



BESTEMMING BOARDROOM

OVER ZOEKEN EN GEVONDEN WORDEN

EELCO
VAN EIJCK

Boom



BESTEMMING BOARDROOM

Over zoeken en gevonden worden

EELCO VAN EIJCK



Boom

INHOUD

WOORD VOORAF 7

INLEIDING 9

HOOFDSTUK 1 DE JUISTE MATCH 13

Trends op de arbeidsmarkt; zoeken en gevonden worden; talentindicatoren; passie en doorzettingsvermogen. Supplement: educatie, vijf vragen, vijf mythen

HOOFDSTUK 2 SECTOR EN FIRMA 39

Het imago van headhunters; de trits recruitment, werving & selectie en executive search; marktmechanismen, nieuwe praktijken, regentenmentaliteit

HOOFDSTUK 3 HEADHUNTER EN PROCES 61

'Trusted advisor'; het searchproces als stappenplan: selecteren, zoeken, aandragen, 'onboarden', begeleiden. Supplement: assessments, vijf vragen, vijf mythen

HOOFDSTUK 4 OPDRACHTGEVER EN KANDIDAAT 91

Typologie opdrachtgevers; kandidaten in soorten en maten; het curriculum vitae; intellectuele armoede; prestatiedruk en stressverschijnselen

HOOFDSTUK 5 HERBEZINNING EN DEBAT 115

Codes en kanttekeningen; management development; ondernemend besturen in een informatie-economie; executive education. Supplement: toezichthouders, vijf vragen, vijf mythen

BIJLAGEN	150
LITERATUUR	168
VERANTWOORDING	172
ZAKENREGISTER	174

WOORD VOORAF

Als medicus met een carrière in het internationale bedrijfsleven ben ik inmiddels (vijftien) jaar actief als headhunter in het hogere segment van de private en publieke sector (zie bijlage 1). In deze branche zijn privacy en discretie heilig. Als gevolg daarvan missen opdrachtgevers helder zicht op deze professie. Ze zijn al snel geneigd headhunters te beschouwen als een noodzakelijk kwaad. Ten onrechte, zoals dit boek duidelijk wil maken.

De in 2016 herziene Nederlandse Corporate Governance Code legt de nadruk op lange termijnwaardecreatie, de betrokkenheid van de raad van commissarissen bij de strategie, het toezicht op de uitvoering van de strategie en op de cultuur.

De sector executive search ontbeert een eigen code. Dit betekent dat headhunters in het hogere segment van de markt de bestuurders en managers van morgen de maat nemen, maar geen bij wet geregelde beroeps- en gedragsregels kennen. Intussen zijn ze verantwoordelijk voor het aandragen van leiders die de private en publieke sector moeten besturen en managen.

Als gastdocent aan het ESAA Governance Institute krijg ik regelmatig vragen van aankomend commissarissen over het ontbreken van regels voor de zoektocht naar nieuw leiderschap bij bedrijven en instellingen. Alle reden voor een managementboek dat een kompas wil zijn voor zowel opdrachtgevers als kandidaten.

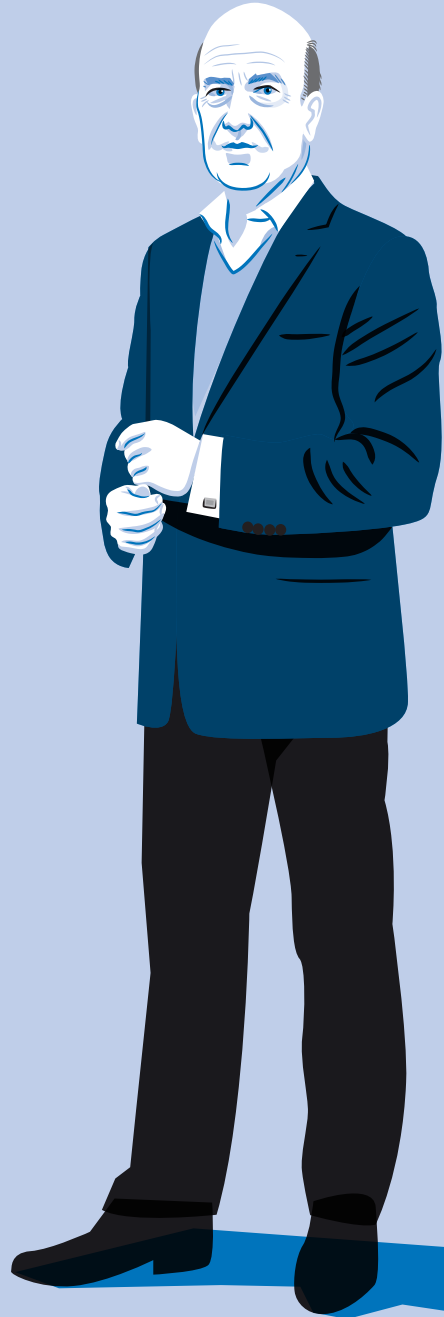
Te vaak nog belanden goede managers op verkeerde posities. Een falend leider levert veel schade op, zowel voor het bedrijf of de organisatie als voor de persoon in kwestie. Mooie carrièrestappen hoeven niet te eindigen in tranen. Een ervaren headhunter kan, in intensief samenspel met zijn opdrachtgever, een *mismatch* voorkomen.

Eelco van Eijck, managing partner Amrop Executive Search en lid van Global Amrop Executive Board



Het maken van de goede match tussen de opdrachtgever en de executive voor een toppositie vereist vakmanschap.

Eelco van Eijck, managing partner van amrop executive search



INLEIDING

VAN LABYRINT TOT LEIDRAAD

Een bedrijf of organisatie leiden in een snel veranderende wereld is geen sinecure. De leiding – commissarissen/toezichthouders respectievelijk directieleden/bestuurders – dient rekening te houden met de belangen van alle *stakeholders*: aandeelhouders, personeelsleden, leveranciers, klanten en anderen. In een tijd waarin de complexiteit toeneemt en technologische ontwikkelingen nauwelijks zijn bij te houden, staat veel op het spel.

Toezicht houden, besturen en managen blijft mensenwerk, digitalisering en robotisering ten spijt. Geen bedrijf of organisatie zit te wachten op dure *mismatches*. Het vinden van de beste kandidaten voor leidinggevende rollen met veel verantwoordelijkheid is een serieuze professie. Helaas zien opdrachtgevers dat niet altijd zo. Een voormalig *ceo* van een industriële onderneming (omzet € 3,2 miljard, ruim drieduizend medewerkers) formuleert het aldus:

‘We hebben inkoop – *procurement* – verheven tot wetenschap. We weten van iedere leverancier wie zijn toeleverancier is. Met al deze leveranciers sluiten we doortimmerde overeenkomsten. We weten in detail wanneer ingekochte producten gemaakt zijn en houden de *performance* van deze goederen nauwgezet bij. Voor elk product dat we inkopen hebben we – ingebrand met risicospreiding – drie leveranciers. Maar als het gaat om het inkopen van onze belangrijkste *assets* – directeuren en managers – zetten we al deze zaken opzij. Alsof we zand inkopen, altijd bij dezelfde leverancier, en dat voor de deur laten storten. Ik vind dat bizar.’

Dit boek gaat over headhunters die actief zijn in het hogere segment van de publieke en private sector – in jargon *executive search partners*. Ze bedienen bedrijven en organisaties met een omzet variërend van € 10 miljoen tot € 10 miljard. Hoe kunnen opdrachtgevers headhunters effectief inzetten? Hoe

selecteren headhunters topkandidaten? En hoe wordt toptalent gevonden? Wat is *done*, wat is *not done*?

Op deze vragen volgen antwoorden op basis van diverse bronnen. Een serie intensieve gesprekken met Eelco van Eijck, een ervaren managing partner van een vooraanstaande executive search firma, vormt de basis van dit boek. Daarnaast klinken kritische stemmen van invloedrijke beslissers uit de private en publieke sector. Hun uitspraken zijn geanonimiseerd, hun namen staan achter in het boek vermeld. Recente vakliteratuur completeert het bronnenapparaat.

In vijf hoofdstukken komen de belangrijkste aspecten van de branche aan de orde: van sector tot firma, van headhunter tot proces en van opdrachtgever tot kandidaat. De hoofdstukken hangen met elkaar samen als de bladen van een propeller. Propellerbladen zijn stuk voor stuk verstelbaar en dienen goed uitgebalanceerd te zijn. Dat beeld geldt ook voor het searchproces. Pas als de belangrijkste componenten – selecteren, zoeken, aandragen en begeleiden – optimaal zijn afgesteld, bewijst het proces zijn nut en waarde.

INDELING

Hoofdstuk 1 schetst enkele trends op de huidige arbeidsmarkt zoals digitalisering en de opmars van de data-economie. Vervolgens richt dit hoofdstuk zich op zoeken naar en gevonden worden van toptalent. Belangrijke talentindicatoren passeren de revue. Ook is er aandacht voor onmisbare eigenschappen als passie en doorzettingsvermogen. Ten slotte worden de sterke kanten van university colleges belicht.

Hoofdstuk 2 behandelt de sector executive search en de soorten firma's die daarin actief zijn. Het runnen van een executive search firma stelt hoge eisen, op het vlak van innovatie is nog veel winst te behalen. Doordringen tot de boardroom is als een Spartaanse marathon. Afspraken tussen grote bedrijven en headhunters bemoeilijken doorstroming van talent in de subtop. Ten slotte is er aandacht voor het *old boys network*, geworteld in de aloude Hollandse regentenmentaliteit.

Hoofdstuk 3 legt het vergrootglas op het stappenplan van de headhunter, achtereenvolgens het selecteren, zoeken, aandragen en begeleiden van kandidaten. Talentenjacht blijkt eerder een kwestie van een uitgekende zoekstrategie dan van (online) netwerken. De beste kandidaten zitten vaak goed waar ze zitten en moeten 'losgeweekt' en verleid worden, een subtiel proces

dat vraagt om tact en diplomatie. Ook is er aandacht voor de geheimen van de assessmentpraktijk.

Hoofdstuk 4 besteedt aandacht aan de twee hoofdrolspelers in het search proces: opdrachtgever en kandidaat. Met name de opdrachtgever heeft een grote medeverantwoordelijkheid voor het welslagen van een search. Daarnaast is er aandacht voor het opstellen van een goed doordacht cv en voor de crisis in het Nederlandse onderwijs. De problematiek van prestatiedruk en stress sluiten dit hoofdstuk af.

Hoofdstuk 5 nodigt uit tot herbezinning. De vraag is in hoeverre aan te scherpen beroeps- en gedragsregels zoals accountants en advocaten die kennen, bijdragen aan de professionalisering van executive search. Ook is er aandacht voor *executive education* in de overgang naar een informatie-economie. Dat laatste brengt grote verantwoordelijkheden met zich mee voor commissarissen in de private en toezichthouders in de publieke sector.

Tot slot twee opmerkingen. Gepoogd is om klakkeloos gebruik van Engelse leenwoorden zo veel mogelijk te vermijden. Dit was niet altijd mogelijk, deels omdat sommige anglicismen niet goed in het Nederlands zijn te vertalen, deels omdat ze als zoektermen op het internet toegang bieden tot de internationale managementliteratuur.

Waar voor het gemak 'hij' wordt gebruikt, kan ook 'zij' worden gelezen. Eigenlijk zou hier natuurlijk moeten staan: overal waar 'zij' staat moet ook 'hij' gelezen worden.



veel met onze data, dat ze ons leven veranderen op manieren die we vaak niet eens herkennen, aldus het Rathenau Instituut in een recent rapport.

‘We leven in een bezeten wereld en we weten het.’ Deze openingszin van Johan Huizinga’s onheilspellende bestseller *In de schaduwen van morgen* (1935) dringt zich op bij het lezen van *Wat op het spel staat* van Philipp Blom. Deze historicus analyseert onder meer de ingrijpende gevolgen van de digitalisering voor de arbeidsmarkt. Robots en algoritmes leveren beter en sneller werk af dan mensen en voeren steeds meer taken zelfstandig uit:

‘In de fabriekshal maakt een ballet van robotarmen auto’s, wasmachines en smartphones. Betrouwbaarder dan welke mens ook, volgens nauwkeurig genormeerde standaarden, zonder ziek te worden, verveeld of oververmoeid te zijn, zonder stakingen, zonder pensioeneisen.’

De gevolgen voor de werkgelegenheid en de sociale effecten zijn ingrijpend en grensoverschrijdend. Slechts een enkel beroep – acteur, schrijver – lijkt deze dans te ontspringen.

In de traditie van Oswald Spenglers *Der Untergang des Abendlandes* schetst Blom een doemscenario (hij behandelt ook klimaatverandering en consumptisme) dat alleen kan worden afgewend door tijdig maatregelen te nemen. Zoals een recensent schreef: ‘Worden we in plaats van kennende mensen, mensen die gekend worden door data die over ons verzameld worden?’ Hamvraag is dan in hoeverre algoritmes menselijke beslissingen zullen overnemen.

De vraag laat zich stellen: zal kunstmatige intelligentie slimmer worden dan wij? De Britse natuurkundige Stephen Hawking constateert in zijn laatste boek dat we niet bang moeten zijn voor verandering. ‘We moeten ervoor zorgen dat ze in ons voordeel werkt.’ Om vervolgens te concluderen: ‘Onze toekomst is een wedloop tussen de groeiende macht van onze technologie en de wijsheid waarmee we die gebruiken. Laten we ervoor zorgen dat de wijsheid wint.’

Net als Mayer-Schönberger en Ramge refereert ook Blom aan onderzoek van het prestigieuze Massachusetts Institute of Technology. De MIT-onderzoekers Erik Brynjolfsson en Andrew McAfee beschrijven in *The second Machine Age* hoe in de tweede helft van de vorige eeuw de productiviteits- en inkomensgroei gelijk opgingen. Maar inmiddels lopen ze uiteen: het inkomen uit kapitaal stijgt, het inkomen uit arbeid daalt: de ‘grote ontkoppeling’ is een feit.

Hoe worden talentvolle managers (M/V) gezocht en gevonden? De wereld van headhunters is omgeven door discretie en mystiek. Wat doen ze eigenlijk? Hoe wordt waarde toegevoegd aan het zoekproces? Eelco van Eijck, een van de topheadhunters van Nederland, schetst een indringend beeld van een sector die hunkert naar professionalisering. Wat gaat goed? Wat kan beter? Bij het beantwoorden van deze vragen legt Van Eijck het vergrootglas op verborgen mechanismen bij doorstroming van talent naar de hogere regionen van het bedrijfsleven en de publieke sector. En passant biedt hij ambitieuze professionals die hogerop willen een scherp inzicht in de do's and don'ts in het selectieproces van beslissers voor de bv Nederland. Ze moeten veel in huis hebben. Niet alleen kennis en kunde, maar ook *présence* en interculturele sensitiviteit. Hoe is het gesteld met hun digitale DNA? Het komt aan op een serie kritische succesfactoren voor talent. Van Eijck geeft millennials suggesties om sneller gevonden te worden voor managementposities en door te dringen tot de *boardroom*.

**'WIE DIT BOEK LEEST, KRIJG EEN VERRASSEND KIJKJE
ACHTER DE SCHERMEN VAN EEN SECTOR DIE TOT
DE VERBEELDING SPREEKT, MAAR OOK VOOR GROTE
UITDAGINGEN STAAT.'**

– MEL KROON, VOORMALIG CEO VAN TENNET

EELCO VAN EIJCK studeerde geneeskunde in Leiden, is managing partner bij Amrop Executive Search en lid van Global Amrop Executive Board. Hij is daarnaast docent in het commissarissen-programma van de Erasmus Universiteit. Eerder was hij op Europees niveau actief in diverse executive functies bij Pepsico en ReckittBenckiser, waaronder als Sales Director (Italië) en General Manager (Duitsland). Zijn carrière begon bij Procter & Gamble (Rotterdam) met diverse commerciële functies.



ISBN 9789024402717 | NUR 801



9 789024 402717

**INCLUSIEF
GRATIS
E-BOOK**

**BUSINEZZ.NL
BOOMUITGEVERSAMSTERDAM.NL**