

## Inhoudsopgave

**GEÏNSPIREERD? .....FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**VOORWOORD .....FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**INLEIDING.....6**

**REIZIGERSTEVREDENHEID MET STIP OP 1 .....6**

**NOODZAAK OM TE VERBETEREN .....7**

**NS HAD EEN PRESTATIEPLAFOND BEREIKT .....8**

**ECHT DIEPGAANDE VERANDERINGEN ZIJN ZELDZAAM .....8**

**DE PRESTATIEDOORBRAAK VAN NS .....9**

**DIENSTREIS NAAR JAPAN ..... 9**

**BELANGRIJK INZICHT ..... 10**

**DE MENS CENTRAAL ..... 11**

**KPI'S DIE ER ECHT TOE DOEN..... 11**

**AANDACHT VOOR EMOTIES ..... 12**

**SPECTACULAIRE DOORBRAAK ..... 12**

**VOOR WIE IS DIT BOEK? .....14**

**OPBOUW VAN DIT BOEK..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**1 HET PRESTATIEPLAFOND VAN NS .....FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**1.1 EEN COMPLEXE ORGANISATIE ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**1.2 DE UITGANGSSITUATIE ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**1.3 DE OORZAKEN VAN HET PRESTATIEPLAFOND BIJ NS ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**DE VERSCHILLENDE ONDERDELEN VAN NS WERKTEN NIET GOED SAMEN ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**DE STRATEGIE VERANDERDE TE VAAK EN BEREIKTE DE WERKVLOER NIET..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**VERANDERPROGRAMMA'S WERDEN TOP-DOWN INGEVOERD..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**VERBETERINGEN WERDEN IN PROJECTEN UITGEVOERD EN NIET IN DE LIJN ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**MEDEWERKERS EN MANAGERS WAREN VERANDERMOE ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**DIRECTEUREN EN MANAGERS VERANDERDEN VAN FUNCTIE VOOR ZE RESULTATEN ZAGEN ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

HET PRIMAIRE PROCES KWAM IN HET GEDRANG ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
MEDEWERKERS VONDEN VERANDERINGEN BEDREIGEND ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
TRAINING MOEST NIEUW GEDRAG STIMULEREN ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
RATIONEEL DE 'WHY' UITLEGGEN MOEST MENSEN IN BEWEGING BRENGEN..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
MENSEN MOESTEN TE SNEL VERANDEREN ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**1.4 EEN TAAIE ORGANISATIE** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**1.5 KEER DE PIRAMIDE OM** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**1.6 VAN WHY NAAR WIJ** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

## **2 HOE MENSEN OMGAAN MET VERANDERING.....FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**2.1 MENSELIJK GEDRAG IS NIET TE STUREN, WEL TE BEÏNVLOEDEN** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**2.2 EMOTIE RAAKT ONS MEER DAN RATIO** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**2.3 WE LEREN IN KLEINE STAPJES** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**2.4 PRESTEREN DOEN WE SAMEN** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**2.5 EEN VERANDERVRIENDELIJKE OMGEVING CREËREN MET HET SCARF-MODEL**..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
DE VIJF DOMEINEN VAN HET SCARF-MODEL ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
HET SCARF-MODEL IN DE NS-PRAKTIJK ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
HET DRAAIT OM VERTROUWEN ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**2.6 EMOTIONELE LENIGHEID ONTWIKKELEN** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
EMOTIONELE LENIGHEID IN DE NS-PRAKTIJK ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**2.7 VASTE MINDSET VERSUS GROEIMINDSET** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**2.8 VIER SOORTEN MOTIVATIE** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**2.9 BEVLOGENHEID**..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**2.10 FLOW EN DELIBERATE PRACTICE**..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
WANNEER KAN FLOW ONTSTAAN? ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
OEFENEN ALS EEN PROFESSIONAL ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**2.11 NORMEN STELLEN EN PRESTATIES ZICHTBAAR MAKEN** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**2.13 VOORWAARDEN VOOR SUCCESVOL VERANDEREN** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**3.1 DUIDELIJKHEID OVER DE ROL VAN EEN TEAM**..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**3.2 HOE WILLEN WE ALS TEAM WEL EN NIET MET ELKAAR OMGAAN?** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
SAMEN AFSPRAKEN MAKEN VOOR EEN VEILIGE OMGEVING. .... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
EMOTIES DOEN ERTOE ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

HEIKELE PUNTEN UIT HET VERLEDEN UITSPREKEN ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

WERKEN IN HET NU ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

THEMAGECENTREERDE INTERACTIE ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

‘WERKEN IN DE WIJ’ ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**3.3 DE KWALITEIT VAN DE COMMUNICATIE VERHOGEN: GEWELDLOZE COMMUNICATIE** ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**3.4 EEN BESTURINGSVISIE OPSTELLEN** ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**3.5 EEN HOLISTISCHE AANPAK**..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**4 SAMEN DE VERANDEROPGAVE VASTSTELLEN** .....FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**4.1 STEL EEN AMBITIEUS DOEL** ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

WAARAAN MOET EEN AMBITIEUS DOEL VOLDOEN? ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

TABOEDOORBREKERS ZIJN ONMISBAAR ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

VERANKERING IN DE TOP VAN DE ORGANISATIE ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**4.2 STEL DE PRESTATIEKLOOF EN GRONDOORZAKEN VAST**..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

VOORBEELD VAN EEN PRESTATIEKLOOF EN GRONDOORZAKEN BIJ NS ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**4.3 VORM EEN EFFECTIEF VERANDER TEAM**..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

HOE STEL JE HET VERANDER TEAM SAMEN? ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

HOE MAAK JE VAN EEN VERANDER TEAM EEN VEILIGE OMGEVING? ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**4.4 MAAK SAMEN EEN ACTIVITEITEN PLAN** ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**5 SAMEN DE WERKCONTEXTE ONTWERPEN VOOR PRESTEREN EN CONTINU VERBETEREN** .....FOUT!  
**BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**5.1 HOE VERTALEN WE DE NS-MISSIE EN -VISIE EN STRATEGIE NAAR DE WERKCONTEXTE?** ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**5.2 WAARDE LEVEREN**..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

WAT WIL DE KLANT? ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

WAT GAAN WE DE KLANT BIJEN? ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

HOE GAAN WE STAP VOOR STAP WAARDE LEVEREN? ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**5.3 BESTURING** ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

HOE ZORGEN WE ERVOOR DAT HET WERK CORRECT WORDT UITGEVOERD? ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

HOE BEWAKEN EN VERBETEREN WE ONZE PRESTATIES CONTINU? ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

HOE HANGEN ALLE DOELN EN KPI'S SAMEN? ..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

WIE IS WAARVOOR VERANTWOORDELIJK (EN WIE NIET)? ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

HOE LEVEREN AFDELINGEN ELKAAR WAT ZE NODIG HEBBEN? ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**5.4 EEN UITNODIGENDE WERKCONTEX** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**6 AAN DE SLAG MET DE VOORHOEDE** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**6.1 RICHT JE OP DE 15 PROCENT DIE GRAAG WIL**..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

VOORTREKKERS, AFWACHTENDEN EN TEGENSTANDERS..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

DE CONTEXTE EIGEN MAKEN ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**6.2 ONTWIKKEL SAMEN EEN WAARDESTROOM**..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**6.3 LAAT MEDEWERKERS ZELF HUN BESTE MANIER VAN WERKEN ONTWIKKELEN** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**6.4 MANAGERS STELLEN ZELF HUN “DOEN” KPI’S OP** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**6.5 MAAK PRESTATIES ZICHTBAAR** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

BEGIN MET EEN LEEG BORD..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

PLAN, DO, CHECK, ACT..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

WAT KAN ER NOG MEER OP HET PRESTATIEBORD? ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

HET WIJ-GEVOEL: SAMEN VERANTWOORDELIJK ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

HOE VAAK WERK JE HET PRESTATIEBORD BIJ? ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**6.6 VOLG RESULTATEN OP**..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

VERMIJD SYMPTOOMBESTRIJDING EN ZOEK GRONDOORZAKEN..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

BRENGT HET PRESTATIEBORD STRUCTURELE PROBLEMEN AAN HET LICHT? DAN IS HET ZAAK OM TE ONDERZOEKEN WAT DE GRONDOORZAAK DAARVAN IS. IN HOOFDSTUK 5 LAS JE AL EEN VOORBEELD VAN EEN PROBLEEM DAT EEN ANDERE OORZAAK BLEEK TE HEBBEN DAN GEDACHT. DE NACHTELIJKE SCHOONMAAKPLOEG DACHT DAT ER TE WEINIG SCHOONMAKERS WAREN OM DE TREINEN SCHOON TE MAKEN, MAAR IN WERKELIJKHEID WERD DE BESCHIKBARE SCHOONMAAKCAPACITEIT NIET EFFICIËNT INGEZET: DE SCHOONMAKERS MOESTEN TE LANG WACHTEN VOOR ZE AAN DE SLAG KONDEN. .... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

STA STIL BIJ GOEDE RESULTATEN ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**6.7 STEL NORMEN, GEEF ELKAAR FEEDBACK EN SPREEK ELKAAR AAN** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**6.8 HOE KRIJG JE DE HELE CLUB MEE?** ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

LAAT HET VliegWiel HET WERK DOEN..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

NEEM DE TIJD..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

IEDERS MENING DOET ERTOE..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

VAN INDIVIDUELE NAAR COLLECTIEVE BETEKENIS ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

VERTROUWEN TUSSEN VERSCHILLENDE HIËRARCHISCHE LAGEN ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

DE ERGSTE TEGENSTANDERS KUNNEN DE GROOTSTE VOORTREKKERS WORDEN . **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
TEGENSTANDERS AANSPREKEN ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
EEN NIEUWE MENTALITEIT ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**7 PRESTEREN EN CONTINU VERBETEREN .....FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**7.1 EMOTIONEEL LENIGE LEIDERS.....** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.  
**7.2 EIGENAARSCHAP ONTWIKKELEN.....** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.  
HET *WAAROM* BEGRIJPEN OM HET *HOE* TE BEPALEN ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
NORMEN STELLEN EN BEWAKEN ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**7.3 UITDAGEN EN ONDERSTEUNEN .....** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.  
**7.4 NIEUWE TOOLS AANBIEDEN.....** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.  
**7.5 GEMIDDELD GOED IS NIET GOED GENOEG .....** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.  
**7.6 BLIJVEN NADENKEN OVER WAT ER BETER KAN .....** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.  
VIER NIVEAUS VAN CONTINU VERBETEREN ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
VERDER DE DIEPTE IN ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**  
**7.7 DE LERENDE ORGANISATIE EN PROCESSEN .....** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.  
**7.8 JE KAN HET NOOIT LOSLATEN .....** FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

**8 DE RIJKE OOGST .....FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**LITERATUUR .....FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

**OVER DE AUTEURS .....FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

## 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. Om de zoveel tijd 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. 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

**Met opmerkingen [TWP1]:** Klopt dat? Ik heb dit bedacht omdat de huidige concessie van 2015-2025 loopt.

**Met opmerkingen [TWP2]:** Welk jaar?

**Met opmerkingen [TWP3]:** Kunnen jullie een paar voorbeelden geven?

**Met opmerkingen [TWP4]:** Wat is het dilemma precies?

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 rijden, 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 dunder 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 kaartenhuis 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<sup>1</sup> 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

---

<sup>1</sup> 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 Waterstaten.

direct betrokken partijen betere prestaties gaan leveren. Zo zou ProRail voor een betrouwbaardere infrastructuur moeten zorgen die sneller beschikbaar komt na onderhoud en verstoringen. Het onderhoud heeft ProRail uitbesteed aan aannemers. En moet NS sneller bijsturen op de dienstregeling, het rijdend personeel en beschikbaarheid van treinen. Voordat 's ochtends de treindienst wordt opgestart, worden in de nacht alle treinen schoon gemaakt en vindt gepland onderhoud plaats.

### **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 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 zoals dat voor verschillende prestatie-indicatoren bestond.

### **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 bonden.



Helaas hebben veel van de verbeterinitiatieven die organisaties nemen, onvoldoende of geen succes. De druk om te verbeteren neemt daardoor 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, en komt de kwaliteit van de dienstverlening onder druk te staan waardoor de druk op de organisatie alleen maar toeneemt en directie en management nog meer gaat sturen. Door het pushen van de leiding, de groeiende kloof tussen top en werkvloer, de elkaar opvolgende veranderingen en de uitblijvende resultaten ontstaat er verandermoeheid. Hiermee komt de organisatie in een neerwaartse spiraal. En daaraan lijden niet alleen medewerkers, maar ook managers: aan welke verandering moeten ze nu weer aandacht geven? 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 (o.a. Dennis en Paul) 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 is door het team steeds gekeken naar: Wat zien we, wat leren we hieruit en wat betekent dit voor de treindienst op de A2. De voor de A2 vijf geleerde lessen en daarmee de Japanse manier van denken 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. Tevens werd besloten om kleine schoonmaakwerkzaamheden op rijdende treinen uit te voeren.

### 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 levert maar het merendeel van de Lean-implementaties niet de doelstellingen en waarde die men ervan verwacht. Lean heeft zelfs vaak een negatieve pers. Dit wordt veroorzaakt doordat veel lean implementaties vooral de tools centraal stellen, de implementatie vooral een kostenreductie focus heeft en minder verspilling verminderen. En bij de meeste lean implementaties krijgen managers en medewerkers de tijd om lean binnen 6 tot 12 weken de lean filosofie te adopteren.

De lean filosofie en het gedachtegoed lag wel aan de basis van succes voor NS, of beter: het 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 ook 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 en 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 maken 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 het verloop ervan gemeten kan 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

**Met opmerkingen [TWP5]:** Bron? 'Google' of 'internet' is niet specifiek genoeg. Graag een bronverwijzing die we in de literatuurlijst kunnen opnemen.

**Met opmerkingen [TWP6]:** Wat bedoelen jullie daarmee? De scores op die onderwerpen?

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.

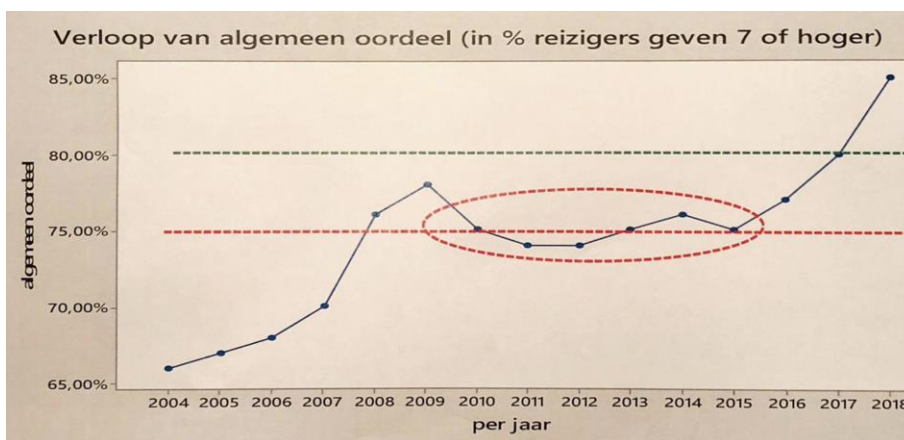
### **Aandacht voor emoties**

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?'. En bij het antwoord komen 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 reizigersoordeel. 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 in de jaarverslagen zichtbaar.



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

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 zijn 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 besturingsvisie concept waarin emoties en samenwerking continu een plek kregen. De auteurs als professionele veranderaars met deze verschillende invalshoeken hebben ook zelf tijdens dit proces veel

geleerd over vasthouden en doorbijten. Bovendien hebben ze 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 zij in dit boek, zodat ook andere organisaties hun eigen prestatieplafond kunnen doorbreken. De kadertekst vat hun inzichten alvast kort voor jou als lezer samen.

<kader>

#### **De belangrijkste inzichten van NS**

- Stel de opdracht en kloof tussen huidige en gewenst situatie centraal
- 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.
- Organiseer een hulp motor die dit begrijpt
- Samen lever je de inspanningen en samen profiteer je van de resultaten. Daarbij is iedereen betrokken, van directiekantoor tot op de bok. En deze aanpak geldt voor alle onderwerpen.
- Maak gebruik van groepsdynamica: in elke groep heb je zo'n 15 procent voorlopers, 70 procent afwachtende en 15 procent tegenwerkers. Stimuleer de voorlopers en laat hen de grote massa meetrekken. Laat het management de tegenwerkers aanpreken.
- 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.

</kader>

#### **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 gespitst 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 werkmethode 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 bereiken.' 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.