

## Een gouden driehoek

**A**ls we het hebben over de het organiseren van toezicht in tijden van disruptieve ontwikkelingen, worden er al snel gewenste – zo niet onmisbare – eigenschappen van (nieuwe) commissarissen opgesomd. Die moet visionair zijn, vooruitkijkend, en adviserend. Ook moet de persoon klankbord zijn, een breed netwerk kunnen aanboren met verrassende denkers en doeners die ook buiten de gebaande paden gaan. Zij / hij moet maatschappelijk verbonden zijn en weten wat er in de maatschappij leeft, actief in contact staan met stakeholders en brugfuncties kunnen innemen.

Ik onderken dit profiel en ben absoluut voor veel meer diversiteit in de raden van commissarissen. Naast toezichthouden in de achteruitrijspiegel, is juist de rol van uitdager gewenst – iemand die een originele, inhoudelijk gefundeerde bijdrage kan leveren. Immers, met meer van hetzelfde (topmensen die ooit een actie-

### Medezeggenschap moet serieus genomen worden in de boardroom

ve positie hadden) zie je die toekomstige kansen niet. Waar het gaat om die kansen, is waardecreatie de kernopgave van elk bedrijf of organisatie. Het moet ertoe doen dat het bedrijf er is. De roep om een zichtbare bijdrage aan maatschappelijke waarde zal alleen maar luider worden. Die roep komt niet alleen van de buitenwereld, maar vooral van medewerkers zelf. Medewerkers willen weten welke impact een bedrijf heeft, omdat ze willen werken voor een bedrijf of organisatie waar ze trots op kunnen zijn. Medewerkers willen een strategie met een verhaal dat echt is. Het gaat om transparantie over hoe producten of diensten geleverd worden, of het proces fair is en ecologisch verantwoord

en of de klant er een hoge waardering aan geeft. Minstens zo belangrijk is dat er in jou als medewerker geïnvesteerd wordt om in dat complexe proces optimaal te kunnen blijven functioneren. Medewerkers spelen een bepalende rol, want zij ontwikkelen de producten en diensten, zij onderhouden de contacten met de toeleveranciers en zij leveren het aan de klanten af.

Nu we midden in digitale transformaties zitten die de organisatie van het werk volledig veranderen, wordt van medewerkers gevraagd zich te bekwamen in *21<sup>st</sup> century skills*. Denk hierbij aan digitale behendigheid, creatief en lateraal denken en samenwerkend ingesteld zijn. In de boardroom horen we steeds vaker dat het om *workforce renewal* gaat. Toch is het vaak ouderwets *topdown* praten over vaardigheden die van medewerkers gevraagd worden, terwijl die ook in de boardroom schaars zijn. Ik pleit ervoor dat leiders in de boardroom veel actiever en vroegtijdig een beroep doen op medezeggenschapsorganen, zoals een ondernemingsraad of een raad van medewerkers, bij het ontwikkelen van een gewenst palet nieuwe kennis en vaardigheden. Door medezeggenschap goed te organiseren, staat een bestuurder in verbinding met medewerkers uit allerlei onderdelen van het bedrijf.

Hoewel cruciaal voor het slagen van de strategie, valt het me vaak op dat in de discussie over *boardroom dynamics* medezeggenschap er vaak bekaaid afkomt. Hiermee wordt een belangrijke boot gemist, is mijn stellige overtuiging. Want juist bij bedrijven waar een orgaan voor medezeggenschap serieus genomen wordt in de boardroom, zien we dat de strategie van het bedrijf – en daarmee de toekomst – intensief besproken wordt met medewerkers die erbij betrokken willen worden. Niet achteraf, maar al voor in het proces, in informele driehoeken van commissarissen, executives en leden van de medezeggenschap. Er wordt geïnvesteerd in begrip en veerkracht, in aanpassen en leren van elkaars inzichten. Zo kan verantwoord groeien een gezamenlijk investeringsproces worden om als bedrijf een grotere maatschappelijke bijdrage te leveren. Commissarissen en medezeggenschap hebben elkaar nodig om in de gouden driehoek met het uitvoerend management de juiste beslissingen te nemen.



Annemieke Roobeek is hoogleraar strategie en transformatie management op Nyenrode Business Universiteit, founder/ceo van MeetingMoreMinds en commissaris bij diverse ondernemingen.

