

ROGER VAN BOXTEL

“Wat is Natuurlijk Leiderschap? Ik kan daar gewoon geen eenduidig antwoord op geven. Als je ‘leiderschap’ op Google intikt, kom je tot een hilarische waslijst van tientallen varianten. Daar kan ik geen constante in ontdekken, behalve misschien dat je gewoon moet doen waar je goed in bent. Persoonlijk heb ik veel gehad aan de biografie van Nelson Mandela, waarin hij zegt: ‘Zodra het goed gaat, moet je leiding geven als een herder die achter zijn kudde loopt en alleen zijn herdershond nodig heeft om de boel af en toe bij elkaar te houden.’ Dat vind ik dus een heel mooi beeld, dat je dan alleen nog maar een beetje hoeft bij te sturen.”

“

Van buiten naar binnen blijven kijken

Van buiten naar binnen

“Wanneer je een eindverantwoordelijk leider bent, ben je ook echt gehouden om van buiten naar binnen te kijken, want geen enkele organisatie werkt in een isolement. Mensen zijn vaak geneigd om uit de aard van hun functie en gedreven binnen de organisatie tot een optimum te komen, maar dat verdraagt zich niet altijd met wat de omgeving van ons vraagt. Wij moeten blijven nadenken over onze plek in de samenleving. Hoe bewegen onze klanten zich en hoe kunnen wij daarop inspelen? Dat

Roger van Boxtel, CEO van de Nederlandse Spoorwegen (NS), kent vele definities van leiderschap, maar pretendeert niet alles te weten. Als leider vindt hij het belangrijk om goed te kijken naar wat de samenleving vraagt en goed te luisteren naar wat al die verschillende medewerkers daarvoor nodig hebben.

betekent ook dat we af en toe dingen moeten durven loslaten, variëren, in de breedte denken. In een groot bedrijf als het onze zijn er dagelijks afleidingen die je agenda dreigen te domineren. Ik vind het juist belangrijk om te kijken wat Nederland nodig heeft, ook op de lange termijn. Daar wil ik onze koers op afstemmen.“

Meer een mensenmens

“Ik ben meer een mensenmens dan een systeemmens. Voor mijn leiderschap is de E van emotie zeker zo belangrijk als de I van intelligentie. Ik probeer altijd goed naar mensen te kijken, hoe ze in hun vel zitten en hoe hun interactie met anderen verloopt. Om de organisatie mee te krijgen, laat ik ook veel van mezelf zien. Ik hou bijvoorbeeld enorm van de schoonheid van de natuur of van muziek. Er is niks leuker dan mensen af en toe mee te nemen in die verwondering. En ik zorg dat ik zichtbaar ben, dat ik veel bij collega's langsga. Mensen hebben recht op mijn persoonlijke betrokkenheid en dat wil ik ook uitstralen. Zeker in dit bedrijf, waar een heel sterk clubgevoel leeft. Als de NS het moeilijk heeft, dan sluiten hier de rijen. Dan is ineens ook echt iedereen van NS.”

Heel Nederland werkt hier

“Wij zeggen wel eens dat heel Nederland bij ons werkt, in alle soorten en maten. Je moet die diversiteit ook terugzien in alle geledingen van je bedrijf, daar stuur ik bewust op. Ik merk bijvoorbeeld dat het belangrijk is om vrouwelijke kwaliteiten aan tafel te hebben. Welke dat zijn, weet ik ook niet precies; soms anders kijken, anders reageren, waarde zien in iets waar anderen sneller aan voorbij gaan. Daarover gaan we het gesprek met elkaar aan, door goed naar elkaar te luisteren en iedereen in zijn waarde te laten. Binnen NS hebben we veel instrumenten en protocollen gemaakt over hoe je je onderling

gedraagt. Hoe ga je om met geweld, discriminatie, met intimidatie: overal zijn richtlijnen voor. Met mijn collega's uit bestuur en management nemen we die heel serieus, we dragen ze actief uit en leven ze voor. Je moet in de praktijk laten zien dat wat je bedacht hebt ook werkt. Uiteindelijk draait het altijd om de executie.”

Angst als slechte raadgever

“Als leider moet je leren vertrouwen op je eerste oordeel, omdat dit bijna altijd klopt. Verstaan we elkaar, hebben we hetzelfde idee, gaan we hetzelfde pad lopen, ja of nee? Als dat niet goed zit, moet je stoppen. En natuurlijk kan het dan nog zijn dat je je een keer vergist. Shit happens. De vraag is natuurlijk: heb je genoeg kracht en genoeg relativeringsvermogen om van die fouten te leren, een beetje zelfspot en een dosis humor? Dat is echt een onderschatte factor. Mijn advies aan jongeren: wees niet bang van het andere, het onbekende. Stop ermee als je iedere dag met lood in de schoenen naar je werk gaat. Ik hou dit tempo alleen maar vol omdat ik gelukkig nog iedere dag met plezier hier werk. Als je samen gewoon goed presteert, is er altijd een markt voor je.”

