

# **BEDRIJFSGEÏNTEGREERD SENIOR LEIDERSCHAP PROGRAMMA**

## **Programmateam Stichting Bedrijfskunde**

•

Drs. W.P. Dijkshoorn  
(programmaleiding)  
Mw. H.W.J. Weijenbergh  
(programma-organisatie)

## **Docenten persoonlijk functioneren**

Dr. J.A. Bruijn  
Drs L. Sanders

Rivium 2<sup>e</sup> straat 48  
2909 LG Capelle a/d IJssel  
tel: 010 4110772  
info@stichtingbedrijfskunde.nl  
www.stichtingbedrijfskunde.nl

**Het Bedrijfsgeïntegreerd Senior Leiderschap Programma is een samenwerkingsverband tussen een aantal grote bedrijven en de Stichting Bedrijfskunde. Tot 2004 was dit programma “Bedrijfsgeïntegreerd Management Leergang” (BEGIN) genaamd.**

### **Behoeftegericht opleidingstraject**

•

Bij grote bedrijven bestaat een structurele behoefte aan een actueel opleidingstraject voor senior-managers. Een ‘in company’ programma is veelal niet haalbaar, gezien de grote aanslag hiervan op de inzetbaarheid van het management. Daarnaast blijft bij een intern opleidingstraject ‘de kruisbestuiving’ van ervaringen beperkt tot het referentiekader van de eigen organisatie.

Kortom, er is een concrete vraag naar een managementopleiding, die enerzijds maatwerk biedt en anderzijds een open karakter heeft. Op basis van deze uitgangspunten is het Bedrijfsgeïntegreerd Senior Leiderschap Programma opgericht. De deelnemende bedrijven beschikken daardoor over een behoeftegericht opleidingstraject waarmee ze hun management groepsgewijs kunnen opleiden en zodoende een ‘olievlekwerking’ binnen hun organisatie kunnen bereiken.

Tevens profiteren ze van de inzichten en ervaringen van andere organisaties (cross cultural learning) en kunnen ze de effecten direct in de praktijk toetsen.

Resumerend biedt het Bedrijfsgeïntegreerd Senior Leiderschap Programma de volgende voordelen voor de deelnemers:

- beheersbare opleidingscontinuïteit;
- stuurbaarheid van de vormgeving en de inhoud van de opleiding;
- management opleidingsinstrument;
- integrale managementkwaliteitsverbetering;
- concrete integratie bedrijfs- en opleidingsdoelstellingen;
- intensivering in- en externe netwerken voor bedrijf en deelnemers.

Het Bedrijfsgeïntegreerd Senior Leiderschap Programma is dan ook in meerdere opzichten bedrijfsgeïntegreerd. Het programma is zowel voor als door de deelnemende bedrijven ontwikkeld.

### **Samenwerking en invloed**

•

Momenteel deelnemen (en vaak al jaren) de volgende bedrijven, te weten: Volker Wessels, ECT, Vopak, Van Oord, Delta Lloyd, Coöperatie VGZ, Essent, AVR, Carglass, Huisman Equipment en Eneco.

Met de concrete opleidingsvragen van de deelnemende bedrijven als uitgangspunt heeft de Stichting Bedrijfskunde het programma BSLP ontwikkeld en draagt zij zorg voor de uitvoering. De projectleiding van de Stichting Bedrijfskunde rapporteert over de voortgang aan de deelnemende bedrijven, die allen deel uitmaken van de stuur/werkgroep BSLP. Op basis van de rapportage en satisfactie-enquête-gegevens van de projectleiding wordt het programma voortdurend geëvalueerd en advies gegeven aan de stuur/werkgroep BSLP.

Deze stuur/werkgroep, waar (eveneens van alle deelnemende bedrijven) de senior HR professionals deel van uitmaken, beoordeelt een en ander en neemt de nodige beslissingen. De daaruit voortvloeiende gewenste bijstellingen worden door de Stichting Bedrijfskunde geconcretiseerd. Door deze manier van samenwerken is de directe betrokkenheid en invloed van de deelnemende bedrijven gewaarborgd. Tevens worden daardoor allerlei ontwikkelingen in het programma opgenomen.

## Doelstellingen en opbrengsten

•

Het management programma is gericht op verbreding en verdieping van het strategisch inzicht in het functioneren van organisaties. De deelnemers krijgen een beter inzicht in de sterke en zwakke kanten van hun persoonlijk functioneren en de effecten van dit (persoonlijk) functioneren op de omgeving.

Door verbetering van hun managementvaardigheden zijn de deelnemers in staat om resultaatgericht leiding te geven en complexe bedrijfsproblemen adequaat aan te pakken. Tenslotte leidt het programma tot zowel een verbreding van persoonlijke netwerken alsook een integratie van bedrijfsnetwerken. Op die manier leren collega-managers elkaar (beter) kennen en kunnen zij het inzicht in hun eigen bedrijf vergroten. Door de uitwisseling van kennis en ervaring met de deelnemers van de andere bedrijven ontstaat er niet alleen een kennisverrijking maar ontstaan er even- waardevolle contacten.

## Doelgroep en deelnemers

•

Bij de selectie van deelnemers kan van de volgende uitgangspunten worden uitgegaan:

### ***Deelnemers hebben een functie met brede managementverantwoordelijkheden.***

In de eerste plaats zijn alle onderdelen die aangeboden worden daar op gebaseerd. In de tweede plaats is het voor de dynamiek van het programma van belang, dat deelnemers herkenning vinden bij elkaar in vergelijkbare problematieken.

Mensen die (tijdelijk) niet die brede integrale verantwoordelijkheid dragen, worden niet uitgesloten van het programma. Bedacht moet echter wel worden, dat het programma daar wel van uitgaat en dat deelnemers dus geacht worden betrokken te zijn bij integrale managementproblematieken in de breedste zin van het woord.

### ***Deelnemers hebben behoefte aan zowel inhoudelijke als persoonlijke ontwikkeling.***

Het programma kan gezien worden als een nieuwe impuls halverwege de carrière, dan wel een grondige voorbereiding op een nieuwe stap. In de meeste bedrijven maakt het BSLP-programma onderdeel uit van een gestuurd MD-programma.

Daarbij moet uiteraard wel voorkomen worden, dat mensen zich uitsluitend 'gestuurd' voelen, zonder dat zij zelf enige behoefte aan scholing of ontwikkeling hebben.

### ***Deelnemers hebben verticale of horizontale groeipotentie.***

Het programma is zowel geschikt voor 'high potentials' als 'rustige doorgroeiërs'. De combinatie van beide categorieën deelnemers vormt een ideale leerorganisatie met optimale effecten.

Het programma is bepaald niet bedoeld voor mensen die in de eindfase van hun carrière zitten. Wel is voorstelbaar, dat het programma vanwege de aandacht op persoon en persoonlijkheid leidt tot een zekere heroriëntatie.

### ***Deelnemers hebben geen blokkerende persoonlijke problematiek.***

Recente overspanning, zwaar disfunctioneren, recente ingrijpende persoonlijke gebeurtenissen etc. zijn belemmerend voor het goed functioneren in het programma.

### ***Deelnemers zijn gemiddeld tussen de 35 en 45 jaar, maar nooit jonger dan 32 en nooit ouder dan 55.***

Behoorlijke werk- en levenservaring is absoluut noodzakelijk om de juiste reflectieve houding tijdens het programma te kunnen aannemen. Ook een behoorlijke evenwichtigheid en volwassenheid horen daarbij.

Wat hun persoonlijke instelling betreft wordt van de deelnemers een ondernemende instelling en een onderzoekende houding verwacht. Ze hebben de bereidheid om hun

persoonlijk functioneren en hun werksituatie onder de loep te nemen. Zij beschikken over een persoonlijke rijpheid, die hen in staat stelt positief kritisch te reageren op reflecties van de begeleiders en deelnemersgroep of daaraan bij te dragen. De groep bestaat uit twee pools van tussen de vijftien en achttien deelnemers. Per bedrijf nemen er drie tot vier managers deel aan het programma. De selectie van de deelnemers wordt in eerste instantie verzorgd door de participerende bedrijven zelf. Vervolgens wordt het programma nader geïntroduceerd door de projectleider van de Stichting Bedrijfskunde. In overleg wordt er bepaald of een en ander aan de wederzijdse verwachtingen voldoet.

### **Methode en proces**

- 

De leermethodiek is gericht op een optimale integratie van theorie en praktijk. Vanuit de praktijk worden onderwerpen geanalyseerd en vertaald naar een theoretisch kader. Daarbij wordt de methode van het 'halen en brengen' gehanteerd, die borg staat voor een onderlinge ervaringsuitwisseling. Anders gezegd: de deelnemers leren zowel van de docenten als van de ervaringen en inzichten van de collega-deelnemers. Deze genoemde methode leidt onder meer tot een individuele verantwoordelijkheid voor het eigen en het gezamenlijke leerproces. De deelnemersgroep vormt op haar beurt weer een objectiverend klankbord voor het leerproces van de individuele deelnemer. In de praktijk is gebleken dat een en ander een hoog leerrendement oplevert en zorgt voor een directe vertaling van de lesstof naar de persoonlijke praktijk van de deelnemers. Naast het plenaire en subplenaire werken, zal er gedurende het hele programma ook persoonlijke begeleiding door de projectleider plaatsvinden. Vaak wordt daar de lunchtijd voor gebruikt, maar het kan uiteraard ook op andere momenten.

### **Structuur en opzet**

- 

Het programma kent een brede opzet van bedrijfskundige vakgebieden. Het persoonlijk functioneren van de deelnemers in hun eigen organisatie (en dus ook in de leergroep!) neemt een centrale positie in het programma in. Het programma start dan ook met een volle week, die uitsluitend aan dit onderwerp gewijd is. Bij de inhoudelijke onderwerpen speelt ook steeds weer het eigen persoonlijk functioneren een belangrijke rol.

### **Persoonlijk functioneren**

- 

Het persoonlijk functioneren van de deelnemer loopt dus als een rode draad door het programma heen. Ongeveer de helft van de tijd wordt hieraan besteed. De groepsuitwisseling c.q. de klankbordfunctie van de groep speelt hierbij een belangrijke rol. Aandachtspunten zijn onder meer: leiderschap, authenticiteit, flexibiliteit, toegankelijkheid en communicatie.

### **Doelstellingenproject**

- 

Tijdens het programma wordt een persoonlijk doelstellingenproject ten aanzien van de wensen, de mogelijkheden en het toekomst perspectief van de individuele deelnemer gerealiseerd. Tegen het einde van de opleiding wordt gewerkt aan de formulering en planning van eigen doelstellingen. De verkregen inzichten van de achterliggende periodes zijn daarbij voorwaardenscheppend. Het accent ligt op het helder krijgen van de basis waarop keuzes in belangrijke levensgebieden worden gemaakt. Concrete doelen worden geformuleerd. Er wordt geëvalueerd in hoeverre elke deelnemer het geleerde in de praktijk heeft toegepast. Tevens wordt bepaald wat het perspectief is voor de toekomst.

Heel vaak bieden de geformuleerde persoonlijke doelstellingen houvast om ook na het programma 'de vaart er in te houden'. Geformeerde subgroepen functioneren soms nog jaren door. Ook is het de laatste jaren steeds gebruikelijker geworden een jaar na afloop van het programma nog een follow-up bijeenkomst van zo'n drie dagen te organiseren. Een en ander wordt altijd aan de behoeften en dus het initiatief van de groep zelf overgelaten.

## **Bedrijfsprojecten**

•

Enkele inhoudelijke onderwerpen worden afgesloten met een praktijkopdracht, uit te voeren en te presenteren door de bedrijfsgebonden projectgroepen. Aan de bedrijfsprojecten en de bijbehorende presentaties worden strenge eisen gesteld. Ze vormen een wezenlijk onderdeel van het programma. De bedoeling is dat het bedrijfsproject in de tussenliggende weken wordt besproken c.q. opgezet. Op deze manier verwerken de deelnemers de stof door deze toe te passen op (een onderdeel van) het eigen bedrijf. De keuze van de onderwerpen geschiedt door de projectgroep aan het einde van het inhoudelijk blok. De resultaten van hun werk en de vragen die zij daarover hebben, brengen zij tijdens het volgende blok in de cursusgroep door middel van een project-presentatie. Discussie in de groep en reacties van de betrokken docent geven de gelegenheid diverse aspecten nog eens verder uit te diepen. Voor het voorbereiden van de presentaties van de bedrijfsopdrachten moeten in de tussen de blokken liggende periodes twee maal enkele dagdelen worden uitgetrokken.

## **Opbouw en inhoud**

•

Tijdens het programma worden de onderstaande onderdelen uitvoerig belicht.

- Persoonlijk functioneren
- Strategisch leiderschap
- Strategisch marketing
- Financieel waarde denken
- Veranderkunde

De inhoudelijke onderdelen worden in drie dagen behandeld.

Bij Strategisch marketing en Veranderkunde vindt tevens een 'presentatie dag' plaats.

De gestelde onderdelen worden aangevuld met actuele thema's die op dat moment van invloed zijn op het reilen en zeilen van de participerende bedrijven of de deelnemers. Te denken valt aan internationale aspecten, informatisering en maatschappij veranderingen.

## **Persoonlijk functioneren**

•

Het eerste blok, laatste blok en enkele dagen van het tweede, derde, vierde en vijfde blok staan in het teken van het persoonlijk functioneren van de deelnemers in hun managementtaak. In de verdere blokken wordt naast de bedrijfskundige onderwerpen steeds ook aandacht besteed aan het effectief optreden in de dagelijkse praktijk.

Allereerst wordt de aandacht dus gericht op de persoonlijke effectiviteit als manager. In leidinggevende functies is de persoon van de manager immers uiteindelijk bepalend voor het behalen van resultaten. Er wordt gekeken naar verschillen in stijl van leren en leidinggeven, het leidinggeven aan een team, de communicatie, het omgaan met conflicten en het motiveren van de medewerkers. Ook dieperliggende zaken als toegankelijkheid, affectie, agressie, ontwikkeling van de eigenwaarde etc. komen uitgebreid aan de orde.

Deelnemers brengen hun eigen praktijksituaties in, waarop vervolgens de andere deelnemers en de programmabegeleiders reageren.

Deze 'casus' wordt uitgebreid besproken en verdiept, waardoor er een voor de betreffende deelnemer herkenbare, vaak geformuleerde, probleemstelling ontstaat.

Volgende stap in het proces is het zoeken naar herkenningpunten voor de problematiek in het (recente) verleden. Vaak blijkt er namelijk een 'herhalingspatroon' aan het 'problematische functioneren' ten grondslag te liggen. Sterker nog: vaak weten deelnemers van te voren al, dat er iets niet lekker zal lopen, maar voelen zij zich onmachtig om 'het anders te doen'. De patroonmatige herhaling lijkt eerder een 'lot' dan een keuze. Meestal knelt het enorm. De daarop volgende stap is het zoeken naar de oorsprong van het herhalingspatroon. Hiervoor is een teruggang naar de eigen opvoeding van belang. Een biografische analyse geeft vaak erg veel zicht op 'hoe de zaken zo gelopen zijn'. Hier ligt ook het aanknopingspunt voor de verandering. Bewustwording van de verbanden tussen het huidige managementgedrag en de biografische oorsprong werkt zeer verhelderend. Op den duur gaat het ook 'opluchten' en ontstaan er meer mogelijkheden afstand te doen van het herhalingspatroon.

Van de zijde van de projectleiding worden tijdens deze sessies ook theoretische kaders aangereikt. Het is een fundamentele aanpak van gewenste gedragsverandering, die van deelnemers veel moed en doorzettingsvermogen eist.

Het rendement is er dan ook naar. Niet zelden blijken mensen, ook op langere termijn, in het programma een essentiële wending te maken in hun persoonlijk functioneren. Het rendement wordt zichtbaar in fundamenteel anders managen, maar ook in de privé-situatie. Het programma kan niet zozeer getypeerd worden als een vaardigheidstraining, maar veeleer als een bewustwording van de eigen grondpatronen van denken en handelen. Feitelijke "gedragsverandering" vindt wel plaats, soms iets vertraagd, maar blijvend. De koppeling van theorie aan reflectie op de praktijkervaring van de deelnemers is een wezenlijk element in de opzet van het programma BSLP. Het persoonlijk functioneren van de deelnemer als manager staat daarbij steeds centraal.

### **Strategisch leiderschap**

•

Analyses van concurrenten, klanten, marktstructuren, marktmechanismen en trends leiden tot strategische vragen en opties. Een en ander resulteert uiteindelijk in het opstellen van drie strategische scenario's. Via theoretische inbreng, methodische stappen en krachtig tegenspel van de docent krijgen de deelnemers zicht op de kwaliteit van hun strategisch denken en handelen. Dit blok heeft tevens tot doel een kader te scheppen voor de bedrijfskundige vakken, die in de volgende blokken worden behandeld. Tevens wordt een basis gelegd om onderling het 'spel' op een hoger plan te brengen.

### **Strategisch Marketing**

•

- Is de geur van de klant aanwezig in je bedrijf?
- Hoe kan de samenwerking tussen commercie en andere functies verbeterd worden?
- Wat zijn de ingrediënten van een goed marketingplan?
- Welke segmenten kan ik onderkennen in mijn markt?
- Volgen wij de beste marketingstrategie?

Dat zijn enkele vragen die in dit blok aan bod komen. Centraal staan bruikbare concepten en tools voor een strategische marketingbenadering. De volgende topics worden behandeld:

- Dimensies van marktgerichtheid
- Marketing management
- Marktanalyse, marktsegmentatie
- Portfolio analyse
- Concurrentievoordeel en kritische succesfactoren
- Strategisch ontgrenzen
- Marketingmix planning
- Markt- en productontwikkeling
- Marketing problemen

## **Financieel waarde denken**

•

Tijdens dit blok worden de belangrijkste begrippen uit de (bedrijfs)economie behandeld. De nadruk ligt daarbij op de actuele ontwikkelingen. Vooral zal aandacht worden gegeven aan het nemen van beslissingen. Al naar gelang de belangstelling en de behoefte van de deelnemers kunnen accenten worden gelegd.

Aan de orde komen onder meer:

- Verschil tussen accounting en economie
- Basisbegrippen uit de (bedrijfs)economie
- Investeringsbeslissingen
- Interne- en externe rapportage
- Fusie en overname

## **Veranderkunde**

•

Na de blik eerst gericht te hebben op het als persoon functioneren in een managementrol en op het ontwikkelen van strategische vraagstellingen, wordt tijdens dit blok aandacht gevraagd voor het bedrijf vanuit organisatorisch-dynamisch oogpunt. Het sturen van de veranderingsprocessen in organisaties (en de proces- vaardigheid die daarvoor nodig is) krijgen bijzondere aandacht. Met de door de docent ingebrachte modellen en begrippen wordt geoefend, zowel met behulp van cases, als door toepassing op het eigen bedrijf. In een praktijkopdracht zullen de deelnemers namelijk uitgenodigd worden de aangereikte theorie toe te passen op een reeds in gang gezette verandering in de eigen werkomgeving.

## **Programmaleiding**

•

De verantwoordelijkheid voor het programma berust bij de programmaleiding van de Stichting Bedrijfskunde, drs. W.P. (Piet) Dijkshoorn.

De programmaleiding is tijdens het hele programma aanwezig en aanspreekbaar. De groep vaste docenten bestaat uit deskundigen met ervaring op hun vakgebied en kennis van de participerende bedrijven. De programmaleiding zorgt voor een effectieve afstemming tussen de diverse onderdelen en de docenten. De programmaleiding wordt organisatorisch ondersteund door een programmamedewerkster en bijgestaan door de leiding van de Stichting Bedrijfskunde.

## **Externe (vak)docenten o.a.**

•

### **De heer prof. dr. P. Matthyssens (*Strategisch marketing*)**

Paul Matthyssens is hoogleraar Business-to-Business Marketing aan de Erasmus Universiteit en hoogleraar strategie aan de Universiteit Antwerpen. Hij consulteert multinationals inzake marktstrategie en geeft lezingen aan de diverse managementinstituten zoals de Universiteit Antwerpen Management School, Swedish Institute for Management en het Scandinavian International Management Institute. Zijn onderzoek spitst zich toe op marktstrategie en innovatie in businessmarkten, inkoopmanagement en international business.

### **De heer dr. J. Vis MBA CMC RV (*Financieel waarde denken*)**

Jan Vis is managing partner bij Talanton Corporate Finance B.V. Tevens is hij adjunct-professor Business Valuation aan de Rotterdam School of Management en is hij directeur van het Competence Center Business Valuation. Jan Vis is tevens bestuurslid geweest van een grote Braziliaanse multinational, waarvoor hij in Londen en Brussel werkzaam is geweest.

## **Indeling en tijd**

- 

Het totale programma duurt negen maanden en omvat zes blokken van een week en een afsluitend blok van twee dagen. Een cursusdag start om 09.00 uur en eindigt om 20.00 uur. Daarna wordt er gezamenlijk gedineerd.

Buiten de programmablokken moet tijd worden uitgetrokken voor reflectie in subgroepen en de uitwerking van de bedrijfsprojecten. In twee gevallen moet hiervoor tussen de blokken door met het bedrijfsteam een presentatie worden voorbereid. Het is wenselijk (en functioneel) dat deelnemers gedurende het programma blijven overnachten in het hotel.

## **Programma**

- 

### *Blok 1*

Persoonlijk Functioneren

### *Blok 2*

Persoonlijk Functioneren/ Strategisch leiderschap

### *Blok 3*

Persoonlijk Functioneren/Strategisch marketing

### *Blok 4*

Persoonlijk Functioneren/Strategisch marketing/ Financieel waarde denken

### *Blok 5*

Persoonlijk Functioneren/ Veranderkunde

### *Blok 6*

Veranderkunde/ Persoonlijk Functioneren

### *Blok 7*

*Afsluiting*