

Inspirerende treinreizen, van Engineering naar Imagineering

Mark van Hagen, NS, mark.vanhagen@ns.nl

Evelien ten Elsen, NS, Evelien.tenelsen@ns.nl

Diane Nijs, NHTV, Nijs.D@NHTV.nl

Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk, 23 en 24 november, Gent

Samenvatting

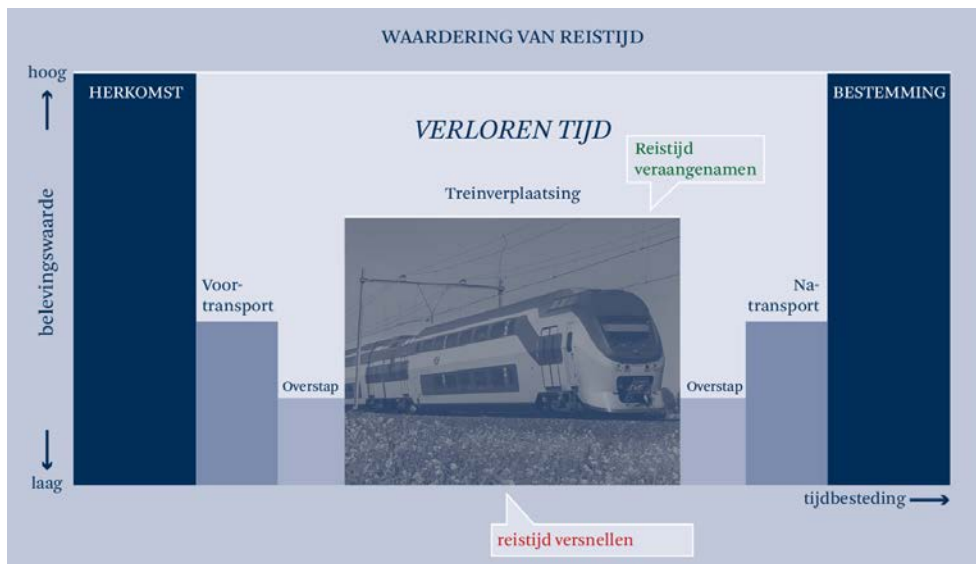
De spoorwegsector investeert veel geld in een goede infrastructuur, een betrouwbare dienstregeling en snelle verbindingen. Dit zijn de belangrijkste basiskwaliteiten, wanneer deze goed op orde zijn zullen veel reizigers voor de trein kiezen (Van den Heuvel, 1997, Van Wee en Dijkstra, 2002). Deze focus op techniek vraagt een manier van werken die vooral door ingenieurs jarenlang succesvol is toegepast. Deze aanpak kan worden omschreven als *engineering*. Door naast een focus op de basisprocessen ook aandacht te geven aan potentiële tijdsbesteding en het emotionele welbevinden van reizigers onderweg, kan tot de verbeelding van een grote groep potentiële reizigers worden gesproken, waardoor naast een grotere tevredenheid van huidige reizigers, ook nieuwe reizigers kunnen worden aangesproken (Galetzka, Pruyn, Van Hagen & Vos, 2017). Deze manier van werken heet *imagineering*. In dit paper gaan we verkennen hoe een spoorwegonderneming samen met relevante stakeholders meerwaarde voor reizigers kunnen creëren door gebruik te maken van imagineering. Omdat tijdbeleving een grote rol speelt zullen we eerst dieper ingaan op de betekenis van tijd voor de reiziger. Aan de hand van begrippen als rode en groene tijd en causaal en creatief denken wordt duidelijk gemaakt wat de rol van imagineering kan zijn. De Imagineering design methode is een iteratief proces dat bestaat uit de volgende fases: inspiratie fase, ideatie fase en implementatie fase. De methode is toegepast op twee praktijkcases. De eerste case gaat over basisprocessen en betreft een complementaire aanpak bij buitendienststellingen. De tweede case gaat over een capaciteitsprobleem in treinen naar een festival. Door de voorpret naar het festival al in de trein (de Pinkpop Express) te laten beginnen, wordt waarde aan de reis van de klant toegevoegd. Resultaten: De kwalitatieve effecten van het toepassen van Imagineering op het complexe deel van buitendienststellingen is betrokkenheid, co-creatie, horizontale en interdisciplinaire samenwerking, nieuwe mogelijkheden en kansen, enthousiaste klanten en medewerkers, goede relaties met stakeholders en een goede reputatie voor NS. Toepassen van Imagineering bij capaciteitsproblemen met een event in de trein bleek eveneens een succes. Dat reizigers moesten staan en in het gangpad zaten, was geen enkel probleem. De drukte werd juist als gezellig ervaren en het hoogtepunt van de treinreis was het optreden van een conducteur samen met een band. De pers die in grote getale meereisde heeft hier veel over gepubliceerd. De exposure vooral via social media was enorm. Meer dan een miljoen mensen hebben gedeeld in deze ervaring. Reizigers waardeerden dit initiatief met een 9,2!

Inleiding

Wanneer mensen besluiten een activiteit te gaan ondernemen waarvoor zij zich moeten verplaatsen is voor de langere afstanden de trein vaak een goede optie. De reiziger moet dan wel geld, tijd en moeite (fysiek en mentaal) investeren in de verplaatsing en het verblijf op de bestemming. De kwaliteit van de treinreis moet dan zo goed zijn dat de reiziger bereid is om deze investering te doen. Als dat niet het geval is zal de reiziger kiezen voor een alternatieve vervoerwijze, de auto bijvoorbeeld of zelfs afzien van de voorgenomen verplaatsing (Van Hagen & De Bruyn, 2012). Spoorwegondernemingen zijn zich daarvan bewust en investeren veel geld in een goede infrastructuur, een betrouwbare dienstregeling die snelle verbindingen biedt, maar ook in voldoende actuele reisinformatie en veilige en schone treinen/stations. Dit zijn inderdaad de belangrijkste basiskwaliteiten. Wanneer deze goed op orde zijn en vooral de reistijd en betrouwbaarheid van de trein concurrerend is met die van de auto, dan zullen veel reizigers voor de trein kiezen (Van den Heuvel, 1997, Van Wee en Dijkstra, 2002). Door de lange spoorhistorie met een terechte focus op techniek is deze manier van werken vooral door ingenieurs jarenlang succesvol toegepast en de aanpak kan worden omschreven als *engineering*. Door engineering is het spoorwegnetwerk steeds verder uitgebreid en verfijnd en nog steeds zijn verbeteringen te realiseren. Tegelijkertijd kan de reiziger wanneer hij eenmaal in de trein zit, zijn aandacht richten op andere activiteiten dan het reizen zelf, de machinist neemt immers de rijtaak over van de passagier. De reiziger kan ontspannen en genieten van de reis en zijn aandacht richten op nuttige of aangename activiteiten als werken, lezen, internetten, naar buiten kijken, dagdromen, etc. (Van Hagen & De Bruyn, 2015). Eigenlijk is de tijd die reizigers in de trein naar eigen inzicht kunnen besteden een belangrijke meerwaarde ten opzichte van alternatieve reismogelijkheden, waarbij de mobilist zelf een actieve rol moet vervullen tijdens de verplaatsing, zoals zelf sturen (Jain, Juliet & Lyons, 2008). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de tijd in de trein het meest positief wordt gewaardeerd en zelfs de helft van het oordeel over de totale treinreis bepaalt (Van Hagen & De Bruyn, 2015, 2016; Van Hagen & Sauren, 2013). Door naast aandacht aan de basisprocessen ook aandacht te geven aan potentiële tijdsbesteding en het emotionele welbevinden van reizigers onderweg kan mogelijk tot de verbeelding van een grote groep potentiële reizigers worden gesproken waardoor naast een grotere tevredenheid van huidige reizigers, ook nieuwe reizigers kunnen worden aangesproken (Galetzka, Pruyn, Van Hagen & Vos, 2017). Deze manier van werken heet *imagineering*. In dit paper gaan we verkennen hoe een spoorwegonderneming samen met relevante stakeholders meerwaarde voor reizigers kunnen creëren door gebruik te maken van imagineering. Omdat tijdbeleving een grote rol speelt zullen we eerst dieper ingaan op de betekenis van tijd voor de reiziger.

Groene en rode tijd

Als een reiziger de trein neemt kan hij zijn tijd op verschillende momenten nuttig of aangenaam besteden en daarmee de intrinsieke waarde van de reis verhogen. Het verhogen van de intrinsieke waarde van de reis kan in elke schakel van de verplaatsingsketen: in het vortransport, op het station, in de trein en in het natransport (zie figuur 1).



Figuur 1 Versnellen en veraangenamen van de tijd in de reis van de klant

In een reisketen wisselen verplaatsen en verblijven elkaar steeds af en de reiziger ervaart deze twee situaties totaal anders. Vooral de tijdbeleving is bij verplaatsten anders dan bij verblijven. De verschillende ervaringen kunnen het beste worden aangegeven met de termen rode en groene tijd.

Verplaatsen = rode tijd.

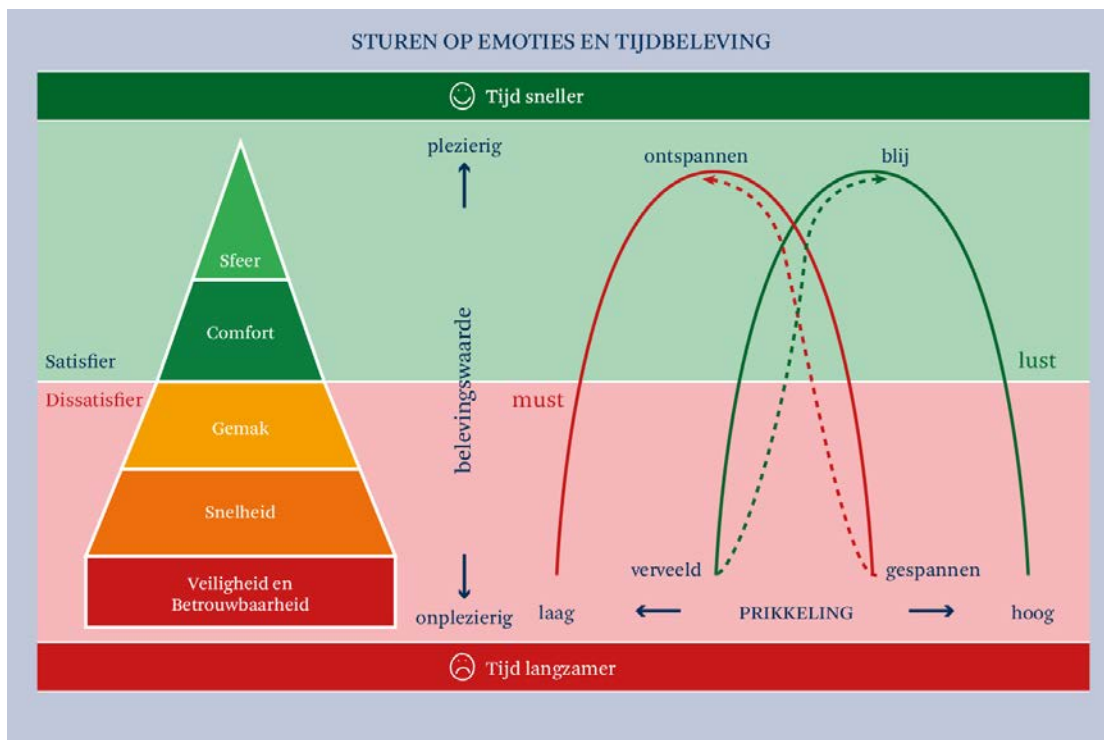
Wanneer een reiziger zich verplaatst, zoals fietsen naar het station of lopen naar het perron is zijn aandacht en tijd bij het reisproces. De reiziger moet zich fysiek inspannen en opletten of de juiste route wordt genomen en hij nog op tijd is. Vooral de mentale belasting is doorgaans groot doordat de reiziger bij het verplaatsen allerlei procesgerichte handelingen moet verrichten, zoals het kopen van een kaartje en het opzoeken en controleren van reisinformatie en dat soms in een drukke en/of hectische omgeving. De mentale belasting wordt nog groter in een verstoorde situatie of wanneer de reiziger haast (tijd tekort) heeft. Op dat moment is zijn focus gericht op het zo snel mogelijk bereiken van de plek waar hij moet zijn. De reiziger verliest de controle over de tijd, is gestrest en heeft geen oog voor de omgeving, sterker nog het waarnemingsveld van een gehaaste en gestreste reiziger vernauwt zich tot een tunnelvisie. Deze tijd wordt dan ook als onaangenaam ervaren. We kunnen deze (proces)tijd aanduiden als rode tijd. Rood omdat rood een doel belemmerende en negatieve associatie heeft, denk aan een verkeerslicht dat op rood gaat.

Verblijven = groene tijd:

Wanneer een reiziger de verplaatsing achter zich heeft gelaten en bijvoorbeeld het perron heeft bereikt waarop zijn trein vertrekt, dan kan hij het reisproces loslaten. Nu kan de reiziger omschakelen naar verblijven, zoals rustig wachten op de trein en andere activiteiten gaan ondernemen, zoals een kopje koffie drinken, een tekstberichtje verzenden of de krant lezen. De reiziger heeft (weer) controle over zijn tijd en kan zich ontspannen en genieten van de tijd. Dat kan dus op het station zijn of in de trein, in een rijdende trein wacht de reiziger immers ook totdat hij op zijn bestemmingsstation aankomt, en onderweg kan de tijd in de trein aangenaam of nuttig besteed worden. Verblijfstijd kunnen reizigers ervaren als ontspannen of plezierige tijd en kunnen we duiden als groene tijd. Groen, omdat groen een positieve associatie heeft, zoals een verkeerslicht dat op groen gaat.

In figuur 2 is te zien dat rode tijd (onderste helft van figuur 2) samenhangt met de kwaliteitsaspecten die tot de dissatisfiers behoren en vooral ervaren wordt bij gehaaste mustreizigers, terwijl de groene tijd (bovenste helft van figuur 2) samenhangt met

kwaliteitsaspecten die bij satisfiers horen en ervaren wordt door ontspannen lustreizigers die minder op de tijd letten (Van Hagen, 2011).



Figuur 2 Relatie tussen klantwensenpiramide, must- en lustreizigers & rode en groene tijd

Van rood naar groen

Groot voordeel van groene tijd is dat reizigers afgeleid zijn van het reisproces, de tijd kunnen loslaten en zich kunnen verdiepen in andere zaken, waardoor het gevoel ontstaat dat de tijd sneller gaat (zie figuur 2). Bij rode tijd moeten de reizigers hun aandacht juist bij de tijd en het reisproces houden en dan lijkt het of de tijd langzamer gaat. Om de reiziger het gevoel te geven dat de reis sneller verloopt is het daarom de kunst om rode tijd te minimaliseren en groene tijd te maximaliseren.

Voor *rode tijd* betekent dit dat de objectieve verplaatsingstijd verkort moet worden en de reisprocessen eenvoudiger moeten worden. Verkorten van reistijd kan bijvoorbeeld door treinen met hogere snelheid te laten rijden, de frequentie van treinen te verhogen, de loopafstanden op stations te verkorten, roltrappen te introduceren en financiële transacties van de reis te versnellen, zoals met de chipkaart. Verminderen van de mentale belasting kan door de reisprocessen te vereenvoudigen. Denk aan heldere en betrouwbare actuele informatie op stations, in de trein en op de smartphone, waardoor reizigers op die plekken en momenten (persoonlijke) informatie kunnen raadplegen die hen helpen de reis beter te plannen en de bevestiging geven dat ze op de goede weg zijn én op tijd zijn. De chipkaart versnelt niet alleen het reisproces, maar maakt reizen door louter en alleen in en uit te checken ook veel makkelijker. Wanneer reizigers op zelf gekozen momenten (reis)informatie kunnen raadplegen ervaren ze een gevoel van controle. Dit is belangrijk, want pas als reizigers het gevoel hebben dat ze controle over hun reis hebben, kunnen ze het reisproces loslaten en omschakelen naar verblijven en genieten van de reis.

Groene tijd is gericht op het bieden van mogelijkheden aan de reiziger om reistijd beter te benutten (Van Hagen, 2003; Peek & Van Hagen, 2004, Van Hagen, De Bruyn & Ten Elsen, 2016). Wanneer reizigers verblijven, zich kunnen ontspannen en hun tijd nuttig of aangenaam willen invullen, moeten ze daar wel de mogelijkheden voor hebben (Van Hagen, 2011), anders bestaat het gevaar dat reizigers zich gaan vervelen en de tijd als

verloren tijd gaan zien. Op momenten dat reizigers verblijven, zoals wachten op een vertrekkende trein of wachten in de trein totdat de bestemming bereikt is, kunnen voorzieningen worden aangeboden waarmee de reiziger zelf zijn tijd kan invullen. Daarnaast kan door de spoorvervoerder actief afleiding en informatie worden aangereikt waar reizigers nut of plezier aan ervaren. Op stations kunnen winkel- en horecavoorzieningen afleiding bieden en reizigers tijd besparen, omdat ze daar al iets kunnen eten of iets kunnen kopen, wat ze anders toch op die dag hadden moeten doen. Daarnaast kan catering in de trein samen met hoffelijk personeel de reis verder veraangename. Naast het bieden van een goed onderhouden, schone en veilige verblijfsomgeving kan ook meer worden geboden, door een prettige sfeer te creëren (Van Hagen, Martens & Pruyn, 2017). Denk aan geluid (geen lawaai, maar muziek), geur (geen stank, maar frisse geur), kleur (geen grijze, maar kleurrijke omgeving), klimaat (beschutting tegen extreem weer), verschillende soorten prettige zitgelegenheden, aangename verlichting, kunst, planten, et cetera. Verder kan entertainment passief en actief worden aangeboden. Bijvoorbeeld door infotainmentschermen in treinen of het plaatsen van een piano op het station (Van Hagen, Ten Elsen en De Bruyn, 2016).

Rode tijd minimaliseren en groene tijd maximaliseren

Om de klantbeleving te verbeteren is het belangrijk dat rode tijd (procestijd) geminimaliseerd wordt en dat groene tijd gemaximaliseerd wordt voor reizigers. Dat wil zeggen problemen die reizigers ondervinden elimineren of minimaliseren. Elke minuut rode tijd die verdwijnt wordt in potentie een groene minuut. Om deze beweging goed in gang te kunnen zetten, is het allereerst belangrijk om onderscheid te maken in de verschillende type problemen. Dit, omdat elk type probleem z'n eigen logica vraagt waarmee ze benaderd dient te worden.

Zimmerman en Glouberman (2002) maken een onderscheid in simpele, gecompliceerde en complexe problemen en leggen de verschillen als volgt uit.

- Een lekke band is een simpel probleem waarvoor een eenvoudige oplossing te bedenken is. Handleidingen bieden vaak een uitkomst voor het oplossen van dit soort problemen.
- Het zetten van een persoon op de maan is een gecompliceerd probleem, een (zeer) moeilijke taak. Als dit eenmaal is gedaan, kan de oplossing herhaald worden op basis van bekende parameters. Gedetailleerde blauwdrukken helpen bij succesvolle reproduceerbaarheid.
- Het opvoeden van een kind is een complex probleem. Een probleem waarin alles met alles verbonden is. Voor het oplossen van deze problemen is er niet één juiste formule of oplossing omdat het proces vol onbekende parameters zit. Deze problemen moeten in hun context benaderd worden door diverse relevante betrokkenen.

Natuurlijk hebben veel problemen alle aanwezige probleemvormen (simpel, gecompliceerd en complex) in zich, en vragen ze meerdere manieren van denken om mee om te gaan. Belangrijk is, om onderscheid te maken in de verschillende type problemen, om er vervolgens met de juiste logica mee om te kunnen gaan.

Voor het oplossen van simpele en gecompliceerde problemen is de lineaire logica, het causaal denken zeer geschikt. Een goede probleemanalyse geeft inzicht in mogelijke oorzaken waarvoor oplossingen bedacht kunnen worden. Gecompliceerde problemen worden vaak afgehandeld binnen de keten, een gesloten systeem¹. Een situatie waarbij iedereen beperkt met elkaar verbonden is. Een kleine groep mensen, meestal een team van deskundigen (centrale creativiteit) bedenken duidelijke lineaire oplossingen. Vervolgens worden andere stakeholders ingeschakeld om het bedachte te implementeren (top-down). Gecompliceerde problemen vragen om een centrale aanpak, een aanpak dat

¹ In de natuurwetenschap is een gesloten systeem een systeem dat geen materie en/of energie uitwisselt met de omgeving. In de praktijk spreekt men vaak van een gesloten systeem als er een beperkte uitwisseling plaats vindt.

leidt tot standaardisatie en gedetailleerde blauwdrukken. Plannen en controleren zijn hierbij belangrijke managementtools om het gewenste resultaat te bereiken. Rode tijd minimaliseren betreft voornamelijk het oplossen van gecompliceerde problemen.

Bij het omgaan met complexe problemen is het causaal denken minder geschikt omdat bij complexe problemen alles met elkaar verbonden is, een open systeem². Vaak hebben dit soort problemen geen duidelijke of relevante oorzaak-gevolgrelatie, anders dan bij gecompliceerde problemen waarvoor duidelijke, lineaire top-down oplossingen gemaakt kunnen worden. Bij complexe problemen is daarom de non-lineaire logica, het creatief denken geschikter. Deze problemen vragen om een subtielere en complexere benadering, waarbij betrokken stakeholders zich creatief en collectief kunnen inzetten, met al hun expertise en goodwill (decentrale creativiteit) om een proces van groei of ontwikkeling in een voorgenomen richting in gang te kunnen zetten. Complexe problemen vragen samenwerkende benaderingen, benaderingen die groei of ontwikkeling mogelijk maken in plaats van toe te werken naar een eindstructuur en een eindresultaat. Goede regievoering om dit proces van groei in de gewenste richting te sturen is hierbij essentieel. Groene tijd maximaal faciliteren betreft een complex probleem.

	Gecompliceerde problemen	Complexe problemen
Decentrale (geleide) creativiteit	<p>High Concept Narratieve modus Collectieve creativiteit</p>	<p>High Concept Narratieve modus Collectieve creativiteit</p>
Centrale creativiteit	<p>High Concept Narratieve modus Collectieve creativiteit</p>	<p>High Concept Narratieve modus Collectieve creativiteit</p>

Figuur 3 Designmatrix, Diane Nijs (2014).

Binnen NS is het lineaire gesloten systeem denken (engineering) dominant, kwadrant linksonder van de Designmatrix. Logisch omdat deze logica zeer geschikt is voor het oplossen van logistieke en technische problemen oftewel het minimaliseren van rode tijd. Echter neemt het aantal complexe problemen in de huidige vernetwerkte samenleving toe. Onze samenleving gaat zich steeds meer gedragen als een open systeem waarin alles met elkaar verbonden is. Om groene tijd maximaal te kunnen faciliteren is het voor NS van groot belang om naast lineaire benaderingen van strategisch plannen en controleren ook complexere, samenwerkende benaderingen van strategisch ontwerp eigen te maken en toe te passen, kwadrant linksboven en rechtsboven van de Designmatrix. Imagineering is zo'n complexere, samenwerkende benadering.

² Een open systeem is een systeem dat voortdurend een wisselwerking aangaat met zijn omgeving en daarbij al zijn inherente kenmerken behoudt, waaronder de openheid zelf.

Van engineering naar imagineering

Imagineering is een samenvoeging van engineering en imagination. Het is een design benadering voor complexe problemen waarbij het belevingsperspectief of betekenisperspectief als katalysator dient om de collectieve creativiteit in een voorgenomen richting te ontsteken. En wel op zo'n manier dat het een motor wordt in duurzame verandering en waarde innovatie. Daarbij kunnen kleine, goed ontworpen interventies grote effecten teweeg brengen; the Butterfly effect³.

De Imagineering design methode is een iteratief proces dat bestaat uit de volgende fases:

- a) Inspiratie fase
- b) Ideatie fase
- c) Implementatie fase

a) Inspiratie fase

In deze fase wordt de strategische relevantie voor stakeholders onderzocht met als doel het creëren van waarde⁴. Dat gebeurt aan de hand van:

- Analyse (met een appreciatieve attitude) van feiten en cijfers van de situatie. Wanneer is de organisatie op haar best? Welke logica wordt gehanteerd op macro, meso en micro niveau? Welke factoren spelen een rol waar rekening mee gehouden moet worden? En hoe ontwikkelen deze factoren zich optimaal?
- Broeden op patronen en interacties om generativiteit (voortbrengend vermogen) te ontdekken. Als de relevantie van een organisatie moet aansluiten op die van stakeholders, dan moeten de mogelijkheden onderzocht worden volgens deze relevantie.

b) Ideatie fase

In deze fase vindt het ontwerp van een artefact plaats om de gewenste gedragsverandering te bewerkstelligen. Dit artefact moet mensen inspireren te participeren in de waarde-creatie. Dat wordt op de volgende manier in gang gezet:

- Creatie van een visie volgens de strategische relevantie. Onderzocht wordt welk gebied het meest relevant is, en waar de ROI het hoogst is voor de waarde-creatie. In dit gebied zullen interne en externe stakeholders zich het meest uitgenodigd voelen om deel te nemen aan de waarde-creatie. Dit, op basis van collectieve creativiteit.
- Design van een verhalend artefact om te inspireren. Het ontwerp bestaat uit twee delen: 1. het ontwerp van een verhalend artefact en 2. een concreet uitgangspunt om mensen mee te nemen in de uitvoering van de visie.

c) Implementatie fase

In deze fase wordt de visie ten uitvoer gebracht en wordt het proces begeleid in de richting van een zelf-organiserende organisatie. Dit gebeurt aan de hand van:

- Het inrichten van een engagement-platform, het mogelijk maken van co-creatie, experimenteren met nieuw gedrag en nieuwe verbindingen die ontstaan.
- Follow up geven aan het veranderproces in de vorm van positieve feedback, delen van goede ervaringen met nieuw gedrag, delen van reacties van derden op het nieuwe gedrag.

³ Butterfly Effect; een principe dat stelt dat kleine zaken binnen bepaalde gevoelige systemen grote gevolgen kunnen hebben.

⁴ Waarde creatie is het scheppen van (meer) waarde voor klanten, de eigen organisatie en andere betrokken partijen, op basis van nieuwe inzichten en door middel van co-creatie, een heroverweging van het bestaande businessmodel en continue aandacht voor innovatie.

De Imagineering design methode hebben we binnen NS toegepast bij twee casestudies:

- a) Buitendienststellingen
- b) Evenementen

Twee case studies

In twee casestudies hebben we onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van een complexere vorm van waarde-creatie oftewel hoe kunnen we kleine interventies ontwerpen die rode tijd doen verminderen en groene tijd vergroten?

a) Buitendienststellingen

Buitendienststellingen zijn geplande werkzaamheden aan de infrastructuur waardoor treinverkeer tijdelijk niet of beperkt mogelijk is. Buitendienststellingen variëren qua lengte, omvang en impact. Soms is omreizen per trein mogelijk, soms zijn reizigers genoodzaakt een gedeelte van de reis met alternatief vervoer af te leggen.

Inspiratie fase

Buitendienststellingen brengen gecompliceerde problemen met zich mee, zoals het aanpassen van de dienstregeling en het verzorgen van alternatief vervoer (kwadrant linksonder van de Designmatrix). De spoorbeheerder bedenkt samen met de spoorvervoerders oplossingen voor dit probleem. Een kleine groep deskundigen is creatief; zij identificeren het probleem en analyseren de oorzaken om vervolgens tot oplossingen te komen. Het uitnodigen van meer en andere stakeholders bij dit deel van het proces (decentrale creativiteit) zal waarschijnlijk niet leiden tot een betere uitkomst. De oplossing die bedacht is door de deskundigen wordt vervolgens overgedragen aan de volgende verticale schakel in de keten van buitendienststellingen. Alle schakels voegen waarde toe aan de realisatie van de oplossing.

Naast gecompliceerde problemen brengen buitendienststellingen ook complexe problemen met zich mee zoals hinder voor reizigers, overlast voor buurtbewoners, overlast voor automobilisten vanwege extra drukte op de wegen, omzetting voor bedrijven in verband met een tijdelijke slechte bereikbaarheid van hun winkel of bedrijf, daling in bezoekersaantallen voor musea, pretparken en andere toeristische attracties (kwadrant linksboven van de Designmatrix). Deze problemen doen zich voor buiten de interne keten van buitendienststellingen en zijn van grote invloed op de beleving van klanten en andere stakeholders en op de reputatie van NS. Bij deze problemen zijn allerlei stakeholders betrokken in een complex systeem die vele stakeholders omvat (gedistribueerde creativiteit).

Uit onderzoek bleek dat er binnen NS geen onderscheid werd gemaakt in de verschillende probleemtypen. Beide probleemtypen werden benaderd met de lineaire logica en binnen de interne waardeketen van buitendienststellingen met alle gevolgen van dien: forse daling van de klanttevredenheid en reputatieschade voor NS.

Daarom hebben we de dynamiek van twee specifieke buitendienststellingen onderzocht om te weten waar in het systeem generatieve mogelijkheden lagen om verantwoordelijke stakeholders te betrekken bij het probleem. Want mensen die betrokken zijn voelen zich meer verantwoordelijk. Uit analyses en interviews kwam naar voren dat taal een eerste mogelijkheid was om een verandering in gang te zetten. Het woord *buitendienststellingen* roept, behalve een technisch probleem dat binnen de spoorsector opgelost moet worden, niets op bij stakeholders. Zij voelen bij het woord buitendienststellingen geen enkele urgentie om betrokken te worden bij buitendienststellingen. Om relevantie te winnen bij stakeholders moesten ze eerst geïnspireerd worden en urgentie voelen om bij buitendienststellingen betrokken te willen worden.

Ideatie fase

Het woord buitendienststellingen hebben we in een breder kader geplaatst oftewel gereframed naar *tijdelijke mobiliteitsaanpassingen* in een stad, streek of provincie. Deze woorden spreken meer tot de verbeelding en roepen meer en andere interpretaties op dan het woord buitendienststellingen. Dit werkte. Stakeholders wilden geïnformeerd worden over de tijdelijke mobiliteitsaanpassingen in hun stad en in hun provincie. Ze kregen een uitnodiging van de spoorsector met de titel 'Sporen voor de toekomst'.



Figuur 4 Uitnodiging om mee te denken over tijdelijke mobiliteitsaanpassingen

Want buitendienststellingen betreffen niet alleen werkzaamheden aan de infra en/of stations, ze betekenen eveneens een verbetering van de bereikbaarheid van een stad of provincie en een verbetering van het reisgenot. Om de positieve, toekomstgerichte kant van buitendienststellingen te benadrukken hebben we een verhalend artefact bedacht om de creativiteit bij relevante stakeholders te openen, om vervolgens met hen in gesprek te gaan over de tijdelijke mobiliteitsaanpassingen in hun stad, streek of provincie.

Een bijeenkomst werd georganiseerd in de vorm van een creatieve sessie, waarbij alle relevante stakeholders gelijktijdig uitgenodigd werden om gezamenlijk over het probleem en mogelijke oplossingen te praten. Allereerst werd het probleem geschetst en de dynamiek behorend bij de situatie om de urgentie voelbaar te maken. Vervolgens werd een toekomstperspectief gepresenteerd om richting te geven aan mogelijke oplossingen. Deze werd aangevuld met voorbeelden van best practices. Vervolgens hebben we de groep in deelgroepen onderverdeeld en hen aan het werk gezet om zoveel mogelijk ideeën te genereren. In gezamenlijkheid hebben we de beste ideeën geselecteerd en zijn er projectteams geformeerd om de ideeën verder uit te werken. Er ontstond een projectgroep voor stakeholdermanagement, communicatie en klantbeleving.

Implementatie fase

De projectgroepen stakeholdermanagement en communicatie hebben nauw samengewerkt waardoor er synergie ontstond tussen de projectgroepen. Allereerst werd besloten een stakeholdermap op te zetten om vervolgens een netwerk van betrokken stakeholders te creëren. Daardoor kon er een sneeuwbal effect ontstaan in de communicatie over de tijdelijke mobiliteitsaanpassingen in hun stad, streek of provincie. Stakeholders in de breedste zin van het woord werden proactief op de hoogte gebracht van de tijdelijke mobiliteitsaanpassingen. Daardoor kregen ze handelingsperspectief en konden ze een persoonlijke keuze maken hoe ze met de tijdelijke mobiliteitsaanpassingen om wilden gaan, waar ze hun vragen konden stellen of problemen bespreekbaar konden maken. Wat we hebben gedaan is dat we iedereen creatief hebben gemaakt om een eigen oplossing te bedenken voor het probleem. Sommige klanten hebben bewust gekozen voor de auto in plaats van de trein, sommige klanten zijn thuis gaan werken of op een ander kantoor. Andere reizigers hebben bewust voor alternatief vervoer gekozen, universiteiten hebben bussen ingezet naar hun 'open dagen', evenementen zijn verplaatst enzovoort.

De projectgroep klantbeleving had een concept bedacht voor een integraal busplatform. Daarbij werd gebruikt gemaakt van een metafoor. In plaats van een busplatform te

schetsen als bouwplaats met losse onderdelen, is er uitgegaan van een evenemententerrein. Want een evenemententerrein wordt eveneens tijdelijk ingericht voor duizenden mensen, kent een duidelijke bewegwijzering, opbouw van faciliteiten en ziet er vaak aantrekkelijk uit. Daarnaast hebben we gekeken naar de standaard inrichting van de stations (informatievoorziening, commerciële ruimtes, bewegwijzering) die we op het busplatform terug hebben laten komen.



Figuur 5 Schetsen van een busplatform bij tijdelijke mobiliteitsaanpassingen

Bij dit busplatform zijn reizigers 'in controle' omdat de reisinformatie gegroepeerd is, toegankelijk en herkenbaar is. Naast de informatiezuil stonden NS-medewerkers om reizigers te begeleiden. Ook voelden reizigers zich gewaardeerd omdat er aandacht besteed was aan een aangename reisomgeving. Reizigers konden zitten, een krantje lezen en werden geïnformeerd over het vertrek van hun bus. Daarnaast werden reizigers verrast door de versnaperingen die aangeboden werden door de winkelformules op het station. NS-medewerkers hebben appels en chocola uitgedeeld. Ook is er een boekenkast op het busplatform neergezet waarbij reizigers een boek, tijdschrift of krant konden pakken en een ander boek, tijdschrift of krant konden terugplaatsen. Ook dit is tot stand gekomen in samenwerking met de winkelformules op de stations.



Figuur 6 Prettige tijdelijke wachtgelegenheid met zitgelegenheid en mini bibliotheek

Effecten:

De kwalitatieve effecten van het toepassen van Imagineering op het complexe deel van buitendienststellingen is betrokkenheid, co-creatie, horizontale en interdisciplinaire

samenwerking, nieuwe mogelijkheden en kansen, enthousiaste klanten en medewerkers, goede relaties met stakeholders en een goede reputatie voor NS. Kortom, we hebben rode tijd geminimaliseerd en groene tijd maximaal gefaciliteerd.

b) Evenementen

In het weekend van 10, 11 en 12 juni 2016 had NS te kampen met landelijke, logistieke problemen. De oorzaak van deze problemen was dat er drie landelijke en diverse regionale evenementen in hetzelfde weekend plaatsvonden, die samen meer dan de bestaande treincapaciteit opeisten. Dat betekent overvolle treinen. Een situatie waarbij de klantbeleving onder druk komt te staan evenals de reputatie van NS.

Inspiratie fase

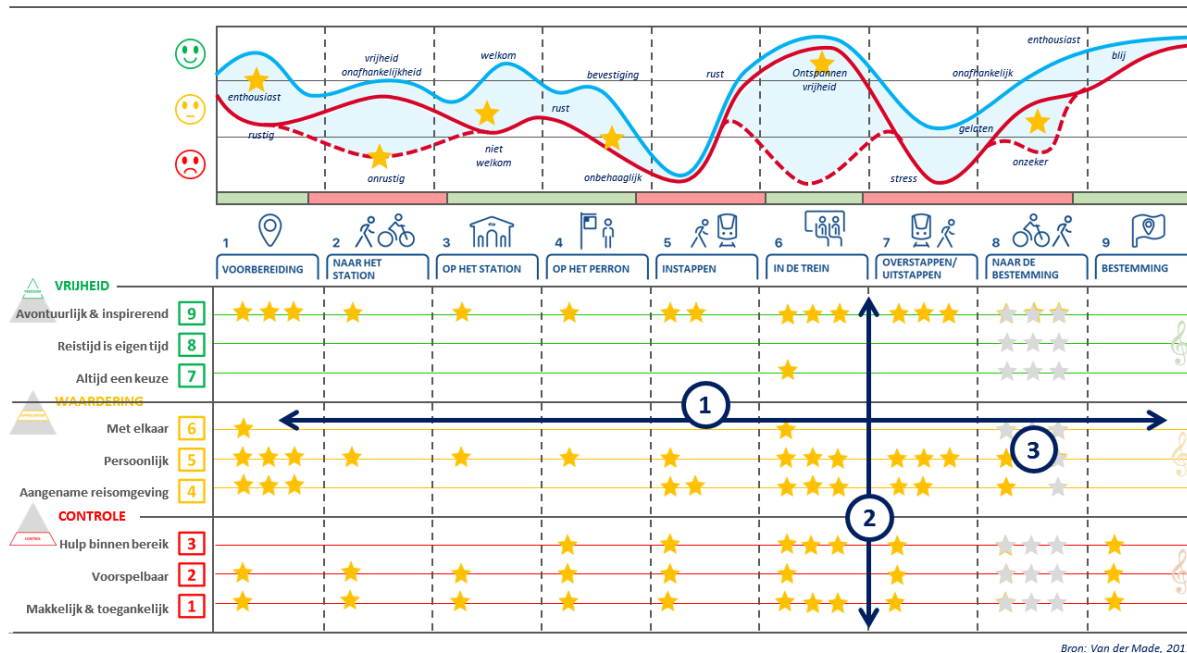
We hebben de dynamiek rondom de logistieke problemen per evenement in kaart gebracht. In het zuiden van het land vond bijvoorbeeld Pinkpop plaats. Een 3-daags popfestival met 70.000 bezoekers per dag. Vanuit het hele land reisden festivalgangers naar station Heerlen. In Heerlen moesten reizigers overstappen op enkel spoor in een stoptrein. De logistieke bereikbaarheid was een gecompliceerd probleem (kwadrant linksonder van Designmatrix, D. Nijs) waarvoor een engineering aanpak nodig was. De klantbeleving en reputatie van NS betreft een complex probleem in een open systeem. Bij dit probleemtype hebben we imagineering toegepast.

Daarbij hebben we de generatieve mogelijkheden binnen deze situationele context onderzocht om te weten welke stakeholders we bij dit probleem konden betrekken om de collectieve creativiteit aan te wakkeren. Dat bleek al snel de evenementenorganisatie en de mediapartner van de evenementenorganisatie te zijn.

Ideatie fase

We hebben een narratief bedacht om deze stakeholders te inspireren tot samenwerken. Het narratief luidde 'het voorprogramma van Pinkpop begint dit jaar al in de trein'. Pinkpop en 3FM, mediapartner van Pinkpop voelden zich geïnspireerd om samen te werken en zijn graag ingegaan op de uitnodiging voor een creatieve sessie. Hiervoor hebben we een multidisciplinair team samengesteld dat bestond uit een producer, PR manager, accountmanager, marketeer en customer experience manager om zoveel mogelijk ideeën te genereren voor 'het voorprogramma van Pinkpop in de trein'. Daarna hebben we de beste ideeën geselecteerd en een projectteam geformeerd om de ideeën verder uit te werken in een integraal concept. Dat concept is de Pinkpop Express geworden. Op alle touchpoints in de customer journey zijn activiteiten bedacht die het idee van het voorprogramma in de trein versterken. In figuur 7 staat aangegeven op welke aspecten dit initiatief goed scoort in het innovatiekader (voor verdere uitleg van het innovatiekader, zie Van Hagen & Van Der Made, 2017). 1 ster betekent dat dit een beetje bijdraagt aan de klantbehoefte in een reisfase, drie sterren voegt heel veel toe. Het totaal concept voegt heel veel toe aan waardering, maar ook aan avontuurlijk en inspirerend, niet alleen in de trein zelf, maar ook thuis, op de stations en op weg naar het evenement.

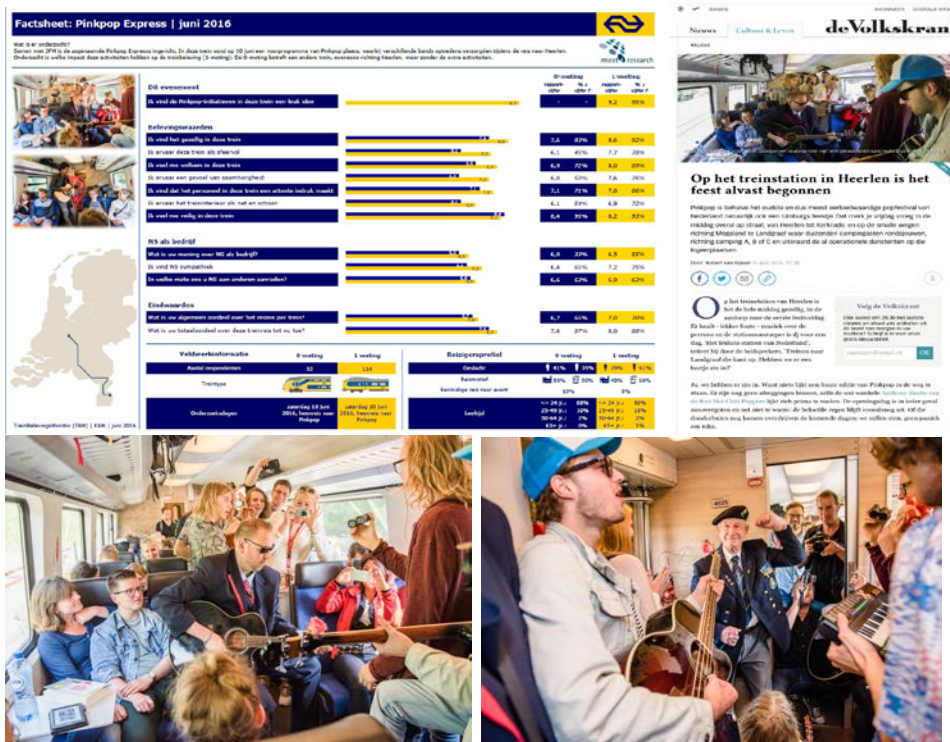
Klantbeleving Innovatiekader



Figuur 7 Innovatie kader met scores voor de Pinkpop Express

Implementatie fase

De Pinkpop Express werd het podium van 3FM Talents want 3FM bleek een programma te hebben genaamd 3FM Talent dat een springplank is voor nieuwe, jonge Nederlandse bands. Deze nieuwe, jonge bands verzorgden live optredens voor alle reizigers in de trein naar Pinkpop. Dat reizigers moesten staan en in het gangpad zaten, was geen enkel probleem. De drukte werd juist als gezellig ervaren en het hoogtepunt van de treinreis was het optreden van de conducteur samen met een band. De pers die in grote getale meereisde heeft hier veel over gepubliceerd. De exposure vooral via social media was enorm. Meer dan een miljoen mensen hebben gedeeld in deze ervaring. Reizigers waardeerden dit initiatief met een 9,2!



Figuur 8 Scores en voorbeelden van de Pinkpop Express

Effecten:

In 2017 heeft er wederom een Pinkpop Express plaatsgevonden. NPO, de nationale tv-zender, heeft aangegeven volgend jaar ook mee te willen doen! Een proces van groei is in gang gezet. De relevantie voor stakeholders om mee te doen wordt gevoeld, het opent de collectieve creativiteit. Om de klantbeleving duurzaam te verbeteren is het belangrijk dat deze initiatieven niet eenmalig plaatsvinden maar continu. Er moet een continu proces ingericht worden om de klantbeleving structureel te verhogen.

Conclusies en aanbevelingen

Om rode tijd te minimaliseren en groene tijd maximaal te faciliteren is het essentieel onderscheid te maken in de verschillende type problemen. Dit, omdat elk probleemtype een andere logica vraagt waarmee het benaderd dient te worden. Engineering is een geschikte benadering om rode tijd te minimaliseren, maar niet om groene tijd maximaal te faciliteren. Daarvoor zijn complexere, samenwerkende benaderingen geschikter, waaronder de designbenadering Imagineering. Deze aanpak dient om de collectieve creativiteit te ontsteken waarbij het belevingsperspectief of betekenisperspectief gebruikt wordt als katalysator om een nieuwe vorm van waarde creatie in gang te zetten. Waarde die gecreëerd wordt samen met relevante betrokkenen, niet in een eindstructuur of eindresultaat maar in de vorm van een beweging die in gang gezet wordt. De strategische richting waarin de collectieve creativiteit bij de twee case studies geregisseerd werd is het aantoonbaar bewijs van het structureel verbeteren van de klantbeleving.

Literatuur

- Galetzka M., A.T.H Pruyn, M. Van Hagen & M. Vos (2017). The Psychological Value of Time. European Transport Conference, 6th of October, Barcelona.
- Heuvel M.G. van den (1997). *Openbaar vervoer in de Randstad, een systematische aanpak*. Dissertatie. Thesis Publishers, Amsterdam.
- Jain J. & G. Lyons (2008). The gift of travel time. *Journal of Transport Geography* 16, 2008, pp. 81-89.
- Nijs, D. (2014). *Imagineering the Butterfly Effect: Complexity and Collective Creativity in Business and Policy. Designing for Organizational Emergence*. Eleven International Publishing.
- Peek, G.J. & Van Hagen, M. (2004). *Één verbinding is géén verbinding*. Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk. Innovatie: van inspiratie naar realisatie? 25 & 26 november, Zeist, The Netherlands.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy. Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, Harvard Business School Press.
- Van Hagen, M. & J. van der Made. (2017). Vertaling van klantwensen treinreizigers naar concrete maatregelen met behulp van een innovatieraamwerk. Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk. Lang zullen we leren! 4-6 oktober, Gent.
- From Customer Insights to new Services. European Transport Conference, 4-6 Oktober, Barcelona.
- Van Hagen, M. & M. De Bruyn (2012). The ten commandments of how to become a customer-driven railway operator. European Transport Conference, 8-10 October 2012, Glasgow.
- Van Hagen, M. & M. de Bruyn (2015). Emotions during a train-journey quantified. European Transport Conference, 28-30 September, Frankfurt.
- Van Hagen, M. (2003). *Belevingswaarde Stations, inrichting station en omgeving vanuit de klantwensen*. Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk. Antwerpen, 24 & 25 november.
- Van Hagen, M. (2011). *Waiting experience at train stations*. Dissertation, Eburon, Delft (NL).
- Van Hagen, M. and J. Sauren (2013). Influencing the train experience: using a successful measurement instrument. In Elsevier, ETC proceedings 2013.
- Van Hagen, M., J.H. Martens & A.T.H. Pruyn. (2017). *Maatwerk in het publieke domein. De inrichting van stations en luchthavens*. Tijdschrift voor Management en Organisatie, Thema nummer: ruimte voor organisaties. Jaargang 71, 3-4, pp. 119-143.
- Van Hagen, M., M. de Bruyn & E. ten Elsen (2016). The power of a pleasant train journey; European Transport Conference, October, Barcelona.
- Van Wee, B. & Dijst, M. (2002). *Verkeer en vervoer in hoofdlijnen*. Uitgeverij Coutinho, Bussum.
- Zimmerman, B. and Glouberman, S. (2002). Complicated and complex problems: What would a new perspective on medicare look like? PlexusCalls (October 11, 2002), Available online as of August 7, 2013 at: www.healthandeverything.org