

pw.

magazine

voor HR-professionals
nummer 4 | 2021

THEMA

Duurzame inzetbaarheid

Wat doet de coronacrisis met ons?
Nationaal Onderzoek
Duurzame Inzetbaarheid 2021

Amplitiegerichte interventies

Zo vergroot je bevoegenheid
en vitaliteit in je organisatie

Verzuim

HR heeft de sleutel tot een
integrale preventieaanpak

Hoogleraar Annemieke Roobeek

'Succesvolle transformaties vragen geëngageerde leiders'

‘Succesvolle transformaties vragen geëngageerde leiders’

Er zijn grote systeemveranderingen op komst en daarvoor hebben we geëngageerde leiders nodig. Dat zegt Annemieke Roobeek, hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement aan Nyenrode Business Universiteit. “Ik verwacht dat er post-corona een enorme energie loskomt. Zo van: nu gaan we het anders doen.”

Tekst Martijn van der Kooij
Beeld Studio G.J. Vlekke



Anemieke Roobeek is niet alleen hoogleraar, maar ze houdt als commissaris ook toezicht op grote bedrijven en is oprichter van de netwerkorganisatie Meeting-MoreMinds. Grote bedrijven vragen haar regelmatig om advies bij verandervraagstukken. PW. sprak haar over de grote veranderingen die op komst zijn en hoe deze met behulp van geëngageerd leiderschap een positieve impact kunnen krijgen.

Je houdt je veel met transformaties bezig. Wat is veranderen in jouw ogen eigenlijk?

“Veranderen heeft alles met vooruit te kijken te maken. Daarom ben ik toekomstgericht en volg ik heel uiteenlopende ontwikkelingen en onderstromen. Want veranderen gaat over vooruitkijken en weten wanneer je moet loslaten wat je hebt. Of in ieder geval moet je zien wat er niet goed meer gaat en waarom je dus zaken anders moet gaan doen.”

Je bent ook commissaris bij bedrijven. In welke mate speelt dit thema in het bedrijfsleven?

“Veel bedrijven zitten nu midden in de fase van transformatie. En dat is dus niet veranderen op de vierkante millimeter. Het gaat echt om grote veranderingen: in onze manier van toepassen van de nieuwe technologieën, in ons denken over duurzaamheid, in het opbouwen van samenwerking en in het toepassen van nieuwe organiseerprincipes. Al die dingen komen nu tegelijkertijd samen en dat maakt dat we nu in een transformatiefase zit. Covid-19 geeft daar nog een extra zetje aan. Veel van de dingen die ik noem waren al gaande of in een onderstroom aanwezig. En sommige veranderingen zag je al aankomen. Maar hoe kun je al die veranderingen die op je afkomen omzetten in iets met een positieve impact? Hoe krijg je juist energie van die veranderingen en hoe zorg je dat je zelf ook mee blijft ontwikkelen? Daar draait het om.”

Roobeek is dit najaar een van de docenten tijdens de collegereeks Veranderkunde van de PW. academy en Managementboek. Het zou goed kunnen dat we dan in de fase zitten dat we Covid achter ons laten.

Een bijzonder moment om over veranderen les te geven?

“Zeker, want die collegereeks start in september en veel deelnemers komen vermoedelijk uit een situatie waarin ze op afstand met elkaar gewerkt hebben. Ze hebben in die periode best veel werk verzet, waren ’s avonds misschien net zo moe als toen ze nog naar kantoor gingen, maar de impact van dat werk tijdens



» Covid was lager. Hoe kun je post-corona een inhaal-slag maken door te zorgen dat je bewapend bent met de juiste concepten vanuit de veranderkunde? Zodat je met je collega's en samenwerkingspartijen een positieve impact kan gaan maken? Daar wil ik het over hebben.

“Het mooiste zou zijn als de deelnemer vanuit het idee van ‘action learning’ in zo’n reeks stapt en na afloop zegt: nou, ik zie ook wat in mijn bedrijf of bij mijn opdrachtgevers nu misschien wel versneld aangepakt zou kunnen worden. En zich vervolgens afvraagt: welke nieuwe concepten uit de reeks Veranderkunde heb ik daar dan voor nodig en hoe kan ik die al meteen gaan toepassen?”

Je noemt nieuwe concepten. Sta je als hoogleraar aan de basis van de theorie of ontwikkel je die ook?

“De wereld is mijn laboratorium en ik ben iemand die realtime dingen uitprobeert die ik bedenk en berekend heb. Ik ben dus een hoogleraar die niet alleen maar achter een bureau zit – ik hou niet zo van ivoren torens. Ik pas theorie graag toe in de praktijk. Ik praat ook liever over organiseerconcepten dan over theorie.”

Kun je een voorbeeld van zo’n nieuw concept geven?

“Samen met mijn collega Coen Hilbrands werk ik voor een grote internationale financiële speler in ons land,

die ook wereldwijd actief is. We hebben een interactief programma ontwikkeld rondom het thema engaged leadership en strategy execution. In goed Nederlands: hoe ben je een geëngageerd leider en hoe kun je ervoor zorgen dat die veranderingen ook uitgevoerd gaan worden?”

“De financiële instelling waarvoor wij werken, heeft ons benaderd omdat wij veel van netwerken en van samenwerken weten en ook ervaring hebben om internationaal met uiteenlopende teams van deze instelling te werken. De leiders van deze instelling met wie we werken tijdens dit interactieve programma komen uit alle onderdelen van de organisatie en uit alle hoeken van de wereld. We zijn dit project gestart met heel diverse mensen uit Azië, Europa en Amerika en met mannen, vrouwen – alles wat daar tussen zit – met jongeren, met oudere mensen, heel ervaren mensen, met mensen die net binnenkwamen. We hebben bewust voor zo’n diverse groep gekozen met ook veel nieuwkomers, zodat er een band wagon-gevoel ontstaat: het maakt niet uit wie je bent, zet je energie en kennis in, spring op de wagen en kom erbij!”

Valt er al iets over de uitkomst van dit project te vertellen?

“Meer dan een half jaar hebben we sessies gehouden met al die uiterst verschillende mensen uit de hele wereld. Daar kwamen spontaan zeventien strategieprojecten uit. Die zijn dus bottom up ontstaan. Omdat we het management als co-host om beurten in het online-programma uitnodigden, kwam er op een spontane manier volledige ondersteuning van het management. Er was veel interactie met de teams onderling en met management. Dat kan juist online ook op een horizontale manier, want hiërarchie is vaak een sta-in-de-weg.

‘Ik ben geen hoogleraar die alleen maar achter een bureau zit’

CV ANNEMIEKE ROOBEEK

Prof. dr. Annemieke Roobeek is hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement aan Nyenrode Business Universiteit. Zij geeft les aan de PW. academy en is oprichter van MeetingMoreMinds, een organisatie die zich richt op netwerkend werken en het verbinden van netwerken rondom vraagstukken in bedrijven en het publieke domein. Zij is mede-oprichter van XL-Labs dat is gespecialiseerd in het ontwerpen van en invulling geven aan ecosystemen met zeer uiteenlopende bedrijven. Tevens is ze actief als commissaris bij Eneco en voorzitter van Social Finance NL.



Het is van enorm belang dat de basis en de top bij elkaar samenkomen. Wat dat betreft was het ideaal dat we online bij elkaar kwamen, want anders was dat wereldwijd niet zo eenvoudig gelukt.

“Het management voelde steeds meer aan dat ze echt op een andere manier met hun internationale medewerkers bezig zijn. Zo ontstaat ook het engagement waar ik het over had. Van beide kanten. Sommige managers sponsoren zelfs meerdere projecten. Daardoor wordt over bestaande silo's heen gesprongen en gaat het management ook meer onderling samenwerken, terwijl de medewerkers in hun creatieve en innovatieve kracht gezet worden.

“Eén van de elementen die ik heel erg benadruk in mijn veranderwijze is dat deelnemers het voordeel van netwerken buiten je eigen domein gaan inzien, in een groter verband systematisch moeten gaan denken en vervolgens grotere vraagstukken met andere collega's en management kunnen gaan beetpakken. Het internationale programma is inmiddels afgerond en – vrij uniek – de projecten die eruit voortgekomen zijn worden vrijwel allemaal doorgezet. Het format dat wij ontwikkeld hebben, wordt nu ook binnen de onderneming voor andere initiatieven gebruikt.

Wat is in algemene zin het effect van de coronacrisis op het leiderschap binnen bedrijven?

“Het is veel meer top-down geworden. Medewerkers vinden dat ook meestal nog eens best om te doen wat er aan taken uitgezet wordt. Je moet immers ook voor de kinderen zorgen, je doet misschien aan mantelzorg en de boodschappen moeten worden gehaald. Ik denk dat de individuele ambities naar beneden bijgesteld zijn tijdens deze crisis, want als we maar uitvoeren

wat van ons verwacht wordt, dan is het wel goed. Bovendien zijn veel mensen moe en missen ze perspectief.”

Er is dus ook minder betrokkenheid?

“Zeker. Als je elkaar minder in het echt ziet, dan vervlakken contacten. Je raakt minder geïnspireerd en initiatieven pak je niet snel op. Ik verwacht dat er post-corona wel een enorme energie los gaat komen, omdat mensen van nature wel graag samen willen werken. Het mooiste is om samen iets nieuws voor elkaar te krijgen en met elkaar te leren, te groeien en te genieten. Zo van: nu gaan we het anders doen.”

“Er zijn systeemveranderingen opkomst, ze staan al voor de deur. De tijd is straks aan de creatieve, visionairen die positief zijn ingesteld. Die zullen zeggen: we hebben nu 25 jaar dit en dat visieloze beleid gehad, maar nu gaan we echt aan de slag! Een tegenreactie zal er ook komen: een deel van de mensen zal de hakken in het zand zetten. Daarom is het van belang dat we echt geëngageerde leiders op alle niveaus krijgen. Mensen die er echt samen voor gaan. Want we moeten positief vooruit. Dat is goed voor jezelf, dat is goed voor ons werk en dat is goed voor het bedrijf en uiteindelijk ook voor de maatschappij.” «

DE COLLEGEREKES VERANDERKUNDE VOOR HR

Lees er meer over op
[Pwacademy.nl/opleidingen/
collegereeks-veranderkunde](https://Pwacademy.nl/opleidingen/collegereeks-veranderkunde)

