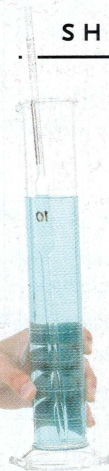


Van **STUDENT**

Labwerk vind je leuk, maar niet voor altijd. Je hebt je zinnen gezet op een topfunctie zoals ceo van een chemiebedrijf. Wat kun, of moet, je op je zoste al doen om die **droom te verwezenlijken?**

SHURAILA STOPPEL



Stel, je bent twintiger en je studeert chemie. Daarvoor kunnen diverse redenen zijn. Je bent bijvoorbeeld goed in chemie, vindt proefjes doen leuk, je vader is ook chemicus, of je vindt het gewoon een interessant vak. Dat kan allemaal. Maar stel, je studeert chemie en weet nu al dat je uiteindelijk het lab uit wilt. Je wilt in de toekomst hogerop; leidinggevende, manager of zelfs ceo

worden van een chemiebedrijf. Dan moet je nu in actie te komen.

Dat beweert althans Feike Sijbesma, de ceo van DSM, in het boek *Hoe word je CEO? Over competenties, persoonlijkheid en drijfveren* van Ralf Knegtman. Sijbesma stelt dat je carrière na je veertigste niet meer gaat over de dingen die het eerste deel van je loopbaan bepaalden, zoals opleiding, kennis en doorzettingsvermogen. Maar dat het veel bepalender is hoe je sociale vaardigheden en je drijfveren zijn. Een leidersprofiel hebben is volgens hem beslissend voor je carrière vanaf je veertigste. Heeft hij daar een punt?

DRIJFVEREN

Knegtman onderschrijft de mening van Sijbesma. De auteur vertelt: "Een belangrijke stap op weg naar de functie van manager of ceo is dat je al op relatief jonge leeftijd je drijfveren, passies en persoonlijkheid goed leert kennen." Volgens Knegtman kun je op zich wel persoonskenmerken aanleren, maar is het moeilijk en duurt het lang. "Wat betreft drijfveren moet je het doen met dat wat je na de adolescentie hebt. Na je dertigste ben je te laat." Knegtman kan het weten, want hij is niet alleen auteur, maar leidt ook headhuntersbureau

De Vroedt & Thierry en heeft dagelijks te maken met mensen uit de top van de markt.

"Het gekke is", zegt Knegtman, "dat werkgevers leidinggevenden al jaren selecteren op wat ze kunnen en weten, terwijl echte leiders zich onderscheiden in wie ze zijn en wat ze drijft. Waar het om gaat is, *what makes you tick?*" Dat heeft Sijbesma getuige zijn opmerkingen in het boek dus goed begrepen.

'Na je dertigste ben je te laat'

Feike Sijbesma is een van de aanjagers van het programma van DSM dat medewerkers jaarlijks uitdaagt om eens goed naar zichzelf te kijken. "Daarbij staat centraal: waar sta ik nu, waar wil ik naartoe, en hoe moet ik daar komen?", zegt Ellen Kuppens, *vice president* hr bij DSM in Nederland. Ze vertelt dat het bedrijf het beste uit de medewerkers wil halen. Het programma behelst ook duurzame inzetbaarheid. "Mensen presteren op hun best en houden het alleen maar vol als ze lekker in hun vel en op de juiste plek zitten", stelt Kuppens. "We willen de mensen tijdens onze gesprekken een spiegel voorhouden en kijken waarvan hun ogen beginnen te schitteren."

ONDERNEMEN

De drijfveer van Theo Flipsen, ceo in het midden- en kleinbedrijf, is ondernemen. Flipsen is oprichter van de op polymeerchemie gebaseerde bedrijven PolyVation, Polyvanics, InnoCore en InGell en nog altijd ceo van de eerste. Er werken in totaal ongeveer honderd mensen. "Ceo zijn is een vak. Ik ben daarbij in de eerste plaats ondernemer." Flipsen combineert ondernemen met leidinggeven en dat gaat hem naar eigen zeggen best goed af, maar hij is toch vooral gericht op ondernemerschap.

tot CEO

Om erachter te komen wie je bent en wat je drijft, kun je volgens Knegtmans zelf aan de slag en kijken wat je het meest inspireert of uit je omgeving filteren waar je goed in bent. Een wetenschappelijk gefundeerde methode, zoals de *Thematic Apperception Test* die mede werd ontwikkeld door David McClelland van Harvard, vindt Knegtmans een goed professioneel instrument om erachter te komen waarvoor je echt geschikt bent. Er zijn ook goedkope huis-tuin-en-keukenmanieren, zoals de *reflected best self*-methode, om een eerste indruk van je drijfveren te krijgen. Daarnaast kan het nuttig zijn een loopbaancoach te consulteren. Knegtmans: "Die kan je helpen zoeken naar je drijfveren en persoonskenmerken en wat je op de lange termijn nou echt gelukkig maakt."

DOEL

Joke Tacoma is loopbaancoach. Daarnaast is ze chemicus en psycholoog. In haar praktijk helpt ze mensen om op zoek te gaan naar het werk dat bij hen past. Tacoma onderschrijft het idee dat persoonlijkheid daarin heel belangrijk is. Leiderschap als persoonskenmerk is bijvoorbeeld handig als je een hoge baas wilt worden, of andersom. "Als je ceo wilt worden, is het vaak beter als je geen onderdanig type bent."

Persoonskenmerken aanleren is volgens Knegtmans lastig, maar niet onmogelijk. "Je kunt nog best veel leren hoor", zegt Tacoma bemoedigend. "Ik ondervond het zelf, toen ik als vijftigplusser psycholoog werd, en me moest leren inleven in andere mensen, terwijl dat als chemicus helemaal niet nodig was."

Als je eenmaal weet wat je wilt, kun je daaraan werken, aldus Tacoma. "Psychologen ontdekten al jaren geleden dat mensen gelukkig worden als ze weten wat ze willen." Om te weten te komen wat je drijfveren zijn en vervolgens naar je doel te werken, kun je volgens haar het best een goede coach in de arm nemen. "Liefst een onafhankelijk persoon die jou bij je doel wil brengen, en met wie je geen afhankelijkheidsrelatie hebt."

Persoonskenmerken en drijfveren moeten ook passen bij de fase waarin een

bedrijf zich bevindt. Zo is een startend bedrijf iets anders dan een multinational. Knegtmans: "Succesvolle ondernemers zijn vaak geschikt voor de eerste

fase van de levenscyclus van het bedrijf. Als het bedrijf groeit en verandert, hoeft de oprichter helemaal niet meer de juiste persoon te zijn."

Flipsen bijvoorbeeld zag zijn bedrijf InnoCore zodanig groeien dat hij besloot dat iemand anders daar de scepter moest gaan zwaaien. Hij zocht in 2011 een directeur. Daarbij lette hij inderdaad niet alleen op de kennis van de kandidaat, maar zeker ook op zijn persoonlijkheid en sociale vaardigheden. "De nieuwe ceo moest vooral binding hebben met de organisatie, de medewerkers en de klanten."

STATUS

Op jonge leeftijd weten wie je bent en wat je drijft heeft meer voordelen. "Ik zie vaak dat mensen keuzes maken op basis van wat in de maatschappij generiek en gemiddeld genomen de hoogste status oplevert, maar dat is link", waarschuwt Knegtmans. Ceo heeft volgens hem het hoogste aanzien in de maatschappij. "Maar als je om de verkeerde redenen economie, rechten of bedrijfskunde gaat studeren, vind ik dat heel onverstandig. Als je een studie kiest die in lijn is met je drijfveren en je bent heel goed, kom je er toch wel."

'Waarvan gaan je ogen schitteren?'

Bij carrière maken moet je overigens niet alleen maar denken aan ceo worden. Knegtmans: "Ik vind helemaal niet dat iedereen ceo moet worden, liever niet zelfs. We hebben ook heel goede specialisten nodig." Tacoma beaamt dat: "Een goede chemicus is nooit weg."

