Onderzoek werkbeleving

TERUGBLIKKEN OM VOORUIT TE KIJKEN

ProRail VL | 28 maart 2022

NGENIOUS

Dit rapport is opgesteld door onderzoekers van Ngenious op verzoek van ProRail Verkeersleiding én de sociale partners – FNV spoor, CNV en VHS.

Inhoudsopgave

1. Introductie **5-7**

1.0 Dankwoord 6

1.1 Aanleiding en vraagstelling 7

2. Managementsamenvatting **8-9**

3. Onderzoeksaanpak **10-18**

3.1 Introductie en uitgangspunten 11

3.2 Doorlopen stappen 12

3.3 Opzet kwantitatief onderzoek 13-14

3.4 Opzet kwalitatief onderzoek 15

3.4.1 Organisatieopstelling 16

3.4.2 Tijdlijnanalyse 17

3.5 Aanpak van convergeren 18

4. Bevindingen, een positieve start **19-22**

5. Bevindingen kwantitatief onderzoek **23-42**

5.1 Introductie 24

5.2 Mate van tevredenheid werkbeleving 25-26

5.3 Verdieping per bedrijfsonderdeel 27-32

5.4 Verdieping per onderzoeksthema 33-36

5.5 Verdieping per regio 37-39

5.6 Verdieping functie 40-42

6. Bevindingen kwalitatief onderzoek **43-82**

6.1 Introductie 44

6.2 Bevindingen 1 t/m 5 kwalitatief onderzoek 45-69

6.3 Verdieping per bedrijfsonderdeel – ICB 70

6.4 Verdieping per bedrijfsonderdeel – CMBO en MKSBO 71

6.5 Verdieping per regio 72-73

6.6 Verdieping per functie 74-78

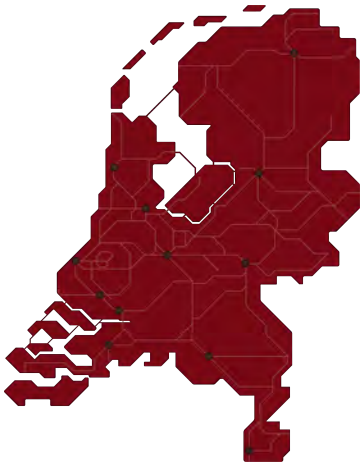
6.7 Uitsneden per studie – organisatieopstelling 79-80

6.8 Uitsneden per studie – tijdlijnanalyse 81-82

Inhoudsopgave

7. Conclusies en onderliggende patronen	**83-90**
7.1 Introductie	84
7.2 Conclusies kwantitatief onderzoek	85
7.3 Conclusies kwalitatief onderzoek	86-90
8. Aanbevelingen voor verbetering	**91-99**
8.1 Introductie	92
8.2 Samenvatting in een systemisch model voor verbetering	193
8.3 Aanbevelingen gericht op langere termijn succes	94-95
8.4 Aanbevelingen gericht op kortere termijn succes	96-98
8.5 Voorwaarden voor succes	99
9. Praktische zaken	**100-103**
9.1 Over Ngenious	101
9.2 Over het onderzoeksteam	102-103
Bijlagen	**104-113**
▪ Organisatiestructuur en woordenlijst	105-106
▪ Bronvermeldingen	107
▪ Enquête	108-113

Nota bene; de rapporten per post / locatie worden in een separaat document aangeleverd.



1. Introductie

1.0 Dankwoord

Dit rapport is tot stand gekomen dankzij de inspanning van een groot aantal betrokkenen. Graag wil het Ngenious team voorafgaand aan het presenteren van de resultaten hier kort bij stilstaan.

Aan alle ProRail medewerkers en leidinggevenden: dank dat jullie de moeite hebben genomen om een enquête in te vullen of deel te nemen aan een veldwerksessie. Een bijzondere dank voor jullie openheid, het tonen van kwetsbaarheid en betrokkenheid.

Aan de sociale partners (FNV Spoor, VHS en CNV) en het gedelegeerde ProRail opdrachtgeversteam (samen het Oranje Team): dank voor de constructieve samenwerking, de open gesprekken en de harmonie waarin het proces van onderzoek is vormgegeven.

Aan het management van ProRail: dank voor het geven van ruimte en vertrouwen bij het delegeren van het proces van onderzoek aan een team van sociale partners, interne medewerkers en Ngenious.

Aan het onafhankelijke team van kwaliteitsdeskundigen, Marieke Wilke, Jelmer de Wilde en Angèle Loomans: dank voor jullie coaching en ondersteuning bij het vaststellen van onderzoeksmethoden, het uitdagen op de uitkomsten en de adviezen voor verbetering.

Het Ngenious onderzoeksteam

'Wanneer je iets moois ziet in een ander, zeg het. Het kost je een seconde, maar voor de ander kan het een leven lang meegaan'.

1.1 Aanleiding en vraagstelling

Aanleiding

Met meer dan 1200 medewerkers is ProRail Verkeersleiding (VL) een belangrijk onderdeel van de ProRail organisatie. Verkeersleiding heeft een kritieke functie in het nationale transport- en vervoersnetwerk. VL bestaat uit verkeersleiders, treindienst-leiders, incidentenbestrijders, officieren van dienst en het Centraal Monitorings- en Besturingsorgaan (CMBO). VL is gevestigd op 13 verkeersleidingposten in het land, handelt jaarlijks meer dan 2500 incidenten af en zorgt er 24/7 voor dat de treinen volgens plan rijden.

Begin 2021 hebben de sociale partners (FNV Spoor, VHS en CNV) en ProRail maanden onderhandeld over een nieuwe cao. Dit proces is moeizaam verlopen. Vanuit verschillende delen van de organisatie kwamen signalen van onvrede, druk op de operatie en verstoorde werkverhoudingen. Met de intenties een verbetering door te voeren voor de volgende cao-onderhandelingen, zijn de partijen tot een akkoord gekomen. Hierdoor is een staking in april 2021 op het laatste moment voorkomen.

In het akkoord is opgenomen dat een extern bureau een onderzoek zou gaan verrichten naar de **werkbeleving**, **onderlinge verhoudingen** en **tevredenheid** bij medewerkers. Deze thema's zijn op tafel gekomen tijdens de onderhandelingen en ze hebben het onderhandelingsproces bemoeilijkt.

Ngenious is een van de partijen die gevraagd is om een aanpak en offerte uit te brengen. Na een tendertraject is Ngenious door zowel de sociale partners als ProRail VL gekozen als de partij die het onderzoek mocht uitvoeren.

Vraagstelling

Ngenious heeft de volgende onderzoeksvraag meegekregen: *'Voer een kwantitatief en kwalitatief onderzoek uit naar de tevredenheid van iedere medewerker werkzaam bij ProRail Verkeersleiding, en stel vast hoe deze onder andere verschilt per bedrijfsonderdeel, functie en regio. Achterhaal tevens welke factoren positief dan wel negatief bijdragen aan de **werkbeleving**'*

Om deze vraagstelling te beantwoorden heeft het onderzoeksteam van Ngenious met een set aan verschillende onderzoeksmethoden onderzoek verricht. Na een management-samenvatting op de volgende pagina gaat dit rapport in op de onderzoeksaanpak. We zetten uiteen welke kwantitatieve en kwalitatieve studies we hebben uitgevoerd en op welke uitgangspunten deze zijn gebaseerd. Vervolgens besteden we uitgebreid aandacht aan de bevindingen. Dit rapport geeft uiteenlopende geografische, functionele en statistische uitsneden weer. We vervolgen met een uiteenzetting aan conclusies geba-seerd op zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve bevindingen. Na een weergave van aanbevelingen voor verbetering van de werkbeleving, sluiten we dit rapport af met een aantal praktische zaken en bijlagen. De aanbevelingen vormen een basis voor een plan van aanpak dat ProRail VL kan opstellen en uitvoeren, voorafgaand aan een mogelijke vervolgmeting.

2. Management-samenvatting

2.0 Managementsamenvatting

- Het Ngenious onderzoeksteam heeft door middel van kwantitatieve en kwalitatieve methodes onderzoek verricht naar de werkbeleving bij ProRail Verkeersleiding. 785 medewerkers hebben een online enquête ingevuld en ruim 200 medewerkers hebben deelgenomen aan een kwalitatieve veldwerksessie. De staf deed op verzoek van de sociale partners niet mee.
- Onderzoekers hebben de medewerkers van ProRail Verkeersleiding leren kennen als direct, open en bereidwillig om eerlijk te praten. Op de verschillende posten en locaties laten medewerkers passie zien voor hun vak en helpen medewerkers elkaar in ontwikkeling. Ook zien we posten die een start hebben gemaakt met professionalisering in aansturing en besturing. Hier willen medewerkers bijdragen aan verbetering en verandering.
- 63% van de medewerkers is tevreden of zeer tevreden over hun werkbeleving, 22% is neutraal en 15% ontevreden of zeer ontevreden. Deze laatste groep betreft 119 medewerkers, verspreid over alle posten en met name in uitvoerende functies. 64% van de medewerkers is bereid hun baan aan te raden, 14% wil dit niet. Dit betreft voor 87% het uitvoerend personeel.
- In het kwantitatief onderzoek zijn 10 thema's voor werkbeleving onderzocht en gebleken is dat de werkbeleving negatief beïnvloed wordt door onvrede over met name *ondersteunende middelen* (43% negatief) en *eerlijkheid* (38% negatief). In relatie werkbeleving scoren *zingeving* en *werksfeer* met respectievelijk 65% en 62% het positiefst. De *werksfeer* is kwantitatief gezien het belangrijkste thema voor medewerkers. Dit duidt erop dat sociale relaties, hechte banden en een familiaire setting belangrijke 'drivers' zijn voor werksatisfactie.
- Het kwalitatieve onderzoek bestond uit interviews en 46 veldwerksessies, opgebouwd uit een organisatieopstelling en een tijdlijnanalyse. Deze studies hebben zowel op positieve als negatieve wijze inzicht gegeven in onder andere de ontstaansgeschiedenis, onderlinge verhoudingen, praktijkcasuïstiek en dieperliggende emoties. Onderzoekers komen tot een vijftal thema's of bevindingen die de werkbeleving negatief beïnvloeden. Deze betreffen *angst*, het gebrek aan *erkenning*, het bestaan van veel verschillende *leefwerelden* of subculturen, het gevoel van gebrek aan *rechtvaardigheid* en *onmacht*.
- Op basis van zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens kunnen wij concluderen dat de oorzaak van negatieve werkbeleving een lange ontstaansgeschiedenis heeft. De splitsing met de NS is hierin een belangrijk moment. Hierna heeft de organisatie zich moeten 'heruitvinden', en werd primair de focus gelegd op de 'harde' kant van de organisatie; de opgave, de structuur en het proces. Het werken aan een helder lonkend perspectief én een uniek ProRail VL DNA is onderbelicht gebleven. Dit DNA is de 'onderstroom' en bestaat uit onder andere identiteit, werk- en omgangsprincipes en waarden. Dit heeft geleid tot een organisatiesysteem gekenmerkt door een groeiende mate van *divergentie*, waar zodoende ruimte is om onvrede te laten gedijen.
- Onze aanbevelingen zijn opgebouwd uit verbeteringen op de korte en de lange termijn. We raden aan te investeren in het verbeteren van onderlinge verhoudingen en het opschonen van relaties. Daarnaast zien wij een reeks aan praktische verbeterprojecten op het gebied van werkomgeving, arbeidsvoorwaarden, de manier van communiceren en gedragskaders. Met het oog op de langere termijn raden wij aan te starten met het vormgeven van een nieuw organisatiesysteem om ProRail Verkeersleiding de komende jaren klaar te maken voor de opgaves van de toekomst.
- Tot slot doen wij op verzoek van vele medewerkers het appèl om aan de slag te gaan met de uitkomsten. Zij én deze mooie organisatie verdienen het!

3. Onderzoeksaanpak

3.1 Onderzoeksaanpak | introductie en uitgangspunten

Voordat we ingaan op de uitkomsten van het onderzoek, vinden we het belangrijk om te delen wat onze uitgangspunten zijn geweest tijdens het onderzoek. Het onderzoek heeft als uitgangspunten **vertrouwelijkheid, veiligheid, transparantie** en **significantie** gehad.

Vertrouwelijkheid
Onderzoekers van Ngenious hebben gedurende het hele proces geen uitkomsten of observaties gedeeld met de opdrachtgevers of andere personen binnen de ProRail VL organisatie. Alles wat medewerkers hebben gezegd of geschreven is binnen de vertrouwelijke setting van het onderzoeksteam gebleven. Terugkoppeling van de resultaten per verkeersleidingspost/standplaats vindt eerst plaats op deze posten/ standplaatsen en wordt pas later teruggekoppeld aan de rest van de organisatie.

Veilige setting
Onderzoekers van Ngenious hebben continu voor ogen gehad een zo betrouwbaar mogelijk beeld te krijgen van de situatie binnen Verkeersleiding. Het creëren van een veilige setting was essentieel voor het onderzoeksteam. Veldwerksessies hebben plaatsgevonden in gesloten ruimtes. Geïnteresseerden in de veldwerksessies hebben de mogelijkheid gehad om zich via Ngenious aan te melden, zonder tussenkomst van eventuele leidinggevenden van ProRail VL.

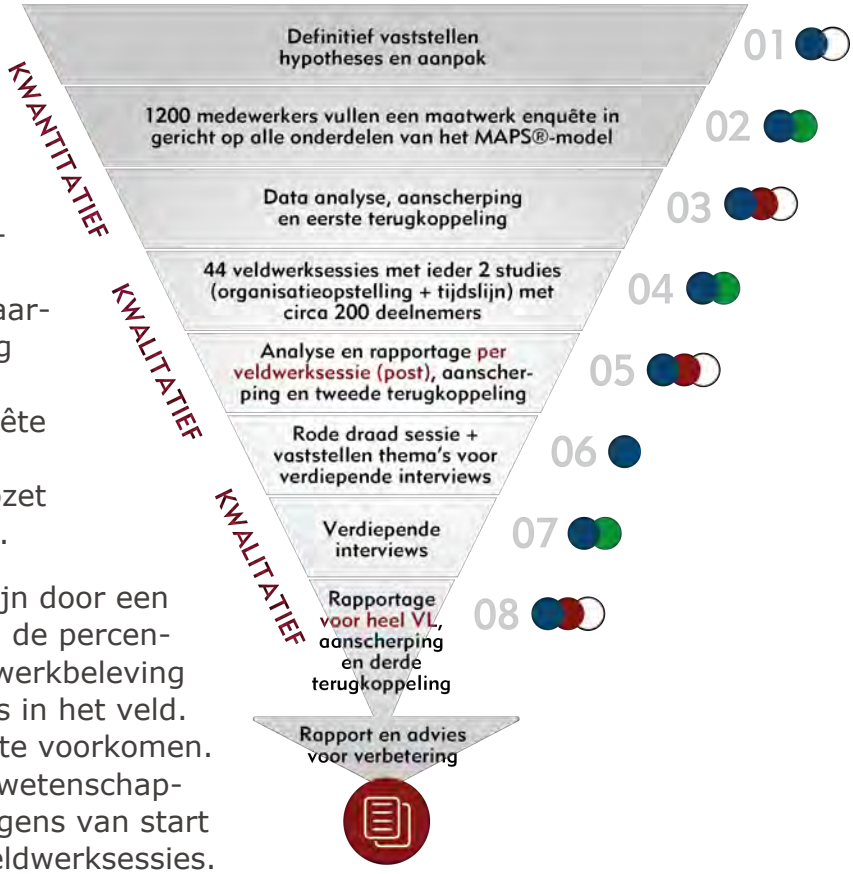
Transparantie
Gedurende het gehele onderzoek zijn de vier opdrachtgevers (FNV Spoor, VHS, CNV en ProRail VL) meegenomen in het onderzoeksproces door middel van zogeheten 'Oranje Team overleggen'. Onder begeleiding van Ngenious hebben deze sessies iedere twee weken plaatsgevonden. De overleggen waren interactief van opzet. De deelnemers werden bijgepraat en veelvuldig geraadpleegd over het proces van onderzoek en de terugkoppeling ervan. Alle gesprekken zijn in goedgekeurde notulen zorgvuldig vastgelegd.

Ons motto is: N=1 is géén
Onderzoekers van Ngenious hebben naar eer en geweten geprobeerd om geruchten en persoonlijke gevoelens te scheiden van breder gedeelde gevoelens in de organisatie. Indien nodig zijn verdiepende gesprekken gevoerd om meer informatie te achterhalen. N=1 is géén, was ons motto tijdens het onderzoek.

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksaanpak verder uiteengezet. We geven weer welke studies we hebben uitgevoerd en hoe we dat hebben gedaan. Ook lichten we de stappen toe die we hebben doorlopen om te komen tot conclusies

3.2 Onderzoeksaanpak | doorlopen stappen

In deze paragraaf worden de stappen van onderzoek uiteengezet. Dit is belangrijk om te begrijpen hoe de resultaten zijn opgebouwd.



Na het opstellen van onderzoeks-hypotheses heeft het team een maatwerk **enquête** opgesteld waarin tien thema's voor werkbeleving worden bevraagd op basis van verschillende stellingen. De enquête is breed uitgezet binnen ProRail Verkeersleiding. De inhoud en opzet wordt toegelicht in paragraaf 3.2.

De uitkomsten van de enquête zijn door een datateam geanalyseerd en alleen de percentages van tevredenheid over de werkbeleving zijn gedeeld met de onderzoekers in het veld. Dit om aannames en tunnelvisie te voorkomen. Onderzoekers met verschillende wetenschappelijke achtergronden zijn vervolgens van start gegaan met het uitvoeren van veldwerksessies. Deze hebben plaatsgevonden op de werkplek op alle verkeersleidingsposten en standplaatsen ICB. Veldwerksessies bestonden uit twee verschillende studies: de **organisatieopstelling** en de **tijdlijnanalyse**. Deze studies worden toegelicht in paragraaf 3.4.1 en 3.4.2.

De veldwerksessies hebben gezorgd voor een onderbouwing van kwantitatieve data en geleid tot deelrapporten. Deze zijn opgesteld per verkeersleidingspost of ICB standplaats. De deelrapporten zijn in feite een beknopte versie van dit hoofdrapport, opgesteld op dezelfde wijze. Alle deelrapporten zijn opgenomen in een separate bijlage. De veldwerksessies hebben ook geleid tot inzicht in een vijftal overkoepelende thema's met impact op de werkbeleving binnen de organisatie. Deze worden uiteengezet in hoofdstuk 6.

Op basis van zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve inzichten hebben onderzoekers conclusies uitgewerkt. Deze zijn veelal systemisch van aard. Dit houdt in dat we gepoogd hebben de systemische patronen in kaart te brengen die ten grondslag liggen aan de bevindingen. Deze (gedrags)patronen zijn door de jaren ontstaan en ingesleten tot gewoonten die de situatie (onbedoeld/onbewust) in stand houden. De conclusies en onderliggende patronen staan in hoofdstuk 7.

De patronen zijn de basis voor de aanbevelingen. Het opstellen ervan was de laatste stap die het Ngenious team heeft doorlopen. De aanbevelingen zijn opgenomen in hoofdstuk 8.

3.3 Onderzoeksaanpak | opzet kwantitatief onderzoek

In deze paragraaf zetten we uiteen hoe het kwantitatief onderzoek is opgezet. Het onderzoeksteam heeft een enquête uitgezet binnen de organisatie in de periode 8 tot en met 31 oktober 2021. Vervolgens zijn de resulterende data in een team geanalyseerd en gevalideerd, waarna de bevindingen en conclusies zijn opgetekend.

De enquête is verstuurd naar 1219 werknemers van ProRail Verkeersleiding. Op verzoek van de sociale partners is de enquête *niet* uitgezet binnen de stafafdelingen.

Tijdens het kwantitatief onderzoek zijn een drietal uitgangspunten gehanteerd:

- **Op maat gemaakt:** de enquête is specifiek opgesteld voor dit onderzoek. Hierbij is wel gebruik gemaakt van vragen uit wetenschappelijke onderzoeken naar werkbeleving, maar dit is aangescherpt en aangevuld voor de specifieke situatie en aard van het werk bij Verkeersleiding.
- **Invulvriendelijkheid:** de organisatie wordt regelmatig bevraagd via enquêtes. Dit is een risico voor de respons en daarmee inzichten. Om hier gehoor aan te geven, is de enquête zo opgesteld dat een respondent enkel de vragen ontvangt die voor hem of haar relevant zijn. Daarnaast is gebruik gemaakt van iconen om de enquête nog meer op intuïtie in te laten vullen, hetgeen tijd bespaart voor de respondent.
- **Representativiteit:** de bevindingen zijn enkel gemaakt op basis van populatie doorsnedes van voldoende grootte om representatief te zijn. Bevindingen op basis van een te kleine populatie zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Daardoor kan ook geen enkele bevinding te herleiden zijn naar individuele respondenten.

De enquête bestaat, naast een introductietekst uit 3 delen, namelijk 1) Personalia, 2) Algehele werkbeleving en 3) Werkbelevingsthema's. Hieronder wordt per onderdeel toegelicht wat hierin is uitgevraagd.

3.3.1 De personalia maken het mogelijk om doorsnedes te maken op basis van de aard van de baan van de respondent

In het onderdeel van de enquête over de personalia worden zaken gevraagd over de baan van de respondent. Hieronder vallen de afdeling, de post of standplaats, de functie, de dienstduur bij de verkeersleiding en het aantal contracturen. Al deze zaken zijn gebruikt om doorsnedes te maken op de data om te toetsen of er substantiële verschillen zijn in werkbeleving tussen groepen.

3.3.2 De algehele werkbeleving geeft een duidelijk startpunt van het kwantitatieve onderzoek

Het enquêteonderdeel over de algehele werkbeleving bevat vragen die bedoeld zijn om een startpunt te creëren voor dit onderzoek. Hierbij staat maar één vraag centraal, namelijk: "Hoe goed of slecht is de werkbeleving op dit moment?". Om hier antwoord op te krijgen wordt een drietal vragen gesteld.

3.3 Onderzoeksaanpak | opzet kwantitatief onderzoek

Deze vragen gaan over hoe tevreden de respondent is op het werk, het enthousiasme over het werk en de waarschijnlijkheid van het aanraden van de eigen baan bij iemand in de omgeving die een baan zoekt. Deze drie vragen zijn een andere manier om te vragen naar de werkbeleving en kunnen daardoor gebruikt worden om elkaar te valideren.

Tot slot is er nog een vraag gesteld om te toetsen in hoeverre de respondent denkt dat de werkbeleving overeenkomt met die van de collega's. Deze vraag geeft inzicht in hoeverre men op de hoogte is van elkaars werkbeleving en hier dus een mogelijke mate van groepsdenken in verankerd ligt.

3.3.3 Er zijn 10 werkbelevingsthema's onderzocht op belang en mate van tevredenheid

In het onderzoek zijn vervolgens in het kader van de algehele werkbeleving nog 10 thema's uitgevraagd (zie kader hieronder). Respondenten zijn gevraagd welke 3 tot 5 thema's voor hen het belangrijkst zijn voor hun werkbeleving. Vervolgens is voor de door hen gekozen thema's via meerdere statements gevraagd in welke mate de respondenten tevreden waren op de verschillende aspecten van deze thema's. De mate van belang en mate van tevredenheid geven samen inzicht in de waarde en het potentieel van het verbeteren van de werkbeleving op deze thema's.

De 10 onderzochte thema's in het kwantitatief onderzoek:

1. *Arbeidsvoorwaarden:* salaris, werkuren, verlof, pensioenregeling.
2. *Autonomie:* mate waarin je zelf kunt bepalen hoe je je werk uitvoert.
3. *Eerlijkheid:* mate waarin je eerlijk wordt behandeld en processen transparant zijn.
4. *Kenmerken van het werk:* werkdruk, emotionele/psychische belasting, work-life balance.
5. *Ondersteunende middelen:* software, werk-ondersteunende systemen en processen, en comfort van werkomgeving.
6. *Ontwikkeling:* mate waarin je de gelegenheid wordt geboden je te ontwikkelen.
7. *Samenwerking:* samenwerking met directe collega's, leidinggevenden en anderen in de organisatie.
8. *Toekomstzekerheid:* mate waarin je zeker bent over de toekomst van je baan.
9. *Werksfeer:* mate van formeel en informeel contact met collega's en de mate waarin de sfeer ontspannen, veilig en op vertrouwen is gebaseerd.
10. *Zingeving:* mate waarin je werk bijdraagt aan jouw persoonlijke doelen, en die van de organisatie en de maatschappij.

De gehele enquête is opgenomen in bijlage 3.

3.4 Onderzoeksaanpak | opzet kwalitatief onderzoek

In deze paragraaf zetten we uiteen hoe het kwalitatief onderzoek is opgezet. Het kwalitatief onderzoek bestond uit drie studies: de **organisatieopstelling**, de **tijdlijnanalyse** en **verdiepende interviews**. De eerste twee worden uitgebreid toegelicht in de volgende twee paragrafen. Op deze pagina geven we inzicht in de theoretische onderbouwing van ons kwalitatief onderzoek: de systemische blik op teams en organisaties.

Onderzoekers van Ngenious kijken naar een organisatie vanuit een systemisch perspectief. Systeemdenken is een wetenschappelijke benadering die tracht overzicht van het geheel te behouden in plaats van te concentreren op afzonderlijke onderdelen, zonder daarbij te overwegen welke rol deze delen in een groter geheel spelen. Zodoende hebben onderzoekers tijdens het onderzoek gekeken naar oorzaken in zowel de **bovenstroom** (o.a. strategie, proces, beleid, besturing en HR) als in de **onderstroom** (o.a. cultuur, gedrag, interactie en leiderschap).

De onderzoekers hebben de onderstroom met een *systemisch perspectief* onderzocht. Hierin wordt de werkelijkheid benaderd als zijnde complex, meerdimensionaal en dynamisch. Problemen hebben meestal dieperliggende oorzaken en traditionele 'oplossingen' zijn dan vaak niet meer dan symptoombestrijding.

Naast ***'oorsprong'*** zijn er vanuit dit gedachtegoed in elk systeem drie oerkrachten aan het werk. Denk bij oorsprong aan de ontstaansreden met de leidende principes. De andere oerkrachten zijn **binding**, **ordening** en **balans**. Wanneer hieraan wordt voldaan, draagt dit bij aan de vitaliteit en positieve werkbeleving in de organisatie.

1. **Binding** – Alle medewerkers in een organisatiesysteem hebben recht op een plek, helderheid bij wie zij horen en waar zij mee verbonden zijn. Als iemand wordt genegeerd of uitgesloten of als iemand zijn plek niet neemt of (onbedoeld/onbewust) op de plek van een ander komt te staan, dan raakt het systeem verstoord en zal het een nieuw evenwicht zoeken.
2. **Ordening** – Alle medewerkers in het organisatiesysteem hebben een natuurlijke positie ten opzichte van elkaar. In een organisatie of een team gaat het over hiërarchie, anciënniteit en expertise. Als de ordening verstoord raakt, dan ontstaat er onrust, onduidelijkheid, frustratie of angst in het team. Systemisch onderzoekers spreken dan over *verstrikkingen*.
3. **Balans** – Er moet in het organisatiesysteem evenwicht zijn tussen geven en nemen. Dit komt vanuit de systemische behoefte aan *gelijkwaardigheid*. Geven en nemen gaat niet alleen over salaris of werkuren maar ook over aandacht, zorg, steun, invloed, dankbaarheid tonen en vriendschap.

Organisaties zijn meer dan een verzameling individuen: het zijn -óók als de teamleden dat zelf niet zo voelen- netwerken van mensen die elkaar beïnvloeden en van elkaar afhankelijk zijn. In de systemisch benadering is er aandacht voor de kwaliteit van die relaties. In de volgende twee paragrafen wordt de organisatieopstelling en de tijdlijnanalyse toegelicht.

3.4.1 Onderzoeksaanpak | organisatieopstelling

Een organisatieopstelling is een door Ngenious toegepaste onderzoeksvorm, gebaseerd op de familieopstellingen en het systemisch werk van de Duitse psychotherapeut Bert Hellinger. Kenmerkend voor zijn benadering is zijn kijk op families als een systeem dat bestaat uit onderdelen die als geheel samenwerken. Deze manier van kijken is ook toepasbaar in organisaties, want een organisatie is ook een systeem met een eigen dynamiek.

Een organisatieopstelling is een onderzoeksmethode met als doel inzicht te krijgen in de dynamiek van de organisatie of een team. De methode gaat verder dan het operationeel niveau en laat onbewuste relaties en patronen zien die het optimaal functioneren van de organisatie -of delen van de organisatie- in de weg kunnen staan. Ngenious gebruikt organisatieopstellingen als diagnose-instrument voor een veranderaanpak. Maar ook voor teamontwikkeling, strategie- en beleidsvraagstukken, leiderschapsvraagstukken, gedragsontwikkeling en als onderdeel van een training of workshop.

Hoe werkt een organisatieopstelling?
De organisatieopstelling werd in groepsverband gedaan. Meerdere medewerkers van ProRail Verkeersleiding kwamen bijeen in een veilige setting en kregen de vraag uit welke groepen / personen de organisatie bestaat en hoe deze zich tot elkaar verhouden.

Na het opstellen voerden de medewerkers onder begeleiding van de onderzoeker een gesprek. Hierin is achterhaald waarom welke posities werden ingenomen en wat de afstanden tussen posities inhoudt. Hierdoor hebben onderzoekers inzicht gekregen in onder andere verhoudingen, de ordening en de oorzaken hiervan.

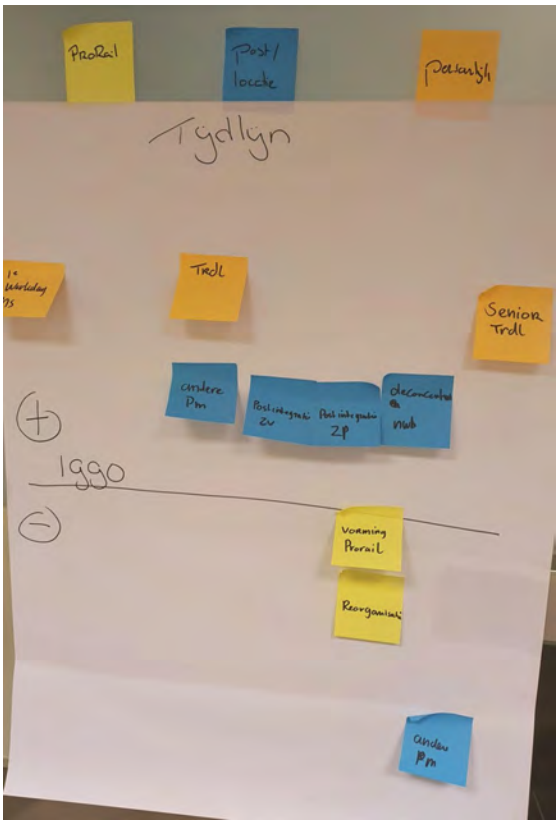
Van iedere organisatieopstelling zijn foto’s gemaakt en uitkomsten zijn verwerkt in de deelrapporten. Ook hebben we een paragraaf gewijd aan de conclusies van alle opstellingen tezamen. Dat is paragraaf 6.7

In verband met de covid maatregelen hebben we ervoor gekozen om fysiek contact te vermijden. We hebben gewerkt met houten poppetjes tijdens de organisatieopstellingen. De poppetjes vertegenwoordigen de verschillende groepen in de organisatie.

3.4.2 Onderzoeksaanpak | tijdlijnanalyse

Door middel van een tijdlijnanalyse of tijdbalkanalyse wordt een chronologische opvolging van gebeurtenissen of periodes visueel gemaakt. Op de tijdlijn staan tijdsaanduidingen met een bijschrift. Een tijdlijn geeft weer welke gebeurtenissen, ontwikkelingen of andere onderwerpen speelden in een periode. Een tijdlijnanalyse kan ook gebeurtenissen die verwacht worden in de toekomst bevatten. In gedragskundig onderzoek kan een tijdlijnanalyse worden ingezet om te achterhalen wat de oorsprong van bepaalde problematiek is.

Tijdens het onderzoek naar de werkbeleving bij ProRail Verkeersleiding hebben de onderzoekers van Ngenious een groot aantal tijdlijnanalyses uitgevoerd. Medewerkers bepaalden zelf wanneer die tijdlijn moest beginnen. Daarna hebben de medewerkers door middel van post-its op de tijdlijn aangegeven welke gebeurtenissen (zowel gerelateerd aan werk als privé) voor hen belangrijk zijn geweest en of dit positief of negatief heeft bijgedragen aan de beeldvorming van hun werkbeleving.

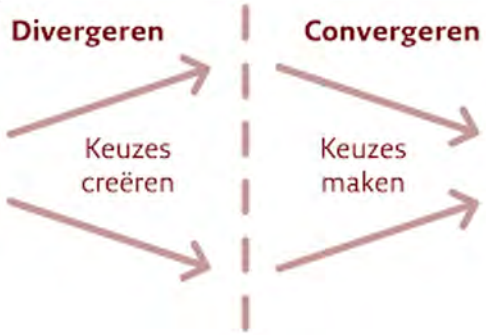


Dit heeft veel informatie opgeleverd over de organisatie, maar zorgde ook voor uitwisseling op emotioneel niveau. Het heeft bijgedragen aan wederzijdse begripsvorming bij de deelnemers. Hierdoor kan men met meer begrip en compassie naar elkaar kijken.

Onderzoekers hebben alle tijdlijnanalyses naast elkaar gelegd en uitgewerkt in paragraaf 6.8

3.5 Onderzoeksaanpak | aanpak van convergeren

Introductie
Op de vorige pagina's is uiteengezet welke studies zijn uitgevoerd. Met deze studies heeft het onderzoeksteam een grote hoeveelheid kwantitatieve data en kwalitatieve inzichten opgehaald. Op basis hiervan is het team gaan convergeren; keuzes maken en tot gezamenlijke bevindingen komen.

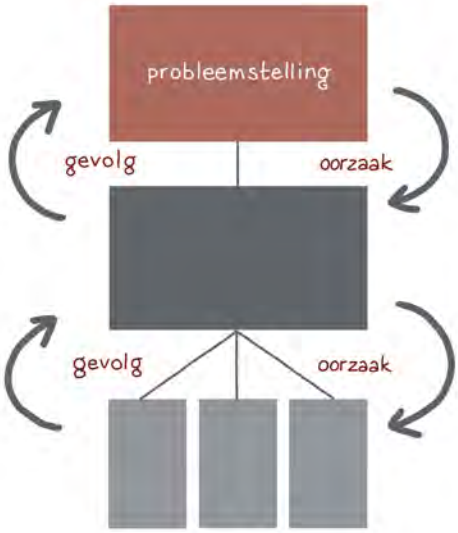


Afbeelding XX: divergeren - convergeren

Divergeren en convergeren
Het Ngenious onderzoeksteam is samengesteld uit onderzoekers met verschillende wetenschappelijke achtergronden. Conform aanbesteding hebben wij onderzoek gedaan vanuit antropologisch, sociologisch en organisatiepsychologisch perspectief. Hierbij hebben we gekeken naar zowel de tastbare bovenstroom, als de minder tastbare onderstroom.

Tijdens het convergeerproces hebben we de volgende stappen doorlopen:

1. Data-analyse – data vormen een centrale pijler van het onderzoek. Echter: iedere onderzoeker heeft slechts een minimale set aan statistische inzichten meegekregen om tunnelvisie en sturende vragen te voorkomen.
2. Vastlegging – na iedere veldwerksessie hebben alle onderzoekers een standaard vragenlijst ingevuld met vragen over bevindingen, oorzaken, verdiepende onderzoeksvragen en quotes.
3. Inventarisatiesessies – alle bevindingen, zowel positieve als negatieve, zijn in beeld gebracht tijdens meerdere inventarisatiesessies en vastgelegd in een online visualisatieprogramma.
4. Convergeersessies – onderzoekers hebben tijdens meerdere convergeersessies 'oorzaak-en-gevolg bomen' opgesteld. Deze onderzoeksmethodiek wordt gebruikt om tot de grondoorzaak van een probleem te komen. Door telkens te verkennen wat een oorzaak en wat een gevolg is, ontstaat een analyse- of probleemboom, bestaande uit logische redeneerlijnen. Een voorbeeld van een dergelijke boom is hieronder afgebeeld.
5. Verhaallijnen opstellen – de laatste stap die de onderzoekers hebben doorlopen, is het opstellen en uitwerken van verhaallijnen (divergeren). Deze zijn door een tekstschrijver met gedragskundige achtergrond uitgeschreven en opgenomen in dit rapport.



Analyse- of probleemboom

4. Bevindingen positief

4.0 Bevindingen | een positieve start

Bij ProRail Verkeersleiding is 63% van de medewerkers tevreden of zeer tevreden over de werkbeleving. Zoals een medewerker aangaf tijdens een van onze veldwerksessies: *'We hebben het bij ProRail allemaal hartstikke goed. Het lijkt niet gezegd te mogen worden, maar het is gewoon zo!'* Een van de deelnemers aan de veldwerksessies zei het treffend: *'Dat er een onderzoek plaatsvindt…dan denk ik bij onderzoek meteen al aan 'problemen'. Dan staan vooral de mensen op om mee te doen die ook veel problemen ervaren. Maar ik wil toch meedoen. Ik ben namelijk juist heel tevreden en dat geluid moet ook gehoord worden.'*

Medewerkers toonden tijdens de veldwerksessies een grote bereidwilligheid om open te praten over wat zij vinden en voelen, over het verleden, het heden en de gewenste toekomst. Medewerkers zijn eerlijk en direct. Ze waren in de meeste sessies bereid om met elkaar te delen, naar elkaar te luisteren en van elkaar te leren.

Daarom delen we graag al het positieve dat we tijdens de veldwerksessies hebben gezien bij ProRail Verkeersleiding. Veel bevindingen gelden voor meerdere posten, maar niet alle bevindingen gelden voor álle posten.

Veel hechte teams
Veel medewerkers geven aan dat zij graag voor hun directe collega's klaarstaan en dat zij op elkaar kunnen vertrouwen. We hebben ervaren dat medewerkers over het algemeen goed voor elkaar willen zorgen in een team. Bij ziekte en/of verlof worden geregeld diensten geruild of afgevangen. Op rustige momenten nemen de meeste medewerkers de tijd en de ruimte om met hun collega's bij te praten over het werk of over het privéleven. Op drukke momenten springen collega's veelal bij en helpen zij elkaar als dat nodig lijkt te zijn.

Voor de medewerkers van Incidentenbestrijding (ICB) in het bijzonder (maar niet uitzonderlijk), zien we dat er ook veel steun van directe collega's wordt ervaren. Bij ICB gaat het dan vooral om de momenten na heftige incidenten.

Op sommige locaties zien we een familiaire sfeer, een ons-kent-ons-cultuur. Er wordt tijd genomen en energie gestoken in het uiten van waardering voor en het vieren met collega's. Bij speciale gelegenheden worden er slingers opgehangen en is er gebak. Er lijkt vanuit het kwantitatief onderzoek ook behoefte te zijn aan informele activiteiten buiten het werk om, zoals samen een hapje eten of een teamuitje.

Tijdens de sessies ervaarden wij in de meeste gevallen een ontspannen en open sfeer waarin ruimte was voor jovialiteit en treffend, maar respectvol geplaag. Er lijkt een hoge betrokkenheid bij elkaar te zijn, wat vooral lijkt te gelden voor collega's in dezelfde of een soortgelijke functie.

4.0 Bevindingen | een positieve start

Oude medewerkers inspireren de jongere medewerkers
Tijdens de veldwerksessies ervaarden wij dat de nieuwe(re) generatie medewerkers het interessant vond om de verhalen van de oude(re) generatie medewerkers te mogen horen. Ook wordt er vanuit de nieuwe(re) generatie waardering uitgesproken voor de oude(re) generatie op het gebied van begeleiding in het werk. *'In de opleiding is alles zwart-wit, maar in de praktijk kom je situaties tegen die niet klip en klaar zijn. Het is fijn dat er dan oudgedienden zijn met ervaring.'* Oude en nieuwe generatie zien veelal elkaars meerwaarde. Het werkplezier en het gevoel van eigenwaarde worden daarmee vergroot.

Op een aantal locaties zien wij terug dat managers die zelf met de voeten in het grind hebben gestaan en vaak al een lang (werkverleden) hebben bij ProRail (of daarvoor bij de NS) hun medewerkers ogenschijnlijk goed weten te bereiken, inspireren en motiveren omdat zij ooit 'onderaan' zijn begonnen.

Passie voor het vak en trots op de maatschappelijke functie
Het werken bij ProRail VL vraagt om precisie, flexibiliteit en adequaat handelen. Ook geeft het werk ogenschijnlijk veel vrijheid en variatie. Het avontuurlijke en het afwisselende karakter van het werken bij ProRail VL wordt met name door medewerkers in het primaire proces als positief ervaren voor de werkbeleving. *'Je weet nooit wat de dag gaat brengen.'* De inhoud van het werk, ongeacht de functie, wordt als bijzonder ervaren. De zwaarte van de inhoud van de verschillende functies wordt over het algemeen als goed ervaren. Medewerkers zijn over het algemeen zeer gepassioneerd over hun werk en willen daar ook goed in zijn en beter in worden. *'Dit is geen werk wat iedereen zomaar kan doen.'*

Een deel van de medewerkers ervaart een grote trots dat zij voor ProRail VL werken. Dat lijkt vooral te maken te hebben met de maatschappelijke functie: *'Er is maar één spoor in Nederland.'* Deelnemers aan de sessie hebben allemaal aangegeven dat zij het gevoel hebben het verschil te kunnen maken met het werken voor ProRail VL. De veiligheid op en rondom het spoor is voor iedereen zeer belangrijk. Het bewustzijn van het maatschappelijk belang van ProRail is hoog.

Er is een voorzichtige start gemaakt met het omschakelen naar een resultaat-gerichte organisatie
Op een aantal posten worden ogenschijnlijk al voorzichtige stappen gemaakt naar continu verbeteren. Oude pijn uit het verleden wordt opgeschoond en er wordt geïnvesteerd in naar elkaar luisteren. Door de introductie van klankbordsessies en teamoverleggen wordt er geïnvesteerd in constructief samenwerken en het herstellen van de verbinding tussen de verschillende hiërarchische lagen op de post. Op sommige posten zien we een (onbewust) ontstaan van zelfmotiverende teams, die niet alleen gericht zijn op een goede uitvoering van de taken, maar ook op het aankaarten van en eigenaarschap pakken over verbeteringen en veranderingen. Op deze locaties werkt men toe naar een 'nieuwe start'.

4.0 Bevindingen | een positieve start

Medewerkers zijn bereid bij te dragen aan veranderingen en verbeteringen
In iedere veldwerksessie die wij hebben begeleid, zien we medewerkers met een grote wil om bij te dragen aan veranderingen en verbeteringen. Medewerkers zien wat er in de praktijk beter mag, kan en moet. Zij willen daar graag over meepraten, helpen beslissen en uitvoeren. Zij willen eigenaarschap tonen en vragen om erkenning en waardering van hun kennis van de praktijk. Medewerkers staan open voor oplossingen en veranderingen, mits zij daar ook zelf inspraak op kunnen hebben, meegenomen worden in het proces en er met hun input ook daadwerkelijk iets wordt gedaan. De behoefte om mee te denken en bij te kunnen dragen aan de verdere professionalisering van ProRail Verkeersleiding werd meermaals geuit: *'Als je wat vindt, dan moet je het ook komen zeggen.'*

5. Bevindingen kwantitatief onderzoek

5.1 Bevindingen kwantitatief | introductie

De uitgestuurde enquête is ingevuld door 785 medewerkers die daarmee een grote bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek. Dit een respons van 64%. Vergeleken met ander werkbelevingsonderzoek dat door sociale wetenschappers en door Arbodiensten wordt gedaan, is dit een uitstekend responspercentage. De hoge respons betekent ook dat de uitkomsten van dit onderzoek met grote waarschijnlijkheid representatief zijn voor de gehele populatie.

Iedere deelnemer heeft de vragen beantwoord over zijn of haar werkbeleving, de belangrijkste thema's en de tevredenheid over deze thema's. Naast de vragen over werkbeleving hebben ze ook inzicht gegeven in kenmerken van hun baan, zoals hun functie, afdeling en post of standplaats. Door deze laatste gegevens kunnen we doorsnedes maken in de populatie op basis van deze kenmerken.

In de volgende paragrafen worden de belangrijkste bevindingen gepresenteerd. Deze bevindingen zijn gebaseerd op de hypotheses die ten grondslag lagen aan de uitgestuurde enquête. Hierbij is onderzocht in hoeverre de werkbeleving al dan niet positief is op dit moment. Vervolgens is onderzocht welke van de eerder toegelichte thema's en subthema's hiervoor de drivers zijn. Tot slot is getoetst in hoeverre er verschillen zijn in de werkbeleving tussen de verschillende bedrijfsonderdelen, regio's en functiegroepen.

Een positieve werkbeleving hoeft overigens op zichzelf staand niet altijd wenselijk te zijn. Het kan zo zijn dat de driver voor deze hoge score iets is dat je als organisatie niet wilt versterken of liever zou willen reduceren. Het enige dat het zegt, is dat er op de korte termijn geen issue is. Deze driver voor een goede werkbeleving kan echter wel een probleem gaan vormen voor de werkbeleving op de lange termijn. Vandaar dat het cruciaal is om de drivers onder deze werkbeleving te bepalen.

Tijdens de analyse is aandacht geschonken aan representativiteit. De bevindingen zijn dan ook niet gebaseerd op antwoorden van individuen of een kleine groep werknemers, maar altijd op grotere groepen.

Het is belangrijk om te noteren dat bevindingen op basis van een enquête niet altijd recht kunnen doen aan de onderliggende gedachtegang van een respondent. Alhoewel de vragen goed doordacht zijn en specifiek voor dit onderzoek zijn opgesteld, zijn de mogelijkheden voor de respondent om zijn/haar hele verhaal te doen, beperkt. Dit is een belangrijke reden om kwantitatief onderzoek aan te vullen met kwalitatief onderzoek, waarbij er meer ruimte is voor het verhaal achter de antwoorden.

5.2 Kwantitatief | mate van tevredenheid werkbeleving

De algehele mate van tevredenheid werkbeleving is overwegend positief binnen ProRail VL. Toch laten de gegeven antwoorden ook zien dat een gedeelte van de medewerkers een negatieve dan wel zeer negatieve werkbeleving heeft. Er is ruimte voor verbetering.

5.2.1 Het toetsen van de algehele werkbeleving

Voor er onderzoek kan worden gedaan naar aspecten die de werkbeleving al dan niet negatief beïnvloeden, moet getoetst worden in hoeverre de organisatie überhaupt tevreden is over de werkbeleving. In de enquête zijn meerdere vragen gesteld om deze algehele mate van tevredenheid in kaart te brengen.

5.2.2 Het merendeel van de medewerkers (63%) van de Verkeersleiding heeft een (zeer) positieve werkbeleving

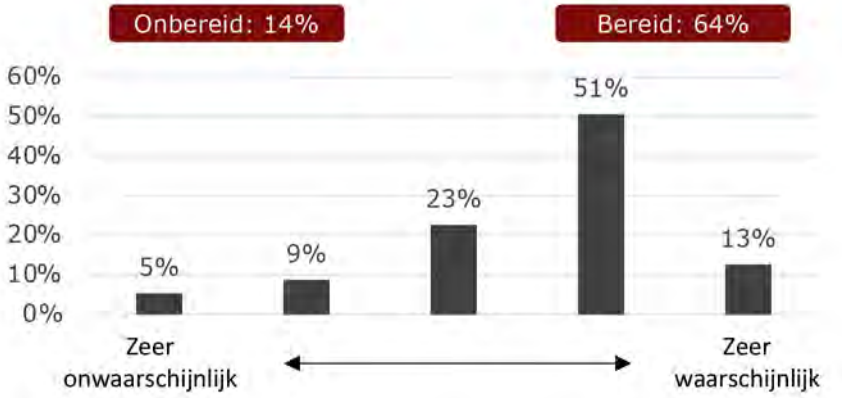
Het grootste aandeel (63%) respondenten geeft aan een positieve werkbeleving te hebben, waarbij 14% zelfs zeer positief is. Een aandeel van 22% geeft aan een neutrale werkbeleving te hebben. 15% van de respondenten heeft een negatieve werkbeleving, waarbij 2% zelfs zeer negatief oordeelt over het werk. Terwijl de werkbeleving dus door het grootste gedeelte als positief wordt beoordeeld, is er tegelijkertijd bij 86% van de respondenten nog enige mate van verbetering mogelijk.

Werkbeleving
"Zo voel ik mij doorgaans tijdens mijn werk"

5.2.3 Tevens is het merendeel van de medewerkers (64%) bereid de eigen baan aan te raden bij anderen

Door te vragen naar de waarschijnlijkheid tot aanraden van ieders eigen baan, wordt een (indirect) beeld gevormd van de mate van tevredenheid. Een persoon die meer tevreden is over de eigen baan is immers bereidwilliger om deze aan een ander aan te raden. Eenzelfde beeld komt hier naar voren. 64% van de werknemers is bereid om de eigen baan aan te raden bij anderen. 14% is minder bereid om dit te doen. Dit beeld bevestigt het bovengenoemde beeld van de werkbeleving.

Bereidheid tot aanraden van eigen baan
"Ik zou mijn baan aanraden aan iemand die een baan zoekt"



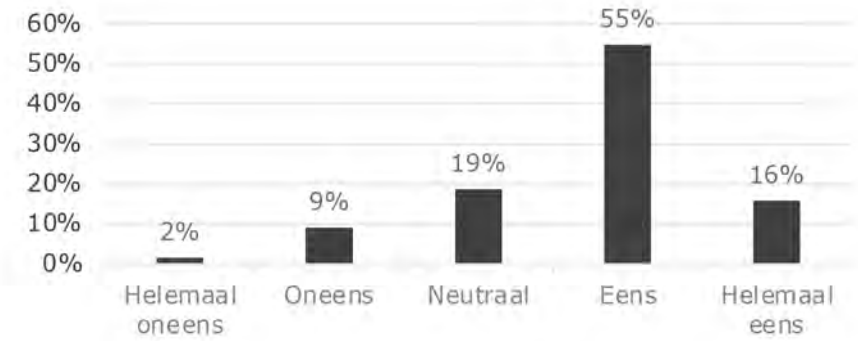
5.2 Kwantitatief | mate van tevredenheid werkbeleving

5.2.4 Enthousiasme over het werk toont met 71% instemming zelfs een nog iets positiever beeld

Gevraagd naar het enthousiasme van de werknemers over hun werk, geeft 71% van de respondenten aan het hier mee eens te zijn, waarvan 16% zelfs helemaal eens. Deze antwoorden onderschrijven de conclusies van de voorgaande paragrafen.

Enthousiasme

"Ik ben enthousiast over mijn werk"

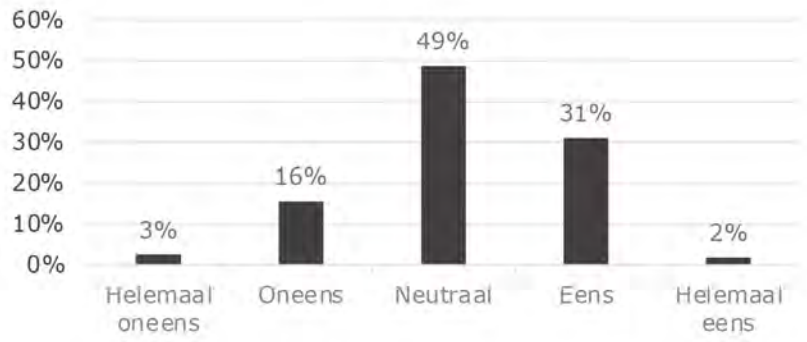


5.2.5 Het beeld van de werkbeleving van anderen komt niet overeen met de werkelijkheid

Tot slot is nog gevraagd naar de mate waarin de werkbeleving overeenkomt met die van de collega's. Opvallend is dat een groot gedeelte van de respondenten hier neutraal op antwoordt. Dit terwijl de voorgaande inzichten hebben aangetoond dat een groot deel van de respondenten hun werkbeleving positief beoordeelt. Op basis van de voorgaande antwoorden had het aandeel antwoorden 'Eens' en 'Helemaal eens' hoger moeten zijn, als men op de hoogte was van elkaars werkbeleving. Deze discrepantie is dus een indicatie dat men niet op de hoogte is van elkaars werkbeleving en er mogelijk zelfs vanuit gaat dat de andere werknemers een negatievere werkbeleving hebben dan zijzelf. Er ligt dus ruimte voor het delen van de werkbeleving met elkaar, wat op zichzelf al een positief effect kan hebben op de eigen werkbeleving.

Gedeeld beeld van werkbeleving

"Mijn werkbeleving komt overeen met die van collega's"



5.3 Kwantitatief | verdieping per onderzoeksthema

De thema's Werksfeer (behouden), Arbeidsvoorwaarden (licht verbeteren) en Eerlijkheid (sterk verbeteren) worden allen aangegeven als belangrijke thema's voor de werkbeleving.

5.3.1 Voor werkbeleving zijn 10 thema's onderzocht op belang en mate van tevredenheid

In het onderzoek zijn in het kader van de werkbeleving 10 thema's uitgevraagd, waarvan respondenten hun mate van belang en tevredenheid hebben aangegeven door middel van meerdere statements. Gezamenlijk creëert dit inzicht in de waarde en het potentieel van het verbeteren van de werkbeleving van deze thema's.

5.3.2 De thema's *Werksfeer*, *Arbeidsvoorwaarden* en *Eerlijkheid* worden, door meer dan 50%, als belangrijkste aangegeven voor de werkbeleving

De respondenten van de online survey hebben ieder 3 tot 5 thema's aangegeven die voor hen belangrijk zijn voor hun werkbeleving. Dit kunnen de thema's zijn waarover ze het minst tevreden zijn, maar dit hoeft niet.

Van de 10 thema's zijn er 3 die door meer van de helft van de respondenten zijn gekozen (zie hiervoor ook de grafiek op de volgende pagina):

- **Werksfeer**, gekozen door 75% van de respondenten.
- **Arbeidsvoorwaarden**, gekozen door 72% van de respondenten.
- **Eerlijkheid**, gekozen door 55% van de respondenten.

Deze 3 thema's moeten gezien worden als de belangrijkste thema's voor de werkbeleving.

5.3 Kwantitatief | verschillen per onderzoeksthema

Daarnaast zijn er 2 thema's die door meer dan een derde van de respondenten zijn gekozen:

- **Samenwerking**, gekozen door 45% van de respondenten.
- **Kenmerken van het werk**, gekozen door 37% van de respondenten.

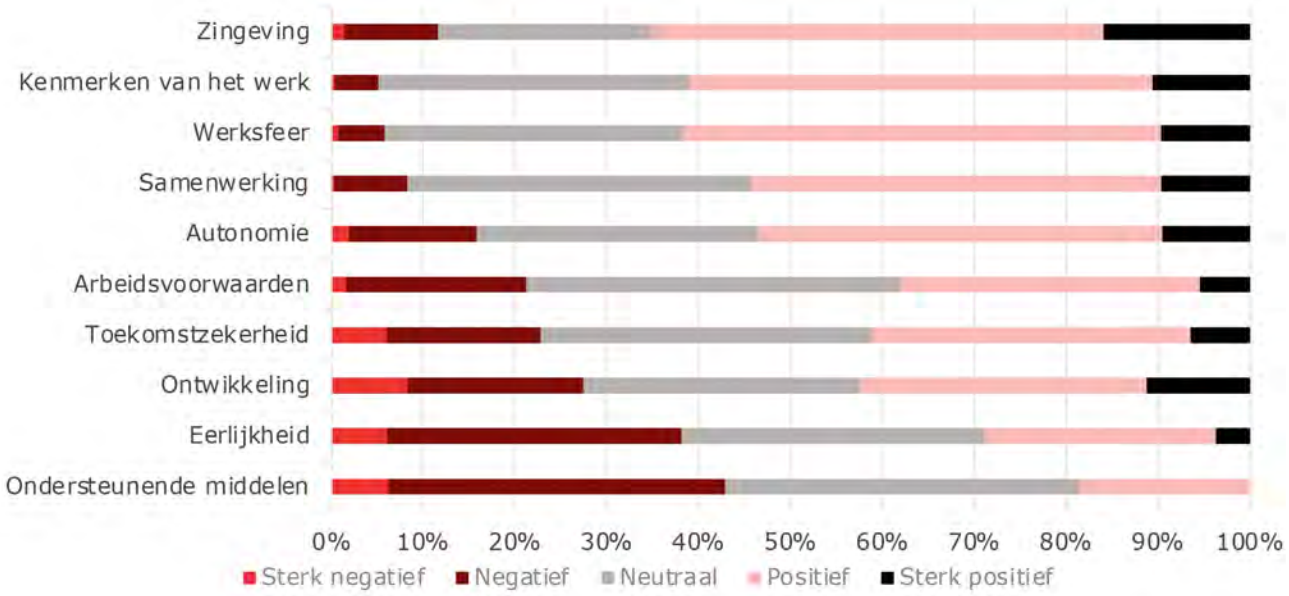
Deze thema's moeten gezien worden als gematigd belangrijk voor de werkbeleving. De overige 5 thema's zijn allen door minder dan een derde van de respondenten gekozen. Dit houdt in dat aan deze 5 thema's organisatiebreed minder belang wordt gehecht voor de werkbeleving. Dit laat onverlet dat voor specifieke delen van de ondervraagde populatie een van deze thema's alsnog wel belangrijk is voor de werkbeleving. In de verdiepingen in de volgende hoofdstukken wordt hier voor de volledigheid alsnog naar gekeken.

Mate van belang van werkbelevingsthema's

5.3.3 De thema's *Ondersteunende middelen* en *Eerlijkheid* bieden de meeste ruimte tot verbetering

De respondenten die een werkbelevingsthema als belangrijk hebben aangemerkt, hebben daar vervolgens hun tevredenheid over kunnen aangeven op basis van de onderliggende stellingen. Met die antwoorden is een overkoepelende score per thema gegenereerd.

Tevredenheid over werkbelevingsthema's



5.3 Kwantitatief | verschillen per onderzoeksthema

Als we naar de werkbelevingsthema's kijken, kunnen we deze indelen in drie categorieën op basis van de tevredenheid:
1. Thema's waar meer dan de helft **positief** over is.
2. Thema's waar men **neutraal** (zowel positief als negatief) over is.
3. Thema's waar meer dan een derde **negatief** over is.

Onder de thema's waar meer dan de helft van de respondenten **positief** is, vallen:
- **Zingeving**, met 65% van de respondenten positief of zeer positief, 23% neutraal en 12% negatief of zeer negatief.
- **Werksfeer**, met 62% van de respondenten positief of zeer positief, 32% neutraal en 6% negatief of zeer negatief.
- **Kenmerken van het werk,** met 61% van de respondenten positief of zeer positief, 34% neutraal en 5% negatief of zeer negatief.
- **Samenwerking**, met 54% van de respondenten positief of zeer positief, 38% neutraal en 8% negatief of zeer negatief.
- **Autonomie**, met 54% van de respondenten positief of zeer positief, 31% neutraal en 16% negatief of zeer negatief.

Onder de thema's waar men **neutraal** (zowel positief als negatief) over is, vallen:
- **Arbeidsvoorwaarden**, met 38% van de respondenten positief of zeer positief, 41% neutraal en 21% negatief of zeer negatief.
- **Toekomstzekerheid**, met 41% van de respondenten positief of zeer positief, 36% neutraal en 23% negatief of zeer negatief.
- **Ontwikkeling**, met 43% van de respondenten positief of zeer positief, 30% neutraal en 27% negatief of zeer negatief.

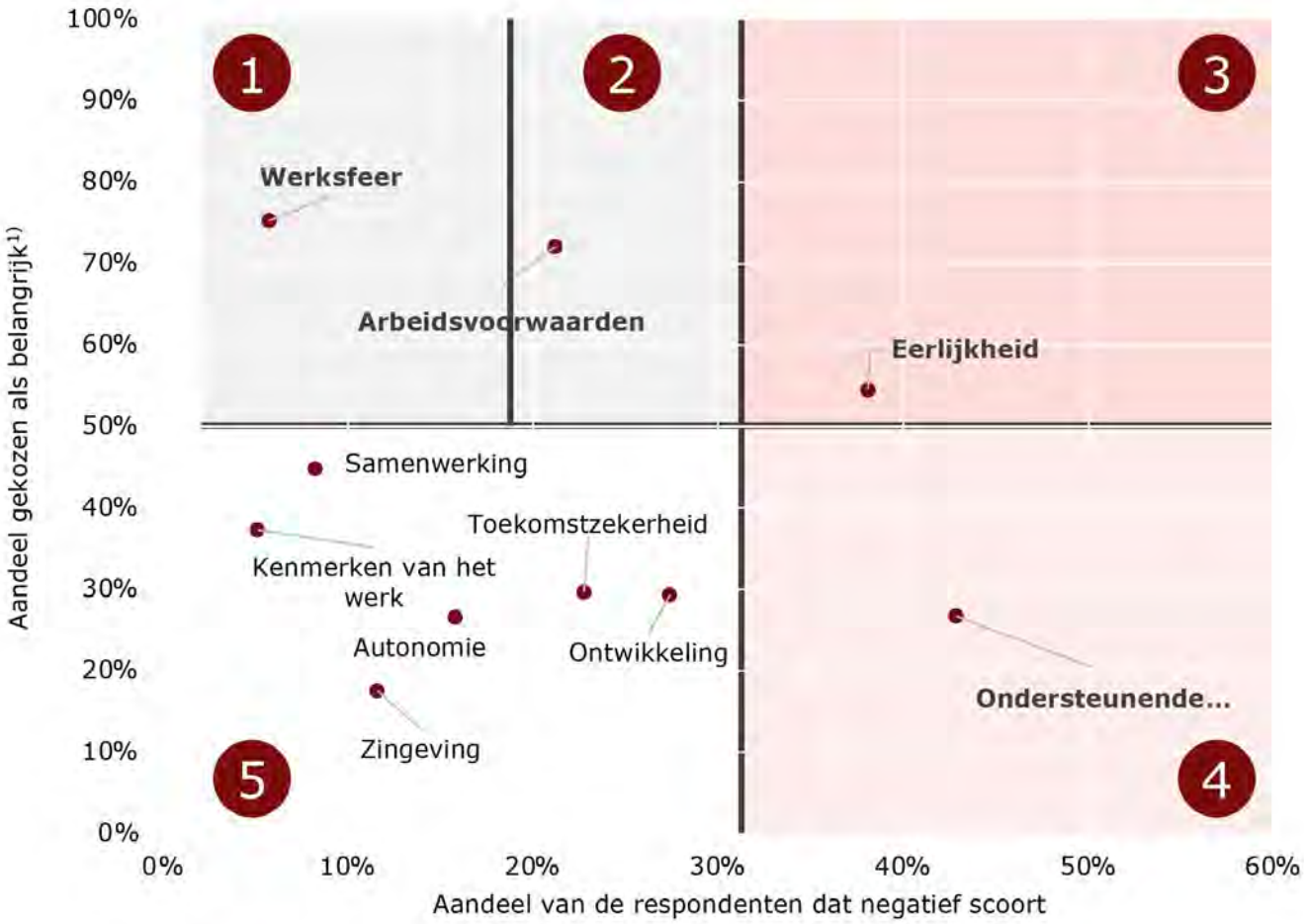
Onder de thema's waar meer dan een derde van de respondenten **negatief** over is, vallen:
- **Eerlijkheid**, met 29% van de respondenten positief of zeer positief, 33% neutraal en 38% negatief of zeer negatief.
- **Ondersteunende middelen**, met 19% van de respondenten positief of zeer positief, 39% neutraal en 43% negatief of zeer negatief.

Binnen de laatste categorie zit de meeste ruimte voor verbetering, terwijl in de eerste categorie op dit moment juist de meeste tevredenheid zit die kan worden behouden. De middelste categorie bevat zowel ruimte voor verbetering als tevredenheid die kan worden behouden.

5.3 Kwantitatief | verschillen per onderzoeksthema

5.3.4 Om de werkbeleving te verbeteren, kunnen *Eerlijkheid* en *Arbeidsvoorwaarden* worden verbeterd en moet *Werksfeer* worden behouden.
Als het belang en de mate van tevredenheid gecombineerd worden weergegeven, wordt het inzichtelijk welke thema's de drivers voor de werkbeleving zijn.

Werkbelevingsthema's: Mate van belang vs tevredenheid



1 - Belangrijk met hoge positiviteit: de positiviteit op deze thema's moet worden behouden. Hierbij moet dus worden onderzocht waardoor dit komt, zodat dit geborgd kan worden.
2 - Belangrijk met wisselende positiviteit: de onderdelen binnen deze thema's waar positief op wordt gescoord, moeten worden behouden. De negatieve onderdelen moeten worden verbeterd.
3 - Belangrijk met lagere positiviteit: deze thema's zijn cruciaal voor het verbeteren van de werkbeleving en hier moet dus op geacteerd worden.
4 - Minder belangrijk met lagere positiviteit: deze thema's zijn minder belangrijk, maar er is nog wel veel negativiteit over. Als dit met beperkte inzet is te verbeteren, is dit aan te raden.
5 - Minder belangrijk met hoge of wisselende positiviteit: deze thema's zijn minder belangrijk en in zijn algemeenheid minder voor verbetering vatbaar. Wel moet hierbinnen nog worden bekeken of deze werkbelevingsthema's voor specifieke bedrijfsonderdelen, functies of locaties wel van belang zijn én of er specifieke onderdelen binnen deze thema's zijn die wel erg negatief scoren

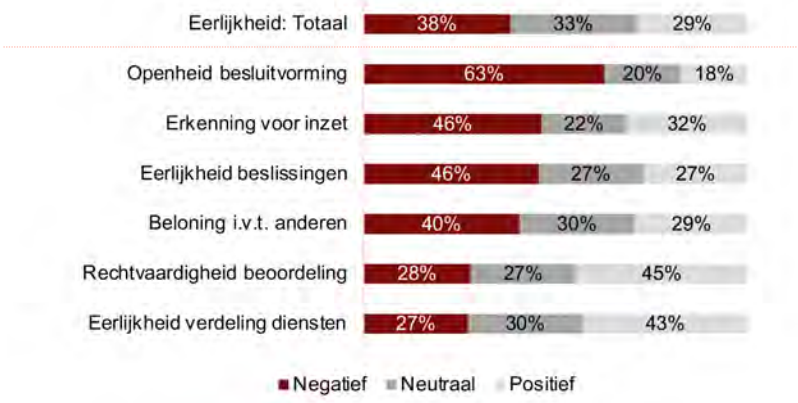
5.3 Kwantitatief | verschillen per onderzoeksthema

5.3.5 Om *Eerlijkheid* te verbeteren moet aandacht worden geschonken aan *Openheid van besluitvorming*.

Eerlijkheid is een thema dat cruciaal is voor het verbeteren van de werkbeleving en waar dus op geacteerd moet worden om de werkbeleving te verbeteren.

De lage score voor Eerlijkheid zit met name in de lage werkbelevingsscore over Openheid van besluitvorming (63% negatief). De scores van Eerlijkheid beslissingen, Erkenning voor inzet (beiden 46% negatief) en Beloning in verhouding tot anderen (40% negatief) signaleren ook de lage score. Eerlijkheid verdeling diensten en Rechtvaardigheid beoordeling worden over-wegend positief gescoord.

Tevredenheid over Eerlijkheid

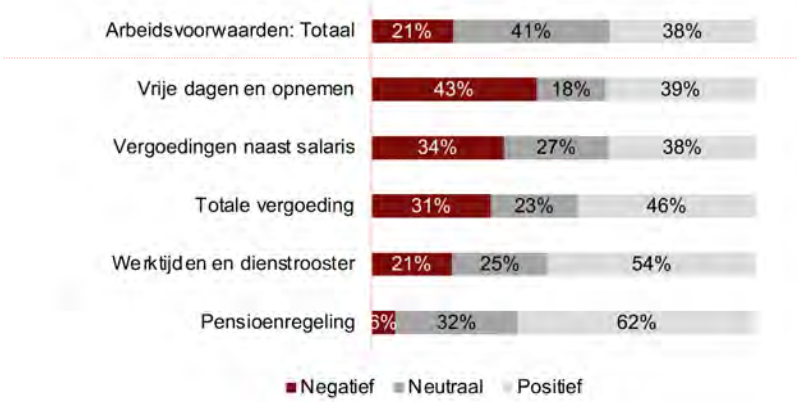


5.3.6 Als *Vrije dagen en kunnen opnemen ervan* wordt verbeterd, zal de positieve werkbeleving van *Arbeidsvoorwaarden* verder stijgen.

Arbeidsvoorwaarden is een thema met wisselende positiviteit. Binnen dit thema moeten de onderdelen waar positief op wordt gescoord, worden behouden en de negatieve onderdelen worden verbeterd om de werkbeleving te verbeteren.

Vrije dagen en kunnen opnemen ervan wordt over-wegend negatief gescoord (43% negatief). Hetzelfde geldt voor de score van Vergoedingen naast salaris (34% negatief). De Totale vergoeding (46% positief), Werktijden en dienstrooster (54% positief) en met name Pensioenregeling (62% positief) zijn subthema's waarop positief wordt gescoord.

Tevredenheid over Arbeidsvoorwaarden



5.3 Kwantitatief | verschillen per onderzoeksthema

5.3.7 Door de goede sfeer tussen collega's te behouden, wordt de positieve werkbeleving van *Werksfeer* geborgd.
Werksfeer is een belangrijk thema met hoge positiviteit. De positiviteit op deze thema's moet worden behouden.

Binnen het thema *Werksfeer* scoren 7 van de 9 sub-thema's zeer positief (boven de 60%). Het subthema *Opschieten met collega's* is, met 93% positief, het hoogst scorende subthema uit de gehele enquête. Alleen het subthema *Informele activiteiten* heeft binnen Werksfeer een relatief lage score (35% negatief).

Tevredenheid over Werksfeer

5.3.8 Door de *Computersystemen en software* en de *Werkplek* aan te pakken kan *Ondersteunende middelen* worden verbeterd.
Ondersteunde middelen is een minder belangrijk thema, maar wel met lagere positiviteit. Indien dit thema met beperkte inzet kan worden verbeterd, kan dit alsnog een effectieve manier zijn om de werkbeleving te verbeteren.

De lage score voor *Ondersteunende middelen* zit met name op het gebied van de *Computersystemen en software* (64% negatief) en de *Eigen werkplek* (58% negatief). Alle andere subthema's scoren echter ook laag (tussen de 48% en 39% negatief).

Tevredenheid over Ondersteunende middelen

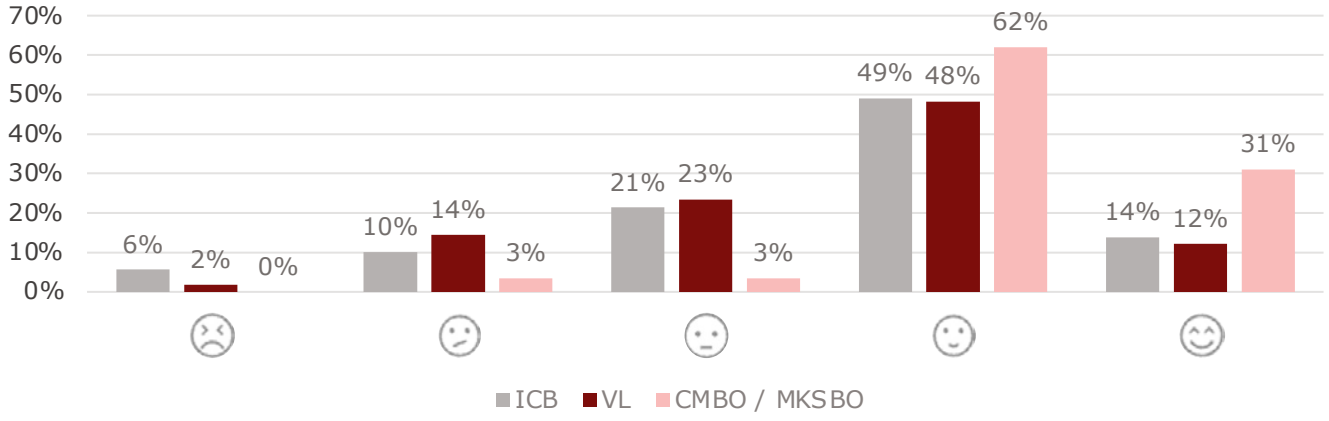
5.4 Kwantitatief | verdieping per bedrijfsonderdeel

Binnen het CMBO en MKSBO is er een positievere werkbeleving dan binnen ICB en VL. Voor ICB zit de grootste potentie in het verbeteren van Eerlijkheid en Werksfeer. Binnen VL zijn dit Arbeidsvoorwaarden, Eerlijkheid, Werksfeer en Ondersteunende middelen.

5.4.1 Analyseren van de werkbeleving per bedrijfsonderdeel.
Om een scherper beeld te krijgen van de ruimte voor verbetering van de werkbeleving, moet ook worden gekeken of deze behoefte bij alle bedrijfsonderdelen even groot is. Vandaar dat er voor de drie bedrijfsonderdelen - 1) Verkeersleiding (VL), 2) Incidentenbestrijding (ICB) en 3) CMBO/MKSBO – is onderzocht of er verschillen zijn in de algehele werkbeleving en op de onderliggende thema's.

5.4.2 De algehele werkbeleving is binnen CMBO en MKSBO hoger dan binnen ICB en VL.
Als we kijken naar het onderscheid tussen de verschillende bedrijfsonderdelen op algehele werkbeleving, dan liggen ICB en VL redelijk dicht bij elkaar. De respondenten vanuit CMBO/MKSBO scoren de werkbeleving daarentegen vaker positief. Het aandeel CMBO/MKSBO dat positief scoort, is namelijk 93%, waarvan 31% zeer positief. Bij ICB geeft 63% van de respondenten een positieve werkbeleving, waarvan 14% zeer positief. Bij VL wordt het minst positief gescoord, waarbij 60% van de respondenten een positieve werkbeleving aangeeft, waarvan 12% zeer positief.

Werkbeleving
"Zo voel ik mij doorgaans tijdens mijn werk"



Het verschil in de algehele werkbeleving tussen ICB en VL is nagenoeg verwaarloosbaar. Het is op basis van de cijfers wel het onderzoeken waard waarom het CMBO/MKSBO dermate hoger scoort.

5.3.3 De thema's die belangrijk worden gevonden verschillen tussen de verschillende bedrijfsonderdelen.
Om te onderzoeken waar het verschil in werkbeleving met het CMBO/MKSBO vandaan komt en of er niet alsnog verschillen zijn tussen ICB en VL, is het cruciaal welke van de 10 werkbelevingsthema's belangrijk worden gevonden.

5.4 Kwantitatief | verdieping per bedrijfsonderdeel

Voor alle bedrijfsonderdelen is *Werksfeer* een belangrijk thema. Ook *Arbeidsvoorwaarden* wordt in alle gevallen veelvuldig gekozen, maar de mate waarin is wel verschillend. Bij ICB is dit 58% en bij CMBO/MKSBO is dit 57%. Binnen VL is dit echter 78%, een verschil van 22 of 23%-punten. *Eerlijkheid* wordt bij het ICB (66%) weer vaker gekozen dan bij VL (52%) of het CMBO/MKSBO (50%). *Kenmerken van het werk* wordt bij het ICB juist weer minder vaak gekozen. Voor het VL zijn naast het eerder genoemde, ook *Ontwikkeling*, *Autonomie* en *Zingeving* in vergelijking minder belangrijk.

Ondersteunende middelen wordt daarentegen bij VL weer vaker gekozen. Voor CMBO/MKSBO is *autonomie* belangrijker dan de andere bedrijfsonderdelen.

5.4.4 Het onderscheid tussen de bedrijfsonderdelen zien we door te kijken naar verschillen in zowel de negatieve als positieve scores.

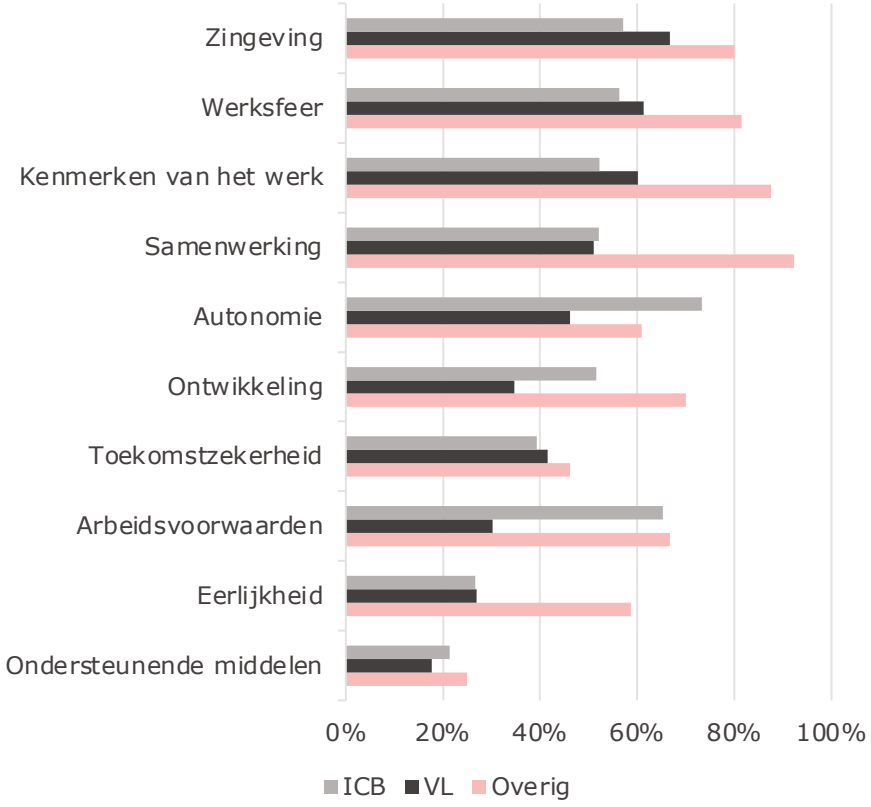
Het is complex om het verschil tussen de verschillende bedrijfsonderdelen eenduidig weer te geven. Dit komt omdat het verschil op 2 punten kan zitten. We kunnen dit zien in de verschillen in de positieve scores en in de verschillen in de negatieve scores. Deze inzichten kunnen afwijken, doordat er ook een groter aandeel neutraal gescoord kan worden. Door zowel het aandeel negatieve scores als het aandeel positieve scores met elkaar te vergelijken, kunnen we het complete plaatje weergeven. In de volgende paragraaf bekijken we eerst het verschil in aandeel positieve scores. Vervolgens controleren we dit beeld en vullen deze waar nodig aan door het aandeel negatieve scores te vergelijken.

5.4 Kwantitatief | verdieping per bedrijfsonderdeel

5.4.4.1 De positieve scores per thema laten zien dat VL minder positief is over Arbeidsvoorwaarden en Ontwikkeling.

Als naar de positieve scores wordt gekeken, dan zien we hierin terug dat CMBO/MKSBO over het algemeen hoger scoort, waarbij het verschil op de thema's *Samenwerking* en *Eerlijkheid* eruit springen. ICB en VL liggen redelijk in lijn met elkaar, op een paar thema's na. Zo wordt *Autonomie* een stuk positiever gescoord bij het ICB. *Ontwikkeling* en *Arbeids-voorwaarden* worden bij het VL minder positief gescoord dan bij de andere twee bedrijfsonderdelen.

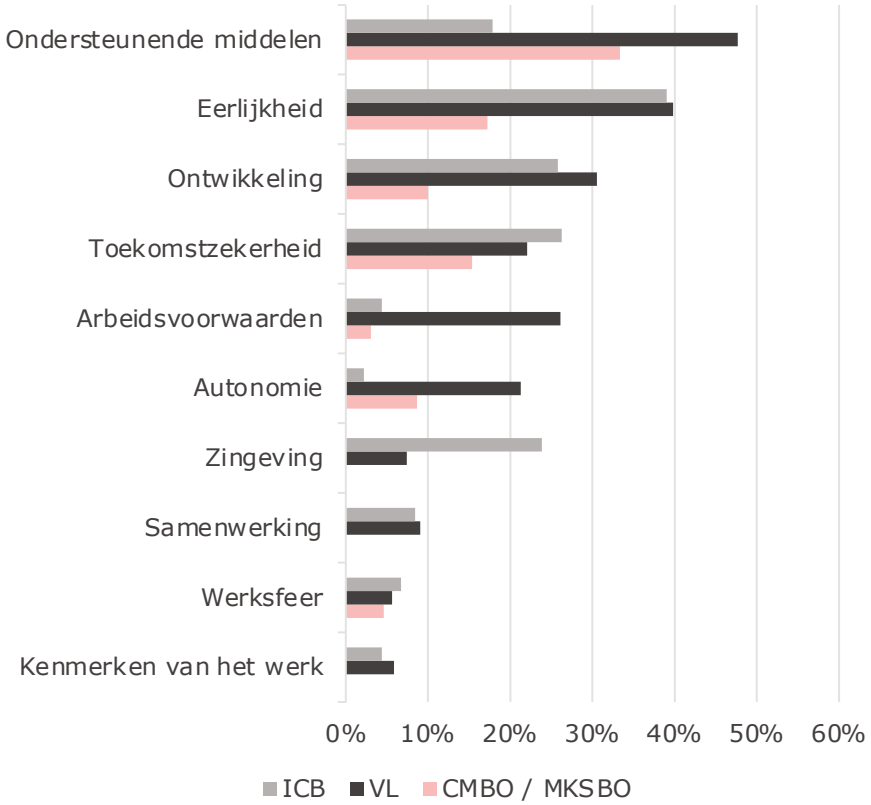
Positieve scores over werkbelevingsthema's



5.4.4.2 De negatieve scores per thema bevestigen dit beeld en laten zien waar de minder positieve scores veranderen in negatieve scores.

Bij de negatieve scores zien we een aantal zaken die overeenkomen met de verschillen bij de positieve scores. Ook hier zien we het beeld dat CMBO/MKSBO minder negatief scoort. Ook het beeld over *Arbeids-voorwaarden* binnen VL wordt nogmaals zicht-baar. Als we naar *Zingeving* kijken, zien we een sterker verschil dan we zagen bij de positieve scores. ICB scoort hier een stuk negatiever. Daaren-tegen scoort *Ondersteunende middelen* weer een stuk minder negatief.

Negatieve scores over werkbelevingsthema's



5.4 Kwantitatief | verdieping per bedrijfsonderdeel

5.4.5 De werkbeleving van CMBO/MKSBO is positiever dan de andere onderdelen, wat vooral behouden moet worden.
Door te kijken naar het belang en de mate tevredenheid van de thema's kunnen we zien welke thema's de meeste ruimte tot verbetering bieden voor het CMBO.
Voor de thema's die binnen het CMBO/MKSBO als belangrijk zijn aangegeven, zien we overwegend positieve scores. Dit ligt in lijn met de positieve score van 93% voor de algehele werkbeleving. Bij het CMBO/MKSBO is het dus vooral zaak deze positieve scores te behouden.

5.4.6 Binnen ICB zit de meeste potentie tot verbetering in Eerlijkheid, Werksfeer en Toekomstzekerheid.
Als we op dezelfde manier kijken naar de scores binnen ICB, dan zien we dat de meeste potentie zit in *Eerlijkheid.* Het tweede thema is *Werksfeer,* waar nog potentie zit in neutrale scores die nog verbeterd kunnen worden. Ook kan nog worden gekeken naar Toekomstzekerheid. Dit thema wordt niet als belangrijkste gescoord, maar heeft wel veel ruimte voor verbetering.

5.4.7 Voor VL zit de meeste potentie in Arbeidsvoorwaarden, Eerlijkheid, Werksfeer en Ondersteunende middelen.
Voor de respondenten van VL is *Arbeidsvoorwaarden* het thema met de meeste waardevolle ruimte tot verbetering, zeker als ook gekeken wordt naar de neutrale scores. *Eerlijkheid* biedt net zo veel ruimte, maar dat bevindt zich meer in de negatieve scores. Het derde thema om de werkbeleving te verbeteren binnen VL is *Werksfeer* of *Ondersteunende middelen.* Dit hangt af van de wijze waarop naar de cijfers wordt gekeken. *Werksfeer* is erg belangrijk, maar heeft echter met name neutrale scores in de tevredenheid die nog verbeterd kunnen worden. *Ondersteunende middelen* is minder vaak gekozen als belangrijk thema, maar heeft wel weer een groot aandeel negatieve (en neutrale) tevredenheid.

5.5 Kwantitatief | verdieping per regio

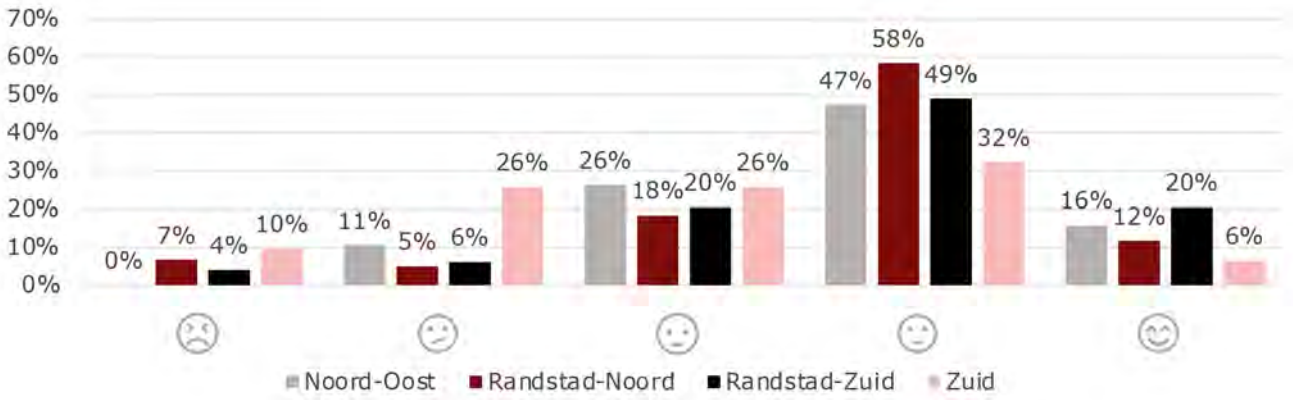
Bij ICB heeft regio Zuid een negatievere werkbeleving dan de andere regio's. Binnen VL bevindt de negatievere werkbeleving zich binnen de regio's Randstad-Noord (gedreven door post Utrecht) en Randstad-Zuid. Regio's Noord-Oost en Zuid zijn substantieel positiever.

5.5.1 Analyseren van de werkbeleving per regio

Los van de bedrijfsonderdelen kan er ook een verschil in werkbeleving zijn tussen de regio's. In dit hoofdstuk onderzoeken we de verschillen tussen de werkbelevingsscore van de verschillende regio's. Eerst kijken we naar de regio's van ICB, daarna van VL. Voor VL bekijken we daarna of de posten binnen deze regio's eensgezind scoren. Dit doen we om te bepalen of de ruimte tot verbetering mogelijk groter is binnen een bepaalde regio of post.

5.5.2 Binnen ICB heeft de regio Zuid een negatievere werkbeleving dan regio's Noord-Oost, Randstad-Noord en Randstad-Zuid.

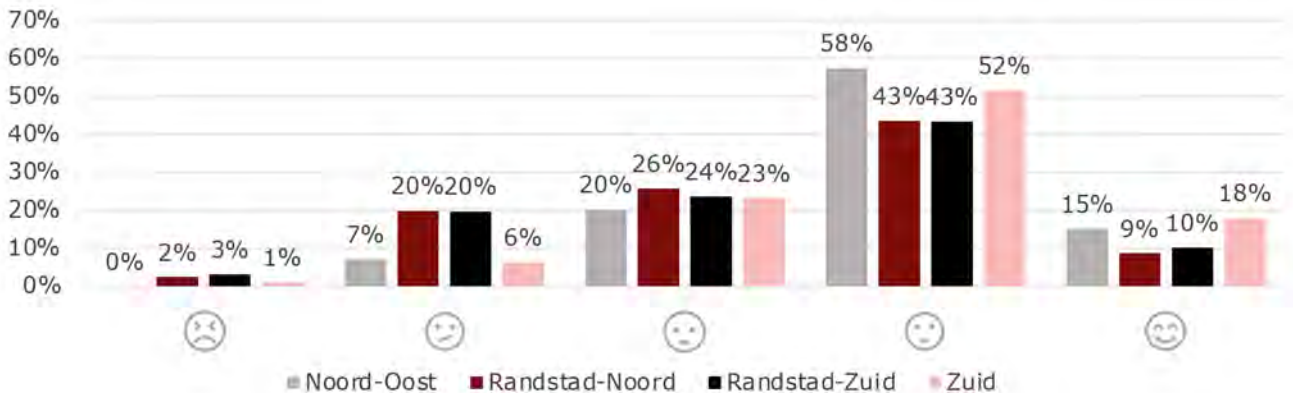
Werkbeleving ICB regio's
"Zo voel ik mij doorgaans tijdens mijn werk"



Als we naar de werkbelevingsscores van de verschillende ICB regio's kijken, dan zien we dat ICB Zuid met 36% negatief, minder positief scoort dan de andere regio's. Hier ligt dus mogelijk nog ruimte tot verbetering.

5.5.3 Binnen VL hebben de regio's Noord-Oost en Zuid een positievere werkbeleving dan regio's Randstad-Noord en Randstad-Zuid.

Werkbeleving VL regio's
"Zo voel ik mij doorgaans tijdens mijn werk"



5.5 Kwantitatief | verdieping per regio

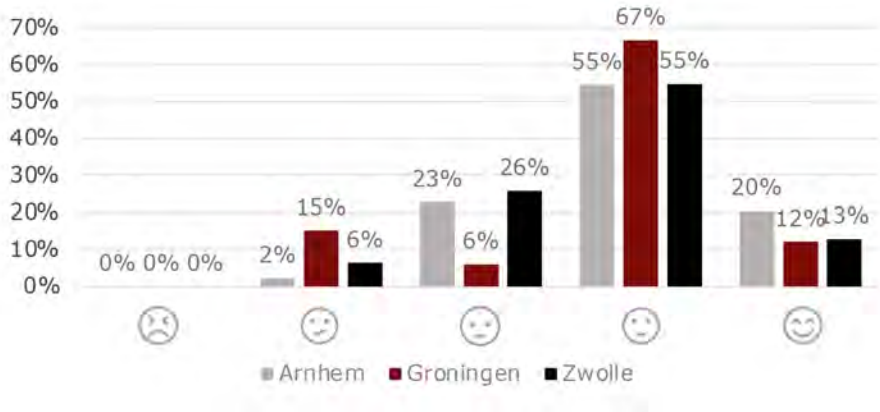
Binnen VL zijn de regio's Noord-Oost (73% positief) en Zuid (70% positief) positiever over de werkbeleving dan de regio's Randstad-Noord (52% positief) en Randstad-Zuid (53% positief). Om de werkbeleving te verbeteren, zal dus gericht moeten worden op de regio's Randstad-Noord en Randstad Zuid.

Het kan echter zo zijn dat er binnen een regio nog een post is die niet in lijn scoort met de rest van de regio. Dit wordt in de vier onderstaande paragrafen onderzocht.

5.5.3.1 Voor regio Noord-Oost is de werkbeleving op alle locaties nagenoeg gelijk.

De drie posten binnen regio Noord-Oost, Arnhem, Groningen en Zwolle, scoren redelijk vergelijkbaar in de werkbeleving. In Groningen is met name minder neutraal gescoord, maar de lijn in scores is gelijk. Geen van de locaties geeft dus aanleiding tot een Individuele aanpak.

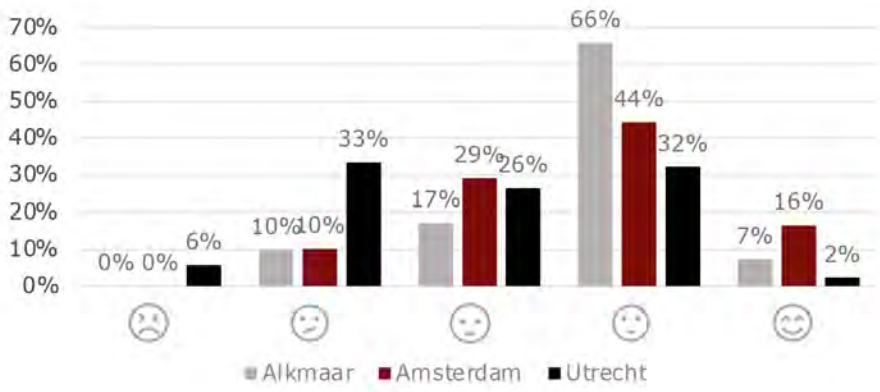
Werkbeleving posten VL regio Noord-Oost
"Zo voel ik mij doorgaans tijdens mijn werk"



5.5.3.2 Voor regio Randstad-Noord is de werkbeleving op locatie Utrecht verantwoordelijk voor de negatievere werkbeleving van de regio.

De drie posten binnen regio Randstad-Noord scoren niet gelijk aan elkaar. Wat opvalt is dat Alkmaar positiever scoort. Utrecht scoort echter fors negatiever, waardoor de score voor de regio er ook uit-springt. Bij deze locaties is een individuele aanpak per post te verantwoorden.

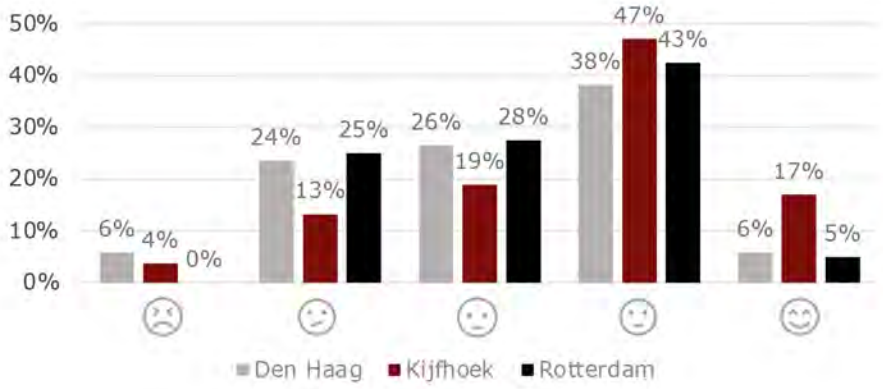
Werkbeleving posten VL regio Randstad-Noord
"Zo voel ik mij doorgaans tijdens mijn werk"



5.5 Kwantitatief | verdieping per regio

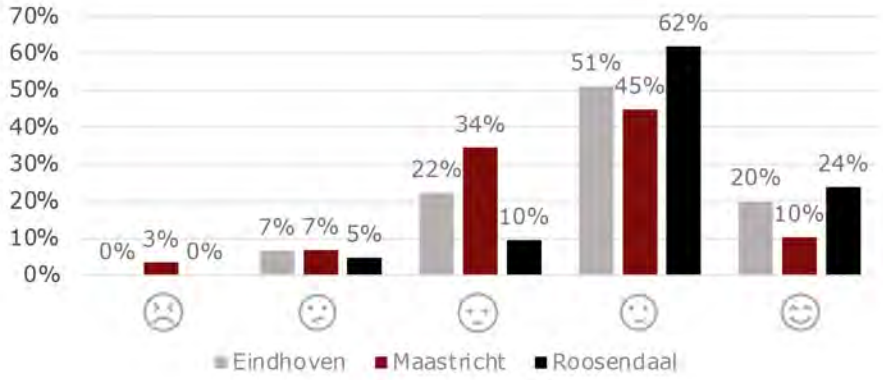
5.5.3.3 Voor regio Randstad-Zuid is de werkbeleving op locatie Kijfhoek licht positiever dan de andere locaties in de regio.
De drie posten binnen regio Randstad-Zuid, Den Haag, Kijfhoek en Rotterdam, scoren wel weer redelijk vergelijkbaar in de werkbeleving.
In Kijfhoek is iets positiever gescoord, maar nog steeds lager dan het ProRail gemiddelde. Om het potentieel te benutten van deze posten, is een regiobrede aanpak tot verbetering zeker het verkennen waard.

Werkbeleving posten VL regio Randstad-Zuid
"Zo voel ik mij doorgaans tijdens mijn werk"



5.5.3.4 Voor regio Zuid is de werkbeleving op de locaties nagenoeg gelijk.
Binnen regio Zuid zijn de drie posten Eindhoven, Maastricht en Roosendeel aardig eensgezind. Alle posten scoren bovengemiddeld positief, waarbij Roosendaal zelfs nog iets positiever scoort.
Er is geen reden voor een individuele aanpak voor de posten binnen deze regio.

Werkbeleving posten VL regio Zuid
"Zo voel ik mij doorgaans tijdens mijn werk"



5.6 Kwantitatief | verdieping per functie

Managementfuncties hebben een positievere werkbeleving dan uitvoerende functies. Voor uitvoerende functies heeft het verbeteren van de Eerlijkheid en Arbeidsvoorwaarden de grootste potentie. Bij de managementfuncties zijn dit de Eerlijkheid en Werksfeer.

5.6.1 Analyseren van de werkbeleving per functiegroep.

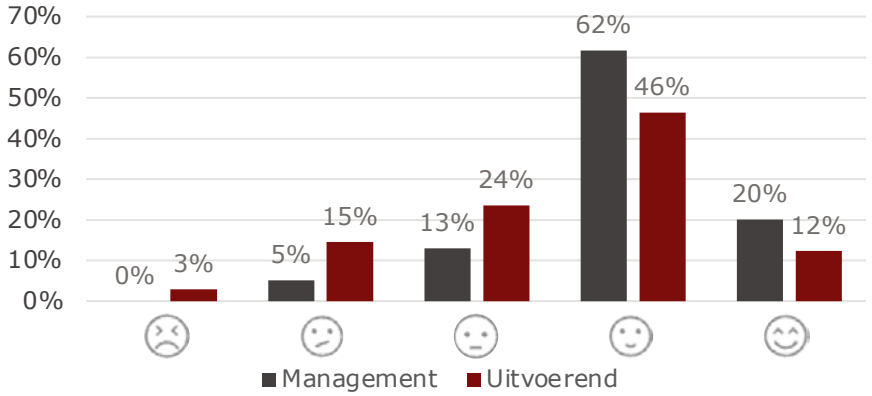
Naast de verschillen tussen bedrijfsonderdelen en regio's, kunnen er ook verschillen bestaan in werkbeleving tussen functies of functiegroepen. In dit hoofdstuk onderzoeken we de verschillen tussen de uitvoerende functies en managementfuncties.

5.6.2 De managementfuncties hebben een positievere werkbeleving dan de uitvoerende functies.

Als we naar de algehele werkbeleving kijken en daarbij onderscheid maken tussen managementfuncties en uitvoerende functies, dan zien we al snel dat de managementfuncties een positievere werkbeleving aangeven dan de uitvoerende functies.

Van de respondenten met een managementfunctie geeft 82% een positief antwoord, waarvan 20% zeer positief. Van de respondenten met een uitvoerende functie, geeft echter maar 59% een positief antwoord, waarvan 12% zeer positief. Dit is een substantieel verschil in werkbeleving wat nader onderzocht dient te worden.

Werkbeleving
"Zo voel ik mij doorgaans tijdens mijn werk"



5.6.3 Er bestaan grote verschillen tussen de thema's die belangrijk worden gevonden binnen management- of uitvoerende functies.

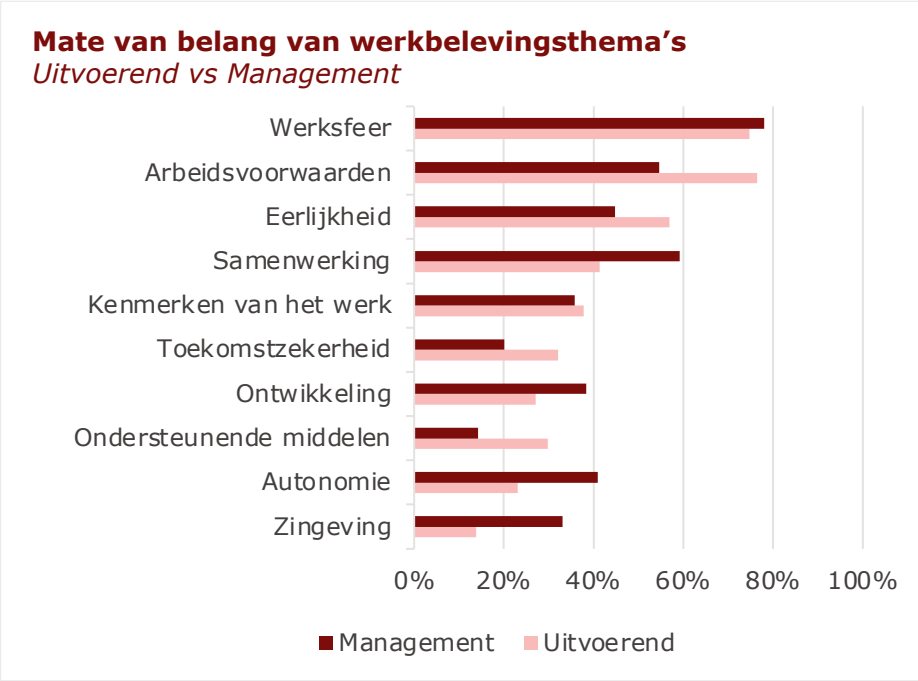
Om te onderzoeken waar het verschil in werkbeleving vandaan komt, hebben we onderzocht welke van de 10 werkbelevingsthema's belangrijk worden gevonden in de managementfuncties en de uitvoerende functies (zie hiervoor de grafiek op de volgende bladzijde).

Voor beide functiegroepen is *Werksfeer* een belangrijk thema. Ook *Arbeidsvoorwaarden* wordt in beide gevallen veelvuldig gekozen, maar de mate waarin is wel verschillend. Bij managementfuncties is dit 55% en bij de uitvoerende functies 76%, een verschil van 22%-punten. Ook de ondersteunende middelen worden door de uitvoerende functies (30% gekozen) belangrijker gevonden dan door de managementfuncties (14% gekozen). *Samenwerking* wordt door respondenten met managementfuncties (59% gekozen) echter weer belangrijker gevonden dan bij uitvoerende functies (41% gekozen).

5.6 Kwantitatief | verdieping per functie

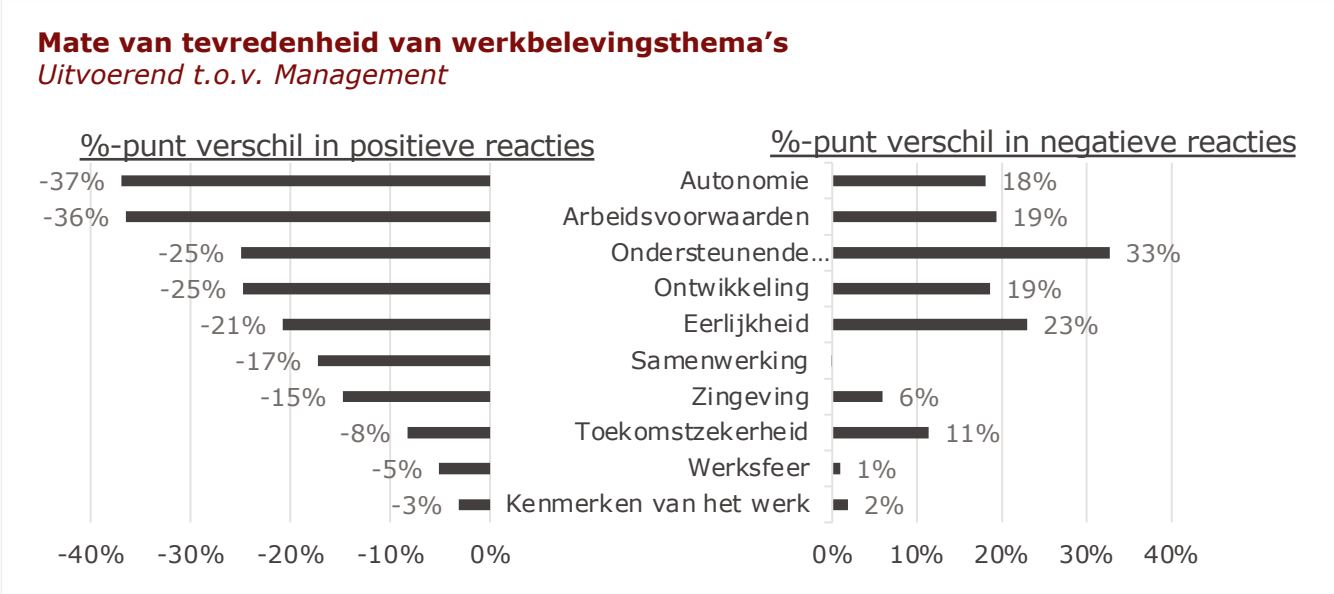
Ook de thema's *Zingeving* en *Autonomie* worden door de managementfuncties belangrijker gevonden dan door de uitvoerende functies. Voor *Zingeving* is dit 33% versus 14% gekozen en voor *Autonomie* is dit 41% versus 23% gekozen.

Bij het verbeteren van de werkbeleving van de betreffende functiegroepen moet de meeste aandacht worden geschonken aan dethema's die voor die groep het meest belangrijk zijn. Voor managementfuncties zijn dit *Werksfeer, Samenwerking* en *Arbeidsvoorwaarden en* voor uitvoerende functies zijn dit *Arbeidsvoorwaarden*, *Werksfeer* en *Eerlijkheid.*



5.6.4 Met name op *Autonomie, Arbeidsvoorwaarden, Ondersteunende middelen, Ontwikkeling* en *Eerlijkheid* wordt verschillend gescoord.

Vervolgens is geanalyseerd hoe de tevredenheid op de werkbelevingsthema's verschilt tussen de management- en uitvoerende functies. Er zijn geen thema's waarop de managementfuncties negatiever scoren dan de uitvoerende functies. We onderzoeken dus enkel op welke thema's de respondenten met uitvoerende functies substantieel lager scoren dan die met managementfuncties. Dit is zichtbaar op meerdere manieren, namelijk een lager aandeel positieve reacties, een hoger aandeel negatieve reacties of een combinatie van beiden.



5.6 Kwantitatief | verdieping per functie

Hieruit blijkt dat respondenten met uitvoerende functies met name negatiever zijn over de thema's *Autonomie* (37%-punt minder positieve reacties), *Arbeidsvoorwaarden* (36%-punt minder positieve reacties), *Ondersteunende middelen* (33%-punt meer negatieve reacties en 25%-punt minder positieve reacties), *Ontwikkeling* (25%-punt minder positieve reacties) en *Eerlijkheid* (23%-punt meer negatieve reacties en 21%-punt minder positieve reacties).

5.6.5 Eerlijkheid, Arbeidsvoorwaarden, Werksfeer en Ondersteunende middelen hebben ruimte tot verbetering voor uitvoerende functies.

Door te kijken naar het belang en de mate tevredenheid van de thema's kunnen we zien welke thema's de meeste ruimte tot verbetering zit.

Voor de respondenten met een uitvoerende functie blijft *Eerlijkheid* het thema met de meeste ruimte tot verbetering. Ook blijft Arbeidsvoorwaarden het net zo hoog scorende thema waar deze ruimte in zit. Deze ruimte is echter wel groter dan het algehele beeld schetst, aangezien dit voor de uitvoerende functies het vaakst een belangrijk thema is en negatiever scoort. In de volgorde is *Werksfeer* of *Ondersteunende middelen* het derde thema waar deze ruimte in zit. Dit hangt af van de wijze waarop naar de cijfers wordt gekeken. *Werksfeer* is het tweede thema als men kijkt naar hoe vaak het is aangegeven als belangrijk. *Ondersteunende middelen* is minder vaak gekozen als belangrijk thema, maar het scoort wel hoger qua onvrede.

5.6.6 Bij managementfuncties zit de meeste potentie tot verbetering in Eerlijkheid, Werksfeer en Samenwerking.

Als we dezelfde analyse doen voor de respondenten met managementfuncties, dan zien we dat ook daar de meeste potentie zit in *Eerlijkheid.* Het opvolgende thema is *Werksfeer,* waar met name neutrale scores zijn gegeven die nog verbeterd kunnen worden. Als derde thema kan *Samenwerking* worden verbeterd voor deze functiegroep. Wat opvalt is dat *Arbeidsvoorwaarden,* in tegenstelling tot het complete beeld, voor deze functiegroep dus weinig ruimte tot verbeteringen biedt.

6. Bevindingen kwalitatief onderzoek

6.1 Bevindingen kwalitatief | introductie

Ruim tweehonderd medewerkers hebben deelgenomen aan 46 veldwerksessies. Op verkeersleidingsposten spraken we over het algemeen met treindienstleiders (TDL), decentraal verkeersleiders (DVL), officieren van dienst (OvD) en teammanagers. Bij incidentenbestrijding spraken we met incidentenbestrijders, algemeen leiders en teammanagers. 'Werkvloer' en '(operationeel) leidinggevenden' hebben deelgenomen aan sessies met alleen medewerkers vanuit dezelfde functies. We hebben daarnaast aparte sessies gehouden met postmanagers en regiomanagers.

De groepen bestonden uit positieve medewerkers en minder positieve medewerkers, medewerkers die recentelijk in dienst zijn getreden, als ook oudgedienden. Onderzoekers hebben zowel blijdschap als boosheid gezien. Emoties van teleurstelling, frustratie, maar ook trots hebben elkaar afgewisseld. Na afloop heerste een algemene sfeer van opluchting, tevredenheid en positiviteit.

Veldwerksessies hebben de onderzoekers een veelheid aan informatie gegeven over de werkbeleving binnen ProRail Verkeersleiding. De sessies zijn tegelijkertijd ingezet als veranderinstrument en hebben zodoende geleid tot een start van het veranderproces in de organisatie.

In de volgende paragrafen worden de vijf belangrijkste hoofdbevindingen uiteengezet en onderbouwd. Het zijn de bevindingen gebaseerd op de inbreng, reflecties en uitingen van de deelnemers. In het optekenen hebben we er rekening mee gehouden dat bevindingen enkel opgenomen worden als meerdere deelnemers aan de sessies dezelfde zaken ter sprake hebben gebracht. Hoewel we als onderzoekers bevindingen onderling getoetst hebben, zijn ze niet voor alle medewerkers, alle leidinggevenden of alle verkeersleidingsposten/standplaatsen ICB van toepassing zijn. Gezien de soms beperkte deelname van medewerkers aan veldwerksessies, valt niet uit te sluiten dat zeer ontevreden medewerkers een grotere stem hebben gehad. Hiermee kunnen de uitkomsten van de kwalitatieve sessies mogelijk niet geheel representatief zijn.

In de volgende paragrafen worden tevens een aantal uitsneden gemaakt voor specifieke onderdelen binnen ProRail VL. Zo is een uitsnede gemaakt voor kleinere onderdelen binnen de organisatie, als ICB en CMBO. Ook maken we uitsneden per functie, per regio en per studie.

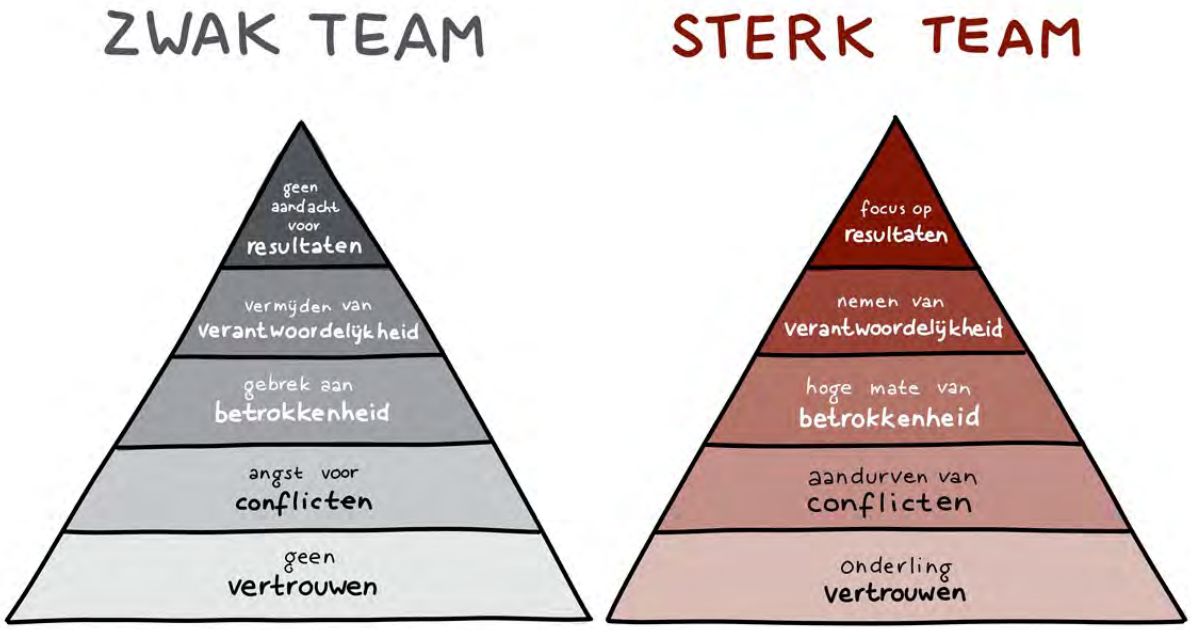
Alle bevindingen die wij weergeven, spelen daadwerkelijk in de organisatie. Het zijn bevindingen waar de organisatie last van heeft en iets mee moet doen om de werkbeleving te kunnen verbeteren.

6.2.1 bevinding 1 kwalitatief | angst

In delen van de organisatie is er een angstcultuur en gebrek aan veiligheid. Dit heeft een negatieve impact op de werkbeleving.

Introductie: angst in organisaties
Angst in organisaties herken je aan een onveilige sfeer, ruimte voor intimidatie, verborgen agenda's of machtsmisbruik. Angst kent verschillende vormen en gradaties. Lichte vormen zijn: niet op je gemak zijn, onrust en bezorgdheid. Zwaardere vormen kunnen leiden tot stress, prikkelbaarheid of burn-out. Signalen kunnen groot, grof en duidelijk zijn, zoals dreigen, schelden, intimideren, expliciete 'grappen' of emotionele chantage. Subtielere signalen zijn gebrek aan complimenten en waardering, on-duidelijkheid en ingehouden communicatie.

Gebrek aan veiligheid
Het lastige is dat angst niet altijd rationeel, logisch of gefundeerd is, maar wel als emotie gevoeld wordt op basis van persoonlijke ervaringen. Angst is een emotie, die door verschillende oorzaken getriggerd kan worden en krijgt veel ruimte bij gebrek aan (psychologische) veiligheid en vertrouwen, wat weer de basis is van groei en ontwikkeling. De piramide van Lencioni, een bekend model voor teamontwikkeling, toont hoe vertrouwen de basis vormt van succesvolle resultaten voor teams en organisaties. In haar veelgeprezen boek 'The Fearless Organization' (2018) schetst prof. Amy Edmondson hoe een gebrek aan sociale veiligheid kan leiden tot een angstcultuur waarin mensen problemen niet meer durven te adresseren en elkaar ook niet meer zullen aanspreken op prestaties. In een 'onbevreesde organisatie' daarentegen, is ruimte voor leren, innovatie en groei.



6.2.1 bevinding 1 kwalitatief | angst

Mensen kennen, net als dieren die uit de kudde verstoten dreigen te worden, nog steeds een diepgewortelde angst om afgewezen te worden. Het is een biologisch overlevings-instinct dat we onbewust nog steeds in groepen, dus ook in teams en organisaties, in ons dragen.

Fight-flight-freeze-fawn
Hoe gaan we om met angst? Onze verdediging en overlevingsreacties op gevaar zijn door de Amerikaanse fysioloog Walter Bradford Cannon (1871-1945) gegroepeerd in drie opties: fight - flight - freeze. Later is daar door verschillende onderzoeken fawn aan toegevoegd, pleasen. Hoe ziet dit er in de praktijk uit? Fight uit zich in ruziën, woede-uitbarstingen, hoge mate van controle-uitoefening en dominantie. Onder flight vallen perfectionisme, overanalyseren, moeilijk besluiten nemen, workaholic, vermijdings-gedrag, uit contact gaan, angst en paniekstoornissen. Freeze laat zich zien door onder meer moeilijk besluiten en beslissingen nemen, gevoel van vastzitten, dissociatie, verdoofd, terugtrekken en isolatie. Fawn is een stressreactie die zich kenmerkt doordat mensen met alles instemmen, conflictmijdend of grenzeloos zijn en door een gebrek aan eigen grenzen en identiteit.
Organisaties zijn groepen mensen bij elkaar en samen vormen ze een systeem. Bij voortdurend en structureel gevoel van angst stagneert de samenwerking, de wendbaarheid, de innovatiekracht, de prestaties (output), de groei van de organisatie en de persoonlijke ontwikkeling. Dit heeft een negatieve impact op de werkbeleving. *Bij organisaties waarbij veel angst aanwezig is, wordt bovengemiddeld geleund op relaties en wordt een beroep gedaan op loyaliteit* ('Tot welke groep behoor jij?').

Hoofdoorzaken angst binnen delen van de organisatie
Binnen ProRail VL hebben de onderzoekers drie hoofdoorzaken van die angst gevonden:

- Een kleine groep oudgedienden stelt de norm voor gedrag (6.2.1.1).
- Medewerkers worden in delen van de organisatie buitengesloten en gepest (6.2.1.2).
- Een groot deel van de medewerkers moet voortdurend omgaan met externe druk en negatieve beeldvorming (6.2.1.3).

6.2.1.1 Een kleine groep oudgedienden stelt de norm voor gedrag.
Onderzoekers merkten dat er een kleine groep oudgedienden (kennisdragers) is die de norm voor het gedrag, de taal en de houding op de werkvloer stelt. Gedreven door gebrek aan erkenning en waardering, en vaak ook teleurstelling en wantrouwen in de leiding, drukken zij een stevige stempel op de zalen bij Verkeersleiding. Hun gedrag heeft een negatieve impact op de organisatie en op de werkbeleving van collega's.

De jongere of nieuwe generatie voelt de norm van de 'leiders' op de seinzaal. Zij zijn afhankelijk van de kennisdragers, omdat die weten hoe het werkt.

Er zijn ongeschreven en voelbare regels. Soms kiezen de 'jongeren' ervoor te zwijgen als de toon 'weer' negatief wordt, wanneer er vanuit oude pijn of frustratie wordt gereageerd op management of beleid. In de veldonderzoeken zijn de nieuwkomers vaak stiller, ze zijn minder aan het woord en ze voelen dat ze minder recht van spreken hebben. Om niet buiten de groep te vallen, is het soms wijzer om je mond te houden en gewoon met de groep mee te doen. Door gebrek een vertrouwen en veiligheid is het makkelijker je aan te passen aan de groepsnorm.

6.2.1 bevinding 1 kwalitatief | angst

6.2.1.2 Medewerkers worden in delen van de organisatie buitengesloten en gepest.
Buitengesloten worden en er niet bij horen, is een van onze primaire angsten. Dat uitsluiten van de groep zorgt voor onveiligheid en gevaar. Binnen de organisatie, hebben de onderzoekers gemerkt, wordt met name een sterk onderscheid gemaakt tussen staf en zaal. Voor de stafmedewerkers die ook nog op zaal zitten en 24-uursdiensten meedraaien, zoals de OvD, is het helemaal lastig.
Dit buitensluiten kan op sommige posten ver gaan: pesten, schelden, grensoverschrijdend of excessief gedrag. Het hoge personeelsverloop in korte tijd bij verschillende posten bij de functies van OvD en teammanager, is een teken aan de wand.

Als de gedragsregels niet expliciet zijn, als medewerkers niet op excessief gedrag worden aangesproken en als er geen sancties zijn, dan voedt dit de angstcultuur en dat heeft een negatieve impact op de werkbeleving. In delen van de organisatie zien de onderzoekers drie hoofdoorzaken van het buitensluiten en pesten:

1. Een sterke familiecultuur
Vooral op de seinzaal is er een sterke familiecultuur constateerden de onderzoekers. *'We zorgen voor elkaar'* is de norm. Er wordt voor elkaar gekookt en men eet samen aan tafel. In een familiecultuur wordt er extra op collega's gelet waarvan ze weten dat die het eigenlijk niet meer zo goed trekken of hun werk niet meer veilig of goed kunnen doen. Zij worden niet buitengesloten of gerapporteerd, maar in de gaten gehouden en geholpen, totdat zij veilig met pensioen kunnen.

De familiecultuur is erg naar binnen gericht (nodig om te overleven). Daarnaast is er ook sprake van een sterke outgroup-focus: er wordt snel geageerd tegen alles wat niet binnen de eigen groep valt. Bij sterk binnensluiten, is er ook altijd sprake van buitensluiting. Hoe groter de angst van iemand is over zijn plek in de organisatie, hoe sterker de grens van die groep wordt en des te sterker gaat de groep zich afzetten tegen alles van buiten de groep. Denken, voelen en doen gebeurt vanuit een wij-zij. Je zit in de groep of je hoort er niet in. (Ingroup/outgroup theory door Taylor en Moghaddam).

Tijdens de sessies werd duidelijk dat er een sterk afzetten is tegen andere groepen. De gezamenlijke vijand van de seinzaal is het hoger management. Maar ook de OvD's hebben het op sommige posten zwaar. Voor hen is het lastig tot welke groep ze behoren. Ze vallen officieel vaak in het team van de staf van een post, dus samen met de teammanager, stafpersoneel en postteammanager. Maar in de praktijk draaien ze dezelfde 24-uursdiensten als de verkeersleiders en zitten ze vaker op zaal. Onderzoekers zien dat medewerkers van de seinzaal het zo belangrijk vinden om die familiecultuur te behouden, dat het uitsluiten soms excessieve vormen aanneemt. Medewerkers die in hun ogen buiten de groep vallen, zijn niet welkom, worden niet uitgenodigd en betrokken bij het groepsgebeuren. En erger: ze worden regelmatig gepest en uitgescholden.

Een familiecultuur kent ook een sterke vaak ongeschreven norm, zoals de manier waarop grappen worden gemaakt. Onderzoekers zien dat je binnen de seinzaal verbaal sterk moet zijn, snel moet kunnen spreken, van je af moet kunnen bijten en tegen 'grapjes' moet kunnen. In zo'n cultuur is er ruimte voor pestgedrag. De onderzoekers zien dat homo- en vrouwonvriendelijk gedrag in die familiecultuur wordt getolereerd. *'Dit moet kunnen.'*

6.2.1 bevinding 1 kwalitatief | angst

De medewerkers die buiten de groep vallen (outgroup), zetten zich ook af tegen de groep op de seinzaal en oordelen: *'Ze zijn lui en verwend'* en typeren de zaal als 'sociale werkplaats'. Dit zet groepen tegen elkaar op.

Voorbeelden van het pesten zijn er in overmaat. Een postmanager wordt *'paard'* genoemd en krijgt te horen: *'Ga terug naar je stal!'* De manager trekt zich terug. Post-managers en OvD's voelen zich in nachtdiensten extra alleen, omdat er dan geen andere collega's zijn voor support, zoals teammanagers. In de nacht is er in hun ogen meer ruimte voor zeuren en klagen, waardoor de sfeer niet prettig is. Er zijn OvD's die de confrontatie aangaan, hetgeen tot conflicten leidt. Ook zijn er OvD's die zich terugtrekken of vluchten uit angst en onzekerheid.

Deze familiecultuur wordt ook versterkt door het samen werken in de nacht, weekenden en bij feestdagen. En als ze samen in actie komen bij calamiteiten. *'Die adrenaline zorgt voor binding.'* Tegelijkertijd komt daar het wij-zijgevoel bij: *'Wij werken op feestdagen, terwijl de postmanager thuis aan het kerstdiner zit.'*

Er worden coalities gevormd door het in- en uitsluiten van groepen en functies. Het leidt tot een gebrek aan sociale en psychologische veiligheid. Door angst trekken medewerkers zich nog meer terug en door de angst worden de scheldpartijen heftiger. De kloof wordt hierdoor groter en dat heeft een negatieve impact op de werkbeleving.

2. Door de hoge mate van familiecultuur is aanspreken moeilijk
Er is ook ruimte voor excessief gedrag, omdat je in een familiecultuur elkaar niet verraad. De teamleden zijn loyaal en zorgen voor elkaar. Medewerkers die niet meer zo goed meekunnen, ook in de nachtdiensten niet, worden beschermd. Letterlijk wordt er gezegd: *'We spreken elkaar niet aan, want we hebben al genoeg gedoe met de ander.'* Als je klikt, dan doe je dat over de gezamenlijke vijand.

Als een manager een medewerker aanspreekt op excessief gedrag, dan krijgt hij/zij van hoger management te horen om dat maar niet te doen: het is beter om de rust te bewaren op de zaal.

3. Gedragskaders en veilige meldcultuur ontbreken
Door gebrek aan erkenning, begrip en pijn uit het verleden wordt er soms hard geschreeuwd op de seinzaal. Het lijkt alsof er alleen wordt geluisterd naar mensen die het hardst schreeuwen. En hard schreeuwen wordt beloond, is de ervaring. Elkaar op dit gedrag aanspreken in een constructieve vorm vraagt veel (persoonlijke en sociale) veiligheid. Door gebrek hieraan, kan het imploderen of exploderen.

De normen voor gedrag, de gedragsregels, zijn expliciet en mensen komen ermee weg. Er wordt niet opgetreden als iemand wordt uitgescholden en er zijn geen sancties. Ook is voorgekomen dat iemand die pesten heeft aangegeven, werd weggepromoveerd. Dat maakt het onveilig. Het management is bang om op te treden en te sanctioneren en doet niets. Daarmee blijft de vicieuze cirkel van angst in stand. Als je iets zegt, wordt er niets mee gedaan. En als je iets doet: medewerkers worden niet aan-gesproken, dus ze blijven schelden en pesten. Ook geven medewerkers aan dat als je wel iets meldt, dat je het dan via beoordelingsgesprekken terugkrijgt. Deze onveilige meldcultuur voedt de angst en dat heeft een negatieve impact op de werkbeleving.

6.2.1 bevinding 1 kwalitatief | angst

6.2.1.3 Een groot deel van de medewerkers moet voortdurend omgaan met externe druk en negatieve beeldvorming

ProRail heeft een kwetsbare positie in de maatschappij. Het bedrijf ligt onder een vergrootglas bij reizigers, pers en politiek. Het spoor is een vitale basisvoorziening in de Nederlandse infrastructuur, net als gas, water, licht en internet. Het 'moet het altijd doen'. Als de treinen niet rijden, zijn er gelijk maatschappelijke en politieke consequenties.

Met alle mogelijke middelen en inzet wordt 24/7 gewerkt om zo goed mogelijk aan de hoofdtaak 'treinen laten rijden' te voldoen. Medewerkers in alle lagen van het bedrijf ervaren dat ze continu worden afgerekend op de prestaties door politiek en pers. Medewerkers voelen zich hierdoor mikpunt van maatschappelijk onbegrip en spot.
Dit maakt de organisatie kwetsbaar. Op de tijdlijnen zien we een aantal gebeurtenissen (zware weeromstandigheden, ongelukken) die diepe groeven hebben achtergelaten in de organisatie. Deze voortdurende externe druk en negatieve beeldvorming heeft een negatieve impact heeft op de werkbeleving. Dit komt door:

1. De continue druk door politiek en ministerie I&W

Medewerkers hebben het gevoel dat ze alle zeilen moeten bijzetten om de externe wereld tevreden te houden en dat ze overal verantwoording voor moeten afleggen aan politiek en ministerie van I&W.

Die druk leidt tot angst om fouten te maken en tot controlegedrag. De behoefte aan controle en grip bij management heeft geleid tot een controlecultuur. De druk om door interne en externe issues geen overlast te bezorgen aan BV Nederland vergroot de angst. Management moet namelijk de pers, stakeholders en ministerie I&W te woord staan. Daarbij speelt de angst voor (verdere) imagoschade mee en ook de angst om de vervoerder tegen te spreken, een weerwoord te geven en op gelijkwaardig niveau te handelen.

De aard van het werk brengt met zich mee dat fouten soms ernstige gevolgen kunnen hebben. In de veldonderzoeken komt naar boven dat in delen van de organisatie de angst om fouten te maken, leidt tot het verzwijgen van fouten of tot besluitvormingsangst. Dit komt deels ook door ervaringen uit het verleden. Toen werden medewerkers persoonlijk aangesproken op veiligheidsincidenten en persoonlijk verantwoordelijk gehouden. Nog steeds refereren medewerkers aan het woord tribunaal en de angst voor dat tribunaal (uit het verleden) vergroot de angst om fouten te maken. Dit trauma wordt overgeheveld naar medewerkers die dit niet hebben meegemaakt.

In Koers VL zijn de processen nog scherper uitgerold met hoge mate van controle. Medewerkers spreken over een *'controlecultuur'*. Fouten maken voelt 'desastreus' aan voor sommige mensen. Door die angst om fouten te maken en door de controlecultuur, durven medewerkers minder risico te nemen en zijn ze huiverig om te veranderen en te vernieuwen.
Sommige medewerkers hebben moeite met het feit dat zij zich, in een veiligheidsfunctie, hebben te houden aan strikte procedures en dat het leerproces ondergeschikt wordt gemaakt aan veiligheid. *'Fouten maken mag'*, wordt wel gezegd, maar medewerkers geven aan dat er weinig ruimte is om daarover te vragen, te reflecteren en te leren. Mensen durven zich niet altijd kwetsbaar op te stellen. Dit staat de groei naar een volwassen en lerende organisatie in de weg.

6.2.1 bevinding 1 kwalitatief | angst

2. Medewerkers worden aangekeken op berichtgeving in de media
De maatschappelijke druk wordt uitvergroot in de media. De extreme weersomstandigheden van enkele jaren geleden hebben sporen in de organisatie nagelaten. Medewerkers benoemen dit als *'zwarte weken'*. Ook het woord *'trauma'* wordt gebruikt in alle lagen van het bedrijf, van directie tot seinzaal. De impact van deze zwarte weken gaat door tot in het gezinsleven. Medewerkers en het thuisfront houden het weerbericht angstvallig in de gaten op sneeuwval, ijzel en onstuimig herfstweer met kans op blaadjes.
In de privésfeer worden ProRail en dus de medewerkers bespottelijk gemaakt. Die angst voor negatief nieuws heeft een negatieve impact op de werkbeleving.

Die negatieve berichtgeving leidt bij delen van de organisatie tot een minderwaardigheidsgevoel, dat gevoed wordt door de focus op negatieve zaken in de pers. Daarbij geven medewerkers aan dat ze soms eerder via de pers te horen krijgen dat er iets aan de hand is, dan via de eigen organisatie.

Een deel van de medewerkers voelt zich hierin door de leiding niet gesteund en erkend. Hierdoor reageren zij sceptisch op een charmeoffensief van de directie in de media. *'ProRail is meer met media bezig, dan met eigen mensen en interne organisatie.'* Of ze geven aan: *'Weer een ego die in de krant wil.' 'Borstklopperij naar buiten.'* Daar zit een discrepantie die medewerkers voelen en die pijn doet.

3. Er is geen aandacht en ruimte voor positieve zaken in de pers
Medewerkers geven aan dat hun werk en dat van ProRail nooit positief in het nieuws komen. *'Focus bij politiek en pers ligt op fouten en incidenten.'* Medewerkers voelen zich hierdoor miskend en onzeker. Door het negatieve nieuws is het lastig en voelt het ongepast om iets goeds en positiefs te vertellen over je werk. Dit terwijl de cijfers uit het kwantitatieve onderzoek laten zien dat het overgrote deel van de medewerkers tevreden is met hun werk. *'Alleen als het niet goed gaat, komen we in het nieuws.'* De negatieve verhalen hebben de overhand, terwijl het een klein deel van het werk betreft dat wordt gedaan. Medewerkers missen die positieve verhalen, daar worden ze niet mee gevoed. *'We doen het ontzettend goed.'*

6.2.2 bevinding 2 kwalitatief | erkenning

Een grote groep medewerkers voelt zich niet erkend in hun functie en dit heeft een negatieve impact op de werkbeleving.

Introductie: het belang van erkenning
De Amerikaanse psycholoog Abraham Maslow beschouwde erkenning, waardering en zelfrespect als een van onze basisbehoeftes: in zijn bekende motivatiepiramide komt de behoefte aan erkenning en waardering na behoeften als eten en drinken, bestaanszekerheid en sociaal contact. Erkenning is een fundamentele, zelfs existentiële behoefte. Het is niet alleen een synoniem voor de 'behoefte aan achting', zoals beschreven door Maslow. Het is veel complexer. Elke mens heeft de existentiële behoefte om naar waarde te worden geschat.

Erkenning kan ons motiveren en gelukkig maken stelt psycholoog Gieles in Psychologie Magazine: "Het stimuleert ons om ons best te doen en nieuwe uitdagingen aan te gaan: na een compliment van de baas hebben we meteen meer zin in ons werk. Het werkt bovendien verzoenend en laat ons meer oog hebben voor een ander. Nadat iemand serieus naar onze kant van het verhaal heeft geluisterd, staan we meer open voor het standpunt van de ander."

"We willen erkenning krijgen voor wat we doen: bijvoorbeeld onze *prestaties* op het werk", stelt Gieles. "We willen erkenning van onze *pijn, verdriet,* het *leed* dat ons is aangedaan en van de *moeite* die we gedaan hebben.

Bovendien willen we gezien en gekend worden als *wie we zijn*." Cohesio.be onderscheidt vier soorten van erkenning: van de persoon, van de bekwaamheid, van de inspanningen en van de resultaten.

Als we die erkenning niet krijgen, dan zien we totaal ander gedrag: *we raken gedemotiveerd en gefrustreerd en dan zetten we onze hakken in het zand*. Gieles: "We kunnen dan soms ver gaan om het toch te krijgen: werknemers die maandenlang staken, niet alleen voor meer geld, maar indirect voor erkenning dat hun werk belangrijk is. Of slachtoffers die jarenlang procederen voor compensatie van wat hun is aangedaan. Zou, in plaats van meer salaris of smartengeld, het simpelweg erkennen van leed of prestaties niet al een hoop oplossen?" Meer salaris motiveert niet, bleek ook al uit onderzoek van Daniel Ariely. Ook Kilian Wawoe, HR-onderzoeker en HRM-docent aan de VU, komt in zijn boek 'Het Nieuwe Belonen' tot dezelfde conclusie: te weinig salaris demotiveert wel, maar erkenning voor kennis, vaardigheden, kwaliteiten, inbreng en de persoon motiveren wel.

6.2.2 bevinding 2 kwalitatief | erkenning

Bij ProRail VL hebben de onderzoekers drie hoofdoorzaken voor het gebrek aan erkenning gevonden:

- Een groot deel van de TDL's en managers op de post vindt dat het beleid en de acties van het hoger management en de staf niet gebaseerd zijn op hun inbreng, expertise en aard van hun werk (24/7) (6.2.2.1).
- Een deel van de medewerkers geeft aan dat er geen constructieve en functionele gesprekken (dialogen) plaatsvinden tussen belanghebbenden en dat er geen echt persoonlijk contact is (6.2.2.2).
- Het kader (doel en visie), de rollen en de verantwoordelijkheden zijn voor een groot aantal medewerkers niet helder en een groot deel van de medewerkers geeft aan dat ze hierin ook niet wordt meegenomen (6.2.2.3).

6.2.2.1 Een groot deel van de TDL's en managers op de post vindt dat het beleid en de acties van het hoger management en de staf niet gebaseerd zijn op hun inbreng, expertise en aard van hun werk (24/7).

Het is van belang de verschillende expertises te erkennen en te waarderen door gebruik te maken van die verschillende expertises. Door te laten merken hoe belangrijk iedere functie is. Een groot deel van de TDL's en managers op de post voelt zich hierdoor niet erkend in hun bekwaamheid en ze voelen zich nutteloos: *'Het doet er niet toe wat ik doe en wat ik heb geleerd.'*

De vijf hoofdoorzaken hiervoor zijn:

1. Bekwaamheid middenmanagement wordt niet gezien en hoger management negeert de rangorde

Volgens TDL's, OvD's en teammanagers ziet het hoger management (het management vanaf de functie Postmanager) de bekwaamheid van het middenmanagement niet. Een groot aantal medewerkers in het middenmanagement vindt dat het hoger management de rangorde negeert. Ze voelen zich gepasseerd, omdat het hoger management direct om de tafel gaat zitten met de TDL op de werkvloer. Voorbeeld hiervan is de dreigende staking van de TDL. Het hoger management ging direct naar de TDL en kwam met de oplossing van meer geld (de €300) om de staking te voorkomen, zonder daarbij het middenmanagement te spreken en te raadplegen.

2. Input van de zaal wordt wel gevraagd, maar niet gebruikt

Een groot deel van de TDL's heeft het gevoel dat hun expertise en input niet wordt gebruikt bij belangrijke beslissingen. Pilots zijn bij voorbaat geslaagd. Voor hun gevoel wordt voor de vorm gevraagd om hun input, maar hun argumenten worden niet meegenomen in de uiteindelijke besluitvorming. Voorbeeld dat leeft bij de TDL's is de splitsing van de functie van Teamleider in Teammanager en OvD's. Er werd wel naar hun input en expertise gevraagd en verschillende TDL's kwamen met argumenten om dit niet te doen en toch is dit in Koers VL doorgezet. Inmiddels blijkt in de praktijk dat hun argumenten klopten: waar ze bang voor waren, is naar hun idee nu waarheid geworden.

Een voorbeeld dat vaker wordt genoemd in de veldwerksessie gaat over sneeuwval. Er zijn protocollen opgesteld waar op het moment suprême van wordt afgeweken: van hogerhand worden besluiten genomen die ingaan tegen de afspraken. De TDL's vinden dat er op die belangrijke momenten onvoldoende vertrouwen is in hun expertise en ervaring.

6.2.2 bevinding 2 kwalitatief | erkenning

Het gevolg is volgens medewerkers dat er bij sneeuw dan minder of nauwelijks treinen rijden. De TDL's geloven dat heel Nederland gewoon had kunnen doorrijden als er volgens afspraken was gewerkt. Een ander voorbeeld is het samenvoegen van post Amersfoort bij post Utrecht. Medewerkers geven aan dat uit de rapportage bleek dat dit nog niet slim was om te doen, en toch is het wel gedaan. De argumenten die werden aangedragen om het niet te doen, zijn nu bewaarheid. Ook hier: *'Een pilot is bij voorbaat al geslaagd.'*

3. Kloof tussen theorie en praktijk: geboden oplossingen passen niet bij de werkelijkheid

Wat leeft bij delen van de werkvloer is dat de staf of 'het hoofdkantoor' zijn eigen gang gaat. Ideeën en beleid vanuit de staf (hoofdkantoor) sluiten niet aan bij het werk van de TDL's. Voorbeeld hiervan is het voorstel voor hybride ochtendgymnastiek. Er wordt hierbij niet naar de daadwerkelijke behoefte van de zaal gekeken. Het gevolg hiervan is dat de werkvloer de bekwaamheid van de staf niet erkent. De onderzoekers horen ook: *'Staf kwam op bezoek, praat uren over zichzelf, vraagt input en doet daar vervolgens niets mee.' 'De staf verdiept zich niet in de werkelijkheid van de posten.' 'HR weet niet hoe het voor ons op de werkvloer werkt.' 'Er worden oplossingen geboden die niet aansluiten bij werkelijkheid.'*

De komst van het OCCR heeft een aantal posten het gevoel gegeven, dat er een kloof is tussen theorie, beleid en praktijk. Delen van de post voelen zich hierin niet meegenomen in hun expertise. Ze voelen zich ook niet gezien en erkend in de plek die ze binnen VL innemen. Voor hun gevoel houden zij de treinen rijdend en dat is in hun ogen de belangrijkste taak van ProRail VL, maar zij worden hierin naar hun idee niet erkend door het OCCR.
Medewerkers geven aan dat de staf niet goed kijkt naar de praktijk van bezettingsgraad en onderbezetting. *'Staf kijkt naar het aantal mensen op de post en vergeet te kijken naar het aantal zieken. Dit geeft extra druk.'* Dit gebrek aan erkenning van de persoon heeft een negatieve impact op de werkbeleving.

Dingen kloppen op papier wel geven medewerkers aan, maar in praktijk zijn ze lastig uitvoerbaar omdat er niet echt inhoudelijk is geluisterd. De praktijk waar de medewerkers in zitten is een hele andere dan de *'bubbel'* waarin het management zit. *'Die doen allerlei dingen op basis van studies, papieren en cijfers'* is de beleving. Het gevolg is dat de post alleen voor marginale dingen wordt gevraagd, én ze moeten iets doen waar ze niet achter staan én niet mee kunnen werken.
Andere bevindingen van de onderzoekers illustreren dit ook. Bij incidenten wordt meer naar *'het boekje met codes'* gekeken dan naar de praktijk. Op papier zijn protocollen en instructies uitgewerkt die niet altijd matchen met de praktijk. Medewerkers ervaren dat er onvoldoende ruimte is om dit soort situaties bespreekbaar te maken, samen erop te reflecteren én samen te verbeteren.

4. TDL's geven aan dat ze de juiste middelen missen om hun werk goed te doen

In delen van de organisatie voelen TDL's zich niet erkend, omdat ze niet de juiste middelen hebben om hun werk goed te doen. Signalen worden niet serieus genomen en het is slecht geregeld, vindt een aantal TDL's. Het gaat hierbij met name om ICT en bijvoorbeeld om stoelen.

6.2.2 bevinding 2 kwalitatief | erkenning

5. Geen aandacht voor 24/7-leven van de TDL
Een groot aantal medewerkers vindt dat er weinig aandacht is voor hun 24/7-leven en dat er hier ook te weinig rekening mee wordt gehouden. Ze hebben ook het gevoel dat er gestuurd wordt op cijfers en dat de menselijke maat ontbreekt. Er worden centraal plannen gemaakt en die worden meetbaar gemaakt om op te sturen. Daarbij is er een verschil tussen papier en praktijk. Er is bijvoorbeeld geen oog voor de roosters van mensen en de impact die dat heeft op hun privéleven.

Daarnaast wordt er onvoldoende rekening gehouden met wat de impact van 24/7 is op de gezondheid en vitaliteit, en de offers die deze mensen hierin brengen.
De TDL's en medewerkers in de volcontinudienst werken met een eigen communicatieplatform en kunnen tijdens hun werk niet op de mail. Daardoor missen ze regelmatig communicatie als ze diensten achter elkaar hebben. Ze hebben een ander ritme dan het management. Ook HR houdt er geen rekening mee dat deze groep mensen niet continu zijn aangesloten op de communicatiemiddelen. De 24/7-medewerkers hebben het idee dat anderen denken dat ze er altijd zijn en altijd moeten reageren op mail en roosterwijzigingen. In de praktijk is dat onmogelijk.

6.2.2.2 Een deel van de medewerkers geeft aan dat er geen constructieve en functionele gesprekken (dialogen) plaatsvinden tussen belanghebbenden en dat er geen echt persoonlijk contact is.
In delen van de organisatie voelen medewerkers zich niet erkend als persoon, omdat er geen constructieve en functionele gesprekken (dialogen) plaatsvinden tussen belanghebbenden en ze vinden dat er geen echt persoonlijk contact is. Ze voelen zich niet gezien en benaderd als een belangrijk persoon voor de organisatie. Mensen die 40 jaar voor ProRail hebben gewerkt willen erkenning. *'We hebben 40 jaar gewerkt voor ons land.'*

De vier hoofdoorzaken hiervan zijn:

1. Er worden vooral memo's en brieven gestuurd om te communiceren
Medewerkers ervaren eenzijdige communicatie (zenden), omdat er vooral wordt gecommuniceerd via memo's en brieven. *'Die worden over de schutting gegooid.'* Reacties worden weergegeven in memo's en brieven. Er is dus geen sprake van dialoog. Medewerkers geven aan dat dit bij de cultuur van ProRail hoort. *'We doen het al jaren zo'* en *'Dit is onze manier van werken.'*
In de veldwerksessie geven medewerkers ook aan dat er angst is om echt in gesprek te gaan. Memo's en brieven zijn dan veiliger. Het duurt verder ook heel lang voordat mensen met elkaar in gesprek gaan: tussen gespreksverzoek en gesprek kan zo maar drie weken zitten.

6.2.2 bevinding 2 kwalitatief | erkenning

2. Een deel van de TDL's gaat schreeuwen om hun punt te maken en luistert niet
Onderzoekers kregen te horen dat TDL's gaan schreeuwen of grote statements maken (opblazen) als ze het gevoel hebben dat ze niet gehoord worden en dat er niets wordt gedaan met hun inbreng en expertise.
De onderzoekers zien dit harde spreken ook terug in een groot aantal veldwerksessies. Mensen spreken luid en houden lange monologen. Dit gedrag past bij medewerkers die zich niet gehoord voelen. Op die manier willen ze hun ongenoegen uiten en aandacht krijgen. Je moet lang en hard praten om je zin te krijgen. Als je schreeuwt, is het lastiger naar het leed of de argumenten van een ander te luisteren. Deze stemverheffingen hebben de onderzoekers ook in de sessies gezien waar vakbondsmensen spraken. Een groot deel van de vakbondsmensen pakte het podium door hard en lang te spreken.

3. Een deel van de medewerkers mist transparantie en duidelijkheid over de besluitvorming
Een deel van de medewerkers geeft aan dat er geen transparantie is in de besluitvorming en dat er bovendien geen evaluatie is van besluiten. Dat geeft onzekerheid en medewerkers voelen zich niet serieus genomen, omdat ze niet in het keuzeproces worden meegenomen door de organisatie. *'We zijn domme pipo's.' 'Het afvoerputje.' 'Klootjesvolk.'*
Op sommige posten is er al 25 jaar onzekerheid over het voortbestaan van de post: wordt de post samengevoegd of overgenomen? Mensen leven lang met die onzekerheid die impact heeft op werk en privéleven, zoals langere reistijd naar het werk. Mensen verlangen naar duidelijkheid en helderheid over hun toekomst.

4. Groter wordende kloof tussen hoger management en de werkvloer
Het contact en de dialoog wordt ook bemoeilijk door de steeds groter wordende kloof tussen hoger management (vanaf Postmanager) en werkvloer. Er is onvoldoende sprake van een goede werkrelatie en er zijn onvoldoende goede persoonlijke relaties. De kloof wordt groter, waardoor management en werkvloer elkaar steeds minder begrijpen.
De werkvloer voelt zich niet gezien, omdat in hun beleving het hoger management nooit op de werkvloer komt. Het hoger management geeft aan het spannend te vinden om op de werkvloer te komen. Er vindt in een aantal gevallen zelfs grensoverschrijdend gedrag plaats. Dit wordt zo in stand gehouden en het wij-zij denken, voelen en doen wordt sterker.
Elkaar niet groeten wordt al snel gezien als een groot probleem en mensen nemen daar aanstoot aan. Dit leidt in sommige gevallen zelfs tot uitschelden en vloeken.
Bij een van de posten was een collega overleden en dat hoorden de collega's via een mail in plaats van een persoonlijk gesprek. Bij het afscheid van een andere collega konden collega's iets op een A4'tje zetten. Op een andere post wordt geturfd hoe vaak een bepaalde manager op de zaal komt, of vraagt men zich direct hardop af hoe lang de manager het zal volhouden.

6.2.2 bevinding 2 kwalitatief | erkenning

6.2.2.3 Het kader (doel en visie), de rollen en de verantwoordelijkheden zijn niet helder en medewerkers geven aan dat ze hierin ook niet worden meegenomen.
Het kader (doel en visie), de rollen en de verantwoordelijkheden zijn niet helder en medewerkers geven aan dat ze hierin ook niet worden meegenomen. Hierdoor voelen medewerkers in delen van de organisatie zich niet op waarde geschat en niet erkend in inspanningen en resultaat. Dit heeft een negatieve impact op de werkbeleving.

De drie hoofdoorzaken hiervoor zijn:

1. Een deel van de medewerkers heeft ruimte om te zeuren en wordt minder afgerekend op hun verantwoordelijkheden
Een aantal medewerkers heeft het idee dat ze niet worden afgerekend op hun verantwoordelijkheid en wat ze moeten bieden. De norm is niet helder: *'Wat is mijn verantwoordelijk precies en waar die houdt die op?'* Dit geeft medewerkers de ruimte om te zeuren in plaats van verantwoordelijkheid te nemen.

2. Een deel van de medewerkers geeft aan een helder loopbaanpad te missen
Het ontbreken van een helder loopbaanpad komt in vele veldwerksessies terug. Dit leidt tot een gevoel van ongelijkheid en onrechtvaardigheid. Ook hebben medewerkers hierdoor geen idee hoe ze kunnen bijdragen aan ProRail en welke waarde ze kunnen toevoegen. Ze missen zicht op een toekomstperspectief en mogelijkheden voor ontwikkeling. De TDL's ervaren dat ze niet worden aangemoedigd en zelfs ontmoedigd om verder te kijken, omdat er een groot tekort is aan TDL's. Medewerkers missen wat hun loopbaan betreft een actieve benadering door HR.

3. Een deel van de medewerkers ervaart onderlinge ongelijkheid
Door de onderlinge ongelijkheid worden er verschillende beslissingen genomen op dezelfde soort casussen. *'Wat voor mij geldt, geldt voor een ander niet.'* Het kader en de regels zijn niet duidelijk en eenduidig. Medewerkers geven aan dat er veel ongelijkheid in salaris is, wat veel gedoe geeft. Ook is er in hun ogen ongelijkheid ten aanzien van verlof en roosters. Mensen voelen zich hierdoor niet op hun waarde geschat en niet erkend.

6.2.3 bevinding 3 kwalitatief | leefwerelden

De ProRail VL organisatie bestaat uit een veelheid aan verschillende leefwerelden met tegengestelde belangen. Het gebrek aan gezamenlijkheid heeft een negatieve uitwerking op de werkbeleving.

Introductie: het belang van een gezamenlijke leefwereld
Er is veel onderzoek gedaan naar de kenmerken van high performance organisaties. Bij de organisaties die het best presteren, zien we dat het collectief gaat voor gezamenlijke doelen. Individuele doelen en belangen zijn ondergeschikt aan die van het team en de teamdoelen en -belangen zijn ondergeschikt aan die van de organisatie.
Succesvolle organisaties hebben een sterke verbetercultuur, waarin reflectie op het 'hoe' en 'wat' in relatie tot doelrealisatie centraal staan.

In high performance organisaties wordt energie doelgericht besteed. Deze energie gaat naar het team en gezamenlijk betere prestaties leveren om die doelen te realiseren. Medewerkers weten 'wat' ze moeten doen (de taken) en ook 'hoe' ze dat in gezamenlijkheid moeten doen (het samenwerkingsproces en de relatie). Zij delen dezelfde normen en waarden en doorlopen telkens dezelfde uniforme stappen in geval van onduidelijkheid, problemen en fouten. Een high performance team heeft één gezamenlijke logische leefwereld.

ProRail VL is een organisatie met verschillende leefwerelden, bestaande uit subgroepen met uiteenlopende cultuurkenmerken. De subgroepen hebben eigen (soms tegenstrijdige) doelen, eigen waarden en eigen belangen. Als gevolg wordt in delen van de organisatie veel energie besteed aan het bevechten van belangen en bestrijden van verschillen. De oorzaken hiervoor, en de wijze hoe dit tot uiting komt in de organisatie, worden in de onderstaande paragrafen uiteengezet. Deze uiteenzetting is bezien vanuit organisatie-antropologisch perspectief.

In delen van de organisatie zijn vijf oorzaken gevonden van de veelheid aan verschillende leefwerelden en met tegengestelde belangen:

- Het ontbreken van een (maatschappelijk) lonkend perspectief waarmee de medewerkers zich kunnen verbinden (6.2.3.1)
- Een beperkte mate van structurele volwassenheid van een team (6.2.3.2)
- Er is geen organisatiebrede gedeelde set aan normen en waarden (6.2.3.3)
- Primaire identificatie met de post, de locatie en het team en niet met ProRail VL (6.2.3.4)
- Afstand tussen stafdiensten en medewerkers in relatie tot verbetering (6.2.3.5)

6.2.3 bevinding 3 kwalitatief | leefwerelden

6.2.3.1 Het ontbreken van een (maatschappelijk) lonkend perspectief waarmee de medewerkers zich kunnen verbinden.
Met het oog op de toekomst worden bij ProRail VL vele verbeterinitiatieven doorgevoerd. Veelal zijn dit (losstaande) projecten, geïnitieerd vanuit het management en uitgevoerd door de staf. Koers VL is hier een goede illustratie van. Wat ontbreekt, is een tot de verbeelding sprekend lonkend perspectief, gekoppeld aan een managementcyclus; een jaarplan dat is doorvertaald naar plannen op postniveau. Hierin staan praktische acties waaraan medewerkers kunnen bijdragen, gekoppeld aan uniforme en herkenbare gedragskaders.

Onderzoekers horen tijdens de veldwerksessies: *'Een aantal jaren hebben we een postplan gemaakt, maar dat had uiteindelijk weinig toegevoegde waarde, omdat het werd ingehaald door landelijke acties.'* Als gevolg ontbreekt het ook veelal aan verbeterprojecten op postniveau, waarbinnen medewerkers hun inhoudelijke kennis kunnen toepassen en zodoende het gevoel krijgen ertoe te doen. Of zoals medewerkers zelf zeggen: *'Er zijn geen echte verbetertrajecten op de post zelf.'*

Medewerkers geven veelvuldig aan niet te snappen waarheen de organisatie zich ontwikkelt. In meerdere sessies komt naar voren dat centraal geïnitieerde projecten hen *'overkomen'*. En dat de logica tussen de projecten en de rationale erachter onvoldoende duidelijk is.

De onderzoekers zien een duidelijke relatie tussen het ontbreken van een lonkend perspectief, waarmee medewerkers zich kunnen verbinden en de mate van positieve werkbeleving. Medewerkers voeren hun werk uit, maar dat doen ze in beperkte mate in relatie tot een gezamenlijke visie op de toekomst. De focus ligt veelal op inhoud van het werk die in grote mate houvast geeft, en daarmee bepalend is voor de werkbeleving. Met veel centraal geleide veranderingen in het werk, waarvoor in hun ogen de logica ontbreekt, staat de werkbeleving onder druk. Dit heeft impact op hoe medewerkers 'in de race zitten' en op de mate waarin zij hun eigen belang ondergeschikt willen laten zijn aan belangen van de organisatie. Dit geeft ruimte om energie te stoppen in 'randzaken', die in de eigen groep wel aanzien geven. *'ProRail is een bedrijf waar mensen goed voor zichzelf zorgen, en tot op zekere hoogte ook goed voor elkaar willen zorgen.'*

6.2.3.2 Een beperkte mate van structurele volwassenheid van een team.
ProRail VL wordt gekenmerkt als een echte 'ad-hocorganisatie'. Gezien de functie van de organisatie en daarmee de aard van het werk, is dit ook vrij logisch. Leidinggevenden zijn een groot deel van hun tijd bezig met oplossen van operationele knelpunten en 'brandjes blussen'. Deze brandjes worden versterkt door allerlei voorvallen die voortkomen uit verschillende belangen. Hierdoor kunnen leidinggevenden in beperkte tijd besteden aan het ontwikkelen van een team en verbeteren van de vaardigheden van de 'spelers' in het team.

6.2.3 bevinding 3 kwalitatief | leefwerelden

Leidinggevenden zien het bewaren van de rust als een van de belangrijkste opgaven. Dit komt deels voort uit de angst voor onrust, en daarmee nog meer gedoe. Leidinggevenden voelen zich genoodzaakt zo snel mogelijk problemen op te lossen en ze vinden het moeilijker om mét elkaar de grondoorzaken van problemen op te pakken.
De rust bewaren gaat ver: medewerkers geven aan dat er een cultuur heerst waarin disfunctioneren niet wordt aangepakt, maar leidt tot wegpromoveren. En dat geeft ook een gevoel van onrechtvaardigheid met een negatie impact op de werkbeleving.

Medewerkers zien leidinggevenden nauwelijks als coach die hen stimuleert zichzelf, het team en de output te verbeteren. Omdat leidinggevenden relatief veel tijd besteden aan ad-hoczaken, hebben ze minder tijd en oog voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling en groei van mensen. In delen van de organisatie komen leidinggevenden nog in beperkte mate op de werkvloer, worden teamoverleggen nauwelijks of niet gevoerd en ontbreken de doelen op ontwikkeling van het team. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zelf verzinnen wat zij nodig hebben om te ontwikkelen, en dat is niet altijd in het belang van de organisatie of het team.

6.2.3.3 Er is geen organisatiebrede gedeelde set aan normen en waarden.
In succesvolle organisaties delen medewerkers gezamenlijke normen en waarden. In deze organisaties is het 'hoe' (de identiteit) verankerd in de cultuur, en niet enkel in het proces. Onderzoekers ervaren in veldwerksessies dat dit bij ProRail VL niet de situatie is. De geschiedenis heeft gemaakt (zie tijdlijnen) dat de organisatie zich heeft ontwikkeld in eilanden met subculturen, die ieder hun eigen waarden en normen hebben. Een waarde is iets wat een persoon of groep nastrevenswaardig vindt. Onderzoekers zien dat waarden en belangen uiteenlopen. Voorbeelden hiervan zijn legio te vinden in de organisatie. Zo zijn er bijvoorbeeld verschillen in het beoordelen van functioneren. *'Er is geen duidelijk en gezamenlijk profiel van wat een goed functionerende DVL is.'*
Leidinggevenden geven aan dat zij het gevoel hebben dat iedere post eigen waarden en normen heeft in het aanspreken van medewerkers. Onderzoekers zien dat gewenst (en ongewenst) gedrag onvoldoende expliciet is gemaakt. Hierdoor ontbreken gezamenlijke gedragskaders hoe hiermee om te gaan.

Het ontbreken van gedeelde waarden en normen geeft veel ruimte om energie te besteden aan onduidelijkheden en de fricties die deze onduidelijkheden teweegbrengen. In grote delen van de organisatie leidt dit tot spanningen en verlies aan energie. Dit heeft een negatieve impact op de werkbeleving.

6.2.3 bevinding 3 kwalitatief | leefwerelden

6.2.3.4 Primaire identificatie met de post, de locatie en het team en niet met ProRail VL.

Het ontbreken van een gezamenlijk lonkend perspectief, gedeelde doelen en organisatiebrede waarden en normen, draagt bij aan hoge mate van identificatie met de subgroep. Dit voedt het ontstaan van wij-zij situaties en stimuleert veelvuldig opkomen voor individueel belang of dat van de eigen subgroep (leefwereld).

Een voorbeeld hiervan is dat de staf- en lijnorganisatie als twee aparte werelden worden ervaren. De centrale afdelingen, zoals asset management en OCCR, worden door DVL's wel belangrijk gevonden. Toch ervaren zij dat ze in de andere leefwereld werken dan de staf. Men ervaart afstand, wat leidt tot een geringe mate van inleven in de andere groep. Medewerkers praten zelfs verheven over hun eigen post. *'Wij zijn de beste post van ProRail'* en *'Ze luisteren gewoon niet naar mensen op de werkvloer.'* Hierdoor groeit onbegrip, verwijderen de leefwerelden zich van elkaar en verschuift de aandacht van samen naar ik. Dit is een voedingsbodem voor ondermaatse prestaties.

Tijdens de veldwerksessies in de organisatieopstelling zagen onderzoekers terug dat medewerkers vrijwel altijd hun eigen post centraal opstellen. Ook was het illustratief dat bij alle sessies slechts één keer een andere post werd opgesteld. Zeer zelden worden staf en regiomanagement opgesteld als onderdeel van de eigen leefwereld.

Kijkend naar de post zelf, is het opvallend dat medewerkers met name de zaal veelvuldig als het centrum van hun leefwereld benoemen. De zaal is een grote factor voor groepsidentificatie voor medewerkers die hier werken. De identificatie wordt gevoed door teambinding: het samenzijn 'op zaal'. Deelnemers aan sessies illustreren dit door uiteen te zetten dat er tijdens de nachten een huiselijk setting heerst, waarin men contact kan maken met collega's. De gezamenlijke prestatie die geleverd moet worden bij pieken in het werk of probleemsituaties zorgt ook voor die verbinding.

'Als het druk is fantastisch, dan moet je hier op zaal komen, geweldig. Maar als het rustig is, verschrikkelijk dan beginnen mensen eindeloos te praten en te klagen.'

De tegenhanger van sterke mate van identificatie met een subgroep wordt ook aangetroffen op meerdere posten. Door de sterke groepsbinding op de zaal, voelt het soms onveilig voor anderen de zaal op te gaan. Dit schept afstand tussen leefwerelden en het verkleint de bereidheid tot samenwerking. Hierdoor neemt het wederzijds begrip af, worden verschillende belangen vergroot en wordt de werkbeleving negatief beïnvloed.

6.2.3 bevinding 3 kwalitatief | leefwerelden

6.2.3.5 Afstand tussen stafdiensten en medewerkers in relatie tot verbetering. Een rode draad in de bevindingen is de grote afstand tussen de lijnorganisatie en de staforganisatie. Afstand leidt tot het versterken van verschillende leefwerelden, het vergroten van de focus op het eigen belang en het gebrek aan gelijkwaardige samenwerking. Medewerkers illustreren deze afstand met een aantal voorbeelden tijdens sessies en interviews. *'Wij zijn een schizofreen bedrijf. Aan de ene kant laten we niemand vallen en zorgen we goed voor onze mensen. Aan de andere kant is er tussen management en medewerkers samen helemaal geen teamgevoel.'* En: *'De verschillende groepen, treindienstleiders en verkeersleiders aan de ene kant en teammanagers en OvD's aan de andere kant, houden elkaar in een wurggreep.'*

Veelvuldig komt de wijze waarop verbeterprojecten worden uitgevoerd aan bod. Medewerkers hebben het gevoel dat zij niet of nauwelijks gevraagd worden om inhoudelijke input te leveren. Wanneer dit wel gebeurt, komt het over alsof het enkel voor de bühne is. Een veelzeggende quote: *'We komen met ideeën en worden wel gevraagd om input door de staf of OCCR, maar we horen er niets meer van terug.' 'Kantoor ziet ons als zeurend. Oorzaken worden niet aangepakt.'*

Medewerkers geven ook aan dat het lijkt of beslissingen al genomen zijn vóór dat zij geraadpleegd worden. Ze mogen input leveren in de marge van een besloten feit. Het lijkt alsof het denken (staf) en het doen (de werkvloer) bij ProRail VL belegd is in verschillende functies. Als gevolg hiervan voelen medewerkers zich er onvoldoende toe doen. Hun mening en daarmee belang is ogenschijnlijk immers minder waard.

Een tweede illustratie is een veelgehoord beeld dat oplossingen die door de staf worden bedacht niet altijd aansluiten bij de gewenste oplossing op de vloer. Dit kan uiteraard gebeuren. Echter de wijze waarop uitkomsten tot stand komen en gebracht worden, leidt tot een ondermijning van de geloofwaardigheid ervan. Dit wordt verstrekt doordat een deel van de werkvloer van mening is dat het ontbreekt aan operationele kennis bij de staf: *'Ze beredeneren vanuit spreadsheets en kpi's. Dan past alles prima. In de praktijk is het echter anders.'*
Wanneer het denken onvoldoende wordt gestimuleerd en écht benut, voelen mede-werkers zich nutteloos. Dit versterkt de afstand tussen groepen, stimuleert de focus op verschillende belangen en voedt een wij-zij cultuur. Dit heeft een negatieve impact op de werkbeleving.

6.2.4 bevinding 4 kwalitatief | rechtvaardigheid

In brede lagen van de organisatie ervaren medewerkers een gebrek aan rechtvaardigheid en dit heeft een negatieve impact op de werkbeleving.

Introductie: het belang van rechtvaardigheid
Wanneer medewerkers vinden dat het er in hun organisatie niet rechtvaardig aan toe gaat, dan zien we dat zij ook minder bereid zijn om zich in te zetten. Medewerkers die bepaalde beslissingen of maatregelen niet fair vinden, zijn meer geneigd om de kantjes ervan af te lopen, en om het management tegen te werken (Moorman, 1991).
Medewerkers ervaren in hun werk onrechtvaardigheid, als ze het gevoel hebben dat niet iedereen op dezelfde manier wordt beoordeeld, beloond of ondersteund. En als er verschillend gedrag wordt getolereerd of aangemoedigd. Wanneer medewerkers vinden dat er niet fair met hen wordt omgegaan, dat bepaalde beslissingen niet op de juiste manier genomen zijn, dan ontstaat gemakkelijk cynisme en weerstand tegen het beleid in het algemeen.

In de literatuur worden wel de volgende vormen van rechtvaardigheid onderscheiden (Greenberg, 1987):

- **Distributieve rechtvaardigheid** – de verdeling van middelen, is dat wel eerlijk, zijn verschillen in beloning wel goed uit te leggen, is het 'gelijke monniken gelijke kappen' en als er uitzonderingen gemaakt worden, is dat dan redelijk?
- **Procedurele rechtvaardigheid** – is de procedure correct geweest, hebben mensen zich aan de spelregels gehouden?
- **Omgangsrechtvaardigheid** – wordt er respectvol met mensen omgegaan, is er wederzijds begrip, voelen mensen zich gehoord?

Bij een gevoel van onrechtvaardigheid hebben mensen de behoefte om dit 'recht te zetten' en om de balans van rechtvaardigheid te herstellen. Bijvoorbeeld door degene die verkeerd heeft gehandeld, te straffen of 'met gelijke munt terug te betalen'. Maar wanneer consequenties op verkeerd gedrag uitblijven, zullen mensen andere manieren vinden om toch de balans te herstellen. Een voorbeeld is wanneer iemand niet goed functioneert en toch een salarisverhoging krijgt: dan gaan collega's die wel goed functioneren en geen salarisverhoging krijgen, minder hard gaan werken. Zo herstellen ze de balans van rechtvaardigheid. Op deze manier kan ervaren onrecht een negatieve impact hebben en zich verder verspreiden in de volle breedte van een organisatie.

De onderzoekers hebben gemerkt dat binnen ProRail VL veel medewerkers een of andere vorm van gebrek aan rechtvaardigheid ervaren in hun werk. Veel commentaren en emoties uit de veldwerksessies, gaan over dit thema. Medewerkers voelen zich tekortgedaan, of ze hebben het idee dat bepaalde groepen bevoordeeld worden. Sterk aanwezig is het gevoel dat er over de VL posten heen niet met dezelfde maten wordt gemeten en dat op sommige posten meer wordt getolereerd en negatief gedrag zelfs wordt beloond.

Oorzaken gevoel van gebrek aan rechtvaardigheid
De onderzoekers komen tot 3 oorzaken voor dat gevoel van gebrek aan rechtvaardigheid in delen van de organisatie:

- Verschillen in de primaire arbeidsvoorwaarden (6.2.4.1)
- Gebrek aan uniformiteit in de secundaire arbeidsvoorwaarden (6.2.4.2)
- Verschillen in omgaan met disfunctioneren en grensoverschrijdend gedrag (6.2.4.3)

6.2.4 bevinding 4 kwalitatief | rechtvaardigheid

6.2.4.1 Verschillen in de primaire arbeidsvoorwaarden.
Wat betreft salaris, stoort het medewerkers als er verschillen ontstaan bij gelijke functie en werkervaring. Het komt voor dat collega's in dezelfde functie met dezelfde werkervaring, niet gelijk worden beloond. Zo is er een groep van TDL's die op hetzelfde moment zijn aangenomen en opgeleid, die hebben geconstateerd dat sommige collega's meer zijn gaan verdienen, omdat zij beter hebben onderhandeld.
Dat voelt onrechtvaardig en leidt tot een negatieve werkbeleving: *'Waarom verdien ik minder dan mijn collega, terwijl ik dezelfde ervaring heb en hetzelfde werk doe?'*

Wat ook niet als rechtvaardig wordt gevoeld, is dat jonge medewerkers die een goed opleidingsniveau hebben, maar nog weinig know-how in het werk, toch al relatief goed gaan verdienen. In de ogen van de oudere generatie medewerkers, zien de jongeren een functie als VL of TDL vooral een opstap op weg naar andere (hogere) functies, en krijgen de jongere collega's loopbaan ontwikkelingskansen die zij zelf nog nooit hebben gehad.

6.2.4.2 Gebrek aan uniformiteit in de secundaire arbeidsvoorwaarden.
De posten gaan verschillend om met secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals pauzes en de inrichting van werkplekken. *'Het kan per medewerker verschillen of je een vrije dag krijgt voor een tandartsbezoek of een ziekenhuisbezoek. Dit voelt niet goed.'*
Een voorbeeld hiervan is de zogenaamde 'laatste pauze', die betekent medewerkers hun pauzes mogen opsparen tot het einde van de diensttijd en dan eerder naar huis mogen gaan. Op sommige posten wordt dit als een recht beschouwd en maken medewerkers daar volop gebruik van, terwijl men op andere posten daar terughoudend mee omgaat. Dit leidt tot een gevoel van onrechtvaardigheid tussen posten. *'Waarom wordt het daar getolereerd om eerder naar huis te gaan, terwijl wij dat op onze post niet doen?' 'Is het dan zo in onze organisatie dat iedere post daarin zijn eigen regels mag stellen?' 'Mogen medewerkers een uitzonderingspositie innemen en bepaalde 'rechten' claimen?'*
'Ik heb net weer een week op een andere post ingevallen en dan mag ik in principe een uur voor het einde van mijn dienst naar huis. Bij ons doen we dat niet, ten minste veel minder. Dus die collega van mij daar op die andere post, die krijgt minstens een uurtje of 10 per maand betaald verlof!'

Een ander voorbeeld is het samenvoegen van werkplekken. Er wordt nu verkend of het mogelijk is bepaalde werkplekken van verschillende locaties samen te voegen. Dit betekent dat bijvoorbeeld één TDL gedurende een dienst verantwoordelijk is voor twee werkgebieden. Op sommige posten wordt welwillend omgegaan met deze verandering; er worden, als het functioneel mogelijk is, werkplekken samengevoegd. De indruk bestaat echter bij medewerkers dat waar er meer verzet is tegen dit samenvoegen van werkplekken, dit ook niet gebeurt.
'Waar ze in Utrecht steeds nog maar zo moeilijk over doen, daar hebben we hier op onze post allang een oplossing voor gevonden. Samenvoegen van diensten, diensten van elkaar overnemen, wij doen dat gewoon. Waarom kan dat daar niet?'

6.2.4 bevinding 4 kwalitatief | rechtvaardigheid

6.2.4.3 Verschillen in omgaan met disfunctioneren en grensoverschrijdend gedrag.

Medewerkers zien dat disfunctioneel, niet-constructief, grensoverschrijdend en asociaal gedrag niet wordt bestraft. In de veldwerksessies geven medewerkers voorbeelden van vrouwonvriendelijk gedrag, waardoor vrouwen niet meer naar de kerstborrel durven, vrouwen en homoseksuelen worden onheus bejegend en er worden grappen gemaakt die (bijzonder) kwetsend zijn. Door deze dominante masculiene cultuur durven bepaalde groepen medewerkers dingen niet meer te doen en ervaren zij de werksfeer als onprettig. Dit heeft uiteraard een negatieve impact op hun werkbeleving.

'We hebben het er wel over dat ProRail een bedrijf is, waar we mensen ook echt op hun functioneren moeten kunnen aanspreken. Maar in de praktijk doen we dat niet. Je moet hier zo ongeveer een moord plegen wil je ooit ontslagen worden.'

'Nou staan er hier vijf van die Unimogs te verroesten, omdat ze de rails niet op mogen. Wie heeft dat ooit bedacht? Miljoenen weggegooid geld, maar denk je nou dat daar iemand op is afgerekend?'

Wat versterkend werkt bij dat gevoel van onrechtvaardigheid, is dat er soms incidenten zijn in de organisatie die in de publiciteit komen. Medewerkers die feitelijk niets te maken hebben met dit incident, worden er in de privésfeer toch op aangesproken. Van post Utrecht is de negatieve en *'verziekte'* werksfeer in de media gekomen met daarbij het maatschappelijke effect dat er treinen hebben stilgestaan. Medewerkers op andere posten worden hier in hun privéleven op aangesproken: *'Dat ProRail, dat functioneert toch niet?'*, terwijl het om een incident gaat dat buiten hun verantwoordelijkheid heeft plaatsgevonden.

'Wij worden met z'n allen aangekeken en beoordeeld voor het gedrag van een zeer kleine groep binnen de ProRail.' Dit voelt voor veel medewerkers onrechtvaardig en heeft een negatieve invloed op de werkbeleving. Ook is er de behoefte dat er wordt ingegrepen, om te voorkomen dat het negativisme zich verder verspreidt in de organisatie. Medewerkers hebben zich al gegroepeerd om een positief tegengeluid te laten horen, omdat ze het onrechtvaardig vinden dat een kleine groep zo negatief over managers of een post praat.

Dit negatieve gedrag wordt mede in stand gehouden door management dat (soms letterlijk) de opdracht krijgt rust in de tent te bewaren en zaken niet op scherp te zetten. Zij vermijden het aanspreken en bestraffen van medewerkers die grensoverschrijdend gedrag laten zien. Dat voelt onrechtvaardig.

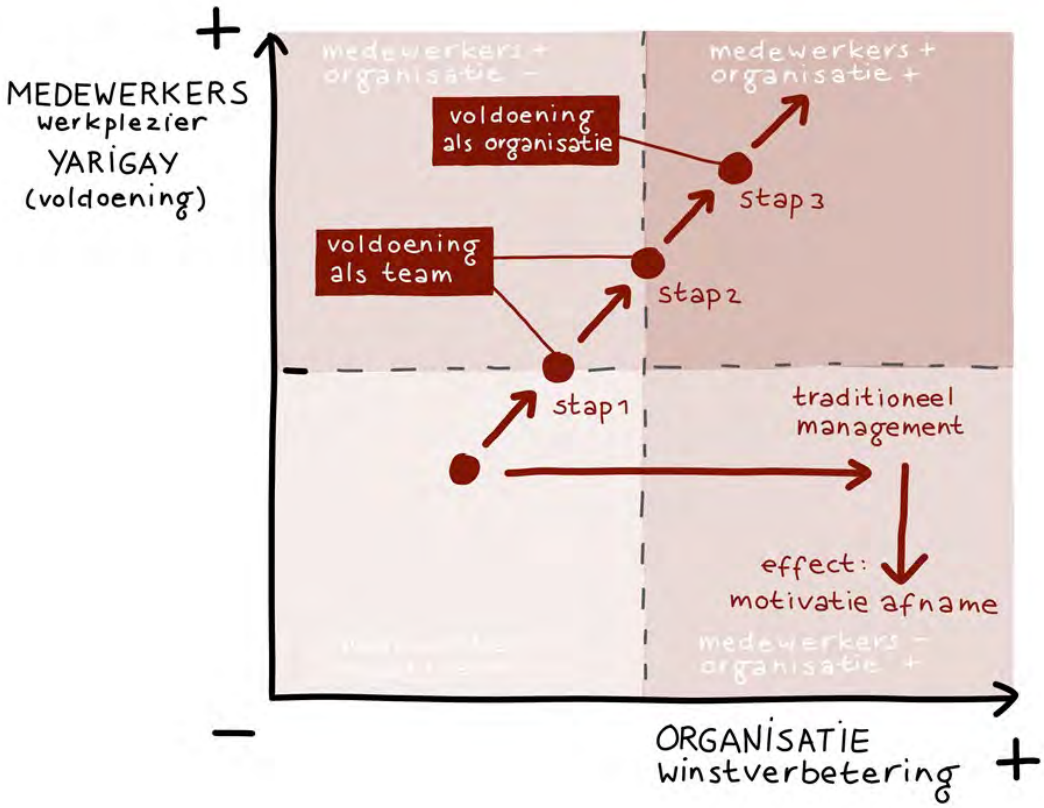
De managers zelf zitten in een spagaat van rust bewaren en optreden. Ze voelen zich niet gesteund door het hogere management als ze medewerkers die de grens overschrijden, aanspreken of sanctioneren. Zoals in een eerder hoofdstuk al vermeld; de rust bewaren gaat ver. Medewerkers geven aan dat er een cultuur heerst waarin disfunctioneren niet wordt aangepakt, waarbij je makkelijk wegkomt met negatief of zelfs destructief gedrag en waarbij degenen met de grootste mond en/of met een rol in de OR of vakbond ook het meeste gehoor vinden.

6.2.5 bevinding 5 kwalitatief | onmacht

In delen van de organisatie heerst een gevoel van onmacht. Dit heeft een negatieve impact op de werkbeleving.

Introductie: de rol van onmacht in organisaties
Macht in organisaties is een vorm van invloed die medewerkers ervaren. Als je invloed kunt uitoefenen op je werk, draagt dit bij aan het gevoel van autonomie, zelfbeschikking en vrijheid. En belangrijk: het geeft medewerkers het gevoel dat ze ertoe doen (yarigai) en dat is een menselijke basisbehoefte. Yarigai wordt gestimuleerd door het streven naar vakmanschap en teamwork, in een setting waarin bureaucratie wordt omgebogen in passie voor het vak en werkplezier.
Ook vanuit de arbeidspsychologie weten we dat een gebrek aan invloed de belangrijkste reden is waarom mensen stress kunnen ervaren in hun werk.
Als medewerkers het gevoel hebben dat ze er niet toe doen, onttrekt dat energie, missen ze vervulling en devalueert de eigenwaarde. Dat geeft medewerkers een gevoel van onmacht: hun macht of invloed is niet voldoende om de situatie te veranderen. Dit gevoel van onmacht heeft een negatieve impact op de werkbeleving en ook op de performance (output) en het staat innovatie in de weg.

Onmacht kan veel doen met mensen: het verlamt, frustreert en kan tot wanhoop en depressie leiden. Emoties als gevolg van onmacht, hebben een negatieve invloed op de werkbeleving. Onmacht is improductief en soms zelfs destructief.
(Lieke van Oss en Jaap van 't Hek: Onmacht - In samenleving en organisatie, 2020)



6.2.5 bevinding 5 kwalitatief | onmacht

Leiders en macht in een organisatie
Vanuit het systemische gedachtegoed geldt er een principe (wet) van tijdvolgorde. Zij die er het eerst waren (ongeacht welke positie of plek ze hebben in de organisatie) zijn belangrijk om te polsen. Als hun kennis en ervaring onvoldoende wordt meegenomen, wordt het zaad geplant voor sabotage, al dan niet bewust. Nieuwe koerswijzigingen, nieuwe leidinggevenden die hier geen rekenschap van geven, kunnen zonder dat ze het weten, hiermee in strijd zijn. Omdat de oudgedienden er als eersten waren, zijn ze vaak de informele leiders. Siets Bakker noemt de informele leiders in haar boek 'Onderstroom-management' ook wel de 'de dragers'. Dragers zijn de medewerkers waar de andere medewerkers naar luisteren, zij kennen alle medewerkers, alle verhalen en alle geheimen, want ze zijn het langst in dienst. Deze medewerkers vormen het weefsel van hun bedrijf en hun aanwezigheid heeft een grote impact op de productiviteit en kwaliteit van de andere medewerkers, dus ook op de werkbeleving.

Oorzaken gevoel van onmacht
Uit de veldwerksessies komen bij het gevoel van onmacht in delen van de organisatie vier hoofdoorzaken naar boven:

- In delen van de organisatie is er een strijd tussen formele en informele macht (6.2.5.1).
- Een deel van de medewerkers ervaart een beperkte mate van autonomie (weinig beslissingsbevoegdheid) (6.2.5.2).
- Een groep medewerkers mist invloed op verbetering en kwaliteit op het werk (6.2.5.3).
- Een deel van de organisatie ervaart een ongelijke positie van NS als 'de klant' (6.2.5.4).

6.2.5.1 In delen van de organisatie is er een strijd tussen formele en informele macht
Macht en onmacht zijn terugkomende begrippen geweest tijdens de veldwerksessie. In delen van de organisatie is er zelfs sprake van een strijd tussen de formele en de informele macht (de dragers). Twee oorzaken liggen hieraan ten grondslag:

1. De oudgedienden hebben het gevoel dat de informele macht onvoldoende benut wordt
ProRail is een proces- en kennisintensieve organisatie. Gevoel en intuïtie voor het spoor ontwikkelen is niet makkelijk van een simulatie te leren, maar *'zit 'm in de praktijk',* geven de oudgedienden aan. Het spoor echt leren kennen, de afhankelijkheden weten, de onzichtbare knooppunten, risico's, effecten en met name hierin snel handelen bij calamiteiten: daar is jarenlange ervaring voor nodig. In een wereld die snel gaat en steeds digitaler wordt, is de opgebouwde kennis en jarenlange ervaring van oudgedienden hun houvast en iets wat ze niet willen opgeven. Het is hun domein en dat geeft ze een bepaald gevoel van waarde en macht, expert-macht. Systemisch gezien, hebben ze ook een hoge plek in de rangorde van anciënniteit.

Als dit niet erkend, gewaardeerd, geraadpleegd en benut wordt voor nieuw beleid, gaan zij bewust of onbewust saboteren. De komst van het OCCR, en de weerstand ertegen door senior treindienstleiders en verkeersleiders, is hier een voorbeeld van. Daarnaast ervaren de oudgedienden door het centraliseren van processen dat hun werk is uitgehold en dat ze een steeds kleiner onderdeel worden van het geheel, terwijl ze in hun beleving de belangrijkste functie hebben die er is. Tevens geven oudgedienden aan dat er weinig ruimte is geweest (versterkt ook door het personeelstekort) voor training, bijscholing en ontwikkeling.

6.2.5 bevinding 5 kwalitatief | onmacht

Die onzekerheid over positie en toekomst voedt de angst buitengesloten te worden en als reactie maken ze zich groter, schreeuwen harder en doen er alles aan om hun norm te laten gelden. Uit de literatuur: 'Oudgedienden' zijn dragers (medewerkers naar wie medewerkers luisteren) en als zij weerstand bieden, beschermen zij vaak iets wat niet verloren mag gaan.' (Onderstroommanagement, J. ter Bogt en S. Bakker)

2. Hiërarchisch leidinggevenden voelen zich onmachtig
Door het tekort aan TDL's en VL's, hebben deze functies in praktisch opzicht veel macht in handen. Immers: als zij het werk neerleggen, is de impact veel groter dan als de managers dat doen.
Deze onmacht wordt ervaren door een aantal post- en teammanagers. Daar voelen ze boosheid over. *'Je wilt als postmanager niet steeds de strijd aangaan met je medewerkers, dus je kiest je battles.'* Een paar weken de treinen stil laten staan, is voor de medewerkers in de seinzaal een serieuze optie in de machtsstrijd. Een aantal postmanagers begrijpt niet waarom VL het niet zo ver laat komen en escaleren tot een rechtszaak. Beide groepen voeren een eigen machtsstrijd.

Een ander voorbeeld waarom een deel van de groep OvD's en teammanagers zich onmachtig voelt: ze kunnen vanwege personeelstekorten VL-medewerkers niet ontslaan of wegsturen. Ze voelen zich niet gesteund door de organisatie en het hoger management bij het nemen van (moeilijke) personele beslissingen. Dit is zwaar frustrerend, omdat ze invloed hebben, maar die niet kunnen inzetten om zaken te goed in te vullen of te veranderen.

6.2.5.2 Een deel van de medewerkers ervaart een beperkte mate van autonomie (weinig beslissingsbevoegdheid)

Door de inrichting van processen heerst een gevoel dat overal toestemming voor gevraagd moet worden. Daarnaast duurt het *'ontzettend lang'* voordat er een reactie *'van boven'* komt. Medewerkers vragen zich ook af wat er van hun oorspronkelijke vraag, suggesties, verbeterideeën of opmerkingen echt is doorgekomen. De vele (management) lagen en de bureaucratie dragen niet bij aan gevoel van autonomie, volwassenheid en vrijheid: het houdt mensen 'klein'. Het draagt ook niet bij aan een cultuur van eigenaarschap, bijdragen en verantwoordelijkheid. *'Er is een roep van: managers, doe er wat aan! Totdat we het gaan doen.'*

De onderzoekers kregen te horen dat het de gewoonte is om oplossingen voor problemen te zoeken in procedures en systemen (bovenstroom) in plaats van in het gedrag en in overleg met de mens (onderstroom). Hierdoor ervaren medewerkers een hoge mate van overregulatie en problemen worden zo niet opgelost, maar *'weggeorganiseerd'*.

Ook heeft een groep medewerkers een gevoel van onmacht bij het opstellen van roosters: het beleid en de keuzes worden gemaakt door mensen die zelf niet in 24-uursdiensten draaien. Deze beslissers beseffen niet welke impact dit heeft op het privéleven en de gezondheid van medewerkers. Ook bij het aanvragen van een weekend vrij of vakantie met gezin is er geen ruimte voor flexibele invulling: *'Vakantie moet je een jaar van tevoren opgeven'* en *'Ik kan niet zomaar vrij vragen voor de diploma-uitreiking van mijn dochter.'* Medewerkers ervaren hierdoor dat ze geen beslissingsbevoegdheid hebben over hun eigen leven.

6.2.5 bevinding 5 kwalitatief | onmacht

Een deel van de medewerkers vindt ook dat er weinig aandacht is voor gezondheids-problemen, waaronder burn-out en zij typeren dit ook als onverschilligheid. De oudgedienden hebben door hun collegialiteit binnen de familiecultuur al veel onderling opgevangen. Nu ervaren ze een sterk gevoel van disbalans en dat geeft een gevoel van onmacht.

6.2.5.3 Een groep medewerkers mist invloed op verbetering en kwaliteit op het werk

De organisatie is procedureel ingericht, gesprekken worden met dat doel en die strekking gevoerd en zijn vooral gericht op efficiency. Een deel van de medewerkers geeft aan dat er weinig tot niets is ingericht voor gezamenlijke, post-overstijgende kwaliteitsver-betering, deskundigheids-bevordering professionalisering, innovatie of ontwikkeling voor zaalmedewerkers (yarigai).

Een deel van de medewerkers geeft aan dat er vooral eenzijdige communicatie is: ze missen open discussies en gesprekken om iets te onderzoeken of iets te leren van elkaar. Reflectie, feedback en evaluatie ontbreken. '*Procedures prevaleren boven de werke-lijkheid.*' Dit geeft medewerkers een gevoel van onmacht; ze zijn niet bij machte iets bij te dragen of te veranderen aan hun situatie of aan de kwaliteit van het werk. Door personeelstekort zitten medewerkers van de seinzaal ook minder in projectgroepen om mede beleid te bepalen of zaken te verbeteren: ze moeten de zaal op.

Medewerkers ervaren dat aankaarten en uiten van ongenoegens weinig zin heeft: er wordt niets mee gedaan. Bovendien is het niet standaard dat ze een reactie krijgen op hun verbeterideeën. Daardoor stopt een deel van de medewerkers met meedenken over verbeteringen, want ze hebben toch geen stem in en invloed op het verbeterproces (onmacht).
Een voorbeeld: als medewerkers aankaarten dat ze het niet goed vinden dat een ICB'er alleen op pad gaat, wordt daar niets mee gedaan. Terwijl er bij incidenten juist behoefte is aan collega's voor menselijke en professionele steun.

Medewerkers hebben het tijdens de veldonderzoeken ook over *'navelstaren'*: de orga-nisatie kijkt te veel naar eigen, interne processen en minder naar de hele keten en naar samenwerking. De zaal is op de zaal gericht en de post is op de post gericht en medewerkers missen invloed en voelen zich onmachtig om daar iets aan te veranderen of te verbeteren. *'Mijn bijdrage in het geheel is onzichtbaar.' 'We zijn alleen met onszelf bezig en kunnen het totaal toch niet veranderen.'*

In delen van de organisatie zien medewerkers het hoofdkantoor als machthebber: daar worden de processen en procedures gemaakt en vanuit de werkvloer is daar geen invloed op uit te oefenen en inhoudelijke bijdrages van de werkvloer worden niet meegenomen bij beslissingen. Een afdeling, een e-mailadres, bepaalt het beleid en wat wel en niet mag, zonder gevoel voor of toetsen in de praktijk. Het management en de top kunnen alle kanten op bewegen. De andere kant op is er weinig bewegingsruimte. Dit vergroot het gevoel van onmacht.

6.2.5 bevinding 5 kwalitatief | onmacht

6.2.5.4 Een deel van de organisatie ervaart een ongelijke positie van NS als 'de klant'

Een groot aantal medewerkers heeft bovendien het gevoel dat NS als klant onterecht veel macht heeft in de uitvoering van VL*. *'NS zit aan de tafel en is bepalend.' 'NS heeft de lusten en ProRail de lasten.'*

Hierbij speelt ook een minderwaardigheidsgevoel dat wortelt in de splitsing van NS. Het gevoel heerst dat de NS beter heeft onderhandeld: *'We zijn er minder vanaf gekomen.' 'NS zij heeft een betere positie en meer geld.' ProRail is er bekaaid vanaf gekomen en bovendien afhankelijk van NS geworden.'* Dit 'calimerogevoel' leidt tot een wij-zijstrijd en maakt in de ogen van medewerkers ProRail kwetsbaar in de samenwerking en in de samenleving. *'Als NS zegt spring, vraagt ProRail hoe hoog?'* De directeur die daar wel een bepaalde trots, weerwoord en tegengas inbracht (*'Hij toonde ruggengraat.'*), komt daardoor op veel tijdslijnen terug.

De invloed van VL wordt kleiner en de onmacht groter: dit heeft een negatieve impact op de werkbeleving.

*Uitzonderingen: in Arnhem is Arriva de grotere klant (vervoerder) en Kijfhoek heeft goederen-vervoerders als klant.

6.3 Bevindingen kwalitatief | verdieping ICB

Incidentenbestrijding (ICB) zorgt voor het verhelpen en oplossen van incidenten ter plaatse op en rond het spoor. ICB is een aparte organisatie binnen ProRail, onderverdeeld in vier regio's: Noord-Oost, Randstad-Noord, Randstad-Zuid en Zuid. ICB heeft een eigen cultuur en daarom geven we een aparte toelichting op dit bedrijfsonderdeel.

Er zijn opvallend veel positieve en negatieve overeenkomsten tussen de vier regio's. De verschillende teams ervaren een hoge mate van vrijheid en geven een hoge waardering aan de samenwerking tussen Incidentenbestrijders en Algemeen leiders. Het zijn hechte teams waarbinnen een familiecultuur heerst. Ze komen in heftige werkgerelateerde situaties, waarbij ze elkaar opvangen en elkaar steun geven. Ze zijn trots op hun werk en voeren dit met passie uit. Het is een echte buitendienstfunctie met een onvoorspelbaar karakter. Dit maakt de functie aantrekkelijk voor hen. Incidentenbestrijders worden binnen hun functie ook ingezet als BOA en in de groenvoorziening. Deze afwisseling maakt het soms moeilijk om goede focus te houden in het werk. Dit heeft ook effect op de onderlinge verbinding. De arbeidsvoorwaarden worden neutraal tot positief ervaren. Daarbij wordt wel ongelijkheid benoemd qua inschaling en vergoedingen.

Binnen ICB wordt een kloof ervaren tussen de werkvloer en het management. Medewerkers voelen te weinig erkenning en waardering en ze hebben het gevoel onderaan in de rangorde van ProRail te staan. Bij andere onderdelen van de organisatie lijkt het beter geregeld te zijn, terwijl bij ICB kleding en persoonlijke beschermingsmiddelen niet (tijdig) ontvangen worden en in hun ogen van onvoldoende kwaliteit zijn. De ontwikkelmogelijkheden zijn onduidelijk en er is geen of te weinig aandacht voor het inwerken van nieuwe medewerkers. De structuur, processen en procedures worden niet helder beschreven en worden niet in onderlinge afstemming ingevoerd. Er is onvoldoende draagvlak bij veranderingen, doordat er geen context wordt meegegeven bij besluiten. Functioneringsgesprekken worden alleen gevoerd als er zelf om wordt gevraagd en persoonlijke aandacht wordt als te weinig ervaren. De kaders zijn niet helder en het voelt alsof er geen concrete visie en goed leiderschap is. Er heerst binnen de meeste teams een hoge mate van een angstcultuur ten opzichte van het management, hetgeen een negatieve impact heeft op de werkbeleving, het vertrouwen en het algeheel welbevinden. Er wordt willekeur en disbalans ervaren bij de interne sollicitatieprocedures, waarbij persoonlijkheid en de gunfactor een rol lijken te spelen in plaats van ervaring en kwaliteit. De medewerkers van ICB noemen zichzelf echte gevoelsmensen en geven aan dat er behoefte is aan de menselijke maat door aandacht, erkenning en waardering. Verder zien zij graag een duidelijke structuur met focus op de hoofdzaken en minder op de randzaken. Tot slot zien zij graag dat de afstand tussen het management wordt verkleind en dat er wordt geïnvesteerd in het herstel van de arbeidsrelatie.

6.4 Bevindingen kwalitatief | verdieping CMBO en MKSBO

Centraal Monitorings- en Beslisorgaan (CMBO)
Centraal Monitorings- en Beslisorgaan (CMBO) Het CMBO heeft de landelijke regie over het spoor. Het CMBO stuurt bij wanneer er verstoringen zijn in de reguliere treindienstregeling. Daarbij werken ze nauw samen met de regionale verkeersposten. De functie Officier van Dienst-Spoor is een relatief nieuwe functie die stevig is neergezet in de organisatie, waarbij het opvallend is dat hier een professioneel team staat. Het team kenmerkt zich door diversiteit, hoge kwaliteit, continu willen verbeteren, sterke onderlinge verbinding en een hoge mate van zelfreflectie, autonomie en gelijkwaardigheid. Ze dragen een grote verantwoordelijkheid en willen graag hun bijdrage leveren aan de ontwikkeling van ProRail. Het team is zich bewust van hun voorbeeldrol binnen de organisatie en zij ervaren duidelijk een andere werksfeer binnen het CMBO vergeleken met andere onderdelen van de organisatie. Hierbij bestaat het risico dat zij als apart onderdeel worden gezien en dat zij zich ook zo gaan gedragen. Het team heeft behoefte aan daadkrachtig leiderschap waarin heldere kaders worden aangegeven en waarop wordt geïntervenieerd. Een voorbeeld hiervan is hoe de organisatie omgaat met grensoverschrijdend gedrag. In de samenwerking met de verschillende afdelingen en posten zien zij een duidelijke positieve ontwikkeling. Daarnaast is er zeker ruimte voor verbetering in de onderlinge verhoudingen tussen centrale aansturing en uitvoering. Voor meer informatie over het CMBO verwijzen wij naar het deelrapport.

Meldkamer Spoor / Backoffice (MKSBO)
De MKSBO is verantwoordelijk voor het aannemen en doorzetten van incidentmeldingen of storingen aan de infrastructuur die op of bij het spoor plaatsvinden. Hierop worden vervolgscenario's uitgezet naar alle betrokken partijen. Een grote meerderheid van het team ervaart een positieve werkbeleving die wordt bepaald door de onderlinge werksfeer, collegialiteit, passie voor het vak en een goede onderlinge verbinding en verbinding met de leidinggevende. De verbinding met ProRail lijkt minder sterk. Door de komst van het OCCR ziet de MKSBO een afname van de autonomie hetgeen een negatief effect heeft op de werkbeleving. Daarnaast ervaren ze een gebrek aan heldere kaders, onduidelijkheden op het gebied van verantwoordelijkheden en ongelijkheid met betrekking tot ontwikkelmogelijkheden. Er is een duidelijk verschil in hoe de oudere en de jongere generatie hiermee omgaat. Voor meer informatie over de MKSBO verwijzen wij naar het deelrapport.

6.5 Bevindingen kwalitatief onderzoek | verdieping per regio

In dit hoofdstuk zetten wij enkele bevindingen per regio uiteen van het kwalitatief onderzoek.

Regio Noord-Oost
In de regio Noord-Oost lijken (vanuit het kwalitatieve onderzoek) drie thema's de boventoon te voeren, namelijk de verbinding tussen werkvloer en management, een ervaren gebrek aan erkenning en waardering en het gevoelde gebrek aan visie en strategie bij de organisatie. In het kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat er een gebrek aan eerlijkheid en openheid in besluitvorming wordt ervaren. De beleving is dat de werkvloer onvoldoende wordt gezien in de kennis en ervaring die ze hebben. De sfeer op de werkvloer is goed.

Regio Randstad-Noord
In de regio Randstad-Noord wordt de verstoorde verbinding tussen werkvloer en management gevoeld als probleem, wordt geen goede communicatie ervaren en daarbij wordt de sociale veiligheid als laag ervaren op de posten in deze regio. De onderzoekers bemerkten op deze post bovendien een felheid en een scherpte op deze onderwerpen. Er worden grote statements gemaakt en er vinden harde confrontaties plaats.

Regio Randstad-Zuid
In deze regio speelt de rolonduidelijkheid omtrent de OvD een grote rol. Daarnaast lijkt er sprake van een verstoorde relatie tussen management en werkvloer. En ten derde voelt een groter deel van de medewerkers zich niet gehoord als expert en als medewerker. Ook in deze regio bemerkten de onderzoekers een bepaalde hardheid in communicatie en confrontatie.

Regio Zuid
In de regio Zuid voelt een groot deel van de medewerkers zich niet erkend. Daarnaast gaat het om een slechte verbinding tussen de posten en de rest van de organisatie. Ook speelt in de regio de rolonduidelijkheid van de OvD een grotere rol.

Wat opvalt, is dat de Verkeersleiding in Zuid op landelijk niveau het meest positief is over de werkbeleving. De incidentenbestrijding daarentegen is landelijk juist het minst positief.

De wijze van communiceren gaat er wat zachter aan toe dan in andere regio's en eventuele confrontaties zijn minder zichtbaar.

6.5 Bevindingen kwalitatief onderzoek | verdieping per regio

Als we naar de regio's kijken, valt een aantal zaken op:

Kwalitatief versus kwantitatief
Er lijkt een verschil tussen de kwalitatieve bevindingen op de regio's en de kwantitatieve uitkomsten. De kwantitatieve bevindingen zijn positiever van aard dan de kwalitatieve bevindingen en dit geldt voor alle regio's. Hierin zit geen verschil tussen de verschillende regio’s.

Verschil in mate van negativiteit
Wat opviel in het kwantitatieve onderzoek was dat in de beide Randstad regio's een groter deel van de medewerkers een negatieve werkbeleving ervaart. 7 procent in de regio's Zuid en Noord-Oost versus 22 en 23 procent in de Randstad regio's.

Randstad Regio's versus Zuid en Noord-Oost
In alle regio's zien de onderzoekers in het kwalitatieve onderzoek een gekwetstheid bij een groot aantal medewerkers. De onderzoekers zien echter een verschil in hoe met deze gekwetstheid wordt omgegaan door de medewerkers zelf. Waar in de regio's Zuid en Noord-Oost veelal een stil verzet wordt gezien, zien de onderzoekers dat er in de regio Randstad-Noord en regio Randstad-Zuid verzet wordt getoond in het zicht, en zelfs in het gezicht. De strijd lijkt in die regio's feller gevoerd, en ook verenigd en op scherp. In Randstad-Noord en Randstad-Zuid is al sprake van zichtbaar verstoorde relaties tussen management en TDL. Mogelijk speelt hier de regionale cultuur een rol bij. Dit is niet in het werkbelevingsonderzoek meegenomen.

6.6 Bevindingen kwalitatief | verdieping per functie

In dit hoofdstuk zetten wij een toelichting uiteen van enkele bevindingen die specifiek toe te wijzen zijn aan functies.

Hoger management
Over het hoogste management van Verkeersleiding (Directie en Regiomanagement) zijn de meningen verdeeld. Uit de organisatieopstellingen blijkt steeds dat het hoger management op afstand wordt ervaren, in die zin dat zij zich weinig laten zien op de posten en dat de indruk bestaat dat zij te weinig opkomen voor de belangen van de medewerkers. Sommige managers merken op dat de sfeer op de post hen weerhoudt om hun gezicht te laten zien.

Tegelijkertijd is er waardering voor de lijn die door huidige directeur VL is ingezet, met regelmatig bezoek aan de posten en intensieve communicatie via mail en nieuws-berichten. Het wordt gewaardeerd dat hij persoonlijk op de posten komt, de dialoog aangaat en luistert. Men vertrouwt zijn intentie om zaken ten goede te keren. Wel wordt de zorg geuit dat hij steeds meer zou gaan meebewegen en zou buigen voor de negatief kritische medewerkers, en te weinig zou durven optreden tegen misstanden. Maar vooralsnog is er vooral waardering en ervaren veel medewerkers de stijl van leidinggeven van huidige directeur VL als positief en geeft het hen vertrouwen in de toekomst. De nabijheid die wordt ervaren van huidige directeur VL, soms meer nabij dan de eigen postmanager en de eigen regiomanager, kan er wel toe leiden dat tussenliggende hiërarchische lagen gepasseerd worden en niet goed hun meerwaarde (kunnen) laten zien.
Medewerkers hebben vragen bij de toekomstige inrichting van de top van de organisatie; hoe gaat die eruit zien en wat wordt de rol van de regiomanagers? Dat er een herstructurering plaatsvindt waarbij de rol van de regiomanager verdwijnt, is bekend, maar hoe de nieuwe structuur er dan uit gaat zien, is nog onduidelijk. Medewerkers vinden dit proces, waarbij het MT sinds de zomer vorig jaar demissionair is, lang duren. Er is behoefte aan een duidelijke topstructuur, waarbij medewerkers weten wat zij van het management kunnen verwachten. Er staat op dit moment, in de ogen van medewerkers, geen sterk eensgezind MT met een duidelijke visie en koers.

Postmanagers
De postmanagers vormen de verbindende schakel tussen het topmanagement en de teammanagers en medewerkers op de werkvloer. In hoe de rol van de postmanager wordt beleefd, zijn er grote verschillen tussen de posten. Op sommige posten wordt met waardering over de postmanager gesproken, terwijl op andere posten de geluiden zeer kritisch zijn.
Medewerkers verwachten van hun postmanager dat deze aan hun kant staat en opkomt voor de belangen van medewerkers op de post. Wanneer men het gevoel heeft dat de postmanager staat voor de belangen van de post, is er waardering, anders niet. Postmanagers hebben tegelijkertijd ook een opdracht van bovenaf, en zitten zo in de klassieke 'squeeze' van de middenmanager.

6.6 Bevindingen kwalitatief | verdieping per functie

Teammanager

Waar vroeger de functie teamleider integraal verantwoordelijk was voor mensen en operatie, is sinds 2019 deze functie bij VL gesplitst in HR verantwoordelijkheid (teammanager) en operationele aansturing (Officier van Dienst Verkeer- OvD). Teammanager wordt daarbij gekwalificeerd als 'kantoorbaan' (niet in de 24-uurs dienst en tijdens corona werkte de teammanager veelal vanuit huis), terwijl de OvD wel meedraait in de diensten en fysiek op de post werkt.

De teammanager is dus de direct leidinggevende van de treindienstleiders en verkeersleiders op de post. Onze indruk is dat dit een zware functie is, omdat de teammanager staat voor een moeilijke missie: aan de ene kant dient hij medewerkers aan te sturen op prestatie, en is hij verantwoordelijk voor functioneren, beoordelen (middels de Prestatiedialoog) en verzuimbegeleiding. Aan de andere kant worden teammanagers door het postmanagement verantwoordelijk gehouden voor rust op de werkvloer. Met name op de posten waar een negatieve sfeer heerst, hebben teammanagers het gevoel 'op eieren te moeten lopen'; wanneer zij een impopulaire maatregel nemen of medewerkers aanspreken op functioneren, kan 'de zaal' zich collectief tegen hen keren en krijgen zij vervolgens ook niet vanzelfsprekend de support van het hoger management dat vooral 'rust in de tent' wil bewaren. Op enkele posten voelen de teammanagers zich niet sociaal veilig. De werkbeleving onder teammanagers kan, mede afhankelijk van de stemming op de post, nogal sterk wisselen. Er zijn meerdere voorbeelden van teammanagers die vanwege negativiteit op de post of een gebrek aan sociale veiligheid, weg willen of hun functie beëindigen.

Officier van Dienst

De OvD is verantwoordelijk voor de logistiek operationele processen, heeft een inhoudelijk coachende rol en ondersteunt de verkeersleiders en treindienstleiders bij de meer kritische operationele beslissingen. Om de rol van OvD goed te kunnen vervullen, en toegevoegde waarde te hebben voor verkeersleiders die zelf al ervaren zijn en het werk inhoudelijk goed kennen, zijn een zekere senioriteit, werkinhoudelijke kennis en ervaring nodig. Het blijkt dat het voor de jonge OvD die van buiten komt en nog weinig operationele know-how heeft, moeilijk is deze functie goed in te vullen. Deze groep van junior OvD's heeft een probleem met functie-identiteit en betekenisgeving. Echter, voor de senior OvD's met veel kennis van de operatie heeft deze functie toegevoegde waarde. Ze kunnen de verkeersleiders en treindienstleiders echt goed helpen problemen op te lossen en ervaren hun werk ook als zinvol.

"Die jonge Officieren van Dienst bij ons krijgen niet de tools om het verschil te kunnen maken. Het zijn timmerlui waartegen gezegd wordt: bouw een huisje, maar je krijgt geen hamer, geen zaag en geen spijkers."

6.6 Bevindingen kwalitatief | verdieping per functie

Treindienstleider en verkeersleider
De treindienstleider en de verkeersleider, zijn allebei bedrijfskritische veiligheidsfuncties. Typische kenmerken van beide functies zijn de 24-uursdienst en de zeer sterk wisselende werkbelasting. Uit de veldwerksessies komt het volgende algemene beeld naar voren van de werkbeleving van treindienstleiders en verkeersleiders:

Functie-inhoud - Over het werk zelf, de inhoud van de functie, wordt met een behoorlijke mate van tevredenheid gesproken. Zeker in het begin voor nieuwe medewerkers (met minimaal mbo/havo-niveau) is de functie vrij complex, vereist het specifieke training en is in die zin uitdagend. Na verloop van tijd kan meer op routine worden gewerkt en wordt de uitdaging minder. Het werk is niet fysiek zwaar, maar vraagt wel focus en concentratie achter het beeldscherm. De werkdruk is sterk wisselend, afhankelijk van de regio, de post en de individuele dienst. Wat medewerkers wel dwars zit, is dat het er op afstand, oppervlakkig, uit kan zien alsof er weinig te doen is.

"Als iemand van buiten op de seinzaal komt kijken, horen we vaak dat ze het zo rustig vinden. Maar ze komen ook altijd juist wanneer het rustig is; als het druk is heeft niemand tijd."

In de loop van de tijd is de mate van autonomie en afwisseling van het werk afgenomen. Waar vroeger de treindienstleiders achter grote planborden stonden en veel operationele beslissingen zelf konden maken, en men dus het gevoel had daadwerkelijk 'de treinen te laten rijden', is men tegenwoordig veel meer gebonden aan systemen, processen en procedures. Sommige medewerkers ervaren dan ook te weinig invloed op hun methode van werken, op het werktempo en op het resultaat van hun werk. Een veel gehoord punt is dat medewerkers het gevoel hebben dat zij meer zouden kunnen leveren, dan wordt toegestaan, dat hun kwaliteiten onderbenut worden.

"Als verkeersleider voel ik mij iemand die 10% mag leveren, maar 110% te bieden heeft. Met de handen gebonden, omdat je maar weinig beslissingen mag nemen. Ze zouden ons veel meer moeten toevertrouwen."

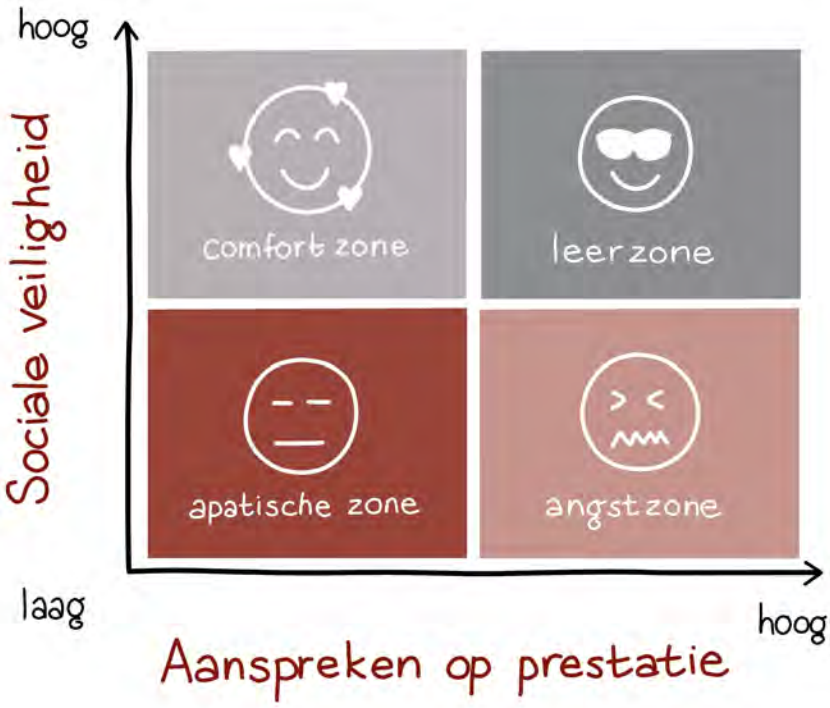
Arbeidsomstandigheden - Met de verkeersleiders zitten de treindienstleiders in een U-vorm 'op de zaal' achter indrukwekkende beeldschermen. De seinzaal is het kloppend hart van de verkeersleidingspost, het is ook in feite de gemeenschappelijke huiskamer waar medewerkers samen, rug aan rug en schouder aan schouder, zitten te werken. Deze fysieke setting schept een band, en maakt tegelijkertijd dat de sfeer op de zaal belangrijk is; je kunt je daar niet aan onttrekken. Het valt buiten de scope van dit onderzoek om een systematische beoordeling van de fysieke arbeidsomstandigheden te maken. In de veldwerksessies hebben we daar weinig klachten over gehoord. Het werk lijkt veilig en schoon. Wel wordt opgemerkt dat als zich problemen in de werkomstandigheden voordoen, bijvoorbeeld met verlichting of ventilatie, het lang kan duren totdat deze opgelost zijn.

"Bij asset management en OCCR vinden ze volgens mij de ideeën die wij vanaf de werkvloer naar voren brengen, alleen maar irritant. Je hoort er vaak niks meer op terug. In Utrecht bepalen ze het en daar moeten wij het mee doen."

6.6 Bevindingen kwalitatief | verdieping per functie

Arbeidsverhoudingen – De sociale relaties tussen treindienstleiders en verkeersleiders, en de relaties met de leiding zijn zeer bepalend voor de werksfeer en daarmee ook voor de werkbeleving. Vooral van belang is in hoeverre men elkaar support geeft. Sociale steun kunnen medewerkers elkaar geven in de vorm van daadwerkelijke hulp (bijvoorbeeld een dienst van een collega overnemen), informatie steun (bijvoorbeeld elkaar informeren over nieuwe ontwikkelingen), of emotionele steun (bijvoorbeeld in geval van een incident of crisis). Wat betreft deze sociale relaties en sociale steun komt uit de veldwerksessies naar voren dat die nogal sterk wisselen over de posten. Op sommige posten wordt een hechte band met collega's, een familiegevoel en een hoge mate van collegialiteit ervaren. Op andere posten zijn er spanningen en conflicten tussen collega's of is er weinig bereidheid om elkaar te helpen.

Een veel gehoorde opmerking is dat er tussen treindienstleiders en verkeersleiders onderling geen gewoonte is van elkaar feedback geven op houding en gedrag en elkaar consequent aanspreken op prestaties. Eerder ervaart men de onderlinge verhoudingen als comfortabel en conflictvermijdend (*'zeg ik niks van jou dan zeg jij niks van mij'*) of onveilig, dan als een veilige cultuur waarin je elkaar ook kunt aanspreken op prestaties en met elkaar leert en beter wordt.



6.6 Bevindingen kwalitatief | verdieping per functie

Arbeidsvoorwaarden – Bijzonder in de treindienst- en verkeersleidersfunctie zijn de onregelmatige werk- en rusttijden en de diverse toeslagen die daarbij horen. Onze indruk uit de veldwerksessies is dat medewerkers best tevreden zijn over hun salaris in het algemeen, en over de arbeidszekerheid die het werken bij ProRail met zich mee brengt. Wat opvalt is dat medewerkers door de toeslagen voor 'ongezonde' dienstroosters aanzienlijk meer kunnen verdienen. De extra toeslagen worden door medewerkers gewaardeerd, en na verloop van tijd als 'vast' salaris beschouwd, waar je op gaat rekenen. Het dienstrooster geeft ook de mogelijkheid voor sommigen om er nog ander flexibel (parttime) werk bij te doen, als zzp'er of in een ander dienstverband. Het shiftwerk van de treindienst- en verkeersleiders brengt hen in een ander dag- en weekritme dan de rest van de ProRail organisatie. Medewerkers vinden dat andere (staf)onderdelen van de organisatie zich dat in de planning en communicatie onvoldoende realiseren. Het komt vaak voor dat men daardoor bepaalde ontwikkelingen of nieuwsberichten mist en dat men zich daardoor buitengesloten of achtergesteld voelt.

6.7 Uitsneden per studie| organisatieopstelling

Organisatieopstellingen maken visueel hoe de medewerkers van ProRail VL tegen de verschillende organisatiedelen aankijken, hoe deze zich tot elkaar verhouden en hoe de ideale situatie zou zijn. Zo toonde iedere sessie een gezamenlijk beeld. Hoewel er verschil was tussen de verschillende sessies en verkeersleidingsposten / standplaatsen ICB, vallen een aantal gelijkenissen en patronen organisatie breed op. Deze worden hieronder benoemd.

Focus vooral op eigen post / locatie
De opstellingen tonen dat de leefwereld van de medewerkers vooral ligt bij de eigen verkeersleidingspost of locatie. Deze medewerkers staan heel dicht bij elkaar en vormen samen een geheel. Op enkele uitzonderingen na zijn er geen opstellingen waarbij ook de externe stakeholders en het bijhorend krachtenveld, zoals pers, politiek en vakbonden, ook een plek krijgen in de opstelling. Ook andere posten en locaties ontbreken in het opgestelde veld.
Met de focus op de eigen post kwamen ook de direct leidinggevende (Teammanager, OvD en Postmanager) in beeld en de directeur van ProRail VL. Soms werd een Regiomanager opgesteld, maar hier werd dan weinig aandacht aan besteed. De Raad van Bestuur van ProRail kwam in enkele opstellingen voorbij en was daarbij altijd ‘ver weg’.

Afstand tussen centraal en decentraal
Er wordt in alle opstellingen veel afstand weergegeven tussen het hoger management van ProRail (RvB / ’de Inktpot’) en ProRail Verkeersleiding.

Directeur ProRail VL in de rol van eigen leidinggevende
De huidige directeur van ProRail VL neemt in de meeste opstellingen een centrale positie in en staat in verbinding met de medewerkers van de seinzaal. Hij wordt als zichtbaar, communicatief en steunend ervaren door de medewerkers van VL en ICB. Soms staat hij nog dichterbij dan de direct leidinggevende van de post of locatie.

6.7 Uitsneden per studie| organisatieopstelling

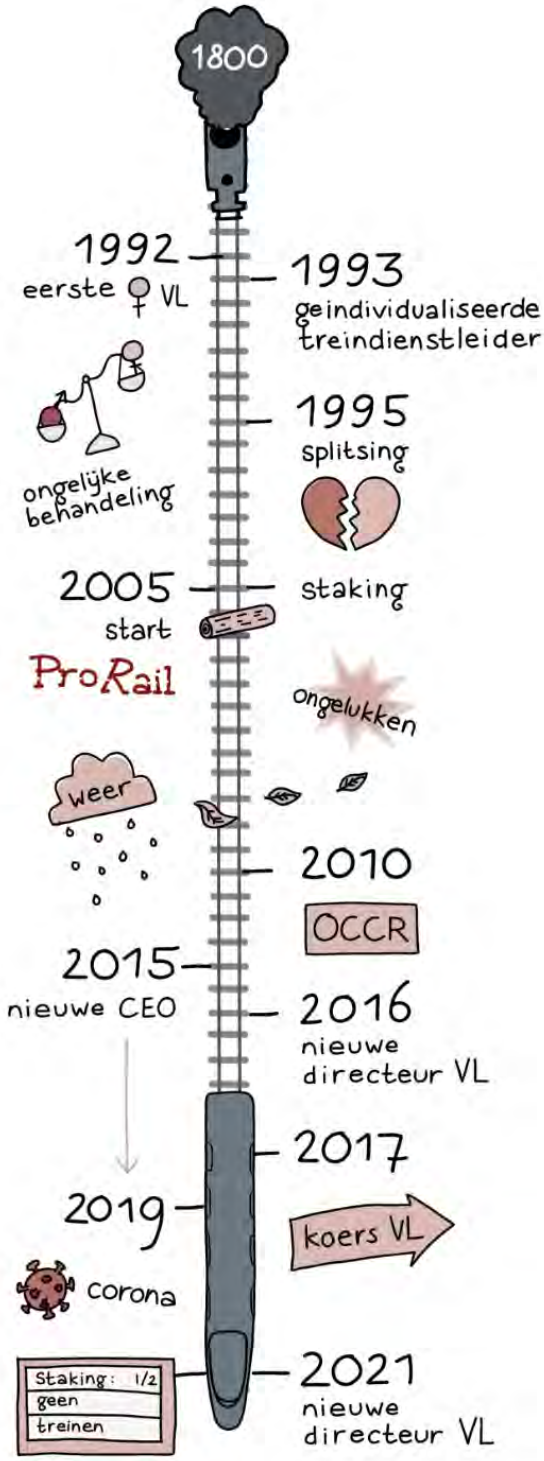
Officier van Dienst, Teammanager en Postmanager
De functies Officier van Dienst, Teammanager en Postmanager zijn beweeglijke objecten in de opstellingen. Ze staan ver weg van de medewerkers van de seinzaal, hebben een andere kleur en er staat vaak een muur, object of obstakel tussen de medewerkers en de leidinggevenden.

ICB en CMBO in verbinding
De opstelling bij het CMBO laat een schot zien tussen Verkeersleiding en Incidentenbestrijding, waar de nieuwelingen langs proberen te komen. Hierbij is 'zacht op de relatie en hard op de inhoud' geen gangbare regel. Er wordt meer gewerkt vanuit een vriendschappelijke basis die niet altijd effectief is. De opstellingen laten zien dat er behoefte is aan een professionele samenwerking. Een samenwerking met een aanspreekcultuur en waar meer verbinding is. De opstellingen bij ICB laten ook duidelijk een kloof zien tussen het management en de werkvloer. De regiomanagers staan daarbij op grote afstand. Ook hier is behoefte aan meer verbinding en meer focus op de kerntaken van het werk.

Ideale situatie ProRail VL volgens deelnemers
De organisatie wordt in de eerste opstellingen vaak 'topzwaar' opgesteld. Gevraagd naar een ideale situatie worden bijna alle staflagen en managementlagen weggehaald. Hierbij staan de lijnmanagers ook meer in lijn en in verbinding met elkaar. Op postniveau staan de teammanager en de Officier van Dienst dichter bij de medewerkers van de zaal. ICB en VL zijn gescheiden.

6.8 Uitsneden per studie| tijdlijnanalyse

In de werksessies zijn gebeurtenissen uitgevraagd die een impact hebben gehad op het werk, positief en negatief en op VL ProRail niveau, op postniveau en op individueel niveau. Deze gebeurtenissen kregen plek in een gezamenlijke tijdlijn. In deze paragraaf komen de meest benoemde en opvallende zaken terug. Zaken die veelal niet zijn opgelost en meespelen in aan het ontstaan van negatieve werkbeleving.



Opvallend algemeen
Wat de onderzoekers opviel, was dat een groot aantal van de medewerkers in de sessies of heel lang in dienst was (25-40 jaar) of juist heel kort (2-5 jaar). Er was een groot gat in het midden te zien.

Daarnaast kwam in een aantal tijdlijnen het jaar 1800/1860 terug. Dat betekent systemisch gezien dat de oorsprong dus nog leeft en ook het historisch besef en de verbinding met de ontstaansgeschiedenis.

Tot slot laat vooral de laatste 4 tot 5 jaar op de tijdlijn veel gebeurtenissen zien die (negatieve) impact hebben gehad; er werden veel gebeurtenissen genoemd die voor onrust zorgden, ook op de posten.

Belangrijke momenten uit de tijdlijn algemeen:

- Startpunt van de 'geïndividualiseerde' treindienstleider in 1993. Voor 1993 was de dienst zichtbaar voor iedereen op een groot bord. Mensen konden dan ook meekijken met elkaar. Na 1993 werden treindienstleiders individueel verantwoordelijk.

- Splitsing NS 2005: de splitsing komt in vrijwel iedere tijdlijn terug en wordt door een groot aantal genoemd als belangrijke negatieve gebeurtenis. De beleving bij een aantal medewerkers is dat er toen een ongelijkwaardige verdeling en relatie ontstond. En het lijkt alsof er door een aantal medewerkers nooit goed afscheid is genomen van de NS.

- De komst van het OCCR in 2010 is een van de meest genoemde negatieve gebeurtenissen. Dit wordt door velen gezien als een nieuwe manier van werken, waarbij er minder goed gebruik wordt gemaakt van de expertise van de medewerkers.

6.8 Uitsneden per studie| tijdlijnanalyse

- De leidinggevende stijl van de President Directeur (of CEO) ProRail (2015–2019) is wellicht omstreden gezien de tegenstrijdige positieve of negatieve beleving. Maar voor velen symboliseerde hij trots, (daad)kracht, zichtbaarheid en een stevige positie voor ProRail extern, wat intern doorwerkte in vertrouwen en inspiratie bij de medewerkers.

- 2017 Koers VL. Dit was de nieuwe koers van VL binnen ProRail, uitgezet door de nieuwe directeur ProRail VL (gestart in 2016). Naast het feit dat een groot deel van de medewerkers negatieve gevoelens heeft overgehouden aan deze leiderschaps-stijl, ervaart ook een groot aantal medewerkers Koers VL als een inhoudelijk negatieve gebeurtenis. Met name de beslissing om binnen koers VL de functie van teamleider te splitsen in twee functie, teammanager en OvD, wordt door veel medewerkers TDL en VL als een slechte beslissing ervaren.

- 2021 komst huidige directeur ProRail VL. De komst van de huidige directeur wordt in de tijdlijn als hoopvol gezien; daarbij wordt wel veelvuldig opgemerkt dat 'men het nog moet zien' of hij het waar kan maken.

Tot slot per niveau nog enkele opvallende of veel genoemde gebeurtenissen:

VL/ProRail:

- Eerste vrouwelijke VL in 1992
- Verkeer/veiligheidsongelukken
- ‘Zwarte jaren’ (extreem slechte weersomstandigheden)
- Stakingen 2021 (en staking in 2007)
- Symbolische bedrag van 300 euro na de staking
- Corona

Postniveau:

- Samenvoegingen van verkeersposten en salarisveranderingen

Individueel niveau:

- Ziektes en burn-out
- Persoonlijke conflicten (met leidinggevenden)
- Promoties
- Ongelijke behandeling

7. Conclusies

7.1 Conclusies | introductie

De wereld en ons land verandert razendsnel. Het is haast onvoorstelbaar dat Nederland pas sinds de jaren negentig een mobiel netwerk heeft. Dezelfde periode vond de Duitse hereniging plaats, ontstond de volksziekte 'muisarm' en werden de NS en ProRail opgesplitst. Dit laatste ten behoeve van marktwerking op het spoor. De jaren daarna is met bestaande medewerkers een organisatie ontstaan met een nieuwe opgave binnen in een snel veranderende context.

ProRail is een organisatie in continue ontwikkeling die wordt ingegeven door een veranderende vraag vanuit het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, de politiek, verschillende vervoerders en de reizigers. Medewerkers van ProRail realiseren goede prestaties en tonen een enorme wendbaarheid. Denk bijvoorbeeld aan hoe de overlast op het spoor door overstromingen recent werd opgelost. Of hoe medewerkers onderbezetting oplossen en zodoende altijd klaar staan voor de reizigers.

Ngenious is gevraagd een kwantitatief en kwalitatief onderzoek uit te voeren naar de tevredenheid van iedere medewerker werkzaam bij ProRail Verkeersleiding, en vast te stellen hoe deze onder andere verschilt per bedrijfsonderdeel, functie en regio. Tevens moesten wij achterhalen welke factoren positief dan wel negatief bijdragen aan de werkbeleving (onderzoeksvraag).

We hebben ProRail VL en haar medewerkers leren kennen als een organisatie met veel **trotse mensen**, met waardering voor hun vak, voor het team én het verleden. Tegelijkertijd hebben we de organisatie leren kennen als op zoek naar zichzelf. Vragen als: 'Wie zijn we?', 'Wat willen we?' en 'Welke plek neem ik in de organisatie in?' kwamen geregeld aan de orde. We zien **een organisatie in transitie**, waarin zaken uit het verleden onvoldoende zijn afgehecht. Nieuwe ontwikkelingen gericht op bijvoorbeeld efficiëntieverbetering zijn tegelijkertijd niet altijd 'geland' bij alle medewerkers. In delen van de organisatie heerst een gevoel van **gebrek aan helderheid** over gemaakte keuzes. Tevens sluiten keuzes geregeld onvoldoende aan bij een alom aanwezige primaire drijfveer; de **sterke behoefte aan sociale verbinding** op teamniveau.

Een groot deel van het personeel heeft een **positieve werkbeleving**. Bij een deel van het personeel is ruimte ontstaan voor onvrede, bij een nog kleiner deel is er sprake van **zeer grote onvrede**. Deze onvrede wordt geuit, soms met excessief gedrag. Hier heeft niet alleen een grotere populatie last van, het heeft ook onvoldoende een luisterend oor gevonden bij het management. Een hiaat waar de sociale partners op zijn ingesprongen.

Dit onderzoek heeft laten zien dat *alle* partijen die wij als onderzoeksteam gesproken hebben, een rol én verantwoordelijkheid hebben in het creëren van de situatie zoals het op het moment van schrijven is. In de loop der jaren is er **een organisatiesysteem ontstaan dat onvoldoende soepel** loopt. Dit systeem wordt in stand gehouden, zolang het niet opnieuw wordt vormgegeven; zowel op de boven- als de onderstroom. *Alle* partijen hebben hierin een verantwoordelijkheid.

Op de volgende pagina's zetten wij de conclusies van ons onderzoek uiteen. Het was voor het onderzoeksteam een uitdagende opgave om de vele ontmoetingen, gesprekken, bevindingen, emoties, meningen en inzichten te combineren met kwantitatieve cijfers en deze weer te geven in een compacte set aan conclusies. We hebben geprobeerd conclusies te formuleren die recht doen ieders gevoelens en tegelijkertijd weergeven wat er aan de hand is met de werkbeleving.

7.2 Conclusies | kwantitatief onderzoek

Conclusie 1: een groot deel van de populatie is tevreden en raadt hun baan aan.
63% van de 785 respondenten werkzaam bij ProRail NL is eind 2021 tevreden. Deze tevredenheid wordt organisatiebreed gedreven door het thema *werksfeer* en daarbij met name door de band met collega's. Daarnaast zien we dat het bedrijfsonderdeel MKSBO/CMBO een hogere tevredenheid heeft (93% positief oftewel +30% ten opzichte van het gemiddelde) en dat respondenten met een managementfunctie tevredener zijn (82% positief en +19% ten opzichte van het gemiddelde), dan werknemers met een uitvoerende functie. Tot slot scoren de regio's Noord-Oost (73% positief en +10% ten opzichte van het gemiddelde) en Zuid bovengemiddeld tevreden (69% positief en +6% ten opzichte van het gemiddelde).

64% van de medewerkers is bereid hun baan aan te raden bij anderen. 23% is neutraal en 14% wil hun baan niet aanraden bij een ander. Dit betreft met name de uitvoerende functies. Van de medewerkers die hun functie niet aanraden, is 87% uitvoerend en 13% management.

We kunnen concluderen dat deze positieve beleving van de werksfeer onder druk staat en geen vanzelfsprekendheid is voor de toekomst. Een aanzienlijk deel van de medewerkers attribueert hun positieve scores aan de werksfeer en de onderlinge sociale contacten. Door potentiële samenvoeging van posten en verdere focus op efficiëntie-verbetering gaat de score mogelijk verder dalen. Hoewel deze beweging zeer waar-schijnlijk noodzakelijk is gezien de omslag van de organisatie, is openheid over keuzes en transparantie over het proces voorwaardelijk voor behoud van deze positieve score.

Conclusie 2: een deel van de medewerkers is ontevreden en daarvan is een heel klein deel zeer ontevreden.
15% van de respondenten is niet positief over de werkbeleving. Deze 119 medewerkers bevinden zich door de gehele organisatie, maar met name met uitvoerende functies en binnen de regio's Randstad-Zuid (46% niet positief) en Randstad-Noord (met name Utrecht waar 66% niet positief is) en ICB Zuid (66% niet positief). Kijkend naar de leeftijdsopbouw van de (zeer) ontevreden medewerkers bevindt die voor 19% in de groep 32-36 jaar en is 47% 52 jaar en ouder. Het thema *Eerlijkheid* is de belangrijkste driver voor organisatiebrede ontevredenheid (71% niet positief). Voor het uitvoerend personeel speelt daarbij ook het aantal vrije dagen en het kunnen opnemen hiervan een negatieve rol. Daarnaast zit er in de organisatie nog ontevredenheid over *de werkplek en computersystemen en software*, maar hier wordt minder belang aan gehecht dan de hierboven genoemde thema's.

In absolute cijfers is het beeld van tevredenheid versus ontevredenheid beter te visualiseren. Van de 785 res-pondenten waren 497 positief dan wel zeer positief over hun werkbeleving. 169 respondenten waren neutraal, 100 respondenten negatief en slechts 19 respondenten zeer negatief. Dit is 2,4% van de totale populatie.

7.3 Conclusies | verdieping kwalitatief onderzoek

Conclusie 3: uit veldwerkonderzoeken blijkt dat de thema's met de grootste impact op werkbeleving angst, erkenning, verschillende leefwerelden, recht-vaardigheid, onmacht en eerlijkheid zijn*.

Angst – In delen van de ProRail VL organisatie is er sprake van angst en onveiligheid. Dit speelt met name op de zaal, waar een sterke familiecultuur heerst en medewerkers het gevoel hebben er onvoldoende toe te doen. Dit leidt tot afzetten tegen iedereen buiten de groep door onder meer schelden, intimideren, discrimineren en pesten. Hierop ingrijpen wordt niet gedaan om de rust te bewaren, wat weer leidt tot verder excessief gedrag.

Erkenning – Met name bij TDL's, de VL's en het postmanagement speelt het gevoel van gebrek aan erkenning sterk. Zij hebben het gevoel dat het verleden, de behoefte aan betere middelen om het werk te doen, hun inzet, kennis en inzichten onvoldoende worden erkend. Het draagvlak voor operationele keuzes wordt hierdoor ondermijnd en de kloof tussen de werkvloer en het hoger management neemt toe.

Leefwerelden - ProRail VL is een organisatie met verschillende leefwerelden, bestaande uit subgroepen met uiteenlopende cultuurkenmerken. De subgroepen hebben deels eigen waarden, eigen doelen en eigen belangen. De ontwikkeling van verschillende leefwerelden wordt versterkt door gebrek aan een gezamenlijke stip op de horizon, onduidelijkheid over keuzes en het ontbreken van een ontwikkelaanpak per team. Dit leidt tot identificatie met het team, ongelijkwaardige samenwerking en het verspillen van energie aan het bevechten van belangen.

Rechtvaardigheid - Binnen ProRail VL ervaren veel medewerkers in een of andere vorm een gebrek aan rechtvaardigheid in hun werk. Medewerkers voelen zich tekortgedaan, of hebben het idee dat bepaalde groepen op het gebied van zowel de primaire als de secondaire arbeidsvoorwaarden bevoordeeld worden. Sterk aanwezig is het gevoel dat er over de VL posten heen niet met dezelfde maten wordt gemeten en dat op sommige posten meer wordt getolereerd en negatief gedrag wordt beloond. Bij gevoel van onrechtvaardigheid herstellen medewerkers van nature de balans.

Onmacht - In delen van de organisatie is er strijd tussen leidinggevenden en medewerkers. Medewerkers ervaren steeds minder autonomie in hun werk en een afnemende mate van invloed wat een gevoel van onmacht geeft. Leidinggevenden worden geconfronteerd met expertmacht wat hen in een afhankelijke positie plaatst. Daarnaast ervaart een deel van de organisatie nog een ongelijkwaardige positie met NS na de splitsing.

Aan de vijf bovenstaande thema's uit het kwalitatief onderzoek kan het belangrijkste thema uit het kwantitatief onderzoek worden toegevoegd. Dit betreft het onderwerp **eerlijkheid**, onder andere gericht op gelijke arbeidsvoorwaarden en ontwikkel-mogelijkheden.

*Nota bene, bovenstaande conclusies gelden voor een grotere dan enkel de 2,4% zeer ontevreden medewerkers. Ze worden breed in de organisatie gedragen, maar hebben niet bij iedere medewerker direct geleid tot een negatieve score in het kwantitatief onderzoek.

7.3 Conclusies | verdieping kwalitatief onderzoek

Conclusies 4: in de loop daar jaren zijn er patronen in de organisatie geslopen die de situatie in stand houden en het bewerkstelligen van verandering bemoeilijkt.

Gedragspatronen zijn ingesleten gewoonten bij (groepen) medewerkers, het wordt hun natuurlijke gedrag wanneer zij acteren in terugkerende situaties. Patronen zijn veelal impliciet en herkenbaar als medewerkers zeggen 'zo doen we het altijd hier'. Gedragspatronen liggen ten grondslag aan de bevindingen die we uiteen hebben gezet in hoofdstuk 6. Het herkennen en doorbreken van patronen is een voorwaarde voor het succesvol verbeteren van de werkbeleving.
Iedere organisatie en ieder team heeft meerdere patronen. Onderstaand beschrijven wij een vijftal situaties met bijbehorende patronen, die we meermaals hebben gezien bij ProRail VL.

In stand houden van ontevredenheid
Er zijn gevallen waarin medewerkers ontevreden zijn. Ze uiten vervolgens hun onvrede en gaan muiten. Op de werkvloer heerst hierdoor een onprettige werksfeer (met name tijdens de onderdruk). De manager voelt dit en voelt zich er niet prettig. Daarom wordt de werkvloer vermeden en gaat de manager ergens anders werken. Door afwezigheid van de manager krijgen de medewerkers de bevestiging van het feit dat ze niet gehoord worden. De situatie en het beeld over de manager worden bevestigd. De onvrede wordt verder gevoed.

In stand houden van machtsposities
Er zijn gevallen waarin medewerkers ontevreden zijn. Ze uiten vervolgens hun onvrede en gaan muiten. Een managers zet zijn hiërarchische machtpositie in en komt in verzet. Dit ingrijpen geeft een tegenreactie van medewerkers en er ontstaat een machtsstrijd. De manager zoekt back-up hogerop, de medewerkers zoeken steun bij de bonden. Uit angst voor gedoe en verlies van expertise (expertmacht van de medewerker) krijgt de manager de opdracht de rust te bewaren. De strijd om macht blijft.

In stand houden van de status quo
Er moet een verbetering worden doorgevoerd. In geval van hoge prioriteit stelt het management een stafteam samen om een oplossing te verzinnen. In enkele gevallen toetst het stafteam medewerkers, maar het stafteam gaat meestal zelf aan de slag om een 95%-versie neer te leggen. Medewerkers voelen zich niet serieus genomen en staan niet achter de oplossing. Er onstaat onrust en keuzes worden afgezwakt (compromisvorming). De situatie blijft zoals hij was.

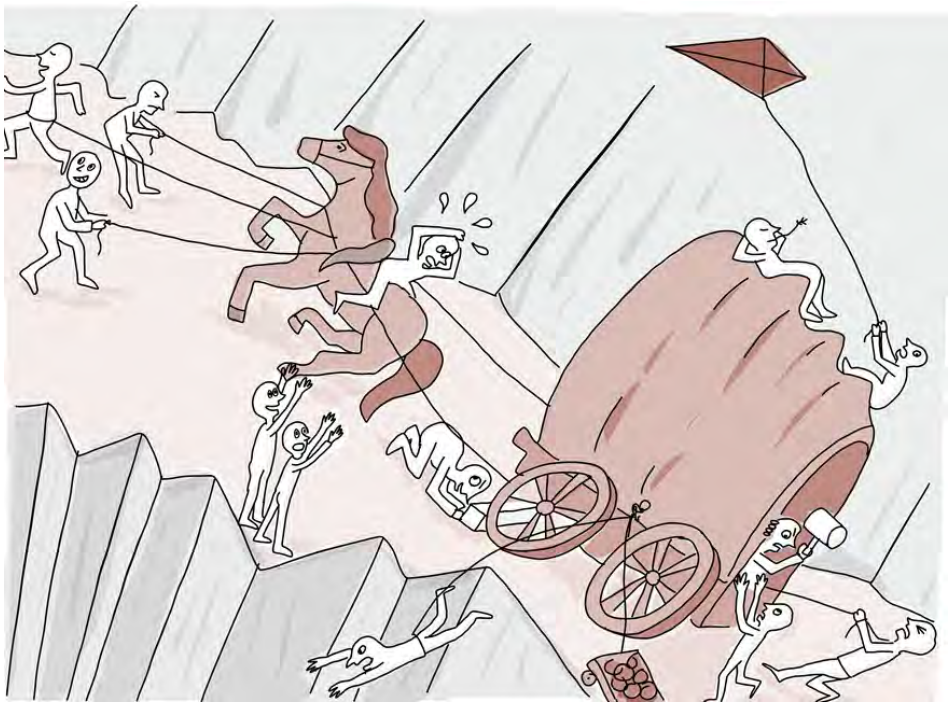
7.3 Conclusies | verdieping kwalitatief onderzoek

Oude cultuur blijft behouden
Jaarlijks stromen nieuwe medewerkers in als VL of TDL. Na de opleiding leren ze de praktijk op zaal. Vanaf dat moment worden nieuwe medewerkers geconfronteerd met kritiek van oude medewerkers op onder andere de opleiding. Nieuwe medewerkers hebben aanzien voor oude medewerkers, willen loyaal zijn en voelen afhankelijkheid. De oude cultuur en de waarden worden overgenomen. De nieuwe cultuur, passend bij de jonge generatie, kan niet gedijen. De status quo blijft behouden, waardoor nieuwe medewerkers mogelijk weer vertrekken. Het personeelstekort draagt zodoende bij aan het behoud van de oude cultuur.

Disfunctioneren kan lonen
Er zijn gevallen waarin medewerkers niet functioneren of ongewenst gedrag vertonen. Andere medewerkers komen in verweer en gaan naar de manager. De manager vraag back-up bij HR, maar krijgt te horen dat de rust bewaren voorop staat. De niet functionerende medewerker ontloopt serieuze consequenties. De manager kijkt naar de mogelijkheid voor werk elders. Andere medewerkers zien dat ontoelaatbaar gedrag wordt beloond. Het beeld wordt bevestigd en de status quo blijft in stand.

7.3 Conclusies | verdieping kwalitatief onderzoek

Conclusie 5: er is een organisatiesysteem ontstaan dat wordt gekenmerkt door een hoge mate van *divergentie.*
De treinen rijden in Nederland, de sporen zijn onderhouden en de reizigers hebben in zeer beperkte mate last van ongevallen en ongemak. Met volledige focus op de opgave, is ProRail VL na de splitsing van de NS, erin geslaagd goede dienstverlening neer te zetten.



Achter de schermen is in tientallen jaren een organisatie ontwikkeld, ogenschijnlijk op basis van een hoog aantal ad-hoc-beslissingen en in beperktere mate met een gestructureerd en gedragen volwassenheidsplan. Dit heeft ertoe geleid dat keuzes niet altijd helder zijn voor medewerkers, het contact met een deel van de medewerkers verstoord is en dat de organisatie op onderdelen tegen haar grenzen aanloopt. Hierdoor zijn groepen in verschillende leefwerelden, verschillende doelen en belangen gaan nastreven. Er is een wij-zij-cultuur ontstaan. Hierin neemt een kleine groep medewerkers met specifieke kennis de 'expertmacht'. Dit is gebaseerd op deels terechte onvrede. Bij de wijze waarop de machtspositie wordt genomen, plaatsen wij grote vraagtekens.

De ProRail VL organisatie heeft te kampen met een situatie van divergentie, waarin groepen en actoren andere kanten uit willen gaan en het moeilijk wordt gezamenlijke doelen te realiseren. Het systeem is in feite sterker geworden dan de afzonderlijke onderdelen. De bovenstaande afbeelding is een mooie illustratie van wat onderzoekers in de praktijk hebben gezien, en wat voor een hoge mate de werkbeleving in de organisatie beïnvloedt.

7.3 Conclusies | verdieping kwalitatief onderzoek

Kijkende naar voorgaande conclusies komen wij tot de volgende hoofd-conclusie voor de beantwoording van de vraagstelling uit hoofdstuk 1.1.
Na de splitsing van de NS zijn de blik, de strategie en de processen primair gericht geweest op de opgave van ProRail in de maatschappij (de bovenstroom). De aandacht voor 'het zijn', de vorming, le raison d'être, een eigen 'way of working' en de identiteit van de organisatie is onderbelicht geweest (de onderstroom). Als gevolg hiervan is in de loop der jaren op vooral organische wijze een disfunctionerend organisatiesysteem ontstaan. Een systeem waaraan een groeiend deel van de medewerkers zich niet verbonden voelt en zodoende de oude situatie idealiseert. Aanvullend wordt de organisatie momenteel geconfronteerd met zware tekorten in essentiële functies én de naweeën van een mondiale covid-crisis. Dit tezamen leidt tot uitingen van onvrede en - op enkele plekken – een negatieve werkbeleving.

8. Aanbevelingen

"The only way to do great work is to love what you do"

8.1 Aanbevelingen | introductie

In dit hoofdstuk zetten we de aanbevelingen voor verbetering uiteen. We kiezen hierin voor een tweeledige aanpak.
Het **eerste deel** is gericht op de lange termijn. De organisatie heeft een lange geschiedenis, problemen zijn soms lang geleden ontstaan en hebben geleid tot diep ingesleten patronen. De oplossing hiervoor neemt tijd en toewijding in beslag.
Het **tweede deel** is gericht op de kortere termijn en de meer praktische interventies die leiden tot verbetering. De details per post worden uitgewerkt in de verschillende postrapporten.

Bij het opstellen van de oplossingen hebben we een aantal uitgangspunten gehanteerd:

- Ondanks dat wij een hoofdstuk vol aanbevelingen voor verbetering opleveren, raden wij aan te starten met *het vastleggen en behouden van alles wat goed is*. Bij ProRail VL werken veel mooie betrokken mensen met energie voor verbetering, passie voor hun vak en waardering voor alles dat voor hen gedaan wordt. Behoud deze en andere positieve kenmerken.
- Zoals ons onderzoek een hoge mate van systemisch van aard was, zijn onze aanbevelingen dat ook. We raden om niet in de 'ad hoc–valkuil' te stappen en pleisters te plakken. Dit noemen wij ook wel lineair verbeteren, en dit wordt gekenmerkt door vele oplossingen voor vele problemen. Tussen deze oplossingen ontbreekt de logica en het effect is uiteindelijk minimaal.
- Wij raden aan om op systemische manier te kijken naar oplossingen. Door naar de organisatie te kijken als systeem, wordt helder dat een interventie op een plek impact heeft op een andere plek. Beantwoord tijdens dit proces vragen als: wat is het effect van het structuurwijziging op het proces of gedrag? Wat is de impact van een gedragsinterventie op bezetting of leiderschap? Het is raadzaam om verbeterinterventies in relatie tot elkaar te zien en te bezien welk effect bepaalde keuzes hebben elders in de organisatie. Alle interventies worden in het model op de volgende pagina weergegeven.
- In ons model voor verbetering zien wij interventies op zowel de bovenstroom als de onderstroom. Ook deze staan niet los van elkaar en zijn in continue interactie. Wij raden ten zeerste af om losstaande interventies op de onderstroom te doen die niet bij dragen aan structurele verbetering op de bovenstroom.
- Gezien de grootte van de organisatie zijn de oplossingen en aanbevelingen ook niet 'one size fits all'. Wij raden aan in delen van de organisatie te kiezen voor maatwerk. Op de ene plek zijn medewerkers aanzienlijk positiever over de werkbeleving dan op andere plekken.
- Het laatste uitgangspunt dat wij gehanteerd hebben in het weergeven van de aanbevelingen, is dat wij geen rekening hebben gehouden met blokkades, onmogelijkheden, lopende regelingen en eerder gecreëerde 'gouden kooi' situaties. Wij hebben opgeschreven wat ons het best lijkt zonder enige restrictie.

8.2 Aanbevelingen | samenvatting in een systemisch model

Onderstaand model is een samenvatting van alle interventies die wij aanraden te doen. In de cirkel zijn de focusgebieden voor systeemtransitie (succes op de langere termijn) weergegeven. Onderaan buiten de cirkel worden de interventies weergegeven die wij aanraden om op de kortere termijn te doen. De toelichting van dit model staat op de volgende pagina's.

Tijd en ruimte creëren door het verminderen van operationele druk

Verbeterprojecten op het gebied van arbeidsvoorwaarden, beoordeling, ondersteunende middelen, ongewenst gedrag en communicatie opstarten

Dieperliggende interventies als opschonen, doorbreken van patronen en bewustwording van gedrag door groepsleren

8.3 Aanbevelingen | langere termijn succes

De aanbevelingen in deze paragraaf zijn gericht op verbetering op de wat langere termijn. Ze kosten meer tijd, omdat ze bijdragen aan een hernieuwd organisatiesysteem; een nieuwe manier van zijn en handelen.

1) Investeer in een sterk aansturend team en leiderschapsontwikkeling
De directeur van ProRail VL is gestart met het samenstellen van een nieuw MT. Wij adviseren om een MT samen te stellen dat verbindt met medewerkers op de werkvloer (en er ook fysiek is) en snapt wat medewerkers beweegt. Het is raadzaam een team samen te stellen met MT-leden die enerzijds *aansluiting vinden met medewerkers* omdat zij de operatie snappen en anderzijds de organisatie mee kunnen nemen in ontwikkeling door *op strategisch niveau te denken.* Een 'ad-hoc'-managementstijl moet plaatsmaken voor een managementstijl waarin op gestructureerde logische wijze de organisatie ontwikkeld wordt naar een hoger niveau. Hierbij ligt de focus niet enkel op het WAT (de inhoud van het werk), maar vooral ook op het HOE (het creëren van een uniforme wijze waarop we in de organisatie met vraagstukken omgaan).
Het is essentieel dat een nieuw MT tijd investeert in teamvorming en op een *uniforme manier* invulling geeft aan de ontwikkeling van de organisatie.

2) Ontwikkel gezamenlijk een lonkend perspectief (the WHY)
Waar staat deze organisatie over 25 jaar? Welke functie heeft de organisatie in de maatschappij? Hoe gedragen medewerkers zich? Waaraan herken je de ProRail VL medewerker? Wat is de sfeer op de werkvloer? De meest succesvolle organisaties hebben een sterk 'lonkend perspectief', waarmee medewerkers zich kunnen identificeren. Ontwikkel dit lonkende perspectief *samen mét medewerkers*. In organisaties met een heldere 'raison d'être' snappen medewerkers dat elke taak die zij voltooien en elke handeling die zij uitvoeren, een bijdrage levert aan het realiseren ervan. Dit draagt bij aan de behoefte aan *transparantie*. Zodra ProRail VL dit perspectief heeft, zijn medewerkers minder bezig met het hier en nu. Zij zullen energie halen uit de realisatie van een gezamenlijk doel en niet enkel uit de familiaire setting. Ze zullen het gevoel hebben *ertoe te doen,* door het hebben van succes. Nieuwe medewerkers zullen worden aangetrokken door een perspectief, dat tot de verbeelding spreekt. Teams kunnen een jaarlijks plan maken (Objectives, Goals, Strategies, Measures - OGSM), hoe invulling te geven aan de realisatie. Dit in lijn met hun intrinsieke drijfveren. De werkbeleving zal positief worden beïnvloed, wanneer medewerkers gezamenlijk een doel realiseren, waar zij echt in geloven.

3) Verbeter het besturingsmodel
Om medewerkers meer inzicht te geven in wanneer zij *het goed doen* is het raadzaam om teams op ieder niveau te voorzien van stuurcijfers die zij zelf kunnen beïnvloeden. Cijfers vormen de basis voor een in te richten werkoverleggen en ondersteunen vervolgens bij verbetering waar medewerkers hun kennis en inzichten kunnen inzetten. Dit draagt bij aan *het gevoel van eigenwaarde*.

8.3 Aanbevelingen | langere termijn succes

4) Ontwikkel een nieuwe manier van verbeteren
Medewerkers hebben behoefte aan *erkenning* en dit krijgen zij wanneer hun kennis actief wordt benut. Het gebruik van het denken en het intellect van medewerkers over hun werk en hun taken gaat leiden tot een substantiële verbetering van de werkbeleving. Het is raadzaam de huidige manier van verbeteren, waarbij het denken voor een groot deel is 'uitbesteed' aan externen of stafafdelingen, grondig te herzien. Ontwikkel daartoe een 'unieke' ProRail verbeteraanpak *gericht op de taak, die mensen raakt in het hart.* Een werkwijze die *het vuur in iedereen laat branden* en die leidt tot passie door succes. Maak hierbij de successen van medewerkers zichtbaar in de organisatie; verbetering moet leven in een organisatie. Definieer vervolgens een aantal verbeterprojecten, waaraan medewerkers in multidisciplinaire teams kunnen deelnemen en *hun expertise kunnen laten gelden*. Dit uiteraard binnen *heldere kaders*. Zorg dat medewerkers zelf de uitkomsten dragen en uiten, om het draagvlak voor keuzes binnen de organisatie groot te laten zijn.

5) Evalueer eerder gemaakte structuurkeuzes
De functie van de OvD en de taak het van OCCR binnen de ProRail organisatie behoeft aandacht. Om meer duidelijkheid en toegevoegde waarde te creëren, is het raadzaam de functie, de structuur én de werkwijze in samenwerking te evalueren. Ook heeft de organisatie behoefte aan *transparantie* over de toekomst en het al dan niet samenvoegen van bepaalde posten. Maak hier keuzes in en neem de medewerkers hierin mee.

6) Creëer stap voor stap een nieuwe ProRail VL DNA
Gedrag in organisaties is een uitvloeisel van cultuur, de manier waarop de medewerkers gewend zijn om acteren, het DNA of de identiteit van de organisatie. Onderdeel van cultuur zijn de waarden en daarmee welk gedrag 'done' en 'not done' is. Het ontwikkelen van een bedrijfscultuur duurt jaren en kan succesvol gebeuren door het niet als losstaand traject met losstaande interventies te benaderen. Cultuur moet verankerd worden in *alle* organisatie-elementen en in *elk* handelen en denken (het HOE). Nadat het lonkend perspectief helder is, begint het echter wel met het (her)definiëren van kernwaarden en het vertalen van deze kernwaarden in concreet gedrag. Het is zeer raadzaam hier gedragingen als eerlijkheid, transparantie, veiligheid en fatsoen in mee te nemen.

Tot slot: start *geen* project werkbeleving
De grootste valkuil voor verbetering is het starten van een werkbelevingsproject. Dit zou in de organisatie het beeld geven dat verandering en de oplossing voor diepgewortelde problemen 'losstaand' geadresseerd kunnen worden. Met andere woorden; voorkom dat werkbeleving van 16.00 tot 17.00 op de agenda staat. Verander het systeem en verbeter de werkbeleving via de taak.

8.4 Aanbevelingen | kortere termijn succes

Aanbevelingen op met effect op de kortere termijn zijn voorwaardelijk aan het slagen voor succes op de langere termijn. We bouwen ze als volgt op in deze paragraaf:

- Meteen mee starten (8.4.1)
- Praktische door te voeren projecten (8.4.2)
- Dieperliggende gedragsinterventies (8.4.3)

8.4.1 Meteen mee starten.
Na het presenteren van dit rapport zou naar onze mening de eerste focus moeten liggen op het creëren van ruimte door reductie van operationele druk, het geven van helderheid over gewenst gedrag en het bieden van professionele ondersteuning in de eerste lijn bij escalaties.

Creëer ruimte door reductie van operationele druk
De operationele druk op de organisatie is gigantisch. Het tekort aan medewerkers op bepaalde functies, de stress van het mogelijk niet kunnen leveren conform afspraken met I&W en de ad-hoc-interventies die dit met zich meebrengen, dienen plaats te maken voor een solide operationele basis. Na zijn aantreden heeft de nieuwe directeur van ProRail VL meteen stappen gezet in het realiseren van operationele oplossingen. Wij bevelen aan hiermee door te gaan en te investeren in meer personeel op kritieke functies. Enerzijds hebben medewerkers gewoon behoefte aan een paar dagen vrij en familietijd, anderzijds zal meer personeel 'expertmacht' verminderen. Tijd geeft ruimte om expertise op een constructieve wijze te benutten. Medewerkers kunnen een deel van hun tijd ingezet worden hun unieke kennis te delen en anderen bijvoorbeeld op te leiden. Hiermee zal het gevoel van *zingeving* toenemen.

Stel kaders én volg ze op
In delen van de organisatie laten medewerkers ongepast gedrag zien. Andere mede-werkers storen zich hieraan en leidinggevenden vinden het moeilijk hiermee om te gaan. Uiteraard is het nodig de grondoorzaken voor dit gedrag weg te nemen. Dit begint met het creëren van duidelijkheid en kaders. Een veilige en prettige werkomgeving is de basis voor iedereen. Het is raadzaam om samen met de sociale partners een statement te maken over wat onbehoorlijk gedrag is en hoe hier gezamenlijk stelling tegen wordt genomen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van het opstellen van een gedragsconvenant en dat vervolgens door medewerkers laten ondertekenen. Ook zou dit onderwerp besproken kunnen worden in werkoverleggen. Acteer in geval van niet toelaatbaar gedrag. Geef HR zichtbaarheid en verantwoordelijkheid in dit thema. Creëer *sociale veiligheid* en geef actief 'back-up' aan leidinggevenden, wanneer zij ingrijpen en er verstoorde werkrelaties ontstaan. Beloon ongewenst gedrag niet, ook niet op indirecte wijze.

8.4 Aanbevelingen | kortere termijn succes

Biedt professionele ondersteuning in eerste lijn
Indien nodig zou het management en teams gebruik moeten kunnen maken van professionele ondersteuning bij escalerende situaties, in de eerste periode na het presenteren van het rapport. Het is raadzaam deze ondersteuning te bieden door professionele coaches die de casus kennen en alle partijen begrijpen. Denk bijvoorbeeld aan een hulplijn, een teamsessie, de mogelijkheid tot snelle mediation in geval van escalatie of advies over conflicthantering.

8.4.2 Praktische door te voeren projecten.
Om de angel uit een aantal thema's voor onvrede te halen, is het raadzaam een aantal praktische projecten te starten. Toets hierbij de feitelijkheden en voer op korte termijn verbeteringen door.

1. *Arbeidsvoorwaarden* - doe onderzoek naar mogelijk ongelijkwaardige beloning en ontwikkelmogelijkheden (ICB) en maak keuzes hoe hiermee om te gaan.
2. *Ondersteunende middelen* - pak de werkplek aan en voer de aanbevelingen uit het werkplekonderzoek door. Zorg tevens voor benodigde kleding en beschermingsmiddelen bij ICB.
3. *Ongewenst gedrag* – start een intern programma om ongewenst gedrag tegen te gaan, zorg dat aanspreken op prestatie de gewoonte wordt en creëer sociale veiligheid.
4. *Communicatie* – pak de communicatiestrategie aan en ontwikkel communicatiemiddelen die meer bijdragen aan transparantie en openheid in besluitvorming, en die medewerkers meenemen in het proces. Denk bijvoorbeeld aan vlogs of een speakers corner.

8.4.3 Dieperliggende gedragsinterventies.
Wij raden aan dat iedere post en locatie een eigen plan van aanpak maakt ter verbetering. Dit plan moet samengesteld én gedragen worden door alle medewerkers op de post en locatie. Hierna kan de implementatie volgen, met ondersteuning van een verbeterteam. Voorafgaand aan de fase van bouwen en verbeteren, is het essentieel dat onuitgesproken frustraties en sluimerende conflicten in de onderstroom worden uitgesproken. Wij raden de onderstaande interventies aan.

8.4.3.1 Een breder gedragen begrip van de situatie bewerkstelligen.
De veldwerksessies (organisatieopstelling en tijdlijnanalyse) hebben volgens deelnemers geleid tot inzicht en wederzijdse begripsvorming. Een aanzienlijk deel van de medewerkers heeft niet deelgenomen aan veldwerksessies en deze kans gemist. Met het oog op het creëren van eenzelfde startsituatie voor een grotere groep medewerkers, is het raadzaam de mogelijkheid te bieden tot aanvullende veldwerksessies. *Deze interventie geldt voor alle posten en locaties.*

8.4 Aanbevelingen | kortere termijn succes

8.4.3.2 Opschonen tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en managers.
Zonder een 'schone lei' heeft ieder vervolg een valse start. Wij bevelen aan hiermee aan de slag te gaan en de onderlinge relaties 'op te schonen'. Dit kan door middel van teamsessies, onder begeleiding van een professionele coach. Ook is de opschoon-wandeling een goede methode. Hierin gaan twee partijen aan de hand van een vaste structuur het gesprek aan in een ontspannende setting. *Deze interventie is sowieso raadzaam voor de vijf slechts scorende posten, de regio's Randstad-Zuid en Randstad-Noord en ICB Zuid.*

8.4.3.3 Onverwerkte trauma's een plek geven.
Tijdlijnen geven aan dat een kleine groep medewerkers te kampen heeft met onverwerkte trauma's, voortkomend uit nare gebeurtenissen. Klachten hiervan zijn piekeren, angst, spanning, paniek, lusteloosheid en depressieve gevoelens. Hiervoor zijn diepere interventies vereist, dan het opschonen in de vorige paragraaf. Professionele traumaverwerking onder begeleiding van een specialist op het gebied van organisatie- en traumaverwerking is zeer aanbevolen. Hiermee kunnen individuen of teams het verleden een plek geven en afsluiten. *Deze interventie geldt voor specifieke medewerkers en doelgroepen.*

8.4.3.4 Relaties herstellen met ontevreden populatie.
De relatie met een kleine groep medewerkers is ernstig verstoord. Deze situatie heeft uitstraling op de rest van de organisatie en dient gekeerd te worden. Wij adviseren om een reeks van gespreksrondes te plannen met deze specifieke groep, onder begeleiding van een professionele coach. De dialoog moet leiden tot duidelijkheid over de toekomst, over wederzijdse verwachtingen en tot een kortere afstand tussen management en medewerkers. De sessies moeten leiden tot wederzijds begrip, maar vooral ook tot commitment. Aan het eind van de sessie raden wij aan deelnemers te vragen of zij instappen in de toekomst. Indien niet, dan is eervol afscheid ook een reële mogelijkheid. *Deze interventie geldt voor alle posten en locaties.*

8.4.3.5 Patronen doorbreken en nieuw gedrag borgen.
Leidinggevenden en medewerkers zijn veelal onbewust van het gedrag dat ze vertonen en het effect daarvan op anderen. Ingesleten gedragspatronen kunnen worden doorbroken wanneer medewerkers ervan bewust zijn en dit gaan herkennen. Wij raden aan deze herkenning te stimuleren en bespreekbaar te maken. Wij raden aan te starten met *groepsleren*. Dit is een methodiek waarmee teams in het moment geconfronteerd worden met gedragspatronen. Groepsleren is gericht op het toepassen van *gedrags-wissels* in praktijksituaties en het werkt volgens het principe van voordoen, meedoen, laten doen. In eerste instantie onder begeleiding van een externe coach, later door een teamlid die het fiat krijgt van de groep en nog later door middel van autocorrectie. *Deze interventie geldt voor alle posten en locaties.*

8.5 Aanbevelingen | voorwaarden voor succes

Anders verbeteren
Een organisatie verbeteren gebeurt doorgaans op de wijze waarop de organisatie gewend is te verbeteren. Deze wijze is vooral een weerspiegeling van cultuur en ingesleten patronen. De kans op succes wordt zodoende verkleind. Verbeter op een nieuwe manier, zodat de verbetering zelf een voorbeeld wordt van de nieuwe cultuur.

De plek van iedereen
Iedereen in de organisatie moet een plek hebben die zijn of haar inziens ook echt van toegevoegde waarde is voor de organisatie. Wees ervan bewust dat dit tijdens de verandering ook daadwerkelijk altijd het geval is. Zonder plek voor iedereen is de garantie op succes beperkt.

Openheid en transparantie
Wees open en transparant over de aanpak van verandering, ook wanneer die mogelijk kan leiden tot weerstand. Weerstand is een natuurlijk fenomeen bij elke verandering en niet iedereen kan tevreden zijn.

Patronen herkennen, bespreken en doorbreken
Het herkennen van de ingesleten patronen in de organisatie is een voorwaarde om ze te kunnen veranderen. Zorg dat medewerkers onbewust bekwaam worden en belemmerende gedragspatronen gaan zien, benoemen en adresseren.

Consistentie
Inconsistentie leidt tot het gevoel van onrechtvaardigheid en houdt het bestaande systeem in stand. Wees consistent en zakelijk bij bijvoorbeeld onderpresteren en ontoelaatbaar gedrag. Durf afscheid te nemen als het moet.

Versterken van de middenlaag
Voor het verbeteren van de werkbeleving is het van belang dat het middenmanagement een cruciale rol inneemt. Zorg voor de juiste managers met de juiste vaardigheden op de juiste plek.

Doe het samen
Het onderzoekstraject heeft aangetoond dat alle sociale partners en ProRail VL (het zogeheten Oranje Team) goed, harmonieus en met humor samen kunnen werken in een project. Wanneer de verschillende stakeholders ook tijdens de implementatie van de verbeteringen op gelijke voet blijven samenwerken, neemt de kans op succes aanzienlijk toe.

9. Praktische zaken

9.1 Kennismaken met Ngenious

Ngenious bestaat sinds 2012 en is gespecialiseerd in organisatietransitie, in zowel profit als non-profit omgevingen. Ngenious onderscheidt zich op een aantal punten van andere adviesbureaus.

- Een Ngenious transitietraject start in de regel met een *onderzoek of analyse* van de situatie. Hiermee brengen wij de A-situatie in beeld om vervolgens de B-situatie te kunnen definiëren. Wij hebben zeer ruime ervaring met zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeken. Zodoende weten we feilloos de vinger te leggen op de grondoorzaken van een probleem.
- De Ngenious aanpak voor analyse en implementatie wordt gekenmerkt door een systemische manier van kijken naar organisatievraagstukken. Waar anderen zich richten op het verkennen van symptomen, kijken wij naar de patronen erachter. Onze diepgewortelde kennis van de samenhang tussen bovenstroom en onderstroom in organisaties is hiervoor kenmerkend.
- Ngenious is een netwerkorganisatie. Wij geloven in de kracht van ieders expertise en stellen bij iedere opdracht een maatwerkteam samen, bestaande uit hoog gekwalificeerde specialisten met langdurige ervaring in hun vakgebied. Dit rapport hebben wij samengesteld in goede samenwerking met Stevin Technology Consultants.

Ngenious is partner van het Toyota Management Institute in Japan. Dankzij dit toonaangevende partnership beschikken we over unieke oosterse kennis over mens-, team-, en organisatieontwikkeling. Hierin staat het team centraal, en de mate waarin medewerkers intrinsiek gedreven en trots zijn op het behalen van resultaten. Deze kennis combineren we met het westerse ‘doen’; praktisch, feitelijk én to the point.

9.2 Over het onderzoeksteam

Sven Krol

Programmamanager van dit werkbelevingsonderzoek. Sven is partner bij Ngenious. Hij is organisatieantropoloog en heeft 22 jaar ervaring op het gebied van organisatietransitie en cultuurverandering.

Rick van Koppen

Verantwoordelijk voor de opzet en uitvoering van het kwantitatief onderzoek. Rick is in dienst bij samenwerkingspartner Stevin Technology Consultants en heeft een technische achtergrond in Systems Engineering en Technische Bestuurskunde.

Jürgen Hell

Onderzoeker en specialist op het gebied van werkbeleving en werkstress. Jürgen is van achtergrond arbeids- en organisatiepsycholoog. Hij heeft 25 jaar ervaring als leiderschapsconsultant en is tevens verbonden aan de Radboud Universiteit als onderzoeker en docent.

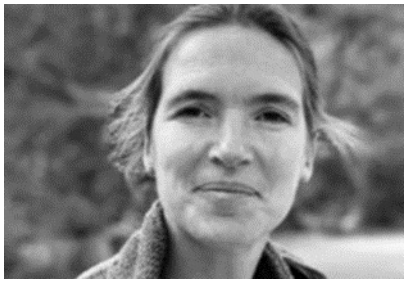
Monique Bolung

Onderzoeker en specialist op het gebied van systemisch werken en transities van organisaties, teams en individuen. Monique is sinds 1999 actief in dit vakgebied en is tevens de schrijver van het boek ‘10 Tips voor Teamcoaching’.

Phuong Ngo

Onderzoeker en specialist op gebied van systemisch werk. Ze begeleidt ontwikkelingsvraagstukken waar cultuur, zingeving, communicatie en leiderschap samen komen.

9.2 Over het onderzoeksteam



Nienke Nieuwpoort

Onderzoeker en specialist op het gebied van systemisch werken, teamontwikkeling en leiderschap. Nienke is sinds 2005 actief in dit vakgebied.

John de Wit

Onderzoeker en systemisch/transformationeel coach op het gebied van persoonlijke, team- en organisatieontwikkeling.

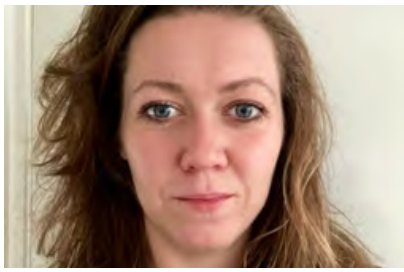
Achtergrond in management, HRM en HRD binnen zowel profit als non-profit organisaties.

Matijn van der Made

Onderzoeker en specialist op het gebied van teamcoaching, systemisch werken en organisatietransities. Matijn is sinds 2010 actief in dit vakgebied.

Gert Hardeman

Gert heeft de kwalitatieve onderzoekers geholpen met het verwoorden van de bevindingen tot een helder, gestructureerd en relevant verhaal. Daarnaast deed hij de eindredactie van hoofdrapport.



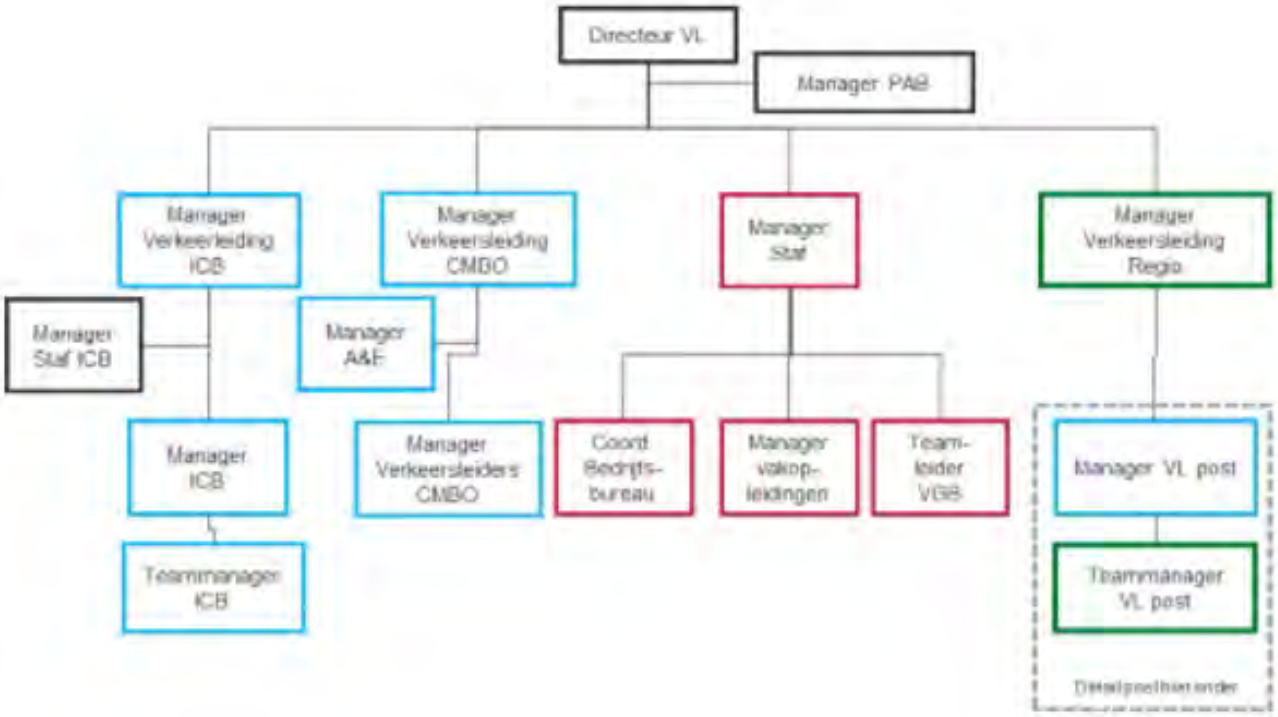
Roxanne Angevare

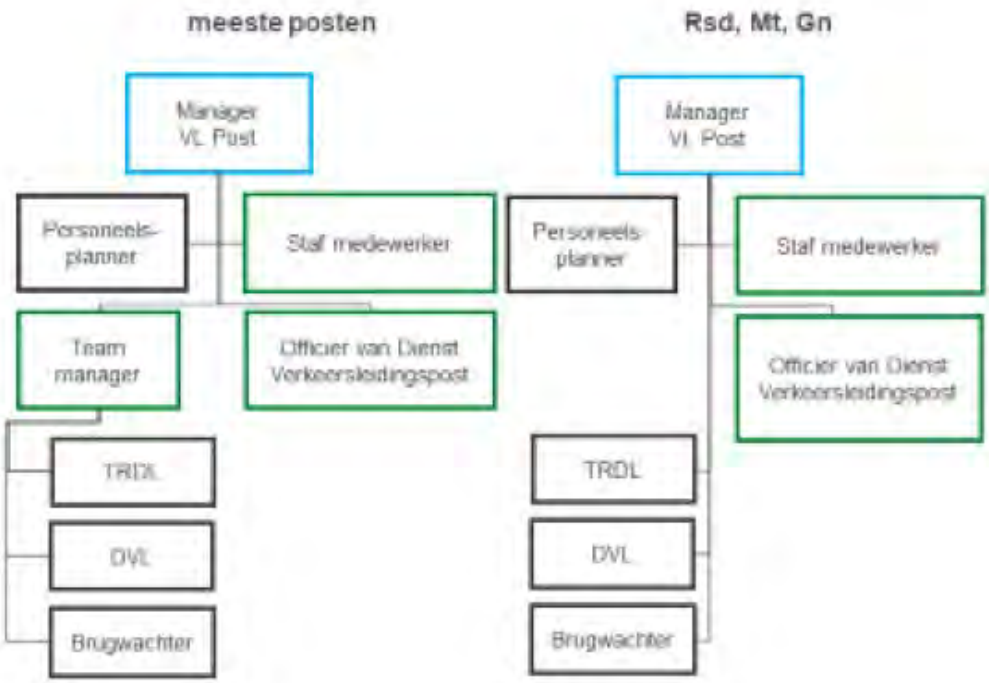
Ondersteuning van projectmanagement en schrijven van deelrapporten. Is verantwoordelijk geweest voor de administratie, planning, budgetbewaking. Ook verantwoordelijk voor de communicatie over het onderzoek en het proces naar medewerkers van ProRail.

Bijlages

N

Bijlage 1 | organisatiestructuur en afkortingen





Bron: interne ProRail VL adviesaanvraag

Bijlage 1 | organisatiestructuur en afkortingen

Voor de leesbaarheid van de teksten gebruiken wij in de meeste gevallen afkortingen. De meest gebruikte ziet u hieronder weergegeven. Wij hebben ervoor gekozen in sommige gevallen de afkortingen van **functies** volledig uit te schrijven, om de leesbaarheid en begrijpelijkheid te bevorderen.

Afkorting	Toelichting
VL	Verkeersleiding
ICB	Incidentenbestrijding
OCCR	Operationeel Control Center Rail
CMBO	Centraal Monitorings- en Beslisorgaan
MKSBO	Meldkamer Spoor/Backoffice
RM	Regiomanager
RM ICB	Regiomanager ICB
PM	Postmanager
TM	Teammanager
DVL	Decentraal Verkeersleider
TDL/TRDL	Treindienstleider
OvD*	Officier van Dienst

** De functie van Officier van Dienst heeft vanuit ProRail bij de verschillende divisies een andere toevoeging. Zo is er een OvD-S(poor), een OvD-V(erkeer), een OvD-R(ail) en een OvD-I(ncidenten). Voor de leesbaarheid en begrijpelijkheid hebben wij ervoor gekozen om altijd de benaming **Officier van Dienst (OvD)** te gebruiken. Om de context te verduidelijken hebben wij eventueel een letter toegevoegd.*

Bijlage 2 | bronvermeldingen

Algemeen
Joost Kampen (2017). *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties. Lessen uit de geleefde werkelijkheid.* Boom uitgevers.

Angst
S. Kaat en A. de Kroon (2013). *Systemisch adviseren. De organisatie als levend systeem.* Uitgeverij Het Noorderlicht.
Taylor en Moghaddam (1994). *Theories of Intergroup Relations: International Social Psychological Perspectives.* Greenwood Publishing Group.
Jia Jiang (2016). *Rejection Proof, How to Beat Fear and Become Invincible.* Random House UK.
Amy C. Edmondson (2018). *The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.* John Wiley & Sons.

Erkenning
www.cohezio.be/nl/erkenning-op-het-werk-1
www.psychologiemagazine.nl/artikel/verlangen-naar-erkenning
Daniel Ariely (2019). *Motivatie - Ontdek de verrassende logica achter onze persoonlijke drijfveren.* Maven Publishing.
Abraham H. Maslow (2017). *A Theory of Human Motivation.* BN Publishing.
Kilian W. Wawoe (2017). *Het Nieuwe Belonen.* Performa.

Leefwerelden
Jan Wijnand Hoek, Mariël Koopmans, Tim Wolput en Toshio Horikiri (2019). *Shokuba Kasseika, Lean Management Systeem. Hoe Toyota de organisatie succesvol maakt.* Boom uitgevers.

Rechtvaardigheid
Greenberg, J. (1993). *Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science.* Employ Respons Rights J 6, 249–256.
Moorman, R. H. (1991). *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?* Journal of Applied Psychology, 76(6), 845–855.

Onmacht
Jan ter Bogt en Siets Bakker (2012). *Onderstroommanagement.* Ter Bogt & Bakker.
Gunthard Weber en Bert Hellinger (2003). *Het succes van organisatieopstellingen.* Gottmer Uitgevers Groep b.v.
Lieke van Oss en Jaap van 't Hek (2020). *Onmacht - In samenleving en organisatie.* Boom uitgevers.

Bijlage 3 | enquête

Waarom doen we dit?

Deze enquête is deel van het werkbelevingsonderzoek dat Ngenious uitvoert, waarover je onlangs bericht hebt gekregen. Aan het eind van deze enquête kun je je opgeven om mee te doen aan de veldwerksessies.

Je gegevens zullen conform de AVG vertrouwelijk worden behandeld. De inzichten die uit deze enquête worden opgehaald zullen nooit herleidbaar zijn op individuele respondenten. Om dit te garanderen, zullen te kleine doorsnedes niet apart worden gerapporteerd. Als er bijvoorbeeld maar drie personeelsplanners bij de post Alkmaar werken, rapporteren we níet: "De personeelsplanners van de post Alkmaar zijn heel (on)tevreden over de werkdruk", maar we rapporteren wel een dergelijk inzicht voor alle personeelsplanners samen.

Als je vragen hebt over deze enquête, deel die dan graag met prorailonderzoek@ngenious.nl. De enquête duurt ongeveer 10 minuten. Mocht het toch niet lukken om de enquête in één keer in te vullen, dan kun je het venster open laten en later de enquête afronden. Alvast veel dank voor het invullen.

Personalia

Bij welke afdeling hoor je?
- Verkeersleidingspost
- CMBO (Centraal Monitoring en Beslisorgaan)
- Incidentenbestrijding
- Staf

Bij welke standplaats werk je? (indien het er meerdere zijn, kies dan de standplaats die het meest van toepassing is)
(*Indien Incidentenbestrijding was gekozen)*
- Utrecht
- Randstad-Zuid
- Zuid
- Noord-Oost
- Schiphol

Bij welke verkeersleidingpost werk je?
(*Indien geen Incidentenbestrijding was gekozen)*
- Alkmaar
- Amsterdam
- Arnhem
- Den Haag
- Eindhoven
- Groningen
- Kijfhoek
- Maastricht
- Utrecht
- Rotterdam
- Roosendaal
- Zwolle
- Niet verbonden aan 1 specifieke post

Bijlage 3 | enquête

Wat is je functie?

- Decentrale verkeersleider
- Treindienstleider
- Personeelsplanner
- Officier van Dienst
- Project- en/of procesleider
- Teammanager
- Regiomanager/Postmanager
- Incidentenbestrijder
- Ploegleider
- Staf
- Algemeen Leider
- Brugwachter
- Medewerker Meldkamer Spoor/BO
- Overig, namelijk:

Hoeveel jaar werk je al bij de Verkeersleiding?
Cijfer zelf in te vullen

In welke periode ben je geboren?

- 1955 of eerder
- 1956-1960
- 1961-1965
- 1966-1970
- 1971-1975
- 1976-1980
- 1981-1985
- 1986-1990
- 1991-1995
- 1996 of later

Hoeveel uur per week werk je volgens je contract?
Cijfer zelf in te vullen

Hoe tevreden ben jij op je werk?

Zo voel ik me doorgaans tijdens mijn werk bij de Verkeersleiding van ProRail:
Keuze uit: ☹ 🙁 😐 🙂 😊

In hoeverre ben je het met de volgende uitspraken eens?
Keuze uit: Helemaal oneens, Oneens, Neutraal, Eens of Helemaal eens

- Ik voel me vol energie op mijn werk
- Ik ben enthousiast over mijn werk
- Ik kan helemaal op gaan in mijn werk
- Mijn beleving van werk komt overeen met die van mijn collega's

Hoe waarschijnlijk is het dat je je baan zou aanraden bij iemand in je omgeving die een baan zoekt?
Keuze uit: 0 tot en met 10

Bijlage 3 | enquête

10 thema's

Hieronder staan 10 thema's die invloed kunnen hebben op jouw werkbeleving. We willen je vragen om hiervan 3 tot 5 thema's te kiezen die voor jou het meest belangrijk zijn. Dit kunnen de thema's zijn waarover je het minst tevreden bent, maar dit hoeft niet.

Arbeidsvoorwaarden: salaris, werkuren, verlof, pensioenregeling.
Autonomie: mate waarin je zelf kunt bepalen hoe je je werk uitvoert.
Eerlijkheid: mate waarin je eerlijk wordt behandeld, en processen transparant zijn.
Kenmerken van het werk: werkdruk, emotionele/psychische belasting, work-life balance.
Ondersteunende middelen: software, werk-ondersteunende systemen en processen, en comfort van werkomgeving.
Ontwikkeling: mate waarin je de gelegenheid wordt geboden je te ontwikkelen.
Samenwerking: samenwerking met directe collega's, leidinggevenden en anderen in de organisatie.
Toekomstzekerheid: mate waarin je zeker bent over de toekomst van je baan.
Werksfeer: mate waarin formeel en informeel contact met collega's ontspannen, veilig en op vertrouwen gebaseerd is.
Zingeving: mate waarin je werk bijdraagt aan jouw persoonlijke doelen, en die van de organisatie en de maatschappij.

Welke 3 tot 5 thema's vind je het belangrijkst? Voor deze thema's volgen nog een paar vragen om scherp te krijgen welke factoren invloed hebben op je werkbeleving.

- Arbeidsvoorwaarden
- Autonomie
- Eerlijkheid
- Kenmerken van het werk
- Ondersteunende middelen
- Ontwikkeling
- Samenwerking
- Toekomstzekerheid
- Werksfeer
- Zingeving

De volgende vragen zijn enkel getoond als het thema is gekozen in de vraag hierboven

Arbeidsvoorwaarden

Hoe tevreden ben ik over...
Keuze uit: ☹ 🙁 😐 🙂 😊

- De totale vergoeding die ik ontvang voor het werk dat ik doe
- Het aantal vrije dagen en de flexibiliteit die ik heb om deze op te nemen
- Mijn werktijden en dienstroosters
- Vergoedingen/toeslagen naast salaris (bv. laptop/telefoon/reiskosten)
- Mijn pensioenregeling

Bijlage 3 | enquête

Autonomie

Hoe tevreden ben ik over...
Keuze uit: ☹ 🙁 😐 🙂 😊

- De vrijheid om zelf te bepalen hoe ik mijn werk doe
- De mogelijkheid om zelf op tijd beslissingen te nemen
- Invloed op wanneer ik diensten draai (of hoe ik mijn werkdagen indeel)
- Invloed op met wie ik samenwerk

Eerlijkheid

Hoe tevreden ben ik over...
Keuze uit: ☹ 🙁 😐 🙂 😊

- Eerlijkheid waarmee de diensten worden verdeeld (laat leeg indien niet van toepassing)
- De rechtvaardigheid waarmee ik word beoordeeld
- Eerlijkheid waarmee beslissingen genomen worden
- Openheid over hoe besluitvorming plaatsvindt
- Erkenning en waardering die ik ontvang voor mijn inzet
- Mijn beloning in vergelijking met anderen

Kenmerken van het werk

Hoe tevreden ben ik over...
Keuze uit: ☹ 🙁 😐 🙂 😊

- De hoeveelheid werk die ik op een dag/dienst moet doen
- Het tempo waarin ik moet werken
- De moeilijkheid van het werk
- De verhouding tussen piekmomenten (spanning, drukte) en dalmomenten (weinig te doen)
- Mentale belasting tijdens het werk (bijv. geconcentreerd moeten werken, 'scherp' moeten zijn)
- Mijn vermogen om te gaan met emotionele zwaarte van het werk (bijv. door heftige gebeurtenissen, incidenten)
- De balans tussen mijn werk en mijn privéleven
- De invloed van mijn werk op mijn privéleven

Ondersteunende middelen

Hoe tevreden ben ik over...
Keuze uit: ☹ 🙁 😐 🙂 😊

- De computersystemen en software die ik gebruik
- De communicatiemiddelen
- De ingerichte processen voor het afhandelen van taken, situaties
- Duidelijkheid over wie de beslissingen neemt
- Mijn werkplek (zitting, klimaat, geluid, comfort)
- Voorzieningen op mijn werkplek (keuken / sanitair / parkeerplek / plek voor ontspanning / …)

Bijlage 3 | enquête

Ontwikkeling

Hoe tevreden ben ik over...
Keuze uit: ☹ 🙁 😐 🙂 😊

- De uitdaging die het werk mij biedt
- Mogelijkheden die ik heb om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen
- Training en opleiding die ik kan volgen om mezelf te ontwikkelen
- De coaching die ik krijg om mijzelf te ontwikkelen
- Ruimte om nieuwe ervaringen op te doen (nieuwe taken / rol / verantwoordelijkheden)

Samenwerking

Hoe tevreden ben ik over...
Keuze uit: ☹ 🙁 😐 🙂 😊

- De samenwerking met mijn directe collega's
- De gezamenlijke normen en waarden die we op de post/afdeling met elkaar hebben
- Het begrip dat we binnen mijn team voor elkaar hebben
- Het vertrouwen dat mijn leidinggevende heeft in mij
- Het vertrouwen dat ik heb in mijn leidinggevende
- Hoe mijn leidinggevende opkomt voor mijn belangen
- De feedback die ik krijg van mijn leidinggevende
- Hoe we op deze post omgaan met conflicten
- Hoe collega's mij ondersteunen en helpen als er problemen zijn
- Hoe mijn leidinggevende mij ondersteunt en helpt als er problemen zijn
- Hoe mijn belangen worden behartigd door de vakbond

Toekomstzekerheid

Hoe tevreden ben ik over...
Keuze uit: ☹ 🙁 😐 🙂 😊

- De manier waarop veranderingen van processen en werkwijzen doorgevoerd worden
- De zekerheid dat ik op dezelfde post kan blijven werken
- De zekerheid dat ik mijn baan kan behouden
- Vertrouwen dat ik tot mijn pensioen mijn werk zal mogen en kunnen doen

Zingeving

Hoe tevreden ben ik over...
Keuze uit: ☹ 🙁 😐 🙂 😊

- Hoe mijn werk bijdraagt aan de maatschappij
- De mate waarin ik het gevoel heb dat ik ertoe doe
- De mate waarin ik met mijn team aan gemeenschappelijke doelen werk
- Hoe mijn eigen doelen aansluiten bij de doelen van mijn team/afdeling
- De mate waarin ik bijdraag aan het bepalen van gezamenlijke doelen met mijn team/afdeling
- Mijn bijdrage aan de doelen van de ProRail

Bijlage 3 | enquête

Werksfeer

Hoe tevreden ben ik over...
Keuze uit: ☹ 🙁 😐 🙂 😊

- De sfeer op mijn werk
- Hoe ik met mijn collega's kan opschieten
- Gezelligheid en ontspanning op mijn werk
- Informele activiteiten buiten het werk (borrels, uitjes)
- Vrijheid die ik voel om te zeggen wat ik vind
- Ruimte die ik voel om een fout toe te geven
- Hoe iedereen naar elkaar luistert
- Hoe ik op mijn collega's kan vertrouwen
- De mate waarin mijn collega's en ik op elkaar kunnen bouwen om samen een goede prestatie neer te zetten

Wat hebben we gemist?

Welke zaken die invloed hebben op je werkbeleving zijn niet aan bod gekomen, maar zou je wel willen delen?
Tekst zelf in te vullen

NGENIOUS

www.ngenious.nl | info@ngenious.nl
+31 (0)20 - 89 462 55 | © 2022 Ngenious B.V.