

## Hoe ziet de CEO in de Nederlandse hightechindustrie van morgen er uit?

### *Door de oogharen van captains of industry van vandaag*

*Nederland kent sinds 2010 het topsectorenbeleid. Er zijn negen economische sectoren gedefinieerd waarin Nederland uitblinkt en zich verder in wilt versterken. De sleutel daartoe wordt gezocht in nauwere samenwerking tussen bedrijven, kennisinstututen en overheden. De zogenaamde tripel helix. Er zijn verschillende hoofdthema's benoemd waarlangs concrete programma's worden uitgevoerd. Naast innovatie en internationalisering is dat de Human Capital agenda. Eén van de topsectoren is HTSM (High Tech Systemen & Materialen). De Human Capital agenda van HTSM kent vele aandachtsgebieden. Het thema "leren en ontwikkelen" loopt daar als een rode draad doorheen. Een team studenten van de Universiteit van Maastricht heeft zich gericht op de vraag welke competenties de CEO van de toekomst nodig heeft. Die vraag hebben zij gesteld aan CEO's van vandaag. Dit artikel belicht enkele achtergronden en bevindingen.*

### **Drijfveren**

Nieuwsgierigheid is slechts één drijfveer om grip te willen hebben op de toekomst. De behoefte om richting te kunnen geven aan die toekomst is een andere. Zijn CEO's maakbaar? Zien CEO's van morgen er anders uit als de CEO's van vandaag? Kunnen we ze in een vroeg stadium herkennen en zijn we dan ook in staat om hun leertraject te versnellen? Deze drijfveren zijn niet nieuw. Al vroeg in de 20<sup>e</sup> eeuw is er onderzoek gedaan naar de kwaliteiten van directeuren. Publicaties in het gezaghebbend Amerikaans Magazine Fortune laten zien dat er sindsdien veel vervolgonderzoek is uitgevoerd. Ook het meesterwerk van Jim Collins, "Good to Great" (2001) gaat uitgebreid in op de rol van de Chief Executive Officer. Leiderschap, in diverse vormen, staat daarbij centraal. En die aandacht is niet overdreven. De wereld om ons heen verandert immers voortdurend. Het kan niet anders zijn of dit heeft gevolgen voor de noodzakelijke kennis, vaardigheden en attitude-elementen van de CEO van vandaag. En die van de toekomst.

### **Internationale context**

De Nederlandse hightechindustrie, die ressorteert onder topsector HTSM, heeft een aantal in het oog springende kenmerken. Zo is er intensieve samenwerking tussen maakbedrijven, toeleveranciers en kennisinstututen. Dit maakt het onder meer mogelijk innovaties te versnellen. De

verdienkracht en het concurrentievermogen liggen meer bij deze ecosystemen in zijn geheel dan bij de bedrijven afzonderlijk. De maakindustrie is sterk exportgericht – Nederland heeft immers een zeer kleine binnenlandse markt- en opereert derhalve voortdurend in een internationale context. Dat wordt nog eens versterkt door het grote aantal internationale kenniswerkers dat bijdraagt aan R&D en innovatie. Nederland is gekend om zijn kracht in nichemarkten en het vinden van –technologische- oplossingen voor wereldwijde vraagstukken op gebieden als gezondheid, mobiliteit, logistiek, energie en veiligheid. Kortom, de hightechindustrie van vandaag interacteert vanuit en met kennisregio's op mondiale schaal. Dat geldt ook voor eigenaarschap. Nederlandse hightech bedrijven maken vaak onderdeel uit van multinationale concerns waarvan het hoofdkantoor soms, maar vaak ook niet, in Nederland is gevestigd. Dit landschap ziet er beslist anders uit als 30 jaar geleden. En de veranderingen zijn een zekerheid. In die dynamische omgeving opereert de moderne CEO.

### **Gezichtsbepalende ondernemingen**

Redenen genoeg dus om eens in te zoomen op de competenties van deze doelgroep. Vanuit de Nederlandse hightechindustrie bestaat er reeds vele jaren een intensieve en vruchtbare samenwerking met de Universiteit van Maastricht op de gebieden "Arbeidsmarkt" en "leren en ontwikkelen".

Voor dit laatste onderwerp heeft HTSM zitting in de adviesraad van de eenjarige mastersopleiding "Management of Learning". Een intensief veldwerkonderzoek maakt deel uit van het curriculum. In april jl. werd de opdracht verstrekt aan een team van vijf studenten om de onderzoeksvragen te operationaliseren. "Hoe ziet de CEO van vandaag er uit", "welk leer- en ontwikkeltraject heeft hem hier gebracht" en vooral "hoe ziet de CEO van de toekomst er uit"? Nadat de studenten de taken in het team hadden gedefinieerd werd er literatuurstudie gedaan, is een onderzoeksopzet uitgewerkt en is contact gezocht met CEO's van gezichtsbepalende ondernemingen. Zij herkenden de relevantie en waren bereid te investeren in interviews. Dit heeft geresulteerd in 14 vraaggesprekken volgens een semigestructureerde vragenlijst van twee of drie studenten met CEO's en managing directors van NXP, Philips Healthcare, Fokker Technologies, NTS Group, PANalytical, Thales Nederland, Océ Technologies, FEI Company, Philips Consumer Lifestyle, Yanmar Europe, Bosch Security Systems, Moba, Vanderlande Industries en VDL ETG.

### **Non-hiërarchische werkcultuur**

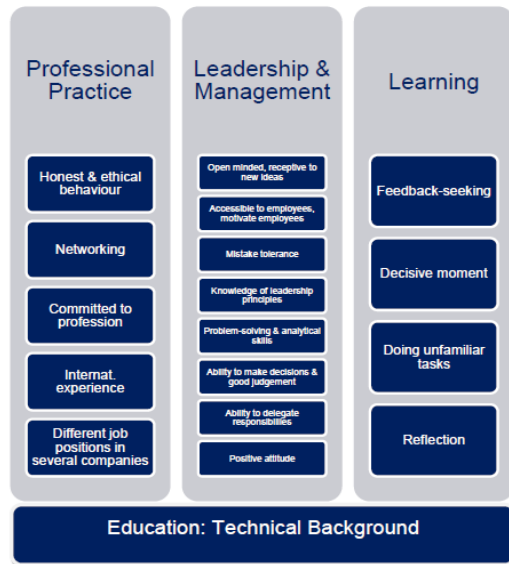
Naast dat deze fase van het onderzoek voor de studenten een bijzondere bijdrage heeft geleverd aan hun persoonlijke vorming, heeft het veel boeiende en bruikbare inzichten opgeleverd die de Human Capital agenda van HTSM verrijken. Zo is iedere loopbaan uniek. Er is niet één weg die naar Rome leidt. Tegelijkertijd is duidelijk dat een CEO niet maakbaar is. Veeleer groeit een individu via verschillende stappen in studie, werk en functies naar die positie toe. Zijn er dan geen generieke uitspraken te doen op basis van dit onderzoek? Integendeel. Een stevige technische basis is nodig om de kunnen acteren in de HTSM wereld. Het gaat immers over zeer complexe techniek. Gesprekspartners zijn vaak hoog opgeleide technici die op gelijkwaardig niveau willen en moeten worden aangesproken. Bovendien is een technische studie een belangrijke

voorwaarde om überhaupt een loopbaan te kunnen aanvangen in de hightechindustrie. Deze technische basis zal ook in de toekomst van belang zijn, waarbij het accent meer zal verschuiven naar IT gerelateerde issues. CEO's geven aan dat zij gedurende hun hele loopbaan voortdurend hebben geleerd. De meest effectieve leermomenten komen voort uit nieuwe taken, fouten maken, feed back ontvangen en zelfreflectie. Zij achten het leerrendement hiervan veel hoger dan van cursussen en trainingen. Richting de toekomst onderstreept deze vaststelling dan ook de gedachte dat leertrajecten beter vorm kunnen krijgen via informeel leren dan via formele leerinterventies. Geef jonge mensen die de potentie lijken te hebben door te groeien veel verantwoordelijkheid, laat hen kennis en ervaring uitwisselen met peers (hiërarchisch gelijken) en met meer ervaren specialisten (leercoaches). Uit het onderzoek is tevens naar voren gekomen dat regelmatig veranderen van functie of bedrijf sterk bijdraagt aan het ontwikkeltraject, ook waar het interpersoonlijke vaardigheden betreft. Voor toekomstige managers en CEO's geldt dat open staan voor feed back van anderen en zelfreflectie belangrijkere waarden zijn op weg naar leiderschap dan charisma en dominantie. Nederland kent immers een non-hiërarchische werkcultuur. Daarbinnen is overleg en discussie op basis van argumenten effectiever dan patriarchaal leiderschap. En last but not least; leren en ontwikkelen kost tijd. De gemiddelde leeftijd van de responsgroep is 55.

### **Besluit**

Het rapport met de titel "What makes the Chief Executive Officer of tomorrow?" gaat uiteraard gedetailleerd in op de set benodigde competenties op individueel niveau. Enigszins cryptisch kunnen we dit samenvatten als "een CEO is tegelijkertijd technicus, manager, artiest en priester". Interessant is vooral het drie pilaren model dat de studenten voorstellen als basis voor toekomstige ontwikkelconcepten. Dit model is opgebouwd uit drie dragers, te weten: Professional Practice, Leadership & Management en

Learning. Op grond van dit model worden concreet inhoudelijke voorstellen gedaan aan HTSM hoe de ontwikkel- en leertrajecten van toekomstig potentieel vorm en inhoud te geven. Belangrijk daarbij gezien over de jaren is de verschuiving van vooral formele leermomenten (cursus en training) naar



*Het drie pilaren model*

informeel leren als geïntegreerd onderdeel van werk en loopbaan. Vanuit de HTSM Human Capital agenda kunnen individuele (HTSM) ondernemingen worden geadviseerd. Tevens zal vervolgonderzoek vanuit de Universiteit van Maastricht de vraag verder uitwerken hoe jong potentials op basis van deze inzichten kunnen worden herkend en via innovatieve leerinterventies in hun persoonlijke groei kunnen worden begeleid. Daarbij geldt het devies dat kenmerkend is voor het topsectorenbeleid: meer bereiken met minder geld, tijd en moeite. De Human Capital agenda van HTSM heeft er een stevige bouwsteen bij!

Door:

Laura Pällmann, Monika Szopinska, Eva Schneider, Stephanie Mühl, Fuat Bozkurt (studenten team Management of Learning)



en Jos van Erp (Human Capital HTSM)



NB: Het rapport “What makes the Chief Executive Officer of tomorrow?” is opvraagbaar bij High Tech NL via [jos.van.erp@hightechnl.nl](mailto:jos.van.erp@hightechnl.nl)

