

Managementopleidingen

Onlangs vroeg ik enkele relaties van ons bureau, directeuren van middelgrote ondernemingen, waarvan zij, voor zover het hun bedrijf betreft, 's nachts wakker liggen. Verschillende thema's kwamen naar voren, maar de vragen:

- hoe kom ik aan goede mensen;
- hoe houd ik ze vast;
- hoe krijg ik er méér uit?

drongen het sterkst naar voren.

De jaren negentig zullen de jaren van de 'human resources' zijn. De beschikking over goede mensen, hun motivatie en hun vermogen om samen te werken, zullen in hoge mate de uitslag van de concurrentiestrijd bepalen. Veel ondernemingen concurreren niet in de eerste plaats op eindmarkten maar op de arbeidsmarkt en de onzichtbare interne markt van vorming en team building.

Gezien dit belang is het opmerkelijk hoe weinig er aan het persoonlijk optimaliseren van managers wordt gedaan. Slechts weinig bedrijven hebben management development programma's die méér zijn dan cursussen; bovendien is er vaak geen sprake van doelstellingen, laat staan van toetsing van de resultaten. Persoonlijke begeleiding van managers is helemaal zeldzaam. Deze achteloosheid staat in schril contrast met de enorme verliezen in geld en anderszins waartoe het disfunctioneren van een manager leidt.

Zoals vaker in situaties waar het belang van de zaak en de onmacht er iets aan te doen met elkaar wedijveren, wordt de oplossing gezocht in prestige. Het escapisme krijgt hier de vorm van de superopleiding. De prospectussen van opleidingscentra staan dan ook vol turbotaal: vrijwel alle opleidingen hebben een *strategisch* karakter, ze zijn *internationaal* of tegenwoordig *mondiaal* (bij een enkeling helaas *globaal*), en *geïntegreerd*.

De kroon bij dit alles wordt gespannen door de MBA-opleidingen. Vrijwel elke universiteit en elk wat groter opleidingsinstituut heeft een MBA-cursus. Dit terwijl de goede MBA-opleidingen vaak verliesgevend zijn. Kennelijk is de behoefte bij de afnemers aan duidelijke palen in de grond even groot als de behoefte van de instituten zich met een MBA-opleiding te profileren.

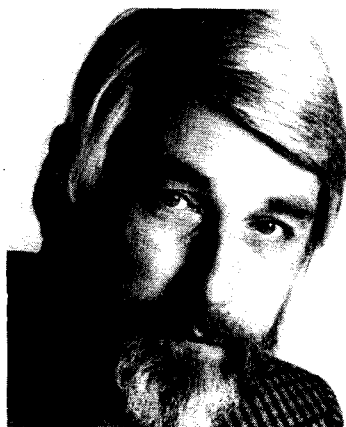
Het vertrouwen in de MBA-opleidingen is echter niet meer wat het is geweest. Naast de vervuiling van het aanbod zijn de beperkingen van MBA-opleidingen duidelijker geworden. Ten eerste: niet iedere cursist kan zich voor een langere periode vrijmaken en dat beperkt de kwaliteit van het aanbod. Ten tweede: geen enkel instituut kan het opbrengen om gedurende een jaar, of zelfs twee jaar, het programma maximale spankracht te geven. Ten derde: kwaliteit vraagt kleine groepen en alleen zeer grootschalige instellingen kunnen daarin keuzemogelijkheden aanbieden. Tot slot: ondanks het gepraat over eigen identiteit zijn MBA-opleidingen vaak eenheidsworst: iedereen leest Porter.

Wat te doen? Waar zoveel prestige in het spel is, zal het normale schaalvergrotings- en uitschudproces,

eigen aan de verzadigingsfase van de produktlevenscyclus, worden afgeremd. De praktijk bevestigt dit, waarbij uitzonderingen als de fusie tussen Imede en CEI de regel bevestigen. Als de concurrentie-in-product (zelfde behoefte, zelfde technologie, DAF tegen Mercedes)

faalt, komt de concurrentie-in-functie (zelfde behoefte, andere technologie, DAF tegen de spoorwegen) in het geweer. In dit geval valt te denken aan modulaire MBA-opleidingen waarbij instituten in verschillende Europese landen programma's van beperkte duur aanbieden die 'credits' geven voor een Europese MBA-graad. Een dergelijke opzet levert de nodige voordelen. Ten eerste ontstaat er concurrentie op modulen en dit zal effectiever werken dan concurrentie op integrale cursussen. Ten tweede wordt de mogelijkheid geboden in diverse landen te studeren wat de blik verruimt. In de derde plaats is de totale opleidingsperiode variabel wat de consument ten goede komt: men gaat alleen als men gemotiveerd is. Ten slotte, en zo kwamen we er op, kan men binnen grenzen een eigen programma samenstellen, er zelfs in de loop van de carrière 'real time education' krijgen.

Het is hoopgevend dat in een instelling als de Baak, die in Nederland tot de top van het na-ervaringsonderwijs mag worden gerekend, Europese gedachten leven. Dat neemt de noodzaak van traditionele MBA-opleidingen niet weg, want ook aan die opleidingen zal behoefte blijven bestaan. En zeker wordt het belangrijkste niet weggenomen: de eigen verantwoordelijkheid van het topmanagement voor management development. Het zordragen voor de invulling van de management-pyramide en uiteindelijk het voorzien in de eigen opvolging is de belangrijkste taak van ieder die leiding geeft; zo was het ten tijde van Caesar, zo is het nu¹, en zo zal het altijd blijven.



J.G. Wissema

J.G. Wissema

1. In *The Economist* van 9 maart 1991, blz. 24, wordt aardig beschreven hoe mevrouw Thatcher heeft gelobbyd voor de heer Major.