



Beter communiceren over problemen op het spoor

Een groot aantal partijen werkt 24 uur per dag samen om problemen op het spoor af te handelen. Dit gebeurt onder meer in het Operationeel Controle Centrum Rail (OCCR). Daar coördineren werknemers van onder meer ProRail, NS, Nedtrain, DB Schenker en de verschillende aannemers de afhandeling van verstoringen. Helaas laat de communicatie en coördinatie tussen al deze verschillende partijen nogal eens te wensen over. In het MACSYD-project wordt onderzocht hoe dit structureel kan worden verbeterd. MACSYD is een onderzoeksproject in het kader van ExploRail, en wordt gefinancierd door NWO Maatschappij- en Gedragwetenschappen, Technologiestichting STW en ProRail

Het Operationeel Controle Centrum Rail of OCCR is een soort van scheepsbrug waarin ProRail, vervoerders en aannemers het functioneren van het railsysteem in de gaten houden, en waar ze tijdens verstoringen onderling hun activiteiten afstemmen. Het is ooit opgezet vanuit de gedachte dat het op een fysieke plek samenbrengen van alle betrokken partijen de coördinatie zou verbeteren. 'De vraag is echter of je er de interactie tussen deze partijen juist niet verder mee compliceert', zegt Joop Koppenjan, hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en onderzoeksleider van MACSYD (Managing Complex System Disruptions).

'Wij onderzoeken hoe die interacties precies verlopen', zegt Koppenjan. 'Daarbij beschouwen we de verschillende partijen als knooppunten in een complex netwerk.' Het onderzoek



ProRail



ExploRail





beoogt onder meer om het communicatieverkeer binnen dat netwerk grafisch in kaart te brengen. Hierdoor wordt bijvoorbeeld zichtbaar wie zich in eerste instantie tot wie richt, en welke culturele elementen daar eventueel een rol bij spelen.

‘We kijken daarbij door twee brillen’, zegt Koppenjan. De eerste bril is die van de zogenoemde dynamische netwerkanalyse (DNA), een nog relatief jonge methodiek om sociale netwerken te analyseren. Daarnaast werpt het onderzoek een blik door de organisatie-antropologische bril, die verdere verdieping biedt. ‘Onze twee promovendi, Danny Schipper en Thijs Willems, hielden zich aanvankelijk een heel strikte taakverdeling’, zegt Koppenjan. Schipper deed de DNA, en Willems het antropologische deel. Maar inmiddels zetten ze regelmatig elkaars bril op. Danny doet als DNA-man nu ook wat meer aan diepte-onderzoek en Thijs kijkt als antropoloog nu vaker naar de interactiepatronen.’

In beide methodes staat de interactie tijdens verstoringen centraal. De onderzoekers hebben drie grote verstoringen in het recente verleden geanalyseerd. Inmiddels richten ze zich ook op kleinere incidenten en vergelijken ze het functioneren van het OCCR tijdens verstoringen met die tijdens de normale gang van zaken op het spoor.

Verschillende soorten logica

‘Ik kijk thematisch naar een aantal verschillende types interacties’, zegt Thijs Willems. ‘Wordt bepaalde informatie rond verstoringen gedeeld of juist niet – en waarom?’

Opmerkelijk genoeg hoeft het niet delen van informatie – ook wel ‘onder de pet houden’ genoemd – volgens de onderzoekers niet per se negatief uit te pakken. ‘Het maakt deel uit van de afwegingen die mensen maken’, zegt Danny Schipper. ‘Daar proberen we dan ook beter zicht op te krijgen. We streven er als het ware naar het hele verhaal achter de verstoring in beeld te brengen.’

Mensen creëren samen een cultuur waarbinnen een bepaalde logica heerst. De logica van het management en de staf, aldus de onderzoekers, is zicht houden op het grotere geheel. Maar in het specifieke gebied waarin een incident of operatie plaatsvindt, heerst de logica van de dagelijkse werkpraktijk. Deze kenmerkt zich juist door ontelbare details die vaak op



ExploRail



gespannen voet staan met de procedures. 'Stel dat iemand voor de trein gesprongen is', zegt Schipper. 'Mensen die daadwerkelijk op het spoor werken, kijken daar anders tegenaan dan mensen die in de aansturing zitting hebben. Het zo goed en snel mogelijk afhandelen van zo'n incident is in de praktijk vaak erg lastig omdat er nu eenmaal ook andere partijen aanwezig zijn, zoals de hulpdiensten. Ook de emotionele impact van zo'n gebeurtenis kan ervoor zorgen dat partijen langs elkaar heen gaan praten.'

De transparantieparadox

Een van de mechanismen waar de onderzoekers op zijn gestuit, is de zogenoemde transparantieparadox. 'Als je stuurt op kritische prestatie-indicatoren, zoals "er mag maar zoveel procent van de treinen een vertraging van meer dan drie minuten hebben," dan is het nog maar de vraag of medewerkers echt beter gaan presteren', zegt Willems. 'Er is immers kans dat ze strategieën gaan ontwikkelen om onder die prestatie-indicatoren uit te komen.'

Medewerkers hebben inderdaad zo hun methodes om aan kritische prestatie-indicatoren te voldoen. Heel kleine vertragingen kunnen vrij eenvoudig worden weggepoetst. Soms ook worden treinen opgeheven. Een andere strategie is niets doen ('we staan hier machteloos'). Hierdoor kan de punctualiteitsgrens verschuiven van drie naar vijf minuten, waardoor andere, kleinere vertragingen plotseling niet meer meetellen.

De kritische prestatie-indicatoren ten aanzien van het melden van alarmsignalen prikkelen dan weer op andere manieren de creativiteit van de medewerkers. Het blijkt dat – vaak op basis van jarenlange ervaring – lang niet alles meteen gemeld wordt. Een deel van de medewerkers is van mening dat je beter kunt wachten totdat je over alle informatie beschikt, zodat je vollediger kunt zijn in je communicatie. Bovendien weten ze maar al te goed dat sommige problemen zich vanzelf oplossen.

'De vraag die uit deze transparantieparadox oprijst, is of ProRail bij veelvuldige ontduiking van de procedures de teugels strakker moet aantrekken, of dat juist moet laten', zegt Willems. 'Wiens logica moet hier worden bijgesteld: die van de indicator of die van de praktijk? Kan dat eventueel zichtbaarder maken wat medewerkers proberen te verbergen? Of kun je sommige afwijkingen van de procedures misschien maar beter gewoon toestaan?'



ExploRail





‘Dit onderzoek brengt een boel van de dilemma’s aan het licht waar de betrokkenen mee worstelen’, zegt Koppenjan. ‘Hopelijk leidt het tot meer begrip voor hoe anderen in de organisatie denken en handelen – en waarom. Wanneer je ervan doordrongen raakt dat het voor een ander essentieel is om snel over de juiste informatie te beschikken, dan hou je die misschien minder lang onder de pet.’

Het OCCR heeft een onduidelijke status

Een ander probleem is dat mensen zich juist verschuilen achter de procedures. Tijdens een grote verstoring op 19 februari 2014 negeerde een treindienstleider een bepaald advies over het buiten gebruik stellen van wissels, omdat degene die het advies gaf formeel geen gesprekspartner was. ‘Procedures zijn vaak op verschillende manieren te interpreteren’, zegt Schipper. ‘Bovendien zijn de procedures van de verschillende partijen nogal eens met elkaar in conflict. Daardoor voelen partijen zich al snel aangevallen en blijven ze krampachtig vasthouden aan de eigen (interpretatie van) de procedures. Men is dan vaak niet meer in staat de dialoog met elkaar aan te gaan en elkaar de juiste vragen te stellen. Geen wonder dat dan nogal eens gehandeld wordt op basis van aannames en emoties.’

‘Een ander probleem met procedures is dat het soms een hele klus is om te weten welke procedure eigenlijk van toepassing is’, zegt Koppenjan. ‘Je moet goed kunnen diagnosticeren wat er aan de hand is. Dit soort sense making met elkaar is hard nodig. Dat gebeurt veelal wel binnen de eigen groep, maar minder tussen verschillende partijen.’

Over het algemeen geldt volgens Koppenjan dat het OCCR grote moeite heeft met het coördineren van grote verstoringen. Dit komt onder andere doordat de medewerkers in het OCCR al snel een informatieachterstand oplopen ten opzichte van de mensen in de regio. ‘Treindienstleiders en decentrale verkeersleiders zijn nogal autonoom en machtig. Het OCCR moet echter ook naar zichzelf kijken. De status van het OCCR is in feite onduidelijk. Zelfs over wat regie of coördinatie precies inhouden verschillen de meningen.’

Volgens de onderzoekers levert MACSYD – in tegenstelling tot veel andere ExploRail-projecten – geen tastbaar product op, zoals een tool of een informatiesysteem. Het project dient veeleer als bron van inzicht en advies. ‘We geven onze bevindingen op zo’n manier



ExploRail





aan de organisatie terug dat zij er verbeteringen uit kan putten', zegt Koppejan. 'Daarom ook heeft men ons betrokken bij een aantal veranderingstrajecten. Zo wordt gewerkt aan een nieuwe invulling van de bijsturing van het treinverkeer op het OCCR, in de vorm van het Centraal Monitor- en Beslisorgaan (CMBO). Als wij onze inzichten in dat proces kunnen inbrengen, dan dragen we meteen al bij aan de verbetering van werkprocessen, en verzamelen we tegelijkertijd nieuwe data voor ons onderzoek.'

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een meer algemene visie op hoe de coördinatie binnen een complexe organisatie moet worden vormgegeven. 'Wij zouden onze resultaten ook graag in een internationale context willen plaatsen, zodat we inzicht krijgen in hoe elders met verstoringen wordt omgegaan', zegt Koppejan.

ProRail moet van incidenten gaan leren

Theo Stoop is landelijk coördinator rail bij het OCCR en research coach van MACSYD (een soort verbindingsofficier tussen de promovendi en de experts binnen ProRail die over de relevante ervaring en informatie beschikken). Samen met andere partijen binnen het OCCR houdt hij zich onder meer bezig met het inschatten van kortetermijnrisico's op het spoor en de afhandeling van incidenten. 'We bekijken bijvoorbeeld wat weersomstandigheden of grote evenementen – zoals Koningsdag – kunnen betekenen voor de komende uren. Daarnaast treden er voortdurend incidenten op die onmogelijk te voorzien zijn, zoals een vrachtwagen die lading verliest op een overweg. Ik roep dan de regisseurs van de verschillende relevante ProRail-onderdelen – zoals NS en goederenvervoerder DB Schenker – bij elkaar om te kijken wat er moet gebeuren. Maar ik verstrek geen opdrachten. Dat doen de regisseurs zelf binnen hun eigen kolom.'

Stoop herkent het beeld dat de onderzoekers schetsen. Wat me opvalt is dat we nog altijd geen lerende organisatie zijn. Na de afhandeling van grotere incidenten is helemaal niet gezegd dat we de volgende keer een betere prestatie zullen neerzetten. Dit onderzoeksproject helpt ons daar meer aandacht voor te krijgen. Ook valt mij op dat er binnen ProRail relatief weinig respect is voor de expertise van mensen op de werkvloer. Het management wil als het ware door de modder meestappen, terwijl het toch vooral zou moeten faciliteren.'



ExploRail

