



## **Rob Boogaard**

Interim President & CEO Interface Europe, Middle East,  
Africa, India

**Interface<sup>®</sup>**

## Succes op de korte en lange termijn

Elke organisatie, of het nu wel of geen winstoogmerk heeft, is bezig met het veiligstellen van haar toekomst op basis van haar missie en kerncompetenties. Bij de ene organisatie gaat het om een sterke financiële toekomst, bij de ander juist om een structurele bijdrage te leveren aan een sociaal-, humanitair- of milieuvraagstuk. Als een bedrijf puur focust op financieel succes, gaat dat vaak ten koste van mens en natuur, terwijl sociale, humanitaire en milieudoorbraken normaliter veel geld vereisen. Maar het kan ook tegelijkertijd en dat vind ik ronduit uitdagend. Het vergt een sterke wil om beide zaken te koppelen. Om niet alleen voor het korte termijn succes te gaan, maar juist ook voor de langetermijnvisie. Voor ondernemers ligt hier niet alleen een kans, maar naar mijn mening ook een belangrijke opdracht. Daar is wel een heel ander type leiderschap voor nodig. En daar draag ik graag mijn steentje aan bij.

Wie Rob Boogaard is? Ik ben 45 jaar oud, getrouwd met Melissa en we hebben drie prachtige kinderen. Zeven jaar geleden verhuisden we na 18 jaar buitenland vanuit de USA naar Nederland, voor mijn werk, maar ook met het oog op het opgroeien van onze kinderen. De rode draad door mijn loopbaan is strategie en commercie bij internationale technische ondernemingen; ik reis dus veel. Nu ben ik interim President & CEO EMEA bij Interface, een Amerikaans bedrijf dat zich op innovatieve modulaire vloerbedekking richt.

*'Denk vooruit, houd overzicht, maak bewuste keuzes en werk samen.'*

Ik werkte voor prachtige bedrijven; daar heb ik veel geleerd en die culturen zitten in mijn genen. Interface is het eerste bedrijf waar ik echt merk en voel dat je zowel zakelijk succesvol kunt zijn en tegelijkertijd ook de goede dingen kunt doen. Interface gooide midden jaren '90 namelijk resoluut het roer om. We waren toen ook al beursgenoteerd en uiterst succesvol met onze tapijttegels. De bomen groeiden tot in de hemel en het milieu stond toentertijd, net als bij de meeste andere bedrijven, nog niet zo hoog op de agenda. Oprichter Ray Anderson besloot dat het anders moest.

Hij zette met de onderneming de koers in om in 2020 volledig CO<sub>2</sub>-neutraal te kunnen produceren. Dit werd vanaf toen één van onze belangrijkste doelstellingen. We kijken daardoor sindsdien niet alleen naar onze productie, maar vooral ook naar wat de klant eigenlijk zoekt. En dat is niet altijd de laagste prijs; vaak zoekt hij méér. Wij bieden inmiddels complete concepten, waarbij we erg ver en bijzonder innovatief meedenken met de wensen en de werkprocessen van de klant. En daar is behoefte aan. Natuurlijk moeten we goede prijzen bieden, maar de extra waarde die wij bieden geeft toch vaak de doorslag. De visie, vasthoudendheid en leiderschap van Interface wordt door innoverende ondernemers inmiddels vaak als voorbeeld gesteld. Daar zijn wij natuurlijk trots op.

## **Leiderschap met bewuste keuzes**

Denk vooruit, houd overzicht, maak bewuste keuzes en werk samen. Dat zijn de belangrijkste inzichten die ik in mijn loopbaan ontwikkelde. Ze gaan over het invullen van mooie marktkansen en het oplossen van lastige vraagstukken. Die ontstonden door mijn ervaringen van wat wel en wat niet werkt, maar ook door daar goed over na te denken. Het zijn zaken waar ik in de loop der jaren telkens op terugkeer, omdat ik heb gemerkt dat ze mijn collega's inspireren en richting geven. En bovenal zijn het mijn inzichten, ze horen bij mij, bij wie ik ben als mens. Daarom zijn die inzichten heel natuurlijk voor mij, maar zal ik ook altijd blijven zoeken naar verbeteringen.

## **Early detection**

Ik daag mijn collega's en medewerkers uit om altijd vooruit te kijken. Dat klinkt eenvoudig, maar het is opvallend hoe snel je je concentreert op het werk dat je onderhanden hebt en daardoor minder kijkt naar wat er verderop of later gebeurt. Terwijl daar nou juist je winst te behalen valt, als bedrijf dat wil pionieren en klanten telkens beter wil bedienen. Die winst kan je behalen als elke afdeling nadenkt over welke handelingen het verschil kunnen maken voor hun taak en plaats binnen het bedrijf. Stel je eens voor hoe zou het zijn als daarmee de organisatie als geheel telkens de feiten al een paar stappen voor is en hetgeen op hen afkomt al vroeg kan voorzien? Daarom vraag ik aan mijn collega's om hun vooruitzicht helder in beeld te krijgen en alert te zijn op wat er op ons afkomt. Daarmee bedoel ik wat onze kansen en

*"Doing well' heeft te maken met keihard geld verdienen, dat draagt ook bij aan het veiligstellen van de toekomst van het bedrijf. 'Doing good' is het hart en de ziel van de firma.'*

bedreigingen zijn. Het is eigenlijk gewoon denken vanuit de keten. Ik noem het 'early detection'; telkens in een vroeg stadium kunnen zien wat er gebeurt. Zo kunnen we anticiperen, de juiste stappen nemen en onze concurrenten consequent voor blijven.

Dat doelgericht vooruitkijken zit echt ingebakken in mijn persoonlijkheid, mijn assessments bevestigen dat overigens. Nadenken over de toekomst, welke stappen wij vandaag moeten zetten en ontdekken welke opties we nu en straks hebben, is een grote drijfveer van me. Dat doe ik graag samen met andere mensen. Het mooie is dat de toekomstvisie van Interface een goede leidraad is om vooruit te kijken en de effecten van ons dagelijks werk te kunnen voorspellen. Ik vind het ook mooi dat collega's en toeleveranciers zich zo goed laten inspireren door ons gedachtegoed en dat maakt het samenwerken een stuk gemakkelijker. De taak van een leider is wel om iedereen scherp te houden, om mensen steeds opnieuw uit te dagen om vooruit te kijken.

### **Make complexity insightful**

Mijn tweede leiderschapsinzicht vind ik mijn sterkste kracht: complexiteit inzichtelijk maken. We bespraken net dat 'Early Detection'

een continu beeld geeft van wat er op ons afkomt. Dat kan er soms heel complex en ontoegankelijk uitzien. Dit ordenen is mijn favoriete bezigheid: 'Make complexity insightful.' Hoe kunnen we de ontwikkelingen, de vraagstukken, de problemen die op ons afkomen zo doorgronden en toegankelijk maken dat we er wat mee kunnen? We moeten ons niet laten verlammen door de hoeveelheid, de brij of door zaken die we nog niet weten. De kunst is: 'Hoe kunnen we er anders naar kijken?' Ik vergelijk het weleens met een onbegaanbare steile helling; daar kun je niet zoveel mee. Maar als je anders kijkt en het anders ordent, heb je vaak ineens een route vol snelheidsdrempels, waar de meeste mensen hun weg wel door heen kunnen vinden.

Over een steile heling gesproken. De weg om in 2020 CO<sub>2</sub>-neutraal te kunnen produceren is niet makkelijk begaanbaar. Eerst maak je grote stappen, maar ook hier geldt de welbekende curve: de laatste stappen vragen het meest, in termen van complexiteit inzichtelijk maken. Onze ervaring leert: door samen naar het vraagstuk te kijken kunnen we al vaak vereenvoudigen en nieuwe inzichten opdoen. En daarbij hebben we ook externe partijen nodig.

### **Doing well, doing good**

Omdat ik op strategisch niveau werk, bepaal ik mede de koers van de onderneming. Ik maak voor mezelf altijd de afweging tussen geld verdienen en verantwoord bezig zijn. Je kunt heel gemakkelijk het een zonder het ander doen; je kunt je verliezen in geld verdienen, maar ook

in liefdadigheid. Ik denk dat de waarheid in het midden ligt, terwijl je geen concessies hoeft te doen. Ik noem dat: 'Do well, do good.' 'Doing well' heeft te maken met keihard geld verdienen, dat draagt ook bij aan het veiligstellen van de toekomst van het bedrijf. 'Doing good' is het hart en de ziel van de firma. Deze twee zijn voor mij inmiddels onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het is belangrijk voor me omdat ik een verantwoordelijkheid heb voor het reilen en zeilen van de onderneming, maar ook omdat ik als mens een verantwoordelijkheid draag voor deze wereld. Deze drang komt ongetwijfeld voort uit mijn christelijke overtuiging.

Interface maakte bij de ommezwaai een gewaagde keuze. De productie van tapijt is per definitie enorm olie-intensief. En toch wilde oprichter Ray Anderson de 'navelstreng met olie' doorknippen. We gingen vanaf toen tapijt hergebruiken, recycleren. Natuurlijk wilden we ook groeien. Dus dan moet je verder gaan kijken dan alleen oude tegels recycleren. Sindsdien heeft Interface in samenwerking met haar toeleveranciers hele nieuwe bronnen van 'waardevol afval' en biomateriaal aangeboord, waaruit prachtig nieuwe tapijttegels kunnen worden geproduceerd. Dat is een mooi voorbeeld van 'doing well, doing good'.

### **Competitive advantage vs. routine**

Ik ben allergisch voor routine. Het idee alleen al om met z'n allen onbewust te vervallen in standaard werkzaamheden en te blijven

hangen in een weinig uitdagende comfortzone. Het is zo verleidelijk om eerst alle standaard werkzaamheden af te ronden en dan pas aan 'de nieuwe zaken' te gaan werken. Ik ben erop gebrand om hier de juiste keuzes in te maken. Daarbij gaat het om: hoe kunnen we collectief voorrang geven aan het werk dat ons nu een concurrerend voordeel geeft? Ik heb het dan met mijn collega's over 'competitive advantage vs. routine'. Dat kunnen we, nee, dat moeten we elke dag opnieuw afwegen. Dat betekent concreet: waaraan besteden wij het volgende uur, in welke toekomst investeren we die? Wat maakt daadwerkelijk het verschil? Soms merk ik daarbij dat mensen zijn vervallen in 'veilig druk doen'.

Dit is mijn harde businesskant. Ik kan hier behoorlijk confronterend zijn, maar wel respectvol. Ik snap dat mensen het soms niet direct zien, dan moeten ze maar even doen wat ik zeg. Later ontstaat het inzicht vaak alsnog en zijn we het weer met elkaar eens. Op deze manier sturen is essentieel voor het doorontwikkelen van onze organisatie. Sinds we in de jaren '90 het roer omgoiden, houden we doorlopend onze routines tegen het licht. Dat is noodzakelijk als je vanuit een relatief comfortabele positie een verandering in gang wil zetten. Dat gaat over doen we nu wat nodig is voor de toekomst? De aantrekkingskracht van routines is namelijk enorm. We moeten elkaar steeds wakker houden en alert blijven. Ik zie dat als een belangrijk element van mijn leiderschap in deze transitie.



## **Value vs. premium**

Ik sta voor het ontwikkelen van een product met een uitdrukkelijke waarde voor de klant. Ik zou niet kunnen werken binnen een strategie om net iets sneller of goedkoper een product aan te bieden. Dat geeft slechts tijdelijke successen, je wordt altijd achterhaald. Ik kom ook niet tot mijn recht in een situatie waarin een vooraanstaand merk alleen vanwege naamsbekendheid een premium prijs bedingt. Goede producten, met echte waarde, leveren eigenlijk iets anders dan wat de fabriek produceert. De toepassing van dat product vertegenwoordigt een meerwaarde die verder gaat dan prijs en kwaliteit. Dat gaat over het vervullen van de doelen van onze klant. Daar wil ik aan bijdragen.

Hier ligt op strategisch niveau een belangrijk deel van mijn toegevoegde waarde. Pas als we inzien hoe onze klanten onze producten gebruiken, hoe het bijdraagt aan hun businessdoelen, dan pas begrijpen we onze waarde propositie en kunnen wij onze eigen processen er op inrichten.

## **Relations and associations**

Het klinkt als een open deur als ik zeg dat je niet zonder anderen kan. Dat kan je niet als mens en dat kan ook niet als bedrijf. Toch merk ik keer op keer dat het moeilijk is om in partnerships te denken. We doen het in eerste instantie toch graag zelf. Ik noem dit aandacht voor 'relations and associations'. Ik spoor mensen aan om

op zoek te gaan naar partijen die iets hebben of kunnen wat wij nodig hebben, die ons sneller verder kunnen brengen. Dat loopt uiteen van basaal uitbesteden van werk tot co-innovatie. Maar dit principe is niet alleen van toepassing voor de inkoopafdeling of voor het R&D-team. Dit is van toepassing op de hele keten in het bedrijf. Wat zou er gebeuren als we voor elke discipline relaties hebben met firma's die juist daarin vooruitstrevend zijn? Wie heeft het goed voor elkaar? Wie kan mij helpen om het verschil te maken? Wie bel ik met een vraag of om een idee te toetsen? Het leuke is dat zo'n externe verkenning ook intern effect heeft: daarin zoeken collega's ook naar de beste competenties bij elkaar. Als ik het een beetje ruimer formuleer noem ik het 'internal crowd sourcing'.

Een mooi voorbeeld vind ik het hergebruik van afgedankte visnetten voor onze tapijten. Samen met onze garenleverancier Aquafil en The Zoological Society of London hebben we het Net-Works programma opgezet voor het verzamelen van afgedankte visnetten uit de Filipijnen. Deze oude visnetten zijn net als ons garen ook gemaakt van hoogwaardig nylon 6 en dat kunnen wij goed gebruiken. Daarnaast biedt het een hele arme bevolking ook nog eens een kans om daar wat aan te verdienen en leert het hen ook om na te denken over het feit dat ze hun eigen omgeving vervuilen met alle gevolgen van dien. Door de vervuiling werd het namelijk ook steeds lastiger voor hen om te vissen en daar waren zij zelf natuurlijk debet aan. Zo werken we samen met partijen die we bij de 'reguliere' manier van bedrijfsvoering nooit

zouden zijn tegenkomen. Maar door onze relaties en vormen van samenwerking op een juiste manier in te zetten, kunnen we ineens onverwachte zaken realiseren die aan ieders doelen bijdragen.

Het ligt allereerst bij de industrie en de ondernemers om de wereld duurzaam te maken. Als je dat als bedrijf hebt voorgenomen om te doen, dan moet je dat niet alleen willen doen. In alle openheid zul je anderen daarin mee moeten nemen. Daarbij komt dat je anderen nodig hebt om succesvol te zijn. De resultaten die wij tot dusver hebben geboekt, konden wij juist hierdoor realiseren.

Ik ben een samenwerker pur sang en toch houd ik wel een flinke scheiding aan tussen werk en privé. De hiervoor genoemde inzichten zie ik vooral als instrument om binnen goede en gezonde bedrijven te werken, om mensen te stimuleren tot grote hoogten. Privé ben ik vader, man, vriend en herken je me niet altijd als een corporate executive. Ik houd van beide manieren van leven; ze voeden me en vullen elkaar aan.

Ik heb op verschillende momenten in mijn leven wel geworsteld. Ik vroeg me af of ik in een 'rat race' zat, of het allemaal wel draaide om presteren. Ik kreeg ook vaak de vraag 'Wat is je ambitie?', 'Wat is je doel?' Deze managementvragen kon ik niet eens beantwoorden; ik heb nooit de gedachte gehad om manager te moeten worden, of, toen ik het eenmaal was, om directeur te moeten worden.

Toch is het voor mij een zegen dat ik op strategisch niveau werk. Ik kan nu wel op een manier die het best bij me past bijdragen aan een mooiere wereld.

Ik ga daar zelfs een stapje verder in. Naast mijn werk en privéleven ben ik ook medeoprichter en bestuurslid van de 'How Far Foundation'. Wij bieden humanitaire hulp in Oost-Afrika door onderwijs, met schoon drinkwater en door het bestrijden van honger en ondervoeding. In deze stichting kan ik als persoon nog meer bijdragen aan een mooiere wereld. Dat voedt en inspireert mij en geeft mij nieuwe inzichten, die ik zakelijk ook weer kan benutten.

Hoewel ik inmiddels op een ruime ervaring kan bogen, besef ik dat ik pas halverwege mijn carrière ben. Mijn inzichten, ik noem ze weleens gekscherend mijn mantra's, zullen nog wel verder verfijnen. Misschien komt er nog wel een bij of valt er een af. Ik blijf er mee bezig. Ik ben vaak de initiator van ontwikkelingen en verbeteringen en heb vaak de leiding. Maar baas zijn over anderen is niet mijn drijfveer. Ik geloof heilig in de kracht van samenwerken, samen optrekken en samen verkenen. En ook dat was zo mooi verwoord in een van mijn assessments: 'Rob is a maximizer. He has a focus on strengths as a way to stimulate personal and group excellence. Seeking to transform something strong into something superb.'

Ik laat dingen op mij afkomen en die beoordeel ik telkens op basis van mijn persoonlijke 'guiding principles'. Wel besteed ik veel aandacht aan de bedrijfsdoelstellingen. Als het gaat om de strategie van een bedrijf dan denk ik gemiddeld zo'n 3 tot 5 jaar vooruit. Ik neem daarin graag Ray Anderson als inspiratiebron. Ik vind het fantastisch hoe hij het begrip 'legacy' inhoud heeft gegeven en wat hij daardoor achterlaat.

### **Mijn Leiderschapsboom**

Een boom die symbool staat voor het nieuwe leiderschap, is voor mij een boom met aanzien en waar op gelet wordt. Het is een boom in de bloei van zijn leven, die zich voortplant en die zich verspreidt door zijn vruchten. Het is ook een versterkende boom; één die zich uitbreid en die om zich heen kansen biedt. Dusdanig dat er andere bomen kunnen groeien. Het is een boom die heel goed met de seizoenen meegaat en die ook baat heeft bij de seizoenen. Deze boom gaat mee met veranderingsprocessen. De boom heeft verder aanzien, want deze boom moet het wel laten zien aan de andere bomen. Daarbij is de lichtval ook heel erg belangrijk. De boom moet ergens staan waar lichtval is. Want dit is namelijk de inspiratie waar de boom zelf uit groeit.

