

Tilburg University

Ouder en sneller

van Witteloostuijn, A.

Published in:
Economisch-statistische berichten

Publication date:
1996

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
van Witteloostuijn, A. (1996). Ouder en sneller. *Economisch-statistische berichten*, 81, 663.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Ouder en sneller

Henk Cohen, de huidige voorzitter van de Raad van Bestuur van BSO-Origin, en in die hoedanigheid de opvolger van de bekende Eckart Wintzen, kan het niet langer bijbenen. Hij houdt het vrijwillig voor gezien. Enkele weken geleden kreeg Cohen in het televisieprogramma NOVA tien minuten de tijd om uit te leggen waarom. Zijn verhaal: het wordt te veel, te complex; het gaat allemaal te snel. Hoewel hij toch moeilijk oud is te noemen (begin vijftig), voelt Cohen zich niet jong genoeg. Hij denkt dat menig collega-manager hem in deze gedachtengang zou moeten volgen, binnen en buiten de informatiesector, en vrijwillig de oproep van Herman van Veen ter harte zou moeten nemen: 'Maak plaats, maak plaats, maak plaats. We hebben ongelofelijke haast'. Hiermee is de discussie rond het (wan)nut van de oudere werknemer, of ondergeschikte, ook doorgedrongen tot de kringen van oudere werkgevers, of bovengeschieden. Is een bestuursvoorzitter die de vijftig is gepasseerd niet langer geschikt voor de uitdaging van zijn werk: het leiderschap? Het aantal beroepen en functies voor vijftigplussers is zolangzamerhand op de vingers van één hand te tellen.

BSO staat voor Bureau voor Systeemontwikkeling. Het gaat hierbij niet om zelfbouwssystemen à la Ikea, Lundia en Praxis, maar om informatie-technologische netwerken. Automatisering dus, met de nadruk op software. BSO is in 1976 opgericht door Eckart Wintzen, die zich uitkocht uit een Nederlandse vestiging van een Amerikaanse softwareonderneming. Sinds deze management-buyout heeft het bedrijf een stormachtige groei doorgemaakt, in binnen- en vooral buitenland. In 1987 bedroeg het aantal werknemers nog geen 900; nu werken er meer dan 10.000 mensen. In 1993 nam Cohen het dirigeerstokje over van pionier Wintzen. Nu maakt Cohen zijn eigen teruggredten bekend.

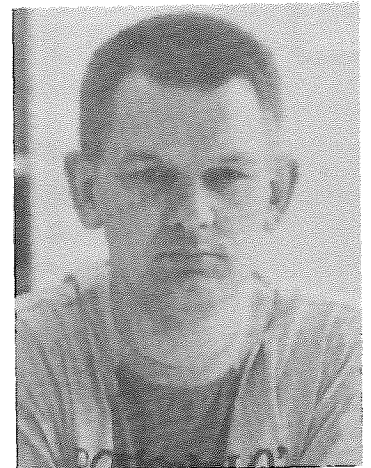
Zijn hoofdprobleem is niet het leidinggeven aan de stormachtige groei, maar ligt in de producten. De producten van Origin bewegen zich aan de grens van de technologische vooruitgang. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van kunstmatige intelligentie in automatisering. De ontwikkelingen in de wereld van de informatietechnologie zijn nauwelijks bij te benen. In veel ondernemingen worden nieuwe systemen geïntroduceerd, of onderdelen daarvan, voordat het personeel heeft leren werken met de oude. Cohen acht zichzelf niet in staat leiding te geven aan een onderneming die van deze versnelling moet profiteren. Het roer moet worden overgenomen door jonge managers die kunnen denken en voelen in termen van de software van de toekomst. Dergelijke managers bleken in Nederland niet te vinden. Twee Amerikanen moeten gaan doen wat Cohen niet meer kan.

Op de Nederlandse arbeidsmarkt voor informatie-technologen worden oudere werknemers en werkgevers versneld afgeschreven zonder dat jongere ver-

vangers beschikbaar zijn. In het licht van de rap naderende vergrijzing in de volgende eeuw belooft deze versnelling weinig goeds. Cohen vermoedt dat er in Nederland vele leidinggevers zijn die het niet langer aankunnen, maar dat weigeren in te zien en/of toe te geven. En dat niet alleen in de informatietechnologie zelf: binnen allerlei met informatietechnologie geïnfecteerde bedrijfstakken, bijvoorbeeld in de financiële en luchtvaartwerelden, doet zich hetzelfde fenomeen voor.

Ook hoogleraren zijn manager. Mogelijk strekt Cohens ervaring met het zoeken naar een opvolger zich ook uit tot de academische wereld, en moet nieuw bloed in het (Amerikaanse) buitenland worden gezocht. Mijn hoop is dat de ontwikkelingen in het economie- en vak misschien bedaagder verlopen dan in de informatietechnologie. Een angstige blik in *Econometrica* – en wat te denken van de *Journal of Mathematical Economics*! – doet echter het ergste vermoeden: 'abstracter, complexer en sneller', dat is overduidelijk het motto.

Betekent dit alles nu werkelijk dat de vijftigers geen leiding meer kunnen geven? Hier verschil ik van mening met Cohen. Een topmanager heeft twee rollen: naast de formulering van strategieën, de inhoud, is ook de bewaking van de uitvoering ervan, het proces, een taak van de topmanager. Hoewel deze tweede rol veelal wordt verwaarloosd, is deze misschien wel belangrijker dan de eerste. Het bedenken van nieuwe producten is één ding, het produceren en verkopen ervan een ander. Bij het formuleren van de strategieën zijn, in 'snelle' sectoren als de informatietechnologie, de jongelingen wellicht in het voordeel. Maar strategieformulering kun je uitbesteden, terwijl uitbesteding van het leidinggeven aan strategie-implementatie veel moeilijker is. Een topmanager die de aandacht vooral richt op een verbetering van de interne cultuur en structuur – een uitvoerende topmanager dus – is vaak beter in staat een onderneming te laten floreren dan een creatieve bedenker van allesomvattende strategische visies, die weinig affiniteit heeft met de concrete uitvoering ervan. En oudere managers zijn beter in staat deze leidende procesrol te vervullen. De oudere manager heeft langer de tijd gehad om netwerken op te bouwen. Juist het opbouwen en uitbaten van netwerken vullen het leeuwendeel van de werkweek van een topmanager. Daarnaast beschikken oudere managers, door ervaring oud en wijs geworden, over een subtiele politiek gevoel – onontbeerlijk bij het leidinggeven aan organisaties met en van mensen. Er is nog hoop voor Cohen en zijn generatiegenoten.



A. van Witteloostuijn*

* Hoogleraar Organisatie aan de Rijksuniversiteit Limburg.