CHANGE INC.

SABINE SLUIJTERS 18 november 2021, 12:53

De energietransitie vraagt om een nieuw soort leiderschap vindt hoogleraar en veelgevraagd commissaris Annemieke Roobeek

Als commissaris ziet Annemieke Roobeek dat bedrijven onder druk van de energietransitie een fundamentele verandering moeten doormaken. Het hiërarchische top-down georganiseerde systeem moet wijken voor innovatie in netwerken. Daar horen ook andere leiders bij met nieuwe vaardigheden zoals empathie en het vermogen om samen te werken.

Engaged leadership vraagt om andere vaardigheden zoals empathie en het vermogen om samen te werken | Credit: adobe stock

Wat is jouw visie op een duurzame toekomsteconomie?

“Een duurzame toekomsteconomie is in mijn ogen een heel innovatieve economie. Omdat duurzaamheid en innovatie twee kanten van dezelfde medaille zijn. En dan heb ik het niet alleen over technische innovaties maar ook sociale, organisatorische en ruimtelijke. We gaan veel meer netwerkend werken, interdisciplinair en over de silo’s van de bedrijven heen. Was de economie voorheen centraal georganiseerd, top-down met grote multinationals, gaan we nu naar decentrale oplossingen die sterk technologisch gefaciliteerd worden dankzij ICT. Dat is een andere manier van werken die vooral horizontaal is.”

Ik zie dit al gebeuren bij energiebedrijven. De energietransitie en de warmtetransitie moeten zich afspelen bij de mensen thuis. Burgers moeten daarin meegaan, dus dat vraagt echt om een andere manier van samenwerken.”

Door de klimaatcrisis en de energietransitie maken veel bedrijven nu een transitie door. Vaak onder hoge tijdsdruk. Welk type leiderschap is daarvoor nodig?

"Engaged leadership is daarvoor ontzettend van belang. Daarmee bedoel ik een vorm van betrokken leiding nemen die op alle niveaus in de organisatie kan ontstaan en bestaan. Het is geen functie maar een rol. Dit zijn betrokken mensen met zin en expertise die vooral het vermogen hebben om intern medewerkers te motiveren. Die leiding nemen, uit de rij stappen, initiatief nemen. Dit moeten de vlaggendragers worden van de vernieuwingen die in de bedrijven en organisaties plaatsvinden.

Want nieuwe duurzame strategieën zijn er vaak wel maar in de praktijk blijkt het lastig om ze uitgevoerd te krijgen. Dat komt doordat de communicatie top-down niet in orde is. Dan begrijpen mensen in de uitvoering niet meer wat ze moeten doen om het doel te halen. Dan zie je dat mensen zich terugtrekken in hun steeds kleinere bubbel en in oude patronen vervallen.

Engaged leaders zijn ‘low on self’ wat zoveel betekent als: geen ego. Dat zijn echt heel andere mensen dan die voorheen de leiding zouden hebben gekregen. Ze hebben andere vaardigheden, die passen bij de nieuwe tijd zoals empathie, het vermogen om samen te werken, op een prettige manier overtuigen en anderen meenemen in de transformaties. De kwaliteiten die voorheen verwacht werden van leiders zijn nu volkomen achterhaald. We moeten weg van de ‘command & control’, de spread sheet dictatuur en meer naar de impact van strategie en uitvoering.”

Annemieke Roobeek is commissaris bij Eneco en SolarDuck en voormalig commissaris bij onder anderen ABNAMRO, KLM en PGGM

Hoeveel impact kun je als toezichthouder maken?

“Ik ben commissaris bij Eneco, dus ik zit midden in de energietransitie. Ik ben ook commissaris bij SolarDuck, een jong innovatief bedrijf dat in drijvende zonnesystemen zit. Ik ben onder anderen tien jaar commissaris bij ABN Amro geweest, acht jaar bij KLM en 9 jaar bij PGGM als voorzitter van de ABRI, de adviesraad voor responsible investments. Ik heb in al mijn commissariaten altijd de duurzaamheidskaart getrokken. Ook bij KLM, waar het in het begin best moeilijk was, omdat het bij kleine stapjes bleef.

Bij Eneco heeft Jeroen de Haas in 2007 het fundament gelegd voor de duurzame lijn van Eneco. Hij was de visionair en heeft daar keihard aan gewerkt. As Tempelman pikt als nieuwe CEO die visie nu weer op en maakt hem heel concreet met One Planet Plan. Mijn rol als commissaris was vooral het management en de collega RvC leden uit te dagen om te gaan versnellen. Op die manier kun je als commissaris impact maken, maar het is ook vaak frustrerend geweest. Vooral als er veel van het oude type leiderschap om je heen zit in een raad van commissarissen, die duurzaamheid niet zo belangrijk vinden.”

Wat zijn de uitdagingen die je bij het toezicht houden op de verduurzaming van bedrijven tegenkomt?

“De grootste uitdaging is voorkomen dat alles weer in centen uitgedrukt gaat worden. In ‘bottom lines’ en ‘exelsheets’. Dat is het domste wat bedrijven nu kunnen doen. Want duurzaamheid is een waarde. Mensen komen bij een bedrijf werken omdat ze er vertrouwen in hebben dat de governance goed is en er op innovatie en duurzaamheid hoog gescoord wordt. Duurzaamheid is een van die pijlers waarop je vertrouwen krijgt in een bedrijf. Dat is

waarom je geen excellente mensen meer naar Shell gaat krijgen. Die willen liever naar de echt duurzame bedrijven zoals Eneco omdat ze zien dat de vernieuwing daar echt gebeurt."

Een andere uitdaging is de neiging om in boardrooms interessant te doen met grote cijfers. Die doen er minder toe. Het grootste gevaar voor commissarissen is als ze straks strategieën van bedrijven zien, dat ze dan de argumentatie krijgen: het kan toch nèt niet uit, dus we moeten het maar niet doen. Want het is geen 'bottom line' kwestie. Duurzaamheid wint het altijd als je de factor tijd erbij betrekt. Als je nagaat wat de impact van een strategie is na vijf of tien jaar en wat daarmee bespaard wordt en hoe je de planeet en de gezondheid van mensen daarmee kunt beschermen. We zullen dus naar andere rekenmodellen moeten. Ik ben voorstander van de true price methode. Het echt beprijzen van de milieu- en maatschappelijke schade."

En misschien wel het belangrijkste: we moeten nu hard en snel in duurzaamheid gaan. De tijd van transitie is voorbij. Het gaat nu om transformaties. We moeten de sprong maken naar een ander niveau van duurzaamheid, innovatie, diversiteit en inclusie. En daar hebben we andere type leiders, geëngageerde leiders, voor nodig."

https://www.change.inc/energie/de-energietransitie-vraagt-om-een-nieuw-soort-leiderschap-vindt-hoogleraar-en-veelgevraagd-commissaris-annemieke-roobeek-37363