

Thema: toekomstbestendige

Interview met Annemieke Roobeek

De or als sparringpartner

De veranderlijke kennis- en netwerkeconomie van nu vraagt grote flexibiliteit van organisaties. Alle aanwezige kennis moet worden ingezet, zeker die van de werkvloer. Directie en commissarissen zullen meer en intensiever moeten samenwerken met de medezeggenschap, die daarvoor wel moet bijspijkeren op het gebied van strategie, vindt hoogleraar en commissaris Annemieke Roobeek.

Door Jac. Janssen

Annemieke Roobeek ontvangt me in de ruimte van MeetingMoreMinds. Het is een hete zomerdag, ook in dit hippe, fabriekshalachtige kantoor waar nog twee medewerkers van Roobeek de warmte trotseren. Roobeek praat op een rustige, zachte toon die dwingt tot goed luisteren, maar eenmaal begonnen is haar woordenstroom amper te stuiten.

MeetingMoreMinds richtte ze eind jaren '90 op om bedrijven en organisaties te begeleiden op het glibberige pad van de onderlinge netwerksamenwerking. Niet alleen collega's moeten over de grenzen van hun eigen afdeling, unit, vestiging en cetera heen stappen, vindt Roobeek; organisaties moeten ook elkaar opzoeken en meer durven samenwerken. "Zodra je actief gaat samenwerken buiten de eigen kring, overschrijd je een point of no return. Je krijgt een open blik, er ont-

staan nieuwe connecties en nieuwe ideeën. Samenwerken vervangt tegenover elkaar staan. Je gaat voorbij het machtsspel wanneer je over de kleine belangen van de eigen unit kan kijken. Strategie wordt een stip aan de horizon, waarbij je veel verder kunt gaan dan de kleine verbeterstapjes die we gewend waren. De inhoud en de continuïteit van de onderneming staan voorop."

Het is toch menselijk om aan je eigen hachje te denken? Is het niet iedereen uiteindelijk te doen om een zekere mate van macht?

Roobeek kijkt me wat meewarig aan en zegt dan: "Dat gedrag komt allemaal voort uit onzekerheid; dan bakken je je domein af. Maar wanneer je zicht hebt op het grotere plaatje en ziet dat jij je eigen bijdrage kunt leveren, als medewerkers vertrouwen krijgen uit de top en deze zorgt voor empowerment van het management, dan durven mensen vanzelf grotere verbanden te zoeken. Dan ga je voor de continuïteit van het geheel. Dat vraagt grotere stappen en een ruimere manier van denken."

Strategisch management van onderop

Wie meent dat Roobeek weliswaar idealistisch, maar toch sterk vanuit de 'boardroom' redeneert, moet toegeven dat ze de

werkvloer zeer serieus neemt. Begin jaren tachtig pleitte ze al voor meer invloed van de werkvloer. Roobeek: "Steeds meer consultants kwamen toen in blauwe pakken de boardroom binnen om te adviseren over strategie. Mijn stelling was dat je veel meer kennis uit alle onderdelen van een bedrijf kunt samenbrengen, om gezamenlijk na te denken over de grote vraagstukken en de bedrijfsstrategie. Dat heb ik toen strategisch management van onderop genoemd. Als je elkaar vroegtijdig betreft in de strategievorming, zal de implementatie beter verlopen. Dan doe je niet alleen de dingen die redelijk en noodzakelijk zijn, maar je weet ook hoe je ze moet aanpakken, sneller en met minder frictie.

Netwerkstrategievorming was mijn volgende stap. Je moet niet alleen binnen de organisatie de kennis en kunde en ervaring betrekken uit alle lagen, maar ook goed naar de buitenwereld kijken. Het interne-externe netwerk wordt steeds belangrijker om sneller op trends te kunnen inspelen. Daarom ontwikkelde ik 'intercompany networking' met MeetingMoreMinds, het levende lab voor netwerkende bedrijven en organisaties."

Voorbij gepolder

Als commissaris bij een aantal grote Nederlandse bedrijven (zie biografie) weet Roobeek waarover ze spreekt wat betreft aansturen en toezicht houden. Zij pleit voor meer overleg tussen de diverse geledingen, zolang dit maar niet leidt tot 'gepolder'. Polderen is voor haar typisch 'oude economie', beoefend door partijen die iets te verliezen hebben en baat hebben bij lang praten en weinig beslissen. Het mag wat haar betreft worden vervangen door het nieuwe economische denken: resultaatgericht netwerken, met wisselende coalities, snel schakelen, winstgevendheid combineren met duurzaamheid. Niet reorganiseren

Biografie

Prof. dr. Annemieke Roobeek (A'dam, 1958) is hoogleraar Strategy & Transformation Management aan de Nyenrode Business Universiteit en oprichter/eigenaar van MeetingMoreMinds sinds 1999. Zij heeft commissariaten bij ABN AMRO, KLM en Abbott Healthcare Products en is lid van de Adviesraad voor Verantwoord Beleggen van PGGM Investments. Voorheen was zij commissaris bij o.a. uitgevers, VU Medisch Centrum, Amsterdam RAI, Fortis NV/AG; voorzitter Raad van Toezicht van het Nationaal Centrum voor Wetenschap en Technologie/NEMO.

medezeggenschap

met ontslagrondes, maar uitgroeien tot organisaties die zich snel kunnen aanpassen en anticiperen op veranderingen in plaats van alleen te reageren.

Deze visie draagt Roobeek keer op keer uit. Ze spreekt over de 'collectieve intelligentie' die voortkomt uit netwerksamenwerking. Dat hoeft niet puur technologisch te zijn, maar draait om de 'connectie tussen kennis van mensen'. Een kenniseconomie vraagt om een 21e-eeuwse organisatiewijze: netwerkend, adaptief, flexibel, anticiperend, samenwerkend ook buiten de eigen organisatie. En 'fluïde' waardoor kennis vrijer stroomt en innovaties gemakkelijker tot stand komen.

Drieradenoverleg of 'Gouden Driehoek'

In een kennisland bestuur je organisaties niet meer alleen vanuit de 'boardroom' maar door de inzet van kennis, kunde en ervaring op alle niveaus. Roobeek: "Vanuit die gedachte wordt het drieradenoverleg opgezet, ofwel de 'Gouden Driehoek'. De raad van bestuur, de raad van commissarissen en de raad van medezeggenschap hebben veel vaker voortijdig overleg, juist bij strategie, bij cruciale beslissingen en belangrijke investeringen. Niet om te polderen. Integendeel, het is de bedoeling dat je werkt met kleinere delegaties en meteen de diepte in gaat."

Een praktijkvoorbeeld. "ABN AMRO, waar ik commissaris ben, heeft een drieradenoverleg. De leden van de raden hebben een goede verhouding opgebouwd. Nu, in de aanloop naar de beursgang, informeren we elkaar formeel en informeel in kleinere delegaties. Als or kun je er formeel in gaan zitten en de adviesaanvraag afwachten. Maar je kunt ook zeggen: dit is het ultieme gezamenlijke doel waar we samen voor staan, we bouwen met elkaar die nieuwe bank." (Lees meer over de praktijk bij ABN AMRO in: OR informatie, mei 2014, p. 26 t/m 29 (red.)).

Informele sessies, strategisch meedenken

Bij ABN AMRO worden informele sessies belegd in kleinere delegaties van de verschillende raden op het niveau van de diverse businesses ofwel bedrijfsonderdelen. "Zo kan een commissaris bijvoorbeeld een nadere toelichting geven of een voorstel in een strategisch perspectief plaatsen. Ook bij een reorganisatie kan een informeel gesprek tussen delegaties meer helderheid geven over wat er feitelijk gebeurt. Tijdens een formele vergadering van de raad van commissarissen is hiervoor vaak geen ruimte. Der-



Foto: Rosanne Roobeek

gelijke informele sessies geven meer informatie en diepgang en dragen bij aan de betere onderlinge verstandhouding. Dit voorkomt ruis."

Van informele sessies op een afdeling van de bank werd een aantal zaken geleerd. "Bestuurders moeten duidelijk zijn, kaders aangeven, een visie hebben. De ondernemingsraad kan dan in vroeg stadium zeggen: dit werkt niet, dat wel; als we het een beetje bijstellen dan loopt het makkelijker. Strategisch meedenken, zodat het bij de operatie goed loopt. Als commissaris heb je zulke gesprekken nodig om de bestuurder kritische vragen te kunnen stellen over de middellange en langere termijn, maar ook om aan te voelen hoe het gaat in het bedrijf. Daarin is de or de opinielider; commissarissen hebben weinig inzicht in de microprocessen op de werkvloer. Daarom zijn deze informele overleggen van enorm belang. Ook omdat het niet op papier komt, waardoor er gemakkelijker informele informatie wordt gedeeld. Naast de kennis die je deelt, krijg je voeling voor elkaar. Die voeling helpt bij de inrichting en de timing van een project. Je bouwt een constructieve en open relatie op, zodat je snelheid kunt maken als het erop aankomt. Je blijft elkaar zeggen wat je vindt, als de rolverdeling maar duidelijk is."

Moderne medezeggenschap versus ouderwets raamwerk

Uiteraard blijft de raad van bestuur verantwoordelijk voor het beleid, verzekert Roobeek. De or heeft zijn eigen rechten en plichten vanuit de WOR. Deze WOR noemt Roobeek echter een 'ouderwets raamwerk' dat niet meer aansluit op de eisen van deze tijd. "Het moet niet meer gaan om minimumeisen, maar om betekenisvol overleg over zaken die ertoe doen. Het executive programma Moderne Medezeggenschap van Nyenrode Business Universiteit wil die aansluiting mogelijk maken."

Om een adaptieve organisatie te worden en optimaal gebruik te kunnen maken van de kennis in je organisatie, moet je de governance in een modern jasje steken, vervolgt Roobeek. "Dankzij het drieradenoverleg kun je elkaar sneller en beter vinden. Maar de medezeggenschap heeft zelf ook een modern jasje nodig en een inhoudelijke in plaats van een procedurele agenda. Organisaties veranderen snel; de aantallen flexwerkers en ZZP'ers bijvoorbeeld met wie wordt gewerkt, groeit. Dat maakt het lastig veel talent naar de or te krijgen, tenzij deze zich anders organiseert. Naar ons programma Moderne Medezeggenschap komen de bedrijven die al bezig zijn hun medezeggen-





schap anders te organiseren. Zij zitten met minder mensen in de or, die bestaat uit een kernraad met een flexibele schil waarin participanten van de afdelingen en ook van buiten, op tijdelijke basis beschermd kunnen meewerken onder de vlag van de or. Ook meer variatie en diversiteit in de raden is vereist. Niet iedereen hoeft vier jaar or-lid te zijn; maak variaties mogelijk in de zittingstijd. En breng inhoudelijk een andere agenda in.”

Wat bedoelt u met die andere agenda?

“De or-agenda wordt vaak bepaald door routines en veel procedures. Dat is te voorspelbaar, daarvoor vind je steeds minder mensen. Het wordt interessanter wanneer je inhoudelijk kunt samenwerken met de RvC en de RvB. Stel, ABN AMRO zou die eerste stap naar de beursgang doen zonder betrokkenheid van de medezeggenschap. Dan zou de medezeggenschap meteen in een reactieve in plaats van een open constructievemodus zitten.”

Omdat je als or vaak wordt geconfronteerd met iets waarin je niet betrokken bent.

“Ja. Terwijl veel bedrijven zeggen: onze mensen zijn ons kapitaal, hoeveel technologie en kapitaalgoederen er ook in het bedrijf zitten. Daarom moet je die mensen beter in je governance betrekken. Maar zorg er dan ook voor dat het bestuur van die medezeggenschap goed beslagen ten ijs komt. En

dat de samenstelling van de or meer een afspiegeling wordt van het hele bedrijf. Dus met meer jongeren erin, leidinggevend, mensen van buiten of die pas kort bij het bedrijf werken. Zij zijn nodig om al die vraagstukken – strategie, investering, ontplooiing, arbeidsmarkt – met een frisse blik inhoud te geven. Het or-werk wordt voor hen interessant als je hen inhoudelijk en strategisch betreft en de medezeggenschap flexibeler inricht.”

Dwarsdoorsnede

Aan het executive programma Moderne Medezeggenschap op Nyenrode, geleid door Anemieke Roobeek en Winfried Bouts, nemen doorgaans drie of vier medewerkers per bedrijf deel. “De reden hiervoor is dat je in kleine groepjes sneller leert en reflecteert, maar ook dat je van andere bedrijven meer leert over moderne vormen van medezeggenschap. KLM bijvoorbeeld stuurde een dwarsdoorsnede uit de organisatie als or-delegatie: een piloot, een purser, een marketeer en een teamleider van het grondpersoneel. Zij zijn afgevaardigd door de voltallige medezeggenschap. Een andere organisatie stuurde drie groepsraadvoorzitters; weer een andere or neemt een secretaris mee en een jong lid om de diversiteit door te laten klinken.”

Wat houdt het programma in?

“In het Nyenrode-programma krijg je de kaders, de instrumenten en de concepten mee die je nodig hebt om de vragen te begrijpen die in de boardroom spelen. Daarbij putten we uit de opleidingen voor commissarissen en executive management op het gebied van strategie, organisatie, risico, businessmodellen. Het is een minimodel-MBA met nadruk op strategie, heel anders dan wat je normaal krijgt in or-trainingen. De sessies spelen expliciet op executive niveau, van de leidinggevend dus. Zo bieden we de gedelegeerde or-top dezelfde instrumenten en skills en inhoud aan als de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.”

Het gaat erom dat ze dezelfde taal leren spreken?

“Het gaat erom dat je aansluiting vindt bij de onderwerpen die in de boardroom worden besproken. Als je gewend bent alleen met kleine onderwerpen of met arbeidsomstandigheden om te gaan, kan het zijn dat je die aansluiting mist. Op governanceni-

veau heeft de afgelopen decennia een sterke professionalisering plaatsgevonden. Dat moet op het niveau van de medezeggenschap ook gebeuren.”

Het informeel drieradenoverleg lijkt een antwoord op de oude klacht van ondernemingsraden dat ze vaak te laat worden betrokken. Waarom lopen niet veel meer bedrijven ervoor warm?

“Er is veel koudwatervrees in de boardrooms. De bestuurders willen eerst de commissarissen spreken enzovoort. Dit vanwege geheimhouding van beleidsvoornemens; alleen komt het lek nooit via de or. Maar misschien is die koudwatervrees al iets afgenomen dankzij de voordrachtscommissaris. Een bedrijf krijgt de medezeggenschap die het verdient. Neemt de top die niet serieus en wil men er niet in investeren, dan zal het ook nooit wat worden.”

Is de afstand tussen de RvC en een organisatie niet te groot voor intensieve betrokkenheid?

“De moderne commissaris is professioneel met zijn of haar taken bezig. Dat vereist veel meer beschikbare tijd dan alleen tijdens de vergaderingen. Bij ABN AMRO zijn de commissarissen minimaal veertig dagen per jaar voor de RvC bezig. Rustige commissariaten bestaan niet meer. Bij uitgeverij PCM moesten we met de overgebleven twee commissarissen de tent helpen runnen. Een commissaris moet op zoiets voorbereid zijn. Dit werk

moet je professioneel doen. Ik volgde zelf bij INSEAD een internationale opleiding voor commissarissen om te zien hoe het er bij andere bedrijven internationaal aan toe gaat.

‘Een bedrijf krijgt de medezeggenschap die het verdient.’

Ook de ondernemingsraad moet professionaliseren. Er zijn allerlei manieren. Maar je wordt geen sparring partner door enkel te reageren op adviesaanvragen. Kom actief en goed beslagen ten ijs. Wees flexibel, zorg dat je ingewerkt bent op bepaalde thema’s, haal zonodig adviseurs van buiten erbij. Dan voeg je wat toe als je aan tafel zit bij de RvB! Binnen het management vindt momenteel een generatiewisseling plaats. In de boardrooms treden nu veel actieve late dertigers en veertigers binnen, die veel horizontalere overlevormen gewend zijn dan de vorige generatie. Als ondernemingsraad moet je deze kans grijpen en voorsorteren op die situatie. Maak jezelf interessant door een aangever van belangwekkende onderwerpen te zijn. Anders doe je je achterban tekort.”

