



'Essentieel voor mij was de juiste vragen leren stellen', zegt Jan D'Haeyer (tweede van rechts, tussen v.l.n.r. Bruno Tindemans, Eugene Jansen en Luc Burgelman).

(Foto: Sofie Van Hoof)

'Een MBA moet je meer bijbrengen dan vaste receptjes'

(tijd) - De primeur van de eerste accreditatie van een nieuw master-na-masterprogramma gaat naar de Flanders Business School: haar Executive MBA-opleiding werd als eerste erkend sinds de wetgeving over de bachelor- en masterstructuur inging. De school is verguld met de officiële bevestiging dat ze kwaliteit biedt, maar 'de deelnemers komen vooral voor de aandacht voor ondernemerschap en het opzetten van innovatieve projecten, in een groot bedrijf of als starter'.

Directeur Bruno Tindemans doet een verdienstelijke poging om uit het hoofd uit het rapport te citeren, maar moet dan toch de tekst laten aanrukken: volgens de visitatiecommissie is de MBA met focus op Entrepreneurship 'uniek in Vlaanderen' en 'verdiend de instelling een compliment voor de manier waarop zij haar programma modulair uitbouwt en de cursus leidt tot een integratie van de onderzoeks- en ondernemerscomponent van de MBA'. De commissie van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie die het programma doorlichtte, bezorgde de Vlaamse regering een positief advies, waarop de opleiding werd geaccrediteerd. Sinds de hervorming van het hoger onderwijs en de opdeling in bachelor- en masterjaren waren in Vlaanderen enkel de universiteiten gemachtigd om master-na-masterdiploma's (bijkomende master voor wie een volledig universitair parcours afwerkte) uit te reiken. Flanders Business School (FBS) is het eerste onafhankelijke opleidingsinstituut dat ook die mogelijkheid krijgt.

Niet dat de FBS niet blij is met de erkenning, een kwaliteitslabel

waarmee de school beter kan meespelen tussen de internationale concurrentie van MBA-opleidingen, maar Tindemans betwijfelt of het voor alle kandidaat-studenten veel uitmaakt. 'Mensen komen niet zozeer naar FBS om aan het einde een papier te krijgen met een klinische titel, maar ze kiezen voor het aspect ondernemerschap dat bij ons evenveel aandacht krijgt als de managementmethodes, boekhoudtechnieken etcetera.'

Entrepreneurship

De alumni beamen dat. 'Ik liep al lang met het idee rond een MBA te volgen', vertelt Eugene Jansen, 'maar hoe meer ik bij mijn werk andere MBA'ers tegenkwam, hoe meer ik de indruk kreeg dat aan die opleiding iets ontbrak. Naar mijn gevoel kweken ze managers die problemen te veel met vaste receptjes aanpakten. Ik zocht een opleiding die ook aandacht had voor entrepreneurship.' Jansen werkt als projectmanager bij Verhaert Space, dat bekend is van 'de Belgische satelliet'. Sinds hij zijn MBA volbracht, heeft hij er een slapend

project voor een toepassing voor de maritieme sector opnieuw opgenomen. 'De competentie van Verhaert ligt in het oplossen van complexe problemen voor allerlei klanten veel meer dan voor de technologieën beheersen', vertelt hij, 'ons project gaat over een eerste poging om zelf een product te ontwikkelen en op de markt te brengen.'

Paul De Keyser werkt al bijna 20 jaar bij Agfa Gevaert, nu eveneens als projectmanager. 'Diverse functies die ik er bekleedde, zaten op het snijvlak van onderzoek & ontwikkeling en marketing, dus bij het ontwikkelen van nieuwigheden. Ik wilde mijn kennis van financieel management verbeteren, maar toch ook bijleren over het opzetten van een business, bijvoorbeeld het ontwikkelen en naar de markt brengen van een product. Veel MBA's zijn voornamelijk gericht op het (kosten)efficiënt beheren van een bedrijf, en te weinig op de ondernemingszin om toekomstgericht nieuwe dingen in de markt te zetten. Ik had dat ooit wel in de praktijk gedaan, met scanners voor de consumentenmarkt, maar heb eigenlijk nu pas geleerd welke ma-

nagementfouten toen gemaakt zijn.'

Praktijk

Dat accent op ondernemerschap komt tot uiting doordat in de lessen veel met praktijkcases wordt gewerkt. Daarnaast gaan enkele van de belangrijkste grote opdrachten over het uitwerken van businessplannen, zoeken van financiering, bijbehorend marktonderzoek etcetera. Vaak kunnen deelnemers ideeën putten uit de dagelijkse praktijk van hun werk, dat ze tijdens de opleiding blijven voortdoen (zie kader). Een ervan werken ze in kleine groepjes tot in de details uit, als ging het om een echt project voor een bedrijf. Een ander idee is de basis voor het eindwerk en werkt elke student individueel uit. Het verdedigen voor een jury van professoren, consultants, soms ook financiers en bedrijfsleiders (eventueel de eigen directie) is de ultieme realiteitstoets.

Drie alumni op de vier zetten na de opleiding daadwerkelijk een project op. Het merendeel doet dat in een groter bedrijf, maar jaarlijks zijn er ook enkele die de sprong wagen naar een eigen zaak. Niet zelden is hun eindwerk de basis. Jan D'Haeyer richtte vorig jaar Ship'it op, een bureau dat voor bedrijven een alternatief op poten zet voor hun transport over de weg, door om te schakelen naar spoor en kust- en binnenvaart. Hij had ervaring opgedaan in de maritieme sector bij het keuringsbedrijf Det

Norske Veritas. 'Mijn vennoot in Ship'it, Jan Goderis, was een klasgenoot bij de MBA. Hij werkte ook in de maritieme sector, en na een brainstorming voor een opdracht werkten we samen voort op ons binnenvaartidee. Uiteindelijk maakten we er ons eindwerk van, waardoor we onze onderneming startten met een volledig uitgewerkt businessplan. We hadden ook geleerd wat het belang zou zijn van een sterke financiële partner en hoe we die konden benaderen. Het komt er niet altijd op aan elke boekhoudkundige finisse te kennen, wel je horizon te verbreden en de juiste vragen te leren stellen. De start blijft moeilijk, omdat het tijd vergt om een netwerk op te bouwen, maar nu zijn we goed vertrokken.'

Porthus

De tot nu toe succesvolste start-up van een alumnus staat echter op het conto van Luc Burgelman. In 2000 richtte hij samen met enkele vennoten Porthus op, een consultant en leverancier van ICT-diensten. Intussen heeft Porthus 70 medewerkers in België en 20 in Slowakije, draait het een omzet van 10 miljoen euro en is het al drie jaar rendabel. 'Het ondernemen zat me in de genen', vertelt Burgelman, 'op familiefeestjes werd ik wat meewarig bekeken als enige die nog in loondienst was, het moest er eens van komen dat ik een bedrijf startte. De wil om het risico te nemen ontbrak me niet, het gezonde boe-

Ervaren studenten telkens twee dagen samen in het bad

(tijd) - De studenten van Flanders Business School (FBS) noemen de wat hogere gemiddelde leeftijd van de deelnemers een van de grote pluspunten van de opleiding. FBS legt naast het bezitten van een mastergraad geen minimumleeftijd op, wel een relevante ervaring van minimaal drie jaar. Bovendien voert ze met elke kandidaat een gesprek naar zijn of haar motivatie en ondernemerszin, en streeft ze zo mogelijk naar een mix van deelnemers met werkervaring in verschillende sectoren. In principe worden per jaar maximaal 30 deelnemers toegelaten, meestal zijn het er iets minder.

Voor het residentieel programma is erg in trek. Daarbij komen de studenten 14 keer in een jaar - de cursus start in januari - een vrijdag en zaterdag samen in een seminariecentrum aan de kust. Ze overnachten daar ook. Hoewel dit wat duurder uitvalt (het inschrijvingsgeld van 6.550 euro omvat geen hotelkosten), verkiezen veel deelnemers deze formule boven een avondprogramma.

'De opleiding is erg zwaar. Doordat je je ook steeds met lectuur moet voorbereiden op dat lesweekend en nadien nog opdrachten te werken hebt, stop je er gedurende twee en een half jaar al je vrije tijd in', vertelt Paul De Keyser. 'Maar door die residentieel formule is het nog net haalbaar om het te combineren met je vaste baan en je gezin.' Zich engageren om een vaste avond per week op tijd in Antwerpen te geraken, ligt bij velen moeilijker dan 14 vrijdagen en zaterdagen vrij te

houden die lang op voorhand vastliggen.

De combinatie van levens- en werkervaring van de medestudenten en de complete onderdompeling gedurende twee dagen leveren een intensief leerproces op. 'Je boomt tijdens de maaltijden en 's avonds nog door met de anderen', vertelt Jan D'Haeyer, 'zo zaten in mijn klas een technische specialist en een bankier. We spraken over een idee, waarop de ene meteen vroeg 'hoe ga je dat uitvoeren?' en de andere 'hoe ga je dat betalen?'. Ze dwingen je door te denken.' Bovendien lukt het beter om afstand te nemen van de dagelijkse rompslomp', herinnert Luc Burgelman zich. 'Ik zit het eerste uurte nog aan allerlei besommeringen te denken, in een avondcursus is daarmee al bijna de helft gepasseerd, hè.'

Het gros van het lesprogramma wordt verzorgd door gast-professoren van binnen- en buitenlandse universiteiten, en door mensen die de praktijk dagelijks meemaken, zoals directieleden of consultants. Daarnaast heeft FBS een onderzoekscel met een vaste staf die zich vooral buigt over vragen over ondernemerschap, innovatie en marketing en de studenten begeleidt met kennis over onderzoeksmethoden. Voorts maken docenten en experts tijd voor de individuele coaching van de businessplannen van de studenten, en is er een psychologisch onderlegde coach die voor de begeleiding van de leerervaring instaat. De studenten leveren permanent feedback over het werk van al die mensen. ErR

renverstand dat er meer moet binnenvaart dan er buitengaats evenmin, maar ik had als ingenieur een nood aan kennis over management en financiën om dat te kanaliseren. Ik vergelijk het met voetbal: er zijn er genoeg met zeer veel talent die nooit doorbreken omdat ze niet goed begeleid zijn. Zeker als je bedrijf groeit, stijgt de nood aan een goede organisatiestructuur, en aan goede methoden om alles wat er in je bedrijf gebeurt op te volgen. Doordat dat in de MBA allemaal in zeer praktische oefeningen gegoten zat, is dat goed blijven hangen.'

'Zeer geapprecieerd in de opleiding is ook de aandacht voor 'zachtheid' van de vaardigheden'. De Keyser: 'Management heeft immers veel te maken met psychologie, en mensen zijn overal hetzelfde. Zo herken je onder meer gelijkaardige communicatieproblemen, ook al komen medecursisten uit andere sectoren.'

'De cursus biedt je de vaardigheden om met de cijfers om te gaan en een strategie te bepalen, maar leert je ook je idee verkopen en met mensen omgaan om die strategie uitgevoerd te krijgen', vertelt Jansen. Hij was ook zeer te spreken over de eerste stap die moest wor-

den gedaan: een grondig zelfonderzoek. 'Ben je stressbestendig, een teamspeler, heb je het in je om een project te leiden en te dragen, is dat je ambitie? Er wordt maandelijks gewerkt aan je persoonlijke vorming.'

'Je kweekt ook het zelfvertrouwen om de stap te wagen', vindt D'Haeyer, 'durven ondernemen vergt een klik: de dag dat je bereid bent een risico te nemen en zo nodig een verlies te dragen, lukt het.' Allemaal goed en wel, maar bedrijven zien vast niet graag hun beste krachten weggaan om hun eigen ding te gaan doen? 'Het gros blijft in dienst en verrijkt het bedrijf met heel wat kennis om innovaties in goede banen te leiden', benadrukt Tindemans. 'Maar ze moeten daar wel de ruimte voor krijgen. Iemand die de ondernemerszin in zich heeft en veel tijd investeert om daar kennis aan toe te voegen, moet je na een MBA niet vragen gewoon hetzelfde werk te blijven voortdoen. Overigens, wie dat entrepreneurship beknort ziet, zou ook zonder MBA uiteindelijk wel weggaan. Bedrijven beseffen soms niet hoeveel nood ze hebben aan mensen die verder kunnen kijken dan het volgende kwartaalresultaat.'

Erika RACQUET

RECHTUIT SOCIAAL

Werkwillige verliest bij staking loon of vakantiedag

In het protest tegen de loopbaaneindmaatregelen wordt geprobeerd met grote stakingen het land lam te leggen. Om het effect te versterken, versperren stakersposten de toegang tot bedrijven en industrieterreinen, waardoor ook heel wat werkwilligen niet aan de slag kunnen. Die werknemers hebben slechts beperkte mogelijkheden om toch een loon te krijgen voor de verloren uren. Meestal offeren ze noodgedwongen een vakantiedag op.

De onenigheid was bij de voorbije stakingen vrij groot: slechts één vakbond riep op tot een algemene staking, enkele leden van andere bonden sloten zich aan, en veel anderen gingen toch aan het werk. Maar een deel van de werkwilligen moest onverrichterzake terug naar huis, omdat ze hun werkplek niet konden bereiken. Anderen kwamen er wel, maar met zoveel vertraging dat ze lang niet het normale aantal werkuren konden presteren. Resulteert zo'n staking dan in inkomensverlies?

Voor de stakers rijst er minder een probleem. Hun arbeidsovereenkomst wordt voor de duur van de staking geschorst. Zij aanvaarden dat het gevolg daarvan is dat zij geen loon ontvangen. Als ze gesteund worden door de vakbonds-

organisatie, en het dus niet gaat om een zogenaamde wilde staking, ontvangen zij geld uit de stakerskas, als is dat niet meer dan ruim de helft van hun normale loon.

Wie wel wil werken, maar daar niet in slaagt omdat er een sterke stakerspost voor de poorten van het bedrijf staat of omdat hij niet alleen aan een machine kan staan, ziet zijn arbeidsovereenkomst eveneens geschorst wegens de staking. Voor de uren dat hij geen prestaties levert, heeft de werkwillige geen recht op loon. Voor gevallen waarin een werknemer onafhankelijk van zijn wil de arbeid niet kan aanvangen of voortzetten, bestaat een systeem van wettelijke schorsing van de arbeidsovereenkomst met behoud van loon. Maar een staking is in de wet expliciet



Van de staking van 7 oktober over de loopbaaneindmaatregelen kan worden gezegd dat ze een belang heeft voor elke werknemer, gezien iedereen met de effecten van de maatregelen te maken kan krijgen. (Foto: Photo News)

uitgesloten voor dat systeem, en de rechtspraak bevestigde herhaaldelijk dat het gewaarborgd loon niet verschuldigd is vanaf het ogenblik dat een staking het uitvoeren van de arbeid belemmert.

Werkwillige werknemers kunnen recht hebben op een werkloosheidsuitkering, al wordt die uitweg streng bewaakt. Het beheerscomité van de Rijksdienst voor Arbeids-

voorziening (RVA) moet zijn toestemming geven om een werkloosheidsuitkering te geven voor de periode dat werkwillige collega's door een staking verhinderd werden te werken. Een doorslaggevend argument is of de werkwilligen al dan niet belang kunnen hebben bij het inwilligen van de eisen van de stakers. De kans dat het beheerscomité de uitkering toekent, is gering.

Slechts in uitzonderlijke gevallen hebben collega's geen belang bij het effect van een staking.

Maar aan de toegang van industrieparken hebben stakersposten ook werkwilligen van het werk gehouden die geen collega's zijn van de stakers. De werkwillige wordt geconfronteerd met een obstakel op de weg naar het werk waardoor hij te laat of helemaal niet op de

werkplaats aankomt. Hoewel sommige rechtspraak geen onderscheid maakt of de staking zich binnen of buiten de onderneming voordoet, kan die situatie eventueel worden gekwalificeerd als een geval van wettelijke schorsing met behoud van loon. De werknemer zal slechts een gewaarborgd dagloon kunnen claimen als hij aantoonde dat de vertraging of zijn afwezigheid te wijten is aan wat hem overkomen is op de weg naar het werk, onafhankelijk van zijn wil. Hij moet aantonen dat hij niet op voorhand op de hoogte was van het obstakel, en dat hij voldoende inspanningen heeft gedaan om toch op het werk te geraken.

Openbaar vervoer

Dat geldt ook voor wie niet op zijn werk geraakt door een staking van het openbaar vervoer. De rechtspraak heeft voor openbaarvervoerstakingen al herhaaldelijk strikte voorwaarden opgelegd. Om zijn recht op een gewaarborgd dagloon te kunnen doen gelden, moet de werknemer dat vervoer normaal

gezien gebruiken en mag hij over geen andere transportmiddelen beschikken. Hij moet er onderweg mee worden geconfronteerd en niet al voor het vertrek. Als de staking in de media is aangekondigd - wat meestal wel het geval is - wordt verondersteld dat de werknemer de mogelijkheid had zich aan te passen en een andere manier te zoeken om op het werk te geraken of zijn werk eventueel thuis te doen. Komt de werknemer bij een aangekondigde staking toch te laat of helemaal niet, dan krijgt hij geen loon voor de gemiste uren.

Bij dit alles moet worden opgemerkt dat het de werkgever vrij staat werkwilligen toch loon uit te betalen. Sommige werkgevers doen dat ook. En anders kan de werknemer voor die dag nog altijd een vakantiedag of inhaalruist van overuren opnemen, om geen inkomensverlies te lijden.

Dirk De Meulemeester
advocaat De Meulemeester & Parniers
dirk.de.meulemeester@advocaten-dm.be