

In gesprek met TSM Business School

Duurzame talentontwikkeling in nieuwe netwerken

In het executive-managementonderwijs zijn verschuivingen gaande. Er komen nieuwe merken op de markt, waardoor de positie van gerenommeerde business schools verschuift. Door veranderingen in de samenleving worden nieuwe eisen aan organisaties gesteld, bijvoorbeeld op het gebied van ondernemerschap, maatschappelijke verantwoordelijkheid en samenwerking in de keten. Dat vraagt om flexibele vormen van leiderschaps- en talentontwikkeling. Een gesprek met het managementteam van TSM Business School, dat in 2012 zijn 25-jarig bestaan viert.

Wat zijn in jullie visie de belangrijkste ontwikkelingen in het (executive) managementonderwijs van de afgelopen tien jaar?

Ivo Matser: “Ik vind dat de markt voor managementonderwijs erg behoudend is. Ik zie geen echt grote ontwikkelingen, wel wat verschuivingen. Er zitten altijd golfbewegingen in de trends, maar nog steeds zie je, zowel bij Nederlandse als buitenlandse business schools, dat onderwerpen in programma’s actueel worden omdat die onderwerpen zelf actueel worden. De wetgeving is veranderd, regels

voor finance zijn aangescherpt. Dat zijn innovaties in de vakdomeinen zelf, en die worden continu verwerkt in de programma's, zeker bij academische business schools zoals TSM. Maar in de leerprogramma's, de manier waarop leerprocessen en ontwikkeling worden vormgegeven, zie ik in de markt te weinig gebeuren."

Wat zou er moeten gebeuren?

Ivo Matser: "Het aanbod aan managementprogramma's zou beter kunnen aansluiten bij wat door ondernemingen wordt gevraagd. Dat is iets anders dan vakinhoudelijke vernieuwing. Daarbij gaat het meer om: hoe leren mensen, hoe behoud je mensen, hoe speel je in op de arbeidsmarkt en maatschappelijke issues die spelen? Daar moet je, en dat doen wij ook, met het design van je programma's op aansluiten. Behalve vakinhoudelijk moet je ook procesmatig innoveren. Veel organisaties stellen die vraag overigens niet expliciet, maar als je goed naar ze luistert, hoor je dat ze een algemene ontwikkelvraag stellen. Daarvoor moet je een visie hebben op hoe je managers en medewerkers ontwikkelt, als persoon op een specifieke positie in een specifieke organisatie. Je moet uiteraard wel iets doen aan de kennis, maar nog belangrijker zijn vragen als: hoe leer jij het best, waar wil je naartoe, binnen welke context opereer jij? Als je die processen effectiever weet te maken is het leereffect veel groter. Maar veel academische business schools stellen die vragen niet; die richten zich nog steeds sterk op vakinhoudelijke training."

Carla Wijers: "Wat mij opvalt is dat zowel managers als organisaties nog steeds heel erg naar binnen zijn gericht, terwijl de onderneming in de samenleving een steeds belangrijkere factor wordt. Iedereen roept wel dat ze van binnen naar buiten en van buiten naar binnen kijken, maar heel vaak worden de piketpalen nog langs de grens van de organisatie gezet. Het is nu juist hard nodig dat organisaties, en managers, over die piketpalen heen kijken naar wat er in

de maatschappij gebeurt en welke functie zij daarin kunnen vervullen. Dat is ook wat wij doen met onze programma's. Wij proberen ze die brede blik mee te geven. En dan krijgt de rol van een manager een heel andere dynamiek."

Ivo Matser: "Het is heel tekenend dat negen of tien jaar geleden de European Academy for Business in Society (EABIS) is opgericht. Die werd in het leven geroepen door grote, vaak multinationale organisaties, die vonden dat business schools te weinig deden met maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid. Ze zijn een samenwerking aangegaan met instituten en business schools, waaronder TSM, om onderzoek te doen en die thema's te verankeren in het managementonderwijs – maar het platform is voortgekomen uit ontevredenheid."

Carla Wijers: "Tien jaar geleden waren het de multinationals, nu merken we dat ook steeds meer nationaal opererende ondernemingen deze vraag stellen. Alles wat je doet als onderneming heeft consequenties, in je directe omgeving en elders op de wereld. De financiële crisis en de sociale revolutie in de Arabische landen zijn daar goede voorbeelden van."

TSM afficheert zich nadrukkelijk als een 'duurzame business school'. Op welke manier geven jullie daar inhoudelijk vorm aan?

Ivo Matser: "Voor ons houdt dat in dat we organisaties niet als losstaand beschouwen. We nemen altijd de context, de keten, de maatschappij eromheen mee in onze programma's, streven geen deeloplossingen na. Effectiever managen, leidinggeven, ondernemen heeft te maken met eigen verantwoordelijkheid en ontwikkeling. Verantwoordelijkheid nemen voor het eigen handelen is een van de kernwaarden van TSM; daar zit duurzaamheid in besloten. We proberen in al onze trajecten de verantwoordelijkheid voor een betere wereld

tussen de oren van de deelnemers te krijgen. De uitdrukking ‘duurzaam ondernemen’ moet eigenlijk overbodig worden: wie goed wil ondernemen doet dat per definitie vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. En voor ons geldt: wij zijn een goede business school, *dus* we zijn duurzaam.”

Arjan Keunen: “Het betrekken van de ruimere context in pro-gramma’s, het echt ontwikkelen in de keten, waar wij naar streven, staat eigenlijk nog in de kinderschoenen. Wij doen het al systematisch in onze MBA’s voor de bouw en de zorg, maar dat zijn open op-leidingen. De reikwijdte wordt veel groter als je maatwerkprogramma’s in de keten kunt gaan maken, als de keten ons uitnodigt om hen te ontwikkelen. Dat is waar we de komende 15 jaar naartoe moeten. Dat de klant niet meer het baggerbedrijf is, maar het project Maasvlakte 2.

Krijgt TSM al dergelijke verzoeken?

Arjan Keunen: “Af en toe. In de bouwsector komt het voor dat wij aan ontwikkeling mogen werken op projectniveau. Dan zitten aannemer, ingenieursbureau én opdrachtgever bij elkaar in een gezamenlijk ontwikkeltraject. Dat is uniek, dan ben je echt het systeem aan het ontwikkelen. Dat combineren met persoonlijk leiderschap en individuele leerstijlen, dus mensen in dat systeem aanspreken op hoe ze willen leren en zich ontwikkelen, is volgens mij het managementonderwijs van 2020. Dan ben je het echt goed aan het doen.”

Dick Wijnveen: “In onze MBA’s proberen we dat te bereiken door vertegenwoordigers van zoveel mogelijk verschillende partijen uit de keten bij elkaar te brengen: uit het vastgoed, uit de aannemerswereld, uit de woningbouwcorporaties – bijvoorbeeld. Zodat je een vergelijkbare dynamiek krijgt. Maar dat blijft afhankelijk van de samenstelling van de groep. Behalve voor de bouw en de zorg, waar

wij veel voor werken, kun je dat bijvoorbeeld ook doen voor water, een belangrijk thema binnen de duurzaamheid. Dan moet je in delta’s gaan denken, waarbij je begint bij de bergtop.”

Carla Wijers: “We zijn nu bezig om het thema duurzaamheid nog sterker te verankeren bij TSM, zowel intern als extern. We hebben binnen TSM een groep opgericht, The Sustainable Masters, die zich buigt over hoe we als organisatie duurzamer kunnen zijn: dat loopt van afvalscheiding en de keuze van leaseauto’s tot hoe we met collega’s omgaan. Daarnaast zijn Dick en ik bezig om het thema echt te integreren binnen de MBA’s van TSM. Dus geen keuzemodules duurzaamheid meer, want dat is eigenlijk een zwaktebod. Al onze docenten moeten zich afvragen welke consequenties mvo heeft voor hun curriculum. Als je financieel management geeft, bijvoorbeeld, wat houdt dat dan in voor je benadering van profit? We gaan regelmatig bijeenkomsten beleggen waarin we met onze docenten het gesprek hierover aangaan, zodat de koersen nog meer op één lijn komen. Op 24 maart 2012 wordt het startschot gegeven voor deze integratie van de duurzaamheidsoriëntatie binnen alle MBA-modules met het symposium The MBA for a Sustainable World.”

TSM verzorgt naast open opleidingen als de MBA's veel incompanytrajecten. Jullie willen je in de markt onderscheiden door maatwerk. Wat houdt dat in?

Arjan Keunen: “Wat wij de laatste jaren merken is dat de klanten steeds minder vragen om een module finance of de theorie van Mintzberg of van Covey. Ze denken, net als wij, steeds meer in de ontwikkelbehoefte die ze hebben. Wij maken dan het verschil als ontwerper van dergelijke ontwikkeltrajecten. Het gaat er niet om welk boek je pakt of welke docent je erbij haalt – wij luisteren naar hun vraagstukken en ambities en ontwerpen een omgeving waarin de ontwikkeling die ze nodig hebben kan plaatsvinden. En daarbinnen be-

trekken we de context en richten we ons op persoonlijke leerstijlen. Ik denk dat wij in die omslag van werken met modules naar integrale ontwikkeling van mensen in organisaties verder zijn dan andere business schools.”

Ivo Matser: “Daarbij is het een voordeel dat wij geen faculty, geen vast docentencorps hebben. Wij huren docenten in als we denken dat die kunnen leveren wat de klant wil en nodig heeft. Dat maakt ons heel flexibel in het ontwerpen van het ontwikkeltraject. Ik vind dat veel grote business schools daar te weinig in bewegen. Die werken met dertig tot honderd vakinhoudelijke docenten, waaronder bijna geen onderwijskundigen. Als je aan hen een ontwikkelvraag of een vraag naar vernieuwing stelt, krijg je een gespecialiseerd antwoord op het gebied van een vakdomein terug.”

“Zoals wij het doen, vergt een enorme kennis van de inkoopmarkt en een groot netwerk. Die hebben we opgebouwd in de 25 jaar dat we bestaan. We zijn voortgekomen uit de Universiteit Twente, maar slechts circa 10 procent van onze docenten komt daarvandaan. De andere komen uit het hele land, zijn vaak afkomstig van universiteiten, maar ook uit de advieswereld. Onze beste docenten zijn eigenlijk de ondernemende hoogleraren, die onderzoek in hun domein koppelen aan ervaring in het bedrijfsleven – mensen als Matthieu Weggeman, Michiel Schoemaker en Hans Vermaak. Dan krijg je het beste van twee werelden.”

Het verzorgen van integrale ontwikkeltrajecten, zoals jullie ze noemen, grenst aan organisatieontwikkeling. Waarin onderscheiden jullie je van consultancybureaus?

Ivo Matser: “Die twee kun je niet los van elkaar zien. Als je mensen ontwikkelt, ontwikkel je de organisatie. Organisaties hebben een behoefte voor zichzelf: ze willen groeien, beter worden, innoveren, en dat doen ze met de medewerkers in de organisatie, maar de behoefte

en de vraag van de organisatie staan daarbij altijd voorop. En ook wanneer we individuen helpen zich te ontwikkelen, doen we dat altijd binnen de context van hun organisatie; ook dan betreft het een organisatieontwikkelvraagstuk.”

Arjan Keunen: “Ik vind het interessant om de vergelijking met een consultancybureau te maken. Consultants adviseren meer op een cognitieve manier. Een traditioneel consultancybureau kijkt rond en geeft advies, vaak in de vorm van een rapport. Deze adviezen betreffen regelmatig de herinrichting of nieuwe positionering van de organisatie, met alle daarbij horende consequenties voor de medewerkers. Dat doen wij niet. Wij geven geen advies over waar de organisatie naartoe moet, wel hoe ze zich kunnen ontwikkelen. Wij werken altijd met groepen mensen die een verandering gaan doormaken. Zo’n verandering is vaak van te voren bepaald, maar soms wordt die in de loop van het leertraject nog bijgesteld. En het komt regelmatig voor dat we de opdracht krijgen mensen in een leertraject te zetten zodat ze zélf de organisatieverandering kunnen ontwerpen.”

Carla Wijers: “Het is een andere aanvliegroute. Een consultancybureau gaat uit van de organisatie, en daar zitten mensen in. Wij gaan uit van de visie: mensen maken een organisatie. Je moet die mensen in beweging zetten. Een consultant denkt meer van buitenaf: ik moet de organisatie in beweging zetten en hoe krijg je de mensen mee. Je zou kunnen zeggen dat het bij ons meer om moving targets gaat, omdat we met mensen werken.”

TSM is een samenwerking aangegaan met War Child. Met welke vraag is War Child bij jullie gekomen?

Dick Wijnveen: “War Child is een goed voorbeeld van wat we net schetsen. McKinsey had een mooi strak rapport voor ze gemaakt over de nieuwe strategische richting tot aan 2015. Vervolgens is War Child

bij ons uitgekomen met de vraag hoe ze die veranderingen in een ontwikkeltraject kunnen verwezenlijken. De organisatie moet platter worden en weer meer focus krijgen op het primaire proces waarvoor ze eigenlijk zijn opgericht: kinderen in oorlogssituaties helpen. Ze hebben een toenemende behoefte om de rol van het hoofdkantoor aan te scherpen, zodat de veldkantoren optimaal worden ondersteund bij het primaire werk. Daarnaast groeien ze exponentieel, ‘helaas’ zoals ze zelf zeggen, omdat er steeds meer kinderen in oorlogsgebieden komen. Gelukkig groeien hun fondsen ook. War Child wil dat die groei zoveel mogelijk in het veld wordt gerealiseerd.”

Arjan Keunen: “Dat betekent ook dat ze op een andere manier leiding moeten gaan geven. Hoe doe je dat? Welke systemen hanteer je, hoe realiseer je meer focus op output dan op input? Dat is voor ons een heel normale incompanyvraag. Het kader en de ambitie van War Child waren duidelijk; wij zijn daar competenties en vaardigheden aan gaan koppelen.”

Welke competenties en vaardigheden moeten ze voor die organisatieverandering ontwikkelen?

Dick Wijnveen: “De basis ligt in leiderschapsontwikkeling; kunnen realiseren en organiseren. Doordat de organisatie zo snel groeit, wordt de noodzaak van een gezamenlijke taal groter. De medewerkers komen via heel verschillende routes bij War Child. Wat ze gemeen hebben is passie; die zorgt ervoor dat ze vooral gericht zijn op het einddoel. Het zijn heel betrokken mensen, met een grote compassie voor die kinderen. Wij helpen ze om de organisatorische randvoorwaarden te creëren waardoor de processen die naar dat einddoel leiden effectiever worden. TSM is voor drie jaar een relatie aangegaan met War Child; we verzorgen nu een traject van driekwart jaar voor de directie en gaan daarna waarschijnlijk aan het werk met het niveau daaronder, waaronder medewerkers uit het buitenland.”

Jullie leggen in de MBA's en leerprogramma's een sterke nadruk op persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers. Waarom is dat volgens TSM zo belangrijk?

Carla Wijers: “Als je ervan uitgaat dat mensen de organisatie maken, dan is hun inbreng dus wat de organisatie oplevert. Dat is vrij basaal. Je kunt wel heel cognitief en zakelijk te werk gaan met je organisatie, maar als individuen niet in hun kracht staan, als niet erkend wordt wat hun talenten zijn en hoe ze die kunnen inzetten, dan kun je ze ook niet ontwikkelen; dan staat de organisatie stil. Dat is het basisprincipe van waaruit wij denken.”

Ivo Matser: “Iemand kan pas leidinggeven als hij leiding kan geven aan zichzelf. Je moet als leider of manager eigenlijk twee dingen weten: ten eerste moet je van jezelf weten wat je wel en niet kunt. Je moet vooral niet willen wat je niet kunt; dat is hoogst ineffectief. Daarnaast moet je weten welke impact je op anderen wilt hebben en hoe je dat kunt bereiken. Het is helemaal niet zo moeilijk om te vertellen wat je wilt en dan te kijken wat er gebeurt – en vervolgens te zeggen wat er fout is. Maar je wordt als manager een stuk effectiever als je kunt inschatten hoe anderen op jouw gedrag reageren. Dat is de moeilijkste opdracht voor managers; het vereist zelfkennis en een goed beeld van je impact op anderen. Managers zijn de hele dag bezig om van alles voor elkaar te krijgen, targets te halen. Dan is het moeilijk om een stap opzij te zetten en te reflecteren op je impact en voorbeeldgedrag. Maar het is geen luxeprobleem; het is een kernvraag.”

Carla Wijers: “Mensen zijn hun eigen instrument bij leidinggeven. En je moet je instrument wel goed kennen, anders zet je het niet op een goede manier in en bereik je een averechts effect. Er zijn talrijke voorbeelden te noemen van leiders die zichzelf niet goed begrepen hebben. Over het belang van goede rolmodellen binnen organisaties zijn boeken vol geschreven. Het is bekend uit onderzoek

dat de bedrijfscultuur in hoge mate wordt bepaald door het hoger management. Dus het voorbeeld dat je als leider geeft is van cruciaal belang.”

De modes in het denken over leiderschap volgen elkaar snel op. Nu eens is het ene leiderschapstype ideaal, dan weer het andere. Volgen jullie die trends of hebben jullie een beeld van het wérkelijk ideale leiderschap?

Ivo Matser: “Wij bewegen mee met trends, maar we zijn niet trendy. We waaien niet met alle winden mee, maar je moet wel oog hebben voor structurele veranderingen die de komende jaren echt belangrijk worden. Een tijd geleden was het in de mode om een scheiding aan te brengen tussen leiders en managers. De leider zet de lijnen uit, de manager doet de uitvoering, zo is dan ongeveer de gedachte. Ik vind dat een grote misvatting: iedereen is een manager én een leider. En er zijn volgens mij ook geen ‘beste stijlen’ in leiderschap. Het is afhankelijk van de situatie wat de beste stijl is, en van de persoon in kwestie. Deelnemers aan onze MBA’s en leertrajecten moeten zelf bepalen wat voor hen het beste werkt. Het is wel belangrijk dat je er als leider over nadenkt, dat je in beweging blijft. Bij TSM benadrukken we dat er meer stijlen zijn en dat managers zich kunnen ontwikkelen. Daarin ondersteunen wij ze. Reflecteren en in beweging blijven leidt in onze visie tot een effectievere manier van leidinggeven dan proberen een bepaalde stijl onder de knie te krijgen.”

Carla Wijers: “We kiezen bij TSM wel uitdrukkelijk voor de ‘waarderende benadering’. Dat wil zeggen dat we uitgaan van talenten, van wat mensen goed kunnen. We richten ons niet op tekortkomingen, we proberen niet van een 4 een 6- te maken, om het zo even te zeggen. Veel trainingsbureaus zijn daar nog steeds op gericht, al beweren ze van niet. Wij willen van een 7 een 9 maken. Met het Center for Personal Development willen we die waarderende benadering, net

als bij het thema duurzaamheid, sterker verankeren bij TSM. We willen alle docenten persoonlijke ontwikkeling, coaches en psychologen regelmatig bij elkaar brengen in een TSM-netwerk, om de verschillende methodieken, werkvormen en coachingsstijlen meer op elkaar af te stemmen, zodat de manier waarop TSM persoonlijke ontwikkeling ondersteunt een nog herkenbaarder gezicht krijgt. En door ze bijeen te brengen ontwikkelen en professionaliseren de docenten ook elkaar.”

Arjan Keunen: “De waarderende benadering komt voort uit onze visie op hoe je mensen het best ontwikkelt. Daarbij werken we veel met managers in verantwoordelijke en leidinggevende posities. Die hebben zich al bewezen, die hebben talent. Als je dat soort mensen weer op hun tekortkomingen gaat wijzen, bijvoorbeeld dat ze beter moeten plannen en organiseren, dan haal je alle energie uit ze. Bovendien kunnen ze dat plannen en organiseren ook aan een goede secretaresse overlaten. Maar als je van hun talenten, van hun 7’s, een 9 weet te maken – dán krijg je krachtige managers. Dat is een dankbare manier van werken. War Child doet het ook zo: zij zien dat er nog heel veel kracht in die geschonden kinderen zit, leren ze opnieuw te spelen en kind te zijn, laten ze weer dingen ontdekken. Ze gaan voor het zelfvertrouwen, laten het positieve groeien. Het zijn heel verschillende werelden, maar bij managers en volwassen mensen werkt het ook zo.”

Hoe ziet de nabije toekomst voor TSM en het managementonderwijs eruit? Zijn jullie het eens met Nancy Adler, die zegt dat business schools zich minder op besluitvormingsprocessen moeten richten en meer op ontwerprocessen – omdat innovaties zo snel gaan dat creativiteit en design voor organisaties cruciaal worden?

Ivo Matser: “Wat zij zegt sluit in wezen aan bij de vraagstukken die wij tegenkomen. In onze ontwikkeltrajecten zijn alle elementen

die Adler noemt, terug te vinden. Maar de vraag daarnaar kent wel pieken en dalen. In tijden waarin het minder goed gaat met de economie, zoals nu, worden de vragen iets klassieker: help ons onze finance op orde te krijgen. Dat zijn cyclische ontwikkelingen. Als het slecht gaat wordt de vraag naar innovatie opeens niet meer gesteld, dan richt men zich op kostenbesparing en dergelijke. Het kortetermijndenken gaat dan prevaleren; iedereen weet dat het niet goed is, dat het belangrijk is om juist *dán* die vragen te stellen. Maar dat gebeurt meestal niet. Op de lange termijn zullen de elementen die Adler noemt van cruciaal belang zijn. Business schools die niet mee gaan daarin zullen gewoon verdwijnen. Er ontstaan momenteel veel nieuwe merken van business schools, met name in Azië. De onwrikbare positie van de traditionele business schools wordt ondergraven. Dat betekent dat er voor ons een interessant speelveld ontstaat, waarin er ruimte is voor het eigen merk van TSM. Het langetermijnperspectief is in ieder geval positief: er komt een schaarste van arbeidskrachten op de markt, ze zijn steeds hoger opgeleid en zullen sneller bewegen van het ene bedrijf naar het andere. De vraag naar ontwikkeling van professionaliteit zal toenemen – en dat is onze business.”

Carla Wijers: “Wat volgens mij onomkeerbaar is, is dat business schools steeds meer ontwerpers worden van leerlandschappen, zowel voor individuen als organisaties. We hebben het al genoemd in dit gesprek: het betrekken van het hele werksysteem, de context, de keten en de maatschappij eromheen zal belangrijker worden. Daarnaast voorzie ik ook andere ontwikkelingen. Ik denk dat het binnen vijf jaar bijvoorbeeld heel gangbaar zal zijn om inzichten over de werking van het brein, uit de neurobiologie – waar onze SuperMaster-Class in 2011 aan gewijd was – te betrekken in leertrajecten. Daarmee kun je scherper individuele leerstijlen bepalen: hoe vergaart iemand kennis, hoe leert hij het meest effectief? Dat verschilt van persoon

tot persoon. Als je dat in je ontwerpen meeneemt, kun je echt leertrajecten op maat maken.”

Volgens Martijn Aslander wordt de ‘zwerm’ steeds intelligenter: ouderwetse hiërarchische organisaties gaan het op termijn afleggen tegen losse netwerken van professionals, zoals de social media op internet. Is dat een ontwikkeling waar jullie bij aansluiten?

Arjan Keunen: “Wij zijn zelf zo’n netwerkorganisatie. Wij werken soms met wel circa honderd mensen, maar hier op kantoor zitten er veel minder. Wij zien de mensen uit ons netwerk vaker dan onze collega’s op kantoor. En doordat we zoals gezegd geen docenten in dienst hebben, zijn we heel flexibel en kunnen we snel inspelen op veranderingen in de markt en nieuwe ontwikkelvragen die wij krijgen. Internet is daarbij slechts een middel. Natuurlijk zorgen we voor een goed lopende digitale ondersteuning van onze programma’s, maar wij onderscheiden ons door groepen mensen bijeen te brengen in een stimulerende leeromgeving, ook fysiek. Deelnemers aan onze programma’s leren niet alleen van ons maar ook van elkaar. In telkens nieuw gevormde netwerken.”

Dick Wijnveen: “Het is interessant om je af te vragen hoe die ontwikkelingen van netwerken ons werk gaan beïnvloeden. Het kan best zijn dat we in de toekomst ook ontwikkeltrajecten gaan ontwerpen voor groepen die via Twitter of Facebook of andere platforms zijn gevormd, groepen van individuen die zich op een bepaald vlak willen ontwikkelen. Dan komt de vraag dus niet uit een organisatie of een keten, maar uit een – misschien wel – tijdelijk netwerk. Dat lijkt me spannend.”