

ps van de week

14 De genderkliniek
van het VUmc

23 Amsterdam traint
voor de Damloop

Het Parool, zaterdag 12 september 2009

MET DE COMPLETE WEEKAGENDA VAN AMSTERDAM

'Veel vrouwen gebruiken kinderen als excuus'

Zakenvrouw Annemieke Roobeek



interview **Annemieke Roobeek**



moe, maar na een glas wijn en een goed gesprek is dat weer over. En op zaterdag wil ik niet werken. Die dag houd ik vrij voor gezellige dingen, met mijn man en kinderen, of met vrienden.”

De zondag is niet heilig dan?

“Nee, dan werk ik weer. Niet 's ochtends vroeg, want ik ga vaak met mijn jongste zoon naar voetbal, maar in de middag heb ik tijd om even te schrijven en werk voor te bereiden voor de volgende dag.”

Wat is uw drijfveer om zo veel functies te vervullen?

“Er is zo veel werk te doen. Veel organisaties hebben behoefte aan verandering. Ik krijg de boel in beweging. Ik ben niet de adviseur in drielijg grijs, maar een heel toegankelijke vrouw, een strateeg, die weet hoe een organisatie van A naar B moet gaan. Door te laveren houd ik iedereen aan boord.”

Zit u er wel eens naast?

“Niet in de koers. Maar het kan gebeuren dat er bij de opdrachtgever iets verandert,

een nieuwe directeur of zo. Dat kan een kink in de kabel veroorzaken. Ik kan heel bedreigend worden voor een directie, omdat ik de organisatie een bepaalde kant op kan krijgen. De directeur is daartoe lang niet altijd in staat, daarom vraagt hij iemand van buiten. Maar die dreiging weet ik meestal weg te nemen, doordat ik zo toegankelijk ben.”

Maar waarom zo veel nevenfuncties?

“Dat is zo gegroeid. In 1989 was ik de jongste vrouwelijke hoogleraar in Nederland, met de leerstoel technologie en economie. Dat wekt belangstelling. En ik heb altijd vooropgelopen op nieuwe gebieden. Ik verzet de bakens. Dan is het niet zo vreemd dat

veel dingen op mijn pad komen. Ik zeg vaak 'nee'. Als een functie of project niet maatschappelijk relevant is, of als ik er niet van kan leren, doe ik het niet.”

Waarin vindt u ontspanning?

“In reizen en de krant lezen. Ik ben verslaafd aan kranten. En we zijn net terug uit Laos en Vietnam. Daar hebben we drie weken gereisd met onze kinderen van zestien, negentien en 23 jaar, die allemaal een vriend of vriendin hadden meegenomen. Dat was heerlijk. Meestal reizen we meerdere keren per jaar, we zijn met onze kinderen zo langzamerhand heel de wereld over gereisd.”

Kunt u uw werk dan in Nederland laten?

“Vroeger niet. Toen kreeg ik de dag voor mijn vakantie migraine. Tegenwoordig laat ik mijn medewerkers een paar dagen eerder stoppen en maak dan mijn werk heel rustig af. In het vliegtuig ben ik het werk kwijt.”

Uw man, Gerd Junne, is hoogleraar internationale betrekkingen. Is het een lastige combinatie: een gezin en al dat werk?

“Nee. Ik ben een organisatietalent, dat zei mijn vader vroeger al. Ik heb mijn kinderen nooit hoeven weg te organiseren met een au pair, en voor onze twee huizen in de stad heb ik nooit een schoonmaker gehad. Cisca Dresselhuys, voormalig hoofdredacteur van *Opzij*, heeft weleens gezegd dat ik lieg als ik zeg dat ik zelf de keukenvloer schoonmaak. Nou, ik heb het net nog even gedaan voordat u kwam. Je kunt toch ook heel vroeg in de ochtend een was draaien of 's avonds de was opvouwen? Tijdens simpele werkzaamheden kan ik goed nadenken.”

Legt u zo de lat niet erg hoog voor andere vrouwen?

“Ik heb nooit een rolmodel willen zijn voor vrouwen. Ik kies mijn eigen weg, maar ik laat wel zien dat het mogelijk is een gezin te combineren met een carrière. Dan zal ik best een blokkade zijn voor vrouwen die klagen dat ze die combinatie niet aankun-

‘Ik ben blij dat het bijna voorbij is met de babyboomers. Ik vind ze niet innovatief of creatief’



Geboren op 13 oktober 1958 in Amsterdam

1962-1970: St. Christanaschool, Amsterdam

1970-1977: gymnasium op Fons Vitae Lyceum, Amsterdam

1977-1983: politieke wetenschappen, internationale betrekkingen, UvA

1988: promotie aan de VU, faculteit economische wetenschappen

1989-1997: hoogleraar technologie en economie aan Nyenrode

1994-2002: hoogleraar UvA

1997-heden: hoogleraar strategie en transformatie management, Nyenrode

1999-heden: directeur/eigenaar MeetingMoreMinds

2005-heden: eigenaar BlueLifeUnlimited

Roobeek is commissaris/bestuurder bij Draka, RAI Amsterdam, wetenschapsmuseum Nemo, VUmc Fonds, NCWT, INSID en binnenkort bij Solvay. Ze is lid van de VROM-raad.

nen, terwijl Nederland ouderschapsverlof en allerlei toeslagen heeft voor kinderopvang, regelingen waarvan ik destijds geen gebruik kon maken.”

Maar u kunt toch niet van alle vrouwen verwachten dat ze net zo makkelijk als u werken gezin combineren?

“Als vrouwen hun talenten niet benutten, zijn ze niet slim bezig. Daarvoor moeten ze wel dingen laten. Ik heb toen de kinderen klein waren nooit op een tennisclub gezeten, of tijd genomen voor een schoonheids-specialist of zomaar een vrije ochtend. Ik had op één dag diverse petten op, op een flexibele manier. Ik bracht en haalde de kinderen van school, ook al moest ik daarna wel weer iets doen. Ik ben er altijd geweest voor de kinderen.”

Sommige vrouwen zijn economisch niet in staat werk en gezin te combineren.

“Ja, maar je moet er ook wel iets voor doen. Mijn carrière is ook niet op een gouden schaal binnen gedragen. Ik heb spartaans geleefd. Toen ik op de Universiteit van Amsterdam werkte, ging mijn salaris op aan kinderopvang. Maar ik wilde per se iets bijdragen van maatschappelijk nut.”

Staat u aan de kant van Heleen Mees, die vindt dat vrouwen meer moeten werken?

“Veel vrouwen gebruiken kinderen als excuus om hun talenten niet te benutten. Ik zou tegen hen willen zeggen: klaag niet en val geen vrouwen aan die dat wel doen.”

Voelt u zich aangevallen?

“Vroeger wel, toen was de combinatie carrière en gezin voor een vrouw *not done*. Ik kreeg tot tien jaar geleden nog wel eens kritiek van vrouwen, vooral uit de categorie 45-plus. Van jongere vrouwen hoor ik nooit iets kritisch. Hoe dan ook: ik heb die combinatie altijd enorm stimulerend gevonden. Ik ben geen rolmoedel, maar misschien heb ik in de loop der jaren ook jonge vrouwen de ogen geopend met mijn manier van leven.”

Vindt u het vervelend dat u als vrouw de vraag krijgt hoe u werk en gezin combineert? Uw man zal die vraag niet krijgen.

“Hem wordt hooguit gevraagd hoe zijn vrouw dat toch doet. Ik ben dit wel gewend. Zolang dit nog bijzonder is, komen deze vragen op. Ik vind dat niet erg. Ik heb altijd

rondgelopen in een mannenwereld en toch mijn vrouwelijkheid behouden.”

Hoe bevalt dat, rondlopen in de mannenwereld van het bedrijfsleven?

“Ik kom gelukkig meer vrouwen tegen, hoewel ze nog niet in de absolute top zitten. Mij heeft het niets uitgemaakt, al die mannen. Ik kan namelijk denken als een man.”

Hoe komt dat?

“Mijn ouders dachten bij de geboorte dat ik een jongetje was. Mijn navelstreng zat zo dat ze dachten een piemeltje te zien. Ik was het middelste van drie meisjes. Mijn vader wilde graag een jongen. Dat vond ik zielig, dus ging ik mij interesseren voor jongenszaken. Met Sinterklaas kreeg ik een brandweerwagen. Door mij in te leven als jongen, heb ik geleerd hoe mannen denken: veel rechtlijniger.”

U neemt een topositie in op de ranglijsten van machtigste vrouwen. Hoe vindt u dat?

“Dat zegt mij niets. Het gaat om invloed. Op dit soort ranglijsten wordt macht gerelateerd aan omzet: een commissariaat bij een groot bedrijf als Sara Lee weegt zwaarder dan een zinvolle functie bij een non-profitorganisatie. Ik ga voor invloed: zaken in beweging krijgen.”

Kijkt u daar anders tegenaan dan de machtige mannen?

“Ik denk dat meer mannen dan vrouwen naar *Quote* bellen om te zeggen dat hun vermogen te laag is ingeschat, zeker oudere mannen. Ik ben blij dat het bijna voorbij is

met die mannen uit de babyboomgeneratie en de generatie daarvoor. Die mannen gaan langzamerhand weg. Ik heb met ze gewerkt, maar vind die generaties niet innovatief of creatief.”

Wat stoort u aan die mannen?

“Dat is de generatie van de instituties. Die hebben ze zelf opgezet, ze zijn daar gaan zitten om nooit meer weg te gaan. Babyboomers kijken veel te weinig naar jongere generaties, denken dat ze de wijsheid in pacht hebben en laten al dat talent onbenut. Ze zorgen goed voor zichzelf en voor elkaar. De *no future*-generatie, die na hen kwam, is daar tegenaan gelopen en kreeg geen ruimte zelf met ideeën te komen.”

Is nu de beurt aan de *no future*-generatie?

“Nee, nee. Ik behoor zelf tot die generatie, maar wij gaan de nieuwe leiders niet leveren. Wij hebben ons te lang de dominantie van de babyboomers laten aanleunen. De dertigers en veertigers van nu – de generatie X – gaan die ruimte nemen. Die generatie heeft alles mee gehad: goed verdienen de ouders, mogelijkheden om door te leren, veel gereisd. Maar de generatie X mist de passie, is te veel gehecht aan welvaart, heeft nooit prioriteiten hoeven stellen, en dat moet een leider wel doen.”

Is die generatie X dan wel geschikt om de leiding over te nemen in het bedrijfsleven?

“Ja, want het is ook een zeer internationale generatie, ambitieus en niet bang. Maar ik denk dat de generatie daarna, de huidige

ADVERTENTIE

bed habits
AMSTERDAM

on-line catalogus:
www.bedhabits.nl

Showroom
Reguliersdwarsstraat 57A
T: 020-6254350

interview **Annemieke Roobeek**



jonge twintigers, de meeste invloed krijgt. Die generatie Y is niet zo materialistisch, heeft oog voor maatschappelijke ongelijkheid, neemt de klimaatcrisis serieus en interesseert zich voor geschiedenis, politiek en derdewereldvraagstukken. Die stoot door."

Die generatie denkt pas aan de derde wereld als het samengaat met een feest, zoals Dance4Life.

"Misschien, maar ze doen het toch."

Voorziet u een generatiestrijd?

"Nee, ik geloof in teams die bestaan uit mensen van verschillende generaties, geslachten en culturele afkomst. Maar de babyboomers hebben nooit de ogen geopend voor de kennis van jongere mensen. Ze zien niet in dat de vakkenvuller bij Albert Heijn

aansluit bij hun persoonlijkheid, waarin ze zichzelf kunnen zijn. Als dat niet kan, lopen ze weg."

Bedrijven die hierin niet meegaan, lopen gevaar?

"Enorm, want het creatieve talent loopt weg. Maar als ik dit vertel aan directies, klinkt nog vaak hoongelach. 'We bieden toch hoge bonussen?' zeggen ze dan. Maar jongeren zijn het zat in maatpakken en merkkleding rond te lopen en werk te doen dat ze niet interessant vinden."

Hoe ziet een bedrijf eruit dat wel aantrekkelijk is voor jongeren?

"Zo'n bedrijf betreft hen bij strategische beslissingen."

Een bedrijf als democratie?

"Nee, als kennisnetwerk: alle mensen die

ge generatie bij Rijkswaterstaat. Die heeft een plan gemaakt en aangegeven hoe ze het wil. Het kwam erop neer dat de directie de zaak moet aansturen, maar zich niet overal mee moet bemoeien. Na goede discussies ging de top akkoord. En het mooie is dat ik dan de top de credits kan geven."

Doet u dit ook als commissaris bij een bedrijf?

"Nou, je moet wel weten met welke pet op je aan tafel zit. Als commissaris adviseer ik, maar ik intervenieer niet. Een uitzondering is krantenuitgever PCM geweest, waar ik elf jaar commissaris was. In de laatste periode heb ik wel geïnterveneerd bij benoemingen. Sommige kandidaten zouden namelijk wel erg veel macht hebben gegeven aan de toenmalige aandeelhouder Apax. Ik heb twee benoemingen van Apax tegengehouden."

PCM is tijdens uw commissariaat door aandeelhouder en investeerder Apax opgezadeld met een enorme schuldenlast, waaraan het bedrijf bijna ten onder is gegaan.

"Ik wil de zwarte piet niet alleen bij Apax neerleggen. De Stichting Democratie en Media, aandeelhouder van PCM, heeft net zo goed geprofiteerd van de financieringsconstructies. Er was destijds een goede reden om extra kapitaal van Apax aan te trekken, dat was nodig voor vernieuwing en versterking van de onderneming. Het was een deal tussen aandeelhouders, in de eerste plaats van de stichting, waar wij als commissarissen buiten stonden. Daaraan zie je hoe beperkt die functie is."

Hoe kijkt u dan terug op dit commissariaat?

"Ik heb het altijd een heel belangrijk en leuk commissariaat gevonden. PCM had één van de bizarste organisaties van Nederland, met de Stichting Democratie en Media als aandeelhouder, die intervenieerde door journalisten te benaderde om berichten in de krant te krijgen en door directieleden te ontslaan buiten de raad van commissarissen om. Dat kan niet vanuit de regels voor goed ondernemingsbestuur. Ik ben uiteindelijk vertrokken vanwege de macht, het misbruik ervan en onkunde van die stichting. Daar was zo'n onbewuste onbekwaamheid, dat ik daarvoor geen verantwoordelijkheid kon nemen."

'Ik heb zo veel vrouwen in het bedrijfsleven gezien die opereren als mannen'

's avonds op zijn spelcomputer een *squad* leidt, driehonderd man aanvoert en dan dus leiderschap toont."

Is het gedrag van babyboomers één van de oorzaken voor de kredietcrisis?

"Ja, ze hebben erg in zichzelf geloofd en in hun instituties en hiërarchisch leiderschap. Leiders die geen *open mind* hebben, zijn eerder een gevaar dan een zegen."

Zou de kredietcrisis nooit zijn uitgebroken als er meer vrouwen in de top hadden gezeten, omdat die minder haantjesgedrag vertonen?

"Ach, ik heb zo veel vrouwen in het bedrijfsleven gezien die opereren als mannen, inclusief de mannenpakken. Veel verschil zal dat niet maken. Wat werkelijk een verschil zou maken, zijn samenwerkingen tussen mannen en vrouwen, zoals in de creatieve industrie gebeurt, maar niet in de oude industrie."

"De nieuwe generaties gaan op zoek naar iets anders. De huidige instituties en hun structuren zijn te belemmerend voor hen. In de jaren negentig zochten werknemers werk dat aansloot bij hun privéleven. Nu zoeken goedopgeleide jongeren werk dat

zich met een vraagstuk bezighouden, delen hun kennis. De leider heeft niet de wijsheid in pacht, maar wijst vraagstukken aan die belangrijk zijn voor het bedrijf en de koers uitstippelen. Hij moet mensen samenbrengen in teams die bestaan uit mannen en vrouwen en verschillende culturen. Microsoft en IBM werken al op deze manier en daarom zijn ze zo aantrekkelijk voor de jonge generatie."

Verdwijnt de hiërarchie?

"Ja, de aansturing wordt horizontaal in plaats van verticaal. Op papier ziet de organisatie er hetzelfde uit, maar de manier van werken is totaal anders. Het is uitgesloten dat directeuren plannen van werknemers niet eens inkijken. Kijk naar de opkomst van creatieve bedrijven: die sector is meer richtinggevend dan de financiële sector."

U brengt dit soort veranderingen op gang?

"Ja. Ik heb dit de afgelopen maanden bijvoorbeeld bij de politie, bij een gemeente en bij Rijkswaterstaat gedaan. Daar was de eerste reactie: 'Wat Roobeek wil, zo veel veranderingen, hoe kunnen wij dat bijbenen?' Ik ben aan de slag gegaan met de jon-