

Naar een business-school in Nederland? (2) : gesprek met prof.ir. C. de Beer

Citation for published version (APA):

de Beer, C. (1966). Naar een business-school in Nederland? (2) : gesprek met prof.ir. C. de Beer. *Doelmatig bedrijfsbeheer*, 18(8), 381-382, 385.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1966

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.



Naar een business-school in Nederland? (2)

GESPREK MET PROF. IR. C. DE BEER

Onze tweede gesprekspartner in deze reeks over de wenselijkheid en mogelijkheid van een toekomstige business-school in Nederland is prof. De Beer, hoogleraar in de mechanische technologie en de werktuigbouwkunde aan de Technische Hogeschool te Eindhoven.

Waarvoor is de behoefte aan een academische opleiding voor hogere functies in ons bedrijfsleven juist de laatste jaren zo duidelijk manifest geworden?

Prof. De Beer: Dat heeft aan de ene kant natuurlijk een kwantitatieve oorzaak. Nederland heeft in de afgelopen 20 jaar in ijltempo geïndustrialiseerd. Daardoor is het aantal verantwoordelijke posten in ons bedrijfsleven verveelvoudigd. Dat daartuit een tekort aan goede mensen, vooral voor de hogere en hoogste functies is ontstaan, is allerminst verbazend. Daarbij voegt zich een kwalitatief aspect. Het leiden van een onderneming of een deel van een onderneming, wordt moeilijker. De reikwijdte der beslissingen stijgt, afgemeten aan de belangen die op het spel staan. De tijdsspanne tussen decisie en uitkomst verlengt. Ook de geografische dimensies zijn in tal van ondernemingen sterk uitgebreid. Vele grote en middelgrote ondernemingen zijn zich sterk internationaal gaan oriënteren. Dat eist van de manager niet alleen een stuk extra kennis (talenkennis, landenkennis). Het eist ook een nieuwe visie; het denken in termen van produktie en afzet in mondiaal verband.

Enerzijds wordt de taak van de manager dus zwaarder. Maar bieden anderzijds de nieuwe technieken en methoden waarvan hij zich kan bedienen en de nieuwe specialisten die hem terzijde staan daarvoor geen flink stuk compensatie?

Prof. De Beer: Zeker, het moderne arsenaal dat de manager in zijn werk bij de hand heeft, biedt hem een waardevolle steun. Het moderne marktonderzoek en motievenonderzoek verbeteren zijn inzicht aan de afzetkant. Dank zij de informatietechnologie krijgt hij snellere en betere gegevens dan vroeger ooit denkbaar was. Geavanceerde planningstechnieken leveren hem nieuw gereedschap voor het uitzetten van het bestek van de onderneming, enz. Dat alles dankt hij aan de voortschrijding van de wetenschap. Maar desondanks maakt juist diezelfde vooruitgang zijn taak per saldo moeilijker. Want deze is de motor voor een ongekende dynamiek en rusteloosheid van het huidige

bedrijfsleven. Geen onderneming kan zich meer veroorloven op de plaats rust te nemen. Een goed produktenassortiment van vandaag kan binnen een paar jaar volkomen door de technologie achterhaald zijn. Denkt u bijv. aan de ontwikkeling van de elektronenbuizen. Daarin vond een ware omwenteling plaats door de ontwikkeling van de technieken der halfgeleiders. De vernieuwing van produkten, produktietechnieken en produktieprocessen gaat steeds sneller. Ook dat maakt het leiden van een onderneming tot een steeds enerverender aangelegenheid.

Wat zou een opleiding voor het management van de onderneming kunnen inhouden?

Prof. De Beer: Daar raakt u juist een kernprobleem van een eventuele business-school aan. Omtrent het management als zodanig bestaat nog geen afgerond en uitgekristalliseerd geheel van kennis. Een overdraagbaar substraat ontbreekt op dit gebied en het ziet er allerminst naar uit dat dit snel komen zal. Ook bestaat nog lang geen communis opinio over wat een manager nu eigenlijk is of zou moeten zijn. De één ziet in de manager vooral een man van planning en planningstechnieken; de ander ziet de manager vooral als een leider waarbij het karakter primaire betekenis heeft en zo zijn er nog een dozijn andere visies. Zoveel is echter duidelijk: de business-school zou aan de studenten kennis moeten meegeven uit verschillende vakgebieden. Dat is het bekende rijtje: techniek, economie, psychologie, sociologie en misschien pedagogiek. (Opmerkelijk genoeg wordt de fysiologie in dit rijtje zelden meer genoemd.)

De bestudering van de bedrijfsproblematiek vanuit verschillende vakgebieden werkt enerzijds verhelderend. Anderzijds ook verwarrend. Want die diverse facetten zijn niet op één noemer te verenigen. Dat zal een kenmerkend aspect van deze studierichting zijn: de multidisciplinaire benadering, voorlopig zonder uitzicht op een synthese.

Stelt u zich zo'n business-school voor als een geheel nieuwe instelling van onderwijs?

Prof. De Beer: Twee mogelijkheden staan open: 1) een volstrekt nieuwe en apart staande opleiding en 2) uitbouw van een bestaande opleiding. Ik ben geneigd het laatste de voorkeur te geven. Ik denk dan vooral aan de technische en economische hogescholen. Hier in Eindhoven start de opleiding tot bedrijfskundig ingenieur in september a.s. Hoewel dat geen managersopleiding in eigenlijke zin is, gaat het toch in de zoëven bedoelde richting. Op het studieprogramma ziet u zeer verschillende vakken. Naast werktuigbouwkunde ook bedrijfspsychologie, bedrijfssociologie, organisatieleer en natuurlijk een flinke dosis wiskunde. De grondgedachte waarop deze nieuwe opleiding stoelt is deze: Talrijke ingenieurs zijn in ondernemingsfuncties werkzaam, waarin vele technische specialismen in het geheel geen rol spelen, die evenwel tijdens de ingenieursstudie veel aandacht vragen. Daarom blijft een groot deel van hun kennis als ingenieur ongebruikt. Omgekeerd eisen die functies een kwantum kennis die de ingenieur in het kader van zijn opleiding niet meegekregen heeft. Alleen door schade en schande en door latere avondstudie kan hij dat aanvullen. De nieuwe richting van bedrijfskundig ingenieur beoogt hierin nu tegemoet te komen. En wel door uit te gaan van de werktuigkundige studie en daarin aan te brengen:

- een beperking van kennis die men in dit soort functies toch niet gebruikt en
- een aanvulling met kennis die men er juist in ontbeert.

De opleiding voor hogere ondernemingsfuncties als uitbouw van reeds bestaande opleidingen dus. Welke opleiding acht u het geschiktst als basis voor deze aanbouw?

Prof. De Beer: Ik hoop dat het uit mijn mond niet verdacht klinkt, maar ik meen dat een Technische Hogeschool zich hier toe het best leent. Mijns inziens is de techniek als zodanig een wezenlijk element van het management. Niet alleen moet de manager de techniek kunnen zien als een manipuleerbare variabele. Hij moet haar ook als zodanig kunnen hantieren. Iets anders gezegd: in elk probleem waarin de techniek een rol meespeelt, moet men zich ook oplossingen kunnen

indenken waarbij in die techniek *zelf* wordt ingegrepen. Dat zijn dan de moeilijkste oplossingen maar ze geven vaak de meest bevredigende resultaten. Natuurlijk is er ook een grote hoeveelheid andere kennis, onmisbaar in het management, welke de ingenieur niet meegekregen heeft. Datzelfde geldt voor elke specialist; bijv. ook voor de econoom. Maar er is een belangrijk verschil. Voor de ingenieur is het gemakkelijker zich een stuk economisch inzicht eigen te maken dan het voor de econoom is om zich een stuk technisch inzicht te verwerven. De oorzaak daarvan is ook wel duidelijk. De technische wetenschappen hebben een grote 'grootste gemene deler'; de stof die 'iedere technicus weten moet' bestaat grotendeels uit wiskundige en natuurkundige kennis die alles bij elkaar nogal omvangrijk is. Ik heb de indruk dat bij de economie het gemeenschappelijke in de diverse specialisaties van geringer omvang is. Daardoor is het wellicht mogelijk om sneller een beperkt deel van de economie te doorgronden dan om een deel van de techniek te beheersen. In het kader van een opleiding tot management is het dan ook mogelijk, precies datgene uit de economie te zoeken dat voor de man in de onderneming later het belangrijkste is. Met de techniek zal men zich op zijn hoogst kunnen beperken tot de zg. basiswetenschappen plus één enkel gebied van speciale toepassing, bijv. de 'produktietechniek'.

Technisch inzicht — ik herhaal het — is voor de manager essentieel. De manager zoekt betere wegen en werkwijzen; hij verandert en buigt om. De ingenieur zal in processen, procedures en produkten ~~nieuwe~~ wegen zien. Hij weet ook, hoe die nieuwe mogelijkheden door te voeren. Ik bedoel niet dat de manager als uitvinder of produktontwikkelaar moet gaan optreden. Ik bedoel wel dat hij nieuwe ontwikkelingslijnen in het vlak van de technologie moet onderkennen. Liever nog: voorzien. Juist in een tijd dat verandering en vernieuwing in elke bedrijfstak al maar sneller gaan, is dat een inzicht en instelling die de manager moeilijk ontberen kan.

Ook onder hen die eenmaal een gespecialiseerde opleiding voltooid hebben — economen, ingenieurs, psychologen enz. — zal behoefte bestaan hun kennis aan te vullen op het gebied van het management. Daarmee komen we op de post-academiale opleiding. Welke inhoud zou deze kunnen krijgen?

Prof. De Beer: Op het eerste gezicht zou men zeggen: het is voldoende dat zo'n post-academiale opleiding de student sensitiviteit bijbrengt voor andere vakgebieden. Dat wil zeggen dat hij globaal inzicht krijgt in wat die gebieden behelzen en beogen. Maar ik zou toch wel verdergaande

eisen willen stellen. Men zal niet alleen begrip moeten ontwikkelen voor wat andere specialisten zeggen, maar zelfs moeten kunnen beoordelen of wat zij zeggen hout snijdt. Dat is een belangrijke stap verder. De psycholoog of socioloog zal niet alleen moeten kunnen doorgronden wat de econoom beweert; hij zal zelfs moeten kunnen taxeren of het beweerde relevant is in de betreffende situatie. We mogen niet van hem eisen dat hij ook de onderliggende berekening en onderzoek van de ander zal begrijpen. De technieken en methodieken van andermans vakgebied heeft hij niet aan te leren. Dat is in de beperkte tijd niet alleen onmogelijk, maar ook onnodig. Hij zal echter wel moeten begrijpen van welke punten de probleemstelling van de ander uitgaat. Hij zal moeten kunnen beoordelen of het een reëel probleem is, c.q. een reële probleemstelling is. Om even tot een voorbeeld af te dalen: de manager hoeft niet te begrijpen via welke statistische methodieken het marktonderzoek werkt. Wel moet hij begrijpen welke de uitgangspunten van zo'n onderzoek zijn. Bovendien moet hij weten wat hij wel en niet van zo'n onderzoek verwachten kan en wat hij wel en niet uit een marktrapport lezen kan. In die zin ook moet de post-academiale student in het management begrip ontwikkelen voor andere vakgebieden. In die geest zullen de vakgebieden in zo'n opleiding ook dienen te worden gedoceerd. Het zal zaak zijn, in iedere vakrichting de kennis en begrippen toe te spitsen in de richting van het management. Dat eist condenseren, compileren en selecteren uit die vakgebieden. Met als mikpunt steeds: wat is voor de manager in zijn werk zinvol en noodzakelijk?

Zou een post-academiale opleiding van die strekking voor mensen die al een drukke werkkring hebben niet vrij lang gaan duren?

Prof. De Beer: Ik geloof dat het in twee jaar te doen zou zijn. Het studierooster zou bijv. beslag kunnen leggen op één werkdag per week. Mogelijk is ook om de zaterdag tot collegedag te maken. Maar dan dreigt het gevaar van overbelasting. Naar mijn mening zou deze studie toch wel 20 à 25 % van de aandacht van de student in beslag nemen. Aan deze opleiding zit immers ook nog een flinke hoeveelheid avondstudie vast. En dat dan naast de werkkring. Als men het studieprogramma echter zorgvuldig samenstelt (vooral met weglating van alles wat niet essentieel is), moet een tweejarige parttime opleiding voldoende zijn.

Voor wie zou deze opleiding vooral bestemd zijn?

Prof. De Beer: Vooral voor pas-afgestu-

deerde academici. Denkt u o.m. aan economen, juristen, ingenieurs, psychologen en sociologen. Maar dan in het bijzonder mensen met belangstelling voor een carrière in het management. Let wel: niet alleen management in de onderneming.

Het lijkt me per se onjuist de opleiding daartoe te beperken. Management wordt evengoed beoefend in overheidsorganisaties en andere organisaties die niet op het behalen van winst gericht zijn. De behoefte aan goede leiders in het overheidsapparaat is minstens zo nijpend als die in het bedrijfsleven.

U spreekt van pas-afgestudeerden. Zou het geen voordeel zijn als de studenten eerst een aantal jaren praktijkervaring zouden opdoen alvorens zo'n post-academiale opleiding te volgen? Met andere woorden, deze opleiding tevens een postexperience karakter te geven?

Prof. De Beer: Inderdaad heeft dat wel voordelen maar toch zie ik die opleiding liever in directe aansluiting aan universiteit of hogeschool. Opgedane ervaring heeft nl. twee kanten. Enerzijds het extra inzicht dat daarmee gepaard gaat. Anderzijds echter de overtuigingen en vooroordelen die eruit voortkomen. Een pas-afgestudeerde man staat nog meer open voor andere gezichtspunten en invalshoeken. Hij heeft nog niet de ingewortelde opinies die de ervaren practicus zich zo vaak — juist door die dierbare praktijkervaring — heeft eigen gemaakt. Openheid is een belangrijk iets; het vergroot het gemak en de bereidheid waarmee de pupillen de inzichten uit andere vakgebieden absorberen. Daarom geloof ik dat juist die eerste jaren van de jonge academicus — de jaren waarin hij ontdekt dat die praktijk toch heel anders is en waarin allerlei twijfels in hem rijzen — heel vruchtbaar zijn voor een aanvullende en visieverruimende scholing. Een meer praktisch punt is nog dat mensen in een latere fase van hun carrière vaak de tijd noch de kans meer krijgen om een veeleisende parttime-studie op te vatten.

Kunt u iets zeggen over de didactische aanpak van deze opleiding?

Prof. De Beer: In elk geval zou het geen schools systeem moeten zijn van uitsluitend colleges en practica. Integendeel: de colleges zouden maar een vrij klein onderdeel moeten zijn. Ik denk aan een ruime scala van didactische methodieken. Zoals daar zijn: het bedrijfsspel, het rollenspel, de geprogrammeerde instructie, de case-study, de audio-visuele hulpmiddelen. Het kan beslist een levendige en boeiende opleiding worden. Zowel qua inhoud als qua didactiek.

Wie zouden als docenten kunnen optreden in deze pre- en post-doctorale management-opleidingen?

Prof. De Beer: Aan de ene kant natuurlijk de docenten uit de diverse vakgebieden waarover we spraken. Maar daarnaast ook mensen uit de praktijk van ondernemingen en andere organisaties. Ik denk dan eerder aan stafmensen dan aan lijnmensen. U kijkt verbaasd maar ik bedoel dat zo: Stafmensen hebben in het kader van hun werk meer gelegenheid om een bepaald probleemgebied helemaal uit te diepen. De lijnmanager heeft eigenlijk nooit tijd om een probleem tot de bodem uit te diepen; hij leeft daarvoor te veel onder tijdsdruk. Het diepere uitpluizen moet hij delegeren aan de stafspecialisten. Die zijn daar ook voor. Nu geloof ik erin dat de problemen het best gedoceerd kunnen worden door mensen die zich daarmee diepgaand geoccupeerd hebben. De specialisten in de staf dus. En dan is er nog een ander criterium. Ik meen ook dat het juist is om hiervoor mensen aan te trekken die binnen hun organisaties al ervaring hebben opgedaan met opleiding en vorming. Het lijkt niet zo verstandig om mensen zonder enige aanleg of preoccupatie met kennisoverdracht tot docenten in deze opleidingen te maken (hoe knap ze overigens op hun vakgebied ook zijn).

Mensen die al met opleiding te maken hebben (hadden) zijn trouwens op diverse plaatsen in de hogere regionen van de organisatie te vinden. Met personeelchefs is dat vrijwel vaste regel. Verder is het ook het geval met menige interne accountant, comptroller, researchwerker of marketing manager. En ook een directeur (al is hij dan lijnfunctionaris) kan een uitnemend docent zijn als hij in zijn eigen onderneming al voorliefde en belangstelling voor vorming en opleiding aan de dag legde. Dit bijv. in het kader van management development. Duidelijk is dat we de docenten uit de praktijk vooral zouden moeten zoeken in de grotere en grootste ondernemingen. Met een synthese tussen theorie en praktijk zou de opleiding van managers wel hogelijk gebaat zijn.

(De nieuwe opleiding tot bedrijfskundig ingenieur is als onderwerp gereserveerd voor een interview met prof. ir. W. Monhemius. Dit artikel zal spoedig in deze serie verschijnen.)

AH's scholingsbus

Een bedrijfsopleiding op wielen heeft onvermoede voordelen. Na de Philips' wervingsbus (zie juninummer) stellen wij u thans voor: Albert Heyns scholingsbus. Tal van cassières worden daar klaargestoomd voor hun gewichtig werk.

Hij meet 11 meter in de lengte en bijna 2,5 meter in de breedte met aan beide zijden royale ramen die ruimschoots licht garanderen. Wie achter instapt komt eerst in een kleine ruimte waarin zich aan de ene zijde een toilet en aan de andere zijde een klerenkast bevinden. Door de tussendeur komt men dan eerst in een klein buffet dat open toegang geeft tot het klaslokaaltje. Daar staat langs de wanden een zevental kasregisters op neerklapbare tafeltjes. Aan het eind sluit een vouwwand de klas van de voorste ruimte af die u als de leraarskamer bestempelen mag. Hier staat o.m. een schrijfbureau waaraan een uitklapbare conferentietafel met plaats voor acht personen. Kortom: een toonbeeld van optimaal ruimtegebruik: het schooltje in een notedop. De cassière, die met rappe vingers de bedragen aanslaat die u bij het concern spendeert, genoot hier haar opleiding. Die opleiding duurde vijf dagen als zij aan de uitgang van een zelfbedieningszaak zit. Is zij supermarktcassière dan verkeerde zij negen dagen in de bus. Zij bespeelt dan nl. een ingewikkelder soort kasregister. Het mobiele trainingscentrum werkt zowel met een full-time instructeur als soms ook met een ad hoc instructeur. De laatste is dan doorgaans een aspirant supermarktchef. De instructie geschiedt volgens een strak schema: aan de hand van een gedetailleerde handleiding. De meisjes leren de apparatuur 'blind' bedienen.

Naast tellen, rekenen en werken op het kasregister leren ze diverse andere dingen in de bus. We noemen: omgaan met geld, omgaan met klanten, de werking van het 'premie van de maand' systeem alsmede een stukje AH-beleid. U ziet dat er in die vijf of negen dagen heel wat op het program staat. De opleiding is dan ook vrij gevarieerd. Oefeningen aan het kasregister (45 minuten achtereen) worden afgewisseld door andere bezigheden. Zoals daar zijn: oefening in het inzetten van de papierrol; calculeren met de hand in geval van nood; theorie en discussie; hoe je te gedragen enz.

Het is natuurlijk geen toeval dat juist Albert Heyn deze mobiele training toe-

past. Het winkernet bestrijkt het hele land. Men moet dan ook landelijk cassières recruter en opleiden. Niet alleen hun eerste training krijgen de meisjes hier; ook ervaren krachten komen na zekere tijd weer in de bus voor herhalingsoefeningen. De bus maakt een continuele ronde door Nederland.

Aangekomen in een stad(wijk) wordt hij op een geschikte plaats geparkeerd. Bijv. op de parkeerplaats van een nieuw te openen supermarkt. De trekker wordt dan losgemaakt van de oplegger; de laatste heeft dan voor één of twee weken zijn vaste standplaats gevonden. Overdag doet hij dienst als schooltje en 's avonds als wervingslokaliteit voor sollicitanten naar diverse winkelfuncties. Een combinatie dus van mobiele training en werving.

In het geheel van de opleidingsactiviteiten voor winkelpersoneel heeft de mobiele afdeling zich een permanente plaats verworven. Daarnaast vinden ook winkelcursussen plaats in lokale zaaltjes terwijl aspirant-winkelchefs een flink stuk van hun jarenlange opleiding in het centrale conferentieoord genieten. De dolende afdeling op wielen heeft wel degelijk een hokje in Albert Heyns organisatieschema gekregen. Zij ressorteert onder de afdeling opleiding die weer valt onder de personeelsafdeling.

Aanvankelijk, in de jaren 1962 en 1963, deed de mobiele afdeling alleen dienst voor de opleiding van cassières voor nieuwe supermarkts. Sinds 1964 is daar de training van cassières voor z.b.-zaken bijgekomen, alsmede de herhalingsopleiding. Een duidelijk bewijs voor de gunstige ervaringen met deze aanpak!



Mobile kweekplaats voor cassières