

Een directeur moet vooral business leader zijn

Philippe Naert en Marcel Tielemans over *éducation permanente*



De eisen aan topmanagers nemen toe, vooral door de groeiende complexiteit van de economie. Om bij te blijven moeten directeuren voortdurend bijleren, flexibel zijn en over hun eigen bedrijfstak heen kijken. Management wordt daardoor minder instrumenteel. Het "draaien aan de knoppen" maakt plaats voor leren van anderen, samenwerken met concurrenten en maatschappelijk bewustzijn. De NCD / Tias Masterclass Directeuren wil daar aan bijdragen.

Een uitstekende ingenieur is niet automatisch een uitstekende manager. Wie de algemene leiding krijgt over een organisatie, moet ineens dingen kunnen waar hij of zij oorspronkelijk niet voor is opgeleid. Speciaal voor jonge, startende directeuren heeft het NCD in samenwerking met Tias Business School in Tilburg een Masterclass Directeuren opgezet. Deze compacte opleiding (zie kader) bevat drie modules over strategische marketing, financieel management en leiderschapsontwikkeling. Professor **Philippe Naert**, als dean van Tias Business School verantwoordelijk voor de masterclass, is de eerste die erkent dat het gaat om 'ruiken aan de oppervlakte', die nieuwsgierigheid opwekt in méér. "Het is een afweging tussen inhoud en scope aan de ene kant en kosten en tijdbesteding aan de andere kant" aldus **Naert**. "Belangrijk is daarnaast de intervisie, waardoor je wat inzicht krijgt in jezelf en in andere mensen in de groep. Je zit in de cursus samen met gelijkgestemden, die ruwweg dezelfde dingen willen weten en leren, maar vanuit verschillende ervaringen en achtergronden. Zij wisselen met elkaar visies, kennis en ervaringen uit. Daardoor leren ze van elkaar zeker zoveel als van de docent."

Meerwaarde

Dat kan **Marcel Tielemans** beamen. Hij heeft de Masterclass een paar jaar geleden gevolgd. "We hebben het als een enorme meerwaarde ervaren, dat we als cursisten met dezelfde problematiek worstelden. Ik zie ons nu weer bij de koffiecorner staan discussiëren. Ik heb er veel van geleerd en er zijn voor mij verschillende contacten en zelfs contracten uit voortgekomen." **Tielemans** is nu vier jaar directeur van Het Waterlaboratorium, een organisatie van zo'n honderd fte waarin drie grote waterleidingbedrijven hun wateronderzoek hebben gebundeld. Hij heeft een technische achtergrond en heeft vanuit een positie in het middenmanagement, onder meer bij Shell, de stap naar de algemene leiding gemaakt. "Ik heb meegedaan met de masterclass omdat ik met mijn technische achtergrond vond dat ik nog dingen miste. Ik had wel een aantal cursussen gevolgd, maar vond dat ik bijvoorbeeld op gebied van marketing nog wel bijscholing kon gebruiken. Het programma was kort maar dankzij de aanpak en de presentatie van professor Reijnders is het marketingvak meer voor me gaan leven."

Het Waterlaboratorium wil naast de 'eigen' markt van de waterleidingbedrijven die tevens de aandeelhouders zijn, ook private klanten werven. Dat kunnen zorginstellingen, sportverenigingen en zwembaden zijn, bijvoorbeeld in de strijd tegen de Legionella-bacterie. Tielemans zegt daarvoor extra commerciële vaardigheden te kunnen gebruiken. "Commercieel talent is in onze organisatie, als voormalig overheidsbedrijf, niet van nature aanwezig. Wij trekken die mensen natuurlijk aan, maar zelf wil ik me daar ook verder in ontwikkelen."

Specialist wordt generalist

Volgens **Philippe Naert** is de belangrijkste verandering voor een nieuwe algemeen directeur de stap van een gespecialiseerde functie naar een meer algemene functie. "Daarbij moet je dingen integreren en soms despecialiseren. Directeuren moeten een helicoptervisie ontwikkelen. Tias besteedt in zijn *executive education* daarom naast inhoud veel aandacht aan de integratie van inhoud. "Je moet als directeur op een hoog strategisch niveau kunnen denken en dat betekent dat je kennis en vaardigheden moet integreren en in hun onderlinge samenhang zien. Leiding geven is in de eerste plaats *business leadership*. Vaak wordt gedacht dat leiderschap vooral met zachtere elementen te maken heeft, zoals met mensen omgaan, maar dat is een enge benadering. Een goede manager is voortdurend bezig met het leiderschap van zijn organisatie binnen zijn business-sector. Tijdens de intervisiesessies die onderdeel zijn van deze opleiding, krijg je van die softere kanten wel het een en ander mee. Je leert jezelf via de andere cursisten een beetje kennen, je ziet jezelf functioneren in een groep. Maar we kunnen als opleidingsinstituut niet pretenderen dat wij mensen leiderschap aanleren. Leiderschap is voor een belangrijk deel een kwestie van ontwikkeling, op basis van talent en ervaring. Je kunt hoogstens mensen helpen erachter te komen wat voor een soort leider ze zijn en ze helpen zich op bepaalde punten te verbeteren."

**"Niet één beginnende
directeur is volledig
toegerust voor zijn functie."**

Toen **Tielemans** directeur werd, wist hij dat hij bepaalde managementvaardigheden moest bijleren. "Niet één beginnende directeur is volledig toegerust voor zijn functie." De cognitieve lacunes, zoals in de kennis van marketing, organisatie en financiën, zijn gemakkelijk te identificeren, zegt hij. Wat je mist merk je al bij het nastreven van je ambities. En natuurlijk heeft **Tielemans** een assessment gedaan. "Maar of je het

karakter hebt om een goede leider te zijn, moet je gaandeweg ontdekken. Vervolgens kun je met opleiding en coaching de nodige gedragskenmerken aanleren."

Leren van diversiteit

Philippe Naert is geen kamergeleerde. Naast decaan van Tias is de Westvlaming adviseur en commissaris in het bedrijfsleven, zoals bij KBC Group, Barco en brouwerij De Koninck. Vanuit zijn praktische ervaring is **Naert** ervan overtuigd dat een ceo van een bierbrouwerij iets anders moet kunnen dan een ceo van high tech bedrijf. "Het gebeurt vaak dat managers zo'n overstap maken. Dat kan goed gaan, maar je komt er niet met algemene managementvaardigheden, je moet weten waar het over gaat. Er zijn generieke managementaspecten, zoals marketing en financiën, die globaal hetzelfde zijn in alle sectoren van het bedrijfsleven. Maar innovatie en logistiek zijn in hoge mate business-specifiek. Wij worstelen hier ook mee als opleidingsinstituut. Moet je cursisten uit dezelfde business bij elkaar zetten omdat ze de zelfde problemen kennen, of juist mensen uit verschillende bedrijfstakken omdat zij dan van de diversiteit veel kunnen leren? Wij hebben een Executive Master in Health Administration, de deelnemers komen allemaal uit die sector. Wij benaderden de managementonderwerpen aanvankelijk vanuit de gezondheidssector, van binnenuit. Maar dat voldeed niet. Er moest zoveel veranderen in de gezondheidszorg, dat je juist van buitenaf naar binnen zou moeten kijken. Een van de grootste problemen in een ziekenhuis is de patiëntenlogistiek. Wel, waar kun je meer leren over logistiek dan in een automobielfabriek? Nu gebruiken we cases vanuit verschillende bedrijfstakken om problemen in andere sectoren te benaderen."

Dilemma

Naert noemt dit het dilemma waarin een managementopleiding verkeert: "het is heel goed om problemen die je zelf hebt, te spiegelen met mensen die in dezelfde omstandigheden verkeren. Samen kun je tot oplossingen komen. Maar je leert ook heel veel door samen te werken met mensen die in heel andere sectoren werken dan jij zelf. Door publieke en private sector te combineren, industrie en dienstverlening, traditionele en nieuwe businesses. Wij proberen dat op te lossen door onze activiteiten te verbreden. De recente overname door Tias van Nimbas in Utrecht draagt daaraan bij. Tot nu toe hadden we geen full time MBA opleiding. Die hebben we dankzij de overname van Nimbas nu wel. Daardoor zijn we nu een all round business school, in tien jaar gegroeid van twee naar twintig miljoen euro omzet. We hebben nu een vestiging in Duitsland, waar het mogelijk is om een parttime MBA te doen in het weekend, op vrijdag, zaterdag en zondag. En we hebben een sales office in Taiwan." ▶



Marcel Tielemans (1952) studeerde Scheikundige Technologie in Eindhoven. Na diverse functies bekleed te hebben bij een aantal werkmaatschappijen van Billiton / Shell trad hij in 1994 in dienst bij het Duinwaterbedrijf Zuid-Holland in Voorburg. Hij was daar verantwoordelijk voor de waterkwaliteitsbewaking en het zuiveringstechnologisch onderzoek. Sinds augustus 2002 is hij directeur van het op 1 januari 2003 van start gegane bedrijf Het Waterlaboratorium in Haarlem. Hierin zijn de laboratoria van vier waterbedrijven verenigd.

"De mensen leren van elkaar zeker zoveel als van de docent."



Philippe Naert (1943) heeft een PGD in Management Science, van de University of Manchester (Engeland) en een PhD in Business Administration, van de Cornell University (VS). Hij is directeur geweest van The Intercollegiate Center for Management Science (ICM) en van het European Institute for Advanced Studies in Management en was consultant bij Dexia, Bols, C&A, Campina, Heineken, AXA, Sara Lee/Douwe Egberts etc. Momenteel is hij Member of the Board van the KBC Group, Barco en een aantal familiebedrijven. Daarnaast is hij dean van Tias Business School, de business school van de Universiteit van Tilburg en de Technische Universiteit Eindhoven.

Complexiteit

De toenemende complexiteit van de wereld, zowel buiten als binnen de onderneming, maakt permanente scholing onmisbaar. Maar het concept van *éducation permanente* is in de universitaire wereld relatief nieuw, zegt **Naert**. "Vroeger werd je opgeleid voor een vak en dat was dan dat. De rest was een kwestie van training on the job." Universiteiten bieden nu een veelheid van *executive education* programma's aan voor directeuren die bij willen blijven in hun vak. De NCD / Tias Masterclass voor directeuren is er een van.

Volgens **Marcel Tielemans** betekent de steeds snellere en complexere wereld vooral een enorme uitdaging voor het streven naar *business leadership*, dat hij beschouwt als een van de belangrijkste taken van het topmanagement. "Neem de ontwikkeling van de informatietechnologie. In het onderzoek naar waterkwaliteit speelt ICT een belangrijke rol, bijvoorbeeld in de overdracht van meetgegevens en het gebruik van expertsystemen om kennis te vergroten. Heel nieuw is de ontwikkeling van het Lab on a Chip voor de analyse van de waterkwaliteit. Dit zal het meten en analyseren sneller en efficiënter maken. Als je daar als onderneming niet op tijd bij bent, raak je achter bij de concurrentie."

De vraag is natuurlijk hoe en waar directeuren dit soort kennis en vaardigheden kunnen bijspijkeren. "Voor het op peil houden van de kennis, zijn de technische-inhoudelijke als bestuurlijk, zijn de opleidingsinstituten heel nuttig", vindt **Tielemans**. "Daarnaast gebruiken wij natuurlijk gespecialiseerde consultants; we gaan niet opnieuw het wiel proberen uit te vinden."

Glazen huis

Niet alleen wordt de wereld steeds complexer, het bedrijfsleven wordt ook steeds meer een glazen huis. Nieuwe regels op het gebied van corporate governance eisen transparantie over een veelheid van zaken: hoe je je risk management hebt georganiseerd, of je *in control* bent, hoe je met het milieu omgaat en hoeveel geld je verdient. Het lijkt wel of de maatschappij van de directeur eist dat hij onfeilbaar is, dat hij door aan de controleknoppen op zijn dashboard te draaien alles inderdaad in de hand heeft. **Naert** en **Tielemans** herkennen het beeld maar verzetten zich tegen zo'n benadering. "Fouten maken is inherent aan ondernemen en van je fouten leer je zelfs het meest", vindt **Naert**. Maar managementopleidingen hebben met hun instrumentele benadering, met name bij de MBA, toch meegeholpen dit beeld op te roepen van de manager die dankzij zijn planning- en rapportagesystemen alles onder controle heeft? "Er zijn inderdaad MBA-opleidingen die het management mechanistisch voorstellen, als een serie beheersingsproblemen die je moet leren oplossen. Die technocratische benadering is niet de mijne en zeker ook niet van de programma's van Tias", zegt **Naert**.

Tielemans heeft dit evenmin ervaren tijdens zijn NCD / Tias Masterclass. Hij wijst erop dat een van de meest waardevolle onderdelen van deze korte opleiding was dat directeuren met enkele jaren ervaring met elkaar inzichten, kennis en tips uitwisselden. "Dat heeft niets te maken met aan de knoppen leren draaien, maar geeft juist verdieping en begrip."

De NCD / Tias Masterclass Directeuren

De Masterclass is bestemd voor directeuren met een academisch werk- en denkniveau die nog niet lang in hun functie werkzaam zijn, maar wel voldoende ervaring hebben om voor hun collega's in de cursus interessant te zijn. Ook directeuren die hun kennis willen opfrissen kunnen de Masterclass volgen. Om een hoogstaande kwaliteit te waarborgen is het noodzakelijk een evenwichtige groep te vormen. Daarom gaat aan deelname een selectieprocedure vooraf.

Het programma bestaat uit drie modules van twee aaneensluitende dagen en een voorafgaande middag/avond. Er worden drie onderwerpen behandeld, volgens een *outside in* benadering:

- Strategische marketing: focus op de omgeving van de organisatie;
- Financieel management: in- en externe financiële beoordeling en financial control;
- Leiderschap en organizational change: perspectieven en rollen van de leider.

De deelnameprijs van de Masterclass bedraagt voor NCD-leden € 4900,- excl BTW en voor niet-leden € 5900,- excl BTW. De prijs is inclusief alle lesmaterialen, lunches en diners, exclusief overnachtingen.

Voor inlichtingen en aanmeldingen kunt u contact opnemen met Kitty van Mierlo op telefoonnummer 023-554 01 40 of per e-mail: k.van.mierlo@ncd.nl.

* Deze pagina is samengesteld door het NCD en komt tot stand buiten de verantwoordelijkheid van de redactie van Het Financieele Dagblad.