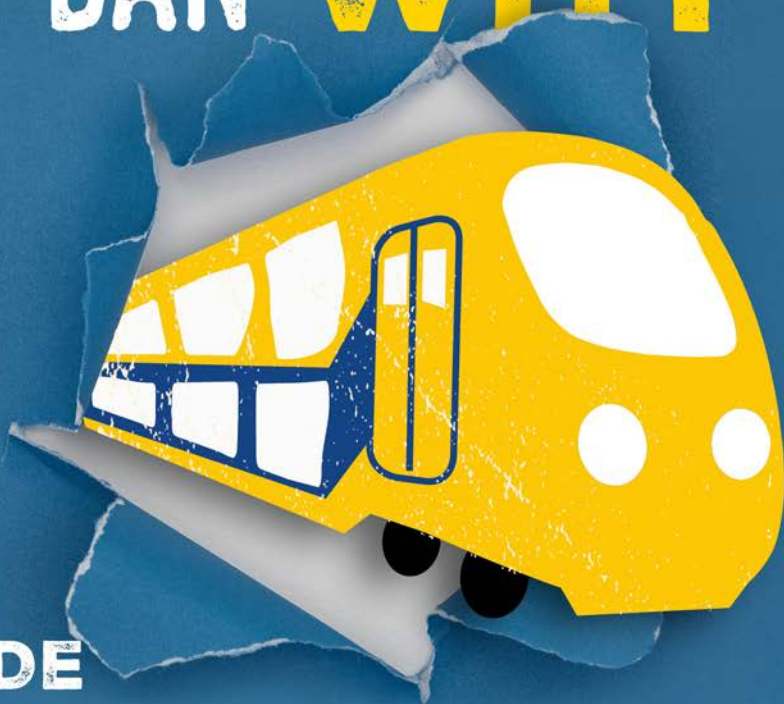


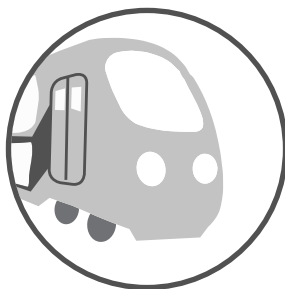
PAUL VAN SCHAIK, DENNIS STOUT & ALFRED SCHMITS

# WIJ IS BELANGRIJKER DAN WHY



DE  
PRESTATIEDOORBRAAK  
VAN NS

VANDUUREN  
MANAGEMENT



## INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord door Roger van Bortel</b>	<b>9</b>
<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<b>1 Het prestatieplafond van NS</b>	<b>29</b>
1.1 Een complexe organisatie	29
1.2 De uitgangssituatie	31
1.3 De oorzaken van het prestatieplafond bij NS	32
1.4 Een taaie organisatie	41
1.5 Keer de piramide om	43
1.6 Van Why naar Wij	44
<b>2 Hoe mensen omgaan met verandering</b>	<b>45</b>
2.1 Menselijk gedrag is niet te sturen, wel te beïnvloeden	45
2.2 Emotie raakt ons meer dan ratio	47
2.3 We leren in kleine stapjes	49
2.4 Presteren doen we samen	50
2.5 Een verandervriendelijke omgeving creëren met het SCARF-model	51
2.6 Emotionele lenigheid ontwikkelen	56
2.7 Vaste mindset versus groeimindset	58
2.8 Vier soorten motivatie	60
2.9 Bevlogenheid	61
2.10 Flow en deliberate practice	62

2.11	Normen stellen en prestaties zichtbaar maken	66
2.12	Voorwaarden voor succesvol veranderen	66
<b>3</b>	<b>Afspraken maken over de samenwerking</b>	<b>69</b>
3.1	Duidelijkheid over de rol van een team	70
3.2	Hoe willen we als team wel en niet met elkaar omgaan?	71
3.3	De kwaliteit van de communicatie verhogen: geweldloze communicatie	77
3.4	Een besturings- en samenwerkingsvisie opstellen	79
3.5	Een holistische aanpak	81
<b>4</b>	<b>Samen de veranderopgave vaststellen</b>	<b>85</b>
4.1	Stel een ambitieus doel	86
4.2	Stel de prestatiekloof en grondoorzaken vast	89
4.3	Vorm een effectief veranderteam	94
4.4	Maak samen een activiteitenplan	101
<b>5</b>	<b>Samen de werkcontext ontwerpen voor presteren en continu verbeteren</b>	<b>109</b>
5.1	Hoe vertalen we de organisatiemissie, -visie en -strategie naar de werkcontext?	111
5.2	Waarde leveren	112
5.3	Besturing	114
5.4	Een hulpmotor inschakelen	120
5.5	Een uitnodigende werkcontext	121
<b>6</b>	<b>Aan de slag met de voorhoede</b>	<b>129</b>
6.1	Richt je op de 15 procent die graag wil	130
6.2	Ontwikkel samen een waardeestroom	133
6.3	Laat medewerkers zelf hun Beste Manier van Werken ontwikkelen	135
6.4	Managers stellen zelf hun doen-KPI's op	136

6.5	Maak prestaties zichtbaar	137
6.6	Volg resultaten op	140
6.7	Stel normen, geef elkaar feedback en spreek elkaar aan	142
6.8	Hoe krijg je de hele club mee?	142

## **7 Presteren en continu verbeteren** **155**

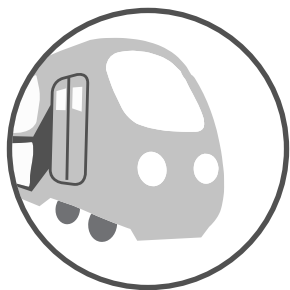
7.1	Emotioneel lenige leiders	156
7.2	Eigenaarschap ontwikkelen	157
7.3	Uitdagen en ondersteunen	159
7.4	Nieuwe tools aanbieden	160
7.5	Gemiddeld goed is niet goed genoeg	161
7.6	Blijven nadenken over wat er beter kan	162
7.7	De lerende organisatie en lerende processen	163
7.8	Wanneer kun je het loslaten?	164

## **8 De rijke oogst** **171**

8.1	Ervaringen van NS-medewerkers	171
8.2	Ervaringen van de auteurs	191

## **Literatuur** **203**

## **Over de auteurs** **205**



## VOORWOORD DOOR ROGER VAN BOXTEL

Eind 2018 jaar vierde NS een bescheiden feestje. Voor het tweede achtereenvolgende jaar haalden we alle prestatieafspraken met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat; reizigers zijn tevredener dan ooit en de reputatie staat op recordhoogte.

Bij mijn aantreden als president-directeur in 2015 leek het halen van zulke resultaten niet vanzelfsprekend. Integendeel. Ik trof een aangeslagen bedrijf aan. De onregelmatigheden bij een aanbesteding in Limburg, de parlementaire enquête naar de hogesnelheidstrein Fyra en tegenvallende operationele prestaties hadden het vertrouwen in NS geschaad. Het vertrouwen van reizigers, medewerkers en medezeggenschap stond onder druk. In Den Haag stond NS vaker op de parlementaire agenda dan ons lief was. Ik kwam aan het roer van een tanker die water had gemaakt en tegelijkertijd gerepareerd en gekeerd moest worden.

Het vertrouwen konden we alleen terugwinnen met goede prestaties, betrokken medewerkers en tevreden klanten. In een vernieuwde strategie brachten we focus aan en stelden we het primaire proces centraal. Iedereen moet daaraan bijdragen, van conducteur tot jurist en van IT'er tot monteur. Bij alles wat we doen, vragen we ons af: wordt de reiziger hier beter van? Zo niet: dan stoppen we ermee. Menig programma of project werd geschrapt. Speerpunt voor het management was weer goed met medewerkers in gesprek te komen.

NS pakt ook het achterstallig onderhoud in de relaties met onze partners aan. De sector kent weinig onderling vertrouwen en NS is niet altijd een goede of geliefde samenwerkingspartner. Tegelijk beseffen we dat we het niet alleen kunnen en willen doen. Met onze belangrijkste partner ProRail hebben we een constructieve samenwerking, onder

andere via het programma Beter en Meer. Ik heb me van het begin af aan hiervoor ingezet en altijd schouder aan schouder opgetrokken met de directie van ProRail. Het succes van elke tien minuten een Intercity tussen Eindhoven en Amsterdam is hiervan het tastbare resultaat. Dit 'spoorboekloos rijden' is echt een *step change*. Het succesvol kunnen realiseren van een dergelijke grote opgave, geeft beide organisatie weer zelfvertrouwen en maakt ons trots.

Mijn ervaring is dat ons bedrijf tot veel in staat is als het lukt om focus aan te brengen. Afgelopen jaren hebben we met alle NS-collega's, onze samenwerkingspartners en andere betrokkenen een flinke sprong voorwaarts gemaakt. De prestaties op het spoor mogen er zijn. Onze reizigers erkennen en waarderen dat. We rijden sinds 2017 voor 100 procent op groene stroom, investeren miljarden in moderne, nieuwe treinen en de punctualiteit staat op een recordhoogte. Directie en medezeggenschap werken constructief samen en medewerkers zijn trots.

We zijn er nog niet. NS staat middenin de Nederlandse samenleving, heeft een grote rol in de mobiliteit en staat volop in de belangstelling, met de politiek op de eerste rij. Nederland staat voor fikse uitdagingen op het gebied van bereikbaarheid, woningbouw, klimaatdoelstellingen en leefbaarheid. Daarbij willen onze klanten flexibiliteit, de best mogelijke service en gemak op hun hele reis van deur. NS draagt graag bij aan de oplossing van deze vraagstukken. Onze ervaringen van afgelopen jaren hebben we daar hard bij nodig.

NS is vaak bescheiden als het gaat om de eigen prestaties. Dat siert ons ook. Toch kijk ik met gepaste trots terug op afgelopen jaren. Het succes van NS is een teamprestatie. Mijn 21.000 collega's verdienen alle lof: zij samen maken in al hun rijkheid en diversiteit NS tot wat het is.

Het is waardevol dat dit boek daarop reflecteert en beschrijft hoe we onze prestaties hebben verbeterd. Hopelijk kunt u lessen toepassen in uw eigen organisatie.

Ik wens u veel leesplezier.

Roger van Boxtel, President-directeur NS



## INLEIDING

1,25 miljoen reizigers vlot en veilig naar hun bestemming brengen, dat is de taak die NS iedere dag wil waarmaken. En dat is een hele organisatie: meer dan 22.000 medewerkers werken mee om dat mogelijk te maken – van machinisten tot vlootplanners en van schoonmakers tot conducteurs.

Om het vervoer op het hoofdrailnet te mogen verzorgen, heeft NS een concessie van de Nederlandse overheid. Periodiek bepaalt de overheid opnieuw aan wie zij deze concessie gunt. Daarbij stelt ze eisen op het gebied van bijvoorbeeld reisgemak, veiligheid, betrouwbaarheid en reizigerstevredenheid. Een van de voorwaarden die de overheid in 2014 aan NS stelde toen zij het bedrijf de concessie gunde om van 2015 tot 2025 het vervoer op het hoofdrailnet te verzorgen, was dat vóór eind 2019 ten minste 80 procent van de reizigers NS een 7 of hoger zou geven op een schaal van 1 tot 10. Daarvoor was een flinke prestatieverbetering nodig, want tot dan toe gaf hooguit 75 procent van de reizigers NS een 7 of hoger. En ook op andere fronten eiste de overheid betere prestaties van NS, zoals deur-tot-deur-reisgemak, zitplaatscapaciteit en reisinformatie.

Dit boek gaat over de reis van NS om niet alleen deze prestaties duurzaam te verbeteren, maar zich ook te ontwikkelen tot een continu presterende en lerende organisatie.

### REIZIGERSTEVREDENHEID MET STIP OP 1

In iedere organisatie, en zeker die in de commerciële wereld, wordt de discussie over geld of klant gevoerd: staat de klant op 1, of is winst maken het belangrijkste? Geen geld, geen klanten; en geen klanten, geen

geld. Het is lastig om te kiezen hoe het bedrijf gemanaged moet worden, maar in het geval van NS ligt de oplossing van dit bestuursdilemma eigenlijk wel voor de hand. NS vervoert 1,25 miljoen reizigers per dag. Dat zijn ongeveer 450 miljoen klanten per jaar en dat is weer zo'n 26 keer de hele Nederlandse bevolking. Het zijn reizigers van alle leeftijden en nationaliteiten, met allemaal hun eigen persoonlijkheid, wensen en behoeften, die reizen in weer en wind en onder alle omstandigheden die je er verder nog bij bedenken kunt.

Het is heel onverstandig om met deze aantallen en de maatschappelijke positie van NS in Nederland klanttevredenheid ondergeschikt te maken. 1,25 miljoen mensen per dag hebben een opinie die de 22.000 medewerkers van NS aan het hart moet gaan. Als bedrijf dat al sinds ver in de vorige eeuw operationeel is, heeft NS bijvoorbeeld geleerd dat de beleving van de klanten belangrijker is dan logistieke topprestaties leveren. Als treinen punctueel rijden, de informatievoorziening goed is en de reizigers regelmatig een conducteur tegenkomen, wil dat nog niet zeggen dat ze tevreden zijn. Hoe punctueel treinen ook zijn, als ze vies, kapot, koud of juist te warm en overvol zijn, dan is de klant niet tevreden en vlucht hij de auto in, zelfs als hij daarmee in de file terechtkomt en duurder uit is. Alle reden dus om reizigerstevredenheid met stip op 1 te zetten in de ranglijst van prestatie-indicatoren waar NS op stuurt. En het is ook heel begrijpelijk dat de overheid bij het gunnen van de concessie er zoveel waarde aan hecht dat klanten NS een goed rapportcijfer geven.

## NOODZAAK OM TE VERBETEREN

In 2013 behoorde NS tot de top vijf van beste treinbedrijven ter wereld. Op het gebied van punctualiteit, veiligheid en klanttevredenheid gingen alleen treinmaatschappijen in Japan en Zwitserland NS voor. Maar ondanks die mooie positie ervoer de NS-directie dat het zwaar was om dag in dag uit zo goed te presteren. In 2010, 2011 en 2012 waren de winters streng en op sommige extreme dagen kwam het hele logistieke systeem van NS en spoorinfrastructuurbeheerder ProRail tot stilstand. Gemiddeld over het hele jaar gemeten waren de prestaties goed, maar als het er echt op aankwam, stortte het hele systeem als een kaarten-



huis in elkaar. En die ‘zwarte dagen’ bepaalden de publieke opinie over de spoorsector. De verantwoordelijke minister moest zich elk jaar in de Tweede Kamer verdedigen over de prestaties van NS. Om in aanmerking te komen voor de felbegeerde concessie voor het hoofdrailnet, moest het bedrijf echt beter gaan presteren.

Op het ministerie\* ontstond bovendien het idee om samen met de railbranche een langetermijnspooragenda op te stellen met een perspectief tot ver na 2030. Een belangrijk doel was om op drukke trajecten maar liefst zes intercity’s per uur te laten rijden. In de media is dit bekend geworden als *spoorboekloos rijden*: de reiziger hoeft niet in het spoorboekje te kijken om zijn reis te plannen, want bij aankomst op het station hoeft hij nooit lang op zijn trein te wachten. Achter dit gemak voor de reiziger gaat voor NS overigens een uitermate strakke dienstregeling schuil. Om elke tien minuten een trein te laten rijden, moesten alle direct betrokken partijen betere prestaties gaan leveren. Zo zou ProRail voor een betrouwbaarder infrastructuur moeten zorgen die sneller weer beschikbaar is na onderhoud en verstoringen. Het onderhoud heeft ProRail uitbesteed aan aannemers. En NS zou sneller moeten bijsturen op de dienstregeling, het rijdend personeel en beschikbaarheid van treinen. Daarbij speelt ook een rol dat voordat ’s ochtends de treindienst wordt opgestart, in de nacht alle treinen worden schoongemaakt en gepland onderhoud plaatsvindt.

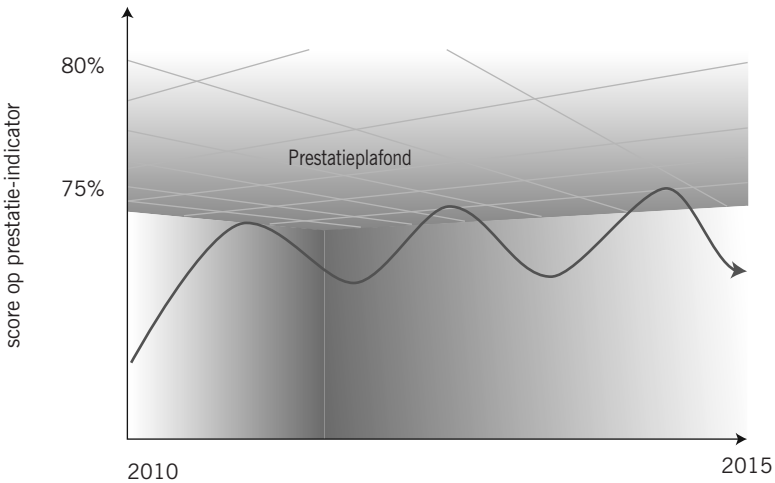
## NS HAD EEN PRESTATIEPLAFOND BEREIKT

Het was duidelijk dat er zaken moesten veranderen om nog beter te voldoen aan de verwachtingen van reizigers en overheid, en om spoorboekloos rijden mogelijk te maken. NS kampte met operationele onvolkomenheden op het gebied van punctualiteit, betrouwbaarheid, zitplaatsen, schone treinen en reisinformatie. Om deze problemen op te lossen, voerde het bedrijf allerlei programma’s en projecten uit. Dat gebeurde naast de dagelijkse bedrijfsvoering. Al deze specifieke projecten verbeterden daadwerkelijk de prestaties waarvoor ze bedoeld

---

\* Met *ministerie* bedoelen we in dit boek het ministerie dat verantwoordelijk is voor de spoorwegen. Dit ministerie heeft in de loop der jaren verschillende namen gehad. In 2019 is dit het Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

waren, maar dat ging veelal ten koste van andere operationele prestaties, doordat de deelnemers aan de projecten geen tijd meer hadden voor hun reguliere werk, en doordat de projecten ook capaciteit van medewerkers buiten het projectteam vroegen. Tot overmaat van ramp zakte het merendeel van de prestaties weer in als het project stopte. Het lukte maar niet om blijvend betere resultaten te boeken. Zo bleef de reizigerstevredenheid ondanks vele inspanningen zes jaar op rij op hetzelfde niveau: van 2010 tot en met 2015 gaf maximaal 75 procent van de reizigers NS een 7 of hoger op een schaal van 1 tot 10. NS had een prestatieplafond bereikt. Dit prestatieplafond was er niet alleen op het gebied van reizigerstevredenheid, maar gold ook voor andere prestatie-indicatoren, zoals punctualiteit, uitval en de kans op een zitplaats. Figuur 0.1 brengt het prestatieplafond in beeld dat voor verschillende prestatie-indicatoren bestond.



**Figuur 0.1** *Prestatieplafond*

## **ECHT DIEPGAANDE VERANDERINGEN ZIJN ZELDZAAM**

Veel organisaties stuiten vroeg of laat op een prestatieplafond. Ze willen of moeten hun prestaties verbeteren, omdat er druk van buiten komt, van klanten, aandeelhouders of banken, of van binnenuit, van medewerkers, managers, een medezeggenschapsorgaan of vakbonden. Helaas hebben veel van de verbeterinitiatieven die organisaties nemen,

onvoldoende of geen succes. De druk om te verbeteren neemt daarvoor alleen maar toe. Er ontstaat een neerwaartse spiraal van proberen en falen, die veel energie kost en geen resultaat oplevert. In reactie op uitblijvende resultaten legt het hoogste management steeds meer zaken op aan de medewerkers, die zich daardoor steeds minder gehoord en gewaardeerd voelen. Hierdoor wordt de kloof tussen de leiding en de werkvloer steeds groter. Medewerkers haken af, waardoor door de kwaliteit van de dienstverlening in het gedrang komt en de druk op de organisatie alleen maar toeneemt en directie en management nog meer gaan sturen. Door het pushen van de leiding, de groeiende kloof tussen top en werkvloer, de elkaar opvolgende veranderingen en de uitblijvende resultaten ontstaat er verandermoedigheid. En daaraan lijden niet alleen medewerkers, maar ook managers: aan welke verandering moeten ze nu weer aandacht geven? Hierdoor komt de organisatie in een neerwaartse spiraal. Als ultieme oplossing kiest de top dan vaak voor een nog grotere verandering, met een navenant groter risico, waardoor er uiteindelijk onherstelbare barsten kunnen ontstaan. Iedereen heeft de beste bedoelingen, maar toch gaat het mis... Het gerenommeerde adviesbedrijf Bain & Company berekende in 2016 dat slechts 12 procent van alle grote veranderingen succesvol is. De hamvraag is: hoe kun je als organisatie jouw veranderingen onder die 12 procent scharen?

## **DE PRESTATIEDOORBRAAK VAN NS**

De top van NS raakte ervan overtuigd dat er een andere aanpak nodig was om duurzaam te verbeteren. De eigen ervaringen van de NS-directie, de publieke opinie en druk van de overheid maakten het in combinatie met de langetermijnspooragenda voor de NS-directie noodzakelijk om te reflecteren op de huidige prestaties, de manier waarop die geleverd werden en de wijze waarop de organisatie de prestaties tot dan toe had geprobeerd te verbeteren.

### **DIENSTREIS NAAR JAPAN**

De wens om zes intercity's per uur op het traject Amsterdam-Eindhoven te laten rijden, bracht een delegatie van NS en ProRail – onder wie Dennis Stout en Paul van Schaik – in 2014 naar Japan, om daar

te bekijken hoe de spoorwegen erin slagen om treinen met een zeer hoge frequentie én punctueel op een drukbezet spoornet te laten rijden. De Japanse manier van denken was bijzonder leerzaam en inspirerend. Een grote belemmering voor met zo'n hoge frequentie rijden, leek ons bijvoorbeeld dat vertragingen direct een enorm domino-effect veroorzaken. 'Wat gebeurt er bijvoorbeeld als er een wissel kapotgaat?', was een van onze vragen. Het antwoord was nuchter: 'Die gaat niet kapot.' Dat was geen bluf of overmoed. Het uitgangspunt bij de Japanse spoorwegen was: 'Er mogen geen technische mankementen voorkomen die voor vertraging zorgen.' En het systeem was daarop ingericht. Elke nacht werden de wissels gecontroleerd en zo nodig onderhouden. Tijdens de Japanse dienstreis was de focus van het team: 'Wat zien we, wat leren we daarvan en wat betekent dit voor de treindienst op het traject Amsterdam-Eindhoven?' De vijf lessen die voor dit traject relevant waren, zijn:

- Alles is erop gericht dat elke trein op tijd rijdt (ga voor 100 procent).
- Maak een dagelijkse dienstregeling die goed en realiseerbaar is.
- Leid medewerkers op en coach hen om de benodigde prestatie te leveren.
- Ondersteun medewerkers met de juiste hulpmiddelen en tools.
- Meet in de operatie elke dag of je de prestatie hebt geleverd, en leer van elke afwijking.

### BELANGRIJK INZICHT

Een ander belangrijk inzicht bij NS kwam na een klein project dat met de Lean-methode was uitgevoerd en dat een succes was geworden. De Lean-methode neemt de klant – dus in het geval van NS: de reiziger – als uitgangspunt en kijkt naar de hele keten die betrokken is bij de waarde die de organisatie voor de klant wil creëren. Door die hele keten in ogenschouw te nemen, kom je tot een betere analyse en betere oplossingen. De integrale aanpak heeft bovendien als voordeel dat het de keten is die de benodigde inspanningen moet leveren én als geheel profiteert van de opbrengsten van de verbetering, in plaats van afzonderlijke afdelingen.

Een simpel voorbeeld van hoe dat laatste in het verleden misging, is de schoonmaak van treinen tussen twee ritten door. De treinen werden

niet goed schoongemaakt, doordat daarvoor te weinig tijd was ingepland op het keerpunt. Dat leverde frustraties op bij de schoonmakers, maar het lukte niet om meer schoonmaaktijd te krijgen. Extra schoonmaaktijd betekende immers dat het langer duurde voordat de trein weer inzetbaar was, en dat was niet in het belang van de afdeling die de planning verzorgde. De belangen van de betrokken afdelingen botsten in dit geval. Wie de klant centraal stelt en naar de keten als geheel kijkt, komt tot een betere afweging. De reiziger vindt een schone trein belangrijk, dus extra schoonmaaktijd op het keerpunt voegt waarde toe voor de klant. Ook besloot ns om kleine schoonmaakwerkzaamheden op rijdende treinen uit te voeren.

### DE LEAN-METHODE

In de Lean-methode staat de klant centraal: alles wat een organisatie doet, moet erop gericht zijn om waarde te creëren voor de klant. Dat is een uitstekende manier om verspilling tegen te gaan, want zaken die geen waarde hebben voor de klant, vallen af. Met Lean lever je met de minste inspanning de maximale toegevoegde waarde voor de klant. Dat heeft positieve gevolgen voor kwaliteit, doorlooptijd en kosten, en daardoor voor de klanttevredenheid, de medewerkersbetrokkenheid en de winst.

Werkplaatschef Taiichi Ohno van Toyota legde de basis voor de Lean-filosofie. Hij bedacht dat uitsluitend de processen waarvoor een klant wil betalen en de processtappen waarop de klant wil wachten, van nut zijn, en dat alle andere activiteiten verspilling zijn. Op deze gedachte werd het Toyota Production System gebaseerd. In 1990 gaven James P. Womack, Daniel T. Jones en Daniel Roos van het Massachusetts Institute of Technology de term *lean* ('mager', dus 'zonder overbodige zaken') wereldwijde bekendheid met hun boek *The Machine That Changed the World*, waarin zij het Toyota Production System beschreven.

Toyota, en dus ook Lean, werkt met vier p's; zie ook figuur 0.2:

- *Philosophy*

De filosofie vormt de basis van Lean. Zij stelt langetermijndenken boven kortetermijnbelangen. Een bedrijf dat met de Lean-methode werkt, heeft oog voor zijn omgeving en wil niet alleen waarde creëren voor zijn klanten, maar ook voor de maatschappij.

→

- *Process*  
Bij Lean is er veel aandacht voor herinrichting van de bedrijfsprocessen met de focus op klanten en de eliminatie van verspilling.
- *People & partners*  
Lean werken gaat niet alleen over de operationele kant, maar ook sterk over het gedrag van managers en medewerkers. Zij moeten verspilling leren herkennen en tegengaan, en waarde voor klanten toevoegen. Ook partners zoals leveranciers zijn hierbij betrokken.
- *Problem solving*  
Als er een probleem is, wordt uitgebreid onderzocht wat de oorzaak daarvan is. Lean draait om continu leren en verbeteren.



**Figuur 0.2** De vier p's van Toyota en Lean

## DE MENS CENTRAAL

Het reizigersbedrijf van NS besloot om Lean in te voeren en stelde een programmadirecteur Lean & Continu Verbeteren aan. Dat was overigens geen garantie voor succes. Volgens recente cijfers bereikt het merendeel van de Lean-implementaties niet de doelstellingen en levert het niet de verwachte waarde op. Lean heeft zelfs vaak een negatieve

pers. Dat komt doordat veel Lean-implementaties vooral de tools centraal stellen, ze met name een kostenreductie focus hebben en minder gericht zijn op het verminderen van verspilling. Bovendien moeten bij de meeste Lean-implementaties managers en medewerkers binnen zes tot twaalf weken de Lean-filosofie overnemen, terwijl er meer tijd voor nodig is om je deze filosofie echt eigen te maken.

Bij ns lag de Lean-filosofie echter wel aan de basis van succes, of beter: ze reikte de organisatie de sleutel tot succes aan. De Lean-methode legt namelijk een grote nadruk op de rol van de mens in veranderprocessen, en dat is precies wat ns nu ook ging doen. In plaats van te mikken op rationaliteit en logica stelde het bedrijf de unieke mens met al zijn emoties centraal. Veranderboeken stellen vaak dat als iedereen de ‘Why’, het waarom, begrijpt, de verandering op gang komt. Dat is niet onze ervaring. Veranderingen komen op gang als organisaties erkennen dat mensen uniek zijn en dat hun emoties voor een belangrijk deel hun gedrag bepalen, en als zij hen in staat stellen om hun eigen leerreizen te maken – individueel en in samenwerkingsverbanden. Dat laatste is cruciaal, want als een medewerker wel wil leren, maar zijn team doet niet mee, dan heeft de verandering geen kans van slagen.

### KPI'S DIE ER ECHT TOE DOEN

Om alle klanten altijd tevreden te stemmen en te houden, is het van belang dat de ns-medewerkers kunnen excelleren in de zaken die er echt toe doen. ns heeft daarom met de Lean-methodiek uitgezocht welke onderwerpen volgens de medewerkers belangrijk zijn en hoe de prestaties op die gebieden gemeten kunnen worden. Er bleken kernprestatie-indicatoren (KPI's) te zijn die het hart van de business raken. Denk daarbij voor conducteurs aan op tijd vertrekken en bijvoorbeeld bij machinisten aan het aankomen van een trein op de bestemming. Dat zijn de prestaties waarop medewerkers onder normale omstandigheden grote invloed hebben en waarbij direct toegevoegde waarde voor de klant zichtbaar wordt; in dit geval: een treinreis die volgens dienstregeling verloopt. Op tijd vertrekken, op tijd rijden en op tijd stoppen zijn belangrijke meetbare indicatoren, en je kunt ook bedenken wat je kunt doen om die zaken bij ijzel, kapotte bovenleidingen, botsingen op onbewaakte overwegen en dergelijke zo goed mogelijk te laten verlopen.

Deze harde cijfers zeggen op zich nog niet veel over de klantbeleving, maar er is natuurlijk wel een sterke relatie. Als er geen treinen rijden is iedereen boos.

Om de beleving van de klant te achterhalen, moet je de klanten vragen hoe ze de prestaties vinden. Je ziet dan vanzelf welke onderwerpen in de reacties van klanten eruit springen, omdat die de kerntaken raken. Die onderwerpen zijn cruciaal, de rest is bijzaak of niet relevant. Die onderwerpen zijn ook de thema's waarmee de verandering gestalte kan krijgen. Van heel goede treinen en slechte stations wordt niemand vrolijk, en een prachtig station waar geen treinen rijden is raar.

Er gebeurde iets moois: zodra er een cruciale activiteit was ontdekt die een positieve invloed had op een prestatie of KPI en die duidelijk was gemaakt aan de medewerkers, gingen zij vanzelf meedenken over wat ze konden doen om de score op de KPI te verbeteren. En als het dan daadwerkelijk lukte, gaf dat iedereen heel veel energie om nog meer prestaties te verbeteren.

#### AANDACHT VOOR EMOTIES

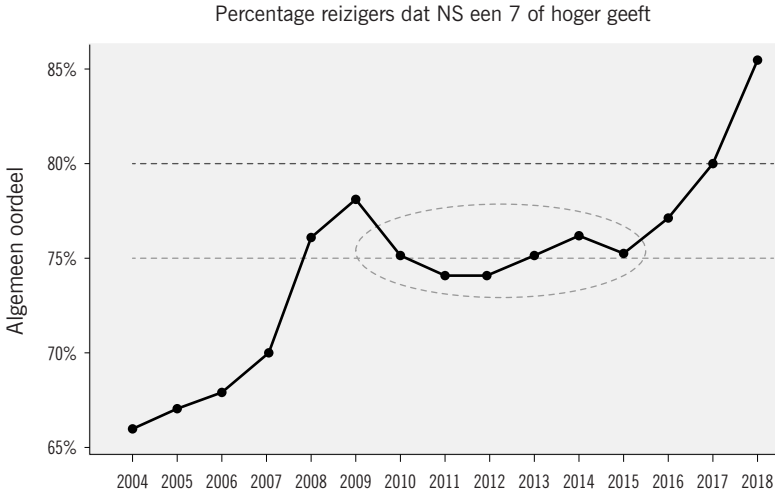
Mensen kunnen heel veel. *Leren, presteren, flow, samen zijn we sterk, eerlijk* en *echt* – het zijn allemaal begrippen waar mensen warm voor lopen. En die emotie telt. Je komt in actie als het goed voelt en je het goed vindt. En als je weet waar je samen naartoe gaat. Is het van hier naar daar of is het van hier naar elders? En vertrouw je de mensen die die missie vertellen? Vertrouw je je collega's? Wil je je samen sterk maken? Heb je er zin in of ben je afgehaakt? Veranderaars die het prestatieplafond willen doorbreken, werken op dit terrein van de emotionele belevingen met eenzelfde aandacht als zij voor de harde cijfers hebben. En die veranderaars zeggen: 'De missie is voor mij geen verhaaltje meer. Ik ben die missie geworden. En we gaan het doen, let maar op. Doe je mee?' Daar komen geen PowerPoint-dia's aan te pas.

#### SPECTACULAIRE DOORBRAAK

Het resultaat van de nieuwe benadering overtrof alle verwachtingen: op de ene na de andere prestatie-indicator begon het bedrijf beter te presteren. Daarbij ging het zowel om objectief en structureel meetbare indicatoren, zoals punctualiteit, als om het subjectieve reizigersoor-



deel. Eind 2018 gaf maar liefst 85,6 procent van de reizigers NS een 7 of hoger. Hiermee heeft NS ruimschoots voldaan aan de belangrijkste eis die de overheid stelde, namelijk dat uiterlijk medio 2019 80 procent van de reizigers NS een 7 of hoger geeft. NS heeft het prestatieplafond doorbroken. Figuur 0.3 laat deze spectaculaire doorbraak zien. Het omcirkelde gedeelte geeft het prestatieplafond weer. Vanaf 2016 is de trendbreuk zichtbaar in de jaarverslagen.



**Figuur 0.3** De prestatiedoorbraak van NS op het gebied van reizigerstevredenheid

Het is heel lastig om precies te duiden welke interventie heeft bijgedragen aan de prestatieverbetering op het klantoordeel, immers naast de bovengenoemde elementen van verandering zoals ‘de Lean Methode’, ‘de mens centraal’, ‘de KPI’s die er echt toe doen’ en ‘aandacht voor emoties’ zijn er uiteraard nog andere interventies binnen NS ingezet. Zo heeft de organisatie gedurende 5 jaar continue focus gehouden op het behalen van de belangrijke operationele doelstellingen. Dit maakte dat er alleen projecten werden uitgevoerd die daadwerkelijk nodig waren. In die focus is het projecten en programma portfolio generationaliseerd. Die focus houden draagt ook bij in de helderheid binnen de operatie.

NS heeft alle betrokken afdelingen bij elkaar gebracht om de procesketens te verbeteren. Zo zijn er nieuwe treinen in gebruik genomen en

zijn oude treinen geruisloos omgebouwd naar de eisen en wensen van vandaag en morgen. Ook is de deur tot deur reis verbeterd door onder andere de ov-fiets. De NS reisplannerapp tenslotte, heeft veel nieuwe functionaliteit gekregen en wordt door reizigers veelvuldig gebruikt waardoor zij meer controle krijgen over hun reis.

Ook in de *Volkskrant* van 18 januari 2019 wordt uitgelegd dat het niet keihard kan worden bewezen wat er nu precies voor heeft gezorgd dat de NS-reizigers veel tevredener zijn dan zij waren bij eerdere metingen. Het artikel meldt dat er dagelijks aan vele reizigers wordt gevraagd of zij mee willen werken aan een internetpeiling. Dit maakte dat er in 2018 45.000 reizigers die reisden op alle tijdstippen en op alle trajecten met internetpeilingen konden worden bevraagd. In 2018 zijn er meer achten uitgedeeld dan zevens – 40 procent (8) tegen 37 procent (7).

Andere oorzaken die de klanttevredenheid hebben kunnen doen vergroten zijn, aldus het artikel, de aantrekkende economie en de verminderde treinvuurtijd vanwege de milde winter. Daarnaast noemt de *Volkskrant* ook de hoge punctualiteit. Tenslotte noemt men de verbeterde zitplaatskans zodat minder mensen hoefden te staan tijdens de reis. Dit alles maakte dat er meer achten dan zevens in 2018 zijn uitgedeeld door de ondervraagde reizigers. Kortom, naast Lean en de 10 minutentrein zijn er nog veel meer goede interventies door NS uitgevoerd.

De goede resultaten bij NS zijn het resultaat van het werk van de directie, managers en medewerkers. Zij zijn degenen die de prestatiedoorbraak hebben gerealiseerd. Wij, de schrijvers van dit boek, hebben bijgedragen door de structuur van de verandering op een aantal plekken vorm te geven en te verankeren. Paul van Schaik is daarvoor met zijn Lean-team in 2014 gestart met het ontwikkelen van resultaatgericht werken en continu verbeteren. Dennis Stout heeft als projectdirecteur voor NS en ProRail samen met alle medewerkers een enorme prestatiedoorbraak in de praktijk weten te realiseren door zes intercity's per uur op het traject Amsterdam-Eindhoven te laten razen. Daarbij heeft hij het belangrijke uitgangspunt dat je de mens met zijn prestaties en al zijn emoties centraal moet stellen, ook daadwerkelijk waargemaakt.

Alfred Schmits heeft de Lean-toolkit aangevuld met het concept van de besturings- en samenwerkingsvisie, waarin emoties en samenwerking een plek krijgen. Als professionele veranderaars hebben wij auteurs ook zelf tijdens dit proces veel geleerd over vasthouden en doorbijten. Bovendien hebben we de afgelopen jaren veel nagedacht over wat er nu essentieel is om zo'n prestatiedoorbraak te bereiken en wat andere organisaties daarvan kunnen leren. Want de situatie waarin NS verkeerde, is niet uniek. En de succesvolle aanpak is breed toepasbaar. Alle belangrijke inzichten die we in dit veranderproces bij NS hebben opgedaan, delen wij in dit boek, zodat ook andere organisaties hun eigen prestatieplafond kunnen doorbreken. De kadertekst vat onze inzichten alvast kort voor je samen.

#### **DE BELANGRIJKSTE INZICHTEN VAN NS**

- Stel de opdracht en kloof tussen de huidige en de gewenste situatie vast.
- Stel de mens als emotioneel wezen centraal in alle maatregelen die je neemt.
- Het draait om prestatie en relatie.
- Het wat, waarom en hoe zijn alle drie even belangrijk.
- Schakel een hulpmotor in om de verandering te ondersteunen.
- Samen lever je de inspanningen en samen profiteer je van de resultaten. Daarbij is iedereen betrokken, van directiekantoor tot op de werkvloer. En deze aanpak geldt voor alle onderwerpen.
- Maak gebruik van groepsdynamica: in elke groep heb je zo'n 15 procent voorlopers, 70 procent afwachtenden en 15 procent tegenwerkers. Stimuleer de voorlopers en laat hen de grote massa meetrekken. Laat het management de tegenwerkers aanspreken.
- Verander stap voor stap.
- Luister naar de werkvloer voor wat er echt nodig is.
- Geef mensen de tijd om zich eigenaar te gaan voelen van de oplossing, in plaats van hen te pushen.
- Ga ervoor en geef niet op.

## VOOR WIE IS DIT BOEK?

Dit boek is bedoeld voor iedereen die de vicieuze cirkel wil doorbreken waarin verandering op verandering volgt, terwijl de gewenste resultaten uitblijven. Het is bedoeld voor managers die hun organisatie het prestatieplafond willen laten doorbreken. Je kunt het boek gebruiken binnen je eigen verantwoordelijkheidsgebied, of je nu directielid of teammanager bent. Als eerstelijnsmanager helpt dit boek je om meer eigenaarschap te nemen voor het aansturen, coachen en ontwikkelen van je medewerkers. Met de kennis uit dit boek kun je de kloof onderzoeken die ligt tussen de huidige prestaties en de doelstellingen. Voor de leiding van organisaties bevat het de boodschap om de medewerkers de gelegenheid te geven eigenaarschap te nemen voor leren en presteren. Ook veranderprofessionals kunnen de kennis uit dit boek inzetten om hun opdrachtgevers een prestatiedoorbraak te laten maken.

Geïnspireerd door Lean-goeroe Michael Ballé vinden wij dat elk mens het recht heeft om succesvol te zijn. Als manager is het jouw verantwoordelijk om de voorwaarden daarvoor te scheppen. Mensen presteren het best als de omgeving duidelijk en overzichtelijk is, en als de eisen die je aan hen stelt precies passen bij de uitdagingen waar je hen voor plaatst. Onder die omstandigheden kunnen ze optimaal presteren en in de flowzone terechtkomen, waarin ze het gevoel hebben dat alles vanzelf de goede kant uitgaat. Er is dan voldaan aan de basiseisen van emotionele veiligheid. Dit is een diepgewortelde behoefte en het is uiterst belangrijk dat die wordt vervuld. De mens is er namelijk al sinds de oertijd op gespist om onveiligheid snel te herkennen en te vermijden. Wanneer mensen in deze modus van vermijden komen, treden er oerinstincten op die onbewust meer grip hebben op hun gedrag dan de ratio, ook al denken ze rationeel dat ze de situatie beheersen.

Leren is een individueel proces en een groepsproces dat alleen maar ontstaat als de omgeving veilig genoeg is om in de praktijk via trial-and-error te leren en ervaring op te doen. Wat medewerkers en managers samen of individueel willen of moeten leren, heeft niet alleen betrekking op het primaire proces. Managers moeten bijvoorbeeld ook stap voor stap leren hoe ze ervoor kunnen zorgen dat medewerkers zich minder vaak ziek melden en dat ze met meer plezier aan het werk gaan.

Al deze veranderingen vragen erom dat betrokkenen – medewerkers én managers – zich kwetsbaar opstellen. Dat houdt onder meer in dat ze samen de nieuwe werkmethodes gaan gebruiken, normen vaststellen en in bespreking durven te brengen wat er nog niet goed gaat, dat ze feedback durven vragen, en dan niet alleen aan collega's met wie ze het goed kunnen vinden, maar ook aan collega's die ze minder graag mogen. En voor jou als manager betekent het bijvoorbeeld ook dat je van andere managers leert hoe zij leidinggeven aan hun medewerkers.

Je zult ontdekken dat succes alleen mogelijk is als iedereen leert samenwerken volgens het principe 'Niemand kan deze prestatie hier alleen leveren.' En dat gaandeweg de relatie tussen de leiding, de managers, de medewerkers en de klant verbetert. Er ontstaat veel meer vertrouwen. Zichtbare, 'harde' resultaten in de zogenoemde *bovenstroom* zijn dat de doelstellingen van de top hun vertaling krijgen naar de dagelijkse praktijk, op een manier waar de medewerkers daadwerkelijk mee uit de voeten kunnen, dat processen verbeterd worden en dat medewerkers zelf de beste manieren van werken ontwikkelen. Aan de zachte kant, in de zogenoemde *onderstroom*, zul je zien dat iedereen meer invloed gaat ervaren en er veel meer eigenaarschap ontstaat, doordat de kwaliteit en zingeving van het werk in alle lagen van de onderneming bespreekbaar zijn geworden.

## OPBOUW VAN DIT BOEK

Dit boek gaat over de prestatiedoorbraak van NS en over de reis die de NS-organisatie met de leiding, managers en medewerkers heeft afgelegd om dit succes te behalen. Het is geen kookboek met recepten waarmee je een maaltijd kunt bereiden door precies te doen wat er staat. Het bevat wel ingrediënten waarmee je je eigen maaltijd kunt maken. Het boek is gebaseerd op de lessen die wij in de praktijk hebben geleerd. In iedere nieuwe situatie kun je beoordelen hoe je ze kunt toepassen. Het boek is bedoeld als inspiratiebron om er zelf mee aan de slag te gaan, of om een huidig veranderprogramma te evalueren. We hebben gebruikgemaakt van openbare bronnen, zoals jaarverslagen. Verspreid door het boek staan relevante casestudy's van NS. Het

is een positief en optimistisch boek dat verwoordt en bewijst dat je het prestatieplafond kunt doorbreken!

Hoofdstuk 1 schetst de uitgangssituatie: wat waren de belangrijkste prestaties die om verbetering vroegen? Je leest meer over het fenomeen *prestatieplafond* en over de oorzaken van het prestatieplafond van NS. En wat blijkt? De verbeterprojecten die NS in het verleden uitvoerde, hadden geen duurzaam resultaat, doordat er te weinig oog was voor de medewerkers. Per dag meer dan een miljoen reizigers vervoeren is een megaklus die de NS-medewerkers alleen kunnen klaren als iedereen zijn eigen prestatie levert en uitstekend samenwerkt. Het gaat om de Wij.

Wat moet je weten over de mens als je veranderingen wilt laten slagen? In hoofdstuk 2 lees je wat mensen nodig hebben om te leren en zich te ontwikkelen, zodat ze kunnen bijdragen aan de gewenste verandering. Dit maakt aan de ene kant duidelijk waarom veranderprogramma's bij NS in het verleden niet werkten. Maar nog veel belangrijker: het levert inzichten op die je kunt gebruiken in de praktijk van presteren en verbeteren.

Als mensen centraal staan in veranderingen, dan is ook duidelijk dat de manier waarop zij samenwerken cruciaal is voor het welslagen van een verandering. In het vervolg van het veranderproces breidt de groep mensen die erbij betrokken zijn, zich als een olievlek uit: van de initiatiefnemers tot de voortrekkers, en van de voortrekkers tot iedereen die op de nieuwe manier gaat presteren en continu wil verbeteren. In elke nieuwe fase van het proces moeten de betrokkenen goed nadenken over de onderlinge samenwerking. Het gaat dus weer om de Wij-vorming. In hoofdstuk 3 lees je wat teams van tevoren met elkaar moeten bespreken, zodat er een omgeving ontstaat waarin ze veilig kunnen veranderen.

Om het prestatieplafond te doorbreken, werden er bij NS op allerlei afdelingen en in diverse ketens veranderplannen gemaakt voor de problemen die opgelost moesten worden. Daarbij maakte NS gebruik van

het inzicht dat het niet alleen om de Why gaat, maar zeker ook om de Wij. Het werden dus geen plannen die top-down werd opgelegd aan de medewerkers, maar plannen waarbij zij nauw betrokken waren. Hoofdstuk 4 licht toe hoe je gezamenlijk de veranderopgave vaststelt. Dat begint met een ambitieus doel stellen. Vervolgens bepaal je hoever je nog van dat doel verwijderd bent: je stelt de prestatiekloof vast en onderzoekt wat de grondoorzaken daarvan zijn. Als duidelijk is welke kloof er te overbruggen is, stel je een team samen dat onderzoekt wat daarvoor nodig is. Dat team maakt een plan voor de volgende stap, namelijk om samen de juiste context te scheppen voor een nieuwe manier van werken.

Mensen veranderen hun gedrag het snelst als de context verandert. Om een verandering te laten slagen, is het daarom cruciaal dat er een werkcontext ontstaat waarin medewerkers succesvol kunnen zijn. Het team dat het plan voor de volgende stap gezamenlijk heeft gemaakt, neemt het initiatief om in kaart te brengen hoe de ideale werkcontext eruitziet, in het licht van de veranderopgave. Hoofdstuk 5 laat zien aan uit welke elementen de werkcontext bestaat en hoe je deze gezamenlijk inricht.

Als de context voor de verandering is gecreëerd, is het tijd om aan de slag te gaan. Dat kan het best met mensen die het willen en kunnen. Zo'n 15 procent van de medewerkers kan zo'n voortrekkersrol vervullen. Zij moeten zich om te beginnen de nieuwe context eigen maken, dus zelf bedenken wat de verandering voor hen betekent in de praktijk en hoe zij daarmee willen omgaan. Zo nodig passen zij de context nog aan. In hoofdstuk 6 lees je welke stappen je vervolgens neemt om samen met deze voorhoede de verandering succesvol in de praktijk brengen, waarna steeds meer mensen op de nieuwe manier gaan werken. Dit leidt uiteindelijk tot de gewenste prestatiedoorbraak.

Een prestatieplafond doorbreken is fantastisch, maar organisaties worden steeds weer voor nieuwe uitdagingen gesteld. Hoofdstuk 7 laat zien hoe je niet één prestatie verbetert, maar een permanent lerende en presterende organisatie wordt en blijft. Want een lerende organisa-

tie accepteert nooit de status quo en wil altijd beter worden. Het blijft daarbij draaien om de Wij, want de conclusie van dit hoofdstuk is: we hebben er lol in om samen te presteren en te verbeteren.

Wat hebben de transformaties van NS nu opgeleverd? In hoofdstuk 8 komen Wij aan het woord. Wij, dat zijn in de eerste plaats de NS-medewerkers. Medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie vertellen wat er voor hen is veranderd, welke reis zij hebben afgelegd en wat die voor hen heeft opgeleverd. Wij zijn ook de auteurs. In het slothoofdstuk reflecteren wij op de transformatie en delen we onze inzichten en leerervaringen met je, elk vanuit het eigen perspectief.





## HET PRESTATIEPLAFOND VAN NS

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de uitgangssituatie van NS: welke prestaties moesten er beter? Vervolgens onderzoeken we de oorzaken van het prestatieplafond bij NS. NS toonde zich een taai organisatie, waarin het moeilijk was om dingen voor elkaar te krijgen. Om daar verandering in te brengen, was het nodig om een grotere rol te geven aan de mensen op de werkvloer en daarmee Wij belangrijker te maken dan Why.

Maar om te beginnen is het goed om de complexiteit van de organisatie te begrijpen, want hoe complexer de organisatie, hoe ingewikkelder het is om goed samen te werken.

### 1.1 EEN COMPLEXE ORGANISATIE

De geschiedenis van de Nederlandse Spoorwegen gaat terug tot 1837, toen de Hollandsche IJzeren Spoorweg Maatschappij werd opgericht, die als voorloper van NS kan worden beschouwd. Sindsdien heeft het bedrijf zich enorm ontwikkeld. Er vonden onder meer fusies plaats, en in 1938 werd N.V. Nederlandse Spoorwegen opgericht in Utrecht, met de Nederlandse staat als enige aandeelhouder. In 1995 werd NS verzelfstandigd en splitste het bedrijf zich op aangeven van de overheid in een commerciële NS Groep en drie taakorganisaties: Railinfrabeheer, Railned en Railverkeersleiding, die sinds 2003 onder de naam ProRail werken. Feitelijk is er daarmee eerder sprake van een reorganisatie dan van een verzelfstandiging, want de staat bleef aandeelhouder. De staat verstrekke echter geen subsidies meer, dus NS moest wel op eigen benen staan. Elke dag vervoert NS zo'n 1,25 miljoen reizigers met ruim vijfduizend Intercity- en Sprinterdiensten. Dat gebeurt vanaf 28 stand-

plaatsen verspreid over Nederland, waar machinisten en conducteurs hun dienst beginnen.

NS is actief in reizigersvervoer en stationsontwikkeling en -exploitatie. 89 procent van de omzet van NS komt uit reizigersvervoer. Uiteraard is NS het actiefst in Nederland, maar sinds 2002 verzorgt het bedrijf via dochter Albellio ook het treinverkeer in delen van het Verenigd Koninkrijk en sinds 2009 in delen van Duitsland.

De nv Nederlandse Spoorwegen staat aan het hoofd van de groep die onder andere bestaat uit NS Operatie (circa 13.000 medewerkers), Commercie & Ontwikkeling (1000), NS Stations (5000, inclusief retail) en stafdiensten als hr, Finance en IT.

NS Operatie is verantwoordelijk voor het treinvervoer op het Nederlandse hoofdrailnet, inclusief de HSL-Zuid. NS Operatie is het meest gezichtsbepalende onderdeel van NS. Naast het rijdend personeel en Veiligheid & Service omvat het ook onderhoud, reparatie, reiniging, modernisering en verduurzaming van onze treinen in Nederland. NS vervoert in Nederland 1,3 miljoen reizigers per dag.

Commercie & Ontwikkeling ontwikkelt treindiensten en de dienstregeling op de middellange en lange termijn, en verzorgt de verkoop- en serviceactiviteiten voor het treinvervoer. Daaronder valt ook de klantenservice.

NS Stations gaat over de 410 grote en kleinere treinstations die Nederland telt. NS Stations wil de reis en het verblijf op en rond stations zo gemakkelijk en aangenaam mogelijk maken, en werkt daarvoor samen met ProRail, overheden en andere vervoerders die van de stations gebruikmaken.

Deze schets van NS is bedoeld om de complexiteit van de organisatie in beeld te brengen. Met zoveel medewerkers die verspreid zijn over het land en die hun eigen taken en bevoegdheden hebben, is het niet verwonderlijk dat er binnen NS verschillende bloedgroepen en culturen zijn ontstaan. Tegelijk heeft Nederland het op twee na drukste spoorwegnet ter wereld. Het vergt een enorme inspanning om al die treinen mooi op elkaar aan te laten sluiten en de treinverbindingen voor zo veel mogelijk reizigers zo gunstig mogelijk te maken. In de dagelijks uitvoering is het de uitdaging om de treinen dan ook nog eens volgens het

boekje te laten rijden. En als er iets misgaat, is het de kunst de gevolgen daarvan zo veel mogelijk te beperken, zodat vertragingen zich niet als een olievlek verspreiden. Dit alles vraagt om een goede samenwerking, niet alleen tussen mensen binnen teams, maar ook tussen teams onderling en tussen verschillende bedrijfsonderdelen van NS.

## 1.2 DE UITGANGSSITUATIE

Het verhaal van dit boek begint rond 2013, als de overheid de voorbereidingen treft om de concessie voor het vervoer op het hoofdrailnet van 2015 tot 2025 te gunnen aan de vervoerder die het best aan de voorwaarden voldoet. Hoewel NS op dat moment tot de beste treinbedrijven ter wereld behoort, zoals in de inleiding al ter sprake kwam, is de publieke opinie niet erg gunstig. Zo registreert reizigersvereniging Rover dat het aantal klachten over overvolle treinen fors is toegenomen. ‘Het Nederlandse spoor wordt nog altijd vrijwel dagelijks geplaagd door storingen, de bijbehorende vertragingen zorgen al snel voor overvolle treinen’, stelt de reizigersorganisatie (Van Gompel, 2013). En voor het vierde achtereenvolgende jaar is de tevredenheid over het op tijd rijden van treinen afgenomen, zo blijkt uit de jaarlijkse meting van NS en consumentenorganisaties (*treinreiziger.nl*, 2014). De staatssecretaris heeft NS bovendien al enige malen miljoenenboetes opgelegd, omdat het bedrijf niet voldoet aan alle afspraken met de overheid over reizigerstevredenheid.

Het volgende kader geeft de belangrijkste operationele uitdagingen in 2013 weer:

### OPERATIONELE UITDAGINGEN IN 2013

- De algehele reizigerstevredenheid blijft al jaren steken: rond de 75 procent van de reizigers geeft NS een totaalcijfer van 7 of hoger.
- Treinen zijn iets minder punctueel geworden: de punctualiteit is gedaald van 94,2 procent in 2012 naar 93,6 procent in 2013. Dat wil zeggen dat in 2013 93,6 procent van de treinen op tijd of binnen vijf minuten na de geplande aankomsttijd arriveerde.
- Ook de reizigerspunctualiteit is gedaald. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de punctualiteit van de treinen, maar ook naar de gehaalde aansluitingen. →

In 2012 was de reizigerspunctualiteit 90,9 procent en in 2013 90,0 procent. Hiermee blijft de reizigerspunctualiteit achter bij de met het ministerie afgesproken doelstelling van 93,0 procent.

- De reizigerstevredenheid over het op tijd rijden is gedaald. In 2011 gaf 51 procent van de reizigers NS hiervoor een 7 of hoger, in 2012 49 procent en in 2013 nog maar 47 procent.
- Sinds 2009 is het aantal zitplaatsen per trein afgenomen, terwijl het aantal reizigers per trein vrijwel gelijk gebleven is. NS ontvangt een toenemend aantal klachten van reizigers, belangenorganisaties, personeelsleden en het ministerie over overvolle treinen.
- 56,1 procent van de reizigers geeft NS een 7 of hoger voor de reinheid van treinen. Dat is hoger dan de 54,8 procent in 2012 en NS voldoet hiermee aan de met het ministerie afgesproken norm van 55 procent. Toch realiseert NS zich dat klanten te vaak een trein treffen die niet schoon genoeg is. Hierop wil het bedrijf vooruitgang boeken.

NS is niet in deze situatie terechtgekomen door alles maar op zijn be-  
loop te laten. De organisatie heeft harde prestatieafspraken gemaakt

***De organisatie is eigenlijk voortdurend brandjes aan het blussen, zonder vooruitgang te boeken.***

met de overheid en is gemotiveerd om deze na te komen. In de wekelijkse directievergaderingen komen de operationele problemen regelmatig ter sprake. De uitkomsten van die besprekingen worden door-

vertaald naar de managementlagen onder de directie en belanden uiteindelijk op de werkvloer van servicemedewerkers, machinisten en conducteurs. In de hele organisatie ervaart iedereen een enorme druk. Er zijn allerlei projecten om de operationele problemen het hoofd te bieden. Maar duurzame resultaten blijven uit. De organisatie is voortdurend brandjes aan het blussen, zonder vooruitgang te boeken.

### 1.3 DE OORZAKEN VAN HET PRESTATIEPLAFOND BIJ NS

Als projecten alleen tijdelijk resultaat hebben en een organisatie er niet in slaagt om de prestaties structureel te verbeteren, dan is er sprake van

een prestatieplafond. Dit was bij NS het geval, maar het verschijnsel komt voor bij veel meer organisaties, hoe toegewijd directie, managers en medewerkers hun werk ook uitvoeren, en hoeveel dingen er ook wél goed gaan. In deze paragraaf lees je wat de oorzaken van het prestatieplafond bij NS waren. Als jouw organisatie ook tegen zo'n plafond botst, zul je de meeste ervan ongetwijfeld herkennen.

### **DE VERSCHILLENDE ONDERDELEN VAN NS WERKTEN NIET GOED SAMEN**

Om de klant een prettige reis te bezorgen, moeten alle afdelingen van NS goed samenwerken. Dat gebeurde bij NS onvoldoende. In de inleiding van dit boek gaven we daarvan al een voorbeeld: door de verschillende belangen van de afdelingen die over planning en schoonmaak gingen, lukte het niet om de treinen tussen twee ritten door goed schoon te maken. Van dit soort problemen zijn legio voorbeelden te geven. Zo maakte de planningsafdeling iedere dag een logistieke planning voor de volgende dag. Die planningen leverden in de uitvoering vaak problemen op, maar er vond geen terugkoppeling plaats van de uitvoering naar de planningsafdeling. In plaats daarvan gingen uitvoerende afdelingen hun eigen planningen maken, wat onnodig extra werk opleverde. Een ander voorbeeld was het melden van zaken als een vuile trein, een vuil station en dergelijke, zodat er een schoonmaakteam naartoe gestuurd kon worden. Daar waren telefoonnummers voor, maar die waren onvoldoende bekend bij de medewerkers op de werkvloer. Zij gingen daarom met hun klachten naar hun teammanagers, terwijl het veel handiger was om direct te bellen met de daarvoor ingestelde nummers. Een campagne met kaartjes en posters om de telefonische meldpunten onder de aandacht te brengen, loste dit uiteindelijk op.

### **DE STRATEGIE VERANDERDE TE VAAK EN BEREIKTE DE WERKVLOER NIET**

Om de twee à drie jaar formuleerde NS – of een daarvoor ingehuurd strategiebureau – een nieuwe strategie. De ene keer werd de reiziger centraal gesteld, de andere keer moest juist het rendement verbeteren. Maar er gebeurde eigenlijk nooit iets wezenlijks met zo'n nieuwe strategie, behalve dat erover gecommuniceerd werd. Soms waren er kernwaarden en werden er symbolen gekozen om de strategie te verbeelden. Maar wat de strategie nu precies betekende voor het werk van

alledag van bijvoorbeeld conducteurs, machinisten en servicemedewerkers, dat werd niet duidelijk. De strategie bleef als het ware hangen op het hoofdkantoor, waar elementen ervan zichtbaar waren en waar in documenten veelvuldig gerefereerd werd aan de nieuwe koers. Maar dat leverde niets op waar klanten, medewerkers of aandeelhouders iets van merkten.

### **VERANDERPROGRAMMA'S WERDEN TOP-DOWN INGEVOERD**

De afgelopen twintig jaar zijn er bij ns veel veranderprogramma's uitgevoerd. Een helaas berucht geworden voorbeeld daarvan is het programma Bestemming Klant uit 2001, dat traumatisch uitpakte voor alle betrokkenen. Het idee was om machinisten en conducteurs nog maar een beperkt aantal trajecten per dag te laten rijden, om zo de vertragingen te beperken. In de volksmond heette dit al snel *het rondje om de kerk*. Dit viel bijzonder slecht bij de medewerkers, die vreesden dat hun werk hierdoor te eentonig zou worden. Het veranderprogramma werd van bovenaf toch opgelegd en dat leidde tot conflicten tussen de top van het bedrijf en de werkvloer. Hoewel hierdoor pijnlijk duidelijk was geworden dat de top van het bedrijf los was komen te staan van de werkvloer, kwam daar in de tijd daarna onvoldoende verandering in. Veel veranderprogramma's werden top-down ingevoerd, zonder betrokkenheid van de medewerkers, waardoor ze nooit tot een goed einde kwamen en voortijdig strandden, met een enorme verspilling van geld, energie en betrokkenheid tot gevolg.

### **VERBETERINGEN WERDEN IN PROJECTEN UITGEVOERD EN NIET IN DE LIJN**

De meeste verbeterprogramma's en -projecten maakten geen deel uit van de lijn en stonden onder leiding van steeds dezelfde managers die veel ervaring hadden met het oplossen van operationele problemen. Dat deze programma's en projecten losstonden van de lijn, was onder meer bedoeld om de mensen die het dagelijks werk uitvoerden, te ontlasten. Maar hierdoor hadden juist degenen die precies weten hoe het er in de praktijk aan toegaat, veel te weinig invloed op de gekozen aanpak. Er werd hun van bovenaf iets opgelegd, en dat had soms onvoorziene en ongewenste gevolgen. De verbeteringen gingen namelijk vaak ten koste van andere prestaties. Zo zorgde de focus op schone

toiletten in de trein ervoor dat de rest van de trein minder schoon was, doordat de inrichting van het schoonmaakproces niet als geheel werd aangepakt. De aandacht werd simpelweg verschoven naar de toiletten, waardoor er minder tijd overbleef voor de coupés.

Daar komt bij dat de prestatieverbeteringen vaak van tijdelijke aard waren. Ze ontstonden puur door de aandacht en energie die erin gestoken werden, en niet doordat er een onderliggend probleem werd opgelost. Zodra het programma of project eindigde, vielen de prestaties weer terug.

Een project of programma buiten de lijn instellen om een probleem op te lossen, is een veelvoorkomende reflex met een begrijpelijke oorzaak. Iedere grote organisatie heeft te maken met groepsprocessen waarin macht, politiek en tactiek een belangrijke rol kunnen spelen. Het is soms verstandig om iemand in te huren om het moeilijke werk te doen. Als manager heb je dan zogenaamd je verantwoordelijkheid genomen, en als het fout gaat kun je iemand anders de schuld geven. Schuld en boete kunnen belangrijke afrekenmechanismen zijn die politiek gedrag bij het management in de hand werken.

Een organisatie kent allerlei verantwoordelijkheden en belangen. Bestuurders bevorderen dat wat nodig is en verwijderen dat wat onwenselijk is voor de continuïteit van de onderneming. Managers beslissen en implementeren dat wat de bestuurlijk de bedoeling is. De staf heeft geen beslissingsbevoegdheid, maar heeft wel de meeste kennis van de praktijk. In deze brij van belangen is het voor een manager soms tactisch verstandig om niet te beslissen over hoe het primaire proces moet worden vormgegeven, maar een secundair proces te organiseren waarin die afweging tot stand komt. Bij moeilijke verandertrajecten worden dan grote projectgroepen met veel externen opgezet. Er worden plannings gemaakt en stuurgroepvergaderingen georganiseerd. En het maakt heel veel uit of deze werkwijze wordt gevoed door het besef dat er iets moet gebeuren om de zaak te verbeteren, of door de angst van een manager om zelf besluiten te nemen en de lijn daarbij te betrekken...

**MEDEWERKERS EN MANAGERS WAREN VERANDERMOME**

Wie werkt, heeft niet alleen te maken met veranderprogramma's en -projecten; de manier waarop hij werkt wijzigt ook regelmatig doordat er nieuwe uitvindingen worden gedaan, nieuwe inzichten zijn, nieuwe toepassingen worden ontwikkeld enzovoort. Degenen die nu de pensioengerechtigde leeftijd bereiken, hebben bijvoorbeeld nog meegemaakt dat het bijzonder was om een auto, telefoon of televisie te hebben. Ze hebben nog gewerkt zonder computers en internet. In hun leven is er ontzettend veel veranderd, met grote invloed op de uitvoering van het werk.

Wanneer noviteiten hun intrede doen op de werkplek, moet iedereen daarmee overweg kunnen, en het is maar de vraag in hoeverre organisaties hun medewerkers daarvoor de nodige ondersteuning bieden. In zijn boek *The Future of work* laat Jacob Morgan zien met welke grote veranderingen medewerkers te maken hebben gehad of nog krijgen. Figuur 1.1 geeft daarvan een overzicht.

Ook bij NS speelt moderne technologie een belangrijke rol, en niet iedereen went daar even gemakkelijk aan. Er werken mensen van 18 tot 67 bij NS, en voor de oudere garde werd het soms wat te veel. Niet alleen kreeg het rijdend personeel te maken met allerlei nieuwe technologieën, maar bovendien kwamen er diverse digitale nieuwsbrieven bij, waardoor mensen soms door de bomen het bos niet meer zagen. Wat was nu belangrijk om te lezen en wat niet? Sommigen lazen van de weeromstuit geen enkele digitale nieuwsbrief meer en misten daardoor dan toch cruciale informatie. Om iedereen te bereiken, bleek het veel efficiënter te zijn om printjes op tafel in de koffieruimte te leggen. Die werden tijdens de pauze wél gelezen.





**Figuur 1.1** De evolutie van de werknemer (bron: Morgan, 2014)

Veel technologische veranderingen in de wereld om ons heen worden impliciet in projecten meegenomen en niet expliciet aan de orde gesteld. In de ervaring van de medewerker vormen ze daardoor één geheel met de andere veranderingen die een organisatie doorvoert, en dat geheel laat zich samenvatten als: ‘Zo doen we dat hier nu voortaan.’ Het is niet verwonderlijk dat

***Weerstand is vaak eerder een roep om hulp dan een complete afwijzing van de verandering als zodanig.***

veranderingen dan vaak op weerstand van medewerkers stuiten. Die weerstand is eerder een roep om hulp dan een complete afwijzing van de verandering als zodanig. Kortom, als een organisatie het werk wil reorganiseren zonder daarbij expliciet aandacht te besteden aan alle andere veranderingen in de manier van werken waar medewerkers op hetzelfde moment mee te maken krijgen, wekt het geen verbazing dat medewerkers moe worden en denken: het zal mijn tijd wel duren. Verwaarlozing van deze groep door het management ligt op de loer, omdat het relatief veel energie kost om deze mensen weer aan boord te krijgen. Dat is geen quick win voor managers, maar een zaak van de lange adem. Bij NS kwam daar nog bij dat er al veel veranderprogramma's waren uitgevoerd die niet succesvol waren. Dit maakte medewerkers en managers verandermoe: aan welke nieuwigheid waar ze niet om gevraagd hadden en waar ze weinig heil in zagen, moesten ze nu weer hun tijd en energie besteden?

Iedereen heeft een andere basiskennis, een andere houding tegenover nieuwe technologie en een andere manier van leren. Het is de kunst om elke medewerker de kans te geven om de nieuwe werkwijze te omarmen. Daarom heeft NS tegenwoordig een veel individuelere benadering om kennis te delen en beleid toe te lichten.

#### **DIRECTEUREN EN MANAGERS VERANDERDEN VAN FUNCTIE VOOR ZE RESULTATEN ZAGEN**

Een verschijnsel waar veel organisaties mee te maken hebben, deed zich ook bij NS voor: directeuren en managers veranderden vaak van functie voor het einde van een traject. Zij zetten een bepaalde lijn in, maar maakten de oplevering van de resultaten niet meer mee. Voor die tijd kwam er dan weer een nieuwe leider, die zo zijn eigen aanpak had. Het probleem met het type resultaatgerichte managers dat NS inschakelde voor verandertrajecten, is dat zij over het algemeen een duidelijk beeld hebben van hoe ze zulke zaken moeten aanpakken. Op het moment dat zij nieuw op een plek zijn aangekomen of van het bestuur een nieuwe opdracht hebben ontvangen, gaan zij voortvarend met hun eigen ideeën aan de slag, zonder goed te kijken naar wat er op dat moment al in de organisatie aanwezig is, en of zij daarop kunnen voortborduren. Voor de medewerkers betekende dit dan wéér een verandering, en een

vernietiging van datgene waarin ze onder de vorige manager hun tijd hadden gestoken. Ook hierdoor sloeg de vermoeidheid in de organisatie toe: daar gaan we weer...

### **HET PRIMAIRE PROCES KWAM IN HET GEDRANG**

Bij veranderingen hebben medewerkers een tweeledige taak: ze moeten niet alleen meegroeien met de verandering in de organisatie, maar tegelijk ook het primaire proces blijven verzorgen. Als de ene na de andere verandering zich aandient, krijgen zij het gevoel dat het primaire proces in het gedrang komt. Ook al richt de organisatie een project in voor de verandering, linksom of rechtsom legt dit toch een claim op de schaarse organisatiecapaciteit, waardoor het alsnog een last wordt voor het primaire proces. Niet voor niets zei Steve Jobs: 'Focussen draait om nee zeggen.'

Zo zijn er in de zorg discussies over de hoeveelheid tijd die medewerkers kwijt zijn aan administratieve handelingen – tijd die ten koste gaat aan de direct zorg voor cliënten. Als het management eerst een uitgebreide registratieplicht oplegt en vervolgens klaagt over het feit dat er te weinig 'handen aan het bed' zijn, krijgen medewerkers het gevoel dat het werken hun onmogelijk wordt gemaakt. Zij vinden dat de managers losgekoppeld zijn van de realiteit, omdat een mens nu eenmaal niet alles tegelijk kan.

### **MEDEWERKERS VONDEN VERANDERINGEN BEDREIGEND**

Medewerkers snappen heel goed waar het primaire proces uit bestaat – of het nu in de fabriek aan de lopende band is of aan de telefoon in een callcenter. Voor het dagelijkse werk ontwikkelt iedereen een strategie of routine. Routine krijg je alleen als je uren maakt om je datgene wat je doet eigen te maken. In de kern maakt het niet uit of je een chirurg bent of een timmerman: om routine te krijgen, moet je net als een topsporter elke dag trainen. Dat kost tijd en inspanning, maar daar staat een beloning tegenover. Want als je eenmaal een ervaren kracht bent, weet je precies wat je doet en hoe je dat het best kunt doen. Jouw persoonlijke belang (fijn werken) is dan gekoppeld aan het bedrijfsbelang (afgesproken resultaten halen). Ervaringsdeskundige mensen zijn voor een bedrijf heel belangrijk, omdat zij het primaire proces in

stand houden, ondanks tegenvallers en ongemakkelijkheden. Zij snappen hun taak heel goed. Maar op het moment dat er – om wat voor redenen dan ook – een verandering in hun werk wordt aangebracht, bestaat het risico dat hun ervaring er niet meer toe doet en dat zij een nieuw leerproces moeten starten. Ervaren medewerkers, de ruggengraat van veel organisaties, worden onzeker, omdat ze zich realiseren dat datgene waar ze zo goed en ervaren in zijn, er niet meer toe doet. De onzekerheid bij deze groep uit zich vaak in weerstand, afhaakgedrag en onbegrip over de veranderingen, maar dat is in feite een schreeuw om hulp, omdat deze medewerkers nieuwe vaardigheden nodig hebben om mee te kunnen in de verandering.

#### **TRAINING MOEST NIEUW GEDRAG STIMULEREN**

Net zoals veel organisaties stak ns heel veel geld en inspanningen in trainingen. Sommige instructies kun je inderdaad heel goed in trainingsvorm aan grotere groepen tegelijk geven. Maar naast zulke trainingen waren er ook trainingen voor gedragsverandering volgens een ‘one size fits all’-principe. Voor gedragsverandering is echter maatwerk nodig. Ook waren trainingen vaak onvoldoende op de werkpraktijk gericht. Deelnemers wisten dan niet waar ze de training precies voor nodig hadden. Daardoor waren ze ongemotiveerd en volgden ze de training niet op in het dagelijks werk.

#### **RATIONEEL DE ‘WHY’ UITLEGGEN MOEST MENSEN IN BEWEGING BRENGEN**

De gedachte was dat als mensen maar zouden begrijpen waarom de verandering nodig was, ze vanzelf wel in beweging zouden komen. De top legde dus veel nadruk op de ratio: deze verandering is nodig, want... Dit gebeurde bijvoorbeeld in de discussie over het programma Bestemming Klant, oftewel het ‘rondje om de kerk’. Het argument om machinisten en conducteurs nog maar een beperkt aantal trajecten per dag te laten rijden, was dat ns klantvriendelijker moest worden, door met minder vertraging te rijden. Maar was de boodschap impliciet dat de medewerkers tot dan toe dus niet klantvriendelijk waren. En klantvriendelijkheid op zich had niet de kracht om medewerkers te mobiliseren. De Why deed geen beroep op de Wij. Niemand liep er warm voor.

## MENSEN MOESTEN TE SNEL VERANDEREN

De NS-top had een te optimistisch beeld van de snelheid waarmee mensen zich veranderingen eigen maken. De verwachting was dat medewerkers en managers na een training, instructie en begeleiding meteen het gewenste gedrag zouden vertonen. Maar dat bleek in de praktijk niet het geval. Dat is ook niet zo vreemd als je bedenkt hoe een top-down ingevoerde verandering tot stand komt. Gekscherend zou je implementatietrajecten van veranderingen als volgt kunnen beschrijven:

- De raad van bestuur neemt maar tweemaal per jaar een besluit en heeft een heel jaar nodig om die besluiten te nemen.
- De hoofddirectie gaat een week op retraite om te begrijpen waar die besluiten over gaan.
- De directie heeft een dag de tijd om de presentaties van de hoofddirectie te begrijpen.
- De medewerkers hebben tien mintuten de tijd om op het werkoverleg te snappen waar het bedrijf naartoe gaat en wat dat voor henzelf en hun werk betekent.

Om succesvol te zijn in de nieuwe situatie, hebben mensen verwerkingstijd nodig. Ze moeten naar de verandering toe kunnen groeien. Daarvoor is het nodig dat ze begrijpen wat het probleem is, welke mogelijke oplossingen er zijn, wat de verandering inhoudt, wat de implementatiemogelijkheden zijn en wat de betekenis ervan is voor hun dagelijkse werk. Vervolgens moeten ze ervaring opdoen in de nieuwe situatie: ze moeten zich de verandering echt eigen maken. Dit geheel heeft de werktitel *Fair Process* gekregen. Het is een transparante manier om mensen mee te nemen in de verandering. Meer daarover lees je in paragraaf 6.1. Bedrijven die veranderingen goed managen en de snelheid van veranderingen aanpassen aan het adaptieve vermogen van medewerkers, zijn in rust en balans. Dit wil niet zeggen dat ze traag zijn. Heel adaptieve organisaties kunnen namelijk veel veranderingen in relatief korte tijd aan.

## 1.4 EEN TAAIE ORGANISATIE

Een deel van de oorzaken van het prestatieplafond bij NS doet denken aan wat Joost Kampen tegenkwam in zijn promotieonderzoek naar or-

ganisaties waarin verbeteringen niet het gewenste resultaat hadden. De aanleiding voor dit onderzoek was dat verbeterinitiatieven in het Amsterdamse openbaarvervoerbedrijf GVB steevast stukliepen. Getroffen

***Een kind dat opgroeit zonder sturing en begeleiding, kan zich niet optimaal ontwikkelen. Hetzelfde geldt voor organisaties.***

door de term *verwaarloosd* die GVB'ers voor hun organisatie gebruikten, verdiepte Kampen zich in de orthopedagogiek. Zo ontdekte hij parallellen tussen dergelijke organisaties en verwaarloosde gezinnen.

In zijn boek *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties. Lessen uit de geleefde werkelijkheid* zegt hij daarover: 'Bij verwaarlozing ontbreekt er iets, namelijk sturing en begeleiding van de ontwikkeling (...)' Een kind dat opgroeit zonder sturing en begeleiding, kan zich niet optimaal ontwikkelen. Hetzelfde geldt voor organisaties.

De term *verwaarloosde organisaties* die Kampen introduceert, is wat ongemakkelijk. Organisaties zullen zich daar niet snel in herkennen, juist omdat ze vaak zo hard hun best doen om te verbeteren. In plaats van *verwaarloosd* noemen wij zo'n organisatie daarom liever *taai*. In een taaie organisatie is het lastig om dingen voor elkaar te krijgen, alles gaat langzaam en stroperig. Klanten ervaren er bijvoorbeeld een taaie bureaucratie. Medewerkers voelen de taaigheid onder meer als ze verbeterideeën gerealiseerd proberen te krijgen. En voor managers is de organisatie te taaie om iets voor elkaar te krijgen en impact te hebben. Taaie organisaties hebben de volgende, aan Kampen (2017) ontleende kenmerken:

- Er is geen duidelijke, naar de werkvloer doorvertaalde visie.
- Er worden geen eisen gesteld.
- Er wordt geen support gegeven.

Zoals kinderen in verwaarloosde gezinnen op zichzelf zijn aangewezen, is het in een taaie organisatie ieder voor zich en God voor ons allen. Iedereen verkeert in de overlevingsstand, en in die stand staan mensen niet open voor elkaar. Ze vertellen elkaar hoe het volgens hen moet, zonder eens aan de ander te vragen: 'Wat heb jij nodig?' In een taaie organisatie doet iedereen weliswaar zijn stinkende best om er het beste van te maken, maar de inspanningen zijn niet gecoördineerd. Vergelijk

het met roeien in een achtmansboot. Als de roeiers niet goed samenwerken, wordt iedereen moe, maar komt de boot niet vooruit.

## 1.5 KEER DE PIRAMIDE OM

Naast een gebrek aan doorvertaalde visie, eisen en support was het grote probleem bij NS dat het denken in doelen, tijdschema's, budgetten en gewenste resultaten de emotie van de medewerkers onvoldoende raakte. Mensen willen en kunnen zichzelf veranderen en ontwikkelen, zolang ze daar maar emotioneel en rationeel achter staan, en zolang ze daarvoor maar een eigen verantwoordelijkheid voelen. In veel veranderprocessen wordt de warboel aan emoties van mensen als een valkuil gezien: die emoties moet je te lijf gaan met rationaliteit. Maar wat nu als je het omdraait, en de emoties juist als slaagkans beschouwt in een warboel aan rationaliteiten?

Want hoe rationeel alle strategieën en veranderaanpakken bij NS ook waren, er zat niet één duidelijke lijn in. Het gebrek aan doorvertaalde visie, eisen en support uitte zich bij NS onder meer in onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden, over KPI's waarop gestuurd moest worden, en over de beste manier van werken: de kwaliteit was sterk afhankelijk van wie er op dat moment achter de knoppen zat. Datgene wat allemaal rationeel geregeld hoort te zijn, was in werkelijkheid een 'warboel aan rationaliteiten'. En die verwarring veroorzaakte ook allerlei emoties.

De warboel aan rationaliteiten kun je te lijf gaan met een collectieve emotie. Want waar mensen zich ergeren, zit energie, en die energie kun je ook richten op verbetering – daar wordt iedereen blij van. Toen dat besef doorbrak bij NS, werd ook duidelijk wat de eerste stap moest zijn: de piramide omkeren.

Als je naar een schematische afbeelding van een traditionele staf-lijnorganisatie kijkt, zie je een piramide waarin de CEO alleen aan de top staat en waarvan de uitvoerende medewerkers de basis vormen. De besluiten over wat er – in de praktijk, op de werkvloer – moet gebeuren, worden genomen in de top en sijpelen dan via de lijn naar beneden. Dat is een tijdrovend proces, want onderweg moet er van alles worden

goedgekeurd voordat de medewerkers op de werkvloer het besluit kunnen uitvoeren. En al die tijd staan de reizigers in de kou, want de verbeteringen die voor hen bedoeld zijn, komen maar niet tot uitvoering. Om daar verandering in te brengen, besloot ns de medewerkers en hun opvattingen en emoties centraal te stellen, door aan degenen die de basis van de piramide vormen, te vragen of alles duidelijk is, en wat zij nodig hebben om veranderingen te laten slagen. Zulke gesprekken brengen van alles aan het licht waar de organisatie echt iets aan heeft. Mensen willen bijdragen aan de verandering als ze eigenaarschap kunnen nemen, en dat kan alleen als alle rationaliteiten duidelijk zijn: wat is mijn rol, wat zijn mijn verantwoordelijkheden, wat is de reikwijdte van mijn opdracht? Alleen als ze weten welke ruimte ze hebben, kunnen ze weloverwogen keuzes maken.

Toen de rollen, verantwoordelijkheden en andere rationaliteiten duidelijk waren, was het mogelijk om de besluitvorming te decentraliseren. Mensen kregen mandaten en de eigen verantwoordelijkheid werd veel belangrijker. Daarmee werd, in ns-termen, de piramide omgekeerd.

## 1.6 VAN WHY NAAR WIJ

ns vervoert elke dag 1,25 miljoen reizigers. Dat is een megaklus die je alleen kunt klaren als iedereen uitstekend samenwerkt. Het prestatieplafond bij ns werd veroorzaakt door een disbalans tussen ratio en emotie, tussen theorie en praktijk, tussen doel en mensen, kortom: tussen Why en Wij. Het zijn de medewerkers die elke dag hun best doen om klanten een goede reis te bezorgen. En dat kan alleen als hun direct leidinggevend en de top luisteren naar wat zij nodig hebben. Als je een verandering wilt doorvoeren, is dat ook de eerste vraag die je je medewerkers moet stellen: ‘Wat heb jij nodig om dagelijks kwaliteit te leveren en deze verandering mogelijk te maken?’

Een duidelijke, naar de werkvloer vertaalde visie, eisen en support zijn voorwaarden om medewerkers te laten presteren. In het volgende hoofdstuk lees je wat zij vervolgens nodig hebben om te leren en te veranderen.