



Michiel van Roozendaal

CEO, NedTrain



De 'nieuwe' zon

Onlangs hadden wij het groene theater met Max Christern. Daar was ik bij en ik had ook mijn dochter van twintig jaar uitgenodigd met haar vriend. Nadien zeiden ze dat ze het meest geïnspireerd waren door Jan Terlouw. Mooi toch, een man van in de tachtig. Hij gebruikte in zijn verhaal een prachtige metafoer over duurzaamheid, die hij de 'oude' zon en de 'nieuwe' zon noemde. 'Uiteindelijk,' zei hij, 'heeft alle energie die wij gebruiken met zon te maken.' Kijk bijvoorbeeld naar de olie. De blaadjes vielen 100.000 jaar geleden van de boom naar beneden en uiteindelijk werd dat olie. Zo hebben wij dat vroeger geleerd bij aardrijkskunde.

'Hoe zorgen wij ervoor, dat de zon van nu veel efficiënter wordt gebruikt?'

Dus alle energie die wij gebruiken heeft met de zon te maken. Nu is de 'oude' zon, een zon met een veel te grote levenscyclus. Wij halen bijvoorbeeld veel te veel olie uit de grond, dat maken wij nooit meer aan. Dat geldt ook voor de bossen. Het tempo waarin wij bossen kappen, is niet bij te houden met nieuw aan te planten bomen. Voor de 'nieuwe' zon is dit anders. Want dat is de zon van nu, de zon van vandaag. Denk daarbij aan de wind, het water en de zonne-energie zelf. De zon geeft ons iedere dag veel energie. Als wij die slimmer kunnen opvangen, dan

hebben wij voor een jaar genoeg. Dat gaan wij natuurlijk ook op termijn doen.

Ergens kun je er van balen, dat de olie niet duurder wordt. Als dat gebeurt, dan is dat enerzijds natuurlijk erg slecht voor de economische ontwikkeling, maar dan komen er wel enorme budgetten voor innovatie vrij. Daarmee krijgt de innovatie zelf een sterke impuls. Daardoor wordt het interessant om te investeren in het vinden van een antwoord op de vraag 'Hoe zorgen wij ervoor, dat de zon van nu veel efficiënter wordt gebruikt?' En dat gaat naar mijn idee gebeuren. Het is een kwestie van tijd.

Energie en inspiratie in interactie

Mijn beeld van leiderschap is dat er wat moet gebeuren. Daarvoor is het nodig om energie en inspiratie, in iedere vorm van interactie, over te dragen. Dat hoeft overigens niet altijd alleen maar positieve energie te zijn. Het kan ook om een slecht beoordelingsgesprek gaan. Maar er moet wel iets gebeuren. Bijvoorbeeld, als hier bij mij aan het einde van de dag iemand de kamer uitloopt en zegt 'Het was een saai gesprek met Michiel', dan heb ik mijn werk niet goed gedaan. Dus er moet altijd inspiratie zijn. Of dat nou verhoudingen van één-op-één, één-op-tien of één-op-duizend zijn. Dat maakt mij niet uit.

Dat geldt dus ook als een groep mensen samenkomt en ik mij daarvoor inzet. Als ik met een man of vijftig in gesprek ga over NS,

dan zorg ik ervoor dat er binnen vijf minuten wat gebeurt. Ook al zitten daar de verstokte automobilisten. Dan zeg ik een paar dingen en dan beginnen de mensen te glimlachen. Dat is ontzettend eenvoudig. Daarna ga ik ze verleiden, want dat hoort ook bij leiderschap. Bij de NS doen wij dit steeds meer. Dat is één van de redenen waarom wij het 'Low Car Diet' met Urgenda doen. Wij durven automobilisten namelijk aan te spreken, door het volgende met hen te delen: 'Als je duurzaamheid echt zo hoog hebt zitten, stap dan in en doe met ons mee.'

Eén kilogram CO₂ per tien kilometer

Wij durven een appèl te doen op de 'non-users'. Wij zeggen 'Prima hoor, zo'n elektrische auto, maar durf nu ook eens in de trein te stappen.' Ja het klopt, dan ben je niet meer alleen in de sociale ruimte van je eigen auto met vier wielen. Want dat is het vaak. Maar daar staat veel tegenover. Wij nodigen automobilisten namelijk uit met 'Stap eens in en doe met ons mee. Want je bespaart enorm. Als je de auto laat staan en je reist met de trein, dan bespaar je hierdoor met elke tien kilometer die je reist, in totaal één kilogram CO₂.' Ik vind dit een prachtige metafoor. Dan kun je zeggen, 'Wat is nou één kilogram CO₂?', maar als je het gewicht van een pak suiker in je handen hebt en je weet dat het symbool staat voor CO₂, dan gaat het daardoor veel meer leven.

Wij hebben op basis hiervan bijvoorbeeld een tijd geleden de oud staatssecretaris van Milieu, Joop Atsma, benaderd. Hij deed toen ter voorbereiding op de conferentie van Rio de Janeiro mee aan een inspirerende bijeenkomst met de naam Rio aan de Maas. Om vervolgens

een paar maanden later naar Rio de Janeiro toe te gaan. Wij hebben hem toen zover gekregen, om niet met zijn dienstauto vanaf de residentie, waar hij werkte, te vertrekken. Wij hebben aangeboden om hem op te halen, met de trein en de OV-fiets. Ter voorbereiding hadden wij een spoorstaaf van tweeënhalve kilo afgesneden. Want het was ongeveer vijftientig kilometer en dus in totaal tweeënhalve kilo CO₂. Hij kreeg deze bij het einde van zijn reis in ontvangst, met de woorden 'dit is wat u zojuist bespaard heeft aan CO₂.' 'Jemig', zei hij, 'Dat is zwaar'. Ja, dan heb je de mensen, want dan wordt het tastbaar.

Vroeger had je de milieucampagne 'verbeter de wereld, begin bij jezelf'. Een mooie slogan en ik geloof daarin. Als iemand zegt 'economisch, sociaal en ecologisch lopen wij tegen drempels op en wij komen niet verder', dan ben je er altijd zelf bij, om de volgende stap te zetten. Het feit dat de massa niet meegaat, ontslaat je nooit van wat je zelf kunt doen. Als je voor je kinderen iets wilt veranderen, dan kun je nooit tegen hen zeggen 'Niemand deed mee, dus deed ik het zelf ook maar niet.' Dan komt het aan op vragen als 'Wat heb je zelf gedaan?' en 'Wat doe je zelf anders?' Dit gaat dus om het voelen en nemen van verantwoordelijkheid.

Een tijd geleden was ik op een Sustainability-conferentie en daar kwamen zo'n vijftig CEO's bij elkaar. Zij waren allemaal met de auto gekomen, waarvan velen met chauffeur. Deze bijeenkomst was op

een locatie direct naast het station. Dus slechts op zo'n twee minuten loopafstand. 'Toon uit de top' denk ik dan. Hoewel verschillende van deze mensen hele mooie acties doen op het vlak van duurzaamheid, gaat het natuurlijk ook om 'Wat laat je zelf?' en 'Wat ben je bereid om zelf te doen en zelf te veranderen?' Hoewel deze mensen voor mij nog steeds geloofwaardig zijn, zit de uitvoering van duurzaam handelen 'm uiteindelijk wel in de details én in het voorbeeldgedrag.

Verantwoordelijkheid nemen

Vroeger dacht ik als klein jongetje altijd, 'Waar is het einde van het heelal?' Dat vond ik toen doodeng, want ik kon mij dat niet voorstellen. Rationeel werd dat vervolgens uitgelegd met, 'Als er een einde zou zijn, dan is er een muur en achter die muur is er altijd wel weer wat.' Natuurlijk vind ik dat nu niet meer, want ik ben rationeel genoeg. Toch ervaar ik het ergens wel als beangstigend, als ik mij voorstel dat er een einde is aan ons leven, vanwege de slechte ecologische omstandigheden.

Wanneer dat gebeurt is uiteraard voor ons "anoniem", want dat weten wij niet precies. Het kan gaan om de kinderen van onze kinderen, maar waarschijnlijk nog veel verder weg. Dat is te vergelijken met je bed-overgroot-oma, die ken je ook niet en daar heb je niks mee. Ik gun iedereen het leven dat wij kunnen genieten en het mooie dat wij hebben. Mijn ideale wereld gaat daarom helemaal niet over het genieten van nu. Het gaat meer over 'Hoe zorg je ervoor dat generaties na ons

datzelfde kunnen doen?’ Daarmee bedoel ik niet alleen de mensen, maar ook de planten en dieren. Met andere woorden, het hele ecologische systeem.

Dus welke verantwoordelijkheid pakken wij nu? Welke pijn durven wij nu te leiden en welke investeringen durven wij nu te doen, om dat maximaal te faciliteren en nooit wetende wat er gebeurt?’ Zoals een meteoriet die op ons afkomt, met alle respect, maar daar kunnen wij niks aan doen. Of kijk naar alle discussies over is het nou wel of niet waar dat de temperatuur de laatste tien jaar stabiel is gebleven? Dat zijn natuurlijk rimpelingen op een trend. Dat kun je wel weer rationeel verklaren. Maar wij weten met z’n allen heel goed dat wij de boel aan het opgebruiken zijn.

Het nadeel is alleen dat wij zo slim zijn, dat wij het telkens weer voor ons uit kunnen schuiven. Want wat wij doen, is dat wij zeggen ‘It is not in my backyard’. Men ervaart daar dus zoiets bij als ‘Het is niet van mij’ of ‘Ik wil er niets voor laten.’ Zoals ik het zie, is het niet zo relevant wanneer het gebeurt, feit is dat het gaat gebeuren. Als wij het inzicht hebben dat het gaat gebeuren, dan moeten wij toch aan de slag? Dan kan ik toch niet over enkele jaren tegen mijn dochter zeggen ‘Wij hebben er niks aan gedaan, want waarschijnlijk gaat het voor jou ook nog goed.’ Het is toch logisch dat zij dan zegt ‘Ja maar pap, jij deed toch duurzaamheid bij de NS; wat heb jij nou gedaan?’

Wat ik een hele lastige vind in deze discussie is dat wij op een economisch niveau zitten waar Afrika nog vele jaren op achter loopt. Dus als wij globaal willen ingrijpen, hoe doe je dat dan? Ook met een gelijke verdeling van de economie? Hoe gun je de mensen in Afrika ook die groei? Hoe zorg je ervoor dat de maatregelen die wij nemen, ertoe leiden dat de 'gap' niet alleen maar groter wordt? Dat heeft ook te maken met de groei van de economie, mag dit wel of niet plaatsvinden? Het mooie is daarbij wel dat wij met de huidige technologie geen complexe energiecentrales meer hoeven aan te leggen in Afrika. Die kabels zijn veel te duur en de zonnecellen komen er echt wel.

Van verbruiken naar gebruiken

Belangrijk is dat wij ons verantwoordelijk gaan voelen voor de hele aarde en dat wij dat doen op basis van de principes: people, planet en profit. Waarbij profit ook betekent dat de individuen in Afrika zich verder kunnen ontwikkelen en groeien. Dat zij het beter hebben en wij maar iets minder. Waarbij wij als het gaat om energie telkens wel voor ogen houden dat wij focussen op gebruiken en niet op verbruiken. Het is belangrijk dat wij het verbruiken loslaten, zoals bijvoorbeeld het verbruiken van bomen en olie, en overstappen naar gebruiken. Wij kunnen dat doen, door gebruik te maken van de energiebronnen die er zijn.

Denk aan de zon die er altijd is. Mijn motto is dan ook 'Gebruik de dingen, die geen effect hebben op morgen.' Daarmee voorkomen wij

namelijk het langzaam opsouperen, omdat wij gebruiken wat er nu is. En je verbruikt niks. Want als je iets verbruikt, dan is het op een gegeven moment op. 'Sharing' is dus wat wij moeten gaan doen. Die ontwikkeling zie je nu ook al met auto's. De jongere generatie, van rond de twintig, die hebben helemaal geen behoefte meer aan eigendom. Die willen delen en gebruiken, en zo min mogelijk verbruiken. Kijk maar eens naar het succes van aanbieders zoals Spotify.

Eigendom is voor hen helemaal niet interessant en daar gaan ze ook niet prat op. Zij hebben geen behoefte aan een leaseauto. Zij stellen eerder de vraag 'Mag ik drie dagen in de week werken, want ik wil graag ook nog wat vrijwilligerswerk doen?' Dat is wel de leeftijdsgroep die onze toekomst gaat bepalen. Misschien is het zelfs wel zo dat de onderkant, de jongere generatie, begint te drukken en de bovenkant, de mensen van zo'n veertig à vijftig jaar, een verantwoordelijkheid voelt. Dan moet je toch in staat zijn om echte veranderingen te realiseren?

Ik ben trouwens wel zeer tegen generaliseren. Het gaat voor mij namelijk om individuen. Waarom ik bijvoorbeeld geïnspireerd ben door een persoon als Paul Polman, is omdat hij consistent is en zich al vijf jaar lang onafgebroken inzet voor duurzaamheid. Toen hij in 2008 begon bij Unilever, zei hij bijvoorbeeld 'Op de eerste dag heb ik de kwartaalrapportages afgeschaft. Waarom ik dat op de eerste dag deed? Ik dacht, zij gaan mij nooit op de eerste dag benoemen en ontslaan.' Ja, daarmee zet je natuurlijk iets neer.

Er zijn natuurlijk nog steeds mensen die het over 'shareholdersvalue' hebben. Toch heb ik zelf in het verleden al vaak gedacht 'Wacht even, waar gaat het nou om? Gaat het om de consument die gebruikt maakt van onze treinen, om onze medewerkers of om onze omgeving?' Ik ben tenslotte de baas van de werkplaats. Wij maken 's nachts lawaai, dus gaat het daarom? Of gaat het om die paar aandeelhouders, die alleen maar kopen en verkopen, en die helemaal niets hebben met een bedrijf? Ik ben blij dat wij daar een beetje vanaf zijn.

Duurzaamheid als 'belief'

Toen ik begon met duurzaamheid vroeg ik mij af 'Ben ik zelf eigenlijk wel zo duurzaam en wat doe ik eraan?' Langzamerhand is het voor mij door de tijd heen een 'belief' geworden. Nu hoef ik niet meer na te denken over wat ik wil zeggen, want het is steeds meer mijn verhaal. Het is dus helemaal niet vanzelfsprekend dat je met zoiets geboren wordt. Je kan het ook leren en je kunt het je eigen maken. Dat duurt misschien eventjes, maar op een gegeven moment zakt het van je hoofd naar je hart en je buik. Dan wordt het interessant. Het is trouwens ook mooi dat mensen daarin jouw metamorfose mogen meemaken, want daarmee inspireer je hen ook veel meer.

Ik ben zelf ook mijn verantwoordelijkheid gaan voelen en dat kwam niet door het lezen van een boek. Dat kwam mede omdat ik door mensen in de duurzaamheid ben gezet. Ik ben namelijk duurzaamheid gaan doen, naast mijn andere baan. Die baan is dat ik de baas ben van

'De klant uit de auto krijgen, is de maximale bijdrage die wij als NS kunnen leveren, om ervoor dat te zorgen dat wij Nederland beter maken.'

het grootste garagebedrijf van Nederland. Ik ben een 'fietsenmaker' uit Delft, die het werk altijd zo leuk mogelijk maakt. Met 4500 man reinigen en repareren wij namelijk elke dag, over het hele land, dag en nacht, alle treinen.

Ik vond dat duurzaamheid, als strategisch thema, vanuit onze top omarmd moest worden. Tijdens een bijeenkomst van de top van onze organisatie heb ik toen gezegd, 'Een kubus heeft zes vlakken. Ieder vlak staat symbool voor onze strategische onderwerpen. Zoals: de klant is koning, van deur tot deur, buitenland, mensen maken het verschil, zuinig voor onze omgeving en kostenbewust. Ik ben van mening dat, als wij dit willen laten vliegen, dat ieder lid van de groepsraad een onderwerp kiest waar hij zich senang bij voelt. Om daar vervolgens de sponsor van te zijn.' Uiteindelijk heb ik toen duurzaamheid gepakt.

Daar ben ik vervolgens mee aan de slag gegaan. Gaandeweg dacht ik 'Dit is een heel mooie manier om met heel veel mensen in contact te komen en heel veel mensen met NS te verbinden. Het is een mooie manier om te inspireren en mensen kunnen het eigenlijk niet oneens met je zijn.' Het is dus een beetje het verhaal van zwaan

kleef aan. Met andere woorden, hoe haak je de mensen aan en hoe krijg je de mensen hierin mee? Het mooie van ons bedrijf is dat 'planet' en 'profit' heel dicht bij elkaar komen. Iedereen die de auto laat staan en die op de trein stapt, levert ons en het milieu wat op. Daarom zeggen wij 'stap in'.

De treinen rijden namelijk toch wel rond en gemiddeld gezien is de bezettingsgraad maar 30%. Dat komt omdat je altijd naast de spits, met een tegenspits te maken hebt. Logistiek moeten de treinen rondrijden, anders staan ze uiteindelijk allemaal stil in Amsterdam. Als je bijvoorbeeld 's ochtends van Utrecht naar Den Bosch rijdt, dan zie je dat daar relatief weinig mensen in zitten. Maar de andere kant op, richting Utrecht, is dat totaal anders. Verder rijden er in het weekend avondtreinen. Naar de grote steden, zoals Groningen, zitten deze treinen vol. Maar voor de rest zijn ze behoorlijk leeg. Dat kan ook niet anders, want onze klant en de overheid verlangt van ons een repeterende, voorspelbare dienstregeling.

Wij hebben ook weleens gekeken naar 'Kunnen wij nou niet veel meer op en afschakelen in de dienstregeling?' Want dan bespaar je ook CO₂ uitstoot, omdat de treinen nu nog op de energie van elektriciteitscentrales rijden. Maar onze grootste bijdrage is om ervoor te zorgen dat de klant instapt. De klant uit de auto krijgen, is de maximale bijdrage die wij als NS kunnen leveren, om ervoor dat te zorgen dat wij Nederland beter maken. Daarvoor moet je een klantvriendelijk, betrouwbaar en repeterend patroon neerzetten. Wij moeten het dus gewoon heel goed doen.

Ons doel is dat mensen graag instappen en daarvoor zijn wij ontzettend hard aan het werk. Daarmee vullen wij stoelen en wordt onze footprint niet slechter. Iedere automobilist die z'n auto laat staan is er voor ons één. Wij zien ook dat de innovatiecyclus voor elektrische auto's vele malen hoger is, dan die van treinen. Auto's gaan zo'n zeven jaar mee. Dat betekent elke keer grote R&D inspanningen. Daarentegen gaan onze treinen veertig jaar mee. Dat is heel mooi, als je kijkt naar duurzaamheid. Wij gooien dus weinig weg. Een trein die veertig jaar meegaat, is beter dan een trein die na zeven jaar op de sloop terecht komt. Maar daarmee is de innovatiecyclus dus veel langer dan bij de auto.

Elke twintig jaar kleden wij, bij ons bedrijf in Haarlem, de treinen helemaal aan en uit. Dan voegen wij een hoop dingen toe, waaronder veel zuinigheid. In vergelijking tot de auto-industrie willen wij onze voorsprong namelijk houden. Daarom zijn wij zo druk bezig met 100% klimaatneutrale energie. Dat doen wij, over leiderschap gesproken, in een prachtige vorm. Wij gaan namelijk een contract van tien jaar in de markt zetten. Dat doet bijna niemand meer. Het enige wat wij zeggen is, 'Wij willen dat er aantoonbaar en additioneel, nieuwe klimaatneutrale projecten gebouwd worden.'

Ambitie klimaatneutraal

Wij willen dus niet putten uit het hele kleine aanbod van klimaatneutrale energie. Want als wij ons hele verbruik daar vandaan ha-

len, dan pakken wij namelijk wel 25% van de klimaatneutrale energie van heel Nederland. Daarom zeggen wij 'Wij willen klimaatneutraal worden, op basis van nieuwe projecten.' Natuurlijk zitten er een aantal van die projecten nu al in de pijplijn. Maar goed, als er geen aanbod voor is, dan is het natuurlijk wel de vraag of ze gebouwd worden. Wij zijn op zoek naar partners die voor ons die klimaatneutrale reis kunnen waarmaken.

Hopelijk kunnen we straks die windmolens ook nog geelblauw verven of op de trein zetten 'powered by'. Dat zou een mooi symbool zijn. Je zult zien dat als dit contract volgend jaar gaat lukken, we echt stappen zetten en dat is nieuws. Het is vooruitstrevend. Terwijl alleen roepen dat je in 2050 klimaatneutraal wil zijn natuurlijk niet spannend is en daaruit blijkt voor mij ook geen leiderschap.

Durf je uit te spreken

Wij willen niet hoeven te compenseren. Het is onze wens om echt zo snel mogelijk het deel klimaatneutraal te vergroten. Wij willen daarbij ook garanties over de oorsprong van de energie. Want het patroon klopt natuurlijk nooit. Als het een dag niet waait, dan kunnen wij moeilijk zeggen dat de treinen niet rijden. Maar 's nachts waait het ook en dan rijden er geen treinen. Dus in de uiteindelijke balans klopt het wel, maar op de dagdagelijkse dingen klopt het niet en dat kan ook niet. Verder zijn wij bezig met allemaal warmte en koude opslag rondom onze kantoren. Dit staat allemaal in het teken van onze ambitie, om straks echt 100% klimaatneutraal te zijn.

Mijn visie is, 'Je moet de zon van vandaag gebruiken.' Iedere andere cirkel is zo groot, dat die de schommelingen in het verbruik nooit kan volgen. Daarmee zeg ik overigens niet dat het niet goed is. Wij vonden het eerst lastig om onze ambitie uit te spreken. Toch is mijn idee 'Als ik mijn ambitie niet uit, dan verzamel ik nooit mensen om mij heen die deze ambitie dragen. Als ik het niet uitspreek, dan weet ik zeker dat er niets verandert. Terwijl als ik de ambitie wel uitspreek loop ik misschien het risico dat ik deze niet haal, maar ben ik wel vele malen verder dan wanneer ik het niet had uitgesproken.' Dat is voor mij ook leiderschap en daarom zeg ik 'Durf het uit te spreken.'

Wij zijn overigens niet alleen met energie bezig. Wij werken bijvoorbeeld ook aan de specificatie van nieuwe treinen die 95% recyclebaar zijn. Voor de treinenwereld is dat enorm. Wij kijken daarbij naar het hele proces. Vanaf het ontwerp tot en met het de-assembleren. Dus het zodanig uit elkaar halen van treinen, dat elk onderdeel gescheiden kan worden. Verder zijn wij bezig met afval op de stations en met het watergebruik bij NedTrain. Want met water worden tenslotte de treinen schoongemaakt. Zo zijn wij dus op allerlei terreinen bezig om onze ambitie, 100% klimaatneutraal, te verwezenlijken.

Duurzaamheid als proces

Zelf lees ik zelden nog managementboeken. Ik lees wel mooie romans, omdat deze mij inspireren. Beroepsmatig ben ik erg van 'learning by doing'. Als je jezelf concentreert op een onderwerp dat je

kiest, dan ga je wel verdiepen en kom je andere mensen tegen waarmee je daarover gaat praten. Zoals ik het zie, hebben wij als NS goud in handen. Dat sommige mensen niet van ons houden, is toch eigenlijk bizar. Wij worden door hen afgerekend op 'een paar dagen sneeuw per jaar', terwijl wij bij de top drie van best presterende spoorwegbedrijven ter wereld horen. Eerst komt Japan, dan volgt Zwitserland en daarna komen wij.

Ik vind duurzaamheid een mooi thema waarmee je mensen kunt inspireren en waarmee wij mensen ook de mooie kant van de NS kunnen laten zien. In 2004 ben ik in de top van de NS gekomen. Dat ging mij niet zozeer om de reputatie, in de zin van dat ik bij het beste bedrijf van Nederland wilde werken. Mijn drijfveer was en is 'Hoe zorgen wij ervoor dat de mensen iets vaker de auto laten staan?' Natuurlijk moeten wij ook vertellen dat wij het heel goed doen. Om de automobilist te verleiden om met het openbaar vervoer te gaan en dat zij voor de trein, bus, tram, metro of onze succesformule OV-fiets kiezen. Al deze concepten hebben te maken met voor- en natransport. Zo'n 50% van de mensen die met de trein gaan, komen lopend of gaan met de fiets van huis. Vervolgens komen ze aan op het station en daar kunnen ze nog niet werken. Dat moet natuurlijk nog veel beter, laagdrempeliger en makkelijker.

Mijn gevoel voor duurzaamheid is via de weg van de geleidelijkheid gegroeid. Ik heb daar een mooie metafoer bij. Een groot schip dat ver buiten de haven is, nog een beetje scheef ligt ten opzichte van de

haven, wordt geholpen door een loods. Die loods gaat niet direct trekken, maar die komt eerst aan boord. Soms komt hij met een boot en als het hard waait met een helikopter. Vervolgens kijkt deze eerst eens wat er gebeurt. De loods praat met de eerste officier en geeft heel langzaam de opdracht tot een klein beetje bijsturen. Om daarna nog een klein beetje bij te sturen. Met grote boten gaat dat langzaam, totdat de boot uiteindelijk in de goede richting ligt. Dan pas gaat de loods eraf, om het laatste stukje te trekken. Zo werkt het leerproces rondom duurzaamheid bij mij ook. Ik ben iemand die iets hoort en dan moet het een tijdje zakken. Daardoor wordt het echt van mij en dat is een traject. Dan zakt het van hoofd naar hart en buik!

Economisch model met duurzaamheid

Ik ben een Delftenaar en ik heb geen economie gestudeerd. Maar zoals ik het zie heeft ons huidige economisch bestel heel erg te maken met de waarde van transacties. Vroeger was dat zout of suiker. Nu is het geld en valuta. Ik ben van mening dat wij nog steeds geen vorm hebben gevonden, waarin wij de "toegevoegde" waarde, van de ecologie of de schade die aan de ecologie wordt toegebracht, voldoende in het economisch model hebben geïncorporeerd. Zodanig dat mensen met hetzelfde model wijze beslissingen nemen. Dat is belangrijk omdat zo'n model bepaalt, hoe wij keuzes maken en hoe wij business cases maken.

Ik denk niet dat wij het huidige model moeten weggooien, we moeten er iets aan toevoegen. Zoals ik het zie moeten wij, de echte waarde van duurzaamheid en de kosten van CO₂ uitstoot en destructie, zichtbaar maken. Zoals bijvoorbeeld, de uitstoot van CO₂ is 100 euro. Het is belangrijk om dat mee te nemen en te leren tijdens je studie economie in Rotterdam. Want als je dit niet meeneemt in je afwegingskader, dan komt het er altijd naast. Dan blijft duurzaamheid hooguit een paragraaf in een business case en zit het niet in de totale berekening.

Circle of influence

Ik vind inmiddels een hoop van duurzaamheid, maar ik ben ook een bescheiden mens. Ik weet wat mijn 'circle of influence' is. Ik weet wat ik wel en niet kan. De plek die ik nu heb past mij nu optimaal. Elke week loop ik in de werkplaats. Dan heb ik een spijkerbroek en veiligheidsschoenen aan, en dan praat ik met de mensen. Gun mij een plek die ik leuk vind, waarin ik een hoge invloed heb en waarbij ik tegelijkertijd wel met de medewerkers het gesprek aan kan gaan. Ik ben niet de Obama die de wereld gaat veranderen, maar ik geloof wel in cirkels. Ik geloof ook niet zozeer in dienend leiderschap, maar wel in de omgekeerde piramide. Ik ben ervoor bestemd om onze medewerkers maximaal te laten presteren en ik ben besteld door de NS om mensen te verleiden de overstap naar ons te maken. Ik kan en wil ze niet verplichten, maar wel verleiden. Als ik bijvoorbeeld een gesprek houd bij de Rotary of Lions, dan begin ik met de opmerking 'Zullen wij de mensen die af en toe met de trein gaan, eens in die hoek neerzetten en

de mensen die niet met de trein gaan in de andere hoek?' Iedereen vindt dat leuk. Wat ik zie is dat de non-users vaak de grootste mond hebben over de NS. Want daarover hebben ze in de krant gelezen. Maar eigenlijk hebben ze vaak geen idee waar ze het over hebben.

Zelf reis ik al sinds mijn diensttijd met de trein. Ik werk nu 15 jaar bij NS, daarvoor 8 jaar bij Unilever en daarvoor ben ik 2 jaar in dienst geweest. Natuurlijk ga ik weleens met de auto. Maar 90% van mijn tijd ga ik met de trein en dus ook voor mijn periode bij de NS. Ik ben een echte 'believer'. Vanuit mijn rol probeer ik mensen maximaal te faciliteren en te inspireren om de juiste dingen te doen. Zij maken de keuze. Wij praten bijvoorbeeld heel veel over veiligheid in onze werkplaatsen. Voorheen schreven wij daar allemaal regeltjes voor. Nu spreken wij de mensen aan op hun vakmanschap. Die worden anders helemaal gek van de regeltjes die wij verzinnen, dat maakt het werk voor hen onmogelijk. Het enige waar zij echt behoefte aan hebben, is dat zij vertrouwen krijgen en inspiratie ontvangen.

Mijn Leiderschapsboom

Ik zet het leiderschap graag op z'n kop, 'upside down'. Daar past een leuke metafoer van de omgekeerde piramide bij. Als leider schrijf ik mensen namelijk niet voor wat zij moeten doen. Wat ik doe, is hen inspireren om de juiste dingen te doen. Daar past voor mij, als symbool voor het nieuwe leiderschap, de Baobab Tree bij. Een boom die ook wel de 'upside down tree' wordt genoemd. Ik heb deze boom



gezien in Tanzania. Het is een prachtige boom om naar te kijken. De mythe rondom de boom vertelt dat God boos was en de boom op z'n kop op de aarde gooide. Deze boom groeit namelijk met z'n wortels omhoog. Het zijn grote, dikke en oude bomen, en ze gaan heel veel jaren mee. Het is een boom die je, in het kader van gebruiken versus verbruiken, mag gebruiken. De olifanten eten bijvoorbeeld de bast. De apen eten de noten en de vruchten in de bomen. Dat vindt die boom prima. Want elk jaar komen er nieuwe vruchten aan en hij gaat behoorlijk lang mee.