

# **Verandermanagement voor hybride organisaties**

Een casestudy bij Nederlandse Spoorwegen

J.J.R. van Dijk

512610

Publiek Management

Erasmus Universiteit Rotterdam



Begeleider: dr. N.J.L. Cannnaerts

Tweede lezer: drs. R. Warsen

Datum: november 2019

Deze pagina is opzettelijk leeg gelaten

## Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van mijn afstudeeronderzoek voor de studie Publiek Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit stuk is geschreven tijdens een stage bij portfoliomanagement van NS. Deze afstudeerstage is ontzettend leerzaam geweest op meerdere vlakken. Allereerst was de context van NS als organisatie waar een grote verandering volop bezig is enorm interessant en ik heb me vereerd gevoeld dat ik op elk vlak van deze verandering meegenomen ben. Daarnaast heeft deze stage, aangezien het mijn eerste stage was, me enorm veel geleerd over de arbeidsmarkt. Het schrijven van deze scriptie heb ik dan ook ervaren als een mooi en boeiend proces, in plaats van de onaangename periode waar reeds afgestudeerde vrienden me voor waarschuwden.

Met dit stuk sluit ik de master Publiek Management af. Het studeren zit er voor mij echter nog niet op. In het academische jaar van 2019/2020 zal ik verder bouwen op de juridische kennis die ik in mijn bachelor Rechtsgeleerdheid heb opgedaan door een master 'Legal Theory and Socio-Legal Studies' te volgen, ook aan de Erasmus Universiteit. Hierna wordt het tijd om aan de slag te gaan op de arbeidsmarkt.

Graag zou ik een aantal mensen die me geholpen hebben bij het schrijven van deze scriptie bedanken. Allereerst wil ik dr. Nele Cannaerts ontzettend bedanken voor haar scriptiebegeleiding en feedback. De manier waarop u de planning had ingericht, de snelheid waarmee u reageerde op vragen per mail en uw uitgebreide feedback met toelichtingen hebben mij enorm geholpen bij het schrijven van mijn eerste bestuurskundige onderzoek op deze schaal. Daarnaast bedank ik graag Suzanne Verhaar en Willem Passchier voor het begeleiden van mijn stage en het kritisch lezen van mijn stukken. Jullie hebben me erg geholpen met mijn scriptie en met de stage in het algemeen. Ook wil ik alle respondenten van de NS bedanken voor het meewerken aan mijn onderzoek door zich te laten interviewen. Veel dank gaat ook uit naar drs. Rianne Warsen. Haar feedback heeft mij geholpen om de scriptie te verbeteren en te finaliseren. Met name bedankt voor uw tijd in september om nadere toelichting te geven op een aantal punten. Tot slot wil ik graag Hanneke Bendel bedanken voor haar hulp op taalkundig gebied. Dankzij haar zijn er meerdere fouten ontdekt en gecorrigeerd, waardoor het geheel een stuk leesbaarder is geworden.

Jelle van Dijk

Utrecht, oktober 2019

Deze pagina is opzettelijk leeg gelaten

## Samenvatting

Waar de publieke en private sector van elkaar verschillen wat betreft bijvoorbeeld eigenaarschap en financiering, verschillen ze ook wat betreft hoe organisatorische veranderingen het beste gemanaged kunnen worden. Er bestaan, naast volledig publieke en volledig private organisaties, ook organisaties die zich niet volledig publiek of volledig privaat kunnen noemen. Dit worden hybride organisaties genoemd. Deze organisaties kenmerken zich doordat ze waarden en elementen uit zowel de publieke als de private sector combineren. Zo kunnen ze hun middelen verkrijgen door zowel staatsfinanciering als via de marktwerking, worden ze deels gestuurd door de staat en deels door de markt en hebben ze doelen die gekoppeld zijn aan eisen vanuit de publieke sector en doelen gekoppeld aan het maken van winst. Deze combinatie van waarden en elementen zorgt voor een interessante dynamiek.

Binnen deze organisatievormen kunnen ook organisatorische veranderingen nodig zijn. Er is echter geen literatuur geschreven over hoe deze veranderingen in hybride organisaties gemanaged kunnen worden. Het doel van dit onderzoek is dan ook om een eerste theoretische basis te ontwikkelen aan verandermanagementliteratuur voor hybride organisaties. De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

- *Hoe kunnen organisatorische veranderingen binnen hybride organisaties worden gemanaged?*

Om tot een antwoord te komen op deze vraag is eerst gekeken naar wat volgens de literatuur de verschillen zijn tussen publieke en private organisaties. Vervolgens zijn de verschillen in verandermanagement voor deze organisatievormen beschreven. Daarna is gekeken in hoeverre een het private verandermodel van Kotter (1996) relevant is voor hybride organisaties en tot slot zijn er een aantal publieke veranderwaarden afgewogen.

Het onderzoek is uitgevoerd middels een kwalitatieve casestudy binnen de NS, een hybride organisatie die een organisatorische verandering doormaakt. Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, participatieve observaties en een documentenanalyse. De verzamelde data uit deze interviews, observatie aantekeningen en documenten is vervolgens geanalyseerd volgens het 'grounded theory framework' door eerst open, toen axiaal en tot slot selectief te coderen.

Uit de analyse van de data komt naar voren dat het 'eight stage-process of creating major change' van Kotter (1996) binnen hybride organisaties voor het overgrote deel toepasbaar is. Behalve de stap 'generating short-term wins' zijn vrijwel alle stappen van belang om te volgen in veranderprocessen. De laatste twee stappen, 'consolidating gains and producing more change' en 'anchoring new approaches in the culture', waren gezien de duur van dit onderzoek en de fase waar

de verandering in zat niet waar te nemen. In de case zijn niet alle stappen volgens het boekje gegaan en daar waar hiaten zitten, valt op dat dit beter wel gedaan had kunnen worden. Wat betreft publieke veranderwaarden valt op dat het niet nodig is om verantwoording af te leggen aan de publieke sector over de organisatieverandering. Ook hoeft er geen support voor de verandering gezocht te worden. Van een voor de publieke sector typische risicomijdende aanpak was eveneens geen sprake in deze case. Het enige wat hierover te ontwaren was, was dat een van de doelen van de verandering het mitigeren van risico's was.

## Kernwoorden

Hybride organisaties; verandermanagement; Kotter; organisatorische veranderingen; publiek;  
privaat

## Tabellen- en figurenlijst

- Tabel 1:** Kotters 'eight-stage process of creating major change' (Kotter, 1996)
- Tabel 2:** Schematische weergave van de door Fernandez en Rainey (2006) benoemde factoren die veranderprocessen kunnen beïnvloeden (Rainey, 2014, p. 409).
- Tabel 3:** Overzicht respondenten
- Tabel 4:** Overzicht observaties
- Tabel 5:** Overzicht geraadpleegde documenten
- Tabel 6:** Overzicht toepassing Kotter (1996)
- Figuur 1:** Roadmap template (aangepast template van [consultancybureau])

Deze pagina is opzettelijk leeg gelaten



# Inhoudsopgave

<b>1. INLEIDING</b>	<b>11</b>
<b>1.1 VRAAGSTELLING</b>	<b>11</b>
<b>1.2 RELEVANTIE</b>	<b>13</b>
1.2.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	13
1.2.2 BESTUURSKUNDIGE RELEVANTIE	15
1.2.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	15
<b>1.3 LEESWIJZER</b>	<b>16</b>
<b>2. THEORETISCH KADER</b>	<b>18</b>
<b>2.1 PUBLIEK, PRIVAAT OF HYBRIDE</b>	<b>19</b>
2.1.1 VERSCHIL TUSSEN PUBLIEKE EN PRIVATE ORGANISATIES	19
2.1.2 HYBRIDE ORGANISATIES	20
<b>2.2 HET MANAGEN VAN VERANDERING</b>	<b>22</b>
2.2.1 VERANDERMAGEMENT VOOR PRIVATE ORGANISATIES	22
2.2.2 VERANDERMAGEMENT VOOR PUBLIEKE ORGANISATIES	26
2.2.3 GELIJKENISSEN EN VERSCHILLEN TUSSEN PRIVAAT EN PUBLIEK VERANDERMAGEMENT	29
<b>3. METHODOLOGIE</b>	<b>33</b>
<b>3.1 CASESTUDY</b>	<b>33</b>
3.1.1 DE NEDERLANDSE SPOORWEGEN	33
3.1.1.1 Organisatievorm	33
3.1.1.2 De verandering	34
<b>3.2 DATA</b>	<b>36</b>
3.2.1 DATA-ANALYSE	40
<b>3.3 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID</b>	<b>41</b>
3.3.1 VALIDITEIT	41
3.3.2 BETROUWBAARHEID	41
<b>4. RESULTATEN</b>	<b>43</b>
<b>4.1 KOTTERS STAPPEN BINNEN HYBRIDE ORGANISATIES</b>	<b>43</b>
4.1.1 ESTABLISHING A SENSE OF URGENCY	43
4.1.2 CREATING THE GUIDING COALITION	45
4.1.3 DEVELOPING A VISION AND STRATEGY	46
4.1.4 COMMUNICATING THE CHANGE VISION	48
4.1.5 EMPOWERING BROAD-BASED ACTION	50
4.1.6 GENERATING SHORT-TERM WINS	50
4.1.7 CONSOLIDATING GAINS AND PRODUCING MORE CHANGE	51
4.1.8 ANCHORING NEW APPROACHES IN THE CULTURE	52
4.1.9 CONCLUSIE	53

<b>4.2 PUBLIEKE BELANGEN VOOR VERANDERING BINNEN HYBRIDE ORGANISATIES</b>	<b>53</b>
4.2.1 VERANTWOORDING	53
4.2.2 SUPPORT	55
4.2.3 HET MIJDEN VAN RISICO'S	55
4.2.4 CONCLUSIE	56
<b>4.3 AANVULLENDE BEVINDINGEN</b>	<b>57</b>
<b>5. CONCLUSIE, REFLECTIE EN AANBEVELINGEN</b>	<b>59</b>
<hr/>	
5.1 CONCLUSIE	59
5.2 REFLECTIE EN AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	63
5.3 AANBEVELINGEN VOOR DE NS EN ANDERE HYBRIDE ORGANISATIES	66
<b>6. LITERATUUR</b>	<b>69</b>
<hr/>	
<b>7. BIJLAGEN</b>	<b>73</b>
<hr/>	
BIJLAGE 1: OPERATIONALISERING	73
BIJLAGE 2: TOPICLIST VOOR INTERVIEWS	75
BIJLAGE 3: CODEBOOM	77

## 1. Inleiding

Stilstand is achteruitgang. Bedrijven moeten zich contant aanpassen aan de context waarin ze zich begeven om hun marktpositie te behouden (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012). De huidige technologische ontwikkelingen en ontwikkeling van de globale markt zijn volgens Armenakis en Harris (2009) zelfs reden om een blijvende nood aan verandering in de toekomst te voorzien. Over de manieren waarop veranderingen doorgevoerd moeten worden om te bereiken waarvoor ze bedoeld zijn, is veel literatuur geschreven. Deze literatuur richt zich echter specifiek op de publieke markt of op de private (e.g. Kotter, 1996; Rainey, 2014). Publieke organisaties verschillen echter op meerdere vlakken van private. Een voorbeeld hiervan is dat private organisaties een ander soort eigenaren hebben dan publieke organisaties (Boyne, 2002). Publieke organisaties zijn namelijk van alle leden van een politieke gemeenschap. Private organisaties worden betaald door klanten in plaats van door belastinginkomsten (Boyne, 2002). Deze verschillen kunnen er onder andere voor zorgen dat veranderingen in organisaties van de beide sectoren anders gemanaged moeten worden. Zoals Rainey (2014) stelt, kan de publieke context er immers voor zorgen dat veranderingen lastiger zijn. “...*The political and institutional context of government and the internal cultures of public agencies can impede change.*” (Rainey, 2014, p. 411).

Er bestaan ook organisaties die zich niet volledig in de publieke of de private markt bevinden, maar hier als het ware tussen ‘bungelen’. Hybride organisaties worden ze ook wel genoemd (Huxham & Vangen, 2000; Hodge, Carsten & Boardman, 2010; Battilana & Lee, 2014; Boccardelli, Annosi, Brunetta & Magnusson, 2018). Tot op heden bestaat er geen literatuur die specifiek ziet op wat belangrijk is voor het managen van veranderingen binnen hybride organisaties. De aanleiding voor dit onderzoek ligt hierom ook in dit gebrek aan literatuur. Dit onderzoek tracht, door het toetsen van Kotters (1996) ‘eight-stage process’ en een aantal publieke veranderwaarden, een eerste aanzet te bieden tot verandermanagementliteratuur voor hybride organisaties. Het zal resulteren in meer kennis over verandermanagement voor hybride organisaties en aanbevelingen bieden voor toekomstig onderzoek naar dit onderwerp.

### 1.1 Vraagstelling

Om dit doel te verwezenlijken is gekozen voor de volgende hoofdvraag:

- *Hoe kunnen organisatorische veranderingen binnen hybride organisaties worden gemanaged?*

De volgende deelvragen zullen beantwoord worden om zo te komen tot een antwoord op de geformuleerde hoofdvraag:

- *Wat is het verschil tussen publieke en private organisaties en de manieren waarop hierbinnen organisatorische veranderingen het beste gemanaged kunnen worden?*
- *Welke stappen uit Kotters (1996) 'eight-stage process' zijn belangrijk om te volgen bij verandermanagement in hybride organisaties?*
- *Op welke manier is het van belang dat verantwoording omtrent de organisatieverandering afgelegd wordt door hybride organisaties aan de publieke stakeholder?*
- *In hoeverre is het van belang om van interne en externe stakeholders support te krijgen voor de veranderaanpak?*
- *In welke mate is er sprake van risicomijding tijdens de organisatieverandering?*

De eerste deelvraag behandelt de bestaande theorie over het onderwerp, waarna de tweede deelvraag het model van Kotter (1996) zal toetsen binnen veranderingen in hybride organisaties. De laatste drie deelvragen toetsen een drietal publieke veranderwaarden binnen hybride organisaties.

Om deze probleemstelling te beantwoorden, is gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoeksdesign. Het onderzoek is deductief van aard, aangezien het 'eight-stage process' van Kotter (1996) en een drietal publieke veranderwaarden getoetst worden (Bozeman & Kingsley, 1998; Fernandez & Rainey, 2006; Van der Wal, de Graaf & Lasthuizen, 2008; Drummond-Hay & Bamford, 2009). Naast dat er theorie getest wordt, wordt verwacht dat er ook nieuwe veranderwaarden, specifiek van belang voor hybride organisaties, naar voren komen. Met de uitkomsten van dit onderzoek wordt getracht een eerste basis aan theorie te creëren. Er zijn van tevoren geen proposities opgesteld, maar er wordt relatief open onderzocht aan de hand van een aantal verwachtingen die uit de literatuur vloeien (Matthews & Ross, 2010).

Dit onderzoek zal middels een in-depth casestudy uitgevoerd worden (Matthews & Ross, 2010). De organisatie waarbinnen onderzocht wordt, is Nederlandse Spoorwegen. Dit is een organisatie die zich niet volledig publiek of volledig privaat kan noemen en op het moment van onderzoeken een ingrijpende organisatieverandering doorgaat. In hoofdstuk 3, 'Methodologie', zal betoogd worden waarom deze organisatie een hybride organisatie is. Om deze redenen leent de organisatie zich perfect om te onderzoeken hoe organisatorische veranderingen in hybride organisaties gemanaged kunnen worden.

Er zullen kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt worden. Zo zal er gebruik gemaakt worden van interviews, participatieve observaties en documentenanalyse. Er is bewust gekozen om

geen kwantitatieve methoden toe te passen, omdat weinig kwantificeerbare data relevant zijn voor de te beantwoorden onderzoeksvraag. Daarnaast leent deze insteek zich goed voor de open aard van het onderzoek, aangezien het vooral op zoek is naar de persoonlijke opvattingen van betrokken individuen binnen de organisatie (Matthews & Ross, 2010).

## 1.2 Relevantie

### 1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek toetst onder andere in hoeverre Kotters (1996) model toepasbaar is. Er is weinig empirisch bewijs voor de werking van het model (Appelbaum et al., 2012), dus het toetsen hiervan draagt bij aan de empirische basis. Dit is echter niet het doel van dit onderzoek en Kotters (1996) model is geschreven voor private organisaties, dus de conclusies die hieraan verbonden worden zullen beperkt blijven.

Naast dit model uit privaat verandermanagement worden publieke waarden gelegd om te onderzoeken in hoeverre deze van belang zijn. De resultaten die hieruit ontstaan zullen ook bijdragen aan de kennis over hybride organisaties als organisatievorm. Aan het eind van het onderzoek, wanneer bekend is welke van deze private en publieke aspecten van belang zijn, zal namelijk ook iets gezegd kunnen worden over hoe privaat of hoe publiek hybride organisaties daadwerkelijk zijn. Stel bijvoorbeeld dat geen van de publieke waarden van belang zijn bij veranderingen in hybride organisaties, dan kan er misschien gesteld worden dat het wellicht een meer private dan publieke organisatievorm is. Op deze manier vult dit onderzoek dus ook de literatuur over hybride organisaties aan.

Op dit moment bestaat er nog geen literatuur die specifiek gaat over wat belangrijk is voor het managen van verandering binnen hybride organisaties. Emmert & Crow (1988) stipten in hun artikel al aan dat er te weinig literatuur bestond over organisaties die tussen de publieke en private sector vallen; *“Past research, while useful from an intraorganizational perspective, has not adequately addressed the nature and characteristics of blurred organizations. The result has been a reliance on dichotomous classifications so that scholars have failed to capture the potential differences in organizational environments and resultant differences in processes and structures.”* (Emmert & Crow, 1988, p. 217). Volgens hen is het dus belangrijk om meer kennis over dit soort organisaties te genereren, omdat bijvoorbeeld de verschillen in processen en structuren anders niet duidelijk worden (Emmert & Crow, 1988).

Anossi, Brunetta, Magnusson en Boccardelli (2018) benadrukken in het eerste hoofdstuk van hun boek het belang van gedegen onderzoek naar het managen van hybride organisaties. Zij openen dit boek, over strategische en organisatorische inzichten in hybride organisaties, met de volgende quote: *“Substantial further research is still needed on how to design and manage organizations that*

*can respond to the uncertainties and demands of hypercompetitive environments.” (Anossi, Brunetta, Magnusson & Boccardelli, 2018, p. 3).*

In dit boek (Boccardelli, Anossi, Brunetta & Magnusson, 2018) zijn artikelen opgenomen van verschillende auteurs over leren en innovatie binnen hybride organisaties. Zo is er bijvoorbeeld een artikel opgenomen in het boek over de impact van Agile methoden op de bedrijfsprocessen (Anossi, Hemphälä & Brunetta, 2018). Een ander artikel wilt blootleggen wat de rol van interne en externe (sociale) netwerken is bij het implementeren van nieuwe technologieën (Iacopino, Mascia, Monti & Cicchetti, 2018). Een ander hoofdstuk ziet op het illustreren van de organisatorische veerkracht (Giustiniano & Cantoni, 2018). Deze hoofdstukken bevatten stuk voor stuk interessante materie. Ze bieden helaas geen specifieke inzichten over hoe organisatorische veranderingen precies gemanaged moeten worden binnen hybride organisaties.

In 2003 is er onderzoek gedaan naar hoe er omgegaan moet worden met verandermanagement principes uit de New Public Management (NPM) in publieke sector organisaties (Brown, Waterhouse & Flynn, 2003). De conclusie hiervan is dat het enkel toepassen van deze private verandermanagement principes niet wenselijk is en dat er ook publieke waarden gebruikt moeten worden. Dit wordt door de auteurs een hybride manier van verandermanagement genoemd. Hoewel dit interessant is voor het begrijpen van publieke organisaties zegt het niets over verandermanagement voor organisaties die zelf hybride zijn (Brown et al., 2003).

Erakovic en Powell (2006) hebben een artikel gewijd aan het veranderen van overheidsorganisatie naar meer hybride organisatievormen. Ook dit artikel gaat echter niet over veranderingen binnen deze organisatievormen.

Een ander artikel tracht uit te leggen waarom ‘social entrepreneurs’ (hybride organisaties) bepaalde juridische structuren kiezen boven anderen (Haigh, Dowin Kennedy & Walker, 2015). In het artikel wordt ook de motivatie van verschillende hybride organisaties om hun juridische structuur te veranderen toegelicht. Dit onderzoek komt onder andere tot de interessante conclusies dat hybride organisaties vaak ‘flexibiliteit’ als doel hebben van veranderingen. De keuze voor andere juridische structuren is hierom vaak een strategische (Haigh et al., 2015). Naast dat dit artikel geen houvast biedt voor hoe deze juridische veranderingen moeten verlopen, biedt het ook geen inzichten over hoe organisatorische veranderingen gemanaged moeten worden binnen hybride organisaties.

Tot slot gaat het boek van Alexius en Furusten (2019) ook over hoe hybride organisaties gemanaged kunnen worden. De verschillende hoofdstukken, betreffende empirische onderzoeken, trachten inzicht te verschaffen in het management van allerlei soorten hybride organisaties. Echter, ook hier is geen specifiek onderzoek naar organisatorische veranderingen opgenomen (Alexius & Furusten, 2019).

Wat dus nog ontbreekt aan de wetenschappelijke literatuur over hybride organisaties is onderzoek naar wat belangrijk is om organisatorische veranderingen te managen binnen deze organisatievormen. Een gebrek aan literatuur over verandermanagement voor hybride organisaties zou ervoor kunnen zorgen dat veranderaanpakken binnen dit soort organisaties gebaseerd zijn op zuiver private of zuiver publieke literatuur. Er wordt echter verwacht dat de aanpak voor veranderingen binnen hybride organisaties niet volledig op deze literatuur kan bouwen, vanwege verschillende publieke en private belangen. Dit kan erin resulteren dat veranderingen volledig of deels verkeerd worden gemanaged.

Het doel van dit onderzoek is te ontdekken wat belangrijk is voor het managen van organisatorische veranderingen binnen hybride organisaties en hier een eerste theoretische basis voor te ontwikkelen. De uitkomsten van het onderzoek kunnen dienen als praktische basiskennis voor managers binnen deze organisatievormen en daarnaast zal deze kennis leiden tot een aantal aanbevelingen voor toekomstig onderzoek, waardoor de literatuur op dit gebied kan blijven groeien.

#### 1.2.2 Bestuurskundige relevantie

Hybride organisaties voeren vaak taken uit die publiek van aard zijn (Bozeman, 1987). Het is van uiterst belang dat dit op een effectieve manier gebeurt. Deze diensten worden namelijk deels met publiek geld bekostigd en zijn ook voor het publiek bedoeld (Rainey, 2014). Om ervoor te zorgen dat deze organisaties de taken goed kunnen blijven uitvoeren, is het belangrijk dat ze hun organisatie kunnen blijven optimaliseren (Biedenbacha & Soumliderholma, 2008). Door veranderingen door te voeren op een goede manier, kunnen ze de beste publieke diensten blijven bieden. Het is hierom van belang dat er kennis ontstaat over hoe veranderingen in hybride organisaties uitgevoerd moeten worden, zodat ze het beste publieke diensten blijven leveren. Voor hybride organisaties zelf is het ook belangrijk om kennis te hebben over hoe ze organisatieveranderingen het best kunnen managen. Zij willen immers flexibel blijven, zodat ze hun missie kunnen blijven uitvoeren en tegelijkertijd economisch rendabel kunnen blijven (Haigh et al., 2015).

#### 1.2.2 Maatschappelijke relevantie

*“What is to be observed over recent decades is the trend towards an increasing mixing of market- and state-based organizational features and steering mechanisms.”* (Evers, 2007, p. 741). Uit deze quote blijkt dat er de afgelopen decennia steeds meer organisatievormen ontstaan zijn die zich tussen de markt en de staat begeven. Alhoewel er veel over hybride organisatievormen is geschreven, is er dus nog geen literatuur over hoe zij eventuele organisatorische veranderingen kunnen managen. Dit terwijl organisaties zich constant moeten aanpassen aan veranderende contexten om hun marktpositie en eventuele groei te waarborgen (Biedenbacha & Soumliderholma, 2008). Om deze

reden is het voor organisaties, die niet volledig publiek of volledig privaat zijn maar zich bevinden tussen de publieke en private sector, belangrijk om te leren over verandermanagement voor hun organisatievorm. Dit onderzoek is dus van belang voor hybride organisaties die organisatorische veranderingen willen doorvoeren. Zij zullen zich immers ook moeten blijven aanpassen aan hun omgeving om hun positie te waarborgen. De inzichten die hier verkregen worden, kunnen hen in de toekomst helpen zelf op een effectieve manier organisatorische veranderingen door te voeren.

Wanneer organisatorische veranderingen beter of efficiënter uitgevoerd kunnen worden door organisaties die onder andere belast zijn met het creëren van publieke waarde, zal dit ervoor zorgen dat er ook efficiënter publieke waarde gecreëerd kan worden (Chandler, 1991). Dit houdt in dat op een goedkopere manier een beter resultaat bereikt kan worden. Naast het creëren van betere publieke waarde, zal het goed laten verlopen van veranderingen er ook voor zorgen dat organisaties meer winst kunnen maken. Aangezien de onderzochte organisatievorm ook deels privaat is, is winst maken namelijk ook een waarde waar rekening mee gehouden dient te worden (Van der Wal et al., 2008).

Tot slot zullen de inzichten, verkregen in dit onderzoek voor de onderzochte organisatie de NS, van waarde zijn. Deze organisatie maakt een organisatorische verandering door die nog in gang is ten tijde van dit onderzoek. Hierdoor zullen aanbevelingen die uit het onderzoek voortvloeien nog toegepast kunnen worden. Dit zorgt ervoor dat de waarde van de aanbevelingen aan het eind van het onderzoek groot is. Wanneer er door een 'buitenstaander' gekeken wordt naar het veranderproces, kan dit leiden tot nieuwe inzichten. Mensen die zich dag in dag uit bezig houden met de verandering zien sommige zaken wellicht op een gegeven moment niet meer. De interesse in de inzichten uit dit onderzoek is meerdere malen tijdens interviews en informele gesprekken met werknemers van de NS benoemd. Ook bleek deze interesse uit de reacties op de presentatie van het onderzoek bij de afdeling Portfoliomanagement.

### 1.3 Leeswijzer

Dit document is als volgt opgebouwd. Allereerst zal in hoofdstuk 2 aan de hand van wetenschappelijke literatuur verkend worden wat de verschillen zijn tussen publieke en private organisaties. Daarna wordt beschreven waar rekening mee gehouden moet worden bij het managen van verandering in deze contexten. Hierdoor wordt een duidelijk beeld verkregen van de bestaande kennis en theorieën over verandermanagement voor beide sectoren. Ook zal de bestaande theorie over hybride organisaties en verandermanagement hierbinnen besproken worden. Over verandermanagement binnen hybride organisaties is nog niets geschreven, waardoor het belang van te onderzoeken onderwerp naar voren komt.



In hoofdstuk 3 zullen de onderzoeksmethoden toegelicht worden en zal worden uitgelegd waarom juist voor deze methoden is gekozen. Ook op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek wordt ingegaan in hoofdstuk 3. Vervolgens wordt de organisatie, die gebruikt wordt als casestudy en diens organisatorische verandering, uitgebreid besproken. Dit is relevant om inzichtelijk te krijgen wanneer onderzocht wordt hoe deze verandering vorm krijgt.

Hoofdstuk 4 zal ingaan op de vooraf geformuleerde deelvragen. Data verzameld uit de afgenomen interviews, de observaties en de onderzochte documenten zullen hier worden geanalyseerd en worden gebruikt om de deelvragen te beantwoorden. Het onderzoek wordt afgesloten met een conclusie in hoofdstuk 5 waarin de gevonden resultaten nogmaals terug zullen komen, evenals een bespreking van de tekortkomingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Deze pagina is opzettelijk leeg gelaten

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen allereerst publieke en private organisaties tegenover elkaar gezet worden, waarna hybride organisaties besproken worden. Vervolgens zal geschreven worden over wat er qua verandermanagement belangrijk is voor respectievelijk publieke en private organisaties en wat er al bekend is over verandermanagement voor hybride organisaties. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met verwachtingen over wat belangrijk is omtrent verandermanagement voor hybride organisaties. Deze verwachtingen zullen ontstaan uit een combinatie van waarden en theorieën uit verandermanagement voor de publieke en de private context.

### 2.1 Publiek, privaat of hybride

#### 2.1.1 Verschil tussen publieke en private organisaties

Publieke organisaties zijn organisaties die voor het grootste deel gefinancierd worden door belastinginkomsten in plaats van door tarieven die klanten betalen (Boyne, 2002). Deze organisaties zijn ook niet het eigendom van een groep ondernemers of aandeelhouders, maar van alle leden in een politieke gemeenschap (Boyne, 2002). Dit zorgt ervoor dat de invloed van de politiek op publieke organisaties groter is dan de invloed van bijvoorbeeld een economische markt (Bozeman, 1987). Bozeman en Kingsley (1998) onderzochten of de risicocultuur anders is bij publieke organisaties. Alhoewel weinig bewijs gevonden werd voor een meer risicomijdende werkwijze van de ene organisatievorm ten opzichte van een andere organisatievorm werden wel twee bevindingen gelinkt. 'Red tape' is kortgezegd de aanwezigheid van een sterk bureaucratische cultuur, wat nog steeds vaak aanwezig is in publieke organisaties. Dit zorgt voor een negatief effect op de mate waarin men risico's durft te nemen. Zo ook de invloed van gekozen politici. Dit zorgt er gezamenlijk voor dat, volgens Bozeman en Kingsley (1998), risicomijding inherent is aan organisaties in de publieke sector. Rainey en Bozeman (2000) keken ook naar de aanwezigheid van 'red tape' en formalisatie binnen publieke organen, maar hun onderzoek had conflicterende bevindingen op dit vlak. Hun verklaring hiervoor is dat de definities van formalisaties niet eenduidig zijn. Dat er 'red tape' aanwezig is, bevestigen ze wel, alleen niet in welke mate. Deze 'red tape' zorgt er volgens hen voor dat doelen van publieke organisaties complex en ambigue zijn (Rainey & Bozeman, 2000). Tot slot onderzochten Reynaers en van der Wal (2018) hoe partners binnen publiek-private partnerschappen (een specifieke vorm hybride organisatie) publiek en privaat management zien. Dit artikel bevestigt een aantal klassieke aannames over de publieke sector. Zo zorgt de politieke (wisselende) context ervoor dat de positie van publieke managers instabiel is, zijn de doelen van publieke organisaties over het algemeen redelijk vaag en bevestigt het onderzoek ook de aanwezigheid van grote hoeveelheid bureaucratie en red tape (Reynaers & Wal, van der, 2018).

Binnen private organisaties is er minder sprake van formalisatie en 'red tape' (Bozeman & Kingsley, 1988). Dit en het gebrek aan politieke controle zorgen ervoor dat er binnen private organisaties minder risicomijdend te werk wordt gegaan dan in publieke (Bozeman & Kingsley, 1998). Private organisaties worden voornamelijk gefinancierd door gegeneerde winsten uit bijvoorbeeld door klanten betaalde tarieven (Boyne, 2002). De eigenaren van deze organisaties, meestal ondernemers of aandeelhouders, hebben ook als doel om winst te maken. Binnen private organisaties is het de bedoeling dat er zo economisch efficiënt mogelijk geproduceerd wordt (Chandler, 1991; Boyne, 2002). Een door Reynaers en van der Wal (2018) bevestigde hypothese is dan ook dat managers in private organisaties vaak materialistischer en vooral door geld gedreven zijn.

Uit deze bespreking van literatuur valt in ieder geval een aantal verschillen tussen publieke en private organisatievormen af te leiden. Publieke organisaties worden beïnvloed door de politiek, waar private organisaties eerder door de markt beïnvloed worden (Bozeman, 1987). Organisaties uit de publieke en de private sector verschillen namelijk ook op het gebied van eigenaarschap. Publieke organisaties zijn het eigendom van alle leden uit een politieke gemeenschap, terwijl private organisaties aandeelhouders of ondernemers als eigenaar hebben. Daarnaast hebben ze ook andere bronnen van inkomsten. In plaats van belastinginkomsten, hebben private organisaties bijvoorbeeld tarieven betaald door klanten als inkomstenbron (Boyne, 2002). Typisch voor publieke organisaties is dat ze ietwat meer risico mijden dan private. Dit komt volgens Bozeman en Kingsley (1998) doordat er in publieke organisaties red tape aanwezig is. De aanwezigheid van red tape zorgt er vervolgens ook voor dat de doelen van publieke organisaties complexer en ambiguer zijn dan die van private (Rainey & Bozeman, 2000). Tot slot zijn private managers materialistischer en meer door geld gedreven dan managers van publieke organisaties (Reynaers & Van der Wal, 2018).

### 2.1.2 Hybride organisaties

Het privatiseren van publieke taken zorgt ervoor dat *"the world is surely more confusing"* (Bozeman, 1987, p. 674). Er ontstaan nieuwe organisatievormen die bestaan uit publieke en private elementen. Organisaties die meerdere organisatievormen combineren en hierdoor afwijken van traditionele organisatievormen worden ook wel hybride organisaties genoemd (Pestoff, 2014; Boccadelli et al., 2018).

De opkomst van deze hybride organisaties is het gevolg van de 'public management reform' van de afgelopen decennia; *"The public management reforms of the past decades and the switch from government to governance have led to the emergence of an increasing number of hybrid organizations."* (Brandsen & Karré, 2011, p. 827). Ook Battilana en Lee (2014, p. 398) stellen dat deze organisatievorm relatief nieuw is; *"For most of the twentieth century, commercial businesses, public organizations and private charities comprised distinct forms associated, respectively, with the private,*

*public, and non-profit sectors. Over the last three decades, however, the boundaries between these forms and their corresponding sectors have become increasingly blurred”.*

Schrijvers gebruiken, om hybride organisaties te beschrijven, veelal de omschrijvingen van ‘hybride’ zoals deze gebruikt worden in andere disciplines, bijvoorbeeld in de biologie (e.g. Brandsen & Karré, 2011; Byrkjeflot & Jespersen, 2014). Brandsen en Karré (2011) destilleren uit definities van meerdere disciplines dat hybriditeit het proces of product betreft van een mix van tegengestelde en conflicterende elementen. Zij halen in hun artikel ook de volgende, veel gebruikte, definitie van hybride organisaties aan: *“heterogeneous arrangements, characterized by mixtures of pure and incongruous origins, (ideal)types, ‘cultures,’ ‘coordination mechanisms,’ ‘rationalities,’ or ‘action logics.’”* (Brandsen, Van de Donk, & Putters, 2005, p. 750). Doherty, Haugh en Lyon (2014, p. 418) voegen hieraan toe dat hybride organisaties *“allow the coexistence of values and artefacts from two or more categories”*. Met deze ‘categories’ bedoelen ze verschillende sectoren zoals de private en de publieke sector (Doherty, Haugh & Lyon, 2014). Hetgeen definities van hybride organisaties door verschillende auteurs gemeen hebben, is dat ze allemaal de combinatie van onderdelen van verschillende organisatievormen benoemen (Van der Torre, Fenger & Van Twist, 2012). Zo mixen hybride organisaties onderdelen van private en publieke organisaties, of mixen ze private, publieke en non-profit organisaties (Van der Torre et al., 2012; Pestoff, 2014).

Evers (2007) noemt een aantal aspecten waarop hybride organisaties verschillen van andere organisaties. Het eerste verschil ligt in het verkrijgen van middelen door hybride organisaties. Hybride organisaties kunnen hun middelen, of inkomsten, verkrijgen door zowel staatsfinanciering als via de vrije markt (Evers, 2007). Hybride organisaties karakteriseren zich ook door hun specifieke doelen en sturingsmechanismen. Zo worden de deze organisaties deels gestuurd door het marktmechanisme en deels door de eisen gesteld uit de staat (bijvoorbeeld scholen die met elkaar concurreren). Het verschil in doelen blijkt uit dat zowel het doel om winst te maken bestaat als eisen gesteld door de publieke sector (Evers, 2007).

Een aantal voorbeelden van verschillende soorten hybride organisaties zijn publieke organisaties die lijken op bedrijven, private organisaties die taken uitvoeren die lijken op overheidstaken en commerciële bedrijven die publieke goederen en services produceren (Brandsen & Karré, 2011). Een drietal specifiekere vormen van hybride organisaties zijn bijvoorbeeld ‘business cooperatives’, ‘mutual companies’, and ‘state-owned enterprises’ (Furusten & Junker, 2019). Furusten en Junker (2019) kwamen tot de conclusie dat deze soorten hybride organisaties verschillen, bijvoorbeeld wat betreft de afhankelijkheid van hun ‘legacy’ en de afhankelijkheid van de overheid. Zo lijken ‘state-owned enterprises’ meer afhankelijk van signalen van de overheid dan de andere genoemde organisatievormen (Furusten & Junker, 2019).

## 2.2 Het managen van verandering

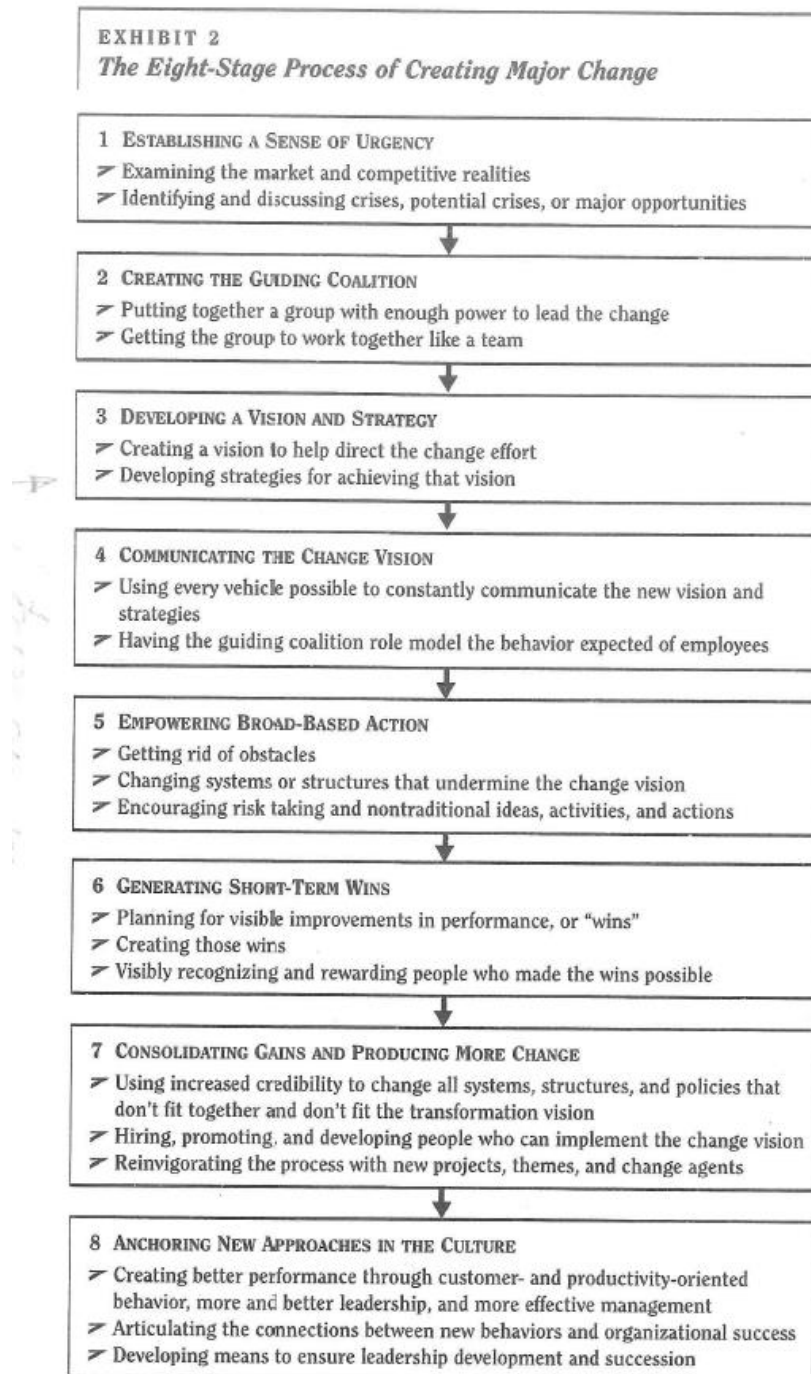
### 2.2.1 Verandermanagement voor private organisaties

Een belangrijke waarde in de private sector is 'profitability'. Hiermee wordt bedoeld dat bij keuzes in de organisatie altijd afgewogen moet worden of het wel meer winst tot gevolg zal hebben (Van der Wal et al., 2008). Dit betekent dat ook bij organisatorische veranderingen het winst oogmerk altijd van belang is.

Een nog altijd veel toegepaste theorie omtrent verandermanagement is die van Kotter (1996). Zijn theorie is hoofdzakelijk gericht op private organisaties. Dit blijkt onder andere uit het feit dat het in zijn stuk voornamelijk gaat over (globale) competitie tussen organisaties en over 'de markt' (Kotter, 1996), beide concepten die in de publieke context niet, of in ieder geval minder, van belang zijn. Rainey (2014) schrijft bijvoorbeeld in zijn boek over publieke sector verandering dat *"... success requires more than skillful employment of generic principles of organizational change—it also requires skill in dealing with the political context and administrative features of public organizations."* (Rainey, 2014, p. 411). Er is in de publieke sector dus meer nodig dan competitie en de 'markt'.

Het raamwerk voor verandermanagement in de private sector wordt in dit onderzoek gevormd aan de hand van Kotters 'eight-stage process' (1996). Ondanks dat zijn werk al redelijk oud is en gebaseerd is op weinig empirisch bewijs, wordt het nog steeds met grote regelmaat gehanteerd en naar gerefereerd door verandermanagers. Daarnaast blijkt dat het toepassen van Kotters (1996) model de kans op succesvolle veranderingen vergroot, ook al is het geen garantie voor succes (Appelbaum et al., 2012).

Gebaseerd op acht door hem genoemde veelgemaakte fouten bij grote organisatieveranderingen heeft hij een acht stappen model ontworpen, dat ervoor moet zorgen dat grote organisatieveranderingen succesvol uitgevoerd kunnen worden (tabel 1) (Kotter, 1996).



**Tabel 1: Kotters 'eight-stage process of creating major change' (Kotter, 1996)**

De eerste vier stappen in het proces zorgen dat de huidige stand van zaken doorbroken wordt (tabel 1). De drie stappen erna kondigen een hoeveelheid nieuwe praktijken aan en de laatste stap zorgt ervoor dat de veranderde aanpakken ook in de cultuur passen. Volgens dit verandermodel moet een verandering gezien worden als een lineair proces, waarbij de verschillende stappen of stadia elkaar in deze volgorde opvolgen (Kotter, 1996; Appelbaum et al., 2012). Van belang is te weten dat de lineaire vorm van deze stappen door meerdere schrijvers als niet wenselijk en of zelfs onmogelijk gezien wordt

(Day & Atkinson, 2004; Appelbaum et al., 2012; Pollack & Pollack, 2014). Zo stellen Day en Atkinson (2004) zelfs dat het verandermodel vooral praktisch is om achteraf te kijken wat er gebeurd is, maar niet om toekomstige stappen mee te plannen. Daarnaast is het niet in alle veranderprocessen nodig om alle stappen van Kotter (1996) op te volgen (Appelbaum et al., 2012).

Stap één, 'establishing a sense of urgency', is nodig omdat zonder nood aan verandering men niet geïnteresseerd is in het werken aan verandering (Kotter, 1996). *"People will find a thousand ingenious ways to withhold cooperation from a process that they sincerely think is unnecessary or wrongheaded."* (Kotter, 1996, p. 36). Succes in het verleden is een van de redenen waardoor men kan denken dat er geen reden is om te veranderen. Dit zorgt er bij individuen voor dat er een zekere vorm van ego ontstaat en bij organisaties voor een cultuurprobleem (Kotter, 1996). Het ontstaan van een nood aan verandering hoeft niet plotseling te gebeuren, maar dit kan ook geleidelijk en langzaam (Day & Atkinson, 2004). Een probleem bij hoe Kotter deze 'sense of urgency' omschrijft, is volgens Ansari en Bell (2009) dat Kotter (1996) ervanuit gaat dat hierna de gehele organisatie klaar is voor de verandering. Dit is volgens hen niet waar, want er moet vaak nog veel grondwerk verricht worden waarvoor een speciale aanpak vereist is (Ansari & Bell, 2009). Tot slot werkt het vaak minder goed als 'outside agents', zoals bijvoorbeeld externe consultants, de nood aan verandering creëren. Iemand die bekend is met organisatie en bekend is binnen de organisatie kan dit beter doen (Ansari & Bell, 2009).

Stap twee, 'creating the guiding coalition', is een essentiële stap in de vroege stadia van veranderingen (Kotter, 1996). In een weinig competitieve, langzaam veranderende context is een zwakke groep voldoende om langzaam verandering door te voeren. Dit is in competitieve contexten echter nooit genoeg volgens Kotter (1996). Er bestaan vier karakteristieken die belangrijk zijn bij het samenstellen van de coalitie. Zo is het belangrijk dat er genoeg mensen in zitten, dat deze mensen verschillend zijn van elkaar in achtergrond en kennis, moeten de leden goede reputaties en aanzien hebben en moeten de leden leiderschapskwaliteiten bezitten (Kotter, 1996). Volgens Day en Atkinson (2004) is er niet één 'guiding coalition' mogelijk door de grote *"...multiplicity of agendas..."* binnen organisaties (Day & Atkinson, 2004, p. 265). Bij het testen van Kotters model in de praktijk kwamen Pollack en Pollack (2014) ook tot de conclusie dat veranderprocessen in de praktijk erg complex zijn. Allereerst heeft een complexe samenstelling van veel kleine stakeholdergroepen tot gevolg dat er niet één 'guiding coalition' nodig is, maar meerdere groepen die de verandering op verschillende momenten starten in de organisatie. Dit resulteert er dus ook in dat het proces vaak niet zo lineair verloopt als Kotter (1996) omschrijft (Pollack & Pollack, 2014).



De derde stap is 'developing a vision and strategy'. Goede visies zijn voor drie zaken van belang. Allereerst simplificeert het een hoeveelheid gedetailleerde beslissingen door een algemeen toekomstbeeld te geven, het zorgt voor een duidelijke richting. Daarnaast motiveert het mensen om de juiste richting op te bewegen, ook al liggen bepaalde acties niet in de korte termijn doelen van mensen. Tot slot helpt het individuele acties van mensen coördineren. Het zorgt voor onderlinge afstemming van grote groepen individuen (Kotter, 1996).

De vierde stap houdt in: 'communicating the change vision'. *"...the real power of a vision is unleashed only when most of those involved in an enterprise or activity have a common understanding of its goals and directions."* (Kotter, 1996, p. 85). Een visie heeft dus pas echt nut wanneer het grootste deel van de betrokkenen hiervan op de hoogte is. Het communiceren van een visie werkt het beste wanneer dit simpel en duidelijk gebeurt. Het gebruik van metaforen, analogieën en voorbeelden kan helpen de visie duidelijk over te laten komen (Kotter, 1996). Ansari en Bell (2009) vonden sterke ondersteuning voor het belang van deze stap. Zij voegen hieraan toe dat persoonlijke bezoeken van de top van de organisatie en het openstaan voor feedback en verbeterideeën hierbij kunnen helpen (Ansari & Bell, 2009).

Met stap vijf, 'empowering broad-based action', bedoelt Kotter (1996) het helpen van mensen om sterker of 'more powerful' te worden (Kotter, 1996, p. 101). Dit is nodig, omdat grote veranderingen pas kunnen plaatsvinden wanneer zo veel mogelijk actoren helpen. Het weghalen van barrières voor het implementeren van de verandervisie is hiervoor een vereiste (Kotter, 1996). Ansari en Bell (2009) onderschrijven het belang van deze stap. Door sterke dialoog en wederom het openstaan voor feedback, zullen mensen zich gehoord voelen in het veranderproces en meer meewerken (Ansari & Bell, 2009).

Stap zes, 'generating short-term wins', zorgt ervoor dat men doorkrijgt dat de organisatieveranderingen ook daadwerkelijk positieve resultaten opleveren. Zonder 'short-term wins' kan het idee ontstaan dat de veranderingen te veel input vereisen en weinig opleveren. Dit kan erin resulteren dat veranderingen vroeg worden afgekapt (Kotter, 1996). Deze stap is niet universeel toepasbaar. In sommige initiatieven is het vrijwel onmogelijk om korte termijn resultaten te laten zien en in sommige gevallen kan het zelfs negatieve effecten op de verandering hebben. Wanneer kleine winstmomenten niet gebruikt kunnen worden om momentum te behouden, is het wel wenselijk om hier andere manieren voor te vinden (Ansari & Bell, 2009).

'Consolidating gains and producing more change' is de zevende stap van het proces. Alhoewel 'short term wins' belangrijk kunnen zijn, moet er niet te snel gejuicht worden. Het momentum van de verandering moet blijven bestaan, zodat de 'sense of urgency' niet teniet gaat (Kotter, 1996). In dit stadium van de verandering is het belangrijk om nieuwe veranderingen erbij te betrekken, zodat het

momentum gebruikt wordt om verder te transformeren. Door de sterke onderlinge afhankelijkheden binnen moderne organisaties is het doorvoeren van organisatieveranderingen extreem complex geworden. Deze complexiteit kan voor actoren in organisaties duizelingwekkend zijn en soms zelfs demotiverend. Het is daarom in dit stadium van belang om onnodige afhankelijkheden op te heffen, zodat de transformatie eenvoudiger doorgang kan vinden. Hier wordt wederom de nood aan goed leiderschap benadrukt (Kotter, 1996).

De achtste en laatste stap, ‘anchoring new approaches in the culture’, gaat erover dat altijd rekening gehouden dient te worden met de organisatiecultuur. Als hier geen rekening mee wordt gehouden, kan dit ervoor zorgen dat alles weer teruggedraait naar hoe het was; *“When the new practices made in a transformation effort are not compatible with the relevant cultures, they will always be subject to regression”* (Kotter, 1996, p. 148). Organisationsculturen zijn veelal ontzettend complex (e.g. Martin, 2004), waardoor hiermee omgaan geen eenvoudige taak is (Kotter, 1996). Kotter (1996) stelt in deze laatste stap dat om de organisatiecultuur te veranderen, een aantal stappen van belang zijn, opdat de verandering succesvol blijft bestaan. Deze stappen zijn: zichtbare resultaten behalen, uitgebreide communicatie tussen de verandermanagers en andere individuen uit de organisatie om ze te overtuigen van de nieuwe praktijk, belangrijke mensen van gedachten veranderen en beslissingen over vervolgstappen maken (Kotter, 1996). Stappen zeven en acht zijn helaas erg lastig om te meten, gezien de hoeveelheid tijd die de meeste veranderprocessen kosten, vergeleken met de duur van de meeste onderzoeken (Appelbaum et al., 2012).

### 2.2.2 Verandermanagement voor publieke organisaties

Pollitt en Bouckaert (2011, p. 2) definiëren publiek management hervormingen als: *“Deliberate changes to the structures and processes of public sector organizations with the objective of getting them (in some sense) to run better.”* Hervorming is dan een passendere term dan innovatie, aangezien dit een kleinere verandering beoogt dan met een totale innovatie beoogd wordt (Kuipers et al., 2014). Ondanks dat deze definitie redelijk recht toe recht aan is, stelt O’Flynn (2015) dat publieke veranderingen vaak complexer van aard zijn dan private veranderingen. Zo schrijft ze dat verandering of hervorming in publieke organisaties gezien moet worden als *“a complex, multi-level, dynamic process that requires change at the macro, meso, and microlevels of public sector systems.”* (O’Flynn, 2015, p. 19). Hierbij gaat het op macroniveau over het veranderen van systemen of zelfs de complete publieke sector, op mesoniveau over veranderingen binnen publieke organisaties en op microniveau betekent het, het veranderen van gedrag van individuen (O’Flynn, 2015). In dit onderzoek wordt enkel gekeken naar verandering op het mesoniveau.

Om meer kennis te vergaren over dit complexe proces van publieke veranderingen hebben Fernandez & Rainey (2006), middels een uitgebreide literatuur review, een raamwerk ontwikkeld voor

succesvolle publieke sector veranderingen. Dit raamwerk is opgesteld met gevonden consensus onder auteurs over organisatieveranderingen in het publieke domein. Het toont sterke overeenkomsten met het 'eight-stage process' van Kotter (1996). Het grootste verschil tussen de werken van Fernandez & Rainey (2006) en Kotter (1996) is dat er in publieke organisaties externe support in de politiek en bij stakeholders gezocht moet worden voor het verander initiatief; *"Managerial leaders must develop support from political overseers and key external stakeholders"* (Fernandez & Rainey, 2006, p. 172). Om deze reden is het ook belangrijk dat managers van publieke veranderingen een politieke 'window of opportunity' afwachten. Dit houdt simpelweg in: het moment afwachten waarop er waarschijnlijk de meeste support voor de verandering te krijgen is in de politiek (Fernandez & Rainey, 2006). Later is ook vastgesteld dat 'accountability', het rechtvaardigen of uitleggen van keuzes aan stakeholders, een van de belangrijkste waarden is voor publieke organisaties (Van der Wal et al., 2008; Drummond-Hay & Bamford, 2009).

Nog een verschil met Kotter (1996) is dat de 'short-term wins' kennelijk niet van belang zijn in publieke organisaties. Over organisatiecultuur wordt, in tegenstelling tot in Kotter (1996), niet gesproken in Fernandez & Rainey (2006). Een overzicht van 'determinants of succesful implementation of organizational change in the public sector', gevonden door Fernandez & Rainey (2006), is weergegeven in tabel 2.

**EXHIBIT 13.5. DETERMINANTS OF SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE PUBLIC SECTOR.**

Proposition	Subpropositions
<i>Ensure the need.</i> Managerial leaders must verify and persuasively communicate the need for change.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convince organizational members of the need for and desirability of change.</li> <li>• Craft a compelling vision of change.</li> <li>• Employ written and oral communication and forms of active participation to communicate and disseminate the need for change.</li> </ul>
<i>Provide a plan.</i> Managerial leaders must develop a course of action or strategy for implementing change.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devise a strategy for reaching the desired end state, with milestones and a plan for achieving each one of them.</li> <li>• The strategy should be clear and specific; avoid ambiguity and inconsistencies in the plan.</li> <li>• The strategy should rest on sound causal theory for achieving the desired end state.</li> </ul>
<i>Build internal support and overcome resistance.</i> Managerial leaders must build internal support and reduce resistance to change through widespread participation in the change process and other means.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourage participation and open discussion to reduce resistance to change.</li> <li>• Avoid criticism, threats, and coercion aimed at reducing resistance to change.</li> <li>• Commit sufficient time, effort, and resources to manage participation effectively.</li> </ul>
<i>Ensure top management support and commitment.</i> An individual or group within the organization should champion the cause for change.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An “idea champion” or guiding coalition should advocate for and lead the transformation process.</li> <li>• Individuals championing the change should have the skill and acumen to marshal resources and support for change, to maintain momentum, and to overcome obstacles to change.</li> <li>• Political appointees and top-level civil servants should support the change.</li> </ul>
<i>Build external support.</i> Managerial leaders must develop and ensure support from political overseers and key external stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Build support for and commitment to change among political overseers.</li> <li>• Build support for and commitment to change among interest groups with a stake in the organization.</li> </ul>
<i>Provide resources.</i> Successful change usually requires adequate resources to support the change process.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide adequate amounts of financial, human, and technological resources to implement change.</li> <li>• Avoid overtaxing organizational members.</li> <li>• Capitalize on synergies in resources when implementing multiple changes simultaneously.</li> </ul>
<i>Institutionalize change.</i> Managers and employees must effectively institutionalize changes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employ a variety of measures to displace old patterns of behavior and institutionalize new ones.</li> <li>• Monitor the implementation of change.</li> <li>• Institutionalize change before shifts in political leadership cause commitment to and support for change to diminish.</li> </ul>
<i>Pursue comprehensive change.</i> Managerial leaders must develop an integrative, comprehensive approach to change that achieves subsystem congruence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopt and implement a comprehensive, consistent set of changes to the various subsystems of the organization.</li> <li>• Analyze and understand the interconnections between organizational subsystems before pursuing subsystem congruence.</li> </ul>

**Tabel 2: Schematische weergave van de door Fernandez en Rainey (2006) benoemde factoren die veranderprocessen kunnen beïnvloeden (Rainey, 2014, p. 409).**

Rainey (2014) benadrukt de rol van politieke controle bij publieke veranderingen in zijn boek. Zo stelt hij: “Yet success requires more than skillful employment of generic principles of organizational

*change—it also requires skill in dealing with the political context and administrative features of public organizations.*” (Rainey, 2014, p. 411). De complexiteit van de stakeholder samenstelling is immers in de publieke sector groter dan in de private sector (Shannon, 2017).

Rainey (2014) haalt twee voorbeelden aan van respectievelijk een succesvolle en een onsuccesvolle verandering binnen publieke organisaties. Het succesvolle voorbeeld heeft als verschil met de onsuccesvolle poging, dat het belangrijke principes van verandermanagement volgde. Deze principes zijn vergelijkbaar met de stappen van Kotter (1996). Zo was het belangrijk dat de verandering als noodzakelijk werd gezien, dat het support van de toplaag had en dat er een realistische strategie voor bestond. Verder vult het de aanpak van Kotter (1996) aan dat het in de publieke context belangrijk is dat de veranderimplementatie flexibel is, aangepast kan worden en dat er ruimte is voor feedback en experimenteren (Rainey, 2014). Deze ruimte voor feedback en het goed communiceren, is van groot belang tijdens veranderprocessen. Buiten dat dit betekent dat er open, eerlijk en transparant gecommuniceerd moet worden, is het ook van belang dat er geen gebruik wordt gemaakt van monologen, maar juist van dialogen (Shannon, 2017). In het artikel van Shannon (2017) bleek bijvoorbeeld dat het gebruiken van ‘corporate buzz-words’ voor onduidelijke situaties zorgt. Er wordt hier ook aangestipt dat een juiste manier van leiderschap van groot belang is in veranderingen (Rainey, 2014).

Er wordt ook wederom onderstreept dat de timing voor collectieve support een grote rol speelt in de publieke sector (Rainey, 2014). Volgens McTaggart & O’Flynn (2015) is, als het ware, een soort ontregeling van de vastgeroeste processen in publieke organisaties nodig, om een verandering te kunnen laten plaatsvinden. Zij geven hiermee ook het belang van een goede timing aan. De Vries, Bekkers en Tummers (2015) stellen eveneens dat publieke organisaties altijd rekening moeten houden met politieke en publieke eisen bij innovaties of veranderingen. Als laatste factor wordt door Rainey (2014) benadrukt dat ‘career commitment’ van de ambtenaren in kwestie een belangrijke rol gespeeld heeft in het succes.

Tot slot moet, evenals bij veranderingen in private organisaties, ook bij veranderingen in publieke organisaties, voor zover mogelijk, rekening gehouden worden met de onvoorspelbare en soms wispelturige reacties van individuen op de veranderingen (Shannon, 2017).

### 2.2.3 Gelijkenissen en verschillen tussen privaat en publiek verandermanagement

Volgens Fernandez & Rainey (2006) en Rainey (2014) zijn de acht stappen van Kotter grotendeels toepasbaar bij veranderingen in publieke organisaties. Evenals bij het ‘eight-stage process’ moet er in publieke organisaties een nood voor verandering gecreëerd worden, een duidelijk plan (of visie) opgesteld worden, interne support (of een coalitie) gevormd worden, et cetera. Het lijkt in publieke organisatieverandering niet belangrijk om ‘short-term wins’ te genereren. Ook wordt niet gesproken

over organisatiecultuur in Fernandez & Rainey (2006), wat de indruk wekt dat hier ook geen of minder rekening mee gehouden hoeft te worden in de publieke context. Het grootste verschil zit echter in het verantwoorden aan en het support zoeken bij de politiek en het publiek. Dit zijn twee belangrijke componenten in het managen van verandering binnen publieke organisaties, terwijl ze in private veranderingen niet van belang zijn.

Tot slot wordt ook nog genoemd dat bij publieke organisatieveranderingen het helpt als de verandermanager aanzien heeft binnen de publieke organisatie die hij wilt veranderen en een zekere vorm van 'career commitment' bezit (Rainey, 2014). Career commitment gaat over de ontwikkeling van persoonlijke carrièredoelen (Colarelli & Bishop, 1990). In dit geval wordt met 'career commitment' bedoeld dat de verandermanager niet van plan is om snel weg te gaan bij zijn huidige werkgever. Hierom wil hij graag dat de veranderingen succesvol zijn, aangezien het slagen hiervan het behalen van de persoonlijke carrièredoelen van de verandermanager kan helpen (Rainey, 2014).

Dit onderzoek zal trachten te identificeren wat belangrijk is voor het managen van veranderingen in hybride organisaties. Er is nog niet onderzocht hoe organisatieveranderingen binnen hybride organisaties gemanaged kunnen worden (e.g. Emmert & Crow, 1988; Boccardelli et al., 2018). Er is wel veel literatuur over verandermanagement binnen private of publieke organisaties. Gezien het feit dat hybride organisaties een combinatie van publieke en private aspecten bevatten (Brandsen et al., 2005; Boccardelli et al., 2018), zou het kunnen dat zowel elementen uit publiek verandermanagement als elementen uit privaat verandermanagement van belang zijn voor veranderingen binnen hybride organisaties. Ideeën uit private literatuur, zoals Kotter (1996), zouden wellicht ook toepasbaar kunnen zijn, maar misschien niet letterlijk. Verwacht wordt namelijk dat publieke veranderwaarden in acht gehouden moeten worden, gezien de publieke stakeholder in hybride organisaties (Evers, 2007).

Uit de besproken literatuur omtrent publieke, private en hybride organisaties vloeit de verwachting voort dat verandermanagement voor hybride organisaties een mengelmoes moet zijn van elementen uit publiek en uit privaat verandermanagement. Het 'eight-stage process' van Kotter (1996) zou goede houvast kunnen bieden voor het managen van veranderingen in hybride organisaties. Het publieke aspect van 'hybrids' zorgt er echter voor dat waarschijnlijk ook met publieke waarden rekening gehouden moet worden. Het competitieve aspect van Kotters model zou hierdoor wellicht minder relevant voor deze organisaties kunnen zijn.

Vanwege de publieke kant van hybride organisaties zullen waarschijnlijk meerdere aspecten uit de publieke context relevant zijn bij het doorvoeren van veranderingen. Zo is een andere verwachting dat er een sterke eis van 'accountability' is in het veranderproces, dus dat er veel verantwoording afgelegd moet worden. Een kenmerk van de publieke context is namelijk de sterke

verantwoordingstructuur (Van der Wal et al., 2008; Drummond-Hay & Bamford, 2009). Over de verandering zal dus, naar alle waarschijnlijkheid, duidelijk gerapporteerd moeten worden aan de politiek en het publiek. Daarnaast hebben Fernandez & Rainey (2006) vastgesteld dat er ook steun gezocht moet worden voor veranderingen in de publieke context bij de politiek en externe stakeholders. Een verwachting is dus ook dat dit een rol zal spelen binnen hybride organisaties. Een, voor de publieke sector, typisch risicomijdende veranderaanpak wordt ook verwacht in het proces (Bozeman & Kingsley, 1998). Verder zal sowieso met de (contractuele) afspraken tussen de politiek, het publiek en de private stakeholder rekening gehouden moeten worden tijdens de verandering.

De verwachte uitkomst van dit onderzoek is dus dat, dankzij de private aard van hybride organisaties, voor een groot deel het 'eight-stage process' van Kotter (1996) gebruikt kan worden om organisatieveranderingen te managen. De publieke aard van hybride organisaties zal er misschien voor zorgen dat risico's tijdens de verandering zoveel mogelijk worden gemeden (Bozeman & Kingsley, 1998). Ook dat er veel rekening gehouden moet worden met, en gerapporteerd moet worden aan, de politiek en het publiek (Van der Wal et al., 2008; Drummond-Hay & Bamford, 2009). Deze verwachtingen zijn echter niet limitatief. Het is goed mogelijk dat ook andere elementen, die hier nog niet voorzien zijn, relevant kunnen zijn.

Deze pagina is opzettelijk leeg gelaten



### 3. Methodologie

Er is gekozen voor een onderzoek met een kwalitatieve aard. Deze keuze is gemaakt omdat kwantitatieve data minder relevant zijn dan de persoonlijke opvattingen van mensen om de hoofdvraag te beantwoorden. Daarnaast wordt ervan uitgegaan dat er niet een hard te meten en objectieve verklaring is om te bepalen hoe organisatorische veranderingen binnen hybride organisaties gemanaged kunnen worden. Er wordt in dit onderzoek gezocht naar opvattingen van professionals in een hybride organisatie over verandermanagement en in welke mate deze overeenstemmen. Er wordt daarnaast niet vanuit gegaan dat alles kwantificeerbaar is of dat resultaten direct te generaliseren zijn voor alle hybride organisaties. Er is in dit onderzoek geen hypothese die getest wordt, maar er zijn slechts verwachtingen over wat er gevonden zal worden (Matthews & Ross, 2010). Door het toetsen van Kotters (1996) 'eight-stage process', naast een drietal publieke veranderwaarden, wordt geprobeerd om een eerste basis aan theorie te genereren over verandermanagement in hybride organisaties (Bryman, 2016).

Meer specifiek wordt er een 'in-depth casestudy' uitgevoerd bij de Nederlandse Spoorwegen (NS). Een casestudy is een onderzoeksdesign met als doel het tot in detail en in de diepte onderzoeken van een of een klein aantal gevallen (of cases). Deze cases kunnen personen, landen, situaties of organisaties zijn (Matthews & Ross, 2010). Voor dit onderzoek is als case een hybride organisatie waarbinnen een organisatorische verandering plaatsvindt gekozen. Er is dus sprake van een "representative or typical case" (Matthews & Ross, 2010, p. 128). De data voor deze casestudy zullen verzameld worden aan de hand van drie kwalitatieve methoden, namelijk semigestructureerde interviews, observaties en documentenanalyses.

#### 3.1 Casestudy

##### 3.1.1 De Nederlandse Spoorwegen

###### 3.1.1.1 Organisatievorm

Al sinds 1839, twee jaar na de oprichting van de Hollandsche IJzeren Spoorwegmaatschappij in 1837, wordt er per trein gereisd in ons land. Deze voorloper van de NS had toen slechts 1 treintraject om zich zorgen over te maken, maar tegenwoordig is het geheel van de spoorinfrastructuur een stuk complexer (Schram, 2013). Volledig publiek is de NS nooit geweest. De organisatie is ook nog steeds een naamloze vennootschap (hierna N.V.), maar de enige aandeelhouder is op dit moment het Ministerie van Financiën. Dit is een publieke eigenaar maar een die zich privaat gedraagt, gezien het enkel eisen van financiële resultaten van de NS (MinFin, 2018). Daarnaast wordt iedere 10 jaar door het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (voorheen Infrastructuur & Milieu) een concessie verleend om het hoofdrailnet (HRN) te exploiteren, met hierin duidelijk afspraken en resultaatseisen waaraan de concessiehouder moet voldoen (Mansveld, 2014). In 2014 is de concessie weer voor 10

jaar aan de NS toegekend. Dit alles zorgt ervoor dat de in beginsel private partij, met commerciële doeleinden, zich moet verantwoorden tot in de Tweede Kamer.

De NS is een goed voorbeeld van een hybride organisatie. Allereerst kan gesteld worden dat de NS een combinatie is van verschillende organisatievormen (Van der Torre et al., 2012). Het is namelijk een N.V. met een publieke eigenaar, het Ministerie van Financiën, waardoor de organisatie zowel privaat als publiek te noemen is. Zoals Evers (2007) omschrijft, worden hybride organisaties deels gestuurd door het marktmechanisme en deels door de staat. Deze omschrijving gaat ook volledig op voor de NS. Het is een N.V. die in de private sector opereert met andere spoorvervoerders als concurrent. Daarnaast is de NS afhankelijk van de publieke sector, beter gezegd het Ministerie van Infrastructuur & Waterstaat (hierna I&W), voor een 10 jaar durend contract (of concessie) om het hoofdrailnet te mogen benutten door hier reizigers over te vervoeren (Mansveld, 2014). Naast de concurrentie met andere spoorvervoerders moet de NS, om het hoofdrailnet te mogen blijven exploiteren, dus ook voldoen aan eisen vanuit de staat, of beter gezegd I&W. Er kan hierom gesteld worden dat de NS een mix is van enigszins tegengestelde en conflicterende elementen (Branden & Karré, 2011). Ze moeten namelijk voldoen aan eisen vanuit I&W en tegelijkertijd, om hun aandeelhouder tevreden te houden, ook winst proberen te maken. Voor hun inkomsten zijn ze niet alleen afhankelijk van de staat, maar ook van inkomsten uit bijvoorbeeld verkochte kaartjes en abonnementen, en van verkochte producten door 'Kiosk' en andere winkels van de NS op stations. Dit is ook een kenmerk van hybride organisaties (Evers, 2007). Er kan dus gesteld worden dat de Nederlandse Spoorwegen te classificeren valt als een hybride organisatie.

#### 3.1.1.2 De verandering

De in 2014 gepubliceerde nieuwe 'lange termijn spooragenda' (I&M, 2013) had, evenals een van haar bijlagen 'voorstel voor operationele uitwerking LTSA' (ProRail & NS, 2014), als hoofddambitie 'eerst beter, dan meer'. De kwaliteit van de te leveren treindienst moest aanzienlijk omhoog. Pas wanneer de kwaliteit van deze dienst naar behoren was, kon gericht worden op het verhogen van de frequentie waarop het spoor benut werd (I&M, 2013; ProRail & NS, 2014).

Begin 2016 werd er door de NS een nieuwe strategie, 'Spoorslags Beter' (NS, 2016), gepresenteerd na een zware periode, met als dieptepunt het desastreuze Fyra-project. De belangrijkste pijlers van deze strategie zijn het centraal stellen van de reizigers en het vergroten van de executiekracht (NS, 2016). Er werd in dit document gesteld dat, om te blijven verbeteren, structurele en ingrijpende veranderingen noodzakelijk waren. *"Binnen onze organisatie werken we te veel langs elkaar heen. Daarom gaan we voortaan in gezamenlijkheid sturen op de prestaties op het hoofdrailnet, waarbij medewerkers meer ruimte krijgen om samen problemen op te lossen."* (NS, 2016, p. 3). Een concrete invulling hiervan vond op operationeel niveau plaats. Middels ketentafels', een

andere naam voor het bij elkaar brengen van operationele partijen, werden en worden voortdurend kleine incrementele veranderingen doorgevoerd om zo het gehele operationele proces efficiënter te laten verlopen (NS, 2016).

Het richtpunt van 'Spoorslags Beter' (NS, 2016) was de midterm review in 2019 van de hoofdrailnet-concessie. Deze midterm review wordt halverwege de duur van de hoofdrailnet-concessie uitgevoerd om te toetsen *"...of de uitvoering van de concessie door NS heeft geleid tot de voor de Lange Termijn Spooragenda noodzakelijke verbetering"* (I&M, 2014, p. 24, art. 25). Deze verbetering valt samen te vatten als *"De kwaliteit van het spoor als vervoerproduct verbeteren zodat de reiziger en verlader de trein in toenemende mate als een aantrekkelijke vervoersoptie zien en gebruiken"* (I&M, 2013, p. 23).

Om het 'gezamenlijk sturen' nog meer vorm te geven en om zich ook op grotere veranderingen te kunnen richten, in plaats van enkel op de operationele verbetering, werd in 2018 besloten te gaan sturen op bedrijfsprocessen. Zo wordt ook geprobeerd te stoppen met 'langs elkaar' werken en geprobeerd juist te gaan samenwerken richting de concessiedoelen (Document 7). Als het ware is het gereedschap, dat gebruikt wordt om deze verandering richting processturing te bewerkstelligen, de functie portfoliomanagement. Deze functie zorgt, door de sturing op processen en resultaten in plaats van op afdelingen, ervoor dat er gezamenlijk gewerkt wordt richting eindresultaten (Document 9). Dit in plaats van de verkokering die tot voor kort heerste binnen de organisatie.

Tot voor kort was er dus sprake van een sterke verkokering binnen de NS (Document 6). Er werd alleen gestuurd op de losse afdelingen en hun projecten, waardoor er sprake was van een soort 'silo-denken'. Dit zorgde ervoor dat er vaak zaken uitgevoerd werden die waarschijnlijk erg nuttig waren, maar waarvan het voor buitenstaanders van die afdelingen lastig te zien was wat ze bijdroegen aan de strategische doelen. Niet alleen buitenstaanders, maar ook de afdelingen zelf verloren het geheel zo uit het zicht. Zo kon het voorkomen dat projecten bepaalde afdelingen optimaliseerden, maar in feite suboptimaal waren aangezien ze niet het proces hielpen. Dit maakte het gecompliceerd om gedegen adviezen over te geven. Een gevolg hiervan is dat er onnodig geld uitgegeven wordt. Om dit te veranderen, is besloten om projecten niet meer per afdeling te structureren, maar per 'proces'. Zo kan beter het zicht op de keten bewaard worden, volgens portfoliomanagement (Document 6).

Als kapstok voor het nieuwe proces denken, is een procesmodel in de hand genomen (Document 12). Het procesmodel van de NS kent, naast ondersteunende processen, 8 (later 9) hoofdprocessen. Een aantal voorbeelden van deze hoofdprocessen zijn: 'ontwikkelen treindienst', 'beheren treindienst gerelateerde assets' en 'exploiteren Retail NS'. Samen dragen deze processen bij aan de strategische doelen van de organisatie. Binnen de hoofdprocessen zijn er ook 24 thema's

onderscheiden, welke de onderlinge samenhang tussen de processen beter laten zien. Het doel is om alle losse projecten en programma's in te delen per thema en per hoofdproces. Hierdoor ontstaat meer inzicht hoe de losse activiteiten de keten optimaliseren en wordt alles in een breder kader weergegeven (Document 12).

Het procesmodel en het willen gaan sturen op deze processen, zijn volledig nieuw voor de organisatie. Het is een ingrijpende verandering om de manier van sturen binnen een erg oude en sterk verkokerde organisatie aan te gaan pakken. Dit proces van verandering is nog in volle gang ten tijde van dit onderzoek. Hierdoor is het uitermate geschikt om onderzoek te doen naar wat belangrijk is voor het managen van dit soort veranderingen binnen hybride organisaties.

### 3.2 Data

Een van de onderzoekstechnieken die gebruikt zal worden is het afnemen van interviews. De interviews zullen semigestructureerd afgenomen worden. Dit betekent dat de interviews worden uitgevoerd aan de hand van een semigestructureerde topiclijst (Matthews & Ross, 2010; Bryman, 2016). Deze topic- of vragenlijst is te vinden in bijlage 2. Deze techniek wordt gebruikt, omdat er vooral interesse is in de persoonlijke opvattingen en ervaringen van de respondenten (Bryman, 2016).

De operationalisering is gedaan aan de hand van de in het theoretisch kader besproken concepten. Allereerst worden de acht stappen van Kotter (1996) gebruikt als concepten, onder andere omdat deze grotendeels volgens Fernandez & Rainey (2006) en Rainey (2014) ook toepasbaar zijn in de publieke context. Andere concepten die aan bod komen, komen uit de literatuur over verandermanagement voor publieke organisaties. Deze concepten zijn 'verantwoording', 'support' en 'risicomijding'. In bijlage 1 is het schema te zien waarin de operationalisering vorm heeft gekregen. De topiclijst van de semigestructureerde interviews is hierop gebaseerd en te vinden als bijlage 2.

Om respondenten voor de interviews te selecteren, wordt gebruik gemaakt van 'purposive sampling' (Matthews & Ross, 2010). Ze worden geselecteerd op basis van hun kennis omtrent de verandering en op basis van hun positie in de organisatie waar de verandering plaatsvindt. Al met al worden ze "*...chosen because of their experience or opinions on the research topic*" (Matthews & Ross, 2010, p. 225). In totaal worden er 14 mensen geïnterviewd. Tabel 3 geeft een overzicht van de respondenten.

#	Functie van respondent	Datum interview	Geslacht (M/V)
1	Portfoliomanager	02-05-2019	M
2	Portfoliomanager	08-04-2019	M
3	Portfoliomanager	08-04-2019	V
4	Portfoliomanager	12-04-2019	V
5	Portfoliomanager	08-04-2019	M
6	Portfoliomanager	18-04-2019	V
7	Portfoliomanager van afdeling met enige weerstand	11-04-2019	M
8	Individu uit toplaag organisatie	04-04-2019	M
9	Architect	11-04-2019	V
10	Architect	20-05-2019	V
11	Directeur [afdeling]	29-04-2019	M
12	Directeur [afdeling]	30-04-2019	V
13	Directeur [afdeling]	25-04-2019	M
14	Architect	22-05-2019	M

**Tabel 3: Overzicht respondenten**

De eerste categorie respondenten zijn portfoliomanagers, aangezien zij de functie bekleden die de verandering binnen de organisatie aan het doorvoeren en communiceren is (tabel 3). Van deze groep worden de directeur, welke betrokken was bij het initiëren van de organisatieverandering, en vijf portfoliomanagers, met elk hun eigen portfolio, geïnterviewd.

Daarnaast wordt ook iemand uit de toplaag van de organisatie geïnterviewd aangezien de manier waarop de verandering georganiseerd moet worden grotendeels door hem en zijn gelijken in de organisatie bedacht is.

Ook wordt een portfoliomanager van een afdeling die enige weerstand tegen de organisatieverandering lijkt te tonen geïnterviewd, omdat vaak genoemd is dat deze afdeling graag op hun eigen manier de verandering door wil voeren. Hierdoor is het van belang om iemand van deze afdeling te interviewen.

Drie architecten worden ook geïnterviewd. Het is interessant om hen te spreken, aangezien zij verantwoordelijk zijn voor hoe de verandering en het procesmodel letterlijk 'vorm' krijgt binnen de organisatie. Zij kijken dus op een andere manier naar de organisatieverandering dan andere medewerkers van de organisatie.

Tot slot zullen drie directeuren van verschillende afdelingen geïnterviewd worden. Dit is interessant, omdat zij de organisatieverandering moeten doorvoeren naar hun afdeling. Zij hebben ook contact met de mensen die de verandering initiëren. Hun opvattingen over de verandering kunnen dus verschillen met die van de portfoliomanagers of andere respondenten.

Als ondersteunende onderzoekstechniek wordt ook participatief geobserveerd bij verschillende soorten vergaderingen en workshops (Matthews & Ross, 2010). Participatieve observatie houdt in dat de onderzoeker als onderzoeker en als deelnemer optreedt. De meetings waar geobserveerd wordt, zijn een wekelijks overleg van het portfoliomanagementteam, een aantal ‘portfolioboard meetings’ (dit zijn portfolio-overleggen per afdeling van de organisatie), een tweetal workshops waarin ‘roadmaps’ opgesteld worden om de bedrijfsprocessen in kaart te brengen en verschillende overleggen tussen twee of meer portfoliomanagers. Tabel 4 geeft een overzicht van de geobserveerde bijeenkomsten.

#	Type observatie	Naam	Datum	Aanwezigen
1	Wekelijkse vergadering portfoliomanagement	Regulier portfolio-overleg	Wekelijks: 07-02-2019 – 27-06-2019	Portfoliomanagement
2	Roadmap workshop	Roadmap workshop proces 6	30-04-2019	Afgevaardigden verschillende afdelingen
3	Roadmap workshop	Roadmap workshop sessie 2 proces 6	04-06-2019	Afgevaardigden verschillende afdelingen
4	Evaluatie roadmap workshop	Geen naam	04-06-2019	Architect, portfoliomanager en directeur [afdeling]
5	Tweewekelijkse vergadering over portfolio van een afdeling	Stand-up [afdeling]	Wekelijks: 19-02-2019 – 11-06-2019	Drietal portfoliomanagers
6	Lunch met projectmanagement ondersteuning	PMO-lunch	19-02-2019	Portfoliomanager en ‘PMO’ers
7	Vergadering over HRN-rapportage	HRN-rapportage; de volgende stap	20-02-2019	Portfoliomanagers en HRN-secretaris
8	Workshop van consultants	Regie op de uitvoering van de strategie	05-03-2019	Architecten, consultants en portfoliomanagers
9	Werkoverleg	Communicatie van processturing	16-04-2019	Aantal portfoliomanagers

**Tabel 4: Overzicht observaties**

Er is gekozen voor participatieve observatie, omdat de onderzoeker ook meewerkt binnen de organisatie die als case wordt onderzocht. De rol die de onderzoeker inneemt, is die van ‘the participant as observer’. Dit houdt in dat de mensen in de meetings op de hoogte zijn van het feit dat er geobserveerd wordt, maar dat de onderzoeker ook participant is. Dit heeft als voordeel dat er geen ethisch vraagstuk rijst omtrent het observeren zonder bewustzijn van de respondenten (Matthews & Ross, 2010).

De belangrijkste bevindingen uit deze verschillende vergaderingen en workshops worden tijdens de bijeenkomsten opgeschreven en later in een logboek vastgelegd. Er wordt tijdens deze bijeenkomsten gebruik gemaakt van 'active note-taking'. Dit wil zeggen dat er niet zonder te denken geschreven wordt, maar naast luisteren en lezen, ook nagedacht wordt over dat wat besproken wordt, alvorens notities te maken (Matthews & Ross, 2010). Tijdens de observaties zullen er ook vragen gesteld worden aan deelnemers van de vergaderingen, indien zaken niet duidelijk zijn of wanneer de onderzoeker beweegredenen beter wil begrijpen. De data uit de observaties worden op zichzelf gebruikt als data, maar hebben ook gediend als gegeven om op door te vragen tijdens de interviews (Bryman, 2016).

De laatste onderzoekstechniek is documentenanalyse. De documenten die geraadpleegd zullen worden, zijn voornamelijk interne stukken van de organisatie die als casestudy dient (Nederlandse Spoorwegen). Zo wordt bijvoorbeeld het 'Handboek Portfoliomanagement' geanalyseerd, maar ook intern gebruikte werkdocumenten, verslagen van werkwijzen of uitgevoerde werkzaamheden/besluiten (vaak in de vorm van gedetailleerde PowerPointpresentaties). Dit wordt gedaan om een beeld te krijgen op welke manier gewerkt wordt en hoe met de verandering omgegaan wordt. Stukken van consultancybureaus die de casestudy-organisatie helpen met de organisatorische verandering zullen ook aan bod komen. Tot slot zijn de documenten, die de hybriditeit van de organisatie manifesteren zoals contracten tussen de publieke sector en private organisatie, ook van groot belang om te bekijken. Zo worden, in het geval van deze case, de hoofdrailnet Concessie (2015) en het Vervoerplan (2019) geanalyseerd. Hierin staan alle overeengekomen voorwaarden en afspraken tussen de publieke en private sector omschreven. Tabel 5 geeft een overzicht van de geraadpleegde documenten.

#	Type document	Titel	Datum (of datum laatst bewerkt)	Auteur(s)
1	Beleidsdocument	Spoorslags Beter	01-03-2019	NS
2	Beleidsdocument	Vervoerplan 2019	20-12-2018	NS
3	Beleidsdocument	Concessie voor het hoofdrailnet 2015-2025	14-12-2014	Ministerie van Infrastructuur en Milieu
4	Beleidsdocument	NS Jaarverslag 2018	21-02-2019	NS
5	Interne presentatie	Status updates roadmap en nieuwe template	06-06-2019	Architecten
6	Interne presentatie	Ontwikkelpad portfoliomanagement	17-04-2019	[Portfoliomanager]
7	Interne presentatie	HRN portfoliorapport	07-12-2018	Portfoliomanagement
8	Intern werkdocument	Samenloop verschillende trajecten v2	21-05-2019	Architecten
9	Intern kennisdocument	Handboek portfoliomanagement	19-12-2017	Portfoliomanagement
10	Intern kennisdocument	Basisprocesplaat	24-05-2019	[Portfoliomanager]
11	Intern kennisdocument	Digitale strategie (visie per proces)	30-01-2019	Onbekend
12	Intern kennisdocument	NS Procesmodel – V0.89	07-12-2018	Onbekend
13	Intern kennisdocument	Business Capabilities	19-02-2019	[Portfoliomanager]
14	Interne presentatie	BuPla portfolio Obeya room: stand van zaken	25-01-2019	[Portfoliomanager]

**Tabel 5: Overzicht geraadpleegde documenten**

### 3.2.1 Data-analyse

De interview transcripten worden, evenals de onderzochte documenten en gemaakte observatie ‘fieldnotes’, geanalyseerd. Deze analyse wordt uitgevoerd volgens het ‘grounded theory framework’ (Bryman, 2016). Het meest centrale proces van dit framework is het coderen van de data. De data in dit onderzoek, bestaande uit interview transcripten, observatie fieldnotes en documenten, wordt gecodeerd in drie fasen. Allereerst wordt er open gecodeerd door transcripten, documenten en observatienotities te voorzien van labels waarbij indicators van concepten gezocht worden en gekeken wordt naar indicators die vaker terugkomen. “The data are treated as potential indicators of concepts, and the indicators are constantly compared to see which concepts they best fit with” (Bryman, 2016, p. 568). De concepten uit de theorie zijn niet tot op indicatorniveau geoperationaliseerd (bijlage 1), vandaar dat deze stap erg nuttig is. Deze eerste stap wordt meerdere malen uitgevoerd, zowel na het verzamelen van alle data als tussendoor. Hierna wordt axiaal gecodeerd, de gevonden labels worden met elkaar verbonden door verschillende concepten, die met elkaar te maken hebben, onder dezelfde categorieën te plaatsen. Als laatste stap wordt selectief gecodeerd. Deze stap omvat het in verband brengen van verschillende categorieën en het selecteren



van kerncategorieën (Bryman, 2016). Tot slot worden de belangrijkste bevindingen die uit het codeerproces volgen in het analyse hoofdstuk verwerkt. De ‘codeboom’ die uiteindelijk ontstaat is toegevoegd als bijlage 3.

### 3.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van dit onderzoek te onderbouwen wordt hier uitgewerkt hoe er met validiteit en betrouwbaarheid omgegaan wordt.

#### 3.3.1 Validiteit

*“Validiteit is de afwezigheid van systematische vertekeningen van onderwerp van onderzoek”* (Zwieten, van & Willems, 2004, p. 39). Validiteit is op te delen in interne validiteit en externe validiteit.

Bij interne validiteit gaat het erom dat de onderzoeker bewust is van tekortkomingen in zijn of haar onderzoekstechnieken en analyses. Omschrijvingen van eventuele tekortkomingen in het onderzoek of diens analyses moeten opgenomen worden in het verslag om de validiteit te verhogen (Zwieten, van & Willems, 2004). De tekortkomingen van dit onderzoek zullen dan ook in de reflectie behandeld worden. Er dient in ieder geval opgemerkt te worden dat tussentijdse resultaten en analyses met de afdeling portfoliomanagement van de NS gedeeld worden, om vertekening hierin te voorkomen.

Externe validiteit, de mate waarin onderzoeksresultaten ook gelden voor andere organisaties of in andere contexten (Zwieten, van & Willems, 2004), is lastig met kwalitatief onderzoek. Dit komt doordat conclusies vaak interpretatief zijn en het lastiger is de rol van de onderzoeker in analyses objectief te houden dan bij kwantitatieve onderzoeken (Matthews & Ross, 2010). Belangrijk voor de externe validiteit is dat in ieder geval zowel de case die onderzocht wordt als de respondenten representatief zijn (Matthews & Ross, 2010). De case die gebruikt wordt voor deze casestudy is een representatieve. Het is immers een hybride organisatie die een organisatorische verandering doormaakt. Ook de respondenten zijn representatief. Zij zijn geselecteerd door ‘purposive sampling’ want de individuen die het meeste over de verandering weten en te vertellen hebben, zijn geïnterviewd.

#### 3.3.2 Betrouwbaarheid

*“Betrouwbaarheid is de afwezigheid van toevallige vertekeningen”* (Zwieten, van & Willems, 2004, p. 39). Ook bij betrouwbaarheid wordt vaak onderscheid gemaakt tussen de interne en de externe variant.

Interne betrouwbaarheid gaat over de mogelijke vertekening van resultaten door de invloed van de onderzoeker. Het gaat bij kwalitatief onderzoek om of de onderzoeker controleerbaar heeft

gehandeld en geanalyseerd (Zwieten, van & Willems, 2004). Om deze controleerbaarheid te vergroten, zal allereerst de topiclist bijgevoegd worden als bijlage 2. Daarnaast zullen alle transcripten en het observatie-logboek bewaard worden, mocht hier later om gevraagd worden. Het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden, door triangulatie, komt ook de interne betrouwbaarheid ten goede (Zwieten, van & Willems, 2004).

Voordat de interviews afgenomen worden, zal aan elke respondent toestemming gevraagd worden voor het opnemen van audio. Er wordt, voordat er überhaupt data verzameld zal worden, ook gezorgd voor schriftelijk toestemming namens de organisatie van de casestudy voor het vergaren van data. De audiofragmenten zullen, na het verwerken hiervan, verwijderd worden. De opgenomen audio van de interviews wordt naderhand getranscribeerd. Deze transcripten zullen gedeeld worden met de respondenten, zodat zij kunnen kijken of er geen zaken verdraaid zijn en of ze volledig achter hun uitspraken staan. Dit verhoogt de geloofwaardigheid van het onderzoek. Van één van de interviews is helaas het opnemen van audiomateriaal mislukt. Aangezien dit interview telefonisch afgenomen is, was er wel genoeg gelegenheid om mee te schrijven. Een volledig transcript bestaat hier echter niet van. Dit interview zal dan ook enkel gebruikt worden als ondersteuning van uitspraken die door andere respondenten gedaan zijn en er zullen geen quotes uit gehaald worden.

Externe betrouwbaarheid gaat over de herhaalbaarheid van het onderzoek. De vraag is, in dit geval, of een andere onderzoeker bij het herhalen van dit onderzoek tot dezelfde analyses zou komen. Om voor een hoge externe betrouwbaarheid te zorgen, zal elke stap van het onderzoek en het analyseren zo uitgebreid mogelijk omschreven worden. Het expliciet omschrijven van gebruikte onderzoekstechnieken, wat in dit hoofdstuk gebeurd is, heeft namelijk een positieve invloed op de betrouwbaarheid (Zwieten, van & Willems, 2004). Het gaat er hierbij om dat de onderzoek- en analysestappen nauwkeurig te volgen zijn voor de lezer (Matthews & Ross, 2010). Daarnaast verhoogt het bewaren van primair onderzoeksmateriaal, net als de interne betrouwbaarheid, ook de externe betrouwbaarheid dus ook dat wordt in dit onderzoek gedaan (Zwieten, van & Willems, 2004).

## 4. Resultaten

Bij het afnemen van de interviews, de observaties en het analyseren van relevante documenten zijn een aantal bevindingen gedaan. In dit hoofdstuk zullen de data en de analyse besproken worden om zo antwoorden te vinden op de vooraf geformuleerde deelvragen. Om overzichtelijk per concept de data en diens betekenis te kunnen weergeven, is besloten om de data en de analyse samen, in plaats van in twee losse hoofdstukken, te behandelen. De gevonden data zal aan de hand van de in het theoretisch kader genoemde concepten besproken worden.

### 4.1 Kotters stappen binnen hybride organisaties

Hieronder zal besproken worden op welke manier de acht stappen van het 'eight-stage process' (Kotter, 1996) teruggekomen zijn in de onderzochte case en in hoeverre het toepassen van de stappen belangrijk is binnen hybride organisaties. Bij het analyseren van de data kwam naar voren dat Kotters (1996) stappen bijna allemaal op enige manier terug te zien waren in het veranderproces. De ene stap is echter meer naar Kotters (1996) model uitgevoerd dan de andere. 'Short-term wins' en 'consolidating gains and producing more change' zijn echter niet waargenomen in het veranderproces.

#### 4.1.1 Establishing a sense of urgency

Bij het onderzoeken van het begin van de verandering binnen de NS kwam als bevinding naar voren dat de organisatie meer datagericht bestuurd moest worden. Er werd bij het uitvoeren van een 'benchmark' ontdekt dat er op meerdere vlakken binnen de organisatie te weinig data bekend was, waardoor het overzicht grotendeels verloren ging. Om deze reden is besloten dat er anders gestuurd moest worden in de organisatie.

*Nou, in dat proces merkten wij dat er heel veel mensen binnen NS zeiden "we doen heel veel projecten, maar we weten eigenlijk niet hoeveel het er zijn, we weten niet wat het oplevert, we weten niet wanneer het klaar is en het duurt ons allemaal veel te lang". Dat was zo'n beetje de noodkreet en toen hebben we in de rapportage gezet; "waarom maak je dan niet iemand in de RvB... waarom zet je niet iemand bij de RvB als, projectdirecteur noemde ik dat toen nog, die daar gewoon verantwoordelijk is voor het overzicht op die projecten." (Respondent 1).*

*Daar is dus uit voortgekomen een document wat heet: "benchmark", eigenlijk een benchmark met onze eigen partij in het buitenland, dus leren van wat we in het buitenland aan het doen zijn. En uit die benchmark kwam naar voren dat het handiger was om de boel anders te organiseren en daar kwam ook heel scherp naar voren dat we portfoliomanagement veel hoger in de organisatie moesten ophangen (Respondent 2).*

*Op een gegeven moment hebben ze gezegd van: “als wij gegevens vast willen leggen over hoe goed de NS het doet, dan kan ik natuurlijk wel meetpunten definiëren over wat ik wil meten als NS, maar dat heeft alleen zin als we met elkaar op dezelfde manier het werk beschouwen. Want als je twee meetpunten hebt en je kan het op manier A doen of op manier B doen, zeg maar op activiteitsniveau beschreven, en het zijn twee verschillende manieren, dan zeggen die meetwaarden niet zo veel. Nou, en dat op heel hoog abstractieniveau heb je het over processen en over KPI's op bepaalde resultaten die in je bedrijfsprocessen zitten (Respondent 5).*

Om deze behoefte aan verandering beter in beeld te brengen, is besloten dat er een procesmodel nodig was om alle processen van de NS in kaart te brengen en te zorgen dat iedereen er met dezelfde blik tegenaan kijkt. Dit procesmodel is vervolgens door een extern consultancybureau ontwikkeld en geïntroduceerd (Document 12). Het feit dat dit model vanuit een externe partij kwam, lijkt er echter voor gezorgd te hebben dat er weinig draagvlak voor was.

*Dus daar is een stuk ontstaan die zei van: “oké, als we dus datagericht willen besturen, deze organisatie, dan zullen we ook de processen op hoofdlijnen moeten beschrijven, om zeker te weten dat we allemaal hetzelfde beeld hebben van hoe we willen besturen” (Respondent 5).*

*Er werd een kick-off gedaan en daar werd gezegd “vanuit [consultancybureau] hebben we een procesmodel gedaan”, nou iedereen haakte helemaal af. Vink, hup, klaar, hebben we niks mee te maken. Dat is de een-op-een vertaling als je het zo brengt (Respondent 6).*

*“Een project” – ver weg – “IT” – ver weg – “heeft voor ons een procesmodel gemaakt.” Dat is niet de praktijk hoe het is geweest, maar dat is wel hoe het wordt verteld. En als mensen dat horen dan “ja, wat moet ik daarmee? Zoek even lekker uit!” (Respondent 10).*

*Het procesmodel is geen IT of [consultancybureau] meer, maar het is nu een NS-model! Het is overgedragen aan NS, dus moet het ook door een NS'er uitgelegd worden (Observatie 1, 16 mei).*

Ansari en Bell (2009) stellen ook dat het beter werkt als een bekende binnen de organisatie een behoefte aan verandering creëert in plaats van ‘outside agents’. Deze bevinding bevestigt dus wat Ansari en Bell (2009) schreven. De nood aan verandering is niet op de beste manier gecreëerd, door

een extern ontwikkeld procesmodel hiervoor te gebruiken. Het belang van op een juiste manier, dus door een interne actor, de nood aan verandering creëren is voor deze case bevestigd. Dit kan betekenen dat voor hybride organisaties in het algemeen deze stap belangrijk is bij het uitvoeren van organisatorische veranderingen.

#### 4.1.2 Creating the guiding coalition

Om te bepalen of er sprake was van een 'guiding coalition' voor de verandering binnen de NS en uit wie deze groep zou bestaan, is gekeken naar de eerste betrokken actoren bij de verandering. Er valt te stellen dat er niet echt een gevarieerde groep professionals is geweest om de verandering te leiden. Het viel meteen op dat er sterk top-down besloten en meegedeeld is hoe de verandering vorm moest krijgen. De eerste personen die betrokken waren bij het veranderplan behoorden tot de toplaag van de organisatie, bijgestaan door architecten om de inrichting ervan te bepalen. Over de grootte van de groep, en of die omvangrijk genoeg was, kan geen uitspraak gedaan worden. Dit kan wel over de variatie van individuen die in de eerste 'guiding coalition' zaten. Slechts mensen uit de hoogste laag en architecten waren in het begin betrokken. Uit de reacties van een flink aantal respondenten blijkt dat dit niet gezorgd heeft voor een representatieve groep en men had dit graag anders gezien.

*Dus het is gewoon vanuit dat programma rechtstreeks naar de [toplaag van de organisatie];  
"alsjeblijft, zo gaan we het doen" (Respondent 4).*

*Je hebt het over het hele procesmodel he? Eigenlijk alleen de architecten (Respondent 10).*

*Ehm, eigenlijk niet haha. Op een gegeven moment kregen we een memo te zien waar al een akkoord op was en daar zagen we dat er 8 processen waren waarvan 1 zijnde [hoofdproces] met [directeur] als eigenaar. Toen zijn we natuurlijk opgestaan van "joh, dit kan zo niet werken" (Respondent 11).*

*Hoe kan het dat er een roadmap gemaakt is voor een proces uit een procesmodel, terwijl sommige aanwezigen van [afdelingen] niet eens meegenomen zijn in het ontstaan daarvan (Aanwezige observatie 4)?!*

Op een gegeven moment zijn er wel verschillende 'eigenaren' van de hoofdprocessen benoemd in het veranderproces. De titel eigenaar houdt in dat dit individu eindverantwoordelijke is voor een geheel hoofdproces, waarin meerdere afdelingen samen moeten werken. Of deze benoemde eigenaren samen een 'guiding coalition' vormen, is nog maar de vraag. Ze komen allemaal van verschillende

bedrijfsonderdelen en hebben tot nu toe weinig samen moeten werken met elkaar binnen de processen.

*...ja, welke verantwoordelijkheid iemand nou heeft, dus de keteneigenaar die heeft dan eigenlijk een grotere verantwoordelijkheid dan die nu in zijn afdeling heeft en dat is lastig, want ja hoe ga je die verantwoordelijkheid dan vormgeven als je eigenlijk niks te vertellen hebt over die andere afdeling die daar ook een stukje verantwoordelijkheid draagt? (Respondent 2).*

*Maar jij bent niet verantwoordelijk voor het totale proces. Dus je hoeft alleen maar het stukje te weten wat inhaakt op het totale procesmodel en dat is alles en meer hoeven ze niet te weten (Respondent 13).*

*En zeker als er een proceseigenaar benoemd is die zijn beeld heeft van “mijn scope is dit”, maar dan zeggen wij van “dit hoort eigenlijk ook bij jouw scope”, dan zegt die proceseigenaar “daar ben ik helemaal niet van, dat is helemaal niet mijn...” (Respondent 14).*

Wat betreft de ‘guiding coalition’ is er dus geen sprake geweest van een grote groep individuen met verschillende achtergronden (Kotter, 1996). Alhoewel het vormen van een dergelijke groep niet altijd nodig of mogelijk is (Day & Atkinson, 2004; Pollack & Pollack, 2014), blijkt uit de data van deze case dat men toch graag een representatieve groep veranderleiders had gezien. In deze case lijkt het goed uitvoeren van deze stap dus van belang, aangezien de respondenten graag een representatieve groep zouden zien. Dit kan betekenen dat voor veranderingen in hybride organisaties deze stap belangrijk is.

#### 4.1.3 Developing a vision and strategy

Er kan gesteld worden dat er niet één concreet visie/strategiedocument te ontwaren valt voor de verandering naar processturing. Hetgene dat hier het dichtstbij in de buurt komt, is het extern ontwikkelde procesmodel. Dit model an sich is echter nog vrij leeg en slechts een kapstok waar alle projecten en programma’s aan opgehangen worden. Het is nog op veel plekken in de organisatie onduidelijk wat de implicaties hiervan zijn.

*Processen als basis voor portfolio ... geven een kapstok voor samenhang in initiatieven van verschillende afdelingen en verbinden van afdelingen (gemeenschappelijk doel) (Document 6).*

*Voor processturen zelf zijn er... is er eigenlijk geen echt strategiedocument (Respondent 5).*

*We hebben wel nu een nieuwe strategie als NS, maar we weten nog niet precies hoe zich dat nou door vertaalt. Nou, dat zijn we eigenlijk in dit proces aan het doen, waarbij we ook weer zeggen van "als we nou naar zo'n deelproces kijken, wat willen we daar nou eigenlijk mee? Als dit nu de nieuwe strategie is, wat betekent dat nou eigenlijk voor dit deelproces?" (Respondent 1).*

Er wordt in roadmap workshops wel gewerkt aan gemeenschappelijke visies per geformuleerd hoofdproces. Een roadmap is een lange termijnplanning, of visiedocument, waarop alle activiteiten per proces gebundeld worden als 'capabilities' en zo geplaatst worden op een tijdlijn. Een 'capability' valt te omschrijven als een 'vaardigheid' die de organisatie moet beheersen om vooruit te gaan (Document 13). Figuur 4 hieronder laat zien hoe de roadmaps eruit moeten zien. Er is te zien dat de capabilities op een tijdlijn geplaatst kunnen worden welke uiteindelijk toewerkt naar het *doel* van dat proces.



**Figuur 1: Roadmap template (aangepast template van [consultancybureau])**

De roadmaps zijn nodig voor een goede besturing van de processen (Document 7). De roadmap workshops vinden per proces plaats, maar niet gelijktijdig. Het ene proces is eerder aan de beurt dan

het andere (Document 8). Uiteindelijk is de bedoeling dat tegen de zomer voor elk proces een roadmap bestaat, wat betekent dat voor de lange termijn een visiedocument zal bestaan. Geen van de respondenten gaf aan dat het feit dat de visies en strategieën per proces dus nog volop in ontwikkeling zijn tot problemen leidt.

*Voor een goede besturing is een visie per thema binnen de processen noodzakelijk. ... Om deze maatregelen ten opzichte van elkaar te kunnen beoordelen en de juiste besluiten te kunnen nemen, is het noodzakelijk dat voor dit thema een visie beschikbaar is die invulling geeft aan de strategische doelen van NS (Document 7).*

*Ja, want elk proces bij... bijvoorbeeld [hoofdproces] waar je dus was, daar werd ons gevraagd om een roadmap te maken op basis van bestaande visies, maar toen was er geen overeenstemming over wat de leidende visie is. Ja, dus op basis van welke visie maken we dan een roadmap? (Respondent 14).*

*...nu voor het eerst, dat we nu met die roadmap bezig zijn, zien we nu langzamerhand dat mensen kennis beginnen te krijgen van deze processen (Respondent 6).*

*Volgens mij wordt er gewacht op het moment tot het bij wijze van spreken inzichtelijk is voor de hele roadmap en dán, als dat herkauwd is daarna, een soort sturing (Respondent 10).*

De visie en strategie, welke volgens Kotter (1996) nodig zijn om bijvoorbeeld mensen te motiveren de juiste richting op te bewegen, bestaan hier slechts in de vorm van het procesmodel en de nog te ontwikkelen roadmaps. Deze roadmaps zijn nog niet af en worden per proces nog ontwikkeld. Door respondenten werd niet aangegeven dat dit specifiek tot problemen leidt. Wel werd herhaaldelijk aangegeven dat deze roadmaps van groot belang zijn. Uit de data blijkt dat ook in hybride organisaties het hebben van een visie en strategie van belang is. Dit werd meermaals door respondenten aangegeven. Zo werd gesteld dat door deze visie en strategie een grotere groep kennis over de processen zal krijgen.

#### 4.1.4 Communicating the change vision

Uit meerdere interviews kwam naar voren dat de veranderaanpak of verandervisie niet eenduidig, terughoudend, op sommige vlakken traag en op andere vlakken juist erg snel is gecommuniceerd. Vooral over het procesmodel vinden respondenten dat beter gecommuniceerd had kunnen worden. Deze manier van communiceren heeft er vervolgens voor gezorgd dat het procesmodel nog onbekend



was bij verschillende actoren. Uit verschillende reacties van respondenten lijkt dat er hierdoor ook gevoelens van onmacht, onduidelijkheid en onzekerheid heersen.

*Niet! Slecht. Ja, dus ik heb het binnen [afdeling] gecommuniceerd. Binnen [afdeling] heeft de business het ook zelf gecommuniceerd, had beter gekund, maar vanuit, om het zo te zeggen, toen [individueel uit toplaag] zei: "we gaan procesgericht werken" wist 80 procent niet waarover het ging (Respondent 6).*

*Nauwelijks, ik denk binnen mijn organisatie weet alleen mijn [managementteam] het, maar de rest weet het nog absoluut niet. (Respondent 13).*

*"Ik heb die procesplaat, dat procesmodel niet zo erg in mijn genen zitten, dat ik dit nog niet erg kan volgen" (Aanwezige observatie 2).*

*...die zitten dus nog vooral van: "wat is dit?! Wat gaat dit voor mij betekenen?" (Respondent 3).*

De onbekendheid van het procesmodel en de gevoelens van onmacht, onduidelijkheid en onzekerheid hebben op den duur ervoor gezorgd dat er op sommige plekken weerstand bestaat tegen de processturing. Een groot deel van de respondenten gaf aan dat de communicatie niet naar behoren heeft plaatsgevonden en bijna alle respondenten gaven aan dat er weerstand tegen het procesmodel bestond. Wanneer er vanaf het begin eenduidiger, vollediger en op juiste momenten gecommuniceerd was, zouden waarschijnlijk meer mensen bekend zijn met het procesmodel. Het is mogelijk dat dit ook een hoeveelheid weerstand had kunnen voorkomen.

*Nou, dus nu is in feite dat procesmodel door de neus gedouwd, door de strot gedouwd en dan zie je gewoon dat daar wrijving ontstaat, waarom? Waarom ontstaat daar wrijving? Omdat dat procesmodel nu wordt gebruikt om naar de organisatie te kijken en daar is een procesmodel aan sich niet voor bestemd (Respondent 4).*

*Nou, daar zit ook een beetje de crux in, want dat is niet goed gecommuniceerd. Daar zijn mailtjes over gestuurd, "we gaan zo werken" en daar heeft [directeur] van "nou, prima, maar laten we daar eerste een keer met elkaar over praten" en dat is nooit echt... dat heeft gewoon nog niet plaatsgevonden. Niet voldoende, laat ik het zo zeggen. Dus ja, voor ons is het nog geen werkelijkheid (Respondent 7).*

Het belang van het goed communiceren van de verandervisie en –strategie wordt in deze case ook benadrukt. Er is in dit geval niet eenvoudig en direct gecommuniceerd (Kotter, 1996; Ansari & Bell, 2009). Deze gebrekkige communicatie lijkt er, in ieder geval deels, voor gezorgd te hebben dat er weerstand bestaat tegen de organisatieverandering. Het is lastig te zeggen of deze weerstand enkel door dit gebrek aan communicatie ontstaan is. Andere factoren die hier invloed op kunnen hebben gehad, zijn bijvoorbeeld de niet representatieve of diverse verandercoalitie of het ontbreken van een volledig ontwikkelde visie en strategie. Goede communicatie over de verandering lijkt uit deze data echter van belang bij organisatorische veranderingen voor hybride organisaties.

#### 4.1.5 Empowering broad-based action

De weerstand die bestaat binnen de NS zorgt ervoor dat stap 5 uit Kotters (1996) proces niet, of niet eenvoudig, uitgevoerd kan worden. Door middel van de eerder benoemde roadmap workshops is er wel de mogelijkheid tot dialoog en feedback. De ene roadmap workshop verloopt soepeler dan de andere. Bij een aantal processen wordt deze ruimte tot feedback uitgebreid benut. Op den duur is het de bedoeling dat door middel van deze workshops iedereen de neus dezelfde kant op heeft. Voor een aantal processen is dit ten tijde van dit schrijven al goed gelukt.

Ansari en Bell (2009) benoemen het belang van een sterke dialoog en dat de verandermanagers open staan voor feedback. Zo voelen mensen zich sneller gehoord in het proces en wordt het eenvoudiger om ‘broad-based action’ te genereren. Er wordt in deze case middels de roadmap workshops dus geprobeerd om dit voor elkaar te krijgen. Er kan nog geen uitspraak gedaan worden over hoe dit gaat, maar tot nu toe zijn geen tekenen waargenomen die indiceren dat dit niet zal lukken.

#### 4.1.6 Generating short-term wins

In de verandering van sturen op afdelingen naar sturen op processen zijn geen kleine korte termijn doelen geformuleerd. De enige gestelde doelen zijn gericht op de lange termijn.

*Door te clusteren op proces wordt de samenhang van de projecten en programma's veel beter zichtbaar: bijna ieder proces heeft projecten uit verschillende afdelingen (Document 14).*

*Ja, uiteindelijk doel voor mij is, ja ik kan natuurlijk wel de theorie vertellen, maar voor NS is het belangrijkste nu dat we één bedrijf worden. Dat is onze basis om echt bedrijfsbreed te gaan denken (Respondent 9).*

*En dat is waar we nu voor staan. En een van de doelen van dat we portfoliomanagement nu zo aan het inrichten zijn, zoals we het nu aan het inrichten zijn, langs de processen as, is ook dat we daar beter grip op krijgen, op die financiële kant (Respondent 2).*

*Zoals ik het begrijp? Nou, we hebben een concessie 2014-2024. De politiek bepaalt wat ze na 2024 willen. En dan gaat het niet zo zeer over... hè, natuurlijk willen ze allemaal meer trainen en meer punctualiteit en meer comfort en lagere prijzen et cetera, maar het gaat vooral over de marktordening waar politiek zich mee bezig houdt (Respondent 3).*

Zoals Ansari en Bell (2009) schrijven, is het niet bij elke organisatieverandering vereist dat er 'short-term wins' behaald worden. Het kan in sommige gevallen zelfs negatieve effecten hebben op het proces. Binnen publieke organisatieveranderingen is het ook niet noodzakelijk om 'short-term wins' te genereren (Fernandez & Rainey, 2006). Het ontbreken hiervan in de onderzochte case zou dus te maken kunnen hebben met de publieke aspecten van de organisatie. Er kan echter niet direct gesteld worden dat het ontbreken van deze korte termijn doelen geen effect zal hebben op het succes van de verandering. Ook gezien het feit dat de verandering nog in volle gang was tijdens het onderzoek.

Wanneer er geen korte termijn doelen gesteld zijn, is het wel wenselijk dat er op een andere manier geprobeerd wordt momentum te behouden (Ansari & Bell, 2009). Er zou gesteld kunnen worden dat het ontwikkelen van roadmaps met hun capabilities, in het geval van deze veranderaanpak, ervoor zorgen dat de verandering momentum behoudt. Hier lijken de workshops echter niet specifiek voor bedoeld. Door deze ontwikkeling van roadmaps wordt verwacht dat het ontbreken van korte termijn doelen niet tot problemen zal leiden.

#### 4.1.7 Consolidating gains and producing more change

Uit de resultaten kan helaas niks gezegd worden over deze stap. Dit onderzoek, uitgevoerd over een periode van vijf maanden, heeft niet kunnen waarnemen dat deze stap uitgevoerd is. Er wordt wel verwacht dat de roadmap workshops een grote invloed gaan hebben op het wegnemen van een aantal onderlinge afhankelijkheden tussen actoren in de organisatie. De roadmaps zijn nog niet voor ieder proces af, dus dit is niet met zekerheid te zeggen.

Deze en de laatste stap uit Kotters (1996) proces zijn zeer moeilijk te meten. De meeste veranderprocessen kosten erg veel tijd, langer dan veel onderzoeken duren. Hierdoor kunnen de laatste twee stappen vaak niet waargenomen worden (Appelbaum et al, 2012). Over de relevantie van deze stap bij veranderingen binnen hybride organisaties kan helaas dus niks gezegd worden.

#### 4.1.8 Anchoring new approaches in the culture

In de interviews werd op de vraag hoe er met de organisatiecultuur omgegaan wordt tijdens de verandering vaak gereageerd dat hier niet specifiek rekening mee gehouden wordt. Het belang van de organisatiecultuur bij het doorvoeren van de verandering werd door respondenten niet onderkend. Wel hebben bijna alle respondenten het gehad over de bestaande sterke zuilencultuur van de organisatie. Er wordt verwacht dat deze cultuur, die zich kenmerkt door verschillende ‘eilandjes’ (bedrijfsonderdelen) met elk hun eigen cultuurkenmerken, enigszins een obstakel kan gaan vormen. Een van de beoogde uitkomsten van de verandering is namelijk ook dat mensen uit die zuilen met elkaar gaan samenwerken in processen. Hiervoor lijkt het wel vereist dat deze bedrijfscultuur enigszins verandert, of in ieder geval dat hiermee rekening gehouden wordt. Uit de data blijkt echter dat, op moment van de verandering, hier nog geen rekening mee gehouden wordt.

*De NS heeft inderdaad een behoorlijke cultuur van “laat mij maar in mijn eigen zuil, mijn eigen ding doen”, dus het vraagt van heel veel mensen om toch eens over die grenzen heen te kijken (Respondent 5).*

*En als je kijkt naar, ja, één NS, he we komen vanuit, en dan heb ik het echt over 20 jaar geloof ik wel of nog wel veel lange, is echt héle verschillende bloedgroepen (Respondent 3).*

*Nou, het wordt steeds minder. Dus het wordt steeds meer één cultuur, maar je merkt het nog wel. Maar goed, ik ben relatief kort binnen, dus ik ken die oude culturen niet zo, maar ik merk wel verschillen. Dus daar moet je soms, ja daar moet je wel rekening mee houden, maar dat geldt denk ik, dat geldt bijna voor alles (Respondent 1).*

Zoals Appelbaum et al. (2012) al stelden, is ook deze stap binnen veranderprocessen moeilijk te meten. Ook binnen het veranderproces van deze organisatie bleek dit lastig, aangezien de verandering ten tijde van het onderzoek nog in volle gang was. Er kan slechts voorzichtig verwacht worden dat ‘anchoring new approaches in the culture’ nog van belang gaat zijn.

Tot slot valt uit de data van dit onderzoek af te leiden dat de 8 stappen van Kotter (1996), voor zover ze gevolgd zijn, niet in een lineaire volgorde zijn toegepast. Zo zijn bijvoorbeeld de roadmap workshops al in volle gang, terwijl nog niet alle belangrijke stakeholders op de hoogte zijn gebracht van het procesmodel. Er kan niet gesteld worden dat deze bevinding bevestigt dat het lineair toepassen van Kotters (1996) stappen niet noodzakelijk is (Day & Atkinson, 2004; Appelbaum et al., 2012; Pollack & Pollack, 2014). Het veranderproces lijkt uit de data namelijk op meerdere vlakken niet vlekkeloos te verlopen. Dat het proces niet volledig soepel verloopt, is onder andere te wijten aan het

feit dat bijvoorbeeld stappen als ‘establishing a sense of urgency’ en ‘communicating the change vision’ niet volledig volgens Kotters (1996) visie zijn uitgevoerd. Het kan echter ook te maken hebben met het feit dat de stappen niet lineair zijn toegepast. Volledig uitsluitel kan hier op basis van de data niet over gegeven worden.

#### 4.1.9 Conclusie

Uit de analyse omtrent in hoeverre de stappen uit Kotters (1996) ‘eight-stage process’ gevolgd worden en belangrijk zijn bij organisatieveranderingen binnen hybride organisaties zijn een aantal zaken opgevallen. Allereerst ziet het ernaar uit dat, ondanks dat niet alle stappen in het onderzochte proces even goed gevolgd zijn, ze wel voor een groot deel relevant zijn. De stappen worden, op een aantal na, uitgevoerd in de onderzochte case alleen, zoals verwacht, niet in de volgorde die Kotter (1996) voor ogen had (Day & Atkinson, 2004; Appelbaum et al., 2012; Pollack & Pollack, 2014). De manier van uitvoering komt ook niet volledig overeen met hoe ze bedoeld zijn door Kotter (1996).

De zesde stap, ‘generating short-term wins’ is niet toegepast binnen deze verandering. Er kan nog niet gesteld worden of dit problemen zal opleveren voor het veranderproces. Als het ontbreken van deze stap geen problemen oplevert in de toekomst, zou dit kunnen komen door het publieke aspect van de hybride organisatie (Fernandez & Rainey, 2006; Ansari & Bell, 2009). De roadmap workshops lijken in ieder geval te zorgen voor enig behoud van verandermomentum.

Tot slot zijn de laatste twee stappen, ‘consolidating gains and producing more change’ en ‘anchoring new approaches in the culture’ niet waargenomen in dit proces. Van deze laatste wordt echter wel voorzichtig verwacht dat het nog van belang zal zijn.

## 4.2 Publieke belangen voor verandering binnen hybride organisaties

De in het theoretisch kader onderscheiden publieke veranderwaarden zullen hieronder besproken worden. Er is tijdens de data-analyse onderzocht op welke manier met deze waarden rekening is gehouden in het veranderproces en in hoeverre deze belangrijk zijn bij organisatorische veranderingen binnen hybride organisaties. De veranderwaarden ‘verantwoording’, ‘support’ en ‘risicomijding’ zijn weinig teruggezien in het onderzochte veranderproces.

### 4.2.1 Verantwoording

De publieke kant van hybride organisaties doet verwachten dat het van groot belang is dat er openlijk en transparant gerapporteerd wordt over veranderaanpakken en de keuzes die hieromtrent gemaakt worden. Het viel echter vrij snel op dat er over de organisatorische verandering binnen de NS niet gerapporteerd wordt aan I&W. Dit bleek bijvoorbeeld uit dat in geen van de onderzochte rapportages naar de Ministeries vermelding van de verandering viel te ontwaren. Het werd ook door alle respondenten bevestigd. De respondenten gaven vaak zelfs aan dat I&W hier niet in geïnteresseerd

is. In de hoofdrailnet-concessie, het contract tussen de publieke en private actoren, worden dan ook enkel prestaties en financiële resultaten benoemd als zaken waarover gerapporteerd moet worden (I&M, 2014). Slechts interne stukken gaan over de verandering en hoe deze vorm krijgt.

*Voor de politiek is het niet van belang hoe het gebeurt, die kijken alleen naar de KPI's (Respondent 7).*

*Volgens mij is dat gewoon iets heel erg interns. Het Ministerie zal het verder boeien hoe wij ons organiseren en hoe wij sturen als er maar de juiste resultaten liggen aan het eind van elk jaar, dus wat we... hè, we delen een vervoersplan, we maken elk jaar een vervoersplan waarin we afspraken maken en we hebben een concessie, maar dat is puur inhoudelijk en op KPI's gericht. Dat wij ons leuk in acht processen hebben ingedeeld, nou hè... (Respondent 3).*

Over de afgesproken KPI's tussen de NS en I&W, en in hoeverre deze behaald worden, moet de NS wel zeer uitgebreid rapporteren. Naast het jaarlijkse Vervoerplan, wat opgesteld wordt door de organisatie, vindt er halverwege de duur van de hoofdrailnet-concessie ook een 'midterm review' plaats. Hierin wordt uitgebreid gekeken naar hoe het gaat met het behalen van de KPI's en indien dit er niet goed uitziet waar dat door komt. De verantwoording die afgelegd dient te worden over prestaties moet transparant gebeuren. Deze eis van transparantie is zelfs een van de drie beleidsprioriteiten die het I&W opgelegd heeft aan de NS (Van Veldhoven, 2018).

*NS biedt inzicht in alle vigerende informatie-indicatoren, de prestaties, behorende bij de prestatie-indicatoren, waaronder de informatie-indicatoren en de prestatie-indicatoren als opgenomen in bijlage 2, waar relevant en technisch mogelijk gedifferentieerd, en maakt deze openbaar aan reizigers en overheden (Document 3, p. 11).*

*En, ja dat gebeurt wel, zeker weten, ja. Jawel, want ik weet dat er in de concessie ook afspraken zijn over dat we daar transparant over moeten rapporteren, want we moesten zelfs op een gegeven moment een website maken waarop we onze resultaten gewoon transparant rapporteren (Respondent 4).*

Uit de data van deze case komt naar voren dat over de organisatorische verandering van deze hybride organisatie niet gerapporteerd hoeft te worden naar publieke stakeholder I&W. Deze bevinding lijkt te stellen dat hybride organisaties, in tegenstelling tot publieke organisaties (Van der Wal et al., 2008; Drummond-Hay & Bamford, 2009), over veranderingen niet hoeven te rapporteren naar de publieke

stakeholder. Het is echter lastig om te zeggen of dit voor veranderingen binnen alle hybride organisaties geldt. Een mogelijke verklaring voor deze bevinding kan ook zijn dat de publieke sector in specifiek organisatorische veranderingen niet geïnteresseerd is. In andere veranderingen, met mogelijk meer direct merkbare impact op de buitenwereld, is de publieke stakeholder wellicht meer geïnteresseerd.

#### 4.2.2 Support

Uit het voorgaande stuk blijkt dat de politiek en het publiek meer geïnteresseerd zijn in de prestaties van de NS dan in de manier waarop ze deze behalen. Los van interesse in grote projecten (bijvoorbeeld de aanschaf van nieuwe treinen), wordt geen interesse getoond in organisatorische veranderingen. Er valt hierdoor ook niet specifiek te merken dat de organisatie, voorafgaand aan de verandering, support heeft gezocht bij de publieke stakeholders. Hoe de NS invulling wil geven aan de eisen van de politiek lijkt volledig aan de organisatie, mits ze binnen de bestaande afspraken blijven. Er is ook geen aanwijzing gevonden dat er een politiek ‘window of opportunity’ afgewacht is om te beginnen met de organisatieverandering. In het geval van deze organisatorische verandering is het zoeken naar support bij *“political overseers and key external stakeholders”* (Fernandez & Rainey, 2006, p. 172) kennelijk niet nodig. Er wordt wel bij interne actoren in de organisatie support gezocht voor de verandering, bijvoorbeeld middels de roadmaps. Dit is niet per se een kenmerk voor publieke organisatieveranderingen. Ook in private organisaties is het nuttig om sterke interne support te krijgen de verandering (zie bijvoorbeeld ‘creating the guiding coalition’, Kotter, 1996).

Uit de data van deze casestudy komt naar voren dat er niet specifiek support van de publieke stakeholder(s) gezocht hoeft te worden voor deze organisatorische verandering. Dit lijkt niet nodig te zijn, omdat de publieke stakeholder in dit geval slechts geïnteresseerd is in prestaties op de afgesproken punten. Net als voor de veranderwaarde ‘verantwoording’ zegt dit niet per definitie iets over alle hybride organisaties. Het feit dat de verandering nog niet afgerond is, kan van invloed zijn op deze bevinding. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat, wanneer de organisatorische verandering afgerond is en deze invloed uitoefent op de prestaties van de organisatie, de publieke stakeholder wel vragen gaat stellen. Vooralsnog lijkt alleen interne support bij stakeholders binnen de organisatie belangrijk.

#### 4.2.3 Het mijden van risico’s

In geen van de interviews, observaties of documenten kwam naar voren dat bij de veranderaanpak van de NS specifiek risicomijdend te werk gegaan wordt. Het lijkt er meer op dat de verandering juist als één van de doelen het mitigeren van risico’s heeft. Een manier waarop hier risico wordt

uitgesloten, is doordat het duidelijker wordt wie waarvoor verantwoordelijk is en dat processen veel duidelijker in kaart gebracht worden. Op die manier kan gezien worden waar dingen misgaan en kan daar strakker op gestuurd worden.

*Ehm, nou ik weet niet of er een risico wordt gelopen, ik denk juist dat dit een mitigatie is van het risico, want we hebben best wel veel eilandjes... Ik merk zelf hè, als ik even kijk naar, volgens mij is dat wel weer twee jaar geleden, toen werden budgetten overschreden en toen ging de harde hand echt over alles en iedereen heen, terwijl ik vind dat als er budgetten overschreden worden, dan moet je de personen aanpakken die het budget heeft overschreden en hem of haar daarop aanspreken en niet iedereen zeg maar dan in dat keurslijf duwen, zeker niet de mensen die binnen dat keurslijf blijven en dat gebeurde twee jaar geleden wel. En ik hoop dat dit processturingsverhaal ertoe gaat leiden dat men veel scherper weet wie wat bijdraagt en waar het misgaat en daar vooral ook scherp op kan sturen en daar waar het goed gaat dat ze dat proces dan lekker hun gang laat gaan, zo lang ze de output variabelen halen. Dus ik zou niet willen spreken over "welk risico gaat dit creëren?" ik denk het risico gaat oplossen  
(Respondent 11).*

*Processen bevorderen een integrale aanpak, samenwerking in de complete keten en voorkomt besturing van silo's (Document 6).*

*Procesmodel is opgezet met een bepaald doel en dat doel was niet de organisatie stroomlijnen, maar juist niet meer zo onoverzichtelijk te werk gaan (Aanwezige observatie 1, 21 februari).*

De typerende risicomijdende veranderaanpak van publieke organisaties is in dit onderzoek niet naar voren gekomen (Bozeman & Kingsley, 1998). Het feit dat de verandering het aantal risico's vermindert, hoeft niet direct een indicatie van de publiek kant van de hybride organisatie te zijn. Voor private organisaties is het namelijk even wenselijk om minder risico's in bedrijfsprocessen te hebben.

#### 4.2.4 Conclusie

Na analyse van de data over de publieke veranderwaarden en in hoeverre deze belangrijk zijn bij organisatieveranderingen van hybride organisaties, zijn er een aantal zaken opgevallen. Zo is het, tegen de verwachting in, niet waargenomen dat er specifiek verantwoording afgelegd werd of moest worden afgelegd door de hybride organisatie aan haar publieke stakeholder. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze stakeholder niet geïnteresseerd is in puur organisatorische veranderingen, zo lang



de prestaties gelijk blijven. Dit kan ook een verklaring zijn voor het feit dat er in deze case niet van tevoren support gezocht is bij de publieke stakeholder. Wanneer de organisatorische verandering in de toekomst voor prestatieverschillen gaat zorgen, verandert de interesse van de publieke sector in de verandering wellicht.

De enige publieke veranderwaarde die enigszins terugkwam, was het mijden van risico's. Zelfs deze waarde kwam anders terug dan verwacht. Er wordt namelijk niet specifiek risicomijdend gewerkt, maar één van de doelen van de verandering is het mitigeren van risico's.

### 4.3 Aanvullende bevindingen

Wat verder opviel tijdens dit onderzoek, is dat de NS als organisatie constant bezig is met het behalen van doelen en KPI's uit de HRN-concessie en andere afspraken met de Ministeries. Deze KPI's zijn voornamelijk gericht op het verzorgen van een betere kwaliteit van de treindienst en het veraangemen van de reis voor klanten. Er zou gesteld kunnen worden dat dit het creëren van publieke waarde inhoudt. Uit de interviews, observaties en documenten die geanalyseerd zijn, blijkt echter dat de NS deze KPI's voornamelijk wil behalen om de kans dat de hoofdrailnet-concessie ook de volgende termijn weer aan de NS wordt gegund zo groot mogelijk te maken. De reden dat de organisatie zo met het behalen van de gestelde KPI's bezig is, lijkt dus vooral een economische. Dit roept de vraag op hoe publiek deze hybride organisatie daadwerkelijk is. Als bij alle werkzaamheden en projecten die de organisatie uitvoert, ongeacht of ze publieke waarde creëren of het creëren hiervan makkelijker maken, private overwegingen meegenomen worden, zou de publieke sector gezien kunnen worden als slechts aandeelhouder. Stel de grootste, of in het geval van deze casestudy enige, aandeelhouder zou belangen hebben die niks met publieke waarde te maken hadden. In dat geval zou de organisatie er alles aan doen om die belangen te behartigen als dit het veiligstellen van het contract tot gevolg heeft.

Een andere belangrijke bevinding is dat kennelijk wanneer genoeg 'seniordirecteuren' achter de verandering gaan staan er als het ware een domino-effect plaatsvindt. Hierdoor gaan steeds meer interne actoren de veranderaanpak steunen. Zo blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraak:

*Nou ja, wat je vaak ziet met nieuwe dingen, dat gaat met mensen die het gelijk zien en enthousiast zijn, mensen die denken "ja, ik heb wel vaker iets gehoord, eerst maar zien wat er gebeurt" en we zitten nu een beetje in zo'n kantelpunt waarin mensen gewoon, zeg maar, steeds meer seniordirecteuren gaan daarachter staan en zeggen "ja, maar zo wil ik het gaan doen". Dat betekent dat dan steeds meer mensen ook mee gaan en dat ze dan teruggaan naar dat procesmodel en zeggen "nou, als ik er nu echt mee moet werken, dan moet dat toch even anders en moet dat even*

*anders, want het klopt nog niet helemaal”, want het is natuurlijk gemaakt door voornamelijk externe consultants, die dat eens hebben uitgewerkt en op een goede manier als basis voor [IT-project] gebruiken, maar ja als je het dan echt eens vraagt aan de mensen die in die processen zitten, die zeggen dan wel van “ja, maar dit klopt eigenlijk niet” of “ik mis dit” of “ik mis dat”. Die fase zitten we nu een beetje dat mensen gaan zeggen van “oh ja, maar als je dat zegt, dan moeten we het procesmodel gaan aanpassen”. Dus in die zin zie je dat het gewoon aan gewicht begint te winnen zeg maar. (Respondent 1).*

Er kan niet direct gesteld worden dat deze bevinding specifiek geldt voor hybride organisaties. Hier kan geen uitspraak over gedaan worden, aangezien slechts een hybride organisatie onderzocht is en geen andere organisatievormen. Het is mogelijk dat bij een casestudy naar een zuiver private of publieke partij, dit ook waargenomen wordt. Uit de onderzochte literatuur is deze bevinding ook niet specifiek als verwachting voor hybride organisaties voortgekomen.

Aan de hand van deze bevinding valt wellicht wel te verklaren waarom bij het communiceren van de veranderaanpak in deze case meer gefocust werd op hogere lagen van de organisatie. Wanneer werknemers uiteindelijk toch seniordirecteuren gaan volgen als ze achter de veranderaanpak staan, heeft het geen zin om alle andere actoren in de organisatie los te overtuigen.

## 5. Conclusie, reflectie en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag van het onderzoek. Daarnaast zullen een aantal tekortkomingen afgewogen worden en suggesties worden gedaan voor toekomstig onderzoek. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor de NS en hybride organisaties in het algemeen.

### 5.1 Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde:

*Hoe kunnen organisatorische veranderingen binnen hybride organisaties worden gemanaged?*

Om tot een antwoord te komen op deze hoofdvraag zullen eerst de gestelde deelvragen beantwoord worden. Zo is er gekeken naar welke elementen uit het 'eight-stage process' van Kotter (1996) gevolgd zijn of worden in de onderzochte case. Kortgezegd bleek dat niet alle veranderstappen uit het proces van Kotter (1996) naar behoren gevolgd zijn. Het niet volledig opvolgen van deze stappen heeft op sommige vlakken wel negatieve gevolgen op het veranderproces gehad. Hierdoor lijkt het opvolgen van Kotters (1996) stappen een goede houvast te kunnen bieden voor het managen van veranderingen binnen hybride organisaties. Om deze stelling toe te lichten, worden hieronder de stappen van Kotter (1996) een voor een kort besproken. Tabel 6 geeft een overzicht van in hoeverre de stappen uit Kotters (1996) 'eight-stage process' opgevolgd zijn in de onderzochte case.

<b>Stappen uit Kotters (1996) 'eight-stage process'</b>	<b>In hoeverre opgevolgd?</b>
1. Establishing a sense of urgency	Uitgevoerd, maar door een externe partij
2. Creating the guiding coalition	Geen gevarieerde, representatieve groep
3. Developing a vision and strategy	Nog in ontwikkeling
4. Communicating the change vision	Niet eenduidig of direct gecommuniceerd
5. Empowering broad-based action	Middels roadmapworkshops
6. Generating short-term wins	Geen korte termijn doelen geformuleerd
7. Consolidating gains and producing more change	Vanwege duur van onderzoek niet kunnen waarnemen
8. Anchoring new approaches in the culture	Ook niet kunnen waarnemen. Voorzichtige verwachting dat dit van belang gaat worden.

**Tabel 6: Overzicht toepassing Kotter (1996)**

Wat betreft de 'sense of urgency'; middels een benchmark is in kaart gebracht dat er een verandering nodig was. Deze behoefte is echter verder verspreid binnen de organisatie middels een extern ontwikkeld model, wat weinig draagvlak tot gevolg had. In deze case bleek deze eerste stap van groot belang. Het was beter geweest voor het veranderproces als deze 'sense of urgency' gecreëerd was door een intern ontwikkeld procesmodel (Ansari & Bell, 2009). Deze bevinding impliceert dat het uitvoeren van deze eerste stap van Kotter (1996) ook voor hybride organisaties van belang kan zijn. De onderzochte case illustreert namelijk dat het niet volledig opvolgen negatieve gevolgen kan hebben voor het veranderproces.

In de vroege stadia van de verandering zijn enkel de toplaag van de organisatie en een aantal architecten betrokken geweest. Van een groep met verschillende achtergronden was dus geen sprake. Ook nadat de proceseigenaren benoemd waren, kon niet gesproken worden van een 'guiding coalition' zoals Kotter (1996) deze ziet. Ook al is dit volgens Day en Atkinson (2004) niet altijd mogelijk en volgens Pollack en Pollack (2014) niet nodig, hadden respondenten dit wel graag gezien.

Als visie of strategiedocument was er in eerste instantie enkel het procesmodel, maar dit model was nog redelijk 'leeg'. Middels 'roadmap workshops' werden vervolgens wel lange termijn plannen ontwikkeld per proces. Deze workshops vonden echter niet gelijktijdig plaats. Het ene proces was eerder aan de beurt dan het andere. Ondanks dat Kotter (1996) graag ziet dat de visie of strategie al bestaat voor de verandering aanvangt, indiceert de data niet dat het 'late' ontwikkelen hiervan in deze case tot problemen leidt. Met volledige zekerheid kan dit echter niet gesteld worden, gezien het feit dat het veranderproces nog niet afgerond was ten tijde van het onderzoek.

Het belang van goede, duidelijke communicatie van de veranderstrategie is in deze case bevestigd. Een visie of strategie heeft pas echt nut als het grootste deel van de betrokkenen hiervan op de hoogte is (Kotter, 1996). Dit was met het procesmodel niet het geval. Onder andere door de gebrekkige communicatie in deze case, lijkt er weerstand ontstaan te zijn tegen de verandering. Het belang van goede communicatie lijkt hierdoor voor hybride organisaties aanwezig.

'Empowering broad-based action' was niet echt waar te nemen in deze case. De door Ansari en Bell (2009) belangrijk geachte mogelijkheid tot feedback was wel aanwezig tijdens de roadmap workshops.

Er waren voor deze verandering geen 'short-term wins' geformuleerd. Middels de roadmap workshops lijkt er wel momentum voor de verandering behouden te worden (Ansari & Bell, 2009). De verandering was echter nog in volle gang tijdens het onderzoek. Hierdoor kan er niet met zekerheid gesteld worden dat het ontbreken van 'short-term wins' geen effecten op het proces zal hebben. Er kan dus geen concrete uitspraak gedaan worden over het belang van deze stap voor hybride

organisaties. Mocht blijken na het proces dat dit ontbreken geen negatieve invloed heeft gehad, dan zou dit kunnen komen door het publieke aspect van deze organisatievorm (Fernandez & Rainey, 2006).

Wat betreft de laatste twee stappen is er weinig waargenomen, zoals ook voorspeld aan de hand van Appelbaum et al. (2012). Er wordt wel voorzichtig verwacht dat het verankeren van de verandering in de organisatiecultuur van belang zal zijn, aangezien veel gesproken wordt over de huidige verkokerde cultuur binnen de organisatie.

Bij het onderzoeken van de verschillende stappen kwam naar voren dat de stappen van Kotter (1996) niet lineair toegepast zijn. Er wordt door meerdere schrijvers gesteld dat dit lineair toepassen niet noodzakelijk is (Day & Atkinson, 2004; Appelbaum et al., 2012; Pollack & Pollack, 2014). Over het belang van dit lineaire toepassen kan in deze case niks gezegd worden. De verandering verloopt op meerdere vlakken niet vlekkeloos en er kan niet uitgesloten worden dat het niet lineair toepassen van de stappen hier geen invloed op heeft gehad.

Als antwoord op de deelvraag *“Welke stappen uit Kotters (1996) ‘eight-stage process’ zijn belangrijk om te volgen bij verandermanagement in hybride organisaties?”* kan gesteld worden dat het grootste deel van de stappen belangrijk lijkt. Waar stappen uit het ‘eight-stage process’ niet gevolgd zijn zoals Kotter (1996) voorschreef, is waargenomen dat dit zorgde voor problemen in het veranderproces. Over het ontbreken van ‘short-term wins’ kan niet gezegd worden of dit invloed op het proces zal hebben. Daarnaast is het antwoord op deze deelvraag helaas beperkt, omdat de laatste twee stappen niet waargenomen zijn door de duur van het onderzoek.

Wat betreft publiek verandermanagement lijkt het binnen hybride organisaties niet nodig te zijn dat er verantwoording wordt afgelegd over de organisatorische verandering en diens aanpak. De publieke stakeholder is in deze case enkel geïnteresseerd in prestaties aan de hand van overeengekomen KPI's, maar niet in hoe deze bereikt worden. Waar verantwoording een belangrijke waarde is in publiek management (Van der Wal et al., 2008; Drummond-Hay & Bamford, 2009), lijkt dit in deze case niet belangrijk voor hybride organisaties. Er is voor de verandering in deze case dan ook geen support gezocht bij externe stakeholders of de politiek, waar dit voor publieke organisaties wel nodig is (Fernandez & Rainey, 2006). Enkel bij interne stakeholders wordt support gezocht door middel van de roadmap workshops, maar dit is niet per se een kenmerk van het publieke aspect (Kotter, 1996; Rainey, 2014). Een verklaring voor deze twee conclusies kan zijn dat de publieke stakeholder niet geïnteresseerd is in specifiek organisatorische veranderingen. Deze organisatorische verandering gaat namelijk vooral over de manier van sturing binnen de organisatie en heeft niet direct merkbare invloed op de prestaties van de organisatie. Verwacht wordt wel dat prestaties in de toekomst beïnvloed zullen worden door de nieuwe manier van sturing, wanneer de verandering afgerond is.

Tot slot is er ook in de veranderaanpak geen specifiek risicomijdende werkwijze ontwaard, waar dit wel verwacht werd gezien de publieke stakeholder van de organisatie. De verandering zelf heeft echter wel een mitigatie van risico's als doel, wat kan duiden op een publiek kenmerk.

De laatste drie deelvragen waren als volgt geformuleerd:

- *Op welke manier is het van belang dat verantwoording omtrent de organisatieverandering afgelegd wordt door hybride organisaties aan de publieke stakeholder?*
- *In hoeverre is het van belang om support te krijgen voor de veranderaanpak bij interne en externe stakeholders?*
- *In welke mate is er sprake van risicomijding tijdens de organisatieverandering?*

Het antwoord op deze drie vragen is dat deze veranderwaarden op basis van deze case niet van belang lijken bij organisatorische veranderingen binnen hybride organisaties. Een kanttekening hierbij is wel dat dit wellicht specifiek geldt voor puur organisatorische veranderingen. Wanneer een ander soort verandering direct merkbare invloed heeft op de prestaties, zou de publieke stakeholder hier waarschijnlijk meer in geïnteresseerd zijn. De enige publieke veranderwaarde die enigszins terugkwam was risicomijding, maar eerder als doel van de verandering dan als iets waar tijdens het proces rekening mee werd gehouden.

Met dit onderzoek is primair getracht om een eerste aanzet tot verandermanagementliteratuur te creëren. Door de acht stappen van Kotter (1996) en de publieke veranderwaarden te onderzoeken in de case, is geprobeerd meer kennis te ontwikkelen over wat er belangrijk is bij het managen van veranderingen binnen hybride organisaties. Wat dit betreft kan gesteld worden dat het 'eight-stage process' van Kotter (1996) goede houvast kan bieden om veranderingen binnen hybride organisaties te managen. Dit private verandermodel lijkt uit de data voor het grootste deel toepasbaar te zijn binnen hybride organisaties. Over het belang van 'short-term wins' in verandermanagement voor hybride organisaties kan helaas geen uitspraak gedaan worden. Ook over de laatste twee stappen van Kotters (1996) proces kan ook niet gezegd worden of ze het best opgevolgd kunnen worden. Er is geen bewijs gevonden dat de volgorde van de stappen van Kotter (1996) niet aangehouden hoeft te worden in veranderprocessen van hybride organisaties. Andere schrijvers stellen wel dat het lineair toepassen van de stappen niet nodig is (Day & Atkinson, 2004; Appelbaum et al., 2012; Pollack & Pollack, 2014).

Voor het managen van organisatorische veranderingen binnen hybride organisaties lijken de publieke veranderwaarden 'verantwoording', 'support' en 'risicomijding' niet van groot belang. Deze bevinding kan nieuwe inzichten verschaffen over hoe publiek hybride organisaties daadwerkelijk zijn. Als enkel private waarden van belang zijn bij organisatieveranderingen, dan is de publieke invloed op hybride organisaties wellicht klein. Het lijkt alsof de enige publieke veranderwaarden waar rekening

mee gehouden moet worden bij organisatorische veranderingen, die waarden zijn waarover afspraken bestaan met de publieke stakeholder. Wanneer de verandering niet direct invloed op afgesproken prestaties heeft, lijkt het alsof de publieke stakeholder hier niet in geïnteresseerd is.

## 5.2 Reflectie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft getracht om een eerste basis te ontwikkelen voor literatuur over verandermanagement voor hybride organisaties. Van tevoren werd al verwacht dat dit geen allesomvattende, gedetailleerde conclusies zou genereren, aangezien dit een eerste onderzoek is naar dit onderwerp. Er is dus nog vervolgonderzoek nodig om de kennis omtrent het onderwerp verder uit te diepen. Hier zal gereflecteerd worden op de rol van de onderzoeker, zullen tekortkomingen van het onderzoek besproken worden en aanbevelingen voor vervolgonderzoek die hieruit voortvloeien aanbod komen.

Allereerst is het van belang om te reflecteren op de rol van de onderzoeker. Vooropgesteld moet worden dat dit het grootste kwalitatieve onderzoek is dat ik in mijn studententijd heb uitgevoerd. Eerdere ervaring met deze manier van onderzoeken komt uit een minor bestuurs- en organisatiewetenschappen en kleine onderzoek voor vakken van de master Publiek Management. Om de kwaliteit te bewaken en te zorgen voor een goede methodologie is hierom vaak geconsulteerd met medestudenten en met dr. Nele Cannaerts. Hierdoor, en door het raadplegen van uitgebreide literatuur over methodologie, heeft de geringe ervaring beperkte invloed gehad op het onderzoek.

Dit onderzoek is uitgevoerd tijdens een stageperiode van vijf maanden. Naast onderzoek doen, heb ik ook meegewerkt aan kleine projecten. Door vijf maanden lang elke dag op dezelfde afdeling te zitten en mee te werken met de portfoliomanagers, kan mijn rol als onderzoeker enigszins zijn aangetast. Tijdens het verzamelen van de data door interviews is het mogelijk dat respondenten anders reageerden op vragen, omdat ze mij goed kenden. Dit effect is echter redelijk beperkt gebleven, doordat ook mensen uit andere hoeken van de organisatie geïnterviewd zijn waar ik niet elke dag mee samenwerkte. De data uit deze interviews is consistent met die uit interviews met portfoliomanagers. Tijdens vergaderingen en andere bijeenkomsten is er, doordat ik als collega gezien werd, mijns inziens niet anders gehandeld dan normaal.

Wat betreft de distantie ten opzichte van het onderwerp, was er wel enige bias aanwezig. Door maandenlang te werken met portfoliomanagers, waarvan een aantal constant bezig waren met de organisatorische verandering, wilde ik ook erg graag dat de verandering goed zou verlopen. Dit zou erin geresulteerd kunnen hebben dat bepaalde bevindingen positiever verwoord of geïnterpreteerd zijn dan ze in realiteit waren. Ik heb geprobeerd hier constant op te reflecteren en gezien de kritische toon bij de bespreking van sommige resultaten, is de invloed van deze bias redelijk beperkt gebleven.

Mijn invloed op het veranderproces an sich is, gezien mijn functie tijdens het onderzoek, verwaarloosbaar.

Als eerste tekortkoming is het belangrijk om te benoemen dat het onderzochte veranderproces binnen NS nog volop in gang was. Het proces was nog verre van afgelopen, wat een aantal gevolgen voor dit onderzoek heeft gehad. Dit betekende bijvoorbeeld dat de laatste twee stappen van Kotters (1996) proces niet onderzocht konden worden. Zoals Appelbaum et al. (2012) al schreven, komt het vaak voor dat deze stappen niet waargenomen kunnen worden door de duur van onderzoek. Dit onderzoek, wat vijf maanden geduurd heeft, was hier dus ook te kort voor. Een ander gevolg van het feit dat de verandering nog niet afgerond was, is dat sommige conclusies die uit de resultaten voortvloeiden niet erg stellig verwoord konden worden. Zo kan er bijvoorbeeld niet met zekerheid gesteld worden dat het ontbreken van geformuleerd 'short-term goals' geen effect heeft of zal hebben op het veranderproces. Er kan ook niet met volledige zekerheid een uitspraak gedaan worden over of er in de toekomst nog verantwoording afgelegd moet worden aan de publieke stakeholder over de organisatorische verandering. Om toch te onderzoeken in hoeverre de laatste stappen van de 'eight-stage process' (Kotter, 1996) toegepast moeten worden, zou een longitudinaal onderzoek uitgevoerd kunnen worden (Matthews & Ross, 2010). Een onderzoek van een langere duur zal namelijk de kans bieden om het gehele veranderproces in kaart te brengen, waardoor een vollediger beeld geschetst kan worden dan in dit onderzoek. Ook zullen er zo stelligere en sterkere conclusies getrokken kunnen worden. Interessant vervolgonderzoek zou dus longitudinaal onderzoek naar verandermanagement voor hybride organisaties kunnen zijn.

Nog een mogelijke tekortkoming van dit onderzoek is dat de data slechts door één onderzoeker gecodeerd zijn. Het is bij kwalitatief onderzoek wenselijker om hier ook een 'peer' naar te laten kijken, zodat zeker is dat de onderzoeker geen zaken mist. Misschien nog wel belangrijker, dat de coderingen logisch zijn. Het was, mede door vertrouwelijkheid van veel data, echter niet mogelijk om een andere onderzoeker hiernaar te laten kijken. Om deze tekortkoming enigszins weg te nemen, is de ontstane codeboom bijgevoegd als bijlage 3. Ook kan er uit de gebruikte quotes afgelezen worden dat hieruit geen vreemde conclusies getrokken zijn, waardoor de codering waarschijnlijk geen vreemde afwijkingen bevat. In toekomstig onderzoek kan het nuttig zijn om wellicht een werknemer van de onderzochte organisatie als 'peer' te laten kijken naar de coderingen. Zo is vertrouwelijkheid een kleiner obstakel. Een nadeel hiervan is dat een werknemer van de onderzochte case waarschijnlijk met een andere blik naar data kijkt.

Casestudies hebben, gezien het feit dat slechts één geval onderzocht wordt, vaak een vrij beperkte externe validiteit tot gevolg. Om de externe validiteit groter te maken, moet er een



representatieve case onderzocht worden (Bryman, 2016). De NS is een goede, representatieve organisatie om te gebruiken als case voor hybride organisaties. De organisatie kenmerkt zich namelijk door zowel publieke, als private belangen. Zo wordt ze bijvoorbeeld gestuurd door zowel het marktmechanisme, als door de staat (Evers, 2007). Het feit dat de enige aandeelhouder van de NS een Ministerie is, kan de generaliseerbaarheid aantasten. Ondanks dat deze aandeelhouder een Ministerie is, blijft de aandeelhouder zorgen voor private belangen. De invloed hiervan op de externe validiteit wordt hierom als verwaarloosbaar gezien.

Het onderzochte veranderproces is wellicht minder representatief. De onderzochte verandering is puur organisatorisch en zorgt voornamelijk voor veranderingen in interne sturing. Dit kan ervoor zorgen dat conclusies over bijvoorbeeld de publieke veranderwaarden 'accountability' en 'support' niet volledig te generaliseren zijn voor alle hybride organisaties. Bij andere veranderingen, die meer direct zichtbare effecten hebben voor externe stakeholders, zijn deze veranderwaarden wellicht belangrijker. Nuttig toekomstig onderzoek zou zich hierom kunnen richten op in hoeverre de veranderwaarden 'accountability' en 'support' van belang zijn bij veranderingen die niet slechts organisatorisch van aard zijn. Hierdoor kan gekeken worden of het soort verandering belangrijk is voor deze veranderwaarden en dit zorgt wellicht voor beter generaliseerbare resultaten dan de hier onderzochte organisatorische verandering.

Ander vervolgonderzoek zou de conclusies uit dit onderzoek kunnen versterken, door onderzoeksmethoden te gebruiken die een hogere externe validiteit tot gevolg hebben. Door grootschaliger te onderzoeken hoe hybride organisaties het beste organisatorische veranderingen kunnen managen, kan de externe validiteit verder verhoogd worden. Een vergelijkende casestudy tussen een hybride en een publieke organisatie of tussen een hybride en een private organisatie zou bijvoorbeeld al meer uitsluitel kunnen geven over de verschillen in verandermanagement voor organisaties die zich volledig in het publieke of private domein begeven. Een grootschaliger onderzoek, verspreid over meerdere organisaties, zou ook beter generaliseerbare data geven.

In kwalitatief onderzoek zijn conclusies interpretatief en is het lastiger om de rol van de onderzoeker in analyses objectief te houden dan bij kwantitatieve onderzoeken (Matthews & Ross, 2010). Dit zorgt voor een lagere externe validiteit. Om toch de externe validiteit zo veel mogelijk te waarborgen, is elke stap van het onderzoek en de analyse zo uitgebreid mogelijk beschreven. Wanneer de onderzoek- en analysestappen nauwkeurig te volgen zijn voor de lezer, komt dit de externe validiteit ten goede (Matthews & Ross, 2010). Ondanks deze uitgebreide beschrijving zijn de uitkomsten toch niet volledig te generaliseren. Dit ook gezien hoe specifiek de onderzochte organisatie is. Het kan hierom nuttig zijn om in de toekomst een kwantitatief onderzoek uit te voeren,

zoals eerder gesteld, bijvoorbeeld verspreid over meerdere hybride organisaties zodat beter generaliseerbare uitkomsten ontstaan met een hoge externe validiteit.

Gedurende het onderzoek werd opgemerkt dat voornamelijk de communicatie omtrent de verandering een heikel punt vormde. Er was grote onvrede over het procesmodel en het lijkt alsof de manier van communiceren hier aan bijgedragen heeft. Dit roept de interesse op om communicatiepatronen binnen dit soort organisaties, specifiek wanneer de communicatie over organisatieveranderingen gaat, nader te onderzoeken. Kotters (1996) theorie is ietwat gering wat betreft deze communicatie, waardoor het interessant is om hier dieper onderzoek naar te doen.

Tot slot is een opvallende uitkomst van dit onderzoek dat weinig van de publieke veranderwaarden terugkwamen in het onderzochte veranderproces. De organisatie lijkt zich ook voornamelijk te focussen op het creëren van publieke waarde vanuit private overwegingen. Dit roept de vraag op hoe groot het publieke aspect binnen hybride organisaties daadwerkelijk is. Het is hierom interessant om meer onderzoek te doen op welke vlakken publieke en op welke vlakken private elementen te herkennen zijn in hybride organisaties als organisatievorm. Zo leek het, alhoewel de onderzochte organisatie voornamelijk vanuit private overwegingen bezig lijkt te zijn met het creëren van publieke waarden, alsof de werknemers van de organisatie totaal niet bezig waren met de private aspecten van hun werk. Interessant vervolgonderzoek naar de publieke kant van hybride organisaties zou zich hierom bijvoorbeeld kunnen richten op in welke mate 'public service motivation', of de motivatie om in het publieke domein te werken (Perry & Wise, 1990), aanwezig is bij de werknemers van hybride organisaties.

### 5.3 Aanbevelingen voor de NS en andere hybride organisaties

Na het uitvoeren van dit onderzoek is het interessant om met enig advies te komen richting de NS en eventuele andere hybride organisaties die organisatieveranderingen willen doorvoeren. Uit de besproken bevindingen en analyses zijn hierom ook een drietal speerpunten gedestilleerd waar zowel de NS, als andere hybride organisaties met veranderplannen, rekening mee kunnen houden.

Allereerst is uit dit onderzoek gebleken dat het creëren van een 'guiding coalition' erg nuttig kan zijn. In deze case bestond deze eerste groep betrokkenen uit een weinig gevarieerde groep mensen. Er werd uit de data duidelijk dat men dit graag anders had gezien. Het hebben van een gevarieerde, grote groep individuen die de verandering leidt, kan ervoor zorgen dat de rest van de organisatie makkelijker mee gaat met plannen. Voor de NS is het niet meer mogelijk om deze eerste groep betrokkenen te veranderen. Middels de roadmap workshops worden steeds meer en gevarieerde mensen betrokken bij de verandering, waardoor deze groep er uiteindelijk ook komt. Het wordt andere hybride organisaties aangeraden om deze groep zo vroeg mogelijk in het veranderproces compleet te hebben.

Een aanbeveling aan de NS is om zo snel mogelijk de roadmap workshops af te ronden, zodat alle belangrijke stakeholders het eens zijn over de lange termijn planning en visies van de hoofdprocessen. Hoe sneller deze roadmaps staan, hoe sneller de nieuwe werkwijze in gang gezet kan worden. Aan andere hybride organisaties die een organisatorische verandering willen doorvoeren, wordt geadviseerd om vanaf het begin van de verandering ervoor te zorgen dat er een duidelijke visie en strategie bestaat. Op die manier kan gezorgd worden dat snel voor iedereen in de organisatie duidelijk is wat de doelen zijn en zullen hieromtrent minder snel twijfels bestaan.

Tot slot is het nuttig om na te denken over hoe de visie en strategie van de verandering ontstaan. Aangezien de roadmap workshops al relatief ver gevorderd zijn voor een aantal processen, kan er bij de NS niet meer afgeweken worden van het bestaande procesmodel. Het was, om vanaf het begin een groter draagvlak te hebben voor het procesmodel, wenselijk geweest als dit model intern ontwikkeld was. Het is begrijpelijk dat er bureaus bestaan die gespecialiseerd zijn in het ontwikkelen van dergelijke modellen. De keuze om het procesmodel te laten maken door een consultancybureau is dan ook geen onverklaarbare. Bij het communiceren van dit model is het dan echter praktisch om deze externe partij buiten schot te laten. Hierom kan beter niet benoemd worden dat het extern ontwikkeld is en kan de communicatie met betrekking tot het model beter door interne actoren gebeuren. Aan hybride organisaties in het algemeen wordt geadviseerd om dit model dan ook intern te ontwikkelen waar mogelijk en indien dit niet mogelijk is, het wel te communiceren als een intern stuk. Dit is voor de NS niet meer mogelijk. Het advies aan de NS luidt daarom om, wanneer de roadmap workshops voor alle processen gereed zijn, het model aan de rest van de organisatie die hierbij niet betrokken was te communiceren als een intern stuk. Op die manier wordt een groter draagvlak verwacht voor het model.

Deze pagina is opzettelijk leeg gelaten

## 6. Literatuur

Alexius, S. & Furusten, S. (2019). *Managing hybrid organizations. Governance, professionalism and regulation*. Cham: Palgrave Macmillan.

Anossi, M.C., Brunetta, F., Magnusson, M. & Boccardelli, P. (2018). Strategic and organizational insights into learning and innovation in hybrids and “new” organizations. In Boccardelli, P., Anossi, M.C., Brunetta, F., & Magnusson, M. (Eds.), *Learning and Innovation in Hybrid Organizations. Strategic and Organizational Insights*, (pp. 1-10). Cham: Springer Nature.

Anossi, M.C., Hemphälä, J. & Brunetta, F. (2018). Investigating the impact of Agile methods on learning and innovation. In Boccardelli, P., Anossi, M.C., Brunetta, F., & Magnusson, M. (Eds.), *Learning and Innovation in Hybrid Organizations. Strategic and Organizational Insights*, (pp. 1-10). Cham: Springer Nature.

Ansari, S. & Bell, J. (2009). Five easy pieces: A case study of cost management as organizational change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5(2), (pp. 139-167).

Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J.L. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter’s 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), (pp. 764-782).

Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), (pp. 127-142).

Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), (pp. 397-441).

Biedenbach, T. & Soumlderholma, A. (2008). The challenge of organizing change in hypercompetitive industries: A literature review. *Journal of Change Management*, 8(2), (pp. 123-145).

Boccardelli, P., Annosi, M.C., Brunetta, F. & Magnusson, M. (Eds.). (2018). *Learning and innovation in hybrid organizations*. New York: Palgrave Macmillan.

Boyne, G.A. (2002). Public and private management: What’s the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), (pp. 97-122).

Bozeman, B. (1987). *All organizations are public: Bridging public and private organizational theories*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bozeman, B. & Kingsley, G. (1998). Risk culture in public and private organizations. *Public Administration Review*, 58(2), (pp. 109-118).

Branden, T., Van de Donk, W.B.H.J. & Putters, K. (2005). Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), (pp. 749-765).

Branden, T. & Karré, P.M. (2011). Hybrid organizations: No cause for concern? *International Journal of Public Administration*, 34(13), (pp. 827-836).

Brown, K., Waterhouse, J. & Flynn, C. (2003). Change management practices. Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies? *The International Journal of Public Sector Management*, 16(3), (pp. 230-241).

Bryman, A., (2016). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.

- Byrkjeflot, H. & Jespersen, P.K. (2014). Three conceptualizations of hybrid management in hospitals. *International Journal of Public Sector Management*, 27(5), (pp. 441-458).
- Chandler, J.A. (1991). Public administration and private management. Is there a difference? *Public Administration*, 69, (pp. 392-397).
- Colarelli, S.M. & Bishop, R.C. (1990). Career commitment; Functions, correlates, and management. *Group & Organization Studies*, 15(2), (pp. 158-176).
- Day, M. & Atkinson, D.J. (2004). Large-scale transitional procurement change in the aerospace industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(6), (pp. 257-268).
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), (pp. 417-436).
- Drummond-Hay, R. & Bamford, D. (2009). A case study into planning and change management within the UK National Health Services. *International Journal of Public Sector Management*, 22(4), (pp. 324-337).
- Emmert, M.A. & Crow, M.M. (1988). Public, private and hybrid organizations; An empirical examination of the role of publicness. *Administration & Society*, 20(2), (pp. 216-244).
- Erakovic, L. & Powell, M. (2006). Pathways of change: Organizations in transition. *Public Administration*, 84(1), (pp. 31-58).
- Evers, A. (2007). Mixed welfare systems and hybrid organizations: Changes in the governance and provision of social services. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), (pp. 737-748).
- Fernandez, S. & Rainey, H.G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), (pp. 168-176).
- Furusten, S. & Junker, S-O. (2019). Variations and dynamics of hybridity in different types of hybrid organizations. In Alexius, S. & Furusten, S. (Eds.), *Managing hybrid organizations. Governance, professionalism and regulation*, (pp. 27-48). Cham: Palgrave Macmillan.
- Giustiniano, L. & Cantoni, F. (2018). Between sponge and titanium: Designing micro and macro features for the resilient organization. In Boccardelli, P., Anossi, M.C., Brunetta, F., & Magnusson, M. (Eds.), *Learning and Innovation in Hybrid Organizations. Strategic and Organizational Insights*, (pp. 1-10). Cham: Springer Nature.
- Haigh, N., Dowin Kennedy, E. & Walker, J. (2015). Hybrid organizations as shape-shifters: Alternating legal structure for strategic gain. *California Management Review*, 57(3), (pp. 59-82).
- Hodge, G.A., Carsten, G. & Boardman, A.E. (2010). *International handbook on public-private partnerships*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2000). What makes partnerships work? In Osborne, S.P. (Eds.), *Public-private partnerships; Theory and practice in international perspective* (pp. 293-310). New York: Routledge
- Iacopino, V., Mascia, D., Monti, A. & Cicchetti, A. (2018). Professional networks and the adoption of medical technologies: An empirical study on robotic surgery. In Boccardelli, P., Anossi, M.C., Brunetta,

- F., & Magnusson, M. (Eds.), *Learning and Innovation in Hybrid Organizations. Strategic and Organizational Insights*, (pp. 1-10). Cham: Springer Nature.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. & Voet, J. van der (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), (pp. 1-20).
- Mansveld, W.J., Staatssecretaris. (2014). *Verlening nieuwe vervoer- en beheerconcessie*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Martin, J. (2004). Organizational culture. In N. Nicholson, P. Audia & M. Pillutla (Eds.), *Encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp. 1-15). Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Matthews, B & Ross, L. (2010). *Research methods: A practical guide for the social sciences*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- McTaggart, D. & O'Flynn, J. (2015). Public sector reform. *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), (pp. 13-18).
- Ministerie van Financiën (MinFin). (2018). *Jaarverslag beheer staatsdeelnemingen 2017*. Den Haag: Ministerie van Financiën.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M) (2013). *Lange termijn spooragenda; Visie, ambities en doelen*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M). (2014). *Concessie voor het hoofdrailnet 2015-2025*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Nederlandse Spoorwegen (NS). (2016). *Spoorslags beter: De reiziger op 1, 2 en 3*. Utrecht: NS.
- O'Flynn, J. (2015). Public sector reform: The puzzle we can never solve? *Institute of Public Administration*, 74(1), (pp. 19-22).
- Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), (pp. 367-373).
- Pestoff, V. (2014). Hybridity, coproduction, and third sector social services in Europe. *American Behavioral Scientist*, 58(11), (pp. 1412-1424).
- Pollack, J. & Pollack, R. (2014). Using Kotter's eight stage process to manage an organizational change program: Presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1), (pp. 51-66).
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis: New Public Management, governance and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press
- ProRail & NS. (2014). *Voorstel voor operationele uitwerking LTSA (bijlage bij Lange termijn spooragenda)*. Utrecht: ProRail & NS
- Rainey, H.G. & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private Organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), (pp. 447-469).

- Rainey, H.G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Reynaers, A-M. & Wal, van der, Z. (2018). Do partners in PPP's view public and private management differently? *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), (pp. 294-308).
- Schram, E. (2013, 22 oktober). *De geschiedenis van NS in vogelvlucht*. Geraadpleegd via <http://sargasso.nl/verschillende-onderdelen-ns/> (april 2019).
- Shannon, E.A. (2017). Beyond public sector reform – The persistence of change. *Australian Journal of Public Administration*, 76(4). (pp. 470-479).
- Torre, van der, L., Fenger, M., & van Twist, M. (2012). Between state, market and community. A study of the slogans of sheltered work companies. *Public Management Review*, 14(4), (pp. 1-20).
- Veldhoven, S. van, Staatssecretaris. (2018). *Kamerbrief bij Vervoerplan NS 2019 en beheerplan ProRail 2019*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- Vries, H.A. de, Bekkers, V.J.J.M. & Tummers, L.G. (2015). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration Review*, 94(1), (pp. 146–166).
- Wal, van der, Z., Graaf, de, G. & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), (pp. 465-482).
- Zwieten, van, M. & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en Wetenschap*, 47(13), (pp. 38-43).



## 7. Bijlagen

### Bijlage 1: Operationalisering

Concept	Sub concept	Vragen
<i>“Establishing a sense of urgency”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De reden van de verandering</li> <li>- Degene die de nood aan verandering creëert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie heeft de verandering geïnitieerd?</li> <li>- Hoe is de verandering ontstaan?</li> <li>- Hoe is de nood aan verandering gecreëerd?</li> </ul>
<i>“Creating the guiding coalition”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitiviteit en verandersnelheid van context</li> <li>- Eerste betrokkenen</li> <li>- Samenstelling verandercoalitie</li> <li>- Onderling verhoudingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe is het draagvlak voor de verandering?</li> <li>- Hoe wordt er gezorgd voor een breed gedragen initiatief?</li> <li>- Wie zijn er betrokken bij de verandering?</li> </ul>
<i>“Developing a vision and strategy”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanwezigheid van duidelijke visie en strategie</li> <li>- Inhoud visie en strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe zien de visie en strategie eruit?</li> <li>- Wie heeft deze visie en strategie opgesteld?</li> <li>- Wat voor documenten bestaan er over de visie en strategie?</li> </ul>
<i>“Communicating the change vision”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekendheid met visie van werknemers</li> <li>- Simpelheid en duidelijkheid visie</li> <li>- Gebruikte media</li> <li>- Aanwezigheid van toplaag</li> <li>- Ontvankelijkheid voor feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe zit het met de bekendheid van de visie en strategie in de organisatie?</li> <li>- Hoe is de visie vormgegeven?</li> <li>- Waar is de visie raad te plegen?</li> <li>- Hoe is de visie verspreid?</li> </ul>
<i>“Empowering employees for broad based action”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barrières voor medewerkers om mee te helpen</li> <li>- Ontvankelijkheid voor feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe worden medewerkers betrokken?</li> <li>- Hoe wordt er op de verandering en aanpak gereageerd?</li> <li>- Wat voor inspraak mogelijkheden zijn er?</li> </ul>
<i>“Generating short-term wins”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanwezigheid van tussendoelen</li> <li>- Presentatie van behaalde objectieven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wanneer is de verandering succesvol?</li> <li>- Wanneer we denken aan de laatste grote verander: hoe kwam die tot stand?</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe wordt zo'n grote verandering aangekondigd?</li> <li>- Hoe zijn de tussendoelen tot stand gekomen?</li> </ul>
<i>"Consolidating gains and producing more change"</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opvolgen van verandering met meer verandering</li> <li>- Onderlinge afhankelijkheden opheffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe zijn de onderlinge afhankelijkheden?</li> <li>- Hoe wordt met de verschillende actoren en onderlinge afhankelijkheden omgegaan?</li> <li>- Wat is de volgende stap in het veranderproces?</li> </ul>
<i>"Anchoring new approaches in the culture"</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatiecultuur komt als laatste</li> <li>- Zichtbare resultaten behalen</li> <li>- Veel gesprekken met mensen voeren</li> <li>- Grote spelers overtuigen</li> <li>- Beslissingen over vervolgstappen maken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe ziet de organisatiecultuur eruit?</li> <li>- Hoe wordt met de organisatiecultuur omgegaan?</li> <li>- Op welke manier wordt de cultuur meegenomen in beslissingen?</li> <li>- Hoe wordt met tegenstand omgegaan?</li> </ul>
'Accountability'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwoording structuur</li> <li>- Politieke verantwoording</li> <li>- Verantwoording aan stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op welke manier moet er gerapporteerd worden over de verandering?</li> <li>- Hoe vaak wordt verantwoording afgelegd?</li> <li>- Wie draagt de verantwoordelijkheid?</li> </ul>
Support	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politieke support</li> <li>- Support van stakeholders</li> <li>- Support van anderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In welke mate is er support gezocht/gevraagd voor de verandering?</li> <li>- Waar is support gezocht/gevraagd voor de verandering?</li> <li>- Hoe is deze gevraagd/gezocht?</li> </ul>
Risicomijdend gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mate waarin risico genomen durft te worden</li> <li>- Wie de beslissingen neemt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In hoeverre is de veranderaanpak risicovol?</li> <li>- Hoe worden beslissingen genomen?</li> <li>- Wie neemt beslissingen?</li> <li>- Welke afwegingen liggen er ten grond aan het besluitvormingsproces?</li> </ul>

## Bijlage 2: Topiclist voor interviews

1. Introductie
  - a. Persoonlijke introductie
  - b. Onderwerp toelichten
    - i. *“Hoe kunnen organisatorische veranderingen binnen hybride organisaties gemanaged worden?”*
    - ii. *Onderwerp onderzoek (weinig over bekend)*
      1. *Wel over verandermanagement voor publieke en private organisaties*
  - c. Discretie van gegevens en resultaten toelichten
  - d. Vragen om toestemming opname van audio
    - i. Uitleggen dat dit slechts voor transcript is en hierna verwijderd zal worden
  - e. Vertellen dat interviews getranscribeerd zullen worden
    - i. Deze kunnen teruggekoppeld worden mocht hier behoefte aan zijn
2. Vragen naar een korte introductie respondent
3. Begin van verandering?
  - a. Wie heeft de verandering geïnitieerd?
  - b. Hoe is de verandering ontstaan?
  - c. Hoe is de nood aan verandering gecreëerd?
    - i. *“Sense of urgency”*
4. Wie zijn betrokken (geweest)?
  - a. Hoe is er gezorgd voor een breed gedragen initiatief?
    - i. *“Creating the guiding coalition”*
5. Hoe zien de visie en strategie voor de verandering eruit?
  - a. Wat voor documenten bestaan er over de visie en strategie?
  - b. Wie hebben deze documenten opgesteld?
    - i. *“Developing a vision and strategy”*
6. Hoe is de veranderaanpak gecommuniceerd?
  - a. Hoe zit het met de bekendheid van de visie en strategie in de organisatie?
    - i. *“Communicating the change vision”*
7. Hoe wordt/werd de verandering ontvangen?
  - a. Hoe worden medewerkers betrokken?
  - b. Wat voor inspraak mogelijkheden bestaan er?
    - i. *“Empowering employees for broad based action”*
8. Wat voor doelen en tussendoelen heeft de verandering?
  - a. Hoe zijn de doelen (en tussendoelen) tot stand gekomen?
  - b. Hoe gaat het met het behalen van de gewenste resultaten?
    - i. *“Generating short-term wins”*
9. Hoe zijn de onderlinge afhankelijkheden geregeld?
  - a. Hoe wordt er met deze afhankelijkheden omgegaan?
  - b. Wat is de volgende stap in het veranderproces?
    - i. *“Consolidating gains and producing more change”*
10. Hoe wordt er met de organisatiecultuur omgegaan?
  - a. Hoe ziet de organisatiecultuur eruit?
  - b. Hoe wordt hiermee omgegaan?
  - c. Hoe wordt er met weerstand tegen de verandering omgegaan?
    - i. *“Anchoring new approaches in the culture”*
11. Op welke manier moet er verantwoording afgelegd worden?

- a. Hoe wordt er gerapporteerd?
  - b. Aan wie wordt er gerapporteerd?
    - i. *“Accountability”*
12. Hoeveel support krijgt de verandering?
- a. In welke mate is er support gezocht/gevraagd voor de verandering?
    - i. *“Support”*
13. In welke mate wordt er risico genomen?
- a. Welke afwegingen liggen er ten grondslag aan het besluitvormingsproces?
    - i. *“Risicomijdend gedrag”*
14. Hoe zijn de resultaten tot nu toe?
15. Afsluiting
- a. Bedanken voor het gesprek
  - b. Nogmaals de discretie benadrukken
  - c. Nog vragen?
  - d. Mogelijkheid tot toesturen transcript benadrukken

Bijlage 3: Codeboom

