

Kennis is kracht

22

P+ SEPTEMBER + OKTOBER 2012

Slimmer samenwerken. Het is een woord van nu, maar hoogleraar-ondernemer Annemieke Roobeek brengt het al sinds 1989 in praktijk.

Succesvol. Manager, boekhouder en productiemedewerker, ze werken samen aan de grote strategie van hun onderneming.

Ze gaan in netwerkteams op stap, naar klanten en stakeholders.

Roobeek formeert ook duo's van de oudste en de jongste collega's.

Zo werd zelfs een internationale afvalfraudezaak opgelost.

+ TEKST HETTY NIETSCH + FOTOGRAFIE MARIE CÉCILE THIJS

Het succesverhaal waar alles mee begon, dat is natuurlijk Inalfa in Venray. Ooit een anoniem metaalbedrijf dat verstelbare onderdelen maakte voor kopieermachines en bedden. Als het bedrijf in de jaren tachtig in zwaar weer komt, moet er een list worden verzonnen. Organisatie-strateeg Annemieke Roobeek (1958) reist af naar het diepe zuiden.

"We hebben een dwarsdoorsnede van het personeelsbestand gemaakt. De topmanager, de portier, de marketing-expert, de designer, de constructeur van het hefmechanisme, allemaal mensen die elkaar doorgaans niet spreken. En allemaal werden ze uitgedaagd om samen over de strategie na te denken, het hoogste doel van de onderneming."

Het avontuur levert resultaat op. Inalfa stapt over op de productie van schuifmechanismen voor autodaken, door het systeem van het omhoog klapbare bed voor Auping te perfectioneren. Stand van zaken anno nu: Inalfa is wereldwijd marktleider in schuifdaken. Er is bijna geen auto in het hogere marktsegment met een schuifdak te vinden dat niet uit Venray komt. Roobeek: "Die zeer divers samengestelde groepen werknemers bedachten prachtige ideeën. Er is zelfs een aantal patenten uit voort geko-

men en dat is heel bijzonder. Tegenwoordig breng ik het zo onder woorden: met gewone mensen ongewone resultaten bereiken, door samen aan de strategie van het bedrijf te werken."

Ze was de jongste vrouwelijke Nederlandse hoogleraar ooit, destijds in 1989, toen ze op de Nyenrode Business Universiteit begon om daar Technologie- en Economie te gaan doceren. Ze doceert er nu Strategie en verandermanagement. Tien jaar geleden richtte ze ook MeetingMoreMinds op, een eigen bedrijf dat organisaties en ondernemingen helpt om het roer om te gooien en netwerkorganisatie te worden.

Op het witte papier tekent ze driftig strepen, terwijl ze vertellend doceert. Verticaal, horizontaal, uiteindelijk is daar een lijnenspel dat laat zien hoe en wie het voor het zeggen hebben in de organisatiestructuren die nog grondvest zijn in gezagscultuur van de industriële revolutie. Het ziet er zelfs nog ouder uit, als een Middeleeuws kasteel met een hoge toren en heel veel puntige kantelen. Die toren, dat symboliseert de directie. "De koning", zegt Roobeek. De kantelen, dat zijn de divisie-

managers. "De prinsen", aldus de hoogleraar. Het moet uit zijn met deze verticaal geregeerde ondernemingen, vindt ze. Haar paradigma luidt: 'Denk horizontaal!' Het grote voordeel? "Ik kan een staande organisatie zo houden, en toch veranderen: het wordt anders, door slimmer samenwerken."

Vanaf 1999 heeft ze bij de overheid en bij bedrijven als Vitae, Schiphol, AT&T, Fokker Special Products en Heineken de strategie helpen bepalen voor de jaren die kwamen. Bij ABN Amro en KLM doet ze dat nu nog steeds, als commissaris. "Er is veel veranderd. Die ouderwetse bevelstructuur zie je nu alleen nog bij banken en grote accountantskantoren. De top bepaalt en de managers of partners papegaaien de plannen richting de afdelingen door."

Binnen grote ondernemingen gaat het toch vooral om de machtsvraag?

"Al die prinsen in hun prinsdommen hechten aan de oude structuren. Heel vaak is het nog zo dat de managers het strategiestuk schrijven, of laten schrijven, en helemaal niet bij de uitvoering betrokken willen zijn. Daar gaat het al fout. En waarom? Omdat de werkvloer wordt geconfronteerd met het zoveelste plan waarover ze niet mochten meedenken. Dan krijg je de sfeer van: 'Ze hebben weer iets bedacht, het zal mijn tijd wel duren, over een jaar zijn ze het weer vergeten.' Er is ontzettend weinig begrip in organisaties. Vergeten wordt dat het opleidingsniveau de afgelopen twintig jaar enorm is toegenomen, terwijl de structuren en rituelen nog vrijwel dezelfde zijn. Dat voorkom je door netwerkteams te formeren. Dan wordt er concreet gewerkt aan plannen die uitvoerbaar zijn. Voor mij is strategie het leerproces in de organisatie. Ik heb lak aan blauwe pakken die strategie als een geheime formule zien waar alleen de top van mag weten."

Dat klinkt somber.

"Dat valt mee, want ik zie nieuwe generaties komen die juist heel graag horizontaal werken, veel uitwisselen, elkaar adviseren. Dat zijn de >

Hoogleraar Annemieke Roobeek:
"Voor mij is strategie het leerproces
in de organisatie."



BIOGRAPHY PROF. DR. ANNEMIEKE J.M. ROOBEEK**Geboren**

1958 in Amsterdam

Studie

1972–1977 Gymnasium, Fons Vitae Amsterdam
 1977–1983 Politieke wetenschappen, Universiteit van Amsterdam (UvA)
 1983–1988 Promotieonderzoek, Faculteit Economische Wetenschappen, Universiteit van Amsterdam en promotie aan de Vrije Universiteit Amsterdam
 2010 Business Leaders Forum, Merryck & Co, Londen

Loopbaan

1981 Robert Schuman Europese studiebeurs van de Universiteit van Amsterdam, voor stage bij het Europees parlement en later een beurs van het Goethe Instituut voor studie in Duitsland
 1982 Politiek assistent Tweede Kamer buitenlandse politiek
 1983 Adviseur Nederlandse regering voor biotechnologiebeleid
 1983–1986 Parttime stewardess KLM
 1983–1988 Onderzoeker bij Universiteit van Amsterdam
 1983–1989 Beleidsmaker en politiek adviseur Europees parlement
 1989–heden Hoogleraar Nyenrode Business Universiteit
 1996–2001 Directeur van STAR, Universiteit van Amsterdam
 1996–heden Directeur van Open Dialogue, onafhankelijk adviesbureau
 1994–2001 Wibautleerstoel voor grootstedelijke vraagstukken en later Hoogleraar Management of Complexities, UvA
 1999–heden Eigenaar-directeur MeetingMoreMinds
 2007–heden Co-creator IntercompanyLab
 2010–heden Initiator Refill, netwerkcoalitie tegen kantorenleegstand

Functies

2012 Onder andere Commissariaten bij ABN Amro Group, KLM NV, RAI Amsterdam en Abbott Health Care Products en Adviesraad PGGM; voorzitter Raad van Toezicht van het Nationaal Centrum voor Wetenschap en Technologie/NEMO

Privé

Samenwonend met Gerd Junne, drie kinderen (19, 22 en 26 jaar)

“Ik kan een staande organisatie zo houden en tóch veranderen: het wordt anders, door slimmer samenwerken”

Maar op zijn werk werd hij alleen maar als boekhouder gezien.”

Daar is de basis gelegd?

“Ik heb leren zien dat je niet per se hoge diploma’s hoeft te hebben om over complexe dingen mee te kunnen praten en beslissingen te nemen. Ik heb natuurlijk de hele generatie van mijn ouders meegemaakt die door de oorlog de middelbare school niet heeft kunnen afmaken of door geldgebrek niet verder heeft kunnen studeren. Deze mensen waren niet dom; de kansen zijn aan hen voorbij gegaan. Ik heb altijd in mijn achterhoofd gehouden: ik wil naar iedereen luisteren, ik zal nooit vergeten waar ik vandaan kom. Ik heb een missie. Zo voel ik het.”

Wat motiveert de ‘blauwe pakken’ om het lagere echelon niet bij de bedrijfsvoering te willen betrekken?

“Angst en arrogantie, twee kanten van dezelfde medaille. Juist in die prinsdommen zit veel angst. Daarom willen ze soms niet weten wat de andere prinsen doen, of ze willen geen informatie delen. Dat zou wel eens schadelijk voor het eigen voortbestaan kunnen zijn. Ze willen hun domein zo goed mogelijk afperken. Kennis willen ze voor zichzelf houden.”

Kennis is macht.

“Ik zeg juist: kennis is kracht. Kennis moet je delen. Dat kan nooit macht zijn.”

De top – de koning – moet dat wel willen.

“Als je een koning hebt die met grote letters EGO op zijn voorhoofd heeft staan, dan is horizontaal netwerken ongeloofwaardig. Je weet: onder een grote eik groeit niks.”

Dacht je wel eens: dit is een hopeloze zaak?

“Ja. Of een directeur zei: ‘Met jouw manier van werken kunnen we snel meer waard worden en gaan we naar de beurs.’ Maar daar laat ik me niet voor gebruiken. Dat kan niet, want dat is misbruik voor het gewin van een enkeling. Zo begin ik niet aan een transformatie. Je doet het voor de mensen in de onderneming, de stakeholders, het grotere goed.”



Roobeek werkt niet voor een directeur die een bedrijf zo snel mogelijk meer waard wil laten worden om naar de beurs te kunnen gaan. “Dat is misbruik voor gewin van een enkeling.”

Het gaat niet om het geld?

“Nee... Ik ben ook tegen die bonussen. Ik vind het niet eerlijk, dat sommige mensen heel veel krijgen omdat ze op een bepaalde positie zitten, terwijl het wel het werk van velen is. Ik vind het niet uit te leggen.”

Je hebt het over het samenwerken tussen verschillende afdelingen, maar in een organisatie werken ook nog eens mensen van verschillende generaties.

“Ja, een netwerkteam is extreem divers samengesteld. Het is intergenerationeel, man, vrouw, allerlei culturen. Groepen die elkaar normaal gesproken niet opzoeken. Ik weet nog dat ik een opdracht deed bij een politiekorps en dat een van de oudere mannen zich voorstelde met: ‘Ik ben Henk en ik moet nog twee jaar.’ Deze Henk hebben we een duo laten vormen met een hele jonge collega. Het leek een combinatie die helemaal niet zou kunnen. Maar toch heeft Henk ondervonden hoeveel potentie er in deze jonge man zat. En die jonge man zag hoeveel informele kennis Henk te bieden had. Ik vergeet nooit dat Henk aan het einde van dit traject zei: ‘Ik mag nog maar een jaar,

maar ik ga nog wel wat anders doen. Ik heb zoveel nieuwe energie gekregen! En ik heb ook gezien dat ik mijn leidinggevende rol nu moet gaan overdragen aan een midden veertiger. Ik kan nu beter coach zijn.’”

Hebben ze en passant nog een grote zaak opgelost?

Een moord of zo?

“Geen moord, maar wel een grote zaak in de afvalcriminaliteit. Daar hebben ze de internationale pers mee gehaald.”

Je kunt ook buiten je eigen bedrijf met andere organisaties gaan samenwerken.

“Bij onze projecten bij het Openbaar Ministerie (OM) en politie hebben we laten zien hoe je bij de aanpak van de georganiseerde hennep-teelt kunt samenwerken met woningcorporaties, maar ook met makelaars en met gerenommeerde notarissen en accountantsbureaus. Die hebben heel goed in de peiling waar de verkeerde boekhouders zitten, die de onderwereld faciliteren. Of met kappersbedrijven die weten welke rotte appels aan de vrouwenhandel meewerken.”

“Ik heb lak aan blauwe pakken die strategie als een geheime formule zien waar alleen de top van mag weten”

Je vraagt ze de straat op te gaan?

“Niet zomaar de straat opgaan, maar interviews doen met belanghebbenden, met stakeholders. We lieten politie- en OM-mensen naar taxibedrijven gaan. Die zeiden dan: ‘Nee hoor, wij weten niks van vrouwenhandel, wij rijden voor de zorg.’ Maar als je dan doorvroeg, hoorde je dat ze ’s avonds naar allerlei prostitutiebedrijven reden. ‘Oh, dat wist ik niet’, hoorde je dan van de taximanager, als je hem daarmee confronteerde. Maar toch werkt zo’n interview door. Inmiddels heeft de brancheorganisatie van de taxibedrijven diezelfde politiemensen gebeld: ‘Zouden jullie iemand naar onze ledenvergadering kunnen sturen, om te vertellen hoe we beter alert kunnen zijn op die vrouwenhandel...’ Het was doorgekomen. Een interview werkt twee kanten op. Het laat de ander ook doorddenken over de vragen waar jij mee zit, waar de samenleving mee zit.”

Wat vind je van Het Nieuwe Werken, als het gaat om dat intermenselijke contact?

“Achter dat nieuwe werken zit helemaal geen vernieuwend concept. Het is een besparing op kantoorkosten. Mensen krijgen een laptop, een dongel en de boodschap: ‘Kom voorlopig maar even niet op kantoor want u bent dan een kostenpost en u moet geld voor ons verdienen.’ Heel raar. Ik denk juist dat we ondernemingen krijgen waar we als kenniswerkers actief zijn en de ruimte vinden om met elkaar samen te werken, in social hubs. Dat moeten dan fijne plekken zijn waar je graag komt. Microsoft is een goed voorbeeld, in hun hoofdkantoor hebben ze het mooi en leuk gemaakt. Ze constateren dat er nog steeds te veel mensen naar kantoor komen, terwijl ik denk: dat is toch goed? Mensen hebben elkaar nodig, mensen zijn sociale wezens. Social hubs zijn de bases voor samen innoveren.” ■

annemieke.roobeek@meetingmoreminds.com
 www.meetingmoreminds.com

➤ generaties die in het digitale tijdperk zijn opgegroeid. Die hebben de netwerkgedachte van nature. Ze wisselen uit via sociale media. De baas kan dat gewoon niet meer bijhouden, laat staan controleren. Een goede manager geeft dus ruimte en waardeert het initiatief.”

Wat is het voordeel?

“Aan al die oude overlegstructuren, afstemmingen en gecontroleerde vergaderingen gaat enorm veel tijd verloren. Begrip en vernieuwing leiden tot een enorme productiviteit. Je verliest daardoor veel minder energie. De hakken gaan niet meer in het zand.”

Je zei eerder: ik heb lak aan blauwe pakken, waar komt dat vandaan?

“Ik heb een aversie tegen arrogantie en bet-

weterij. Ik heb vaak mensen om me heen gezien die goed functioneerden maar – omdat ze de kansen niet hebben gekregen om hun diploma’s te halen – niet gehoord werden.”

Wanneer zag je dat?

“Dat zag ik vroeger thuis al. Ik zag dat mijn vader bijvoorbeeld iemand was die veel meer kon dan waarvoor hij binnen het bedrijf waar hij werkte gewaardeerd werd. Hij was naast zijn baan ook nog de penningmeester van het wijkopbouwcentrum Oud-West, in Amsterdam. Bij ons thuis lagen de plannen voor nieuwbouw en renovatie van de hele Kinkerbuurt op tafel. Studenten van de TU Delft kwamen uitleg geven. Mijn vader ging in zijn pauze naar het stadhuis om met de wethouder en ambtenaren de plannen door te nemen.