

Abonnementen

Beheer abonnementendienst

Lieve Lerno - tel. (03) 220 47 46

Abonnementsprijzen 1990

Individueel abonnement	800 fr.
Ondernemingen	1.250 fr.
Studenten	550 fr.
Wikingssenioren	650 fr.
Buiten de Benelux	1.600 fr.
Los nummer	350 fr.

Themanummers en losse nummers

Van een aantal themanummers en ook van nummers uit oudere jaargangen zijn nog exemplaren verkrijgbaar. Voor informatie over de prijs en voor bestellingen kunt u contact opnemen met Lieve Lerno.

Rekeningnummers

Kredietbank	409-6521861-13
ASLK	001-0283295-34

Redactieadres

Economisch en Sociaal Tijdschrift
Kipdorp 19
2000 Antwerpen

Tel. redactie (03) 220 47 47
Tel. abonnementen en boekhouding (03) 220 47 46

Verantwoordelijk uitgever

Eddy Van de Voorde, Rietstraat 6, 1742 Sint-Katharina-Lombeek

Philippe Naert *

Management en managementvorming voor de jaren negentig

Inleiding

Managementvorming heeft in de laatste decennia een zeer snelle groei en bloei gekend. Nieuwe initiatieven zien bijna dagelijks het licht, en het is zeer de vraag of het aanbod van vormingsprogramma's aan de echte behoeften van het management voldoet. Daarom is het, bij het begin van een nieuw decennium, passend ons wat fundamenteeler over de vormingsproblematiek te bezinnen. Ik zou hierbij in drie stappen willen te werk gaan¹:

1. Welke zijn de voornaamste uitdagingen waarmee ondernemingen in de jaren negentig zullen geconfronteerd worden?
2. Welke veranderingen zullen die uitdagingen tot gevolg hebben in de taken die de manager te vervullen heeft, en wat zijn de competenties die de onderneming in haar managers aanwezig zal willen zien?
3. In hoeverre kunnen onze faculteiten en instituten voor permanente vorming bijdragen tot een betere voorbereiding van onze managers op de uitdagingen van het einde van het tweede millennium?

I. Uitdagingen

Ondernemingen zullen in de jaren negentig met een groot aantal uitda-

* INSEAD, Fontainebleau. Op enkele details na is dit de tekst van een toespraak, gehouden op de Alumnidag van TEW-UFSA in Antwerpen op 24 maart 1990. Ik wil hierbij mijn collega Dominique Héau, associate dean for executive education van INSEAD, danken voor de gesprekken waaruit de structuur van dit artikel is ontstaan.

¹ Een conceptueel schema dat de lezer begeleidt bij het lezen van de tekst is weergegeven in figuur 1.

Economisch en Sociaal Tijdschrift, 1990/2, pp. 157-173

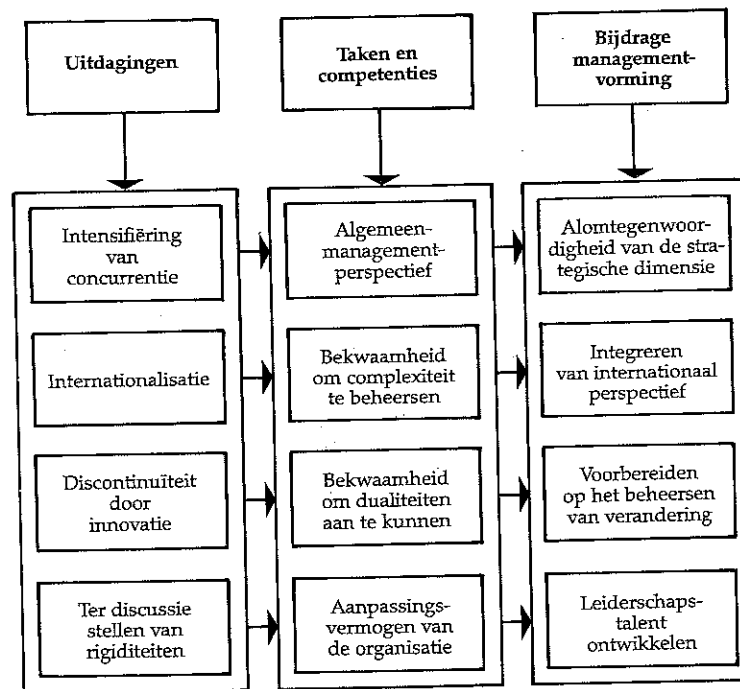
gingen geconfronteerd worden. Ik zal mij hier beperken tot vier kern-domeinen²:

1. Intensifiëring van de concurrentie
2. Internationalisatie
3. Meer discontinuïteit door innovatie
4. Het ter discussie stellen van de rigiditeiten in onze organisatiestructuren.

A. Intensifiëring van concurrentie

Er zijn heel wat oorzaken voor het toenemen van de concurrentie in onze economische omgeving. Enkele hiervan worden in wat volgt kort besproken.

Figuur 1
Conceptueel schema voor de bespreking van management en managementvorming in de jaren negentig



² Zie het linkerblok in figuur 1.

Op vele markten hebben tal van produkten en produktcategorieën de verzadigingsfase van hun levenscyclus bereikt. Zolang de cake blijft groeien hebben ondernemingen vooral aandacht voor volume en omzet. Zodra de cake niet meer groeit gaat de aandacht naar de grootte van het stuk dat men zelf heeft weten te bemachtigen. Marktaandeel komt dan centraal te staan bij de strategie bepaling, en het is dan ook niet te verwonderen dat meer en meer werken verschijnen die de analogie benadrukken tussen oorlogvoering en ondernemingsbeleid (b.v. Ries en Trout, 1986).

Zelfs bij het betreden van nieuwe zich ontwikkelende markten wordt men zeer snel geconfronteerd met een intense concurrentie. Het onderscheid tussen een ontwikkelingsstrategie en een concurrentiestrategie vervaagt. Bij een ontwikkelingsstrategie staat de vraag centraal hoe men bij het tot ontwikkeling komen van een nieuwe markt "first mover advantage" of pioniersvoorsprong kan verwerven. Bij een concurrentiestrategie komt het er in de eerste plaats op aan in een gevestigde mature markt een stevige positie te behouden of te verwerven. Dat het verschil vervaagt kunnen we illustreren aan de hand van het volgende voorbeeld. Enkele jaren geleden was ik betrokken bij een studie van de agro-chemische afdeling van het Zwitserse Ciba-Geigy omtrent de katoenpesticidenmarkt in Pakistan. Het betreft een markt van ongeveer 1 miljard roepies, of bij benadering 2 miljard Belgische frank. De markt wordt gekenmerkt door een groei in volume van 20 tot 30% per jaar. Het gebruik van pesticiden is van relatief recente datum op deze jonge markt, en toch zijn er meer dan 100 merken aanwezig, waaronder alle grote agro-chemische bedrijven met onder meer naast Ciba-Geigy, ook ICI, Bayer, Sumitomo, Shell, Hoechst enz. Het voorbeeld illustreert dat zelfs in een zich ontwikkelende markt de internationale concurrentie zeer snel alomtegenwoordig is.

Een derde reden voor de toenemende concurrentiedruk vinden we in de evolutie van het consumentgedrag. Klanten, en ik denk hier in de eerste plaats aan industriële klanten, worden veeleisender en hebben relatief aan macht gewonnen. Ze zijn ook mondiger en kritischer geworden, o.m. omdat ze door de ontwikkeling van informatiesystemen veel beter geïnformeerd zijn. Maar ook de individuele consument stelt steeds hogere eisen. Zo b.v. is de tijd voorbij dat een verzekeringsmaatschappij een levensverzekering kan verkopen zonder te moeten bewijzen dat de kwaliteit-prijsverhouding minstens even goed is als die van het aanbod van de concurrentie.

Tenslotte waait er een dereguleringswind over de wereld, en verdwij-

nen geleidelijk tol- en andere handelsbelemmeringen. We zijn ondertussen oververzadigd geraakt van lezingen en artikels over Europa 1992. Maar niet alleen in de Europese Gemeenschap wordt gedereguleerd. Dat is ook het geval in de GATT-landen en Oost-Europa. Zelfs Japan opent geleidelijk zijn grenzen. Hoewel kwade tongen beweren dat de Japanners gewacht hebben tot de grondprijzen zo hoog geworden waren, dat wie er zich nu nog wil vestigen onmiddellijk met een substantieel kostennadeel opgezadeld zit.

B. Intensifiëring van het internationalisatieproces

Groei is ingebouwd in het verwachtingspatroon van de onderneming. Zonder groei is het personeel minder gemotiveerd, en wordt het moeilijker om de beste medewerkers te behouden, laat staan ze aan te trekken. Wanneer die groei niet meer mogelijk is op de thuismarkt, moet de onderneming zoeken naar expansie via export, acquisitie, *joint ventures*, fusies enz.

Als dit groeimodel klopt voor de eigen onderneming, klopt het evenzeer voor onze concurrenten, ook buiten de eigen grenzen, wat dan weer aanleiding geeft tot sterke concurrentie.

Het internationaliseringsproces wordt makkelijker gemaakt door de deregulering. Maar opnieuw, deze maakt het niet alleen voor onze ondernemingen makkelijker, maar ook voor onze concurrenten in Europa en in de andere regio's van de triade: Japan en Noord-Amerika. Daarenboven genieten zij van het voordeel van een grote thuismarkt, en van het feit dat zij reeds lang nieuwe markten meer globaal benaderen.

Uitspraken zoals "de wereld een dorp" zijn vrij evident voor Coca-Cola, IBM, Toyota of Matsushita, maar liggen minder in het ervaringsdomein en passen niet zo goed binnen de "administrative heritage" van de Europese en zeker de Belgische ondernemingen.³

Er verschijnen nieuwe internationale spelers en we denken hierbij uiteraard in de eerste plaats aan de "Newly Industrialized Countries" zoals Singapore, Hong Kong, Zuid-Korea en Taiwan, maar we vergeten hierbij nogal gemakkelijk buitenlandse economieën die het minder spectaculair goed doen. Zo b.v. denken we dat in de voor ons land traditioneel sterke lokale sectoren zoals groenten en fruit de nieuwe con-

³ Het belang van "administrative heritage" in de evolutie naar een transnationale onderneming wordt op een uitstekende manier geargumenteed in Bartlett en Goshal, 1989.

currentie uit Zuid-Europa komt. We zijn ons veel minder bewust van het feit dat meer en meer primeurproducten uit Zuid-Amerika worden ingevoerd. Maar het gaat hier om producten die met minder "glamour" omgeven zijn dan *high-technology* producten. Daarom wellicht valt die concurrentie ons minder op. Maar ze is niettemin even reëel.

De internationale handel wordt alsmaar makkelijker. Afstanden verdwijnen omdat transport sneller en goedkoper wordt, en omwille van de revolutie in de telecommunicatie. En er wordt beweerd dat consumentenbehoeften meer en meer homogeen worden, wat een globale aanpak meer rendabel maakt.

Toch moeten we ons de vraag stellen of die toenemende homogeniteit wel echt een realiteit is. Nemen we de farmaceutische industrie als voorbeeld. Een globale aanpak ligt hier wellicht voor de hand. Een cardiovasculaire patiënt ziet er in Frankrijk niet erg anders uit dan in België, Nederland of de Verenigde Staten. Maar een verschillende registratiereglementering maakt het leven van de farmaceutische bedrijven zuur. Met de nu aan de gang zijnde deregulering ligt een nog meer globale aanpak binnen bereik. En toch is dit niet zo evident als het op het eerste gezicht lijkt. Er bestaan vandaag immers duidelijke verschillen in het voorschrijfgedrag van dokters. Die zullen na 1992 niet plotseling verdwijnen. Op het gebied van de antibiotica b.v. is de Nederlandse geneesheer zeer terughoudend in zijn voorschrijfgedrag, terwijl zijn Franse collega makkelijk drie verschillende antibiotica voorschrijft. Hij wil een brede bandbreedte bestrijken om zeker te zijn van het resultaat.

In andere sectoren springen regionale verschillen veel meer in het oog, en zullen die lokale gewoonten en gebruiken nog lang sterk blijven verschillen. Om maar één voorbeeld te geven. Van de Griekse bierdrinkers verbruiken er 68% bier bij het middagmaal, terwijl dat maar 2% is bij de Ierse bierconsument; 6% van de Griekse bierdrinkers verbruiken bier na hun avondmaal, bij de Ieren is dat 98%, waarvan dan nog meer dan 90% in "the pub".

De Belgische bierdrinker wil een biertje met schuim, terwijl de Engelse bierdrinker dat als negatief ervaart. Toch wel een troef van de Europese ondernemer, die dit soort verschillen veel beter begrijpt dan zijn Japanse of Amerikaanse collega.

Maar alle lokale verschillen ten spijt wordt de internationale concurrentie toch alsmaar intenser.

C. Toenemende technologische discontinuïteit in produkten en processen

De levenscyclus van produkten en processen wordt steeds korter. Dat dit een onmiddellijk gevolg heeft voor de concurrentiestructuur, illustreren we aan de hand van het volgende voorbeeld.

Een nieuw publiek schakelsysteem in de telecommunicatie vergt 2 miljard dollar aan ontwikkelingskosten. Vroeger bedroeg de levenscyclus 20 jaar, nu nog maar 5 jaar en die zal nog korter worden. Stel dat de producent 10% van de ontwikkelingskosten kan inrekenen in de verkoopprijs. Dan moet hij een omzet van 20 miljard dollar realiseren op 5 jaar tijd om de ontwikkelingskosten terug te winnen. Gegeven de jaarlijkse wereldmarkt voor publieke schakelsystemen, kan men afleiden dat de producent 12 à 15% van het wereldmarktaandeel nodig heeft. Nu stellen we vast dat er in 1975 nog 25 concurrenten waren op wereldniveau. In 1990 zijn er nog 9 overgebleven. Maar indien ons eenvoudig reken-sommetje ongeveer klopt is 9 nog duidelijk een te groot aantal concurrenten. Een kortere levenscyclus leidt dus tot een meer geconcentreerde concurrentiestructuur.

De vice-president R & D van het Franse bedrijf Thomson verwees in een recente toespraak naar het bestaan van "la surcapacité d'innovation". En de voorzitter van HP-Europa zei onlangs dat de kennis van een ingenieur na 2 jaar voorbijgestreefd en verouderd is.

Kortom, we krijgen een minder voorspelbare economische omgeving. En we hebben ook steeds minder controle over die omgeving. De strategische plannings- en voorspellingsmodellen uit het verleden werken niet meer in die sectoren die door sterke discontinuïteiten gekenmerkt worden.

D. Rigiditeiten

De eerste drie punten (toenemende concurrentie en internationalisatie, en discontinuïteiten) hebben te maken met de *externe* economische omgeving. Daarnaast werden ondernemingen in de jaren zestig en zeventig ook geconfronteerd met sociale en politieke rigiditeiten. Het zich eerder onbuigzaam opstellen van de vakbewegingen ligt nog vers in de herinnering, en zo ook het ver doorgedreven protectionisme en de overheidsinmenging door het politieke milieu. Deze rigiditeiten bestaan nog, maar zijn in de jaren tachtig sterk afgezwakt. In de jaren ne-

gentig echter zullen de *interne* rigiditeiten meer en meer ter discussie worden gesteld. Kaderleden zullen meer flexibele organisaties eisen.

Onze bedrijfsleiders hebben de mond vol over de noodzaak om te innoveren, maar in vele bedrijven staat er een betonnen muur tussen de innovatoren en de top. De voorzitter van Air Liquide kwam na een gesprek met een aantal managers aan het einde van een vormingsprogramma tot de vaststelling dat:

"Les projets ne parviennent pas jusqu'au bureau du PDG. Ils sont tués en cours de route".

Ondernemingen worden gekenmerkt door een groot aantal hiërarchische niveaus. De druk om te ontlasten ("delaying") wordt steeds groter. Ook neemt de druk op ondernemingen toe om zich niet vast te bijten in structuren. Maar die zijn zo zwaar en vastgeankerd in de geest van de medewerkers dat elke fundamentele verandering veel tijd vergt, onder meer omdat er te veel spelers zijn die er persoonlijk belang bij hebben om vernieuwing tegen te werken.

Jan Carizon probeerde de structuur van SAS (Scandinavian Airlines System) om te buigen van een technisch naar een klantgeoriënteerd bedrijf onder het motto:

"we fly people, not planes".

Hij en zijn naaste medewerkers hadden 18 maanden nodig om de onderneming van top tot basis te overtuigen van de noodzaak van die om- buiging.

We hebben allemaal wel eens gehoord over de experimenten met "job enrichment" van Volvo in zijn productie-eenheid in Kalmar in Zweden. Wat we minder weten is dat het tot het midden van de jaren tachtig ge- duurd heeft vooraleer de nieuwe Volvo-cultuur echt geïnstitutionali- seerd was.

Gegeven de toenemende discontinuïteit in produkten en processen, zullen rigiditeiten in de organisatie nefast zijn voor het ondernemen in dit decennium. Maar we zijn er ons van bewust dat ze niettemin enorm moeilijk te doorbreken zijn.

II. Taken en competenties

We hebben vier basisuitdagingen opgesomd en toegelicht. Wat zijn de implicaties ervan voor de taken die managers in de toekomst te vervullen krijgen of voor de competenties die van hen worden verwacht?⁴

A. Algemeen-managementperspectief

Intensifiëring van de concurrentie brengt met zich mee dat operationele efficiëntie niet meer volstaat voor een onderneming om te overleven en te bloeien. De onderneming moet meer dan ooit werken aan het opbouwen van een verdedigbaar concurrentieel voordeel.

In een periode van sterke groei en van een beschermde lokale omgeving kon de onderneming zich een korte-termijnoptiek veroorloven. In de intens concurrentiële omgeving van de jaren negentig zal het niet meer volstaan om goed te zijn, maar zullen produkten en diensten beter moeten zijn dan die van de concurrentie.

Dit betekent verder dat er veel meer dan in het verleden behoefte is aan het ontwikkelen van een algemeen-managementperspectief. Met andere woorden, we moeten bij onze medewerkers en niet alleen bij het topmanagement maar ook bij de basis, en zeker bij de kaderleden, een "strategic mind" tot ontplooiing laten komen.

B. Complexiteit beheersen

Het internationaliseringsproces leidt ertoe dat ondernemingen een evenwicht moeten vinden tussen globale efficiëntie en het inspelen op lokale behoeften en verschillen. Bartlett en Goshal hebben geargumenteed dat dit evenwicht afhankelijk is van de bedrijfssector (Bartlett en Goshal, 1989).

Zo tonen ze onder meer aan dat winnen in de sector van de consumentenelektronica een globale strategie vereist. Philips heeft omwille van historisch verklaarbare redenen gedurende vele jaren een multinationale strategie gevolgd, d.w.z. een structuur met verregaande decentralisatie op het vlak van produktontwikkeling, productie en marketing. Daarom, zo beweren de auteurs, heeft de divisie consumentenelektro-

⁴ Zie het middenblok van figuur 1.

nica van Philips het moeilijk. Het Japanse Matsushita daarentegen heeft zijn succes te danken aan een meer globale aanpak, d.w.z. met concentratie van de kernbekwaamheden in Japan.

In de consumentengoederensector is een meer lokale aanpak noodzakelijk. Bij Procter & Gamble gebeurden de innovaties meestal in de Verenigde Staten maar de verschillende landen hadden een keuze uit een "menu van produkten" en konden lokale aanpassingen inbouwen zolang die pasten in de "P & G way".

Het beleid van Heineken is een typisch voorbeeld van een vrij sterk gedecentraliseerd beleid, en dit om optimaal te kunnen inspelen op de lokale marktsituaties. Gerard van Schaik, die Freddy Heineken als voorzitter opvolgde in april 1989, drukt het als volgt uit:

"We vermarkten een essentieel zelfde produkt aan eenzelfde consumentensegment in verschillende landen op verschillende manieren."

Internationalisatie vraagt naar een management met een internationaal perspectief, met bekwaamheden om de internationale complexiteit van de bedrijfsvoering aan te kunnen. Dit betekent dat onze ondernemingen managers nodig hebben die gevoelig zijn voor verschillen in culturen, die verschillende talen spreken, die niet in dogma's denken, en die het stereotiepe beeld dat we ons van de inwoners van vreemde landen vormen, kunnen overstijgen.

Een internationale aanpak betekent ook de bekwaamheid om conflicten te regelen tussen hoofdkwartier en werkmaatschappijen. In de meeste gevallen een erg delicate operatie. Enerzijds vereist globalisatie meer discipline dan de "multidomestic approach". Anderzijds zijn de prestaties van de werkmaatschappijen sterk afhankelijk van de prestaties van de medewerkers. Te veel centrale controle en sturing kortwiekert de creativiteit, demotiveert het lokale management en leidt uiteindelijk tot minder goede bedrijfsresultaten.

C. Dualiteiten aankunnen

Schumpeters concept "creative destruction" is nooit relevanter geweest dan vandaag. Ondernemingen moeten hierin een pro-actieve houding aannemen. Oud-VEV-voorzitter Van de Avenne drukte het belang hiervan als volgt uit op een VEV-congres enkele jaren geleden:

"De concurrentiekracht van een onderneming wordt niet langer bepaald door de snelheid waarmee de continue leercurve zich ontwikkelt, maar de snelheid waarmee discontinue veranderingen worden geïntegreerd en gecontroleerd."

Ondernemers moeten dus in de eerste plaats hun opties openhouden. De tijd van de kookboekrecepten in het management is voorbij. Ondernemers moeten klaar staan voor nieuwe opportuniteiten, en er dus proactief naar zoeken.

De onzekerheid die discontinuïteit met zich meebrengt impliceert ook dat ondernemingen meer dan vroeger moeten leren risico's te delen. Dit verklaart mede het tot stand komen van een toenemend aantal strategische allianties zoals het airbus-consortium, of de samenwerking tussen ATT en Olivetti op de markt van mini- en personal computers, of tussen Philips en Siemens bij het ontwikkelen van de megachip, of defensieve allianties, zoals die tussen Michelin en Pirelli, gericht tegen Firestone.

Wat men bij allianties, of meer algemeen bij fusies en acquisities, veelal vergeet of onderschat is het moeilijk doorbreken van verschillen in ondernemingscultuur. Het samengaan van een dynamische Italiaanse entrepreneuriale onderneming zoals Olivetti met een ATT dat nog veel heeft overgehouden van de managementstijl van vóór het opsplitsen van het Bell-imperium, verloopt uiteraard moeizaam. Managers uit ATT hebben het zeer moeilijk om hun collega's van Olivetti te begrijpen.

Pro-actief naar discontinuïteiten zoeken – noem het strategische flexibiliteit – heeft ertoe geleid dat er een nieuwe diversificatiegolf is ontstaan. Maar diversificatie buiten de kerntechnologie van de onderneming blijft moeilijk. En het is mij in die zin nog steeds niet duidelijk welke synergieën er kunnen bestaan tussen het leiden van Telindus en van K.V. Mechelen.

Een aantal jaren geleden kondigde de Bekaert-groep zeer ambitieuze diversificatieplannen aan. Zo'n 25 procent van de omzet moest binnen de 5 jaar uit nieuwe activiteiten komen. Er werd actief aan diversificatie gedaan, ook buiten de kerntechnologie van de onderneming. Maar de doelstelling was wellicht te ambitieus. Daarom heeft Bekaert wat gas moeten terugnemen en heeft het zijn diversificatieplannen vrij drastisch moeten herzien.

Het is verder nog belangrijk om bij diversificatie niet te snel te gaan. Zo heeft Electrolux b.v. op minder dan 10 jaar tijd meer dan 100 acquisities gedaan in Europa en de rest van de wereld. Het is zeer de vraag of de vlotte en snelle besluitvorming die Electrolux vroeger kenmerkte ook in de toekomst kan blijven bestaan.

Dit alles brengt met zich mee dat ondernemingen niet langer alleen "technological obsolescence" moeten vermijden, maar ook, en meer en meer, "managerial obsolescence". Managers moeten bekwaamheden ontwikkelen die hen in staat stellen onduidelijkheden en onzekerheden, of kortom het onverwachte, aan te kunnen.

We moeten dus leren blijvend te leren, maar we moeten ook kunnen "ontleren". Uitspraken zoals "we hebben het altijd zo gedaan" zijn in een discontinue omgeving uiterst gevaarlijk. En het is hierbij nuttig de woorden van Ken Olsen, de voorzitter van Digital, indachtig te zijn:

"It's easy to compete with those who think they know it all."

Volgens Paul Evans, hoogleraar in human resources management aan het INSEAD, moet de manager van de toekomst gekenmerkt worden door dualiteiten (zie Evans e.a., 1989). Hij moet afwisselend onder omstandigheden van concurrentie en van partnership kunnen werken, van controle en entrepreneurship, analytisch zijn en intuïtief, planmatig en opportunistisch. Of om het met een regel uit *The Great Gatsby* van Scott Fitzgerald te zeggen:

"The test of a first rate intelligence is the ability to hold two opposing ideas in mind and still hold the ability to function."

D. Aanpassingsvermogen van de organisatie

En wat met de rigiditeiten die meer en meer ter discussie gesteld worden? De voornaamste taak van de manager in de toekomst bestaat erin die te overwinnen. En systemen moeten worden op- en ingebouwd die het wegwerken ervan bevorderen.

Ondernemingen moeten bij hun kaderleden de entrepreneuriale dimensie ontvriezen, en hen aanmoedigen tot het nemen van risico's. Het top management moet meer dan vroeger kunnen delegeren, en de organisatie moet via een nieuwe leiderschapstijl voortdurend kunnen worden aangepast. In die zin zouden we ook kunnen stellen dat organismen de grootste vijand van verandering zijn.

III. Bijdrage van managementvorming

In deel I hebben we de voornaamste uitdagingen beschreven waarmee onze ondernemingen in de jaren negentig zullen geconfronteerd worden. In deel II hebben we ons afgevraagd wat de taken en competenties zijn die deze uitdagingen met zich meebrengen voor de manager van de toekomst. In het nu volgende derde deel tenslotte gaan we na wat dit alles impliceert voor de behoefte aan managementvorming en welke bijdrage de managementscholen kunnen leveren.⁵

A. Alomtegenwoordigheid van de strategische dimensie

Intensifiëring van de concurrentie en de nood aan management met een algemeen-managementperspectief betekent dat de strategische dimensie in de opleiding prioritair moet zijn.

De UFSIA-alumni van de laatste twee decennia zijn op dat vlak verwend en geprivilegieerd. De strategische visie is immers reeds sterk aanwezig in de licenties via de colleges van professor Van Cauwenbergh. Zijn invloed is groot, niet alleen omwille van de boodschap die hij brengt in zijn colleges, maar ook omdat onder zijn impuls en leiding verschillende ex-assistenten nu belangrijke bijdragen leveren tot dit vakgebied. Ik denk hier meer bepaald aan Robert Burgelman, hoogleraar aan Stanford University, en Karel Cool, hoogleraar aan INSEAD.

De strategische component moet ook en vooral in de MBA en permanente vormingsprogramma's op het voorplan staan. En niet alleen in colleges of programma's algemeen beleid maar ook in de meer functionele vakgebieden. Dus: meer nadruk op strategische marketing en niet alleen op de operationele aspecten van de marketing mix, op productiestrategie naast operationeel beheer, op strategische kostenbeheersing naast accounting en controle, op strategische aspecten van fusies en overnames en niet alleen op de financiële gevolgen ervan.

Het ontwikkelen van de "strategic mind" is van kapitaal belang om managers beter te wapenen voor de concurrentiestrijd van morgen. Nochtans stellen we bij het overlopen van het aanbod van vormingsprogramma's in Vlaanderen vast dat de aandacht meer en meer gaat naar het aanleren van technische vaardigheden. Daar moet dringend verandering in komen.

⁵ Zie het rechterblok in figuur 1.

B. Integreren van een internationaal perspectief

Een beproefde manier om jonge mensen voor te bereiden op een internationale loopbaan, is het creëren van een internationale microkosmos. *Business schools* zoals IMD (ontstaan uit de recente fusie van IMEDE en IMI) in Lausanne en INSEAD in Fontainebleau zijn hiervan goede voorbeelden. Laten we ter illustratie enkele cijfers omtrent INSEAD bekijken. De MBA-studenten komen uit 40 landen. Daarenboven is er geen dominante cultuur, aangezien de grootste cohorten, die uit Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk komen, elk niet meer dan 20% van de studentenpopulatie uitmaken. Daarop wordt in het opleidingsproces via groepswork zoveel mogelijk gekapitaliseerd. Zo kan men bij de voorbereiding van gevallenstudies of bedrijfssimulaties groepen vormen met b.v. een Frans ingenieur, een Japans linguïst, een Amerikaans natuurkundige, een Belgisch jurist en een Duits econoom. De groepen worden zo heterogeen mogelijk samengesteld: een zo groot mogelijk aantal nationaliteiten, maximale diversiteit aan universitaire vorming, en aan professionele ervaring. Men leert dus jonge mensen met verschillende culturen, opleidingen en ervaringen samenwerken en naar oplossingen zoeken. De eerste maanden verloopt het proces erg moeizaam, maar na drie à vier maanden groeit het besef van wederzijds respect en erkenning van de verschillen in denkpatronen, gedragingen en waarden.

Een internationale microkosmos vraagt ook of wordt op zijn minst verrijkt met een internationaal professorenkorps. Zo telt INSEAD b.v. 75 professoren uit een twintigtal landen. En ook onder de professoren bestaat er geen dominante cultuur, met als twee belangrijkste nationaliteiten de Verenigde Staten en Frankrijk, met telkens ongeveer 20 procent van het professorenkorps. Daarenboven heeft praktisch elke hoogleraar zelf uitgebreide internationale ervaring. Typisch heeft hij één of meer jaren gewoond in drie of vier landen.

Het creëren van een internationale microkosmos is een moeilijk te kopiëren concept en daarom zal men meestal andere methoden hanteren om de internationale dimensie te verstevigen.

De eenvoudigste manier bestaat er uiteraard in meer internationale aspecten in het curriculum te brengen. Dit kan door een aantal vakken te doceren met het adjectief "internationaal" in de titel, of door het aanbieden van een oriëntatie "internationale handel". Belangrijker lijkt het mij internationale beschouwingen als rode draad te weven doorheen

heel wat basiscursussen zoals marketing, financiering, productie, human resource management, onderzoek en ontwikkeling enz. Dit is uiteraard reeds een heel wat moeilijker opdracht.

Maar er bestaan tal van andere en wellicht meer effectieve methoden om een internationale ingesteldheid bij de studenten te bevorderen. Enkele voorbeelden:

- Zoveel mogelijk vreemde studenten in het MBA-programma aantrekken
- Samenwerkingsverbanden afsluiten met buitenlandse universiteiten
- Uitwisselingsprogramma's voor licentiestudenten organiseren
- Internationale gastprofessoren uitnodigen
- Eigen professoren op zending sturen naar het buitenland.

Elk van de bovenstaande initiatieven zet het venster op de wereld iets verder open.

Maar er bestaat uiteraard geen echt substituut voor de internationale ervaring zelf. Ondernemingen kunnen door het uitsturen van kaderleden voor periodes van telkens verschillende jaren naar buitenlandse vestigingen veel beter hun management globaliseren dan men dat kan in eender welke gesimuleerde educatieve omgeving. Het is slechts door eigen buitenlandse ervaring dat men echt een globaal manager kan worden in de zin die Ken Ohmae van McKinsey Tokio bedoelt in zijn boek *The Triad Power* (1985):

"The global manager is psychologically equidistant from all the cultures in which he operates. In a sense the global organization really does not have a home country."

Een internationaal perspectief moet men niet alleen bij de kaderleden terugvinden maar ook in de Raden van Bestuur. De meeste multinationals tellen onder de leden van hun Raden van Bestuur geen of weinig personen die niet uit het thuisland van de onderneming komen. De mond vol hebben over globalisatie en globale managers die wereldburgers moeten zijn komt dan niet al te geloofwaardig over.

C. Voorbereiden op het beheersen van verandering

Wat kan managementvorming bijdragen om managers beter voor te bereiden op discontinuïteiten? In de eerste plaats kan men zoeken naar aangepaste pedagogische methoden en instrumenten, zoals b.v. longitudinale gevallenstudies, die een aantal ondernemingen binnen een in-

dustrie volgen over een periode van 10 of 20 jaar. Of gevalstudies die bestuderen hoe verschillende ondernemingen reageren op een technologische discontinuïteit. Zo b.v. een vergelijking tussen de reacties van verschillende farmaceutische bedrijven op de uitdaging van de biotechnologie. En de bedrijfssimulatie vormt een geschikt pedagogisch instrument omdat discontinuïteiten kunnen worden ingebouwd in de dynamiek van de simulatie.

Discontinuïteit betekent snellere depreciatie van het menselijk kapitaal. Daarom is geregelde herbronning een echte "must" geworden en vandaar het toenemende belang van "life long learning" en dus van permanente vorming.

Het is logisch dat we thans een verschuiving vaststellen naar kortere programma's maar met een grotere herbronningsfrequentie. En vandaar ook een accentverschuiving naar het leren leren, en projectgestuurde permanente vorming.

Onderwijs is per definitie vrij gestructureerd, en bestaat nog grotendeels in het geven van pasklare antwoorden en recepten. Om dat enigszins te vermijden is een procesbenadering naast een analytische benadering noodzakelijk. Ik zeg wel *naast* en niet *in plaats van*. Waarom? De eerste job na de universiteit zal veelal een meer technische inhoud hebben. Daarom is aandacht voor de technische en analytische dimensie van het management zeer op zijn plaats in een TEW-opleiding en ook in MBA-programma's, vooral wanneer beroepservaring geen selectie criterium is. Een procesbenadering daarentegen is meer op haar plaats bij de permanente vorming, en dit belang neemt toe met het senioriteitsniveau van de cursist. Er is dus een goede afstemming nodig tussen de verantwoordelijken voor de licentieopleiding, het MBA-programma, en het programmapakket permanente vorming. Die opleidingen hoeven helemaal geen concurrenten te zijn. Zij zijn veeleer complementair en moeten duidelijk naar specifieke doelgroepen worden gepositioneerd.

Maar ook hier moeten we ons als opleiders van managers geen illusies maken. Het vlot leren reageren op verandering, en het aanleren van een aantal duale vaardigheden gebeurt het best in de praktijk. Dit kan door rotatie tussen divisies of "business units", door horizontale rotatie tussen functies, van marketing naar financiering naar operations enz., en door rotatie tussen staf- en lijnfuncties. Op die manier kan het duale managersprofiel geleidelijk tot ontplooiing komen, en bekomt men managers met een evenwichtig perspectief.

In ieder geval zou niemand met "high potential" in het bedrijfsleven meer dan 5 jaar in dezelfde functie mogen blijven. Bij het lang behouden van een essentieel zelfde functie treedt routinegedrag in, vermindert de prestatiedrang, verhoogt het gevaar op sclerose, en neemt de motivatie af.

En we moeten de moed kunnen opbrengen om tijdig terug te treden als we vaststellen dat ons aanpassingsvermogen te grondig is aangetast. Beck, van Prudential Insurance, drukte het bij zijn vroegtijdig met pensioen gaan heel mooi uit:

"I decided it was time to smell the roses."

Snelle verandering betekent ook dat permanente vorming en vernieuwing bij onze professoren een absolute noodzaak is. Onze politiek van vaste benoeming biedt hier zeker niet de minste waarborg. En zelfs de wettelijke beschikkingen, waarachter de universiteiten zich zo graag verschuilen, verhinderen niet dat professoren kunnen en moeten geëvalueerd worden door studenten en academische overheden. Hierbij moeten produktiviteit en onderzoek, het up-to-date zijn van het cursusmateriaal, en het motiveren van de studenten de centrale criteria zijn.

D. Leiderschapstalent ontwikkelen

Tenslotte stellen we ons de vraag hoe vorming kan bijdragen tot het ontwikkelen van het aanpassingsvermogen van de organisatie. Hierbij staat leiderschap en leiderschapsstijl centraal. Leiderschapstalent en een entrepreneuriale ingesteldheid zijn grotendeels aangeboren. We kunnen die wel een stuk mede ontwikkelen of tot ontplooiing laten komen via vorming. Men kan leren een betere leider te zijn door b.v. verschillende leiderschapsstijlen met elkaar te vergelijken en te begrijpen. Om hierbij te helpen heeft professor Kets de Vries onder meer een reeks gesprekken op videoband vastgelegd met leiders zoals Pehr Gyllenhammer van Volvo, Richard Branson van Virgin, Carlo de Benedetti van Olivetti enz. De impact van deze mensen op hun organisatie kan een aantal aanwijzingen geven aan de toekomstige leider.

We zien ook overal cursussen of programma's ontstaan rond "new ventures", ondernemerschap, starters enz. In die verschillende domeinen kan vorming helpen, maar veeleer op de operationele en technische aspecten, minder op het ontwikkelen van het talent van ondernemer.

Leiderschap kan alleen echt openbloeien door als leider op te treden in de praktijk. Een van de belangrijkste taken van leiding en top management bestaat erin het juiste klimaat te scheppen om de ondernemingsgeest van de jonge kaderleden aan te moedigen. Dit betekent dat men ze voldoende *vrijheidsgraden* moet geven. En één van die vrijheidsgraden is de mogelijkheid om fouten te maken. Matsushita van de gelijknamige Japanse onderneming drukte het ooit als volgt uit:

"Failure is the tuition to learn the business."

Conclusie

Laat me toe te eindigen met een parafrase op enkele regels uit een gedicht dat Edna St. Vincent Millay schreef in 1934:

"Upon this gifted age, in its dark hour, rains from the sky a meteoric shower of facts ... They lie unquestioned, uncombined. Wisdom enough to leach us of our ill in daily spun, but there exists no loom to weave it into fabric."

Vrij vertaald naar managementvorming leest dit:

Managementvorming binnen en buiten de onderneming zou het weefgetouw moeten zijn dat losse gegevens, feiten, kennis en competenties omtrent de interne en externe economische omgeving verwerkt tot een weefsel van verdedigbaar concurrentieel voordeel.

Referenties

- BARTLETT Chr. A. en S. GOSHAL, *Managing Across Borders*, Boston, Harvard University Press, 1989.
- EVANS P., DOZ A., en LAURENT A., *Human Resource Management in International Firms*, Londen, Macmillan, 1989.
- OHMAE K., *The Triad Power*, New York, Free Press, 1985.
- RIES A. en TROUT J., *Marketing Warfare*, New York, McGraw-Hill, 1986.