

MANAGEMENT DEVELOPMENT*Stephen Green, Fred Hassan, Jeffrey Immelt, Michael Marks en Daniel Meiland*

Op zoek naar mondiale leiders

De auteurs zijn CEO:
 S. Green bij HSBC,
 F. Hassan bij Schering-
 Plough, J. Immelt bij
 General Electric, en
 M. Marks bij Flextronics;
 D. Meiland is executive
 chairman van Egon
 Zehnder International.

Een mondiale manager onderscheidt zich niet alleen door zijn versleten koffer en een beduimd paspoort. Vijf topmanagers vertellen wat er komt kijken bij mondiaal leiderschap, en waar zij naar kijken bij het aantrekken en ontwikkelen van nieuwe managers.

Er wordt heel wat afgepraat over mondiale organisaties en topmanagers, maar het blijft onduidelijk wat we nu eigenlijk precies bedoelen met 'mondiaal'. Gaat het dan om de presentie in allerlei verschillende landen? Om cultureel aanpassingsvermogen? Een directie waarin allerlei verschillende talen vertegenwoordigd zijn? De 'Harvard Business Review' vroeg vier CEO's en de topmanager van een internationaal bureau voor executive search – allemaal leiders van mondiale organisaties, welk criterium men ook hanteert – om er hun licht eens over te laten schijnen.

Ze bleken het voor een deel met elkaar eens te zijn. Alle vijf vonden ze bijvoorbeeld dat de ontwikkeling van een lokale naar een mondiale markt onomkeerbaar is en steeds sterker wordt. De meesten vonden ook dat persoonlijke aandacht van het topmanagement een kritieke factor is voor het ontwikkelen van mondiale capaciteiten. Op andere punten verschilden ze echter van mening – bijvoorbeeld in hoeverre overplaatsing naar het buitenland van belang is, en in hoeverre zakenmensen zich moeten aanpassen aan lokale culturele normen. In de nu volgende essays van deze vijf topmanagers komen ideeën aan bod die even divers en veelzijdig zijn als de ondernemingen die zij aansturen.

Stephen Green, Group CEO van HSBC

Toen ik in 1982 bij HSBC kwam, was dit nog hoofdzakelijk een Aziatisch bedrijf – ondanks een belang van 51 procent in de Marine Midland Bank in New York. We hadden toen ongeveer 30.000 medewerkers die hoofdzakelijk Engels en Kantonees spraken. Tegenwoordig is HSBC een

heel andere organisatie: we hebben wereldwijd ongeveer 215.000 medewerkers en van de zes officiële talen van de Verenigde Naties zijn er vijf bij ons zeer sterk vertegenwoordigd.

We zijn vooral door middel van overnames gegroeid, te beginnen met de Britse Midland Bank. Door die transactie werden we in één klap twee keer zo groot, kwamen we in Europa op de kaart te staan en verbreedden we ons dienstenscala. Later hebben we ook CCF in Frankrijk gekocht. Buiten Europa hebben we onder andere Bamerindus in Brazilië overgenomen, Grupo Financiero Bital in Mexico, en dit jaar Household Finance in de Verenigde Staten. Onze activa zijn nu gelijkmatig verdeeld over Europa, Azië en Noord- en Zuid-Amerika. We behoren tot de grootste banken ter wereld, maar we onderscheiden ons daarvan doordat we aanzienlijk minder dan de helft van onze winst in één land maken. Zelfs de allergrootste banken halen doorgaans drie kwart van hun winst uit slechts één thuisbasis. Bij ons kwam in 2002 uit geen enkel land meer dan 40 procent van onze winst.

Ondanks de enorme veranderingen in demografische samenstelling en activiteiten is de identiteit van HSBC opmerkelijk consistent gebleven. Dat komt vooral door de manier waarop we ons topmanagementteam ontwikkelen. Bij ons dring je niet door tot de top als je in slechts één markt hebt gewerkt. De topmanagers die op dit moment leidinggeven aan onze grootste activiteiten hebben allemaal ervaring opgedaan in meer dan één, en bijna allemaal in meer dan twee grote nationale markten. Ook wij denken dat reizen je perspectief verbreedt. En als alleen al reizen dat met je doet,

dan is het effect nog veel groter als je ook in andere landen woont en werkt.

De mensen die wij aantrekken, zijn voor het merendeel pas afgestudeerd. We doen geen extra moeite om MBA's of dertigers te vinden. Sterker nog, ik denk dat een organisatie er niet goed aan doet om veel toptalent pas halverwege hun carrière aan te trekken. (Maar ik moet toegeven dat ik zelf wel halverwege mijn eigen carrière bij HSBC ben gekomen!) Onze werving en selectie is geavanceerd en bestaat uit een complex proces van tests, gesprekken en oefeningen. We kijken niet zozeer naar wat mensen hebben gestudeerd maar vooral naar hun motivatie, of ze initiatief nemen, naar hun culturele gevoeligheid, en of ze de hele wereld als hun speeltoneel zien. Of ze klassieke of moderne talen, economie of geschiedenis hebben gestudeerd, dat doet er niet toe. Wij vinden het vooral belangrijk dat mensen beschikken over de vaardigheden en eigenschappen om goede, veelzijdige topmanagers te zijn in een uiterst internationale instelling die actief is in een zeer divers scala van gemeenschappen.

HSBC staat eigenlijk al heel lang bekend om zijn sterke mondiale topkader – 'international officers' noemden we die vroeger, maar dat roept associaties op met het leger en dus spreken we tegenwoordig van 'international managers'. Hoe dan ook, we nemen ze in dienst in de verwachting dat ze hun hele carrière bij ons zullen blijven en bovendien uiterst mobiel zullen zijn. Onze internationale ontwikkeling blijft echter niet beperkt tot deze groep managers. Bij HSBC krijgt iedere veelbelovende manager die internationale ervaring wil opdoen de kans om in het buitenland te werken. Onze chief operating officer in het Verenigd Koninkrijk, bijvoorbeeld, is een Welshman van begin vijftig. Tot ongeveer vijf jaar geleden had hij nog nooit buiten het Verenigd Koninkrijk gewerkt – zijn hele loopbaan had hij daar als manager gewerkt bij de Midland Bank. Op gegeven moment trok hij aan de bel en zei dat hij wel naar het buitenland wilde, en toen hebben we hem naar India gestuurd als landenmanager. Daar heeft hij drie jaar gezeten en voelde zich er als een vis in het water. Vervolgens is hij landenmanager geworden in Maleisië, een van onze grootste markten in Zuidoost-Azië, en toen is hij doorgeschoven naar zijn huidige post.

Twintig jaar geleden kwam ons toptalent vooral van de Britse scholen en universiteiten; dat is ook goed te zien aan ons huidige topmanagementteam. Door de overnames die we hebben gedaan, hebben we nu echter ook veel kundige managers uit ande-

re landen in onze gelederen. We werven tegenwoordig aan 68 universiteiten over de hele wereld, en dit jaar nemen we nieuwe mensen aan uit 38 verschillende landen. In de toekomst zal ons topmanagementteam een veel betere afspiegeling zijn van onze geografische spreiding.

Door de manier waarop we mensen werven, selecteren en ontwikkelen doen veel van onze medewerkers ervaring op in allerlei verschillende landen – zowel ontwikkelde landen als nieuwe markten – en in allerlei verschillende activiteiten, van retail tot wholesale en zowel in het bank- als het verzekeringsbedrijf. Deze mondiale medewerkers fungeren als een soort organisatorische lijm voor de onderneming.

Doordat ze allemaal dat soort ervaring opdoen hebben ze ook veel met elkaar gemeen. Een Britse manager met internationale ervaring zal zich eerder herkennen in een Japanse manager met internationale ervaring dan in een manager die nooit buitengaats is geweest. Dat wil echter niet zeggen dat onze managers allemaal op elkaar moeten gaan lijken – integendeel: als mijn Franse collega's hun Franse karakter verliezen, en mijn Braziliaanse collega's hun typisch Braziliaanse trekken, dan wordt het leven hier een stuk saaier en zou HSBC lang niet zo winstgevend zijn. We waarderen onze diversiteit – mede door die diversiteit is het zo waardevol en plezierig om met elkaar samen te werken, en ook mede daardoor kunnen we zo creatief en doeltreffend inspelen op de behoeften van onze klanten.

Fred Hassan, Chairman en CEO van Schering-Plough

In de jaren zestig en zeventig vond iedereen dat je een mondiale cultuur ontwikkelde als je je mensen rouleerde en in allerlei verschillende culturen plaatste. Maar dat systeem werkte vaak niet goed; je kunt mensen wel overplaatsen naar het buitenland, maar daarmee ontwikkelen ze nog niet automatisch een nieuwe mentaliteit – en juist die mentaliteit bepaalt vooral of een cultuur mondiaal is, niet zozeer de ervaringen die mensen opdoen. Mensen aantrekken omdat ze over de 'juiste' opleiding beschikken of omdat ze hun talen spreken,

We kijken niet zozeer naar wat mensen hebben gestudeerd maar vooral naar hun motivatie, of ze initiatief nemen, naar hun culturele gevoeligheid, en of ze de hele wereld zien als hun speeltoneel

garandeert evenmin dat ze de juiste mentaliteit hebben. Ik ben veel mensen tegengekomen die drie of vier talen spreken maar toch een heel beperkte kijk op de wereld hebben. Tegelijkertijd heb ik ook mensen meegemaakt die alleen maar Engels spreken maar die toch sterk geïnteresseerd zijn in de wereld en nieuwsgierig naar alles wat er omgaat, en die het in andere culturen buitengewoon goed doen.

Over een mondiale mentaliteit beschikken is niet hetzelfde als lokale stijlen kunnen nadoen. Het zeker ook zo belangrijk voor managers dat ze zichzelf kunnen blijven. Ik heb zeventien jaar als

Amerikaan voor een Zwitsers bedrijf gewerkt. In de jaren zeventig ging je in Zwitserland over de schreef als je anderen bij hun voornaam aansprak. Ik sprak mijn superieuren wel aan bij hun achternaam, maar

mijn collega's en ondergeschikten bij hun voornaam – zoals dat in de Verenigde Staten nu eenmaal gebruikelijk is. Dat vond niemand een probleem omdat ze wisten dat ik me niet anders voordeed dan ik was. Jezelf zijn en tegelijkertijd interesse tonen en open zijn, dat behoort tot de essentie van een mondiale houding.

Research is cruciaal in de farmaceutische industrie. Een bedrijf als het onze kan niet overleven als de medewerkers geen mondiale instelling hebben. In mijn nieuwe positie als eerste man bij Schering-Plough wil ik daar vooral aan werken. In onze branche draait alles om de producten. We hebben lange ontwikkelingstrajecten – het kan vijf tot vijftien jaar duren voordat we een nieuw product hebben. Voor elk nieuw product zetten we honderden miljoenen dollars op het spel, als het geen miljarden zijn. Is een idee eenmaal uitgewerkt tot een product, dan moeten we die torenhoge kosten voor onderzoek en ontwikkeling zien terug te verdienen, en dus moeten we dat product wereldwijd verkopen. Goede ideeën kunnen overal vandaan komen, en goede producten kun je overal verkopen. Als je op meer plekken actief bent, krijg je ook meer ideeën. En naarmate je meer ideeën hebt, kun je ze ook op meer plekken verkopen en kun je beter concurreren. Op veel plekken managen betekent ideeën kunnen opnemen ongeacht waar ze vandaan komen – en dat vereist een mondiale mentaliteit.

De CEO moet zichzelf beschouwen als het 'hoofd talentontwikkeling', ongeacht de omvang van de onderneming

Een mondiale mentaliteit ontwikkelen was ook de essentie van het herstel waar ik als CEO bij Pharmacia & Upjohn leiding aan heb gegeven. Toen ik daar in 1997 begon, hadden ze daar net de buitengewoon moeilijke fusie tussen Upjohn uit de Verenigde Staten en Pharmacia uit Zweden achter de rug. Die fusie was hoofdzakelijk problematisch omdat de twee bedrijfsculturen volstrekt niet op elkaar aansloten – wat niet bepaald verrassend is als je twee grote bedrijven samenvoegt, en al helemaal niet als ze ook nog eens uit twee verschillende landen komen. Door die cultuurverschillen bleven veelbelovende producten ver achter bij hun potentieel. Onze onderzoekscentra in Kalamazoo, bijvoorbeeld, had een uitstekend nieuw antibioticum ontwikkeld, Zyvox. Veel landenmanagers in Europa deden er echter niets mee omdat ze geen vertrouwen hadden in de onderzoekscapaciteiten in Kalamazoo.

We zijn bij Pharmacia & Upjohn door een groot veranderingsprogramma gegaan om een eind te maken aan die instelling. We voerden nieuwe prestatieverwachtingen in, en keken daarbij ook in hoeverre de medewerkers zich open opstelden; denk aan aspecten als samen verantwoordelijkheden dragen, transparantie en grensoverschrijdende samenwerking. Dat noemden we gedragsgericht management, en het stond centraal in de prestatiebeoordeling.

Ik moedigde mijn topmanagers aan om na te denken over deze nieuwe eisen, en om voor zichzelf te bepalen of ze erin mee konden gaan. Uiteindelijk hebben twaalf van de twintig topmanagers hun positie opgegeven. De overigen zijn gebleven, en het team is heel productief geworden omdat iedereen volledig achter deze benadering van gedragsgericht management stond. Na deze veranderingen werd Zyvox in de drie grote geneesmiddelenmarkten binnen een jaar goedgekeurd en gelanceerd. Vroeger was er bij die onderneming heel weinig interesse geweest in het buitenland, en zou zelfs de introductie in slechts één markt jaren hebben gekost.

Mijn ervaring met dat veranderingsprogramma heeft mij ervan overtuigd dat de top zich persoonlijk moet bemoeien met het vinden en ontwikkelen van mensen met een mondiale instelling. De CEO moet zichzelf beschouwen als het 'hoofd talentontwikkeling', hoe groot de onderneming ook is. In 2000 hebben we Pharmacia & Upjohn gefuseerd met Monsanto, waardoor Pharmacia Corporation is ontstaan, een onderneming met ongeveer 43.000 medewerkers wereldwijd. Ik

vond dat ik de top-200 van zo'n grote organisatie allemaal persoonlijk moest kennen. Die 'top' is overigens niet hiërarchisch bedoeld; het ging mij vooral om de mensen met het grootste potentieel en de mate waarin ze de onderneming hielpen om de gestelde doelen te bereiken; sommige van hen opereerden zelfs vrij laag in de organisatie. Ik wilde weten om wie het ging, wat hun sterke en zwakke kanten waren, en ik keek ook naar de beoordelingen die ze kregen. In mijn laatste half jaar bij Pharmacia heb ik ongeveer de helft van die mensen persoonlijk gesproken.

Ik ben ook graag in het veld, om te zien hoe mensen werken. Als ik een vergadering over de verkoop bijwoon, dan ga ik niet tussen de mensen van het hoofdkantoor zitten maar tussen de vertegenwoordigers. In 2000 ben ik naar de bijeenkomst van de American Society of Clinical Oncology gegaan, de grootste conferentie ter wereld op het gebied van de oncologie. De deelnemers zijn vooral mensen van verkoop en marketing, en ik was er de enige CEO van een 'grote farmaceut'. Al die contacten zijn tijdrovend, maar ze geven me een kans om mijn oren te luisteren te leggen en hiërarchische obstakels te doorbreken.

Andrea Jung van Avon kiest ook voor zo'n persoonlijke aanpak om mondiaal talent op te sporen en te ontwikkelen. Zij houdt de grote beloften onder haar managers scherp in het oog, zelfs al opereren ze twee, drie of vier niveaus onder haar, en ze neemt de lijst elk jaar een keer door met de directie, tijdens een besloten diner. Haar managers worden niet alleen beoordeeld op hun selectie van nieuw talent, maar ook op wat ze doen om van dat jonge talent mensen te maken die bijdragen aan de wereld en de mensheid. Zij heeft een zeer sterke en uiterst doeltreffende bedrijfscultuur opgebouwd in een werkelijk mondiale onderneming die veel van haar omzet buiten Noord-Amerika maakt. Vroeger was Avon sterk gedecentraliseerd en had het allerlei verschillende culturen in verschillende landen. Andrea heeft echter een balans weten te vinden: Avon heeft nu sterke landenmanagers die goed zijn ingevoerd in de lokale markt, maar die tegelijkertijd ook tot taak hebben om hun best practices door te geven aan hun collega's op andere locaties.

Dat is de essentie van een mondiale cultuur. De afzonderlijke landen blijven belangrijk, en de lokale landenmanager is de baas en draagt de verantwoordelijkheid. Maar: hij of zij maakt deel uit van een mondiaal netwerk en voelt dat hij erbij hoort. Bij Pharmacia had ik een keer een ontmoeting met lo-

kale vertegenwoordigers in een afgelegen stad in China. Ik vertelde hun dat we voor alle vertegenwoordigers over de hele wereld een aandelenoptieplan gingen invoeren. Ze veerden op toen ze het hoorden, niet zozeer om het geld of de aandelen maar omdat ze een soortgelijke prestatieprikkels kregen als onze Amerikaanse verkopers.

Jeffrey Immelt, Chairman en CEO van General Electric

Een werkelijk doeltreffende mondiale onderneming doet drie dingen. Eén: wereldwijd verkopen – met andere woorden, waar ook ter wereld de favoriet zijn van de klant, of het nu Chicago is, Parijs of Tokio. Twee: produceren voor de wereldmarkt – je technologieën, fabrieken en producten richten op de wereld, en niet slechts op één regio. En drie, het allerbelangrijkste: wereldwijd een organisatie van mensen zijn, een onderneming die zich voortdurend verbetert door mondiale markten en herse-
nen te veroveren.

Hoe zorg je ervoor dat je die drie dingen bereikt?

Om te beginnen moet Human Resources meer zijn dan alleen een afdeling. General Electric (GE) beseft al heel lang – sinds vijftig of zestig jaar – dat de mensen en de cultuur de bindende factor vormen in een gediversifieerde onderneming. Iemand die bij GE komt werken, leert vanaf dag één dat personeelswerk een integraal onderdeel vormt van haar baan, wat die baan verder ook inhoudt. De meeste bedrijven die het goed doen, hebben dezelfde basale HR-processen als wij, maar die staan daar apart. Bij GE staat HR niet op de agenda – het is de agenda.

Wij besturen de onderneming op een zodanige manier dat driehonderdduizend mensen het gevoel hebben dat de chairman elk moment bij hen op de stoep kan staan. Ik besteed ongeveer 40 procent van mijn tijd aan personeelszaken; andere topmanagers doen dat ook. Ik geef drie of vier keer per maand les aan ons opleidingsinstituut in Crotonville. Per jaar bestudeer ik zo'n vijf- tot zesduizend interne CV's in het kader van een proces dat wij 'Session C' noemen. Ik zit daarbij niet afgezonderd met andere topmanagers in een kamer, maar spreek driehonderd mensen. Ook breng ik graag in de praktijk tijd door met verkopers die als een grote belofte worden gezien. Een tour door Europa zit vol met bijeenkomsten met medewerkers – een paar uiterst zakelijke evaluaties van activiteiten, een paar bijeenkomsten over grote klanten met verkopers, en een paar bijeenkomsten met productiepersoneel. Ik doe voortdurend mijn ui-

**We steken veel tijd en energie
in het opbouwen van
persoonlijke netwerken ... je
kunt niet op je eentje opere-
ren en tegelijkertijd een mon-
diaal manager zijn**

terste best om door te dringen tot de werkvloer. Als ik mensen ontmoet waar ik bijzonder van onder de indruk ben, dan bel ik direct onze HR-directeur Bill Conaty: 'Geef die drie mensen een dubbele portie aandelenopties.' Directe erkenning, direct stimuleren. Als je hun talent beloont, leggen de sterren de lat voor zichzelf nog hoger.

Ten tweede steken we heel veel tijd en energie in het opbouwen van persoonlijke netwerken. Dit is een grote onderneming in een grote wereld. Je kunt niet in je eentje opereren en tegelijkertijd een mondiaal manager zijn. We besteden één miljard dollar aan opleidingen, die vooral belangrijk zijn

omdat ze mensen door het hele concern met elkaar in contact brengen. Om die reden plaatsen we ook veel mensen herhaaldelijk over. Als ik iemand ontmoet, dan probeer ik niet uit te vissen of hij zijn werk verstaat – daar ga ik van uit. Ik

moet ook geen mooie verhalen en ik zoek geen 'GE-eigenschappen'. Wat ik wil hebben is iemand met een scherp instinct voor zijn markt, zijn bedrijf en zijn mensen. Ik vraag mensen altijd naar hun teams. Ik zoek mensen die andere mensen meenemen. Als ik een 'Session C' doe, dan is de helft van mijn score voor de persoon en de andere helft voor het team. Ik vraag 'wie heb je in je portemonnee?' Ik wil horen over hun gezin, wie deel uitmaakt van hun carrière. Sommige mensen hebben geen enkele foto in hun portemonnee, anderen dragen zowat een foto-album bij zich. Dat is ontzettend belangrijk.

Ten derde moet de cultuur prestatiegericht zijn. Zonder meritocratie krijg je een cultuur van vriendjes onder elkaar en eenvormigheid – in plaats van een cultuur die zo open en veelzijdig is dat ze uit iedereen het beste kan halen. We zijn nog steeds te homogeen, maar we hebben wel vooruitgang geboekt. Toen ik bij General Electric kwam, betekende mondialisering dat Amerikanen geleerd moest worden om mondiaal te denken. En dus werden de Amerikanen uitgezonden. We hebben nog steeds veel Amerikanen over de hele wereld, en dat is ook prima, maar we zijn eind jaren negentig meer de nadruk gaan leggen op overplaatsing naar het buitenland voor niet-Amerikanen. Nu zie je mensen uit andere landen nieuwe functies vervullen, zware banen, belangrijk werk – op alle niveaus

en in alle landen.

Er wordt vaak gezegd dat GE mondialer van karakter zou kunnen worden als de hoofdkantoren werden verplaatst; medische systemen zou dan bijvoorbeeld niet langer vanuit Milwaukee maar vanuit Parijs worden geleid. Dat is echter een overblijfsel van de benadering van vroeger om Amerikanen te mondialiseren. Het is veel belangrijker om de beste mensen te vinden, waar ze ook zitten; die moet je ontwikkelen, zodat zij grote bedrijven kunnen leiden, ongeacht waar die bedrijven zijn. Het draait allemaal om de mensen, niet waar de gebouwen staan. Je moet mensen ontwikkelen, zodat ze klaar zijn om leiding te geven, en ze dan een nieuwe stap laten zetten. Dat is de beste manier om mondialer te werken.

Of een bedrijf werkelijk een mondiale mensenorganisatie is, blijkt uiteindelijk uit het talent dat je weet aan te trekken. Wij vinden het belangrijk om het beste talent in huis te halen. We werken hard aan een onderneming – en aan waarden en een cultuur – waar de medewerkers trots op kunnen zijn, of het nu Pittsburgh is of Parijs, Sjanghai of Londen. Nog steeds krijgen we niet altijd het talent dat we willen hebben. In Duitsland gaan de besten soms naar Siemens. Als ik naar Europa ga, dan staat Duitsland altijd op mijn agenda. Ik spreek op de universiteiten en probeer duidelijk te maken dat GE een betere onderneming is, die betere carrièremogelijkheden biedt. Twintig jaar geleden was het in Japan zo goed als onmogelijk om mensen te krijgen. Als een topstudent daar zijn ouders vertelde dat hij voor GE ging werken, dan werd hij zowat het huis uit gegoooid.

Dat is tegenwoordig anders. De zakenwereld is mondiaal geworden, en dat wordt nooit meer teruggedraaid. Beslissingen over carrières worden niet langer genomen op basis van nationalistische overwegingen. Bij mijn meest recente bezoek aan Europa ben ik naar Insead gegaan. De jonge mensen daar willen voor GE werken, of voor Citigroup of Goldman Sachs – die zeggen niet meer dat ze 'alleen maar' voor Siemens zullen kiezen. In Japan kunnen wij nu ook geweldige mensen krijgen. Lee Scott, de CEO van Wal-Mart, vertelde me dat mondialisering zijn grote uitdaging is. Om zo snel te kunnen blijven groeien als hij wil, moet hij Europa in, en China, en noem maar op. En dan hebben we het over Wal-Mart, dat oude vertrouwde Amerikaanse Wal-Mart.

Michael Marks, CEO van Flextronics

Ongeveer tien jaar geleden, vlak na de oprichting

van NAFTA, de Noord-Amerikaanse vrijhandelszone, had ik het idee om voor Flextronics een fabriek op te zetten in Mexico. Ik herinner me nog goed de reacties die ik kreeg: 'Niet doen, dat is een siësta-cultuur'. Met andere woorden, elk voordeel dat je er op personeelsgebied of aan de kostenkant zou kunnen halen, zou teniet worden gedaan door de luiheid van de werknemers. Ik ben er toch eens gaan kijken en bezocht drie productiebedrijven: een fabrikant van kabels voor de automobiellindustrie, een bedrijf dat toasters maakte, en een assemblagebedrijf in de elektronica. Volgens mij was het ondenkbaar dat er ergens mensen waren die nog harder konden werken of nog sneller producten konden maken. We hebben in 1997 bij Guadalajara een fabriek opgezet; binnen vijf jaar maakten we daar een omzet van ruim één miljard dollar.

Ik vertel dit verhaal omdat het illustreert hoe schadelijk stereotype beelden kunnen zijn, en hoe slecht voor de besluitvorming in een activiteit die moet mondialiseren. Wat mij betreft is het belangrijkste criterium voor een leider van een onderneming dat hij of zij vrij is van dergelijke vooroordelen. Als iemand die bij ons wil komen werken me in het sollicitatiegesprek dat soort cliché's geeft, dan steek ik een grote rode vlag omhoog.

Meestal zijn stereotypen natuurlijk subtieler. Managers ontwikkelen vaak het idee dat Chinezen goed zijn in dit, Duitsers in dat, enzovoort. Maar ik heb geleerd dat mensen overal waar wij actief zijn een goede prestatie willen leveren. In ieder land. Ze moeten er gewoon de opleiding voor krijgen. Als je mensen bijvoorbeeld laat zien wat een uitstekend productieproces is, dan zullen ze dat ook willen bereiken – en ik weet inmiddels dat er geen enkele plek op deze aarde is waar mensen geen topprestatie kunnen neerzetten.

Daarmee is niet gezegd dat we overal ter wereld dezelfde standaardpak hanteren. In de ene regio zullen we mensen soms op een andere manier moeten opleiden dan in een andere. In Guadalajara kwamen we daar al snel achter omdat Mexico een relatief jonge bevolking heeft – een groot deel van de beroepsbevolking is nog geen 35. Het contrast met Japan, dat een betrekkelijk oude beroepsbevolking heeft, is enorm. Mensen opleiden wordt een heel ander verhaal als je geen vijftigers in huis hebt die hun impliciete kennis kunnen overdragen aan de dertigers. In een land als Mexico moet je je mensen daarom misschien intensiever of langer trainen.

Een mondiale onderneming aansturen betekent

ook dat je moet leren hoe de verschillende landen worden bestuurd, en dat je met het lokale gezag overweg kunt. Dat geldt zeker voor een fabrikant als Flextronics, want de meeste landen – zowel ontwikkeld als minder ontwikkeld – wil maar wat graag het soort banen dat wij te bieden hebben. Daarom hebben wij veel overleg met hoge ambtenaren over onderwerpen als belastingvrijstelling en subsidies voor opleidingen. Een goed voorbeeld is een van de zaken waar het hoofd van onze Europese activiteiten op dit moment mee bezig is. Een paar jaar geleden stelde Hongarije ons voor tien jaar vrij van belasting omdat wij daar 50 miljoen dollar investeerden. Maar nu wil Hongarije lid worden van de Europese Unie, en de EU staat zo'n belastingfaciliteit niet toe. Wat gaan we daar aan doen? Er zal wel een oplossing worden gevonden, maar het is ingewikkeld. Onze topman in Europa moet beschikken over de vaardigheden om dergelijke problemen op hoog politiek niveau te kunnen aanpakken – en dat soort vaardigheden krijg je niet mee bij je geboorte.

Hoe selecteren we de leiders met de culturele veelzijdigheid die je nodig hebt om dergelijke onderhandelingen te kunnen voeren – en verder te kunnen kijken dan de cliché's waar ik het zo-even over had? De meest capabele managers die ik ken hebben veel gereisd, hebben andere talen geleerd, en hebben vaak in het buitenland gestudeerd. De meeste hebben hun brede kijk echter al doende opgedaan in hun werk. Het topmanagementteam van Flextronics coördineert productie-activiteiten in 28 verschillende landen en verkoopactiviteiten over de hele wereld. We hebben een CFO uit Nieuw-Zeeland, een CTO uit Canada, een hoofdverkoop uit Ierland, en businessunit-directeuren uit Zweden, Groot-Brittannië, India, Singapore en Hongkong. Het is knap lastig om in zo'n omgeving te werken en mentaal een provinciaal te blijven.

We zien steeds meer dat onze jongere managers met een multi-culturele inslag opgroeien. De dertigers van vandaag zijn opgegroeid in een andere wereld dan hun ouders. Je reist tegenwoordig makke-

Managers ontwikkelen vaak het idee dat Chinezen goed zijn in dit, Duitsers in dat, enzovoort. Maar ik heb geleerd dat overal waar wij actief zijn, in elk land, mensen een goede prestatie willen leveren. Ze moeten er gewoon de opleiding voor krijgen.

Bedrijven denken nog vaak dat je een mondiale mentaliteit vooral kweekt door mensen over te plaatsen naar het buitenland. Dat heeft echter niet veel opgeleverd, vooral omdat bedrijven hun mensen in het buitenland stationeren en vervolgens vergeten.

lijker, er zijn meer mogelijkheden om in het buitenland te studeren, en door technologieën als internet en mobiele telefonie nemen de mondiale communicatieverbanden alsmaar toe. Droom-CV's met bijvoorbeeld een jeugd in Parijs, een MBA van Harvard en stages in Japan zie je steeds meer bij jonge sollicitanten.

Jonge managers van over de hele wereld groeien door al die factoren meer naar elkaar toe. Zet maar eens dertig mensen van begin dertig uit dertig verschillende landen bij elkaar – grote kans dat ze soepel met elkaar kunnen omgaan, en niet alleen omdat jonge mensen doorgaans vrij open zijn. Er

heeft ten opzichte van de vorige generatie een grote verandering in het denken plaatsgevonden. Door die ontwikkeling wordt het elk jaar weer een stukje makkelijker om mondiale leiders te ontwikkelen. Over nog eens twintig jaar denkt een Amerikaan er niet meer bewust over na dat het een Japanner is waar hij mee te maken heeft.

Een sterke leider zal ook alleen maar een sterke leider zijn – ongeacht of hij nu uit Brazilië of Maleisië komt. Het mondiale aspect van leiderschap zal een gegeven zijn.

Daniel Meiland, Executive Chairman van Egon Zehnder International

De wereld wordt kleiner en markten worden groter. In mijn ruim vijfentwintigjarige ervaring op het gebied van executive search hebben we het altijd al gehad over de mondiale manager, maar het wordt steeds urgenter om managers te vinden die in allerlei verschillende situaties effectief kunnen zijn. Ondernemingen zoeken in hun topmanagers niet alleen intelligentie, bijzondere vaardigheden en technisch inzicht; ze kijken ook naar het vermogen om soepel op het wereldtoneel te kunnen opereren.

En toch hebben we nog zoveel te leren. Bij ongeveer de helft van de grote zoekopdrachten die wij door de jaren heen hebben gedaan, ging het om mensen met een werkelijk internationale ervaring. Slechts een paar keer kwamen we dan uit bij mensen die niet afkomstig waren uit het land waar onze cliënt zijn thuisbasis had. Uit eigen kweek mon-

diale topmanagers ontwikkelen gaat veel ondernemingen ook al niet bijzonder goed af. Men wil wel, maar in de praktijk komt er van alle mooie vooremens vaak niet veel terecht.

Eén probleem is dat veel bedrijven nog steeds denken dat je een mondiale mentaliteit vooral kweekt door mensen over te plaatsen naar het buitenland. Dat heeft echter niet veel opgeleverd, vooral omdat bedrijven hun mensen in het buitenland stationeren en vervolgens vergeten. Bij terugkeer naar het hoofdkantoor is het voor de expat eerder moeilijker dan makkelijker om een volgende carrièrestap te zetten; hij heeft immers geen kans gehad om te netwerken met het topmanagement. Bovendien willen veel mensen om allerlei redenen niet voortdurend van de ene naar de andere locatie verhuizen. Het is bijvoorbeeld makkelijker om relaties op te bouwen met je klanten als je langer op één plek blijft, en die klantrelaties kunnen erg belangrijk zijn voor een eventuele promotie.

De ondernemingen die wel beschikken over een goed roulatiesysteem – denk bijvoorbeeld aan Shell of General Electric – volgen hun mensen door de jaren heen zorgvuldig. GE heeft systemen die zicht bieden op wat mensen tot dan toe hebben gedaan en waarmee de volgende stap in de richting van mondiaal leiderschap kan worden ontwikkeld. Shell onderscheidt zich door mensen niet alleen veel verantwoordelijkheid te geven in het buitenland, maar ze bovendien grote carrièrekansen te bieden als ze weer terugkeren. Een ander voorbeeld is het adviesbureau McKinsey, dat in 1994 Rajat Gupta koos als de eerste niet-Amerikaan om de firma te leiden. Gupta is een ware mondiale topmanager, en hij heeft laten zien dat hij over een grote culturele fijngevoeligheid beschikt.

Culturele fijngevoeligheid heb je niet per se van nature. Om managers een mondiale mentaliteit bij te brengen, zal men ze op hun eigen vooroordelen moeten wijzen. Lang geleden, toen ik pas begon bij Egon Zehnder International, werkte ik in China. Op gegeven moment gaf ik een teamlid directe kritiek op de manier waarop hij een bepaald project had aangepakt. Later vertelden ze me dat het in China niet goed is om iemand in zijn gezicht te bekritisieren; het werkt averechts en er zijn andere manieren om de boodschap over te brengen. Tegenwoordig is dit vrij algemeen bekend, maar toen niet. De feedback die ik kreeg was erg belangrijk voor de ontwikkeling van mijn eigen culturele radar.

Behalve beseffen en accepteren dat andere culturen andere mores hebben, is het echter ook belangrijk

om ons bewust te blijven van de overeenkomsten tussen mensen. Het respect dat je moet tonen voor andere culturen verschilt niet heel erg van het respect waarmee je mensen in je eigen cultuur moet bejegenen. De topmanager die zijn collega's en medewerkers werkelijk als mensen respecteert, wint altijd. Zoek naar mogelijkheden om prestaties te prijzen en om werkelijke interesse te tonen in uw mensen – niet alleen wanneer u dat zelf goed uitkomt, bijvoorbeeld op het hoofdkantoor, maar ten overstaan van iedereen, op ieder niveau. En wees altijd oprecht.

Een mondiale mentaliteit ontwikkelen en inzicht verwerven in andere culturen zijn natuurlijk belangrijk voor de loopbaan; maar ze zijn ook zeer persoonlijk verrijkend. Om als individu te kunnen groeien, moeten we allemaal in contact komen met andere culturen en ideeën. Tot op zekere hoogte is die persoonlijke groei verstrengeld met de professionele groei. Een Amerikaan, de nieuwe CEO van

Zurich Financial, had een oprechte en zeer persoonlijke belangstelling in allerlei culturen. Bovendien kwam hij uit een heel andere sector – advies en auditing. Door al die verschillende persoonlijke en beroepsmatige ervaringen wist hij een unieke en penetrerende kijk te ontwikkelen op de uitdagingen van zijn nieuwe onderneming.

We maken een bijzondere tijd door. Oorlog en terrorisme krijgen alle aandacht, en we verliezen de realiteit van de mondialisering uit het oog. We moeten echter blijven opletten, want nationale barrières worden in rap tempo geslecht. Als we vijf tot tien jaar verder zijn, dan staan er aan het hoofd van de grote concerns – ook de Amerikaanse – mensen die in verschillende culturen hebben gewoond en die minstens twee talen spreken. De meeste CEO's zullen letterlijk mannen en vrouwen van de wereld zijn, en hun ondernemingen zullen er wel bij varen.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'In Search of Global Leaders – Perspectives from Stephen Green, Fred Hassan, Jeffrey Immelt, Michael Marks and Daniel Meiland', in the August 2003 issue of the Harvard Business Review. Copyright © 2003 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2003 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.