

'Supervrouw' Annemieke Roobeek

'Er zijn te veel managers'

Je zou Annemieke Roobeek misschien het best een 'praktijk-wetenschapper' kunnen noemen. Als sinds haar studie politicologie en promotie in de economie denkt zij intensief na over de optimale inrichting van organisaties. Ze geeft daarover ook colleges aan de MBA-opleiding Nyenrode. Maar wat haar zo bijzonder maakt, is dat ze ook voortdurend bezig is haar ideeën in de praktijk te brengen. Waarbij zij de medezeggenschap als een belangrijke sparring partner ziet.

Door Wout Buitelaar en Helga Salemon

Als het om prof. dr. Annemieke Roobeek (47) gaat, doemt al snel het beeld op van een Supervrouw. Ze is niet alleen hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement aan de Business Universiteit Nyenrode, maar ook een succesvol ondernemer. Dat laatste onder andere in haar bedrijf Meeting More Minds, waarmee ze bij bedrijven variërend van Shell tot de provincie Groningen vernieuwende organisatieprojecten uitvoert. Daarnaast heeft ze net haar twaalfjarige zittingstermijn als commissaris bij Fortis volgemaakt en is ze werknemerscommissaris bij PCM en sinds kort bij kabelbedrijf Draka. En dan blijkt ook nog uit ieder interview met haar dat ze schijnbaar moeiteloos het gezinsleven met haar man en drie kinderen draaiende houdt én er graag goed uitziet. De kracht van Roobeek lijkt vooral te zitten in de succesvolle koppeling van haar denkbeelden over de inrichting van de hedendaagse organisatie aan de praktijk. Centraal in haar visie staat het idee dat een succesvolle bedrijfsvoering de betrokkenheid eist van alle medewerkers binnen de organisatie.

U propageert de netwerkorganisatie, wat bedoelt u daarmee?

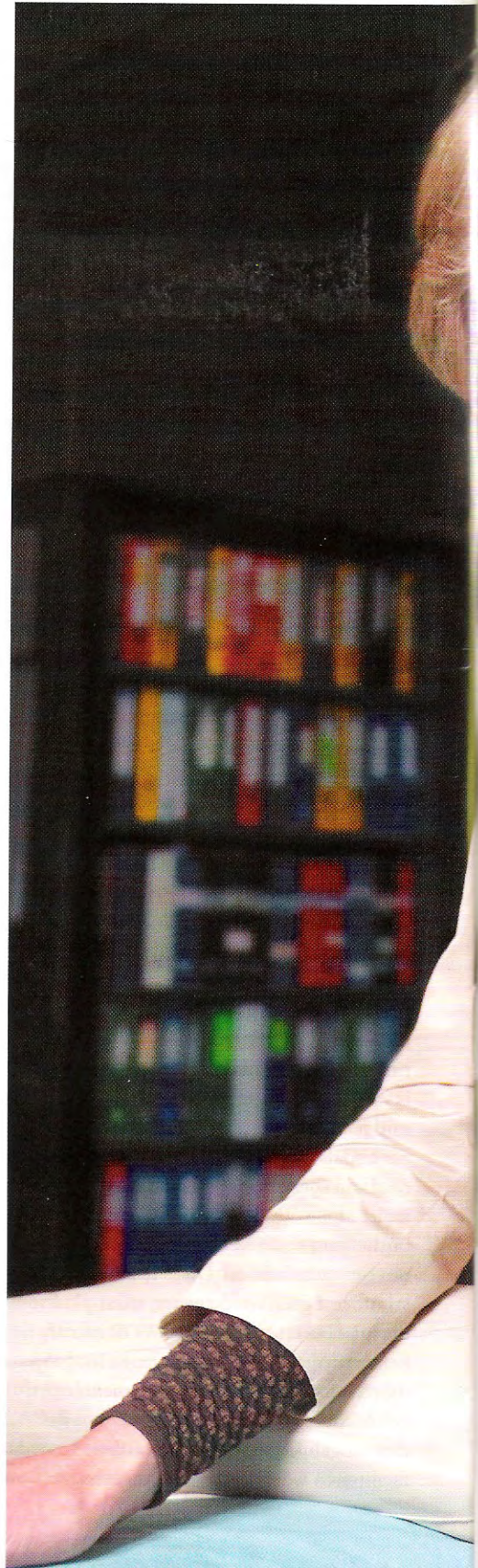
'Een netwerkorganisatie is een kennisgedreven organisatie, die ruimte laat aan medewerkers en teams om te komen tot innovatieve producten en diensten waar klanten om vragen.'

Wat is het verschil tussen de netwerkorganisatie en zelfsturende teams?

'Vanaf ongeveer midden jaren tachtig zie je al een golf van vernieuwingen in organisatieland. Kwaliteitscirkels, zelfsturende teams, projectmanagement. Je moet het eigenlijk zo zien: dat op verschillende manieren omgaan met de competenties en vaardigheden van mensen is ook een vorm van informeel leren geweest. Dat stelt ons nu in staat om naar nieuwere samenwerkingsvormen, zoals netwerkorganisaties, te gaan. Want door de toename van scholing en competenties zijn medewerkers beter dan vroeger in staat om meer verantwoordelijkheden dragen.'

Gaat het bij netwerkorganisaties niet vooral over hoger opgeleide werknemers en kleinere bedrijven in de zakelijke dienstverlening?

'Netwerkorganisaties zijn inderdaad in eerste instantie ontwikkeld voor kennisintensieve organisaties, waar je doorgaans meer hooggeschoolden aantreft. Toch zou het zonde zijn het concept netwerkorganisatie alleen te beperken tot de HBO-plussers. Ik weet al dat dit idee ook breder werkt, want ik ben vaak in organisaties bezig geweest waar veel netwerkprincipes ook met lager geschoolde werknemers zijn toegepast. Eind jaren negentig gingen we hiermee bijvoorbeeld al aan de slag bij Heineken, en daarbij deden, naast de top en het middenkader, ook de mensen mee die aan de lopende



band stonden. Ook de medezeggenschap doet altijd mee. Bij Heineken hebben we doelbewust de strategie met de hele organisatie gemaakt. Deze aanpak hebben we afgelopen vijftien jaar in wel twintig ondernemingen en organisaties toegepast. Wel telkens anders en steeds interactiever. In die zin kan ik het idee dat het hierbij alleen om hoogopgeleiden gaat ook logenstraffen. En misschien zou dat tien jaar geleden ook lastiger zijn geweest. Want nu is sowieso het kennis- en competentieniveau van werknemers toegenomen. Het idee dat je moet blijven leren, is nu bijvoorbeeld veel meer ingebed en wordt normaler gevonden. Terwijl we tien jaar terug nog dachten dat het allemaal om diploma's moest gaan, spelen in organisaties nu ook competenties een steeds belangrijker rol.'

Wat zijn uw ervaringen met de kwaliteit van de medezeggenschap in Nederland?

'De kwaliteit van de medezeggenschap hangt heel sterk af van de waarde die de top van de organisatie eraan hecht. Daar waar de bedrijfstop medezeggenschap belangrijk vindt en ook echt mensen uitnodigt om hier actief aan deel te nemen, wordt medezeggenschap een heel interessante sparring partner voor de raad van bestuur (RvB). Daar waar de houding van de top arrogant is en er wordt gedacht: 'Ach we moeten ook nog met die mensen praten', daar krijg je natuurlijk ook niet de meest gemotiveerde en getalenteerde mensen voor de medezeggenschap. Bij PCM, waar ik al vanaf 1997 commissaris ben, heb ik heel bewust gewerkt aan een goede verstandhouding tussen de RvB, de raad van commissarissen (RvC) en de medezeggenschap. En mijn taak is ook heel expliciet om, naast mijn gewone commissarissenwerk, op een informele manier de mening van de medezeggenschap te peilen over strategische onderwerpen. Een informele manier kan bijvoorbeeld betekenen dat we iets samen gaan eten. Maar ik vertel ze in een vroegtijdig stadium wat er werkelijk aan de hand is.

Ik vind het vanuit een moderne visie op *corporate governance* heel belangrijk dat er vanuit de RvC actieve voeding is van de medezeggenschap. En dat dit werkt, kan ik laten zien aan de hand van het voorbeeld van PCM. Ondanks het zware tij waarin dit concern al jaren verkeert en waarbij zo'n 500 à

600 mensen bij het bedrijf zijn verdwenen door outsourcing en ontslag, waren er toch weinig negatieve geluiden hierover te horen in de pers. En dat heeft te maken met de kwaliteit van de medezeggenschap en de rol van de 'verbindings'-commissaris, waarbij je bemiddelt en vooraf proactief ingaat op de strategische hangijzers.'

Dus je bent als werknemerscommissaris eigenlijk een 'vertrouwenscommissaris'?

'Ja. Als een commissaris die is voorgedragen door de werknemers heb je een speciale rol, namelijk dat je extra aandacht besteedt aan de belangen van de werknemers. Maar ik vind dat je daarbij niet alle details hoeft te vertellen, zoals de cijfers achter de komma of de namen van wie er kandidaat staan voor functies in de RvB. Vaak mag dat ook niet, zeker niet bij beursgenoteerde bedrijven. Het belangrijkste is dat de mensen wel weten dat er bijvoorbeeld een 'hete herfst' aan zit te komen en dat ze op de hoogte zijn van het waarom van strategische plannen. Je gaat dus wel voorzichtig te werk als commissaris op voordracht van werknemers en zorgt bij

voorbeeld dat de voorzitter van de RvC en de directie op de hoogte zijn van gesprekken die je voert met de medezeggenschap.

Transparantie is heel belangrijk, want anders breng je de verschillen-

de geleidingen in een moeilijke positie.

Bij Fortis was het vervullen van deze taak moeilijker. Toen ik daar in 1994 kwam als werknemerscommissaris, bestond er nog een Fortis Nederland en een Fortis België. Met de Nederlandse kant heb ik altijd goede contacten gehad. Maar je ziet dat de Belgische tak een veel gepolitiseerdere organisatievorm heeft dan de Nederlandse. En ik denk dat de Belgische RvC het altijd buitengewoon 'eng' vond wat ik hier deed, omdat het niet paste in hun filosofie van gepolariseerde verhoudingen tussen werknemers en werkgever.'

Hoe maak je als ondernemingsraad optimaal gebruik van een werknemerscommissaris?

'Door te zorgen dat je afspraken maakt over de informele uitwisseling en door ervoor te zorgen dat er vanuit de OR hooguit een à twee mensen het contact met de commissaris onderhouden. En door af te spreken dat de OR de commissaris informeert over belangrijke zaken waarmee de ondernemingsraad bezig is. Zodat ik in de RvC niet

'Als 'verbindings'-commissaris bemiddel je en ga je proactief in op strategische hangijzers'



Foto: Cor Mooff

van alles hoor over problemen die ik niet ken. Het is tweerichtingsverkeer.'

Wat ziet u fout gaan bij ondernemingsraden?

'In het algemeen zie ik dat de medezeggenschap eigenlijk altijd al op tijds- en informatieachterstand staat en dat ze dat nooit meer inhalen. Ik zie ook dat ondernemingsraden veel te weinig gebruik maken van de kennis van collega's die niet in de OR zitten.'

Uit onderzoek blijkt dat 15 procent van de ondernemingsraden goed draait, 35 procent redelijk en 50 procent is blij dat ze mee mogen doen. Heeft u in die zin niet vooral met de kopgroep van ondernemingsraden te maken?

'Zoals al aangegeven, zegt dit heel veel over het topmanagement van de bedrijven. Ik denk dat het management enorm veel kan betekenen door ervoor te zorgen dat er, zeg, drie toppers in de medezeggenschap komen. Ik zie wel eens, zoals laatst bij een zorgorganisatie, dat de kwaliteit van de medezeggenschap gewoon te laag is. En dan helpen cursussen dus ook niet, omdat de kennis van de zittende OR-leden te gering is voor de complexiteit van de vraagstukken.'

En in zo'n geval is het voornamelijk aan de leiding van het bedrijf dat de kwaliteit van de medezeggenschap omhoog gaat. De managers die daar aan werken, merken dat de medezeggenschap een fantastische bron is, omdat ze het overzicht over het hele bedrijf hebben. Waar wij gebrek aan hebben in Nederland, is juist aan leiders die concerns kunnen leiden. Daarom vind ik de medezeggenschap ook zo belangrijk, omdat het een van de weinige bedrijfsstructuren is waar het nog om dat overzicht gaat.'

Vindt u een ondernemingsraad nog wel de juiste vorm voor het organiseren van medezeggenschap?

'Ik vind dat je ook alternatieve vormen van medezeggenschap kunt bedenken, zolang het maar een representatieve dwarsdoorsnede van de medewerkers oplevert. Ik heb dat indertijd gedaan bij het bedrijf Pentascope, door een werknemersforum te maken. Zoiets kan, zeker in kleinere bedrijven, goed werken. Ik ben er in ieder geval niet voor dat de vakbonden in grote mate te zeggen hebben wat er in een bedrijf gebeurt. In mijn ogen moeten de medewerkers zelf meer invloed hebben. OR'en die strak in de pas lopen van de vakbonden, passen ook niet echt in de netwerkorganisaties waar ik het over heb. Zeker niet als ze vasthouden aan alle adviezen die ze officieel mogen geven. Vele van die adviesaanvragen zijn naar mijn mening gewoon zoethoudertjes, bezigheidstherapie, vanuit het idee: hoe kunnen we de druk op de OR hoog houden.'

U bent ook veel bezig geweest met wat u 'strategisch management van onderop' noemt; wat betekent dit in het licht van medezeggenschap?

'Ik denk dat de meest strategische vraagstukken van een onderneming het best kunnen worden opgelost door een dwarsdoorsnede uit die onderneming, vanaf de voorzitter van de RvB tot het operationele personeel en de medezeggenschap. De medezeggenschap doet daardoor niet alleen mee aan

de ontwikkeling van de strategie maar ook aan de besluiten die gaandeweg worden genomen, ik noem dat *creeping decision making*.'

Maar zijn de Nederlandse werkgevers wel verlicht genoeg voor die benadering?

'Je kan het inderdaad niet doen bij ondernemingen met erg zelfzuchtige topmanagers, die eigenlijk als een soort interim in vijf jaar de eigen zakken willen vullen. Die hebben geen enkel idee wat ze met de medezeggenschap zouden kunnen doen. Aan de andere kant, als die positieve houding om het strategieproces een interactieve invulling te geven op grote schaal ontbrak, dan had ik de afgelopen vijftien jaar niet in zo veel verschillende bedrijven kunnen werken met

'Cursussen helpen niet als de kennis van OR-leden te gering is voor de complexiteit van de vraagstukken'

mijn netwerkbenadering. En ik zie nu wel een veel grotere respons dan begin jaren negentig. Dat heeft ermee te maken dat een bepaalde generatie managers het pand verlaat. Mijn stelling is ook dat er te veel managers zijn. Wij hebben te weinig leiders

en ondernemers in Nederland. Er zijn te veel mensen die wel veel geld willen verdienen maar die geen risico's willen nemen. Ik ben zelf ondernemer, en ik heb heel wat risico's moeten nemen en ook mijn verliezen genomen, maar mijn vrijheid gekocht. En dat is een ondernemer, die heeft een leidmotief en daar gaat hij voor. Een manager is altijd een zetbaas en hij voert uit.'

In lijn met uw idee van netwerkorganisaties zie je dat bedrijven ook steeds internationaler opereren. Hoe kun je als Nederlandse OR dan toch nog je invloed behouden?

'Dat is buitengewoon beperkt. Ik ben net voorgedragen door de werknemers als commissaris bij het internationaal opererende kabelbedrijf Draka. De werknemers van Draka in Nederland maken maar een klein deel uit van het totale aantal werknemers bij het concern. Zij hebben dan vooral de historische band met de bedrijfstop, waardoor ze wel die speciale relatie houden. Vanuit medezeggenschapsstandpunt, dat heb ik ook gezien bij Fortis, is het vaak ook moeilijk te zien wat je nou bindt met collega's in een internationaal concern en sta je vaker tegenover elkaar, bijvoorbeeld als het gaat om verplaatsingen van werkgelegenheid.'

