Samenwerken in het spoorecosysteem: tussen familiegevoel en concurrentie



ERTMS

Gerard Scheffrahn
Programmadirecteur

Het spoor staat aan de vooravond van een digitale transformatie met het European Rail Traffic Management System (ERTMS). Maar achter de techniek gaat een veel complexere uitdaging schuil: een ecosysteem van partijen met gedeelde ambities, verschillende belangen en een voortdurende zoektocht naar wederzijds vertrouwen, samenwerking en het loslaten van autonomie.

Wie de spoorwereld binnenkomt, treft een sector die doordrenkt is van liefde voor het vak. Volgens Gerard Scheffrahn, programmadirecteur ERTMS, is de sector 'bijna een familie'. Mensen hebben hart voor het spoor, voor veiligheid en continuïteit. Ze voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het systeem dat miljoenen mensen dagelijks vervoert. Maar die verbondenheid heeft een andere kant. De spoorwereld bestaat uit vele organisaties met eigen rollen, belangen en ook onderlinge concurrentie. Vervoerders als NS, Qbuzz en Arriva hebben andere doelen dan ProRail. Goederenvervoerders concurreren onderling, maar moeten ook gezamenlijk opkomen voor hun plek naast reizigersvervoer. En commerciële partijen hebben weer een heel ander perspectief dan publieke organisaties.

Het maakt het ecosysteem tot een paradoxale omgeving: verbonden en versnipperd tegelijk. En dat alles speelt zich af tegen de achtergrond van grote externe druk. Het spoor is namelijk verouderd én concurreert met weg- en watervervoer, terwijl Nederland kampt met beperkte middelen en een enorme renovatieopgave. De sector moet sterker samenwerken dan ooit, maar moet precies daarvoor drempels overwinnen.

Projecten versus ecosystemen

ERTMS is de nieuwe Europese standaard voor treinbeveiliging en communicatie. Het vervangt de diverse, verouderde nationale beveiligingssystemen door één uniform digitaal systeem. Toen Scheffrahn aantrad bij het ERTMS-programma, lag er een duidelijke hypothese: houd organisaties maximaal autonoom. Iedere partij moet zijn eigen project goed uitvoeren. Als je alle puzzelstukken aan het eind bij elkaar legt, ontstaat vanzelf een passend totaalplaatje.

Maar die veronderstelling bleek een overschatting van ons vermogen om de toekomst te voorspellen, aldus Scheffrahn. "Wij zijn helemaal niet in staat om nu precies die puzzel over de toekomst te definiëren," zegt Gerard.

"LAAT STAAN DAT WE EXACT KUNNEN AFBAKENEN HOE DE STUKJES ERUIT MOETEN ZIEN ZODAT ZE NAADLOOS PASSEN."



Het grootste misverstand in projectmatig denken binnen ecosystemen is dat het geheel vanzelf ontstaat door optelling. Het samenwerken in publiek-private ecosystemen bevat afhankelijkheden die je vooraf nooit volledig kunt overzien. Een perfect uitgevoerd project kan alsnog problemen veroorzaken in het grotere geheel. Daarom vraagt ecosystemisch samenwerken om voortdurende interactie, bijsturing en gezamenlijke betekenisgeving.

Waar een project duidelijk omlijnde doelen kent, vraagt een ecosysteem dat bestaat uit een veelvoud van projecten om flexibiliteit, aanpassingsvermogen en het doorlopend afstemmen van verwachtingen. En misschien wel het moeilijkste: het vraagt om het loslaten van de illusie van controle.

Toverformules voor ecosystemen?

In managementboeken wemelt het van de methodes voor samenwerking. "Maar", benadrukt Scheffrahn, "wie denkt dat je in ecosystemen volgens een vast stramien werkt, vergist zich. Ecosystemen bewegen organisch. Ze laten zich niet vangen in een soort algoritme: "Wel zijn er bouwstenen die, als ze op de juiste manier worden ingezet, kunnen leiden tot succes: denk daarvoor aan een regisseur aanstellen, multidisciplinaire rondetafelbijeenkomsten organiseren of gezamenlijke uitvoeringsorganisaties opzetten. Het zijn allemaal middelen die kunnen helpen om het gezamenlijk doel te bereiken."

Samenwerking ontstaat in de spanning tussen formaliteit en informaliteit. Aan de ene kant zijn er kaders, afspraken en processen. Aan de andere kant is er onderling vertrouwen, persoonlijk contact en de bereidheid iets voor elkaar te doen zonder directe tegenprestatie. Ecosystemisch samenwerken is daarmee geen methode, maar een zoekproces. Een voortdurend bijstellen van belangen, posities, doelen en afhankelijkheden.

Autonomie opgeven: de kern van echte samenwerking

Een van de belangrijkste lessen die Scheffrahn meegeeft, gaat over autonomie. "Samenwerken vraagt dat je een stukje van je autonomie opgeeft, om er uiteindelijk zelf beter van te worden." Dat klinkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk schuurt het. Organisaties zijn gebouwd op controle, op eigen besluitvorming en op het behalen van eigen doelen. In een ecosysteem is dat niet houdbaar. Daar moet je soms iets doen wat jouw organisatie niet direct voordeel oplevert, maar wel het geheel vooruithelpt. Dat opgeven van autonomie lukt alleen als drie voorwaarden aanwezig zijn:

- Een gedeeld belang dat continu zichtbaar blijft. Alleen als alle partijen steeds terugkeren naar het 'waarom', blijft de gezamenlijke richting overeind.
- Vertrouwen als brug tussen inspanning en resultaat. Je ziet niet altijd direct dat wat jij doet effect heeft. Vertrouwen overbrugt die onzekerheid.
- Geen verliezers creëren. In een ecosysteem mag niemand structureel aan het kortste eind trekken. De lasten én lusten moeten worden gedeeld.

Deze drie elementen vormen de kern van duurzame samenwerking, zeker over de lange termijn, die ERTMS kenmerkt.

Het ERTMS-programma draait om digitale treinbeveiliging, data, monitoring en toekomstige innovaties. Maar wie luistert naar Scheffrahn, beseft dat de grootste uitdaging niet technisch, maar menselijk is. ERTMS is daarmee meer dan een vernieuwingsprogramma. Het is een cultuurverandering, een leerproces en een oefening in modern samenwerken binnen een complex systeem. Het succes ervan hangt niet alleen af van technologie, maar van de manier waarop mensen elkaar weten te vinden. Formeel én informeel.