *'Uh, capaciteit. Dus wat meer uhh, wat meer personeel. Dat geldt voor alledrie kolommen. We zitten af en toe zitten we niet op minimumsterkte, maar echt op crepeersterkte te werken, en dan moet er ook een keer dít [knipt in de vingers] gebeuren of we hebben een probleem'*. Dat geldt des te meer omdat er, zoals reeds besproken, steeds meer neventaken bijkomen; *'dat moet allemaal vanuit de meldkamer ondersteund en uitgevoerd worden. Dus er komt heel veel meer bij, maar geen personeel bij'*.

Ook puur qua financiële middelen wordt aangegeven dat het allemaal niet erg ruim is. Zo werd er aangegeven dat er officieel op iedere meldkamer een calamiteitencoördinator moet zijn – maar dat daar geen geld voor is. Niet alleen is het volgens een respondent te duur om zo iemand aan te nemen voor een 24-uursbezetting; een andere respondent gaf aan dat zelfs de opleiding niet betaald kon worden - *'Maar er wordt wel van je verwacht, dat je het bent'*. Een andere respondent geeft aan dat Gooi- en Vechtstreek het op zich heel goed doet, maar *'Het kan altijd beter natuurlijk. Maar dat heeft toch met geld en middelen te maken'*. Dit geldt overigens niet alleen binnen de meldkamer; dat de automatische routing voor 112-tjes die binnenkomen via een gsm nog niet in werking is, komt volgens een respondent ook omdat de mobiele aanbieders dat teveel geld vinden kosten.

Tot slot wordt aangegeven dat het soms lastig schipperen is met het aantal beschikbare eenheden op straat. Over de politie werd bijvoorbeeld gezegd;

'preventief toezicht, dat bestaat al bijna niet meer. Ik heb zo weinig capaciteit op straat op dit moment, ja, dan blijven er wel eens wat opdrachten langer in mijn scherm staan. Ik kan ze gewoon niet kwijt. Ik kan ze gewoon niet kwijt.' Ook een andere respondent geeft aan dat er vaak meer meldingen zijn dan eenheden; dan moet je dus keuzes maken. Dat maakt je wel kwetsbaar op de meldkamer; *'Als er iets fout gaat, dan hebben wij het gedaan, in principe'*. Een andere respondent gaf aan voorlopig niet te verwachten dat het meer zou worden; *'Moet er eerst een keer een burgemeesterskind doodgaan, of de burgemeester zelf.'*

4.3 Centralisten

Hierboven is al een vrij uitgebreide omschrijving gegeven van verschillende aspecten aan het werken op de meldkamer. Een belangrijke vraag is daarbij nog niet aan de orde gekomen. In vrijwel alle interviews is (zowel aan centralisten als aan leidinggevendenden) gevraagd wat er nu precies leuk is aan het werk op de meldkamer; waarom zitten mensen daar? Het doel van deze vraag was tweeledig. Enerzijds kan het simpelweg een idee geven van het niveau van motivatie en betrokkenheid; vinden ze de taak leuk, werken ze graag voor de organisatie, of willen ze het maatschappelijk belang dienen? Of is het een combinatie daarvan? Daarnaast hielp deze vraag om een beeld te krijgen van wat volgens respondenten nou essentieel is van het werk op de meldkamer.

Een aspect van het werk dat vaak als eerste genoemd werd, is de diversiteit en het onverwachte; *'Je weet nooit wat er gaat gebeuren.'* Zoals een andere respondent ook aangaf weet je nooit hoe de dag gaat; je kan een planning maken, vijf minuten later gebeurt er iets en kun je weer opnieuw beginnen omdat je volledige planning niet meer haalbaar is. Een respondent gaf ook aan dat hij het leuk vond dat je op de meldkamer het volledige proces, van eerste melding tot afwerking van het incident volledig meekreeg; als hulpverlener op straat ben je er slechts een deel van de tijd bij betrokken en weet je vaak ook niet hoe het afgelopen is. Een andere respondent gaf aan het leuk te vinden om de melding zo goed mogelijk als 'product' weg te zetten, dat degene die belt tevreden is, de collega's tevreden, *'En dat de collega ook zeg maar zegt van ok, dat hebben we met z'n allen weer netjes opgelost'*.

Daarnaast wezen meerdere respondenten op de mogelijkheid om mensen te helpen als belangrijke motivator; *'vooral datgene wat je voor de mensen kan betekenen'*. Deze zelfde respondent geeft later in het interviews nog aan: *'Je zit hier niet voor het geld [...] Nee de meeste mensen zitten hier toch wel voor mijn gevoel uhh, ja het zorgen voor de mensen, het... Ja het iets toevoegen aan de maatschappij. Dat is toch wel het belangrijkste.'* In de meeste interviews waarin dit doel ter sprake kwam heb ik ook gevraagd in hoeverre de respondent dacht dat andere medewerkers daar hetzelfde over zouden denken, en of dat ook iets was wat onderling besproken werd;

alle respondenten gaven daarop aan dat dat eigenlijk nooit echt expliciet aan de orde kwam. Iedereen gaf wel aan zeker te weten danwel ervan uit te gaan dat het helpen van mensen ook voor de andere centralisten (van alle kolommen) het belangrijkste doel van het werken op de meldkamer zou zijn; de meeste respondenten leken overigens ook erg verbaasd door mijn vraag, en leken die motivatie vanzelfsprekend te vinden.

De motivatie om iets bij te dragen aan de maatschappij is dus in ieder geval aanwezig. Daarnaast worden vele aspecten van de taak als motiverend genoemd. De betrokkenheid bij de organisatie komt op dit punt iets minder naar voren. In de analyse zal verder gekeken worden wat dit kan betekenen voor identiteitsconstructie.

Daarnaast werden ook enkele aspecten aan het werk genoemd die de centralisten als minder positief ervoeren. Een respondent gaf aan dat het nadeel van een zo klein team was dat een negatieve houding bij een van de centralisten snel het volledige team in een negatieve spiraal meetrekt. De onregelmatigheid qua diensturen werd daarnaast ook als een nadeel gezien; met name ook omdat het in dergelijke kleine teams lastig kan zijn om te ruilen. Tot slot wordt vaak aangegeven dat het soms wel erg rustig is, met name in de doordeweekse nachten; *'Dan, vooral nachtdiensten waarin helemaal niks gebeurt, en die zitten er helaas ook bij, dat zelfs de ambulance niet de weg op gaat, de brandweer niet de weg op gaat, dat het helemaal stil is, dan duurt zo'n nacht heeeeel lang. Dat is het enigste ellendige wat ik eraan vind.'*

4.3.1 Achtergrond en deskundigheid

De achtergrond van de centralisten is (begrijpelijkerwijs) sterk afhankelijk van de kolom waar men voor werkt. Zowel voor politie als voor brandweercentralisten geldt dat zij assessments moeten doen; of dit ook het geval is voor ambulancecentralisten is niet in de interviews aan de orde geweest. Volgens een van de leidinggevenden maakte de aard van het werk belangrijk dat er wel bepaalde tests afgenomen worden; *'ja wij hebben een raar bedrijf natuurlijk, het is van de relaxstand met een kop koffie erbij, ineens in 100 procent, en daar moet je ook geschikt voor zijn'*. Dat soort eigenschappen zouden volgens de respondent in de tests bekeken worden.

Binnen de politie is het merendeel van de centralisten 'executief personeel' (personeel dat al bij de politie werkte en daarna op de meldkamer is gaan werken), slechts enkele centralisten zijn 'burgerpersoneel' (van buiten de politie direct gesolliciteerd op de functie als centralist). De laatste categorie moet uiteraard wel nog een uitgebreide opleiding volgen om voldoende op de hoogte te zijn van wet- en regelgeving. De enkele respondenten met wie ik het over dit onderscheid heb gehad, waren verdeeld over de vraag of het onderscheid tussen executief en burgerpersoneel in de praktijk uitmaakt. De meeste respondenten in Gooi- en Vechtstreek gaven aan dat in principe burgerpersoneel prima als centralist kan werken, maar met name tijdens

mijn observatie in de regio Flevoland werd in gesprek met vier politiecentralisten aangegeven dat burgercentralisten toch wel duidelijk een stuk ervaring missen.

De CPA-centralisten zijn allemaal verpleegkundigen, met eigenlijk allemaal ervaring in het ziekenhuis (op verschillende afdelingen). Van de brandweercentralisten wordt een diploma onderbrandmeester gevraagd; *'dus dat betekent dat ze ook brandweerman zijn of zijn geweest.'* Er werd overigens wel aangegeven dat (afhankelijk van onder ander de economie) het soms ook mogelijk is om te starten zonder dat diploma en dan in de loop der tijd de verschillende modules voor het diploma te doen.

De coördinatoren waren allemaal afkomstig uit de kolom waarvoor zij als coördinator op de meldkamer werken. Het gemeenschappelijke hoofd is weliswaar officieel in dienst bij de politie, maar heeft in het verleden met name in de witte kolom gewerkt.

Zoals eerder aangegeven hebben alle CPA-centralisten een verpleegkundige opleiding van vier jaar gedaan. De brandweer krijgt ook enige medische opleiding; naast de onderbrandmeester moeten ze namelijk een speciale opleiding voor de CPA doen van een maand, *'dat je eigenlijk medische kennis en hoe draait de CPA, dat op een rij krijgt'*. Vroeger werd dat gedaan door de SOSA (Stichting Opleidingen Scholing Ambulancehulpverleners). Sindsdien wordt het intern gedaan *'want vorig jaar was volgens mij de laatste en toen zijn ze er een beetje vanaf gestapt, omdat hun ook vinden dat verpleegkundigen verpleegkundigenwerk moet doen, en brandweer brandweerkwerk'*. Aan de andere kant wordt ook aangegeven dat als de brandweer onderbemand is (zoals momenteel het geval is), dat er geen CPA-centralisten volledige diensten kunnen overnemen, *'omdat je daar toch wel een brandweeropleiding voor moet hebben om daar dan ook nog zelfstandig te mogen zitten.'* Ook van politie wordt aangegeven dat je niet zomaar alles kan doen. Een respondent van de ambulancediensten zei bijvoorbeeld *'Ik moet er ook niet aan denken dat ik een achtervolging moet begeleiden, als centralist. Kan helemaal niet, ik ben geen politie'*.

Daarbij wordt overigens wel vaak aangegeven dat je in de loop der tijd toch steeds meer leert; *'ik leer van iedere melding weer'*. Ook voor CPA-centralisten zelf geldt bijvoorbeeld dat ze de ervaring die ze opdoen zeer waarderen; *'ik denk dat ik zeker een jaar op de meldkamer zat dat ik dacht van nou, nú, neem ik met een gerust hart de meldingen aan.'* Dit geldt zowel voor het werken voor de 'eigen' kolom als voor de samenwerking met de andere kolom; volgens respondenten maakt dat de ervaring leert welke informatie andere kolommen nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen, en dat daar rekening mee gehouden kan worden. Op de samenwerking wordt later nog verder ingegaan.

Tot slot wordt door het merendeel van de respondenten expliciet benadrukt dat 'centralist' zijn tegenwoordig een volwaardige functie is; *'het is bij geen van de disciplines meer de afvalbak waar je mislukte dienders of mislukte brandweerlieden of kon dumpen, het is een functie apart'*. Vroeger was dat volgens respondenten wel het

geval; een respondent gaf aan dat je bijvoorbeeld naar de meldkamer ging als je het fysiek niet meer aankon om op straat te werken, maar ook als je iets gedaan had wat niet door de beugel kon. Een andere respondent gaf aan dat die centralisten dan ook vaak weinig fatsoen hadden en zich brutaal opstelden naar de burgers. Het beeld dat de eenheden op straat hebben van de meldkamer lijkt daar nog op geënt te zijn; *'De meldkamer, dat is, dat is iets van vroeger, daar zit je als je niet meer op de auto kunt. [...] Als ze niet meer wisten binnen het bedrijf wat ze met je moesten, ging je op de meldkamer werken.'* Dit zou een reden kunnen zijn waarom de eenheden op straat zoals eerder aangegeven soms beslissingen van de centralisten in twijfel trekken.

Inmiddels geldt dit echter niet meer volgens de respondenten; *'nu is er zóveel bijgekomen op technisch gebied, op op op regelgeving protocollen waarschuwingmatrixen, dus het zijn specialisten. Het is een specialisme, het zijn specialisten die nu achter de tafel zitten.'* Een respondent noemt op; eerst de opleiding basiscentralist (voor alledrie de kolommen hetzelfde), dan specifieke opleiding, *'ongevallen calamiteiten rampen cursus'*, oefeningen, weten welke instanties in kennis gesteld moeten worden bij een incident, weten hoe omgegaan moet worden met bijvoorbeeld een poederbrief, bommelding, ernstige delicten etcetera. Door de vele systemen en werkprocessen die men moet kennen om goed te kunnen functioneren, is 'centralist' een vak apart.

4.3.2 Differentiatie en neventaken

Ook binnen dat 'vak apart' zijn nog grote verschillen tussen de centralisten van verschillende kolommen, en zelfs binnen de kolommen. Een centralist van de CPA geeft met betrekking tot het eerste punt aan dat de aard van het werk van de CPA, het belissen over leven en dood, maakt dat de CPA-centralisten een hoger salaris krijgen; *'Want als ik een ambu niet stuur, kan dat wel iemands leven kosten.'* De meeste respondenten geven echter een andere reden voor het verschil in salarisschalen; de vierjarige verpleegkundigenopleiding die de CPA-centralisten gehad hebben. Een respondent vertelt bijvoorbeeld over die opleiding en zegt daarna: *'dat uit zich ook in de maandelijkse betaling.'* Een andere respondent geeft aan dat brandweercentralisten niet voldoende opgeleid zijn om CPA-werk volledig over te kunnen nemen, en vervolgt met: *'Daar zit ook de betaling niet in. Want zij zijn schaal 9, de brandweer is schaal 7.'* Meerdere respondenten geven aan dat dit wel eens wat afgunst en wrijving oplevert met name omdat brandweer in principe ook CPA-meldingen aanneemt en verwerkt. Zelfs een respondent van de politie vertelt hierover het volgende.

[De brandweer] *'doet dus in principe exact hetzelfde werk maar de CPA-centralist zit in salarisschaal negen. Ja. Dat geeft nog wel eens wrijving. Dat geeft nog wel eens wat problemen. [...] Wit en rood, ze doen exact hetzelfde werk. Ze*

nemen dezelfde meldingen aan, ze doen dezelfde inzetvoorstellen, ik bedoel Rood stuurt de ambulances aan, Wit stuurt de ambulances aan, maar Wit stuurt ook de brandweerauto's aan, en Rood stuurt de brandweerauto's aan. En er zit toch een, twee salarisschalen verschil tussen.'

Volgens sommige respondenten is dit ook een reden voor brandweercentralisten om te solliciteren voor een functie als CPA-centralist, als die open komt te staan. Opvallend is echter wel dat een respondent in Dordrecht aangaf dat er in feite eigenlijk nauwelijks verschil in de daadwerkelijke salarissen zit. CPA-centralisten zitten weliswaar in schaal 9 in plaats van schaal 7 – maar dat is wel op basis van een andere schaalindeling dan bij politie en brandweer gebruikt wordt. Deze respondent gaf dan ook dat als gekeken werd naar het *bedrag* dat aan die schaal gekoppeld was (zeker in combinatie met bijvoorbeeld aantal vrije dagen, onregelmatigheidstoelagen etcetera), er feitelijk weinig verschil zou zitten tussen CPA-centralisten enerzijds en politie/brandweer anderzijds. Binnen Gooi en Vechtstreek wordt dit echter (zowel door centralisten als door leidinggevenden) als een reëel en relevant verschil gezien.

Binnen de politie is overigens ook enige differentiatie qua salarisschalen. Van de 18 centralisten die de politie rijk is in de meldkamer, zijn er zeven 'senior centralisten'. Hoewel het met die zeven niet altijd mogelijk is om een 24-uursbezetting voor elkaar te krijgen, zou er in principe altijd één senior aanwezig moeten zijn. Deze is op dat moment verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken.

Daarnaast geldt voor alledrie de kolommen dat ze ook naast het normale werk op de meldkamer enkele neventaken hebben die verdeeld worden onder de centralisten; *'Wie houdt het rooster bij, wie doet dit, wie doet dat, wie houdt de wijzigingen bij, want het valt en staat het hele bedrijf hier is ben je up to date met je gegevens.'* Het rooster maken is een neventaak die eigenlijk voor alledrie de kolommen geldt. Daarnaast kan qua specifieke functies gedacht worden aan voor de brandweer telefoon- en adreslijsten die betrekking hebben op het Openbaar MeldSysteem (wie moet er gebeld wordt bij een automatische brandmelding?). Voor de politie gaat het bijvoorbeeld om het bijhouden en verstrekken (aan eenheden op straat) van gegevens over kentekens buiten kantooruren; roosters voor politieinzet bij bijzondere evenementen; SMS-alert; Amber Alert; Burgernet en dergelijke. De CPA-centralisten houden zich daarnaast bezig met bijvoorbeeld werkgroepen voor computer; overleggen met ziekenhuizen; en enkele CPA-centralisten zijn ook 'coördinator gewondenvervoer' (bij grote incidenten).

4.4 Leidinggevenden

Tot nu toe is met name het werk van centralisten besproken. Maar hoe ziet het werk van de leidinggevenden eruit? Zoals eerder aangegeven zit er voor iedere discipline een 'eigen' leidinggevende op de meldkamer. Het eigen beleid en eigen straataanbod wordt aangedragen als reden om voor iedere kolom een coördinator uit die kolom zelf de verantwoordelijkheid voor de centralisten te laten dragen. De coördinatoren zijn dus namens hun eigen kolom verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op de meldkamer én voor de centralisten; een leidinggevende gaf aan dat zij de 'buffer' zijn tussen de korpsen/RAV en de centralisten. De coördinator van de CPA heeft overigens een dubbelfunctie; zij is niet alleen coördinator op de meldkamer, maar ook leidinggevende bij de RAV (de 'rijdende tak').

Daarnaast is er zoals ook reeds eerder aangegeven een gemeenschappelijk hoofd voor de meldkamer als geheel. Deze is in dienst bij de politie. Daar is overigens voor zover ik van de leidinggevenden heb begrepen geen specifieke reden voor; *'Het is zo gegroeid en uh, mensen accepteren dat'*. Omdat hij niet in de lijn zit bij de rode en witte kolom, heeft hij officieel geen bemoeienis met het personeel; toch blijkt hij voor veel centralisten makkelijk toegankelijk bij problemen.

Verschillende respondenten van verschillende kolommen geven daarnaast aan dat zijn positie relatief kwetsbaar is. Enerzijds is het zijn verantwoordelijkheid de drie kolommen zoveel mogelijk samen te brengen, maar zoals elders in dit stuk aangegeven wordt is het erg belangrijk om daarbij niet teveel op het territorium van andere kolommen te komen. Een respondent geeft dan ook aan dat het gemeenschappelijke hoofd goed moet zijn in het verbinden van mensen van verschillende disciplines met verschillende belangen, verschillend beleid en verschillende geldstromen; *'Dat is een slangenkuil waar je in zit.'* Ook wordt door een andere respondent aangegeven dat door het hele land de doorlooptijd van de gemeenschappelijke hoofden ontzettend kort is; met zijn drie jaar in Naarden is hij het op een na langst zittende gemeenschappelijke hoofd van alle regio's in Nederland.

Verschillende leidinggevenden geven aan het contact met de centralisten heel belangrijk te vinden. Een respondent vertelt daar het volgende over.

'Als jij niet als leidinggevende in staat bent om te, om te proeven wat dat er speelt bij je mensen, dan ben je geen goed leidinggevende. Dan snap je niet wat dat jij hier moet doen. [...] En dat je dan de mooiste dingetjes maakt en de mooiste overzicht, nou leuk, maar daar gaat het niet om.'

Opvallend is dat toch niet alle centralisten het gevoel hebben dat ze voldoende contact hebben met hun leidinggevende. Zo geeft een respondent van de CPA aan dat hij graag zou zien dat er straks in Flevoland altijd een leidinggevende op de

werkvloer aanwezig is – en bij voorkeur dan een leidinggevende van de eigen kolom; *'Sommigen denken altijd wel dat ze er één [leidinggevende] willen. Maar ik vind dat niet uh, ik wil gewoon ieder voor z'n eigen vakgebied één.'* Daarnaast geven verschillende centralisten aan dat ze graag wat beter op de hoogte gehouden zouden worden van bijvoorbeeld de ontwikkelingen rond de fusie met Flevoland.

4.5 De kolommen

Inmiddels zijn vele aspecten van het werken op de meldkamer aan de orde gekomen. Veel van die aspecten waren voor de centralisten van de verschillende kolommen gelijk danwel vergelijkbaar. Feit blijft echter natuurlijk dat de centralisten uit verschillende disciplines, verschillende organisaties afkomstig zijn – elk met eigen doelen, taken en eigenschappen; met een eigen publieke functie. Hieronder zullen per kolom enkele specifieke eigenschappen besproken worden. Bij iedere discipline wordt allereerst aangegeven wat (volgens de website van de betreffende kolom) de belangrijkste taak van die discipline is. Daarnaast wordt kort ingegaan op wat volgens respondenten relevante specifieke eigenschappen van de verschillende disciplines zijn.

4.5.1 Rood

De 'rode kolom', de brandweer, omschrijft haar primaire taak als volgt op hun website⁸.

'De brandweer ziet samen met andere hulpdiensten toe op uw veiligheid. We houden ons bezig met het voorkomen en bestrijden van brand, en het beperken van de gevolgen van brand. Ook voeren we de regie bij rampenbestrijding.'

Een respondent gaf hierbij aan dat de brandweer zich in de dagelijkse praktijk met name 'gaat voor' de materiele zaken; hij voegde daar wel aan toe *'natuurlijk ook wel voor redding dan van eventuele mensen.'* Voorbeelden van de meldingen die de brandweercentralist verwerkt zijn in de interviews rijkelijk voorbij gekomen; het losknippen van iemand uit een auto, het blussen van een brand, het in de gaten houden van mogelijke stofwolken en voorkomen dat gevaarlijke stoffen onopgemerkt een woonwijk in drijven. Het werk van de brandweer lijkt daarbij inderdaad vaak te draaien om het gebruiken van bijzonder materiaal en/of om het bestrijden van een dreiging die uitgaat van of naar materiële zaken.

Een van de neventaken die specifiek voor de brandweer geldt is het bijhouden en testen van OMS-instellingen⁹. De adreslijsten (wie moet gealarmeerd worden als er in

⁸ <http://www.brandweer.nl/organisatie/>, laatste geraadpleegd: 24-08-2009

⁹ Openbaar MeldSysteem

gebouw X een alarm afgaat?) moeten bijgehouden worden en uiteraard moet ook ingevoerd worden wanneer er brandmelders getest gaan worden; het is immers niet de bedoeling dat er onnodig uitgerukt wordt. Door het merendeel van de respondenten wordt verder aangegeven dat de brandweer relatief weinig meldingen krijgt.

4.5.2 Wit

De witte kolom 'verzorgt [...] het ambulancevervoer voor de inwoners van alle gemeenten binnen Gooi & Vechtstreek'¹⁰. Van de ruim 12.000 ritten die gereden worden op jaarbasis is een kleine 60% spoedvervoer; de rest is 'besteld vervoer', oftewel van tevoren gepland vervoer. Met zes ambulances overdag en drie in de nacht moet de volledige regio voor spoedritten binnen vijftien minuten aangereden kunnen worden.

Een van de afwijkende eigenschappen van de witte kolom ten opzichte van de rode en blauwe kolom is de afwijkende structuur; een respondent zei hierover dat wit een 'burgerstructuur' heeft; die structuur wijkt af van de 'hierarchische' structuur die blauw en rood kennen en die kenmerkend zou zijn voor bijvoorbeeld selectiebureaucratieën, waar politie en brandweer zoals eerder aangegeven onder vallen. De CPA, Centrale Post Ambulancevervoer, vormt namelijk samen met de 'rijdende tak' de Regionale Ambulancevoorziening (RAV), die op zijn beurt weer deel uitmaakt van het Gewest Gooi en Vechtstreek. De financiering loopt overigens niet langs die lijnen; de RAV krijgt direct betaald door de zorgverzekeraars. Daarnaast vallen de verpleegkundigen op de meldkamer net als andere verpleegkundigen onder het tuchtrecht; mede daardoor wordt aangegeven dat de ambulancediensten zich veel sterker aan hun eigen wet- en regelgeving vastklampen. Op de structuur, financiën, opleiding en verantwoordelijkheden wordt later verder ingegaan.

4.5.3 Blauw

Voor de 'blauwe kolom', de politie, worden op de website van de KLPD¹¹ de volgende kerntaken onderscheiden.

- 'In grote lijnen wordt onder kerntaken verstaan:*
- het houden van toezicht in de publieke ruimte;*
 - de daadwerkelijke handhaving van de openbare orde;*
 - het opsporen van strafbare feiten;*
 - het verlenen van noodhulp.'*

¹⁰ <http://www.ravgooi.nl/>, laatst geraadpleegd: 24-08-2009

¹¹ <http://www.politie.nl/Overdepolitie/default.asp>, laatst geraadpleegd: 24-08-2009

Zowel uit de interviews als uit bovenstaande kerntaken kan een belangrijk verschil tussen de politie enerzijds en brandweer en ambulance anderzijds onderscheiden worden; meer dan de laatste twee heeft de politie ook een functie anders dan directe (nood)hulp. Ook voor de brandweer en ambulance geldt weliswaar dat het niet altijd om levensbedreigende situaties gaat (bijvoorbeeld het leegpompen van kelders voor de brandweer, besteld vervoer van de ambulancediensten), maar de taken richten zich wel als het ware op het oplossen van een probleem. De politie daarentegen houdt zich ook bezig met preventief toezicht. Dit heeft een belangrijke implicatie: waar de ambulance altijd van de post moet komen en de brandweer altijd vanaf de kazerne, is de politie relatief vaak al 'in de buurt'. Dit maakt ook dat de politie regelmatig de andere twee disciplines kan helpen, door bijvoorbeeld bij een onwelwording vast eerste hulp te gaan verlenen of bij rook te kijken of die niet gewoon van een vuurkorf afkomstig is.

Daarnaast wordt de politie door de meldkamer ingeschakeld om de andere diensten in bepaalde situaties te ondersteunen. Voorbeelden hiervan zijn het afzetten van de weg en het omleiden van het verkeer bij een ongeval of wanneer er met een hoogwerker gewerkt moet worden, of het op afstand houden van familie van iemand die onwel is geworden om de ambulancediensten haar werk te laten doen.

In hoofdlijnen lijkt het contact tussen de centralisten en de eenheden op straat goed te lopen. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven dat veel agenten ook zo nu en dan een kop koffie op de meldkamer komen halen. Een groot probleem is echter wel dat niet alle agenten zich bij aanvang dienst aanmelden. Hierdoor kunnen de centralisten dus niet op hun scherm zien welke eenheden ze waar ter beschikking hebben – en kunnen ze dus ook niet altijd de agenten sturen die het dichtst bij een incident in de buurt zijn. Als reden voor het niet inmelden wordt door een van de leidinggevers simpelweg genoemd 'Gewoon dwars, geen zin.' Daarnaast zou er te weinig discipline zijn en is er niet 'Iemand die zegt en nou verdorie ga je je inmelden. Bij aanvang dienst.'

4.6 Samenwerking

De samenwerking met de straat loopt dus in hoofdlijnen goed; voor dit onderzoek is het echter van groter belang hoe de samenwerking tussen centralisten op de meldkamer verloopt. Bij het bespreken van de samenwerking in de interviews viel overigens direct op hoe respondenten daarover praten; er werd vaak heel functionalistisch gesproken over de samenwerking. Op het moment dat er gevraagd werd hoe de samenwerking met de andere kolommen beviel bijvoorbeeld werden vaak direct voorbeelden gegeven van situaties waarin de samenwerking goed of minder goed was gegaan, situaties waarin de kolommen elkaar goed of juist onvoldoende ondersteund en geholpen hadden. Minder functionele aspecten van de samenwerking, zoals hoe de sfeer op de meldkamer ervaren wordt, kwamen in mindere mate en op andere

momenten (bijvoorbeeld bij het bespreken van het werken op de meldkamer) aan de orde.

4.6.1 Rood-Wit

Als er over samenwerking gesproken wordt, is de samenwerking tussen rood en wit een van de eerste onderwerpen die besproken wordt; zij zijn immers wat verder 'geïntegreerd' als het ware met elkaar dan met de politie. Brandweercentralisten hebben zoals eerder besproken een (beperkte) opleiding genoten om ook CPA-meldingen aan te kunnen nemen, ambulancecentralisten worden op de meldkamer zelf ook ingewerkt op het brandweerwerk; *'dus dat maakt bij hun niet uit wie 'm aanneemt, of het nou een brandweercentralist is of een CPA-centralist'*. In de praktijk wordt echter nog wel vaak gewezen op het verschil in opleiding. Daarnaast wordt aangegeven dat de centralisten toch nog altijd eindverantwoordelijk zijn voor hun eigen disciplines; als een brandweercentralist dus een melding aanneemt voor de CPA, is de CPA-centralist verantwoordelijk en v.v.

Dit maakt enerzijds dat met name CPA-centralisten soms nog wat voorzichtig zijn met het uit handen willen geven van hun werk; zij kunnen immers voor het tuchtrecht gedaagd worden als de brandweercentralist de melding niet goed afhandelt. Over het algemeen zijn ze overigens wel tevreden met hoe de brandweercentralisten het oppakken; *'we hebben er hier gewoon een paar sterren tussen zitten'*. Daarnaast kan er dus nooit een volledige dienst overgenomen worden; er moet immers voor beide disciplines iemand aanwezig zijn die eventuele moeilijkere situaties kan behandelen en de eindverantwoordelijkheid heeft.

De samenwerking tussen deze twee disciplines is reeds vele jaren geleden begonnen op de brandweerkazerne in Hilversum, waar de meldkamers van brandweer en CPA toen samen gevestigd zaten. De samenwerking is ontstaan vanuit het idee dat de meldkamer voor beide disciplines niet echt een volledige dagtaak was, en op deze manier konden ze elkaars pieken zonder continue met twee man te moeten zitten (een centralist moet immers ook even naar het toilet kunnen). Ook maakt dit nu nog dat snellere actie mogelijk is;

'Iemand die belt, die CPA belt of de brandweer belt, die wil gelijk actie, en die actie kun je als je met z'n tweeën zit snel gaan maken. Een heeft de beller aan de lijn, de andere, uh, vinger omhoog van luister even mee, de ander die pakt de telefoon, luistert mee, luistert mee, en in de tussentijd dat je uitgevraagd wordt, werkt die andere, die werkt de melding al af, dus er wordt al gealarmeerd'

Inmiddels bestaat volgens een van de coördinatoren het werk van een brandweercentralist voor 70% uit het assisteren van de CPA. De resterende 30% bestaat

uit brandmeldingen; en die brandmeldingen zou de brandweercentralist het liefst ook zoveel mogelijk zelf doen. Voor de brandweercentralisten zou een van de grote voordelen van de samenwerking zijn dat ze wat meer te doen hebben, het wachten duurt vaak erg lang. Voor de CPA is het met name vanwege werklastverlaging.

4.6.2 De drie kolommen samen

Waar Rood en Wit dus al deels geïntegreerd werken, is aan de andere kant *'het blauwe proces [...] helemaal gescheiden, qua intake van de andere twee'*. Dit geldt zowel in de meldkamer als met de aansturing op straat; *'Wij hebben op straat niets te maken met het aansturen van ambulances. We hebben niets te maken met het aansturen van de brandweer'*. Opvallend is daarnaast dat een respondent aangeeft dat er binnen de CPA momenteel een wat negatieve sfeer hangt vanwege problemen rondom het rooster, en dat de brandweer *'erg beïnvloed wordt door al dat gekift en gedoe, en... Die daar ook best wel heel erg sterke meningen in hebben. Politie iets minder.'* Dat rood en wit structureel meer samenwerken, heeft dus ook invloed op hoezeer de twee teams elkaar qua sfeer beïnvloeden.

De samenwerking van alledrie de kolommen samen wordt wel als belangrijke voorwaarde voor het goed uit kunnen voeren van het werk gezien; *'En als je het goed doet, dan doe je er dus ook heel erg in samenspraak met die andere disciplines, zodat je het incident zo soepel mogelijk laat verlopen.'* Een andere respondent geeft hetzelfde aan; *'Ja je moet het met elkaar doen.'* Verder worden er zowel voor samenwerking met de drie kolommen samen als samenwerking tussen twee van de drie kolommen enkele vaste voorbeelden genoemd, die in verschillende interviews steeds opnieuw terugkomen. Een deel van de voorbeelden ging expliciet om samenwerking op de meldkamer zelf. Een tweede 'set' voorbeelden had meer te maken met onderlinge ondersteuning van de diensten op locatie, maar er werd daarbij wel aangegeven dat de andere diensten dan juist door de goede samenwerking op de meldkamer gevraagd konden worden mee te gaan.

Een van de meest genoemde voorbeelden van samenwerking tussen de centralisten zelf is het tijdig en snel waarschuwen van de andere disciplines door een 'vingertje omhoog', zoals dat door de respondenten genoemd werd. De andere disciplines zien dat en kunnen direct met het gesprek meeluisteren, en daarmee dus ook direct hun inzet bepalen en uitzetten. Ook als de andere disciplines nog niet direct in actie hoeven te komen, kunnen ze zich er wel vast op voorbereiden en kijken waar ze bijvoorbeeld eventueel auto's in de buurt hebben. Voor ambulancediensten is een tijdige waarschuwing helemaal welkom, omdat ze dan eventueel kunnen besluiten om een ambulance die bij een ziekenhuis staat om een patient naar huis te brengen (besteld vervoer) te laten wachten voordat ze de patient de ambulance inbrengen; zo kunnen ze tijdelijk een extra ambulance achter de hand houden.

Een ander veelgenoemd punt was dat de samenwerking weer beter werd juist doordat er inmiddels door de drie kolommen steeds meer samengewerkt wordt; *'hoe meer je met mekaar werkt, hoe meer je mekaars strategie leert kennen'*. Daardoor weet men ook beter van elkaar wat de andere discipline wil weten – en kan een centralist daar dus ook vast naar vragen. Een respondent van de politie gaf het volgende voorbeeld. Als een politieagent dus bijvoorbeeld ergens bij een incident staat waar ook een gewonde is gevallen, en hij belt de meldkamer, kan de politiecentralist vast enkele vragen stellen waar de ambulance wat aan heeft; is het een man of een vrouw, van wat voor leeftijd, is hij/zij aanspreekbaar, bewusteloos geweest of niet? Andersom gaf een ambulancecentralist een vergelijkbaar voorbeeld; als zij een melder aan de telefoon heeft voor een schietpartij, vraagt ze direct of de dader nog in zicht is, wat hij aan had, welke kant hij op is gegaan etcetera.

Een derde voorbeeld van de samenwerking op de meldkamer, dat ook door bijna de helft van de respondenten genoemd werd, is het bepalen van de lokatie van de melder. Zoals eerder aangegeven, wil het wel eens voorkomen dat er bijvoorbeeld een melder niet goed weet waar hij is (met name in bijvoorbeeld het bos of op de hei) of een straatnaam noemen die niet klopt met de rest van het verhaal. Omdat de centralisten vaak net ergens anders in de regio goed bekend zijn (een respondent noemde de bossen bij Huizen-Blaricum, een ander gaf aan Laren als zijn broekzak te kennen) kunnen ze elkaar daarmee goed helpen.

Ook werd aangegeven dat zelfs politie en brandweer op drukke dagen nog wel eens voor elkaar meldingen aannemen; *'ja, dan spring je daar ook bij, en dan uh, help je, ondersteun je elkaar. Daar zijn we wel een beetje apart in hoor, want een heleboel meldkamers doen dat niet.'* Dezelfde respondent van wie het bovenstaande citaat is gaf ook aan dat er met name veel raakvlakken en weinig verschillen zijn; hij wees bijvoorbeeld op de brandweer die nu ook overal regionaal gaat werken, auto's die steeds meer op elkaar gaan lijken, bijna dezelfde overhemden; en hij voegde daar nog aan toe: *'En je moet het ook samen doen'*.

Dat laatste is nog een belangrijk onderwerp als het gaat om de samenwerking; *'Het stukje saamhorigheid in in waarvoor we er zitten, is zeker belangrijk voor de samenwerking. Ja. Dat we wel hetzelfde doel voor ogen hebben.'*

Wat betreft de samenwerking op straat zijn er enkele voorbeelden die er duidelijk uitspringen. Het meest genoemde voorbeeld is toch wel de situatie waarin er een onwelwording is (mogelijk reanimatie nodig), de ambulance heeft nog een lange aanrijtijd, maar er is een auto van de politie in de buurt. Agenten hebben EHBO gehad en hebben allemaal een AED in de auto; indien nodig, kunnen die dus heel goed vast de reanimatie starten. Een respondent gaf aan dat dat vroeger nooit gebeurde; al was de politieauto 100 meter van de woning waar reanimatie nodig was, ze werden er niet heen gestuurd. Nu geven respondenten aan dat het eigenlijk standaard is dat er direct gekeken wordt over er een politie-eenheid in de buurt is.

Op een vergelijkbare manier maakt de samenwerking dat onnodig uitrukken voorkomen kan worden. Zo worden er bij brandsignalen soms eerst politie-eenheden gealarmeerd, die dan kunnen kijken of het niet bijv. een vuurkorf is die wat rook veroorzaakt. Opvallend hierbij is overigens dat een andere respondent juist aangaf dat met name de brandweer vaak zo snel mogelijk gealarmeerd wordt, omdat die met de grote wagens de langste aanrijtijd zou hebben.

Een ander voorbeeld dat genoemd wordt is het uit huis takelen van personen die op de eerste verdieping of hoger wonen en alleen horizontaal vervoerd mogen worden. Die kunnen ze immers niet de trap af halen, dus dan wordt de brandweer erbij gehaald om met een hoogwerker die persoon via het raam naar buiten te takelen, en de politie om de weg af te zetten.

Daarnaast werd er nog gesproken over bijvoorbeeld politiebegeleiding voor een ambulance, die vast vooruit rijdt om een kruising vrij te maken, of die meegaat naar Turkse of Marokkaanse gezinnen, waar vaak binnen enkele minuten na een onwelwording de volledige familie opgetrommeld is en volledig hysterisch en in paniek het werk van de ambulancebroeders bemoeilijkt. Zoals een respondent aangaf, *'soms dan heb je gewoon een dag dan rijden we de hele dag achter mekaar aan.'* Andersom wordt aangegeven dat de witte kolom soms de blauwe kolom helpt; het gaat dan bijvoorbeeld om het 'grijze vlak' van burgers die eigenlijk geestelijke gezondheidszorg nodig hebben; de politie mag ze niet meenemen, de ambulance zou er eigenlijk niet heen moeten (want ze hebben in principe niet dringend gezondheidszorg nodig), maar soms kunnen ze iemand ook moeilijk in die staat op straat achterlaten. In overleg is de CPA dan vaak toch bereid een ambulance te sturen om te kijken of ze kunnen helpen, ook al is dat eigenlijk niet de bedoeling.

4.6.3 'Huiskamer'

Een van de belangrijkste en meestgenoemde verklaringen voor de als zeer goed ervaren samenwerking en sfeer in Naarden is de omvang. Een respondent antwoordde op mijn vraag hoe de samenwerking ging bijvoorbeeld: *'Voor mijn gevoel, prima. En ik denk dat dat vooral komt omdat we, met z'n allen een hele kleine meldkamer zijn'*. Vrijwel iedereen die ik sprak over de samenwerking in deze regio, zowel tijdens interviews als erbuiten, en zelfs zowel binnen de regio Gooi- en Vechtstreek als buiten de regio, vatte het samen met hetzelfde woord: de 'huiskamer meldkamer' of het 'huiskamersfeertje'. De combinatie tussen de grootte (in Naarden zit de kleinste 112-meldkamer van Nederland) en de indeling maken volgens veel respondenten de samenwerking een stuk makkelijker en beter. Een respondent gebruikte het zelfs als uitleg van het verschil tussen de samenwerking in Flevoland en die in Gooi- en Vechtstreek; *'hun samenwerking is toch heel anders als die bij ons, wij hebben toch meer het huiskamersfeertje.'* De term is dus zodanig ingeburgerd, dat ervan uitgegaan

wordt dat de term als uitleg gebruikt kan worden - en de betekenis van de term zelf dus geen enkele uitleg meer behoeft.

Over beide punten heb ik tijdens mijn eerste observatie bij de meldkamer notities gemaakt. Bij binnenkomst in de meldkamer tijdens die eerste observatie daar vond ik het haast verbazingwekkend dat in die ruimte de coördinatie van de drie verschillende hulpdiensten plaats kon vinden. Bij binnenkomst kijkt men direct uit op zes tafels, in een rondje gepositioneerd. Ondanks de zes (!) computerschermen per bureau, die toch enigszins het zicht op centralisten aan de andere kant van de cirkel ontnemen, was er tijdens de meeste van mijn observaties veel contact tussen centralisten van de verschillende disciplines. Ook is goed voor te stellen dat het 'vingertje omhoog', wat zoals eerder aangegeven door meerdere respondenten genoemd werd, wel voldoende is om aandacht te krijgen van een andere centralist. Dat wordt nog versterkt doordat de centralisten dankzij een draadloze headset ook kunnen staan tijdens het werk en daarmee ook over de schermen heen non-verbaal met elkaar kunnen communiceren, ook tijdens een telefoontje. Daarnaast was duidelijk dat men zich dankzij de beperkte grootte goed verstaanbaar kon maken; ook de opmerking dat bijvoorbeeld een politiecentralist toch wel eens iets opving van de gesprekken van de ambulancedienst wat hij eigenlijk niet hoort te weten, is goed voorstelbaar (en in mijn optiek zelfs onvermijdbaar).

Toch wordt de grootte van de meldkamer in sommige opzichten ook als een nadeel gezien. Allereerst geven enkele respondenten aan dat de beperkte omvang hen vooral parten kan gaan spelen bij grotere incidenten; als er bijvoorbeeld een vliegtuigramp in de regio zou zijn, dan heb je volgens de respondenten als kleine regio een probleem. Daarnaast heeft het snel uitwerking op de hele groep als er met enkele individuen iets niet goed gaat. Eerder werd al aangegeven dat de roosterproblematiek bij de CPA al zijn uitwerking had op de brandweer. Een respondent zei hier (in het kader van een eerder probleem) over:

'Maar ik vind, als het schade geeft op het gemeenschappelijke proces, en dat heeft het gauw, als jij in een klein gezelschap werkt met een beperkt aantal mensen, en er is in de groep één iets aan de hand, ja daar hebben mensen last van. He, als daar een centralist zit van de RAV en eentje van de brandweer, die doen acht uur niet met mekaar spreken, dat kan niet. Nee toch? [08:57] Nee, dat geeft gedoe.'

Daarnaast wordt er gesproken over een document dat meerdere keren binnen de meldkamer besproken was en ook na het vaststellen toch weer steeds opnieuw besproken moest worden; *'En dat zijn allemaal van die, van die, ja, ik noem het maar een beetje geneuzel ten gevolge van de kleinschaligheid.'* Een laatste nadeel dat genoemd werd was de moeilijkheid bij het ruilen van diensten; er zijn immers vrij weinig collegae om mee te ruilen.

4.6.4 Problemen

Hoewel het tot nu toe klinkt alsof de samenwerking fantastisch is en altijd fantastisch is geweest, zijn er toch hier en daar nog wat haken en ogen die door de respondenten aangekaart worden. Het gaat daarbij wel voor een groot deel om ofwel problemen die vroeger gespeeld hebben, ofwel om problemen hoger in de drie organisaties¹².

Opvallend is dat het eerste, de problemen die in het verleden gespeeld hebben, door vrij veel respondenten zelf opgebracht worden in het interview. Het wordt vaak gebruikt om het onderscheid te maken tussen de slechte sfeer en slechte samenwerking die er vroeger geweest zouden zijn, en de manier waarop het nu gaat. Opvallend is dat er duidelijk verschillende verhalen zijn over wat er vroeger gespeeld zou hebben. De meeste respondenten geven aan dat de problemen niets te maken hadden met de verschillende kolommen. Een andere respondent gaf echter aan dat de problemen ontstaan waren door onduidelijkheid onder wiens pet er gewerkt zou gaan worden, en er dus ook onduidelijkheid was wie er de leiding zou hebben.

De meeste respondenten zijn het met elkaar eens dat het grootste probleem in die tijd bestond uit enkele individuen die het voor elkaar kregen om (als informele leiders, zoals een respondent aangeeft) de boel op te ruien en de sfeer te verzieken. Opvallend detail is dat de enige respondenten die aangaven (niet zozeer in de interviewsituatie, als wel vooral tijdens informele gesprekken gedurende mijn observaties) dat de 'rotte appels' die de problemen veroorzaakten, een politiepet droegen, zelf bij de politie werkten.

Ook over de oplossing van de toenmalige problemen wordt vaak indirect gesproken. Het meest directe antwoord op de vraag wat de oplossing voor het probleem was, was de opmerking dat *'verwijdering van bepaalde personen'* het probleem had opgelost. Daarnaast werd er gesproken over bijvoorbeeld *'een ingreep'*. De hele situatie heeft in ieder geval op de respondenten veel indruk gemaakt; *'Maar dat je ook niet weet van tevoren dat mensen zo sfeerbepalend zijn. En dat je denkt van, weet je, dat gewoon zo weinig mensen gewoon zo'n hele groep zo kunnen beïnvloeden en verstieren en met onderling gelul dat je gewoon zoveel schade toe kan berokkenen aan mensen.'*

Wanneer het gaat om de samenwerking wordt daarnaast aangegeven dat macht nog wel een belangrijke remmende kracht lijkt te zijn op een hoger niveau binnen een of meerdere van de drie organisaties. Er is overigens niet door iedere respondent aangegeven of dat specifiek om een bepaalde organisatie gaat, en zo ja om welke. Hierboven werd een citaat gegeven van een respondent die aangaf dat de samenwerking beter gaat naarmate je elkaar leert kennen. Hij voegde daar echter nog

¹² Eventuele problemen in de samenwerking die niet door respondenten zelf zijn geopperd, zullen later in de analyse nog een plaats vinden.

wel aan toe dat hoe beter je elkaar kent, hoe meer *'je ook op dat gebied gaat opereren. En uh dan wordt even weer gezegd van hoor eens, beperk je tot je eigen discipline.'* Ook een andere respondent gaf aan dat de centralisten op de werkvloer 'wel willen', maar dat er *'boven in de boom'* verzet tegen was. Opvallend is hierbij wel dat hij aangaf dat centralisten wel voorstander zouden zijn van de grijze centralist; in de praktijk blijkt dit echter nauwelijks het geval. Wel zijn centralisten in hoofdlijn groot voorstander van een hoge mate van samenwerking. Hier wordt in volgend hoofdstuk op verder gegaan.

4.7 Multidisciplinair werken

Hierboven is uitgebreid ingegaan op samenwerking tussen de drie kolommen. In hoofdlijnen is duidelijk dat men enthousiast is over de mogelijkheden die samenwerking biedt, en dat ook leuk vindt; *'de medewerkers hier, die willen gewoon dingen met mekaar doen. Ook bij mekaar in het keukentje kijken'*. Sommigen vinden echter dat de samenwerking verder moet gaan en eigenlijk over zou moeten gaan in volledige integratie van de drie disciplines op de meldkamer. Hieronder zal kort aangegeven worden wat volgens respondenten de implicaties daarvan zouden zijn, en wat als de voor- en nadelen daarvan gezien worden.

4.7.1 Grijze centralist

In vrijwel alle interviews is gesproken over de (on)mogelijkheden om de werkzaamheden van de verschillende kolommen nog verder te integreren. Momenteel nemen in de meldkamer Gooi- en Vechtstreek, net zoals in enkele andere regio's, met name de brandweer en de ambulancedienst bij drukte, als de collega even afwezig is of gewoon voor de afwisseling meldingen van elkaar aan. In heel Nederland zoemt echter de discussie over verdere integratie: een grijze centralist, is dat (on)mogelijk en (on)wenselijk? De meningen hierover blijken behoorlijk uiteen te lopen; toch zijn er wel enkele belangrijkste overeenkomsten te vinden. De meeste respondenten van alledrie kolommen zijn geen voorstander van volledige integratie. De 'grijze centralist' lijkt zelfs een beetje een vies woord; *'Mag ik niet over spreken he, grijze centralist, geloof ik'*.

Vaak wordt de regio Zuid-Holland-Zuid genoemd als regio waar men inmiddels met grijze centralisten zou werken, hoewel de meeste respondenten daarbij aangeven niet precies te weten hoe dat in de praktijk werkt. Tijdens mijn bezoek in Dordrecht bleek dat er niet zozeer gewerkt wordt met 'kleurloze' centralisten, als wel dat er gewerkt wordt met multidisciplinaire teams, waarin de verschillende 'kleuren' in vertegenwoordigd zijn. Daarbij zijn veel centralisten wel voor meer dan één discipline opgeleid en inzetbaar. Een respondent in die regio geeft daarbij dan ook aan dat veel centralisten dat zelf ook wel willen en dat je hen daarin moet faciliteren. Het vergt

daarnaast wel veel aandacht bij het samenstellen van teams; er moet immers wel van iedere discipline voldoende deskundigheid aanwezig zijn. Daarbij moet er ook een goede mix zijn tussen de 'lefgozers' die het niet alleen willen maar ook aandurven om werk van een andere discipline op te pakken, en de centralisten die dat nog niet zo goed durven.

In de regio Gooi en Vechtstreek wordt echter (net als in de regio Flevoland) wel gesproken over de 'grijze centralist' en de voor- en nadelen daarvan. De belangrijkste discussiepunten worden hieronder kort op een rijtje gezet.

4.7.2 Bulkmeldingen en protocollair werken

Allereerst geven verschillende respondenten aan dat multidisciplinair werken voor het aannemen van het grootste deel van de meldingen prima kan; *'Ja, ik bedoel, jij kan toch ook iemand te woord staan die een inbraak te melden heeft?'* In de praktijk blijkt dit ook te gebeuren. Officieel werken CPA en de brandweer al samen om pieken op te vangen, maar dat betekent niet dat politie en brandweer elkaar niet helpen; *'We doen wel veel samen, het is niet zo dat een brandweercentralist nooit eens een keer een telefoontje van ons aanneemt – het gebeurt wel.'* Een van de leidinggevenden gaf dit ook aan; zoals in de inleiding al genoemd wordt vertelde hij dat *'de medewerkers hier, die willen gewoon dingen met mekaar doen. Ook bij mekaar in het keukentje kijken.'* Een respondent in Dordrecht gaf daarbij ook aan dat het verstand hebben van de drie disciplines ook maakte dat je als centralist in je eigen werk beter kon anticiperen op de processen van de drie verschillende disciplines. Daarnaast werd in diezelfde regio aangegeven dat zo'n 80% van de meldingen multidisciplinair afgehandeld werd; voor ongeveer 20% was meer specifieke kennis van een discipline nodig. In Gooi en Vechtstreek geven met name politie en brandweer aan dat een multidisciplinaire intake over het algemeen goed mogelijk is; de CPA is hierover duidelijk minder enthousiast. Daar wordt vrij direct aangegeven: *'sommige zijn hier ook heel erg voor dat grijze centralist zijn, maar ik vind gewoon dat ieder zich een beetje bij z'n vakgebied moet houden.'*

Over het vervolg van het citaat van bovenstaande respondent is echter over het algemeen meer discussie: *'[Ja, ik bedoel, jij kan toch ook iemand te woord staan die een inbraak te melden heeft?] En daar ook een inzet op plegen. Da's een kwestie van even doornemen hoe het protocol loopt en dan uh gaat het vanzelf'*. Een andere respondent gaf hierover aan: *'Ik zou niet weten waarom dat je niet protocollair kunt werken, vaste uitvraagpatronen. In Amerika doen ze niet anders, in Barcelona doen ze niet anders, Madrid doen ze niet anders, uh, uh, noem het maar op. [...] Alleen, neeee, hier in Nederland vinden wij, oh, nee, we zijn zo speciaal.'*

Het via protocollen aannemen en invoeren van (veelvoorkomende!) bulkmeldingen is nog relatief geaccepteerd; in verschillende regio's wordt aangegeven dat ongeveer 80% multidisciplinair af te handelen is. In veel interviews wordt echter

aangegeven dat bepaalde meldingen (de overige 20%) toch te complex zijn om multidisciplinair aangenomen te worden. Sommigen zien een soort scheiding front-office / back-office, met een gespecialiseerde 'achterwacht', als optie; *'voor hele specifieke gevallen zal je toch nog een achterwacht moeten hebben die zeg maar kan doorvragen, die die verdiepingsslag kan maken.'*

4.7.3 Het belang van opleiding

Andere respondenten wijzen echter juist op het belang van een goede eerste uitvraag. Een eventuele achterwacht zou immer toch op basis van de oorspronkelijke uitvraag moeten werken – en daar is niet volledig vertrouwen in dat dat altijd goed gaat. Een respondent zei daar het volgende over: *'Maar dan denk ik ja weet je, als ik hele cruciale dingen vergeet, dan is het voor hun heel lastig werken. En als hun voor mij hele cruciale dingen vergeten, dan is het voor mij is dat heel lastig werken.'* In een ander interview wordt ook aangegeven dat een goede eerste uitvraag van groot belang is, maar niet altijd goed gaat.

'En [een andere kolom] helpt ons ook wel als het héél druk is, maar ja, dan moet je ook weer net collega's hebben die een beetje die feeling hebben. Want als zij een melding aannemen en uh, die melding die wordt eigenlijk verkeerd, uh, ja, vertaald aangenomen... Ja, dan moet ik daar wat mee, dan moet ik weer iemand gaan terugbellen, en, ja dan is dat vaak lastiger.'

Ook het vervolgens bepalen van de inzet wordt door veel respondenten als onwenselijk gezien. Om de inzet te kunnen bepalen, moet immers (meer dan bij de intake) een inschatting van de situatie gemaakt worden, om te kunnen bepalen hoeveel eenheden naar de melder toegestuurd moeten worden – en of er sowieso gestuurd moet worden. Zo vertelde een ambulancecentralist het volgende.

'Soms ben je zelf zo druk met een 112-melding, en dan neemt je, neemt je collega de andere 112 op, en dan weet je niet, waar hij mee bezig is, dus je hoort ook niet wat 'ie uitvraagt, en dan zegt hij later van weet je, ik heb niet gestuurd zeg maar, en dan denk je, nou ja prima, op de argumenten die hij zegt, maar, dan achteraf dan blijken we dus een heeeel stuk van het verhaal te missen, en dan denk ik, waarop ik dan wél ingezet zou hebben.'

Over de CPA-meldingen en in mindere mate ook de politiemeldingen wordt aangegeven dat er toch een bepaalde mate van vakinhoudelijke expertise is om die inschatting te kunnen maken. Meerdere respondenten geven aan dat je bijvoorbeeld voor een ambulancemelding wel zou kunnen afspreken dat er altijd een ambulance gestuurd wordt (wat de inschatting van centralisten minder belangrijk maakt); *'Maar, ik*

vind, je moet soms ook gewoon níet kunnen sturen'. Opvallend is dat volgens een respondent in Dordrecht blijkt dat daar niet-verpleegkundigen eerder geneigd zijn niet te sturen dan verpleegkundigen. Die situaties moeten dan overigens volgens diezelfde respondent wel door een verpleegkundige centralist beoordeeld worden; alleen centralisten met een BIG-registratie zouden een ambulance mogen weigeren.

Daarnaast bepaalt de centralist of een eenheid toestemming krijgt om met zwaailicht en sirenes te rijden. Dit betekent dat er alsnog een inschatting nodig is van de ernst van de situatie. In een interview werd als voorbeeld een melding van buikpijn gegeven; een verpleegkundige kan naast de hoofddiagnose ('buikpijn') ook wat de respondent 'nevendiaagnoses' noemde stellen. Dit maakt dat als het bijvoorbeeld een vrouw is die belt met buikpijn, er sneller met spoed een ambulance gestuurd wordt omdat het wel eens een (zeer gevaarlijke) buitenbaarmoederlijke zwangerschap met complicaties zou kunnen zijn. Bij een man (voor wie een 'buitenbaarmoederlijke zwangerschap' toch wel zeer onwaarschijnlijk is) uitgegaan kan worden van een lagere urgentie. Een ander voorbeeld dat genoemd werd was een melding pijnklachten in de rug; de leek zal daarbij gewoon denken 'aha, rugklachten', maar *'wij denken dan van god dat zou wel eens een gesprongen aneurysma kunnen zijn. Dus dan stuur je twee auto's in plaats van één auto.'*

Tot slot geven de CPA-verpleegkundigen ook simpelweg advies over eerste hulp aan de telefoon. Ook hier kunnen uiteraard cruciale fouten in gemaakt worden als dat advies gegeven wordt door iemand die onvoldoende verstand heeft van medische zaken. Een centralist gaf ook aan dat dat hem huiverig maakte om meldingen voor CPA aan te nemen; *'Kijk als ik per ongeluk zeg van uh, draai hem maar op z'n rug, en dat had nou net niet moeten, en hij komt te overlijden, heb ik wel een groot probleem. Dus dat. Ja. Dat moet je dan wel weten.'* Een van de leidinggevenden geeft dan ook aan: *'misschien dat de toekomst ooit grijze centralist wórdt, maar dan zullen we goede afspraken en ook uh voorwaarden gesteld moeten worden van ja dat je mekaars werk volledig kent, en niet een klein beetje.'*

In de tekst hierboven valt al af te lezen dat met name voor het werk van de verpleegkundigen aangegeven wordt dat daar een opleiding voor nodig is. Kijkend naar de regio Zuid-Holland-Zuid lijkt dit punt echter niet per definitie een verdere integratie van de drie kolommen op de meldkamer onmogelijk te maken. De belangrijkste problemen die daar naar voren kwam als het ging om de opleidingen, waren meer gerelateerd aan het gebrek aan landelijke opleidingen. De regio zelf had meerdere initiatieven ontplooid om alsnog kwalitatief goede opleidingen voor de centralisten op te zetten, maar had nog moeite daar vaste samenwerkingspartners voor te vinden en er continuïteit in te krijgen. Het gebrek aan een landelijke opleiding werd dan ook als een groot gemis ervaren. Overigens gaf een respondent wel aan dat een volledige samenvoeging waarschijnlijk te kostbaar zou zijn, juist omdat dan iedere centralist voor drie disciplines opgeleid zou moeten worden, compleet met het

bijhouden van alle ontwikkelingen binnen de kolom en de benodigde hercertificeringen.

In alle interviews blijken, naast dit punt, nog enkele andere punten naar voren te komen waarmee eigenlijk aangegeven wordt dat integratie met name door bepaalde kenmerken van de CPA bemoeilijkt zou worden. Op de vraag welke kenmerken die integratie dan zouden belemmeren én de vraag waarom dan toch CPA en de brandweer zoveel met elkaar samenwerken wordt hieronder ingegaan.

4.8 Positie CPA

Als in interviews gevraagd werd of de 'grijze centralist' mogelijk of wenselijk zou zijn, werd vaak aangegeven dat dit om verschillende redenen niet mogelijk zou zijn; met name de integratie van CPA met de andere kolommen zou lastig gaan. Verschillende redenen werden vaak genoemd. Allereerst werd in relatie tot het werk aangegeven dat brandweer- en politiecentralisten niet de benodigde opleiding hebben en daarnaast niet zo gebonden zouden zijn aan het recht op privacy van de patient als verpleegkundigen dat zijn. Daarnaast werd aangegeven dat de manier waarop de CPA organisatorisch werkt (op het gebied van de structuur, financiën en aanbesteding) integratie lastiger maakt. Hieronder zal kort op beide hoofdonderwerpen ingegaan worden – en op de vraag waarom, als met name de CPA een status apart heeft, toch juist vaak brandweer en CPA vaak al met elkaar samenwerken.

4.8.1 Belemmeringen

Het eerstgenoemde punt, de opleiding, is hiervoor al enkele keren aan de orde gekomen; het was dan ook een onderwerp dat veelvuldig tijdens interviews aangehaald werd. Zoals eerder aangegeven hebben de huidige CPA-centralisten een vierjarige verpleegkundige opleiding genoten en maakt dat een groot verschil. Zo gaf een respondent van de politie aan: *'Kijk als ik een opleiding heb, en je bent medisch meer onderlegd en je kan dat meer inschatten, dan zou je dat zo kunnen aannemen'*; een andere respondent zei *'Daar heb je toch een medische achtergrond voor nodig.'* *'Ik denk, ik heb niet voor Jan Doedel natuurlijk een opleiding van vier jaar gedaan. [...] Wij hebben er ook heel lang voor moeten leren voordat ik het wist'*.

Daarnaast wordt aangegeven dat CPA zelf niet verder zou willen integreren in verband met de privacy van patienten; nu moet bijvoorbeeld politie ook wel een geheimhoudingsverklaring tekenen, maar dat zou toch heel anders zijn dan het afleggen van de Eed van Hippokrates. Sommige respondenten lijken overigens wel te betwijfelen of dat daadwerkelijk de reden is; ze geven aan dat dat soort problemen altijd gewoon opgelost kunnen worden, dat je daar afspraken voor kunt maken, en lijken het idee te hebben dat het meer een smoes is. Zo gaf een respondent (van buiten

de CPA) aan: *'op die grond wordt, ontzettend veel, ja, recht op privacy van de patient en zo, wordt ontzettend veel, daaronder geveegd.'* Ook een respondent in Dordrecht zei dat verpleegkundigen hun vak vaak als *'heilig'* beschouwen en daarom *'schermen'* met privacy. Daarbij gaf hij ook aan dat dat met procedures op te lossen is en dat de centralisten vanuit de andere twee disciplines ook hun *'gezond verstand'* kunnen gebruiken als ze zich in het schemergebied begeven.

Ook wordt aangegeven dat bijvoorbeeld politiecentralisten in de praktijk nu ook vaak al dingen horen die ze in verband met privacy officieel niet zouden mogen weten; de politie doet daar dan echter alleen iets mee als de ambulancedienst daar zelf mee komt. Een veelgenoemd voorbeeld is een situatie waarin de politie erachter komt (ofwel omdat ze met de ambulance mee zijn gegaan, ofwel omdat een politiecentralist daar toevallig een gesprek over hoort) dat er een vuurwapen ligt in een huis waar de ambulancediensten voor bijvoorbeeld een onwelwording waren. De politie onderneemt daar nu geen actie op, zolang ze niet ingeschakeld is door de ambulancediensten. Een respondent gaf aan dat je daar allerlei *'theorieën en casussen'* over kunt bedenken, *'maar je kan ook zeggen van, 'ok, wij respecteren elkaars geheimhouding''*. Overigens is het onderwerp *'privacy'* in de interviews met ambulancerespondenten nauwelijks aan de orde gekomen.

Naast deze aan werkwijze gerelateerde belemmeringen, werden er organisatorische verschillen tussen CPA enerzijds en politie/brandweerdiensten anderzijds genoemd. Zo vallen brandweer en politie onder een ander ministerie dan CPA; *'Nou het is, de structuur is ook raar geregeld he. De brandweer en de politie vallen allebei direct onder BZK, Binnenlandse Zaken. Maar de RAV, Regionale AmbulanceVervoer, dat zit onder het ministerie van... Dat is medisch.'* Een andere respondent gaf aan dat het feit dat de GHOR en de RAV onder een ander ministerie vallen (de GHOR valt wel onder BZK) ook maakte dat de samenwerking tussen die twee organisaties lastiger te sturen was. Kenmerkend voor de afwijkende (ingewikkelde!) structuur van de ambulancediensten is dat de verschillende respondenten met wie dit onderwerp besproken is verschillende verhalen hierover vertelde; sommigen gaven aan dat CPA onder RAV valt, anderen dat CPA onder de GHOR valt; sommigen gaven aan dat de RAV weer onder GHOR en vervolgens onder het gewest valt; anderen dat de GHOR onder het ministerie valt (en bij het *'ambtenarengebeuren'* hoort) en de RAV direct onder het gewest.

De nieuwe ontwikkelingen rond de aanbesteding zullen het niet gemakkelijker maken. Dit is overigens wel een ontwikkeling die ambulancecentralisten zorgen baart; sommigen geven aan bang te zijn dat de RAV in Gooi- en Vechtstreek overgekocht wordt door Connexion, en dat is volgens CPA-centralisten onwenselijk omdat Connexion privaat is. Daarnaast zou de RAVU een mogelijke *'koper'* zijn, maar daar is men niet veel enthousiaster over; de mentaliteit in Utrecht zou heel anders (arroganter) zijn. Tot april 2010 blijft er echter nog onzekerheid over het verdere verloop – en daarmee deels ook over de fusie met Flevoland.

Een laatste organisatorische reden die de integratie van de CPA met andere kolommen zou bemoeilijken is de financiering. Omdat de ambulances per ritje betaald moeten worden door de zorgverzekeraars, moet ieder ritje verantwoord worden. Een respondent van de politie zei hierover:

'Dat komt ook, omdat de financiering hier heel anders loopt. Kijk wij zijn een overheidsinstelling. En de brandweer ook. Hun worden betaald door de zorgverzekeraar en moeten iedere cent die ze kosten, of aan onkosten met zich mee-, wat onkosten met zich meebrengt, moeten ze verantwoorden. En ja, dat is een heel ander verhaal natuurlijk. Een heel ander verhaal.'

Een andere respondent, ook van de politie, wees als antwoord op de vraag wat nu echt een éssentieel verschil tussen de verschillende kolommen was op de financiering. Dat de ambulancediensten extern en per rit betaald moeten worden telt mee in de bedrijfsvoering.

4.8.2 Waarom toch?

Reeds in de eerste paar interviews werden bovenstaande onderwerpen uitvoerig besproken. In latere interviews is dan ook naar de respondenten een korte samenvatting hiervan gegeven en gevraagd: hoe komt het dan dat tóch CPA en brandweer al zo intensief samenwerken, en niet brandweer en politie? De meeste respondenten gaven in hoofdlijnen aan wat één respondent van de CPA zeer kort en krachtig formuleerde; *'Geen idee.'* Daarnaast werd regelmatig aangegeven dat het historisch nou eenmaal zo gegroeid was; dezelfde respondent gaf aan dat het *'gewoon al een hele oude combi'* is. Ook in Dordrecht werd dit als reden genoemd; CPA en brandweer zouden daar als 1975 samen zitten. De inhoudelijke reden die het meest genoemd werd, *'Omdat het voor de CPA een stuk goedkoper is, ze moeten er anders een tweede centralist neer gaan zetten.'* Ook een CPA-respondent was het daarmee eens; volgens haar was het *'puur, puur gerelateerd aan het feit dat wij alleen zitten. Ja.'* Tot slot was er nog een respondent die aangaf dat het politiewerk juist heel specifiek is; *'politie zit toch, wel, toch heel veel met wetgevingen, en strafrechten'*. Een respondent in Zuid-Holland-Zuid gaf aan dat het in dat opzicht ook van belang was dat politie de enige discipline is met een opsporingsbevoegdheid.

Ook in de bijeenkomst bij de VU met studenten en hoogleraren die zich bezighouden met meldkameronderzoek heb ik deze vraag voorgelegd. In eerste instantie kwam hier ook niet direct een definitief antwoord. Er werd ook gewezen op de kwestie van bezetting; zeker in kleinere regio's is een 24-uursbezetting (met twee man, zodat iemand ook eens naar het toilet kan) moeilijk te betalen, en door samen te werken kan dat efficiënter opgelost worden. Daarbij werd aangegeven dat intensieve samenwerking in andere combinaties waarschijnlijk lastiger zou zijn. Zo werd verteld dat

brandweer en politie tijdens incidenten nog wel eens botsen op straat; zowel bij de brandweer als bij de politie zou nogal een 'machocultuur' heersen, waardoor ze niet altijd goed samen door een deur kunnen. Een respondent in Dordrecht gaf hierover ook aan dat de brandweer van oudsher een sterk hiërarchische cultuur heeft omdat de organisatie vanuit het leger is ontstaan; diezelfde cultuur zou ook bij de politie heersen. Dat zou tot botsingen leiden. Met name het feit dat de brandweer vaak de leiding heeft op straat bij multidisciplinaire incidenten zou volgens zowel de groep bij de VU-bijeenkomst als sommige respondenten voor de politieagenten nogal steken, omdat de politie immers de grootste is (en daarom zelf vindt dat zij de leiding zou moeten hebben).

Daarnaast werd aangegeven dat de ambulancediensten waarschijnlijk niet zo intensief samen zouden willen werken met een wapendragend korps. In een andere regio wilde men enige tijd geleden alle CPA-personeel officieel in dienst van de politie laten werken, maar daar kwam veel verzet tegen; zoals gezegd omdat de centralisten niet onder een wapendragend korps wilden vallen. Ook 'historie' werd genoemd; 'het is nou eenmaal zo gegroeid', was het argument.

4.9 Flevoland

Rond 2012, is de verwachting, zal het zover zijn: dan gaan Gooi en Vechtstreek en Flevoland samen in een nieuw te vormen regio. De voorbereidingen in het OCSB, oftewel 'Operationeel Centrum Stichtse Brug' (de nieuwe meldkamer komt vlakbij de Stichtse Brug te staan), zijn al in volle gang. In de interviews was dit dan ook een onderwerp dat vaak naar voren kwam. Deels werd hierbij gesproken over de verwachtingen; hoe denkt men dat het straks zal gaan als die twee (of zes) groepen samengevoegd moeten worden? Daarnaast werd echter veelvuldig gesproken over de huidige samenwerking op de meldkamer in Lelystad; hoe verschilt die van de samenwerking in Naarden?

4.9.1 Samenwerking binnen Flevoland

Tijdens de interviews in Gooi en Vechtstreek wordt aangegeven dat de samenwerking op de meldkamer in Flevoland heel anders loopt dan bij Gooi en Vechtstreek. Enerzijds zijn de rode en witte kolom vrijwel volledig geïntegreerd; *'die hebben eigenlijk nog twee groepen op de meldkamer zitten, en dat is blauw en roze.'* Anderzijds lijkt de scheiding tussen Rood/Wit enerzijds en Blauw anderzijds in Flevoland een stuk groter te zijn; *'daar zit dat clubje, strikt gescheiden van de blauwe club.'* Die scheiding is ook direct zichtbaar bij binnenkomst in de meldkamer.

Allereerst heeft Flevoland, zoals een respondent uit Gooi- en Vechtstreek aangaf, *'[...]twee ingangen voor die meldkamer. Is een hele kleine meldkamer, met twee ingangen. Eentje eigenlijk voor de brandweer en ambulance en eentje voor de politie. Ook een beetje raar.'* Tijdens mijn eerste bezoek aan de meldkamer Flevoland viel het me nog op dat de coördinator van de politie wel beide ingangen gebruikte; ook tijdens de tweede observatie bleken politiecentralisten die van of naar het deel van de verdieping waar verschillende kamers zaten wel de 'roze ingang' te gebruiken. Als centralisten echter voor andere doeleinden de meldkamer verlieten of vervolgens weer binnenkwamen (roken, toiletbezoek, eten koken) werd er vrij consequent door de politiecentralisten gebruik gemaakt van de andere ingang. Hoewel ik niet de volledige dienst de ingang in de gaten gehouden heb, is het daarnaast toch wel opvallend dat ik gedurende zes uur observatie geen enkele roze centralist de andere ingang heb zien gebruiken.

Ook als men de meldkamer eenmaal binnen is gekomen is er een vrij duidelijke fysieke scheiding. In hoofdlijnen bestaat de meldkamer uit twee halve cirkels van elk vier bureaus, met aan een zijkant nog enkele extra bureaus die voor zover ik begrepen heb slechts sporadisch gebruikt worden. De ene halve cirkel is het domein van de roze centralisten. Zij hebben aan een zijde muren, de middelste ramen, de derde zijde grenst aan de halve cirkel met politiecentralisten (de vierde zijde is uiteraard open voor in- en uitloop). Aan de muur hangt een enorm tv-scherm, waarop ze als het rustig is tv kunnen kijken. Tijdens de tweede observatie zitten de centralisten een documentaire te kijken op National Geographic. In het midden staat een grote zuil, daartegen aan staat een tafel waaraan gegeten kan worden.

De andere halve cirkel, voor de politiecentralisten, grenst zoals gezegd aan een zijde aan de roze centralisten, een andere zijde ramen, en aan de derde zijde staan de extra bureaus. Ook zij hebben een zuil in het midden en een tafel om aan te eten. Hier staat op de tafel ook een aquarium, waarvan de leidinggevende mij bij mijn eerste bezoek vertelt dat de centralisten dat verzocht hadden, en hij akkoord had gegeven onder voorwaarde dat ze er zelf voor zouden zorgen; dat gaat nu al drie jaar goed. Het tv-scherm van de politiecentralisten, waarop een regionale omroep te zien is, hangt aan de muur aan de kant van de open zijde. Aan diezelfde muur, (strategisch geplaatst?) precies tussen de blauwe en roze kant in, staat de koffieautomaat.

Opvallend is het beperkte contact tussen de twee groepen. Zo gaat een van de politiecentralisten zo nu en dan in zijn eentje roken; er kan immers niet meer dan een politiecentralist tegelijk weg zijn. Hij vraagt echter ook niet een van de roze centralisten om mee te gaan, terwijl toch een van hen roker lijkt te zijn (afgaand op het pakje shag op tafel). Zo nu en dan wordt er over de grote computerschermen die de twee groepen scheiden gecommuniceerd, maar de centralisten vertellen mij ook dat dat vaak onvoldoende is. Een centralist vertelde dat ze een aantal auto's van de politie op weg had gestuurd naar een binnenbrand, met zwaailicht en sirenes. Ze begreep toevallig uit een telefoongesprek van een centralist aan de andere kant dat het

allemaal meeviel; het was een zeer kleine brand geweest die de bewoner inmiddels zelf had geblust. De politiecentralist vertelde mij dat ze op dat moment nog niet de toestemming voor de politieauto mocht intrekken en de eenheden nog niet terug mocht halen, omdat ze 'officieel' nog niet op de hoogte was dat het niet meer nodig was; ze moest wachten op bevestiging via het systeem, die maar niet kwam. Uiteindelijk heeft ze er naar eigen zeggen zelf op aan moeten dringen om de wijziging via het systeem door te krijgen; dit terwijl, wat de centralist het meest dwars zat, ondertussen haar agenten met gillende sirenes, met toch altijd een bepaalde mate van gevaar, vol adrenaline de stad door moesten.

Opvallend is enerzijds dat in dit opzicht erg sterk de regels nageleefd worden. In Naarden lijkt er vaak, zoals eerder aangegeven, direct gereageerd te worden als een centralist van de ene kolom aangeeft ook de andere kolom nodig te hebben. Een respondent uit Gooi- en Vechtstreek zei hierover het volgende.

'Op het moment dat er een aanrijding met letsel binnenkomt, en of ie nou via de 112 bij de brandweer of de ambulancedienst of de politie binnenkomt, is er al verbaal contact, we kunnen al meeluisteren met elkaar, ja en dan rijden de drie disciplines rijden al voordat eigenlijk nog maar één opdracht uitgegeven is.'

Anderzijds is dit een mooi voorbeeld van hoe een respondent heel kort de samenwerking in Gooi en Vechtstreek en in Flevoland vergeleek; *'we doen het samen en dat is daar niet'*. Volgens deze respondent heeft dat grotendeels te maken met de manier waarop de colokatie in Flevoland is verlopen; *'gewoon eigenlijk door de neus [...] geboord van jullie gaan nu samen, en jullie zullen, jullie zoeken het maar uit met mekaar. Jullie regelen het maar.'*

4.9.2 Verwachtingen fusie

In verschillende interviews is gesproken over wat respondenten verwachten van de fusie met Flevoland en wat er nodig zou zijn om e.e.a. goed te laten verlopen. Allereerst wordt qua feitelijke opbouw aangegeven dat de structuur hetzelfde wordt als nu in Gooi en Vechtstreek, oftewel het werk van de CPA en brandweer officieel nog losgekoppeld. In het begin wordt daarnaast nog een scheiding aangebracht tussen de twee regio's, ook in verband met lokaal beleid van de twee verschillende regio's binnen de kolommen. Later is het de bedoeling dat dat steeds meer gaat integreren.

Veel respondenten in Gooi en Vechtstreek geven daarnaast aan te hopen dat ze Flevoland mee kunnen trekken in het 'huiskamersfeertje' van Gooi en Vechtstreek; dat ze kunnen laten zien *'dat het ook leuk kan zijn om samen te werken, en dat het niet alleen maar een last hoeft te zijn.'* Verschillende respondenten geven daarbij aan dat

het behouden van die huiskamersfeer wel lastig zal zijn, omdat dat nu eenmaal met een grotere groep minder makkelijk is dan met een kleine groep. Een voordeel is wel dat het nu binnen Gooi en Vechtstreek al goed gaat; *'dan heb je ook al het personeel door elkaar, [dus ik denk] dat zich dat straks vanzelf wel een beetje op gaat lossen zeg maar'*. Een groot deel van de respondenten gaf daarbij aan dat de indeling van de meldkamer daarvoor van groot belang zal zijn; zoals eerder besproken wordt de indeling in de meldkamer in Naarden gezien als een belangrijke stimulerende factor voor de samenwerking.

Daarnaast geven vrijwel alle respondenten aan dat de voorbereiding van groot belang is. Enerzijds willen centralisten graag betrokken worden bij voorbereidingszaken zoals het bedenken van de indeling van de nieuwe meldkamer. Anderzijds geven ze aan dat goede kennismaking tussen de verschillende regio's van tevoren van groot belang is; er zouden bijvoorbeeld teambuildingsdagen van tevoren georganiseerd kunnen worden volgens sommige respondenten, andere respondenten spreken over het uitwisselen van personeel in de komende maanden om elkaar en elkaars werkwijze te leren kennen. Ook over de werkwijzen moeten van tevoren goede afspraken gemaakt worden, zodat dat niet tegen die tijd nog opgelost moet worden.

Opvallend is dat uit gesprekken met leidinggevendenden van de verschillende regio's en de cultuurbegeleider blijkt dat veel van bovenstaande opties al besproken zijn door het team dat de fusie voorbereid. De ideeën die de respondenten aandragen zijn daarbij vaak al besproken, er is al afgesproken dat die instrumenten ingezet gaan worden; de centralisten zijn daar echter nog niet van op de hoogte. Meerdere respondenten gaven ook aan dat ze graag beter op de hoogte gehouden zouden worden van de voortgang, omdat ze zowel vanuit het OCSB als vanuit de OR nog weinig terug horen.

Hoofdstuk 5 – Analyse

In hoofdstuk twee van dit rapport is uitgebreid ingegaan op theoretische perspectieven op publieke organisaties, identificatie en identiteit. In het vorige hoofdstuk is een uitgebreide beschrijving gegeven van de data die gedurende het onderzoek verzameld zijn; wat heb ik gezien, wat is er gezegd? In dit hoofdstuk zullen de data met behulp van de theorie geanalyseerd worden. Daarmee wordt gepoogd om allereerst inzichtelijk te maken in hoeverre er inderdaad een gezamenlijke identiteit is geconstrueerd op de Gemeenschappelijke Meldkamer, en vervolgens te exploreren welke aspecten daar een rol in spelen en waarom centralisten zich op welke momenten identificeren met die gezamenlijke identiteit of juist met de eigen kolom.

5.1 Meervoudige identiteitsconstructie op de GMK

Zoals reeds in het theoretisch kader werd aangegeven, heeft identificatie vooral invloed op gedrag dat gerelateerd is aan inter- en intragroepsrelaties, en dan met name op impliciet en onbewust gedrag. Zoals Yanow stelt worden normen en waarden, geloof en gevoel zichtbaar gemaakt in artefacten. Op diezelfde manier naar de meldkamer in Gooi en Vechtstreek kijkend lijken er inderdaad verschillende artefacten, verschillende soorten onbewust gedrag, zichtbaar die impliceren dat er sprake is van een gezamenlijke identiteit. Dit is allereerst zichtbaar in de taal; er wordt vaak over 'wij' gesproken als het over de centralisten van de meldkamer gaat. Daarnaast is inmiddels al meerdere keren gesproken over de centralist die het over 'mijn ambulance' had, terwijl hij zelf niet bij de CPA werkte.

Ook zijn er bepaalde rituelen waarin identificatie met de meldkamer als geheel naar voren komt. Een erg zichtbaar voorbeeld is het koffie halen; er wordt direct koffie gehaald voor alle centralisten en niet alleen voor de eigen discipline. Ook werd er verteld dat er soms gezamenlijk gekookt wordt of gezamenlijk een film gekeken wordt. Met betrekking tot objecten viel in ieder geval op dat sommige centralisten (met name in informele gesprekken tijdens de observaties) aangaven dat er eigenlijk gelijke uniformen voor alle centralisten moesten komen. Dit zou het gezamenlijke karakter (de gedeelde identiteit) onderstrepen en versterken. Daarnaast werd in het kader van objecten ingegaan op het belang van de 'fysieke' meldkamer; dat wordt later in dit hoofdstuk verder besproken.

De kernvraag als het gaat om identiteit is steeds 'wie ben ik' of 'wie zijn wij'. In het theoretisch kader werd reeds beargumenteerd dat die 'ik' of 'wij' altijd gedefinieerd wordt in relatie tot een 'zij'; *'There is no "me in practice" without a "you in practice"'* (Westenholz 2006, 1019). Een ander signaal dat er daadwerkelijk een gezamenlijke

identiteit geconstrueerd wordt is dan ook zichtbaar in de tegenstelling 'wij-zij' die in de interviews aan de orde kwam. Zo werd 'wij op de meldkamer' in sommige situaties afgezet tegen 'zij op straat'. Daarnaast werd 'wij van de GMK Gooi en Vechtstreek' afgezet tegen 'zij in Flevoland'.

Daarbij valt op dat dit voor de ambulancediensten iets minder lijkt te gelden dan voor de andere disciplines. Zo werden met name de RAVU (de Regionale Ambulancevoorziening Utrecht) en in mindere mate andere RAV's als relevante out-group gezien; dat impliceert dat de RAV Gooi en Vechtstreek voor de respondenten de relevante collectieve identiteit is (de 'in-group'). Ook werd in interviews vaker met 'zij' verwezen naar andere centralisten, met name wanneer gesproken werd over opleiding en expertise.

In mindere mate lieten ook de respondenten van de andere kolommen nog een identificatie met hun eigen discipline zien. Als er bijvoorbeeld gesproken werd over 'de straat', werd vaak verwezen naar de eenheden van de *eigen* kolom op straat. Vanuit de identificatietheorie is dit goed te begrijpen. Zoals eerder aangegeven kunnen 'cues' in de omgeving, waar een gezamenlijke taak een voorbeeld van is, leiden tot kortstondige, situationele identificatie. Die cues voor gezamenlijke identiteitsconstructie van de centralisten van een kolom (bijvoorbeeld CPA-centralisten) en eenheden op straat van de andere kolom (bijvoorbeeld agenten) zullen vermoedelijk zwak zijn. Er is immers wel sprake van een gezamenlijke taak, maar er is nog steeds totaal geen contact tussen die CPA-centralisten en politieagenten. Iedere eenheid communiceert namelijk met de centralist van de eigen kolom. Voor zover die situationele identificatie wel opgebouwd wordt, verdwijnt die daarnaast weer zodra de noodzaak tot samenwerking verdwenen is, zoals ook uit het in het theoretisch kader besproken onderzoek van Sherif en Sherif bleek (in: Rousseau, 1998).

Daarnaast waren weinig respondenten voorstander van volledige integratie van de drie onderdelen in een multidisciplinaire meldkamer. Ook dit impliceert dat alle respondenten op een bepaalde manier toch vasthouden aan de identiteit van hun eigen kolom; ze lijken de identiteit van de eigen kolom immers niet volledig los te willen laten ten gunste van de Gemeenschappelijke Meldkamer.

Voor de respondenten zijn er dus meerdere identiteiten relevant. Maar wat maakt nu precies dat ze zich met de Gemeenschappelijke Meldkamer identificeren; wat maakt dat ze zich met de eigen discipline identificeren? In welke positie wordt welke identiteit benadrukt en waarom? Hieronder wordt ingegaan op vier onderwerpen die belangrijk lijken te zijn voor identiteitsconstructies in de Gemeenschappelijke Meldkamer Gooi en Vechtstreek: de historie, de lokatie, motivatie en betrokkenheid, en leiderschap.

5.2 Historie en de meldkamer

Een aspect dat een rol lijkt te spelen bij processen van identificatie op de meldkamer is de historie. In veel interviews waarin er over samenwerking of multidisciplinair werken, colokatie of integratie werd gesproken werd ook gerefereerd aan het verleden. In twee opzichten lijkt die historie relevant te zijn voor de identiteitsconstructie op de meldkamer; enerzijds omdat er verhalen verteld worden met betrekking tot de samenwerking tussen de verschillende disciplines op de meldkamer, anderzijds vanwege de manier waarop de relatie tussen de centralisten enerzijds en de straat anderzijds genoemd wordt.

Met betrekking tot het eerste punt is bijvoorbeeld vaak aangegeven dat de historie een belangrijke reden is voor de samenwerking tussen rood en wit. In het verleden zijn die al samengegaan in verband met de hoge kosten die gepaard gaan met het 24 uur per dag beschikbaar moeten zijn; met twee kolommen samen was dit efficiënter te organiseren. Die historische samenwerking is volgens veel respondenten de reden dat rood en wit nog steeds meer met elkaar samenwerken dan blauw met een van beiden samenwerkt.

Opvallend daarbij is dat in de verschillende regio's de verpleegkundigen ook meer open lijken te staan voor een gezamenlijke brandweer/verpleegkundige identiteit; de verdediging van verpleegkundigen van de uniciteit van de CPA lijkt sterker tegenover de politie dan tegenover de brandweercentralisten. Zo wordt aangegeven dat multidisciplinair werken vanwege die professionaliteit niet mogelijk is, maar toch wordt er zeer positief gesproken over de wijze waarop de brandweercentralisten dit nu oppakken. Op de een of andere manier lijken die dus minder gezien te worden als een out-group waar de CPA van afgeschermd moet worden.

Ook de manier waarop die oorspronkelijke samenwerking tot stand is gekomen lijkt toch nog een rol te spelen in de huidige samenwerking. In Flevoland zijn bijvoorbeeld de rode en witte kolom (die toen al samengevoegd waren) samen ingetrokken in de reeds bestaande meldkamer van de politie. Er werd daarbij aangegeven dat het toen voelde alsof zij niet meer dan een ruimte huurden bij de politie – en dat gevoel bestond nu nog steeds. In Naarden is de meldkamer weliswaar in de voormalige kantine van een oud politiebureau gevestigd (waar ook nog steeds onderdelen van de verkeerspolitie en TOBIAS¹³ zitten), maar die meldkamer is wel speciaal voor de drie kolommen samen gemaakt. In Dordrecht is het daarnaast heel opvallend dat de colokatie, die daar al relatief lang geleden is, al vrij snel wel eens meldingen voor andere disciplines werden aangenomen. Dat de samenwerking daar op die manier al langer geleden intensiever is geworden dan in Naarden of Lelystad zou een belangrijke invloed kunnen hebben in de acceptatie van centralisten van het multidisciplinair werken.

¹³ Totaal Bekeuringen Informatie en AfhandelingsSysteem

Dit roept direct de vraag op hoe het komt dat die historie die rol speelt. Wat maakt nou dat die historie – of dat nou de historische samenwerking tussen rood en wit is, de manier waarop rood + wit gecolokeerd werden met blauw of de mate waarin onofficieel multidisciplinair gewerkt werd – nu nog invloed zou hebben op processen van identificatie en identiteitsconstructie?

Allereerst moet opgemerkt worden dat, zoals in het theoretisch kader reeds besproken is, volgens Weick een van de belangrijke aspecten van sensemaking is dat het 'retrospective', oftewel terugkijkend, gebeurt. De gebeurtenissen uit het verleden zijn een belangrijk referentiekader voor hoe men betekenis geeft aan de huidige situatie.

Daarnaast is het hier van belang onderscheid te maken tussen situationele en deep structure identificatie. In Gooi en Vechtstreek is zoals aan het begin van dit hoofdstuk werd aangegeven zeker een bepaalde mate van identificatie en gedeelde identiteit aanwezig. Bepaalde gebeurtenissen in het verleden kunnen echter invloed uitgeoefend hebben op de wijze waarop, mate waarin en snelheid waarmee de situationele identificatie is overgegaan in deep structure identificatie.

Daarbij is allereerst van belang dat er voor die overgang *tijd* nodig is. Doordat in veel regio's in eerste instantie alleen brandweer en CPA gecolokeerd zijn, is er tot op heden voor de overgang van situationele identificatie van de combinatie rood + wit naar deep structure identificatie meer tijd beschikbaar geweest dan voor de identificatie met de GMK of voor de identificatie van blauw met (een van) beide andere kolommen. Dit zou een manier kunnen zijn waarop de historie, namelijk de relatief vroege colokatie van rood en wit, invloed heeft op de constructie van een gezamenlijke identiteit in het heden.

In het theoretisch kader zijn verder nog drie punten aangegeven die de overgang van situated naar deep structure identificatie zouden beïnvloeden. Een daarvan was het moeten afstaan van controle door het individu aan de organisatie. Ook dit is een mechanisme dat een rol gespeeld zou kunnen hebben bij het vergroten van de identificatie met met name de combinatie rood-wit. Voor de samenwerking tussen rood en wit geldt immers dat de kolom voor wie de melding oorspronkelijk bedoeld was altijd verantwoordelijk blijft; de verpleegkundige blijft verantwoordelijk voor een CPA-melding, ook als die aangenomen wordt door een brandweercentralist. Hetzelfde geldt als een brandweermelding aangenomen wordt door een CPA-centralist. Dit betekent dat de centralisten deels de controle is ontnomen over datgene waarvoor ze wel verantwoordelijk gehouden kunnen worden. Ook in dit opzicht kan datgene wat er in het verleden gebeurd is, namelijk het via de samenwerking tussen rood en wit deels ontnemen van een stuk controle aan de centralisten, een rol gespeeld hebben in de identificatie en identiteitsconstructie op de gemeenschappelijke meldkamer.

Op een dagelijkse basis ontstaat er op de meldkamer een situationele identificatie met de meldkamer als geheel vanwege de gezamenlijke taak. Hierboven zijn mogelijke oorzaken genoemd op welke manier historische achtergronden bepaalde identificaties sterker hebben gemaakt. Zo zouden tijd en het moeten afstaan van controle beiden een rol gespeeld kunnen hebben bij het ontstaan van sterkere identificatie van brandweer- en CPA-centralisten met die combinatie. Dit is echter duidelijk niet het hele verhaal; het maakt nog steeds niets duidelijker over de vraag waarom dan in Flevoland weliswaar die identificatie met de combinatie rood-wit zo sterk is, maar blauw nog als een aparte groep gezien wordt. Een aspect dat hierin van belang zou kunnen zijn, is het beeld van de GMK Gooi en Vechtstreek als de 'huiskamer meldkamer', zoals veel respondenten de meldkamer omschrijven. Hierop wordt later teruggekomen.

5.3 Historie en de straat

Ook wanneer het gaat om beeldvorming op en samenwerking met de straat wordt vaak naar de historie gewezen. Hierbij gaat het met name om het beeld dat de straat heeft van de centralisten. Zoals eerder besproken bestond de meldkamer vroeger uit centralisten die van straat af kwamen, maar vanwege fysieke beperkingen of als 'straf' (al dan niet tijdelijk) op de meldkamer geplaatst waren. Inmiddels is dat vanwege de complexiteit van het werk volgens respondenten niet meer mogelijk; zo moet een centralist inmiddels behoorlijke kennis hebben van onder andere de systemen C2000, P2000 en GMS. Meerdere respondenten geven echter aan dat op straat nog steeds het beeld leeft dat centralisten niet meer dan incompetent agenten of verpleegkundigen zijn.

Dit lijkt toch enige invloed te hebben op de identiteitsconstructie van de centralisten. In interviews werd bij vragen om zichzelf, hun werk, of het werk van de meldkamer te beschrijven bijvoorbeeld regelmatig aangegeven dat het werk nu een specialisme is, dat niet iedereen dat zo over kan nemen. De vraag is dan ook, hoe beïnvloedt dat beeld van de incompetente medewerker die dan maar op de meldkamer gaat werken de identiteitsconstructie van de centralist, en wat betekent dat dan voor de vraag of men zichzelf hoofdzakelijk met de eigen kolom identificeert of toch vooral met de meldkamer?

Voor de ambulance lijkt deze vraag meer aan de orde dan voor de andere kolommen. Hier wordt nog sterker aangegeven dat – nu nog steeds - de rijdende tak beslissingen van de centralisten in twijfel trekt. Wat betekent dat voor de identiteit van die CPA-centralisten?

Zoals we eerder gezien hebben kan de RAV op veel kenmerken getypeerd worden als een professionele dienstverlening; de rol van medewerkers van de ambulancedienst is die van zelfstandige professional. Daarnaast is eerder besproken dat self-enhancement een belangrijk motief is voor het identificatie met een collectieve

identiteit, en dat daarom bij verschillende mogelijke identificaties de voorkeur uit zal gaan naar die identificatie die de hoogste status oplevert. De professionaliteit zal dus voor RAV-verpleegkundigen (en dus ook voor de CPA-centralisten) een belangrijk aspect zijn van de identiteitsconstructie. Dat deel van de identiteit van de groep CPA-centralisten wordt door een van de meest relevante out-groups, de rijdende tak, sterk in twijfel getrokken. Die rijdende tak bekritiseert immers de beslissingen van de centralisten, trekt de professionele deskundigheid op medisch gebied in twijfel en impliceert volgens respondenten daarnaast ook het planningstechnische deel beter te kunnen doen.

Uitgaande van de eerder besproken boundary theory zou er dan sprake zijn van 'distance'; een element ('professionaliteit') binnen de gezamenlijke identiteit is (volgens een out-group) onvoldoende aanwezig. De individuen binnen de in-group zullen dus geneigd zijn om dat kenmerk juist een groter deel van die gezamenlijke CPA-identiteit te laten zijn. Dit zou dan ook een rol kunnen spelen bij het verdedigen van de eigen professionaliteit richting de andere twee disciplines. Door het op de voorgrond brengen van de professionaliteit van CPA-centralisten tegenover de andere centralisten wordt dat onderdeel een groter element van de collectieve CPA-identiteit, en wordt de dynamiek zoveel mogelijk verschoven van die ongewenste 'distance' naar de balans.

Dit brengt een belangrijke vraag naar voren. Vanuit het self-enhancement motief zal een centralist zijn eigen individuele identiteit willen beschermen. Hiervoor zal, zoals eerder aangegeven werd, in principe uitgegaan worden van identificatie met het collectief dat de hoogste status heeft. Het dient vervolgens ook de belangen van die groep om de identiteit te definiëren en te beschermen als iets speciaals, iets unieks – en als 'beter' dan andere collectieven. Zoals we al in het theoretisch kader zagen is dat een belangrijk onderdeel van de SIT; het levert in termen van self-enhancement immers geen voordeel op als je je identificeert met een groep die je niet als unieke, beste, onvervangbare groep ziet. Dit zou betekenen dat het voor CPA-centralisten in ieder geval in dit opzicht aantrekkelijk is en blijft om zich met hun beroepsgroep te identificeren in plaats van met de meldkamer. Dat zal de constructie van een gezamenlijke identiteit in de meldkamer wellicht niet volledig verhinderen, maar de kans is groot dat het dat wel zal (blijven) bemoeilijken.

5.4 De huiskamer

Eerder werd reeds gesproken over het beeld van meldkamer als 'huiskamer'. Dit beeld bestaat in hoofdlijnen uit twee onderdelen; de fysieke omvang en indeling enerzijds en de sfeer die er op de meldkamer heerst aan de andere kant. Van beide onderdelen wordt aangegeven dat die de communicatie versterken en de samenwerking verbeteren. Hoe zou dit nog van invloed kunnen zijn op de identificatie en identiteitsconstructies van centralisten?

De beperkte omvang en fysieke indeling hebben volgens respondenten een groot voordeel: het maakt de communicatie makkelijker. In vele interviews is gesproken over het 'vingertje omhoog', waarmee (informeel) snel een andere centralist gewaarschuwd kan worden dat er iets belangrijks aan zit te komen. Dat dat niet alleen kan maar ook daadwerkelijk gebeurt zal waarschijnlijk ook versterkt worden door de sfeer. Er wordt aangegeven dat er een goede sfeer is, het 'huiskamersfeertje' zoals dat steeds genoemd wordt, dat het erg gezellig is. De meldkamer wordt soms een 'tweede thuis' genoemd, waar alle centralisten op de hoogte zijn van het wel en wee van hun collega's.

Hierin zijn weer verschillende factoren aan te wijzen die zouden kunnen bijdragen aan de identificatie met de meldkamer als geheel. Allereerst maakt de fysieke indeling het zoals gezegd heel makkelijk om sneller en beter te communiceren, wat de gemeenschappelijke meldkamer als geheel (en dus niet zozeer alleen de eigen kolom) sterk ten goede komt. Het tonen van gedrag dat behulpzaam is voor de organisatie is zoals in het theoretisch kader besproken een belangrijke factor die volgens Rousseau (1998) de overgang van situationele naar deep structure identificatie stimuleert.

Een ander aspect dat die verschuiving richting deep structure identificatie versterkt, zijn de zogenaamde 'particularistic rewards'; de beloningen die hun status ontleen aan de specifieke relatie tussen degene die de beloning 'verstrekt' en degene die de beloning ontvangt. Voorbeelden hiervan zijn affectie, status en informatie. Met name die informatie zou op het eerste gezicht dus een stimulerende rol kunnen spelen hier, maar de vraag is of de informatie die dankzij de fysieke indeling makkelijk verstrekt wordt (informatie over het incident) gezien kan worden als 'particularistic reward'. Affectie zou echter een belangrijke rol kunnen spelen in de meldkamer. Respondenten geven immers juist als uitleg bij de term 'huiskamersfeer' dat ze ook persoonlijk sterk bij elkaar betrokken zijn. Wat de respondenten dus over de sfeer vertelden impliceert dat tenminste die affectie wel aanwezig is en dat die 'particularistic rewards' dus ook de deep structure identification bevordert. Overigens hangt dit sterk samen met de affectieve betrokkenheid bij de organisaties; daarop zal later teruggekomen worden.

5.5 Motivatie en betrokkenheid

Het onderste 'niveau' van betrokkenheid, de motivatie voor de taak, wordt door veel respondenten genoemd. Bepaalde specifieke kenmerken, waarvan met name het 'hollen of stilstaan' en de inhoudelijke diversiteit vaak aan de orde kwamen, vonden respondenten leuke aspecten aan het werk op de meldkamer. Opvallend daarbij is dat die twee kenmerken van het werk die respondenten veel noemden voor alledrie de kolommen in meer of mindere mate gelden. Daarnaast wordt op de meldkamer door alledrie de kolommen met dezelfde systemen gewerkt. Die overeenkomsten in taak en werkkenmerken roepen dan de vraag op of dit ook zou kunnen leiden tot identificatie

op basis van beroepsgroep, zoals in het theoretisch kader kort aan de orde is gekomen. De genoemde kenmerken van het werk lijken echter niet erg specifiek te zijn voor alleen centralisten.

Identificatie en identiteitsconstructie gaat echter bij uitstek om tegenstellingen; welke kenmerken hebben 'wij' die maken dat 'wij' anders zijn dan 'zij'? Daarom kunnen ook andere kenmerken van de sociale identiteit relevant worden op het moment dat de out-group verandert; als zij niet op kenmerk A van ons verschillen, dan identificeren wij ons met elkaar op grond van kenmerk B, want dat kenmerk hebben 'zij' niet. Omdat die werkaspecten diversiteit en het 'hollen of stilstaan' niet erg uniek zullen zijn, is het dus al met al nog maar de vraag of op basis daarvan daadwerkelijk identificatie zal plaatsvinden.

Een ander aspect dat wel een rol zou kunnen spelen is wederom de deskundigheid; in dit geval gaat het daarbij met name om de kennis en het begrip van bijvoorbeeld de computersystemen, de procedures en protocollen. Het is echter de vraag of dit voldoende overeenkomsten biedt tussen de verschillende disciplines om identificatie op grond van beroepsgroep mogelijk of waarschijnlijk te maken. Aan de ene kant wordt er immers wel vaak gesproken over de expertise die centralisten moeten hebben om om te kunnen gaan met de verschillende systemen, alle auto's op het juiste moment op de juiste plek te hebben etcetera. Aan de andere kant wordt echter vaak juist de disciplinespecifieke deskundigheid besproken. Dit zou eerder leiden tot identificatie met de meer specifieke beroepsgroep, bijvoorbeeld 'CPA-centralisten' in plaats van de bredere groep 'meldkamercentralisten'. Al met al lijken de (motiverende) kenmerken van het werk op de meldkamer dus stimulerend te kunnen werken voor identificatie met verschillende groepen – en daarmee ook een bijdrage te leveren aan meervoudige identiteitsconstructies bij de centralisten op de Gemeenschappelijke Meldkamer Gooi en Vechtstreek.

Betrokkenheid bij de organisatie kan daarnaast op twee verschillende foci bekeken worden: betrokkenheid bij de eigen kolom enerzijds en bij de gemeenschappelijke meldkamer anderzijds. Beide organisaties lijken in dit opzicht voor respondenten relevant te zijn. Daarnaast kan naar verschillende typen betrokkenheid gekeken worden. Continuance en normative commitmenten zijn vormen van betrokkenheid die in dit onderzoek nauwelijks naar voren zijn gekomen. Met betrekking tot continuance commitment zou eerder nog het tegenovergestelde gezegd kunnen worden – er werd meerdere keren aangegeven dat het salaris zodanig was dat eenieder voor wie geld de belangrijkste motivator was, wel ergens anders zou werken. Ook in het theoretisch kader werd reeds aangegeven dat affective commitment waarschijnlijk het type betrokkenheid zou zijn dat het meest relevant is voor identiteitsconstructie.

Van dit type betrokkenheid zijn twee belangrijke onderdelen te onderscheiden; enerzijds het zich verbinden aan de normen, waarden én doelen van de groep, en anderzijds een emotionele binding aan de organisatie. In de relatie van de respondenten met de eigen kolom kwam dat eerste onderdeel van affectieve

betrokkenheid naar voren. Als er in interviews gesproken werd over het doel van de meldkamer of wat de respondent belangrijk vond in zijn werk, werd vaak ook verwezen naar kolomspecifieke doelen. Zo werd er bijvoorbeeld verwezen naar het belang van het verzorgen van zieken, het kunnen arresteren van criminelen, het beschermen van materiele zaken en onder controle houden van gevaarlijke stoffen door respondenten van resp. wit, blauw en rood. Kijkend naar de typologie van de drie kolommen in het theoretisch kader zouden er daarnaast meer overeenkomsten in die doelen, normen en waarden verwacht worden tussen de blauw en rood dan tussen blauw of rood enerzijds en wit anderzijds.

De affectieve, emotionele binding met de eigen kolom is in dit onderzoek minder duidelijk naar voren gekomen. Die kwam, zoals we hierboven al in het stuk over de huiskamer zagen, naar voren met betrekking tot de (collega's van) de gemeenschappelijke meldkamer. Zo werd bijvoorbeeld aangegeven dat iedereen elkaar kent en ook bij het persoonlijke wel en wee van de collega's op de meldkamer betrokken is; er werd nauwelijks over een dergelijke binding met specifiek de eigen kolom gesproken. Aan de andere kant kwam de betrokkenheid bij organisatiedoelen op het niveau van de gemeenschappelijke meldkamer wat minder duidelijk naar voren. Net als bij de taakmotivatie komt hier dus een ambigu beeld naar voren; taakmotivatie en betrokkenheid bij de organisatie kunnen zowel de identificatie met de eigen kolom als de identificatie met de meldkamer versterken en geven dus ook aanleiding tot constructie van meervoudige identiteiten.

Dit lijkt niet zo te gelden voor de doelen die zowel taak- als organisatieoverstijgend zijn. Zoals eerder besproken worden vaak doelen genoemd als het helpen van mensen en het leveren van een bijdrage aan de maatschappij. Die Public Service Motivation zou een belangrijke factor kunnen zijn in de identiteitsconstructie op de meldkamer. Een kenmerk van deep structure identification (net als van affective commitment) is immers dat er (tot op bepaalde hoogte) een set van gedeelde normen en waarden bestaat. Die set hoeft overigens niet specifiek betrekking te hebben op de doelen van de organisatie en hoeft in die zin dus ook niet overeen te komen met de mission motivation van Rainey en Steinbauer. Dat die set onder centralisten al bestaat, zal het proces van identificatie en identiteitsconstructie dus vergemakkelijken.

Ook vanuit de SIT zou te verwachten zijn dat een gezamenlijke motivatie naar een publiek doel het identificeren met de groep (op de meldkamer) zou vergemakkelijken. Mensen identificeren zich immers makkelijker met een groep waarmee bepaalde overeenkomsten zijn. Een van de belangrijkste mechanismen binnen de SIT is wel het verkleinen van verschillen binnen de groep en het vergroten van verschillen met de out-group; reeds bestaande overeenkomsten in normen, waarden én motivatie zullen die identificatie dan ook verder versterken. Waar Rainey en Steinbauer dus een theoretisch zeer interessant onderscheid maakt tussen betrokkenheid en motivatie op drie verschillende niveaus, kan er nog steeds een relatie

bestaan tussen motivatie voor maatschappelijke doelen enerzijds en identificatie met een groep anderzijds.

Dat werpt overigens wel een interessante vraag op. Door verschillende respondenten is aangegeven dat met name de CPA-centralisten hoog opgeleid zijn, dat dat bijvoorbeeld ook de reden is dat ze in een hogere salarisschaal zouden zitten. Daarnaast zijn er zoals we eerder gezien hebben redenen om aan te nemen dat de professionele identiteit belangrijk is voor CPA-centralisten. De organisatie waar zij onderdeel van uitmaken zou, zoals we eerder gezien hebben, ook grotendeels getypeerd kunnen worden als een professionele organisatie. Gecombineerd met het in het theoretisch kader besproken onderzoek van Moynihan & Pandey (2007), waaruit onder andere bleek dat opleiding en lidmaatschap van een professionele organisatie een positieve invloed hadden op PSM, wekt dat de verwachting dat het niveau van Public Service Motivation van verpleegkundigen hoger zou zijn dan van de andere centralisten. Dat betekent dat de verwachting zou zijn dat de stimulerende werking van PSM op het proces van identificatie voor de witte kolom een grotere rol zou moeten spelen dan voor de rode en blauwe kolom. Toch lijkt, zoals aan het begin van deze analyse aangegeven, die identificatie van de CPA-centralisten met de gemeenschappelijke meldkamer juist iets minder sterk te zijn.

Wat de oorzaak daarvan zou kunnen zijn, is op basis van dit onderzoek nog lastig te zeggen. Is bijvoorbeeld de invloed van PSM op de identificatie met de gemeenschappelijke meldkamer misschien maar beperkt? Kan het zijn dat het belang van opleiding en professionaliteit voor verpleegkundigen niet zozeer groter als wel meer zichtbaar is? De brandweer en de politie zijn immers zoals eerder aangegeven ook deels te typeren als professionele organisatie. Daarnaast zijn opleiding en lidmaatschap van de professionele organisatie slechts twee van vele aspecten die invloed hebben op PSM; wellicht maken andere aspecten dat PSM sterker aanwezig is bij brandweer en/of politie dan bij de RAV of de CPA. Of is er wellicht nog een volledig ander mechanisme aan het werk dat in dit onderzoek niet aan de oppervlakte is gekomen? Om daar inzicht in te krijgen zal nader onderzoek nodig zijn.

5.6 Leiderschap

Een laatste aspect dat van belang zou kunnen zijn voor de identiteitsconstructie binnen de gemeenschappelijke meldkamer Gooi en Vechtstreek is leiderschap. Door veel respondenten zelf wordt dit al aangedragen als belangrijke invloed. Daarbij is er in hoofdlijnen onderscheid te maken tussen twee niveaus; de korpschefs en directeur RAV (oftewel de leidinggevendenden buiten / boven de meldkamer) en de leidinggevendenden binnen de meldkamer, waarvan met name de rol van het gemeenschappelijk hoofd naar voren kwam.

Over de leidinggevendenden hoger in de drie kolommen wordt vaak aangegeven dat die een remmende factor zijn in de integratie van werkzaamheden op de meldkamer.

Daarbij wordt vaak aangegeven dat dat te maken heeft met 'territoriumdrang' die soms 'boven in de boom' wordt ervaren. Met name over de politie en de CPA / RAV werd dit met enige regelmaat aangegeven; voor de brandweer is dit onderwerp niet aan de orde geweest.

Vanuit de Social Identity Theory is een negatieve houding van leidinggevendenden tegenover integratie op de meldkamer in principe goed te begrijpen. Vanuit die theorie bezien is het *verkleinen* van verschillen binnen de groep en het *vergroten* van de verschillenden met andere groep een belangrijk onderdeel van het proces van identificatie; en dit dan bij voorkeur op zodanige manier dat de in-group positief uit die vergelijking komt. Als leider is een integratie van een deel van de eigen groep met een deel van die andere groep, die niet alleen heel anders is dan de eigen groep maar ook nog eens 'minder' (minder goed, minder sterk, minder professioneel, etcetera) misschien niet direct een aantrekkelijke optie.

Daarmee is overigens nog niet volledig helder hoe het komt dat dit voor de RAV sterker lijkt te spelen dan voor de twee andere disciplines. Twee redenen zouden daar in ieder geval in mee kunnen spelen. Allereerst is de RAV relatief een erg kleine organisatie, wat zoals een respondent expliciet aangaf betekent dat ze een behoorlijk percentage (rond de 15%) van hun werknemers 'kwijt' zijn als die op zouden gaan in een volledig geïntegreerde meldkamer. Daarnaast kan het ook in dit opzicht weer te maken hebben met de specifieke professionaliteit van de CPA, waar eerder al uitgebreid over gesproken is.

Het bovenstaande heeft echter voor een groot deel betrekking op bewuste, expliciete keuzes die gemaakt worden met betrekking tot organisatiestructuren. Hoewel dat zeker relevant is voor identiteitsconstructies, kan leiderschap ook op minder expliciete wijze een rol spelen in identiteitsconstructies van medewerkers van de meldkamer.

In het theoretisch kader is reeds besproken hoe aan leiders naarmate ze meer prototypisch zijn voor de groep waar ze leiding aan geven meer charisma toegedicht wordt. Daarbij is ook aangegeven dat juist ook die charismatisch leiders goed toegerust zijn om in die sociale identiteit, en daarmee ook in die prototypen, verandering te brengen. In een gemeenschappelijke meldkamer, waar drie groepen bij elkaar gebracht worden, kan het lastig zijn een gemeenschappelijke leider te vinden die voor alledrie disciplines prototypisch kan zijn. Voor politie en brandweer samen zou op basis van de theorie verwacht kunnen worden dat dat nog relatief makkelijk zou kunnen gaan, omdat die organisaties zoals we eerder gezien hebben meer overeenkomen qua type organisatie (meer specifiek qua discours en centrale waarden). In de bespreking op de VU van studenten en hoogleraren die onderzoek op meldkamers of (breder) in de veiligheidssector doen werd daarnaast vanuit de praktijk ook aangegeven dat politie en brandweer qua cultuur meer met elkaar overeen zouden komen dan met de CPA. Bij zowel de brandweer als bij de politie zou bijvoorbeeld een sterke macho-cultuur heersen.

In Gooi en Vechtstreek lijkt het in zekere zin toch gelukt om een hoofd te vinden dat prototypisch zou kunnen zijn voor de verschillende kolommen. Het gemeenschappelijk hoofd is oorspronkelijk afkomstig uit de witte kolom, maar nu in dienst bij de politie. Dat betekent dat in de individuele identiteitsconstructie van het gemeenschappelijke hoofd de identiteiten van wit (vanuit de historie) en blauw (dat is immers nu de werkgever) gecombineerd zijn. Omdat blauw en rood zoals hierboven aangegeven in sommige opzichten met elkaar overeenkomen, zal er daarnaast wellicht ook een bepaalde 'herkenning' vanuit de brandweercentralisten zijn.

Dat die individuele identiteit als prototypisch gezien kan worden voor de verschillende kolommen, zou volgens de eerder besproken onderzoeken dan ook een positieve invloed hebben op de mate waarin het gemeenschappelijke hoofd als charismatisch gezien wordt – daarmee ook op de mate waarin hij de collectieve identiteit van de gemeenschappelijke meldkamer kan beïnvloeden. Het hoofd is daarbij op bepaalde punten voorstander van multidisciplinair werken. Zo pleit hij voor processuele aansturing, waarbij de leidinggevenden van iedere kolom weliswaar nog steeds over hun personeel gaan, maar ook kolomoverschrijdend verantwoordelijk zijn voor een proces. In die situatie zou het bijvoorbeeld kunnen zijn dat de leidinggevende van de politie over het intake-proces van alle kolommen gaat, leidinggevende CPA over uitgifte-proces van alle kolommen, en leidinggevende brandweer gaat over de automatisering, om maar iets te noemen. Als het hoofd dus inderdaad gezien kan worden als prototypisch (en daarmee charismatisch) voor alledrie kolommen, zal hij met die opvattingen een positieve invloed kunnen hebben op identificatie en collectieve identiteitsconstructies binnen de Gemeenschappelijke Meldkamer Gooi en Vechtstreek.

Hoofdstuk 6 – Conclusie

In de inleiding zijn op basis van een korte beschrijving en doelstelling van deze casus enkele onderzoeksvragen geformuleerd. Vervolgens zijn de belangrijkste concepten uit dit onderzoek in het theoretische kader beschreven en is gepoogd aan de hand van onder meer de samenhang, overeenkomsten en verschillen tussen die concepten een heldere theoretische inkleding van dit onderzoek te verzorgen. Vervolgens is kort ingegaan op de vraag hoe dit onderzoek precies uitgevoerd is; welke methoden zijn er gebruikt en waarom die methoden? Daarna is beschreven wat er met behulp van die methoden in de praktijk gevonden is. Wat heb ik gezien en gehoord gedurende dit onderzoek? Die empirische data zijn vervolgens (met behulp van de theorie) geanalyseerd.

Al die voorgaande hoofdstukken zijn steeds geschreven met hetzelfde doel voor ogen; het beantwoorden van de onderzoeksvragen, en het daarmee bijdragen aan de in de inleiding genoemde wetenschappelijke en maatschappelijke doelstelling. De vraag of met dit onderzoek ook daadwerkelijk voldaan is aan de gestelde doelstellingen én de suggesties die op basis van dit onderzoek nog gedaan kunnen worden voor vervolgonderzoek worden een hoofdstuk later, in de discussie, aan de orde gesteld.

In dit hoofdstuk zullen echter eerst de onderzoeksvragen beantwoord worden. Eerst zullen de belangrijkste bevindingen kort op een rijtje gezet worden aan de hand van de deelvragen, waarna uiteindelijk ook een antwoord gegeven zal worden op de hoofdvraag die gedurende dit onderzoek centraal heeft gestaan.

Deelvraag 1: Wat is het beeld dat medewerkers van zichzelf en hun werk op de meldkamer hebben?

In het onderzoek zijn verschillende doelen en kenmerken van het werken op de meldkamer naar voren gekomen die door de respondenten als relevant worden ervaren. In hoofdlijnen zijn er twee kernelementen te herkennen in de beschrijvingen die respondenten geven van hun werk op de meldkamer en (expliciet danwel impliciet) van zichzelf. Allereerst wordt er zeer vaak gesproken over en verwezen naar de grote diversiteit zowel in werkinhoud als in werkdruk. Dit vraagt van de centralisten dat ze snel kunnen schakelen, zowel van 'ruststand' naar 'adrenalinestand' als inhoudelijk van het ene incident naar het andere. Daarbij maakt de kern van het werk (levensbedreigende situaties waarin iedere seconde telt) dat er geen ruimte is voor fouten.

Dit raakt direct aan een ander aspect dat als zeer belangrijk ervaren wordt; de deskundigheid van de centralisten. Net als de leidinggevenden hen typeren zien zij

zichzelf als professionals wiens werk niet zomaar overgenomen kan worden door collega's van de eigen kolom als die niet ook specifiek op het meldkamerwerk geschoold zijn. De uitgebreide kennis van en ervaring met de verschillende systemen, verschillende kolommen en verschillende procedures en werkprocessen maakten volgens respondenten dat de meldkamer tegenwoordig niet meer de 'afvalbak' voor 'mislukte dienders' is (en kan zijn), zoals vroeger wel het geval zou zijn geweest. Voor de CPA geldt daarnaast dat ook meerdere malen gewezen werd op het belang van de verpleegkundige opleiding. Ook het belang hiervan wordt versterkt doordat het (zoals hierboven reeds aangegeven) om leven en dood gaat.

Deelvraag 2: Wat is het beeld dat medewerkers van de Gemeenschappelijke Meldkamer Gooi- en Vechtstreek hebben?

In de bespreking van de Gemeenschappelijke Meldkamer werd één beeld, één symbool steeds opnieuw door respondenten opgeroepen: de meldkamer als 'huiskamer'. De beperkte omvang en fysieke indeling (die de communicatie vergemakkelijkt) en de sfeer die er hangt (die maakt dat centralisten elkaar goed kennen en sneller wat voor elkaar overhebben) maakt dat de meldkamer zelfs door sommigen een soort 'tweede thuis' wordt genoemd.

Deelvraag 3: Hoe zien werknemers de samenwerking tussen de verschillende kolommen?

Respondenten zijn over het algemeen zeer positief over de samenwerking. Er wordt bijvoorbeeld vaak aangegeven dat er wederzijds hulp wordt verleend op momenten dat dat officieel niet volledig binnen de doelstelling van een van de kolommen valt. De 'huiskamersfeer' en de fysieke indeling, die de communicatie vergemakkelijkt, spelen daar zoals hierboven reeds aangegeven volgens de medewerkers een belangrijk rol in. Respondenten geven daarnaast aan dat de samenwerking in Gooi en Vechtstreek beduidend beter zou verlopen dan de samenwerking in veel andere regio's. Onder andere Flevoland (wat gezien de aanstaande fusie een belangrijke referentiegroep lijkt te zijn voor respondenten) wordt met enige regelmaat als voorbeeld genoemd.

Deelvraag 4: Welke aspecten lijken een rol te spelen in de identificatie en identiteitsconstructies?

In de analyse zijn enkele aspecten uitgewerkt die een rol lijken te spelen in de identificatie en identiteitsconstructies op de meldkamer. Allereerst werd aangegeven dat de historie daar een rol in speelt. Met name de historische samenwerking tussen

rood en wit, die nog steeds aangedragen wordt als reden waarom rood en wit momenteel zoveel samenwerken, is hier een voorbeeld van; een ander voorbeeld is de manier waarop de samenvoeging in de meldkamer in Lelystad is gegaan, wat nog steeds wordt gezien als reden waarom de samenwerking nu *niet* altijd even makkelijk verloopt. Ook de gewoonte uit het verleden om agenten of verpleegkundigen die niet meer op straat / op de auto konden, wilden of mochten werken op de meldkamer te plaatsen lijkt nog een invloed te hebben op identiteitsconstructies uit het heden. Centralisten (en hun leidinggevendenden) verdedigen vaak de deskundigheid van centralisten en met name bij de ambulancediensten, waar de rijdende tak nog steeds laetdunkend zou doen over de deskundigheid van centralisten, lijkt dit nog een belangrijke rol te spelen. Verder lijken de fysieke indeling en sfeer op de huiskamer, die onder deelvraag 2 uitgebreider besproken zijn, invloed te hebben op de identificatie in de meldkamer.

Met betrekking tot motivatie en betrokkenheid verschilt het beeld al naargelang het niveau dat bekeken wordt. Er leken weinig aanwijzingen te zijn dat de motivatie voor de taak an sich van invloed zou zijn op de identificatie; wel bleek ook hier weer de deskundigheid een belangrijk onderwerp te zijn. Dit aspect leek met name de identificatie met de eigen discipline te versterken. De Public Service Motivation echter maakt een gezamenlijk doel voor de verschillende kolommen tezamen zichtbaar en kan daarmee ook de constructie van een gemeenschappelijke identiteit stimuleren. De betrokkenheid bij de organisatie liet een dubbel beeld zien; zowel met de kolom als organisatie als met de meldkamer als organisatie kon affectieve betrokkenheid herkend worden, hoewel dat in het eerste geval met name op het gebied van gemeenschappelijke doelen was en in het tweede geval met name op emotioneel-affectief gebied.

Tot slot kan leiderschap op verschillende manieren effect hebben op de hierboven beschreven processen. Enerzijds kunnen leidinggevendenden die invloed uitoefenen door bepaalde structuren simpelweg al dan niet mogelijk te maken; in de analyse is uitgebreid ingegaan op de vraag waarom vanuit een identiteitsperspectief de korpschefs en directeur RAV remmende krachten zouden zijn in de verdere integratie van de drie kolommen op de meldkamer. Daarnaast is theoretisch aangegeven en in deze casus zichtbaar geworden hoe een prototypisch (en daarmee charismatisch) leider invloed zou kunnen hebben op de identiteitsconstructies op een meldkamer.

Deelvraag 5: Welke rol speelt colokatie in de constructie van een gezamenlijke identiteit?

In bovenstaand antwoord op deelvraag 4 zijn enkele aspecten opgenomen die volgens de analyse een rol gespeeld hebben bij de constructie van een gezamenlijke identiteit. Kijkend naar die aspecten lijken er duidelijke aanwijzingen te zijn dat de colokatie een belangrijke rol heeft gespeeld in het tot stand brengen van die identiteit.

Allereerst is zichtbaar gemaakt dat de vroegere colokatie van brandweer en ambulancediensten nog steeds doorwerkt; dat wekt al de verwachting dat ook deze colokatie zal bijdragen aan identificatie met een gemeenschappelijke meldkamer van Rood, Wit én Blauw.

Ook de fysieke meldkamer en de sfeer daarbinnen zijn benoemd als belangrijke aspecten. De essentie van colokatie is dat de drie kolommen gezamenlijk hun intrek nemen in één gezamenlijke meldkamer; de rol die de fysieke indeling en de huiskamersfeer gespeeld hebben is dus ook door de colokatie mogelijk gemaakt. Die fysieke colokatie maakt het ook makkelijker voor centralisten om zich in het dagelijks werk te realiseren dat de andere centralisten hetzelfde (PSM-gerelateerde) doel hebben en maakt de rol van een gemeenschappelijke leider relevant.

Met name die laatste drie punten (fysieke meldkamer, PSM en leiderschap) maken echter wel een punt duidelijk. De colokatie van drie meldkamers in één gezamenlijke meldkamer maakt heel veel *mogelijk*. De bezoeken aan en interviews bij andere meldkamers waar (waar relevant) in de empirische beschrijving en analyse aan gerefereerd is laten echter zien dat die mogelijkheden niet altijd op dezelfde manier benut worden. Zo is er in Flevoland ook sprake van fysieke colokatie, maar nodigt de indeling van de meldkamer aldaar niet uit tot communicatie zoals de indeling in Gooi en Vechtstreek dat doet. Zoals aangegeven maakt de colokatie heel veel mogelijk, maar moeten die mogelijkheden ook *benut* worden.

Met die beantwoording van de vijfde deelvraag zijn we aangekomen bij het laatste onderdeel van dit hoofdstuk; de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek.

In hoeverre is er op de Gemeenschappelijke Meldkamer Gooi en Vechtstreek een gezamenlijke identiteit geconstrueerd?

Hierboven is een overzicht gegeven hoe centralisten en leidinggevenden zichzelf, de meldkamer, hun werk aldaar en de onderlinge samenwerking ervaren. Daarnaast is gekeken welke aspecten daar een rol in spelen en wat de invloed van colokatie op die identiteitsconstructie is. Met betrekking tot de hoofdvraag zijn in de empirische beschrijving en in de analyse verschillende aanwijzingen uitgewerkt waaruit blijkt dat er inderdaad inmiddels sprake is van een gezamenlijke identiteit. Zo wijzen bijvoorbeeld taalgebruik en bepaalde rituelen op een kolomoverstijgend 'wij-gevoel'.

Daar staat wel tegenover dat er ook geconcludeerd moet worden dat de identiteit van de eigen kolom ook nog steeds van belang is. Van alledrie kolommen lieten respondenten een identificatie met hun eigen discipline zien. Die binding aan de eigen kolom leek overigens sterker te zijn voor de CPA dan voor de twee andere kolommen.

Dit onderzoek heeft hopelijk voor de lezer meer inzicht geboden in de aspecten die de constructie van een collectieve identiteit in de Gemeenschappelijke Meldkamer Gooien Vechtstreek gestimuleerd of bemoeilijkt hebben – in de mogelijkheden die de colokatie geopend heeft en door leidinggevenden én centralisten aangepakt zijn in de hoop de veiligheid en gezondheid van mensen in nood (en hun bezittingen) nog beter van snelle en effectieve noodhulp te kunnen voorzien.

Hoofdstuk 7 – Discussie

In de afgelopen hoofdstukken zijn achtereenvolgens de onderzoeksvragen, theorie en empirie besproken. Nu in het voorlaatste hoofdstuk, de conclusie, inmiddels ook de onderzoeksvragen beantwoord zijn, blijft er een laatste vraag over: wat zeggen die conclusies nu eigenlijk? In de methodensectie is reeds uitgebreid ingegaan op vragen van validiteit. In dit hoofdstuk zal daarom met name gekeken worden naar twee vragen. Allereerst, is er voldaan aan de (maatschappelijke én wetenschappelijke) doelstellingen die in de inleiding van dit stuk gesteld werden? Een belangrijke vraag daarbij is welke aanvullingen dit onderzoek biedt op de huidige literatuur. Dat levert direct de tweede vraag op: welke onderwerpen zijn nog steeds onvoldoende geëxploreerd; welke vragen zouden centraal kunnen en moeten staan in vervolgonderzoek?

7.1 Reflectie op doelstellingen

De doelstelling voor dit onderzoek was tweeledig. Enerzijds beoogde het onderzoek een gat in de literatuur op te vullen door vanuit een identiteitsperspectief te kijken naar de colokatie van politie, brandweer en ambulance in een gemeenschappelijke meldkamer; anderzijds moest het onderzoek ook maatschappelijk relevant zijn, om door het bestuderen van de processen die spelen op meldkamers als het gaat om colokatie, samenwerking en (eventueel) integratie de leidinggevenden op die meldkamers ook inzicht te bieden in mogelijkheden voor verbetering.

7.1.1 Maatschappelijke doelstelling

In dit onderzoek zijn enkele aspecten naar voren gekomen die een rol kunnen spelen bij de identiteitsconstructies. Niet alle aspecten zijn direct beïnvloedbaar; het is bijvoorbeeld lastig om nu nog iets in de historie te veranderen. Andere aspecten zullen misschien slechts deels beïnvloedbaar zijn. Voor de fusie van Gooi en Vechtstreek moet bijvoorbeeld weliswaar nog een nieuwe meldkamer gebouwd worden, waarbij aandacht besteed kan worden aan de fysieke indeling, maar waarbij men ook gebonden is aan bepaalde praktische beperkingen. De nieuwe meldkamer moet immers groter worden dan de huidige meldkamer in Naarden, wat het moeilijker zal maken om de 'huiskamersfeer' te creëren. Daar staat tegenover dat leiderschap en het gezamenlijke doel ook belangrijk leken te zijn; dit zou handvatten voor sturing richting een gezamenlijke identiteit kunnen bieden.

7.1.2 Wetenschappelijke doelstelling

Aan het eind van hoofdstuk 2 is op basis van het theoretisch kader kort aangegeven wat mijn perspectief op de belangrijkste theoretische concepten was en wat de verwachtingen zouden zijn vanuit die theorie voor dit onderzoek. Op basis daarvan zal hier gekeken worden naar de vraag wat dit onderzoek kan toevoegen aan de bestaande wetenschappelijke literatuur.

Allereerst lijken bepaalde bevindingen uit dit onderzoek reeds bestaande theoretische inzichten te ondersteunen. Zo werd verwacht dat een prototypisch en daarmee charismatisch leider een belangrijke invloed uit zou kunnen oefenen op de mate waarin een gezamenlijke identiteit geconstrueerd zou worden, en dat leek in deze casus inderdaad het geval te zijn. Verder werd aan het eind van hoofdstuk 2 aangegeven dat de verwachting was dat in de literatuur genoemde aspecten die de overgang van situated naar deep structure identificatie zouden bevorderen ook in deze casus een rol zouden kunnen spelen. Dit bleek inderdaad het geval te zijn. Met name het afstaan van controle en particularistic rewards zoals status en informatie leken een rol te spelen.

Daarnaast waren er enkele opvallende resultaten die volgens de huidige literatuur nog onvoldoende verklaard kunnen worden; in dat opzicht is dit een onderzoek dus een aanvulling op de huidige literatuur. In het theoretisch kader werd bijvoorbeeld al verwezen naar een onderzoek waaruit bleek dat groepen die voor die tijd rivaliserend werkten, onder de vlag van een gezamenlijk doel samen konden werken en zo (tenminste totdat de gezamenlijke taak volbracht was) een gezamenlijke groepsidentiteit construeerden (Rousseau, 1998).

Op basis van het huidige onderzoek kan die theorie echter op een belangrijke manier aangevuld worden. Een gezamenlijk doel (in het geval van de Gemeenschappelijke Meldkamer kan daarbij met name op PSM gewezen worden) leek inderdaad een positieve invloed te hebben op de constructie van een gezamenlijke identiteit. In het onderzoek van Rousseau, waarin de groepen die samengevoegd werden in het verleden rivaliserend waren, leek de historie echter nauwelijks van belang voor identificatie met de gezamenlijke identiteit. Dit onderzoek laat echter duidelijk zien dat de historie een belangrijk aspect blijft bij processen van identiteitsconstructie.

Met betrekking tot betrokkenheid en motivatie is daarnaast nog een interessant punt naar voren gekomen. In het theoretisch kader is een uitsplitsing op drie niveaus (taak, organisatie en maatschappij) naar voren gekomen. Zowel op basis van de empirie (respondenten die verwijzen naar het gemeenschappelijke doel als belangrijke factor in de samenwerking) als op basis van de theorie (congruentie van waarden en normen, gezamenlijke taak) lijken het niveau van de taak en van de maatschappij toch verbonden te zijn met de constructie van een identiteit op groepsniveau (waarbij

overigens wel opgemerkt moet worden dat, zoals ook in deze casus, 'groep' niet altijd 'organisatie' betekent).

Een ander boeiend punt is de manier waarop de verschillende groepslijnen op elkaar inwerken in deze casus. In verschillende eerdere theorieën, zoals de nexusbenadering en de boundary theory, was daarnaast wel ruimte voor de invloed van verschillende 'elementen' of groepslidmaatschappen op de constructie van een individuele of juist een collectieve identiteit. Met name in de SIT is daarnaast ook veel aandacht besteed aan de invloed van de out-group. Omdat zoals aangegeven de verschillen binnen de in-group verkleind en de verschillen met de out-group vergroot worden heeft die out-group immers ook invloed op het antwoord op de vraag 'wie ben ik' / 'wie zijn wij'.

In dit onderzoek zijn deze twee aspecten interessant samengekomen. Zoals in de analyse werd aangegeven, leek de relatie tussen CPA en RAV immers ook invloed te hebben op de constructie van een gezamenlijke identiteit op de meldkamer. De (door respondenten op de meldkamer als zodanig ervaren) laatdunkende houding van de rijdende tak richting de meldkamer maakt dat de CPA-medewerkers hun professionele identiteit des te meer afschermen tegenover andere centralisten. Met name de CPA leek daar dan ook nog relatief apart te staan. Dit impliceert dus dat een groep die gezien wordt als relevante out-group voor een 'subgroep' die onderdeel zou moeten worden van een nieuwe groep al invloed heeft op het proces van identiteitsconstructie.

Allereerst toont dit aan dat er dus inderdaad op verschillende niveaus groepen kunnen ontstaan, waarbij invloeden op kleinere groepen ook invloed hebben op de 'overkoelende' groep. Dit ondersteunt het punt in hoofdstuk 2.9 dat bij vraagstukken van identiteitsconstructie aandacht besteed zou moeten worden aan de mogelijkheid van *multiple* identiteiten. De huidige literatuur lijkt deze invloed verder niet direct te kunnen verklaren. Dit zou dus een interessant onderwerp zijn voor vervolgonderzoek.

Samenvattend zijn er dus drie punten waarop dit onderzoek een bijdrage kan leveren aan de huidige theoretische inzichten. Allereerst werd in dit onderzoek duidelijk dat ongeacht eventuele 'cues' die in het heden een rol spelen, de historie toch ook nog een belangrijke factor kan blijven. Daarnaast werd zichtbaar hoe groepen die voor een deel van de 'nieuwe groep' (de meldkamer) een relevante out-group (bijv. de RAV) vormen een belangrijke invloed kunnen hebben op die gemeenschappelijke identiteitsconstructie voor de gehele groep. Ook werd zichtbaar dat waar het onderscheid tussen motivatie en betrokkenheid op de drie niveaus (taak, organisatie en maatschappij) inhoudelijk interessant en in de empirie zeer zichtbaar is, de mogelijke verbindingen tussen de niveaus ook zeker niet uit het oog verloren moet worden.

7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Aan deze studie zit echter nog een belangrijke beperking, die ook direct leidt tot suggesties voor vervolgonderzoek. Het grootste deel van het onderzoek heeft zich zoals eerder aangegeven op de regio Gooi en Vechtstreek gericht. Er zijn weliswaar ook interviews gehouden en observaties gedaan bij andere regio's hebben plaatsgevonden, maar die dataverzameling was ten eerste beperkt in omvang en daarnaast qua focus sterk beïnvloed door de bevindingen in Gooi en Vechtstreek. Om zoveel mogelijk uit de interviews en observaties in andere regio's te halen, is immers besloten om met name voorlopige resultaten daar aan de respondenten voor te leggen. Dit betekent weliswaar dat de situatie van Gooi en Vechtstreek mooi afgezet kon worden tegen andere regio's, maar het maakt ook dat eventuele aspecten die in andere regio's wellicht een rol spelen niet naar voren gekomen zijn.

Daarnaast is Gooi en Vechtstreek de kleinste regio in Nederland, wat ook maakt dat deze organisatie niet als representatief voor alle meldkamers gezien kan worden. Voor deze studie is dat niet erg problematisch, aangezien externe generaliseerbaarheid expliciet niet het doel van deze studie is geweest. Zoals in de conclusie echter al gesteld is zijn er met de colokatie als het ware *mogelijkheden* gecreeërd voor de constructie van een gemeenschappelijke identiteit; in dit onderzoek zijn alleen die aspecten naar boven gekomen waarvan (op basis van de huidige data en theorie) daadwerkelijk enige invloed zichtbaar lijkt te zijn. Om eventuele mogelijkheden die (om wat voor reden dan ook) in Gooi en Vechtstreek onbenut zijn gebleven in kaart te brengen zou nog in andere regio's gekeken moeten worden welke aspecten daar van belang zijn / zijn geweest. De belangrijkste suggestie voor vervolgonderzoek zou dus zijn om onderzoeksvragen zoals in dit rapport besproken verder te exploreren in andere meldkamers.

Daarnaast is het goed mogelijk dat, gezien de toenemende aandacht voor samenwerking van alle verschillende diensten op het gebied van rampenbestrijding en crisisbeheersing, ook steeds meer aandacht zal zijn voor samenwerking met andere diensten dan rood, wit en blauw. In dat geval zou onderzoek naar de samenwerking met die diensten ook interessant zijn, zeker op het punt van de invloed van het type organisatie.

Tot slot is met betrekking tot de invloed van Public Service Motivation in de analyse aangegeven dat er iets opvallends aan de hand was. Vanwege het belang van opleiding en lidmaatschap van een professionele organisatie was de verwachting dat de invloed van PSM op identiteitsconstructie voor de ambulancedienst het grootst zouden zijn, maar in de praktijk leken juist CPA-medewerkers (in verschillende regio's) relatief het minst op te gaan in de gemeenschappelijke identiteit. Wellicht kan vervolgonderzoek door het oplossen van dit kleine mysterie ook meer inzicht bieden in de werking van Public Service Motivation in relatie tot enerzijds de opleiding en professionaliteit en anderzijds identiteitsconstructies.

Bijlage 1: Literatuurlijst

- Adams, D. (1980). *The restaurant at the end of the universe. The sequel to the hitch-hiker's guide to the galaxy: volume two in the trilogy of five*. London: Pan Books.
- Alonso, P. & G.B. Lewis (2001). 'Public Service Motivation and Job Performance, Evidence from the Federal Sector. In: *American Review of Public Administration*, 31 (4): 363-380.
- Alvesson, M. & Empson, L., (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. In: *Scandinavian Journal of Management*, 24: 1-16.
- Ashforth, B.E. Harrison, S.H. & Corley, K.G., (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. In: *Journal of Management*, 34 (3): 325-374.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M., (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. In: *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72 (4): 441-462.
- Berger, P.L. & Luckmann, T., (1991). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin Books.
- Bharosa, N., Lee, J.K. & Janssen, M., (2009). Challenges and obstacles in sharing and coordinating information during multi-agency disaster response: Propositions from field exercises. In: *Information Systems Frontiers, special issue on Advances in Information Systems for Disaster Management*, in pers. Online beschikbaar per 09-05-2009 via <http://www.springerlink.com/content/l275qnh30n8762n2> (laatst geraadpleegd: 01-10-2009).
- Boersma, K, Groenewegen, P. & Wagenaar, P., (2008). Learning in a fragmented emergency response room in the city of Amsterdam. OLKC Conference 2008: online beschikbaar via <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc4/papers/3ckeeshboersma.pdf> (laatst geraadpleegd: 01-10-2009).
- Boersma, K, Groenewegen, P. & Wagenaar, P., (2009). Emergency Response Rooms in Action: an ethnographic case-study in Amsterdam. ISCRAM conference 2009: online beschikbaar via http://www.iscram.org/ISCRAM2009/papers/Contributions/116_Red,%20white%20and%20blue%20with%20a%20little%20bit%20of%20green_Boersma2009.pdf (laatst geraadpleegd: 01-10-2009).
- Boeije, H., (in pers). *Qualitative Data Analysis: Thinking and doing*. Sage Publications.
- Carroll, L., (1993). *Alice in Wonderland and Through the Looking Glass*. London: Wordsworth.
- Cohen, A., (2007). Commitment before and after: An evaluation of reconceptualization of organizational commitment. In: *Human Resource Management Review*, 17: 336-354.

- Corley, K.G., (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identities and change. In: *Human Relations*, 57: 1145-1177.
- Morse, P.A. & Field, J.M., (1991). *Nursing research: The application of qualitative approaches*. Cheltenham: Stanley Thornes Ltd.
- Gastelaars, M., (2006). *Excuses voor het ongemak, De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: SWP.
- Gastelaars, M., (1997). *Human service in veelvoud, Een typologie van dienstverlenende organisaties*. Amsterdam: SWP.
- Haest, M., (2009). *1-1-2 daar red je levens mee, Verhalen uit de meldkamer*. Amsterdam: Thomas Rap.
- Hebson, G., Grimshaw, D., & Marchington, M., (2003). PPPs and the Changing Public Sector Ethos: Case-Study Evidence from the Health and Local Authority Sectors. In: *Work, Employment & Society*, 17 (3): 481-500.
- Hogg, M.A. (2001). A social identity theory of leadership. In: *Personality and Social Psychology Review*, 5: 184-200.
- Hogg, M.A. & Knippenberg, D. van, (2003). Social identity and leadership processes in groups. In: *Advances in Experimental Social Psychology*, 35: 1-52.
- Hogg, M.A. & Terry, D.J., (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. In: *Academy of Management Review*, 25: 121-140.
- Jansen, P.G.W., (2003). *Organisatie en mensen: Inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Johnson, R.E. & Chang, C.H., (2006). "I" is to continuance as "We" is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment. In: *Journal of Organizational Behavior*, 27: 549-570.
- Kreiner, G.E., Hollensbe, E.C., & Sheep, M.L., (2006). On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. In: *Human Relations*, 59: 1315-1341.
- Kuhn, T., (2006). A 'Demented Work Ethic' and a 'Lifestyle Firm': Discourse, identity, and workplace time commitments. In: *Organization Studies*, 27: 1339-1358.
- Lipsky, M., (1980). *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage.
- Mann, G., (2006). A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. In: *Public Personnel Management*, 35 (1): 33-47.
- Martin, J., (2002). *Organizational culture, mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Maxwell, J.A., (2005). *Qualitative Research Design: an interactive approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meldkamerbreed (tijdschrift voor meldkamers), december 1999., p.9.

- Meyer, J.P., Becker T.E. & Van Dick, R., (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. In: *Journal of Organizational Behavior*, 27: 665-683.
- Mintzberg, H., (1981). Organization design: Fashion or Fit? In: *Harvard Business Review*, January – February 1981, 1-16.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. In: *Public Administration Review*, Jan/Feb 2007, 40-53.
- Perry, J.L. & Wise, L.R., (1990). The motivational bases of public service. In: *Public Administration Review*, 50: 367-373.
- Platow, M.J., Knippenberg, D. van, Haslam, S.A., Knippenberg, B. van, & Spears, R., (2006). A special gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective. In: *British Journal of Social Psychology*, 45: 303-320.
- Punch, K.F., (1993). *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*. London: Sage Publications.
- Putnam, R.D., (2000). *Bowling Alone, the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Rainey, H.G., (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rainey, H.G., & Thompson, J., (2006). Leadership and the transformation of a major institution: Charlos Rosotti and the Internal Revenue Service. In: *Public Administration Review*, July/August 2006.
- Rainey, H.G. & Steinbauer, P., (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9 (1): 1-32.
- Rousseau, D.M., (1998). Why workers still identify with organizations. In: *Journal of organizational behavior*, 19: 217-233.
- Soeparman, S., Van Duivenboden, H., Wagenaar P., Groenewegen, P., (2008). ICTs and the limits of integration: Converging professional routines and ICT support in colocated emergency response control rooms. In: *Information Polity*, 13: 195-211.
- Thijssen, C.M.D., (2008). *'t Gras van de buren. Een onderzoek naar culturele variëteit op een gecolokeerde meldkamer, met het oog op de organisatorische doorontwikkeling*. MCDm-scriptie.
- Thijssen, C.M.D. & Van Hees, E.C.J.M., (2009). *Waar blijven de geïntegreerde meldkamers?* Ongepubliceerd artikel.
- Van Dick, R., Becker, T.E. & Meyer J.P., (2006). Commitment and identification: forms, foci and future. In: *Journal of Organizational Behavior*, 27: 545-548.
- Verberg, N, (2009). *'Alarmcentrale 112, wilt u Politie, Brandweer of Ambulance?': Een conversatieanalytisch onderzoek naar de effectiviteit van de 1-1-2 meldtekst*. Utrecht: Scriptie communicatiestudies.
- Walsh, K. & Gordon J.R., (2008). Creating an individual work identity. In: *Human Resource Management Review*, 18: 46-61.

- Watson, T.J., (2008). Managing Identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. In: *Organization*, 15: 121-143.
- Weick, K.E., (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Westenhof, A., (2006). Identity work and meaning arena: Beyond actor/structure and micro/macro distinctions in an empirical analysis of IT workers. In: *American Behavioral Scientist*, 49: 1015-1029.
- Wilensky, H.L., (1964). The professionalization of Everyone? In: *The American journal of sociology*, 70: 137-158.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, (2007). *Identificatie met Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Yanow, D., (1996). *How does a policy mean? Interpreting policy and organizational actions*. Washington D.C.: Georgetown University Press.

Bijlage 2: Topiclijst interviews

Introductie

- Studente UU / USBO, ResMa
- Onderwerp en doel onderzoek
- Duur interview
- Anonimiteit
- Toestemming opnemen?

Medewerker

- Achtergrond, hoe bij meldkamer terechtgekomen
- Functie, wat voor werk
- Ervaringen, hoe vindt men het werk

Beeld meldkamer

- Doel en functie meldkamer?
- Mening daarover?

Beeld van andere kolommen

- Wat zijn andere kolommen? Waar ligt de grens?
- Overeenkomsten en verschillen in werk

Samenwerking tussen kolommen

- Mening over samenwerking?
- Hoe en wanneer elkaar 'tegenkomen'? Hoe gaat dat?

Integratie / multidisciplinair werken

- Hoe gaat dat nu?
- Wat zijn problemen, wat gaat goed?
- Moet dat nog 'verdergaan'; grijze centralist? Waarom wel, waarom niet?

Afsluiting

- Bedanken respondent

Bijlage 3: Respondentenlijst

| Nr | Functie | Kolom | Regio |
|-----------|------------------------------|-------------------|---------------------|
| 1 | Leidinggevende | Brandweer | Gooi en Vechtstreek |
| 2 | Leidinggevende | Politie | Gooi en Vechtstreek |
| 3 | Centralist | Politie | Gooi en Vechtstreek |
| 4 | Centralist | Ambulance | Gooi en Vechtstreek |
| 5 | Centralist | Politie | Gooi en Vechtstreek |
| 6 | Begeleider cultuurtraject | - | - |
| 7 | Leidinggevende | Gemeenschappelijk | Gooi en Vechtstreek |
| 8 | Centralist | Ambulance | Gooi en Vechtstreek |
| 9 | Centralist | Brandweer | Gooi en Vechtstreek |
| 10 | Leidinggevende | Politie | Flevoland |
| 11 | Leidinggevende | Ambulance | Gooi en Vechtstreek |
| 12 | Stafmedewerker | - | Zuid-Holland-Zuid |
| 13 | Stafmedewerker | - | Zuid-Holland-Zuid |
| 14 | Centralist | Alledrie | Zuid-Holland-Zuid |