

# Executive MBA

*Tweejarige deeltijdstudie met MSc-graad*





**Marije Smit** Team Lead Quality and Risk ING Nederland

*“Ik heb gekozen voor TSM Business School vanwege de gelijke investering in theorie en persoonlijke ontwikkeling. Door deze combinatie kon ik het geleerde direct in mijn praktijk toepassen en werd mijn groei versneld.”*

## Versterk je leiderschap

Leiders van nu moeten planmatig én flexibel zijn, kunnen richten én begrenzen, van veraf en juist van dichtbij kunnen kijken en verschillende disciplines kunnen combineren. Daarbij wordt ook nog van hen gevraagd emotie en ratio te combineren, zichzelf te ontwikkelen en een bijdrage aan het grotere geheel van de eigen organisatie én aan de wereld daarbuiten te leveren. Ga er maar aanstaan!

Als leider van een organisatie word je uitgedaagd op verschillende vlakken. De wereld waarin je organisatie opereert, je organisatie zelf of het team waarmee je werkt; niets blijft hetzelfde. Waarom jij dan wel? Verbreed je bedrijfskundige kennis, versterk je leiderschap en groei mee met je organisatie in jullie opgave. De Executive MBA van TSM Business School leert je werken mét en bewegen ín de paradoxen en dilemma's van een (post-)moderne organisatie om duurzaam waarde te creëren in de wereld van vandaag.

### Een Executive MBA bij TSM Business School

Deelnemers aan onze programma's zoeken hun weg in een context die veel van hen vraagt. Zij geven in hun organisatie de richting aan. Ook als ze – zoals in coronatijd - moeten 'sturen in de mist'. 'Lerend onderweg zijn' vereist andere kennis en vaardigheden dan het werken vanuit het relatieve comfort van een vooraf goed doordacht plan.

TSM helpt leiders-van-nu sterk te staan in de vele uitdagingen die zij op hun pad hebben. Wij creëren leeromgevingen die verder gaan dan het stimuleren van individueel vakmanschap (kennis en kunde) en persoonlijke ontwikkeling. Dit maakt dat wij leiders voortbrengen die zich fit for duty voelen. Zij zijn in staat om met overtuiging hun bijdrage aan het grotere geheel te leveren en staan stevig in hun schoenen, ook als spanningen toenemen en de druk wordt opgevoerd.

### Wat levert het je op?

- ◆ Een degelijke bedrijfskundige basis en academische vorming om complexe vraagstukken in organisaties in de wereld van vandaag te kunnen oplossen;
- ◆ We helpen je om je eigen, unieke leiderschap te versterken, wat je zal helpen om stevig in je schoenen te staan tijdens je hele carrière;
- ◆ Onze Executive MBA is geaccrediteerd als WO-master, waardoor je na afronding de MSc-grad mag voeren.



## Onze Executive MBA

In onze Executive MBA ondersteunen wij leiders bij het ontwikkelen van een meervoudig blikveld. Denk hierbij aan het doorzien van de verbindingen tussen vragen als: Wat is de bedoeling en dus het bestaansrecht van mijn organisatie? Wat gebeurt er in de context? Hoe kunnen wij blijvend waarde toevoegen? Wat is ons speelveld en wat vraagt dit speelveld van ons? Welke gewoontepatronen (cultuur) hebben wij ontwikkeld die helpend zijn voor het waarmaken van onze business propositie en waar vormen oude gedragspatronen juist de belemmering? Wat vraagt dit van het samenspel tussen mensen? En van mij als leider?

Persoonlijk leiderschap gaat voor ons niet om 'het worden van het schaap met de vijf poten'. Het gaat vooral om het ontwikkelen van de vaardigheid om flexibel te zijn in denken en doen. Om zowel hoofd als hart voor je te laten werken. Van een afstand te beschouwen en daarin creatief te zijn, maar ook om plannen concreet te maken. Een academische blik helpt je om een goede analyse te maken en als je de moed hebt om jezelf te kunnen zijn, dan is ook je eigenheid een belangrijke tool. Een leider weet zijn of haar eigen potentieel aan te boren en te gebruiken, maar ook het potentieel dat in de organisatie aanwezig is. Zo doende overstijgt de kracht van de groep de individuele kracht.

*Persoonlijk leiderschap gaat voor ons niet om 'het worden van het schaap met de vijf poten'. Het gaat vooral om het ontwikkelen van de vaardigheid om flexibel te zijn in denken en doen.*

## Inspirerende leeromgeving

Onze Executive MBA biedt leiders een inspirerende leeromgeving waarbinnen leiderschapsontwikkeling ten dienste staat van de collectieve ambitie en 'waardecreatie' in de wereld van nu. Deelnemers kiezen bewust voor TSM, omdat ze weten dat het dé plek is voor het opdoen en je eigen maken van inhoudelijke, bedrijfskundige kennis. De plek ook voor het creëren van reflectieruimte, voor onderzoek en het aangaan van de confrontatie met jezelf.

## Voor wie?

Je bent een leider, manager of professional en je wilt je leiderschap (verder) versterken. En je wilt daarbij kunnen bouwen op een gedegen bedrijfskundige basis. Bovendien wil je vanuit verschillende perspectieven en contexten naar vraagstukken kunnen kijken om weloverwogen en daadkrachtig te kunnen handelen. Je hebt een afgeronde HBO- of WO-vooropleiding. Bovendien heb je minimaal vijf jaar relevante werkervaring.



**Bart-Jan Freriks** Algemeen Directeur ENGIE Services West

*"Ik koos voor TSM Business School vanwege de unieke combinatie van innovatie, duurzaamheid en leiderschapsontwikkeling. De eerste tweevormen al jaren de basis van mijn werk. Iedere dag weer leren en innoveren. Tijdens de opleiding heb ik geleerd beter te kijken én te luisteren, ook vanuit andere perspectieven."*

# Het programma

Het programma heeft een fundament van drie pijlers, die telkens terugkomen. Deze pijlers geven je de stevige bedrijfskundige basis van vakmanschap en persoonlijke competenties die je nodig hebt om als leider succesvol te zijn.

## 1. Leiderschapsontwikkeling

Daadkrachtig leiderschap is onlosmakelijk verbonden met het vermogen eerlijk en kritisch te kijken naar jezelf in relatie tot anderen en ten dienste van de organisatie-opgave. In onze aanpak krijgt (persoonlijk) leiderschap vorm door diepgaande aandacht voor zelfreflectie, zelfbewustzijn, zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid in relatie tot de werkcontext. Het programma richt zich zowel op competentie-ontwikkeling als op een diepgaande analyse van overtuigingen, identiteit en zingeving.

## 2. Bedrijfskundige kennis

Om als leider succesvol te zijn is het beschikken over actuele en parate bedrijfskundige kennis van groot belang. Denk aan het bepalen van de strategische richting, het maken van strategische keuzes, het hebben van inzicht in welke financiële parameters van belang zijn om op te sturen, beeld hebben bij de structuur die past bij jouw organisatie, het komen tot innovatieve ideeën, enzovoort. Tijdens de bedrijfskundige modules nemen we je mee in de laatste ontwikkelingen op het betreffende vakgebied, we bespreken relevante theorieën en modellen, maar bovenal gaan we met elkaar in gesprek over de toepassing in de praktijk. Juist door inzicht te krijgen in andere bedrijven en theorieën toe te passen, ontstaan nieuwe perspectieven en daarmee mogelijkheden voor jouw werk.

## 3. Academische vorming

Leiders worden geacht passende antwoorden op organisatievraagstukken te kunnen geven. Academisch denken en het doen van wetenschappelijk onderzoek kan daarbij het verschil uitmaken, zeker als het gaat om vraagstukken met een hoge complexiteit, een behoorlijke onzekerheidsfactor en een stevig risicoprofiel. Bij het doen van wetenschappelijk verantwoord onderzoek leer je om een managementvraagstuk te vertalen naar een onderzoeksvraag. Je krijgt inzicht in wetenschappelijke methoden en technieken die helpen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag en je past verkregen inzichten toe bij het komen tot onderbouwde oplossingsrichtingen. Academisch kijken leert je om in- en uit te zoomen, om nieuwsgierig te zijn naar wat er kan ontstaan en te onderzoeken om te begrijpen. En dat helpt je in je leiderschap.

- ◆ 14 seminars van 3 aaneengesloten dagen (donderdag, vrijdag, zaterdag)
- ◆ 5 coachingssessies (individueel)
- ◆ 5 ateliersessies in kleine subgroepen
- ◆ 2 intervisiesessies in kleine subgroepen
- ◆ 1 leiderschapssimulatie, een meerdaagse buitentraining
- ◆ 1 internationale studiereis naar de Academy of Management (USA)

## Programmaonderdelen



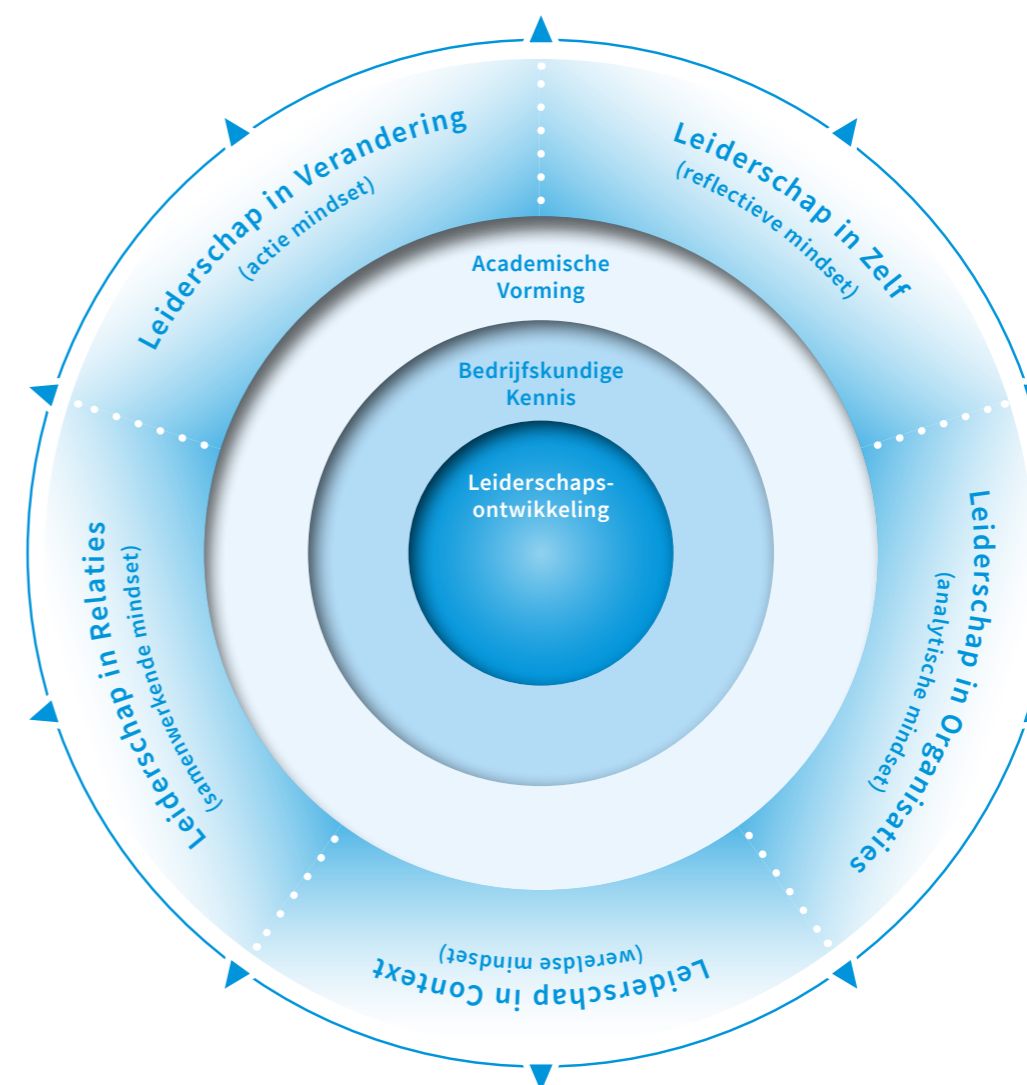


## Opbouw programma

De Executive MBA bestaat uit veertien driedaagse seminars verspreid over 24 maanden. Het eerste half jaar staat voornamelijk in het teken van het ontwikkelen van academische vaardigheden in wat de Business & Science module wordt genoemd. In de daaropvolgende jaar staan het creëren van een stevige bedrijfskundige basis en je leiderschapsontwikkeling centraal. Naarmate het programma vordert, benaderen we organisatievraagstukken vanuit de vijf 'mindsets' van Gosling en Mintzberg. We onderzoeken wat er op organisaties afkomt vanuit de omgeving (context), we bekijken en bespreken welke factoren van invloed zijn op de organisatie en hoe je hiermee om kunt gaan. We besteden aandacht aan de nieuwste ontwikkelingen en hun effect op organisaties en organisatie-inrichting. We leren je veranderplannen maken en gaan aan de slag met veranderprocessen. Bij dit alles staan we uitgebreid stil bij de mensfactor in organisaties. Hoe werkt het (of juist niet) tussen mensen, wat vraagt dit van jou als leider? En waar zitten jouw impact en je beïnvloedingsmogelijkheden? In het laatste half jaar laat je zien dat je de opgedane bedrijfskundige kennis op een academische manier kunt toepassen op een relevant vraagstuk binnen je eigen organisatie. Je rondt het programma af door het verdedigen van je scriptie.

**Annemiek Delissen** Academiemanager HAN

*“De Executive MBA heeft mij een gedegen theoretische basis gegeven voor datgene wat ik in de praktijk deels al deed. Mijn ‘return on education’ is groei in vertrouwen en dichter bij mijzelf blijven. De feedback van studenten en persoonlijke coaches is daarbij goud waard. Daarbij heb ik geleerd de juiste taal te kiezen die situationeel nodig is.”*



## De Mindsets van Mintzberg

Handelen zonder nadenken is roekeloos, maar nadenken zonder handelen is juist passief.

Het beste resultaat bereik je door de focus op het doel dat je wilt halen (actiemodus) hand in hand te laten gaan met aandacht en ruimte voor denkprocessen (reflectieve modus). Een leider ziet het onderscheid in de aspecten die samen het probleem bepalen en beschouwt die vanuit verschillende zogenaamde mindsets. De gedachte dat er vijf mindsets zijn die voor een leider cruciaal zijn om de wereld mee te interpreteren en daarmee te dealen is afkomstig van Gosling en Mintzberg. Zij publiceerden hun theorie voor het eerst in 2003, maar zij is in de wereld van vandaag relevanter dan ooit. De verschillende mindsets zijn nauw verbonden, grijpen in elkaar en worden op verschillende momenten in het programma aangeboden.

Elke mindset is gekoppeld aan een specifiek thema. Hoe de drie programmapijlers en de mindsets met elkaar verbonden zijn, zie je in de figuur hierboven.

## Thema's

### Leiderschap in Zelf

- ◆ Identiteit en rol als leider
- ◆ Appreciative Inquiry
- ◆ Draagvlak en commitment
- ◆ Impact en beïnvloeding
- ◆ Betekenisgeving

### Leiderschap in Relaties

- ◆ Strategisch HRM
- ◆ Talentmanagement
- ◆ Complexiteitsleiderschap
- ◆ Duurzame inzetbaarheid
- ◆ HR in transitie

### Leiderschap in Context

- ◆ Strategisch management
- ◆ Stakeholdermanagement
- ◆ Marketing
- ◆ Business modelling
- ◆ Bedrijfseconomie

### Leiderschap in Organisaties

- ◆ (Her)Structureren van organisaties
- ◆ Proces- en prestatie management
- ◆ Datagedreven besluitvorming
- ◆ Machine Learning
- ◆ Financieel management

### Leiderschap in Verandering

- ◆ Change management
- ◆ Organisatieontwikkeling
- ◆ Innovatiemanagement
- ◆ Leiderschap in transitie
- ◆ Systeemdenken en circulaire interactie

### Pieter Riepma manager Volkswagen Pon

*“Intensief, waardevol, verrijkend. Ik heb ontzettend genoten van de dynamiek in de studiegroep, de humor, de inhoudelijke discussies maar ook de onderlinge eerlijkheid. Door de interdisciplinaire benadering van de opleiding kijk ik anders naar mijn eigen organisatiepraktijk. Ik merk dat ik een betere gesprekspartner ben geworden die op verschillende niveaus kan acteren en betere verbinding kan maken. De bedrijfskundige kennis vormt vaak het vertrekpunt waar verbinding zorgt voor het duurzaam succes.”*

# Onze uitgangspunten

## Creëren van een effectieve leergroep

We besteden veel aandacht aan het vormen van een effectieve leeromgeving waarin deelnemers, docenten, coaches, programmamanager/-coördinator samen bouwen aan een vertrouwd leernetwerk. Oftewel een leergroep met voldoende cohesie, waarin samen leren vanzelfsprekend is, waarin men zich kwetsbaar durft op te stellen, men elkaars kwaliteiten en leerpunten kent en elkaar helpt door het geven van constructieve feedback. Deelnemers nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces. Zij stappen bewust in en weten dat hierbij een hoge mate van zelfreflectie, motivatie, betrokkenheid en zelfsturing komt kijken. Om dit te borgen, zijn groepen nooit groter dan 20 deelnemers.

### Detmar Roessink Plant Manager Bolletje

*“De docenten hebben mij verrast. Elk onderdeel was raak en bij alle onderwerpen was er een specialist aan het woord die bindt en boeit.”*

## Toepassingsgericht leren

In de opleiding worden state-of-the-art theorie, modellen en concepten aangeboden. Doel is vervolgens om deze inzichten expliciet te vertalen naar en te benutten voor de uitdagingen in de praktijk. Deelnemers passen nieuw opgedane inzichten bewust toe in hun werkpraktijk, zij experimenteren volop en reflecteren op de effecten. Deze reflectie, oftewel ‘ervaren bezinning’, wordt wederom gedeeld in de leergroep. Dit zorgt voor een zich herhalende leercyclus en brengt niet alleen de deelnemer maar ook de organisatie van de deelnemer verder.

### Actie- en ervaringsgericht leren

Leren over leiderschap betekent dat we niet alleen praten over bedrijfskundige disciplines, academische vorming en leiderschapsgedrag, maar vooral ook dóen. Leren door te experimenteren en te reflecteren. Zowel de situaties uit de eigen werkpraktijk, als alle activiteiten die onderdeel uitmaken van de opleiding bieden waardevolle kansen voor leiderschapsontwikkeling. Leiderschap wordt immers pas zichtbaar in contact met anderen. Je brengt jezelf mee en laat jezelf zien. Deelnemers worden voortdurend gestimuleerd om zich bewust te worden van de manier waarop zij participeren in en sturing geven aan multidisciplinaire groepen of leerteams. Zij ontdekken al doende gedragsalternatieven, krijgen zicht op de eigen impact en ontwikkelen hun leiderschaps- en zelfsturende vermogens.

**Tanja Lenzion** CEO Antea Group

*“Terugkijkend, heb ik er door de Executive MBA een bedieningspaneel met 500 knoppen bij gekregen op bedrijfskundig, individueel en persoonlijk niveau.”*

### Waarderende benadering

De opleiding is opgezet volgens de ‘waarderende benadering’ (appreciative inquiry). Deze gaat uit van het beste dat aanwezig is en start met het onderzoek naar wat individuen, teams en organisaties kracht geeft, naar datgene wat mensen trots maakt (talenten, ervaringen, kennis, etc.). De deelnemer wordt vervolgens gestimuleerd om eigen talenten, kwaliteiten en competenties te waarderen en maximaal te benutten.

### Blended learning

Ruimte voor actie- en ervaringsgericht leren ontstaat door in het programma bewuste keuzes te maken in online en offline leren. Voorafgaand aan de fysieke bijeenkomsten vindt online kennisoverdracht plaats. Met kennisclips, podcasts, artikelen en opdrachten kun je je optimaal voorbereiden. Tijdens de seminars kan daardoor de focus liggen op wederzijdse inspiratie, betekenisgeving, toepassing en reflectie.



**Regina Nieuwmeijer** Directeur Talentgroep Twente

*“In de Executive MBA heb ik geleerd waar mijn competenties liggen. Ik pas nu een meer mensgerichte vorm van leiderschap toe, waardoor mijn team meer ruimte krijgt en autonomer kan handelen. Zo creëer ik optimale betrokkenheid en kan ik mij in het team toeleggen op waar mijn kracht ligt: pionieren en ondernemen.”*



## Inspirerende docenten en begeleiders

De docenten en coaches die je begeleiden zijn academisch onderlegd, hands on, praktisch, interactief en betrokken. Ze weten hoe ze hun kennis kunnen toepassen op jouw realiteit, weten van nuttige praktijkvoorbeelden en bieden inspirerende inzichten die toepasbaar zijn in jouw dagelijkse werk. Zij leren zelf ook graag, zijn nieuwsgierig en gaan voor wederzijdse inspiratie.

In de modules of bij de projecten word je begeleid door verschillende docenten en coaches. Op deze manier kun je zaken vanuit verschillende perspectieven bekijken, wat het leereffect voor jou zo optimaal mogelijk maakt.

## Toetsing

Het Executive MBA-programma bereidt je voor op het nemen van je verantwoordelijkheid als leider binnen de snel veranderende wereld van vandaag. Daarom vindt toetsing plaats door middel van praktijkopdrachten in de vorm van schriftelijke papers en – een enkele uitzondering daargelaten – niet door tentamens. Tijdens het programma verzamel je bewijs waarin je laat zien dat je voldoet aan de eisen van het programma op het gebied van leiderschapsontwikkeling, bedrijfskundige kennis en academische vorming. Dit bewijs kan in de vorm zijn van een paper of een presentatie, waarin je laat zien dat je de opgedane bedrijfskundige kennis hebt begrepen en toegepast. In je masterportfolio leg je je ontwikkeling als leider vast. In het laatste jaar werk je aan je individuele afstudeerscriptie. Daarin toon je aan dat je de bedrijfskundige kennis op een academische manier kunt toepassen op een relevant vraagstuk binnen je eigen organisatie.

Aan het eind van het programma bepaalt de Examencommissie of je de opleiding masterwaardig hebt afgerond en je de titel Master of Science (MSc) mag voeren.

## Studiereis – Academy of Management (USA)

Maak kennis met bedrijfskunde, leiderschap en wetenschap in een andere context. Tijdens de studiereis bezoek je de Annual Conference van de Academy of Management in de Verenigde Staten. Je maakt kennis met recent wetenschappelijk bedrijfskundig onderzoek en gaat in dialoog met mededeelnemers, vertegenwoordigers uit de academische wereld en het bedrijfsleven.



### Praktische informatie

<b>Niveau</b>	WO-master
<b>Locatie</b>	U-Park hotel, campus Universiteit Twente, Enschede
<b>Startdata</b>	twee keer per jaar, in april en oktober
<b>Duur</b>	24 maanden
<b>Investering</b>	€ 41.900 (vrijgesteld van BTW) inclusief arrangementkosten en ontwikkelassessment en exclusief literatuur (€ 500) en studiereis (€ 2.750). Als je in aanmerking komt voor vrijstellingen (als WO Bachelor) bedraagt de investering € 38.900.
<b>Studielast</b>	circa 12 uur per week
<b>Taal</b>	Nederlands
<b>Graad</b>	MSc



### Proefcolleges

Ben je enthousiast geworden over wat de Executive MBA je kan opleveren? Kom dan naar een van onze proefcolleges en ervaar hoe deelname aan de Executive MBA is. Kijk op [tsm.nl/proefcolleges](http://tsm.nl/proefcolleges) voor data. Neem voor meer specifieke informatie contact op met onze studieadviseur.



### Studieadvies

Heb je aanvullende vragen of wil je eens met een alumnus praten? Twijfel dan vooral niet om contact met ons op te nemen. De match tussen jouw ambities en de inhoud van het programma is namelijk essentieel voor jouw succes. Wij helpen je graag verder om de volgende stap te zetten.



**Manon Scholte Lubberink**

T 053 - 240 4040  
 06 - 57 32 97 85  
[studieadvies@tsm.nl](mailto:studieadvies@tsm.nl)



**Nalou Cozijn**

T 053 - 240 4040  
 06 - 23 70 31 63  
[studieadvies@tsm.nl](mailto:studieadvies@tsm.nl)



### Toelating

Op basis van je cv, diploma's, motivatie en intakegesprek neemt de Toelatingscommissie een definitief besluit over jouw toelating tot de Executive MBA.

Heb je een relevante WO vooropleiding dan is het mogelijk om vrijstelling te krijgen voor de Business & Science module, de eerste vier seminars van het programma.



### Inschrijven

Wil je starten? Schrijf je dan in via [www.tsm.nl/emba/inschrijven](http://www.tsm.nl/emba/inschrijven). Op onze website vind je ook de actuele startdata. Heb je vragen over je aanmelding neem dan contact op met onze studie adviseurs via [studieadvies@tsm.nl](mailto:studieadvies@tsm.nl) of 053 - 240 40 40.



Contact

W [www.tsm.nl](http://www.tsm.nl)

T 053 - 240 40 00

E [info@tsm.nl](mailto:info@tsm.nl)

Studieadvies

T 053 - 240 40 00

E [studieadvies@tsm.nl](mailto:studieadvies@tsm.nl)

Postadres

Postbus 217

7500 AE Enschede

Bezoekadres

Hengelosestraat 583

7521 AG Enschede

*TSM Business School biedt leiders een plek voor vernieuwing en voor duurzame ontwikkeling in een wereld die volop in beweging is. Wij combineren krachten en talenten en brengen werelden bij elkaar. Niet als doel op zich, maar vanuit de sterke overtuiging dat de wereld van nu niet beter wordt van solitair denken en doen. Het benutten van verschillende invalshoeken en het inzetten van collectieve excellentie maakt het mogelijk nieuwe wegen te verkennen en nieuwe antwoorden te vinden.*

**Wij zijn TSM Business School.**

*Een plek waar onderzoek, business know how, innovatie en leiderschap samenkomen.*