

# 'Ik verbind talent aan normen en organisatie doelen'

De groene specht hipt door het gemaaid gras. Schrijvertjes schieten over de spiegelande vijver. Het interview met Pamela Boumeester directievoorzitter van NS Poort en lid van de Groepsraad van NS, vindt bij haar thuis plaats. Ze laat net een aantal van haar mededirecteuren uit. Vergaderen thuis. Een nieuwe vorm van thuiswerken? 'Het schept een andere, meer persoonlijke en ontspannen sfeer, hierdoor werken we effectiever en hebben we ook meer plezier.' Tekenend voor een vrouw die dit voorjaar door Management Scope is uitgeroepen tot een van de machtigste zakenvrouwen van Nederland.

## INTERVIEW

Robert van Noort

### **De eerste vraag ligt voor de hand: wat is je geheim als leider?**

Een grote glimlach geeft het antwoord: 'Als het al een geheim is, dan bij dezen onthuld: Ik ben nieuwsgierig naar mensen, naar hun drijfveren. De sleutel tot goede prestaties en persoonlijke ontwikkeling ligt in het kunnen stimuleren van die passie. Dat zie ik als mijn belangrijkste taak. Uiteraard is dit niet een vrijblijvend proces. Ik zoek naar een balans tussen het stimuleren van persoonlijke groei op basis van iemands kwaliteiten en het stellen van een norm. Dit levert een interessante spanning op, die sommigen ook wel leerspanning noemen. Ik maak een onderscheid tussen normatief zijn en normerend. Ik kies voor het laatste, het stellen van een doel, het aanbrenge van een perspectief. Ik vraag mijn collega's nadrukkelijk of zij zich aan een perspectief willen verbinden. Als het antwoord daarop "ja" is dan hoef ik niet normatief te zijn. Normatief zijn gaat over goed of fout. Als ik normatief sta in het werk, maak ik mensen afhankelijk van mijn eigen oordeel, terwijl ik graag wil dat mijn collega's zelf vaststellen hoe zij presteren ten opzichte van het gewenste resultaat. Daar gaat mijn leiderschap over: mensen op eigen benen laten staan. Laatst kwam een medewerker bij mij binnen en vroeg om toestemming voor een andere aanpak van een project. Mijn antwoord is dan stevast in zo'n situatie: "Ik waardeer dat je naar andere mogelijkheden kijkt en... bepaal ook je eigen risico! Kan ik je helpen met het nadenken over zo'n andere aanpak?"

## Over Pamela Boumeester

Historica Pamela Boumeester stapte na een korte flirt met de academische wereld over naar NS als managementtrainee. Ze doorloopt bij het reizigersbedrijf letterlijk alle managementlagen. Onder president-directeur Hans Huisinga geeft ze leiding aan de veelbesproken en bekritiseerde maar ook meest impactvolle veranderingen tot dan toe: 'Bestemming: klant'. Ze wordt daarna de eerste vrouwelijke directeur van NS Reizigers. Een bedrijf dat bekend staat om zijn weerbarstige ondernemingsraad en lastig om te vormen cultuur. Onder haar leiding verdwijnt de arbeidsonrust en wordt de kiem gelegd voor een nieuwe werkwijze die plezier van werken combineert met hogere klanttevredenheid en verbeterde punctualiteit.

In het voorjaar van 2006 krijgt Boumeester de opdracht NS Stations en NS Vastgoed te laten samengaan tot NS Poort. Van deze grote speler in ruimtelijke ordening, (stations)retail en vastgoed is zij sinds 1 januari 2007 directievoorzitter.

Boumeester is commissaris bij Delta Lloyd en PCM uitgevers. Ze is voorzitter van de Raad van Toezicht van IB-Groep en van de Twente School of Management. Ook is zij cultureel actief door haar lidmaatschap van de besturen van het Fransz Liszt Concours en de Stichting K.F. Hein Fonds.



Ik wil mensen niet afhankelijk maken van mijn manier van denken, oordelen en werkwijze. Het feit dat iemand met een eigen analyse komt, zijn expertise inzet om het over een andere boeg te gooien wil ik stimuleren. Mijn bijdrage zit 'm onder meer in het ondersteunen van hoe iemand het wil aanpakken. Tegelijkertijd heb ik wel een krachtige visie; daar zit ook mijn persoonlijke uitdaging; ruimte laten voor groei bij de ander, terwijl ik zelf een krachtige mening heb.'

#### **Kun je wat explicieter maken hoe je dan naar mensen kijkt?**

'Ik vind het belangrijk om te werken in een team. Samenwerken, ja ik weet dat het klinkt als cliché, is cruciaal voor een goede prestatie, voor leren, voor vormgeven aan de toekomst.

En dat laatste is ontzettend belangrijk voor NS Poort. Daar wil ik later nog verder op ingaan.

Als ik samenvat hoe ik naar mensen kijk, dan zeg ik:

- Begin met respect voor wie iemand is en voor wat hij heeft gepresteerd; zie het goede in iemand, zie wat er is in plaats van de nadruk leggen op wat er niet is. Meer metaforisch: denk in rijkdom, niet in armoede.
- Onderzoek samen met de medewerker zijn talenten en drijfveren en vraag commitment op en een bijdrage aan het behalen van organisatiedoelen. Benadruk iemands toegevoegde waarde, waar iemand het verschil maakt.
- Geef vertrouwen vooraf. Ik heb totaal geen interesse om te controleren of iemand zijn werk wel doet. Ik geloof dat als je je richt op controle, je uiteindelijk wantrouwen introduceert in een bedrijf. Dat is fnuikend voor kwaliteit, groei en prestatie. Iemand die een fout maakt in zo'n cultuur zal zijn aandeel verhullen en niet openstaan om ervan te leren.
- Investeer in iemands ontwikkeling en wees daar gul in.
- Ik geniet van mensen die initiatief nemen en durven. Een van mijn jonge vrouwelijke collega's heeft een passie opgevat voor het oude seinhuis dat op Amsterdam CS staat. Ze wil het leegstaande, verwaarloosde pand een nieuw leven geven. Zo'n initiatief geeft een impuls aan onze nieuwe manier van denken bij NS Poort. Als je ziet door hoeveel bureaucratie, regelgeving ze moet worstelen om dit te laten lukken, dan kun je dat niet zon-

der passie en moet je je talent slim benutten. Ik lever dan graag mijn steun aan zo'n niet alledaags idee. Het gaat haar lukken!

#### **Je bent nu zo'n tweeënehalf jaar directievoorzitter van NS Poort. Hoe werkt deze manier van kijken in de praktijk?**

'Het is eigenlijk anderhalf jaar. Het eerste jaar stond in het teken van het samen laten gaan van NS Stations en NS Vastgoed tot NS Poort.

Ik trof twee totaal verschillende bedrijfsculturen aan. Om het wat chargerend te zeggen: de Vastgoed-professionals dachten primair in locaties ontwikkelen, bouwen en vierkantemeterprijzen, terwijl de Stations-medewerkers bij wijze van spreken nog nooit op het voorplein van een station waren geweest en zich concentreerden op de inrichting van stations, de looproutes, de winkels etc. NS Poort heeft de bijzondere potentie om unieke locaties tot leven te brengen voor onze reizigers. Juist de samenwerking tussen het ontwikkelen van locaties en onze specifieke knowhow van reizen en steeds meer ook van winkels en horeca, maakt van ons een unieke speler, niet meer van vastgoed alleen maar van ruimtelijke ordening, mobiliteit en retail.

Er was in het begin helemaal geen enthousiasme over het samengaan. Men bevestigde graag de karikaturale beelden over elkaar. Hierdoor hoefde men ook niet in beweging te komen, de ander kwam van een andere planeet.

Bij het vormen van NS Poort heb ik bewuste keuzes gemaakt in wie ik in het nieuwe managementteam wilde. De 'wie'-vraag vond ik belangrijker dan de 'hoe'-vraag. Wie zijn de representanten van een nieuwe manier van werken? In de keuzes van de mensen kwam ook nadrukkelijk naar voren wat ik belangrijk vind: perspectief maken, waarde toevoegen, groei, plezier, kortom een gezond bedrijf maken dat ook in de toekomst staat en waar je graag werkt. Je succes wordt bepaald door de mate waarin mensen de vrijheid hebben om te bepalen met wie ze hun werk willen doen en hoe ze het willen aanpakken. Dat vraagt een minimum aan procedures en voorgestructureerd zijn en een maximum aan vertrouwen in werkrelaties en expertise.

Ik besteed veel tijd aan mijn team: we komen vaak samen. Niet zozeer om te vergaderen maar juist om samen aan

opdrachten te werken, te oefenen in onze aanpak, te leren van elkaar en niet in de laatste plaats om plezier te maken.

#### **Je vindt de 'wie'-vraag erg belangrijk. Hoe herken je en selecteer je talent?**

'Het gaat niet alleen om het talent zelf maar om de match tussen talent en omgeving. Je kunt nu eenmaal geen straaljagerpilot worden bij NS. In mijn periode bij NS Reizigers hebben we veel geëxperimenteerd met het spotten van talent.

Ik heb daar veel inzichten getoetst gezien en ook nieuwe verworven. Ik noem er een paar die ik wezenlijk vind:

- Je herkent een talent doordat hij in verschillende contexten een constante performance boven het gemiddelde laat zien.
- Een talent creëert vertrouwen: ik ga de klus voor je klaren.
- Een talent heeft altijd tijd, hoe druk het ook kan zijn.
- Een talent moet kunnen verrassen.
- Een goede balans tussen hoofd en hart. Intelligentie en empathie zijn condities sine qua non voor een talent.
- Leervermogen is essentieel. Zonder dat kun je geen talent zijn.

Ik vind ook dat je een talentvriendelijke werkomgeving moet maken. Daarbij denk ik aan voldoende uitdaging bieden, leren in het werk mogelijk maken, uitdagende, 'stretchende' projecten bieden, goede, en ook continue begeleiding organiseren. Wederzijdse aantrekkelijkheid is hier het leidende principe; kiezen met wie je werkt, dat geldt zowel voor mij als voor mijn collega's.

Overigens heeft iedereen het recht op een uitdagende werkomgeving.'

#### **Hoe werk je zelf aan je ontwikkeling?**

'Als ik leren, groeien, het stimuleren en het benutten van je eigen talent zo belangrijk vind, dan wil ik dat zelf ook in praktijk brengen. Ik laat retraites met mijn team en belangrijke andere bijeenkomsten altijd faciliteren door een externe adviseur. Zo neem ik voor mezelf de ruimte één te zijn met mijn team, nieuwe inzichten te verwerven en te oefenen met vaardigheden. Ik ben niet zo van het volgen van cursussen, ik leer liever tijdens het werken. Ik stel voor mezelf nieuwe doelen en vraag collega's me daarin te helpen. Ik spar met een paar collega's en ik heb een aantal

persoonlijke adviseurs en vrienden bij wie ik te rade ga. Door mijn commissariaten en andere bestuursfuncties verbreed ik mijn kijk. Ook vakinhoudelijk wil ik op de hoogte zijn. In mijn nieuwe werkveld heb ik me door collega's laten bijscholen en heb ik les gehad van een hoogleraar over de ins en outs van de vastgoedwereld.'

**Toch nog even dit: vrouw zijn in een toppositie, hoe is dat?**

'Een collega zei ooit tegen me, er zijn moeilijkheden en problemen. Met moeilijkheden moet je leren omgaan, problemen kun je oplossen. In de eerste periode van mijn loopbaan was vrouwzijn wel een punt. Ook al zegt niemand je dat rechtstreeks, je voelt het wel. Ik kreeg een uitstekende beoordeling met daarbij de uitspraak dat ik rayonmanager zou moeten worden. Toen die situatie zich enige tijd later voordeed, kreeg ik die functie niet. Ik moest eerst maar eens op het hoofdkantoor gaan werken, dan leerde ik het bedrijf beter kennen. Dat is zo'n argument waar dan weinig tegen in te brengen is. Ook al gold deze argumentatie vaak niet voor mijn mannelijke collega's. Ik begreep 't ook wel, in zo'n mannenbolwerk als NS toen nog was, was het benoemen van vrouwen in managementsituaties iets waar men niet makkelijk overheen kon zien. Ik heb geleerd niet alles op mezelf te betrekken. Geloven in eigen kracht helpt enorm om vooruit te komen.

Ik heb een voorbeeldfunctie. Ook buiten NS, dat realiseer ik me steeds meer. Bij NS komen er meer vrouwen in topfuncties. Ik ben niet iemand die lid is van clubjes specifiek voor vrouwen. Mijn directieteam bij NS Reizigers bestond voor de helft uit vrouwen. Het gaat om een goede balans. Bij NS Poort gaan we de goede kant op.'

We lopen via haar werkkamer met een indrukwekkende bibliotheek naar buiten. 'Ik haal ook veel inspiratie uit lezen, met name poëzie. Taal kan zo beeldend zijn, zo treffend! Ik vergeet dat bijna te zeggen, taal is essentieel voor een leider: taal verbindt, taal maakt eigen, taal ontwikkelt!'



# Het meest opmerkelijke wat ik ooit heb geleerd

CHRIS HEUTINK

## Mindstretching als middel om grotere doelen te bereiken

Zo'n twaalf jaar geleden werkte ik als vestigingsmanager van de Randstad-vestiging op het Leidse Plein. Samen met de andere vestigingsmanagers in de regio maakten we tijdens 'bosdagen' onze plannen voor het volgende jaar. Ook ik wilde vol trots laten zien aan onze nieuwe regiodirecteur, die van buiten Randstad kwam, dat ik een hoog ambitieniveau had. Van 4,5 miljoen gulden omzet wilde ik naar 10 miljoen gulden. Toch niet niks, meer dan een verdubbeling. Onze nieuwe directeur reageerde echter anders dan verwacht tijdens het rondje langs de managers: 'Chris, ik had 25 miljoen in gedachten.' Ik was met stomheid geslagen. Ook voor de andere vestigingsmanagers werden de doelen bijgesteld, naar boven toe, wel te verstaan. Onze agenda van drie bosdagen verdween en in plaats daarvan kregen we de opdracht om de nieuwe doelstellingen concreet te maken. Het proces dat zich toen afspeelde in de groep, door een horizon te verleggen, was voor mij uitermate boeiend. Er gebeurde enorm veel in de groep: we gingen in gesprek om schijnbaar onhaalbare doelen concreet te maken. Het uitgangspunt daarbij was niet je realiteit van vandaag maar de toekomst en hoe je die zelf kunt maken. Dat wordt je nieuwe werkelijkheid. Ik haalde dat jaar 22 miljoen gulden omzet en had enorm veel geleerd.

In mijn huidige werk pas ik dit toe door mensen te motiveren om hogere doelen te stellen dan de meest voor de hand liggende. Een mooi voorbeeld is om een ambitieuze intercedent uit een dorp die vindt dat hij klaar is in het dorp, toch te motiveren om koning van het dorp te willen worden. Dit vraagt van hem om zijn werk niet alleen goed te doen, maar te excelleren in wat hij doet. Hij moet hiervoor een netwerk op orde hebben, contacten leggen en zijn eigen grenzen verleggen. Zijn doel: koning worden, spreekt ook tot de verbeelding. Dat gold ook voor mijn werk in Polen voor Randstad. Mijn doel was impact realiseren op de arbeidsmarkt in Polen, en het marktaandeel volgt dan vanzelf. Zo vraag ik ook aan intercedenten niet één extra plaatsing per persoon maar honderd extra plaatsingen per persoon. Je rekt daarmee grenzen en doelen op, laat ze meer tot de verbeelding spreken en maakt creativiteit los die nodig is om iets te bereiken dat voorheen onbereikbaar leek.

**Chris Heutink, directeur operations bij Randstad Nederland. In die functie verantwoordelijk voor alle uitzend- en detachingsactiviteiten van Randstad. Hij maakt deel uit van de centrale directie.**

*Deze rubriek wordt samengesteld door Ria van Dinteren*