

De railsector is toe aan een nieuw denkspoor voor arbeidsveiligheid

Cécile van der Velde¹, Yvonne van de Ven en Harry Snel

Ook in de wereld van de railinfra is (arbeids)veiligheid in beweging. De tijd is aangebroken dat in de railsector verandering in denkwijze op kleine schaal reeds zichtbaar is. In Nederland zien we discussie ontstaan over het Rijnlands en het Angelsaksisch model. De publieke opinie heeft afkeer gekregen van het korte termijn scoren en de enorme beloningen voor topmanagers. In deze snel veranderende wereld zijn weinig mensen die ons de weg wijzen naar een nieuwe toekomst. Veel mensen blijven daardoor steken in het verleden en je ziet dat een grote hang naar vroeger ontwikkeld wordt. Bij gebrek aan een duidelijk toekomstperspectief klampen groepen zich vast aan oude gewoontes¹. Daardoor heeft men de neiging te grijpen naar het oude vertrouwde Rijnlands denken en het Angelsaksische denken te veroordelen. Echter, Nederland is anno 2009 anders dan voor het millennium. De “klassieke” modellen geven onvoldoende antwoord. Op welke wijze kunnen we de toekomst dan wel benaderen en welk model past daarbij? Het fundament hiervoor is in aanbouw met het organiseren van de ketenbrede samenwerkingsstructuur binnen de railsector. Alle spelers binnen de rail overleggen met elkaar via een branchestichting. De bedrijven hebben dit samen opgezet in 2006. Deze structuur is een prachtige mix van samenwerking vanuit het Rijnlands model en eigen regie/leiderschap van de Angelsaksen. Dit nieuwe denkspoor kenmerkt zich door eigenschappen die meerwaarde en voorwaardenscheppend zijn in de wijze van omgang binnen de rail over arbeidsomstandigheden van de “baanwerker”. In relatie tot die arbeidsomstandigheden zijn cultuurvraagstukken, stijl van leidinggeven en gewenst veiligheidsgedrag actuele onderwerpen. In een Rijnlands model bestaat de opvatting over samenwerking dat de baanmonteurs, machinisten en personeel op de managers vertrouwen voor hun ontwikkeling, arbeidsvreugde en levensonderhoud en dat zij als tegenprestatie het werk goed doen. Waar de managers weer op kunnen vertrouwen. Wij vinden het vertrouwen van de managers in de vakkennis van hun medewerkers (en respect daarvoor) minstens zo belangrijk in de nieuwe structuur.

motto: “hij die het weet mag het zeggen of hij die de baas is mag het zeggen”.

Harry Snel (Movares Nederland bv), Yvonne van de Ven (Stichting railAlert) en Cecile van der Velde (Arboned KeurCompany), over hun persoonlijke ervaringen binnen de railsector. Zij zijn daarnaast geïnspireerd geraakt tijdens de samenwerking met elkaar en als mede ontwerpers van veilig-

heidsregelgeving en Arbeidsomstandighedenbeleid. Dit artikel beschrijft hun visie op het nieuwe denkspoor en in een wereld waar technenuten, hiërarchische bazen, politiek en medezeggenschap een grote rol spelen.

Inleiding

De discussie rondom het Rijnlands en Angelsaksisch model is zeer actueel, mede door de huidige economische ontwikkelingen. Het idee voor dit artikel ontstond in het voorjaar van 2008. Wij zijn blij met de huidige discussie, omdat het voor ons een extra signaal werking geeft, dat we toe zijn aan een nieuwe manier van werken. Het is niet onze wens terug te grijpen op “oude” modellen en ook niet om de discussie verder te voeren met voorstanders of tegenstanders van beide modellen. We zien een trend in de railsector die naar onze mening een prachtige mix is van deze oude modellen en die leidt naar een nieuw denkspoor.

Rijnlands model, Angelsaksisch model en het Railmodel

De kern van het verschil tussen het Rijnlandse en Angelsaksische model ligt in een enkel begrip: vertrouwen².

Het Rijnlands model

In het Rijnlands model heeft het management vertrouwen in de kwaliteiten van haar personeel en het personeel vertrouwt erop dat het bedrijf goed voor haar medewerkers is. Samenwerking staat hoog in het vaandel en deskundigheid wordt gerespecteerd en gewaardeerd. Kort samengevat: wie het weet, mag het zeggen.

Het Rijnlands model veronderstelt een overheid die zich actief bezighoudt met zaken als milieu, ruimtelijke ordening, onderwijs en sociale vraagstukken. Er wordt ook wel van de sociale verzorgingsstaat gesproken. Uitgangspunt bij dit model is een samenwerkingsbereidheid tussen overheid, werkgevers en werknemers. Het Rijnlands ondernemingsmodel legt de nadruk op het middellange- en langetermijndenken, waarbij continuïteit van de onderneming belangrijker is dan het nemen van een snelle kortetermijnwinst.

¹ E-mail: cecile.vd.velde@gmail.com

² Lees ook “de goeroe methode”, Rick Nieman de weg naar succesvol leiderschap 2008.

Het Angelsaksisch model

In het Angelsaksisch model is het ieder voor zich en individuele prestaties zijn belangrijk. Het is een systeem van maatschappelijke ordening waarbij voornamelijk wordt uitgegaan van marktwerking. Het model kent zijn oorsprong in de VS. Bij een onderneming die volgens dit model bestuurd wordt heeft de directie als voornaamste taak de financiële belangen van de aandeelhouders te behartigen door een zo hoog mogelijke winst te genereren. Het bestuur van de onderneming wordt in het Angelsaksisch model gevormd door één board. Daarin zitten zowel actieve als toezichhoudende bestuurders. Zij sturen het bedrijf met gekocht zeggenschap (door geld te betalen). Samengevat: wie de baas is, mag het zeggen.

In dit model worden de werknemers gezien als ondernemers: zij kiezen er voor te werken bij een bedrijf, maar stappen over als het beter is. Sturing binnen deze bedrijven is gebaseerd op leiderschapsmodellen die met name in de VS ontwikkeld zijn. Kenmerkend voor dit model is dat managers meer status hebben dan vakinhoudelijke mensen. Bovendien hoeven managers niet per sé verstand van zaken te hebben.

Recente ontwikkelingen tonen dat er grenzen zijn aan de effectiviteit van het handelen naar uitsluitend dit model. De kunst is het beperken van de risico's van sturing met geld, marktwerking en macht.

De railbranche: situatieanalyse

In de spoorsector is sprake van een mix van bedrijfsculturen: er zijn grotere, oudere, bureaucratische en dynamische organisaties, er zijn ZZP-ers. Toezicht wordt uitgeoefend door Inspectie Verkeer en Waterstaat divisie Rail en de Arbeidsinspectie. Deze partijen worden in een aantal branchebrede overleggen betrokken als "waarnemers"³.

De kleinere bedrijven en de ZZP-ers kenmerken zich voornamelijk door Angelsaksisch denken. Verschillende grotere bedrijven hebben een mix van beide culturen: de werkvloer werkt conform Rijlands model, terwijl de top op Angelsaksische leest geschoeid is. Dit maakt de spoorsector een complexe omgeving.

Voor of tegenstanders van het Rijlands of Angelsaksisch denken omarmen hun favoriete model aspecten. Dat maakt de huidige discussie tegen het ene model of voor het andere model wel interessant. Maar dat biedt naar onze mening geen oplossing. Wij zien een nieuwe ontwikkeling, waarbij kenmerken van beide modellen gecombineerd worden tot een nieuw model dat al –op bescheiden schaal– in ontwikkeling is binnen de railsector.

Wij willen met de lezer delen wat ons opvalt in de railsector en het daarmee ook herkenbaar maken voor anderen.

² (bron: <http://www.rijlandmodel.nl>).

³ Overigens is het niet de rol van een inspectie om beleid te maken, dus kan er alleen sprake zijn van deelname als toehoorders informele zin. – wij noemen dit waarnemers!

⁴ Met name op het drukgebruikte kernnet

Historie

Vanuit de historie is de spoorbranche in Nederland een technisch (en dus vakinhoudelijk) gestuurd bedrijf. Voor de opsplitsing van de NS namen technici beslissingen en het onderhouden van het spoor was zó belangrijk dat het rijden van treinen door hen niet zelden als hinderlijk werd ervaren. Er ontstond behoefte aan verandering. De toverwoorden daarbij waren privatisering en marktwerking: privatisering van het staatsbedrijf zou leiden tot marktwerking en daarmee zou de dienstverlening niet alleen beter maar ook goedkoper worden.

Eind jaren negentig werd de privatisering "Sporen naar '96 gerealiseerd", de NS werd o.a. opgesplitst in vervoerders, een beheerder voor het spoor en diverse ingenieursbureaus en (spoor)aannemers. Tien jaar later blijkt dat privatisering niet een tovermiddel was om alle problemen binnen de spoorsector op te lossen: de onderhoudskosten zijn dramatisch toegenomen en door vergrijzing binnen de branche verdwijnt vak-kennis in rap tempo bij alle partijen. De tijd van de 'gouden spoorstaven' (perfect onderhouden spoor) is voorbij, gezien de huidige staat van onderhoud. Inmiddels zijn ook de railsystemen complexer geworden en verstoringen treffen vaak een groot gebied. Het spoor is drukker bereden dan ooit en ProRail doet zaken met meerdere vervoerders, maar vrijwel alle personenvervoer⁴ wordt nog door NS gedaan.

Kenmerken van Sporen naar '96 (1994-1996):

- privatisering
- marktwerking
- versnippering
- "gouden" spoorstaven

Besturingscontext kenmerken:

- men is gevoelig voor trends (kenmerkend voor veel sectoren)
- men beïnvloedt zelf de omgeving (overheid, marktontwikkelingen etc): contextbepalend

Ontwikkeling na 1996

Na 1996 vond een verschuiving van het Rijlandse model ("wie het weet, mag het zeggen") plaats naar het Angelsaksische model ("wie de baas is, mag het zeggen"). Het aantal managers in de spoorbranche nam toe, waarvan slechts weinigen kennis van de railpraktijk hadden en hebben. Dat leidde tot behoefte aan controle, wat gecreëerd werd door invoering van regels en procedures. De maatschappelijk veelgehoorde behoefte aan transparantie steunde deze ontwikkeling.

Alle afspelingen van de NS hebben hun eigen hiërarchische piramide, en daarmee nam het aantal managers in de sector toe. De onderlinge concurrentie leidt ertoe dat de onderhoudsaannemers met ProRail onderhoudscontracten afsluiten die slechts enkele jaren duren. Het bedrijfseconomisch optimaliseren binnen een tijdelijk contract met beperkte meetbare kwaliteitsfactoren voor het spoor, maakt uitwonen van het spoor nu een reëel risico. Immers waarom investeren of meer kosten maken dan strikt noodzakelijk is volgens het contract? Wie praat met de mensen die aan het spoor het werk verrichten, herkent de trots die de medewerkers van oudsher kenmerkte (conform het Rijnlandse model), grotendeels is veranderd in frustratie. De maatschappelijke trend tot transparantie heeft ertoe geleid dat technici op ieder niveau naar hun idee zijn veranderd in halve administrateurs die zijn beroofd van hun regelruimte. Gelaten zien zij toe hoe ze, als gevolg van de concurrentie op het spoor, niet meer alle noodzakelijke dingen mogen doen. Daarnaast vond verschuiving van de dagwerkzaamheden naar nachten (en dan met name nachten in weekends) plaats. Overdag werken is bijna helemaal verdwenen door het spanningsveld tussen arbeidsveiligheid en treinenloop.

Door bovenstaande ontwikkelingen is een deel van de verantwoordelijkheid van de vakmensen afgenomen. Dit is een ontwikkeling die zeer kenmerkend is voor het Angelsaksische model waarbij (veel) managers zonder verstand van inhoud toch verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen. Behoeft aan controle leidt ertoe dat er (dichtgetimmerde) procedures worden ontwikkeld, die vakmensen hun regelruimte ontzegt. Bovendien worden mensen gedwongen tot overvloedig registreren.

Al deze ontwikkelingen resulteren erin dat vakmensen zich nog wel verantwoordelijk voelen, maar die verantwoordelijkheid door onder andere een gebrek aan bevoegdheden niet waar kunnen maken.

Kenmerken van de periode na 1996:

- impliciete besturingslogica
- expliciete contracten op enkele kwaliteitsfactoren
- kaasschaaf op functies (taakdeling / specialisatie)
- strijdige eisen binnen functies
- uitvoerenden wel verantwoordelijkheden, onvoldoende bevoegdheden om zelf in te grijpen
- managers met beperkte kennis van railsector grijpen terug naar regels en detailrapportages
- trend om managers buiten de railsector aan te nemen, is balans zoek?

Ontwikkelingen na 2006: De oplossing in de spoorbranche

Kenmerkend voor de nieuwe manier van samenwerking tussen managers en vakmensen is een professionalisering van de omgang. De manager doet waarvoor managers bedoeld zijn en dat is het werk van de vakmensen mogelijk maken. Er is respect over en weer voor de professionaliteit van beide groepen.

De verschillende organisaties in de branche werken samen vanuit de verschillende rollen. Het is een respectvolle omgang, waarbij samenwerking plaatsvindt met respect voor ieders kennis en kunde. Door deze manier van omgang leren de partijen van elkaar.

Nieuwe ontwikkeling binnen de branche op het gebied van arbeidsveiligheid binnen de spoorbranche is bewustwording van de wederzijdse afhankelijkheid binnen de keten van wet- en regelgeving, tot ontwerp en uitvoering van projecten en onderhoud in volle gang. Stichting railAlert organiseerde in oktober 2008 een conferentie voor topmanagers die een doorsnede van de hele keten vertegenwoordigden. Genodigd waren van vertegenwoordigers van de wetgever: Inspectie van Verkeer en Waterstaat (IVW) en Arbeidsinspectie (AI).

Daarnaast waren ingenieursbureaus, onderhoud- en projectaannemers, ProRail en de vervoerders aanwezig. Gezamenlijk werden doelen op het gebied van arbeidsveiligheid voor de hele branche gekozen, waarbij de aanwezige topmanagers zich persoonlijk committeerden voor realisatie. De bijeenkomst bracht veel positieve energie tot stand. Stichting railAlert focust zich nu op het betrekken van de vakmensen bij het vinden van goede oplossingen.

Ook binnen Stichting railAlert maken alle betrokken partijen brancheregelgeving. Naast een vertegenwoordiging van zowel management als specialisten zijn daarbij ook vertegenwoordigers van IVW en AI betrokken als waarnemer. Dat wil zeggen dat deze mensen mee mogen praten, maar niet mee beslissen. IVW heeft recent aangegeven dat zij deze samenwerking als bijzonder succesvol ziet: de branche is dusdanig vertegenwoordigd en georganiseerd en stelt zichzelf zodanig eisen, dat zij heeft besloten in 2010 de Spoorwegwet aan te passen. Deregulering is hier een feit.

Samenwerking tussen de bedrijven in de branche

- verschillen respecteren
- naar elkaar luisteren en van elkaar leren
- een resiliënt⁵ besluitvormingsmodel

⁵ Resilient riskmanagement is op dit moment in ontwikkeling, naar analogie zien wij een flexibel en "zelfbijstellend" model voor besluitvorming op branche niveau als goede weg.

⁶ Zie artikel van Kloosterboer, Paul, "krachten voor cultuurverandering," 2004 en artikel van Boonstra, Jaap, "Weloverwogen kiezen van veranderstrategieën", 2005.

Resilient

Een dergelijke vorm van ketenbenadering is ook wel bekend als resilient (flexibele, zelfherstellende) besluitvorming: organisaties binnen een politieke omgeving hebben vaak veel moeite hun projecten in onderlinge afhankelijkheid aan te sturen en de totale projectportefeuille alsmede individuele projecten in overeenstemming te houden met de strategische uitgangspunten en doelen van de organisatie. Dit geldt vooral voor organisaties die op basis van de dynamiek van hun omgeving (ProRail, overheid, concurrentie) voortdurend hun doelen en plannen moeten bijstellen. De moeilijkheid van het besturen van de projectportefeuille ligt in de complexe mix aan factoren die het succes van projecten beïnvloeden.

In de railsector wordt op dit moment vakmanschap, verantwoordelijkheid en regelruimte voor de vakmensen gecombineerd met ondernemingszin. Daarbij worden de diverse belangen van de betrokken mensen en ondernemingen door alle betrokken partijen zorgvuldig afgewogen.

Door deze branchebrede samenwerking is de impliciete besturingslogica die vastgelegd was in de diverse organisaties gewijzigd in een explicietere besturing van organisatie en contractering. Het sturende vermogen van inhoudelijke vakmensen met trots voor "hun" spullen en processen blijkt in staat te zijn een oplossing te vinden voor (soms strijdige) eisen en regels van de verschillende organisaties.

Wat zijn de wensen op het gebied van arbeidsveiligheid vanuit de praktijk?

- vakmanschap en verantwoordelijkheid en regelruimte
- vrijheid binnen logische kaders
- vertrouwen op liefde voor het vak/ambacht

Wat vraagt dat voor de leiderschapstijl (zie ook Boonstra, De Caluwé, Kloosterboer en vele anderen⁶):

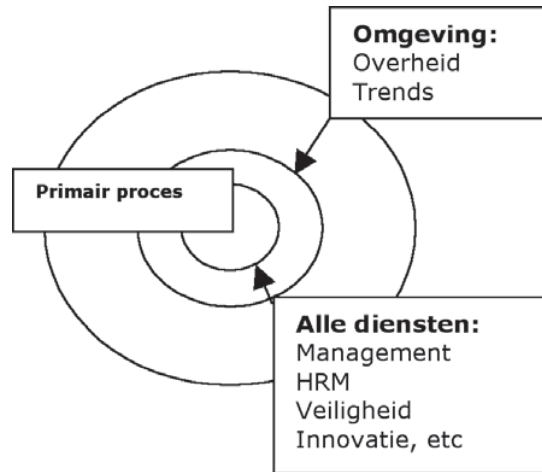
- regelruimte geven binnen kaders met vertrouwen;
- samen optrekken, dialoog en conflict aangaan;
- verwachtingen aangeven (perspectief bieden);
- mix van mensgericht en resultaatgericht (outputsturing).

Nieuwe ontwikkeling

De laatste jaren neemt het aantal ZZP-ers onder vakmensen hand over hand toe binnen de branche. Dit terwijl dit verschijnsel tot voor kort nauwelijks voorkwam. De overheersende gedachte binnen de branche is dat dit een onwenselijke ontwikkeling is. Ons inziens duidt de ontwikkeling op onvrede onder de vakmensen.

Enerzijds moet de branche manieren vinden om toezicht te houden op de kwaliteit die deze ondernemers leveren.

Anderzijds is het wijs de onvrede te bestrijden.



Nieuw denkspoor:

Traditioneel worden organisaties weergegeven in organogrammen. De raad van bestuur of directie vormt de top van een piramide. Daaronder bevinden de diverse afdelingen die zich steeds verder vertakken en helemaal onderaan komen uiteindelijk de vakmensen (of de afdelingen waar zij toe behoren). Deze afdelingen zijn letterlijk de voetveeg, want hoe hoger het niveau in de piramide, hoe meer aanzien.

Door niet in hiërarchie te denken, maar het primaire proces centraal te stellen, ontstaat een ander model, waarbij het primaire proces en de vakmensen centraal staan. Alle andere afdelingen en mensen staan ten dienste van het primaire proces. In ons geval is dat het veilig laten rijden van treinen op een goed en op veilige wijze onderhouden spoor.

Dit primaire proces staat - als hoofdoel - in het midden. Alle afdelingen en functionarissen staan in dienst van het primaire proces. Zij zorgen dat de omstandigheden op vele gebieden zo optimaal mogelijk geregeld zijn en de tand des tijds doorstaan door zich indien nodig aan te passen. Ook hebben zij een "filterrol" tussen omgeving en het primair proces. Dit klinkt logisch, maar in de praktijk wordt vaak aan staffunctionarissen gevraagd om verbetervoorstellen of werkvoorschriften te formuleren, zonder dat zij de 'ins and outs' van de werkprocessen kennen. Dat leidt dan tot regels die niet handig of niet effectief blijken, of die hun doel voorbij schieten.

De afgelopen 10 jaar is in de spoorbranche veel gereorganiseerd, en daarbij stond het primaire proces niet altijd centraal. De samenwerking binnen en tussen organisaties is dus nog lang niet geoptimaliseerd. Wij vertrouwen erop dat ook aandeelhouders en andere financiers hun verantwoordelijkheid kennen en zich realiseren dat samenwerking in de branche noodzakelijk is om goed en betrouwbaar railvervoer te realiseren. De periode na 2008 vraagt om specifiekere handvatten. We signaleren een aantal kenmerken binnen de railsector op de werkvloer die antwoord hierop geven en handvatten bieden.

Het aantal ZZP-ers in de railbranche neemt toe en er ontstaan samenwerkingsvormen die voorheen niet bestonden. De sector acteert steeds "zelfredzamer" richting overheid. We zien een mix van korte termijn sturen op commercie en lange termijn afspraken voor arbeidsveiligheid. En binnen de maatschappij worden hevige discussies gevoerd over de (on-)wenselijkheid van het Angelsaksisch of Rijnlands organisatie-model.

Wat nog niet iedereen ziet, is dat de huidige ontwikkelingen niet in een bestaand model passen. Er is sprake van een nieuw denkspoor. Het onderstaande voorbeeld illustreert de nieuwe zichtbare ontwikkelingen voor arbeidsveiligheid.

Dit voorjaar heeft de spoorbranche een arbocatalogus gepresenteerd. Het opstellen van arbocatalogi is een teken van zelfredzaamheid: de overheid trekt zich terug en inspecteert op middelenvoorschriften van de sector, maar maakt deze niet meer zelf. Dit heeft veel weg van het Angelsaksisch model. De structuur die nodig is om de arbocatalogus te kunnen maken en met elkaar binnen een sector afspraken te maken heeft veel weg van een Rijnlands model, namelijk dat werkgevers-, werknemers en overheid hierin samenwerken. De samenwerking over railregelgeving is gebaseerd op kleine werkgroepen met een mix van "deskundigen" ("hij die het weet mag het zeggen") en managers (de baas moet er wel mee kunnen werken). Dit gebeurt met diverse organisaties binnen de branche, bij Stichting railAlert, waar deze organisaties op basis van pariteit werken aan oplossingen. Daar ontstaat een dialoog tussen specialisten en lijnmanagers en daaruit komen langere termijn-doelen en korte termijn-besluiten. De stichting weet bovendien de topmensen uit de diverse organisaties persoonlijk te committeren aan haar doelstellingen, die een mix zijn van praktische oplossingen en een brede cultuurverandering.

Het Railmodel

Ons beeld is dat door een gezamenlijk doel te formuleren, dat gesteund wordt door alle partijen uit de railketen (van regelgever tot uitvoerende organisatie) het mogelijk is te komen tot werkelijke samenwerking. Door focus van de partijen op een gezamenlijk doel én door een op paritaire leest geschoeid branchebreed overleg tussen alle betrokken partijen wordt het mogelijk oplossingen te vinden die beter zijn dan wanneer iedere organisatie zelfstandig werkt aan haar doelen. Niet alleen de gelijkwaardigheid van alle partijen in de dialoog is daarbij van groot belang, maar ook de respectvolle samenwerking tussen lijnmanagers en specialisten. Vakmensen moeten betrokken worden in het vinden van oplossingen voor de dagelijkse problemen en daarbij dienen zij ondersteund te worden door de organisatie.

Bovenstaand beschreven samenwerking combineert de goede aspecten van zowel het Rijnlandse als het Angelsaksische

model. Dit nieuwe denkspoor is gebaseerd op een gezamenlijk gekozen doel. Leiders stellen hun invloed ten dienste van het primaire proces en iedere partij levert een bijdrage aan dat doel. Daarmee wordt een gezamenlijke beste oplossing gezocht en gevonden.

Door het voortbestaan van organisaties centraal te stellen kiest Selznick (1966) voor één specifieke set van kernwaarden uit public management; de zogenaamde sigmawaarden: 'keep it lean and purposeful' (Hood, 1991). Naast het voortbestaan van organisaties zijn voor organisaties vanuit een hedendaags perspectief ook andere waarden van belang. Het gaat hier om de thetawwaarden ('keep it honest and fair') en de lambda-waarden ('keep it robust and resilient')⁷. Zie volgende pagina (krachtveldmodel, bron: www.resilient.nl/main.php/sec10/sec11)

De weging en invulling van deze oplossing hoort de betrokken partijen de ruimte te geven (regelruimte voor de vakman). Medewerkers (vakmensen) moeten zich vrij en "empowered" gesteund voelen om de gekozen oplossingen van bijvoorbeeld een arbocatalogus met een alternatief ter discussie te stellen. Daarbij nemen zij de verantwoordelijkheid voor het behalen van de gestelde doelen en zetten hun kennis in voor een goed, veilig en betaalbaar resultaat. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de aanwezige capaciteiten en leiderschap. Het vakmanschap in combinatie met het vertrouwen en de verantwoordelijkheid geven de verbetering vleugels. De kunst is om in dit veranderingsproces het leren en ontwikkelen van de betrokkenen te stimuleren, de "winst" te verdelen en de risico's te voorkomen zonder te vervallen in belemmerende controle.

Dit is de uitdaging van de railbranche en alle professionals, die op dit vlak willen bijdragen in praktijk of theorie(-ontwikkeling) en het management willen ondersteunen in de weg naar de toekomst.

Juist in deze dynamische tijden is het noodzakelijk herstellend vermogen te hebben in de branche waarbij ontwikkelingen als resilient risk management de richting en toon aangeven. Wij hopen dat u ons volgt, op ons denkspoor naar een "railmodel".



⁷ Bron uit artikel www.bestuurskunde.nl: J.J. Sylvester "Privaatrechtelijke rechtspersonen in het openbaar bestuur", 2003

Rijnlands model	Angelsaksisch model	Nieuwe denkspoor: Leiderschap in "railmodel"
Ons bedrijf en wij	Ik en een bedrijf	Wij, zij en ons bedrijf of zelfs onze branche
Motivatie en ontwikkeling in ons bedrijf	Mijn kansen binnen de railinframarkt	Motivatie en ontwikkeling in "onze" sector, persoonlijk vertrouwen in de kansen
Samenwerking	Zelfredzaamheid	Samen- redzaamheid
Het arbeidscontract als bron voor gezamenlijk perspectief	Motivatie en betrokkenheid in een tijdelijk perspectief	De branchesamenwerking als bron voor gezamenlijk, maar (individueel) tijdelijk en (voor de branche) continu verbeterend perspectief (lerend vermogen)
Hij die het weet mag het zeggen	Hij die de baas is mag het zeggen	Hij die het primaire proces centraal zet en de diverse belangen van alle partijen integer afweegt mag het zeggen