

We gaan van TSM de mooiste organisatie van de wereld maken

Arjen van Dijk, een van de founding fathers van TSM Business School, gaf 16 jaar leiding aan de business school, die aanvankelijk Twente School of Management heette.

Hoewel hij zakelijk leider was, fungeerde hij voor velen ook als inspirator. Hij stimuleerde het ondernemerschap van medewerkers en docenten, volgde nieuwe ontwikkelingen op de voet en legde de nadruk op *life long learning*.

Onder zijn leiding kwam TSM tot bloei met als belangrijkste missie: een brug vormen tussen *the field of action* en *the body of knowledge*, tussen de kennis en inzichten van de universiteit en de vragen en uitdagingen van het bedrijfsleven. 'Het was een supermooie plek om te werken, want je kwam met heel veel kennis en heel veel interessante mensen in aanraking.'

Astrid Beijer, sinds jaar en dag programma manager InCompany, werkte met Arjen van Dijk toen hij als directeur aan het roer stond van TSM Business School. Samen spraken ze over het verleden en over de perspectieven die Arjen, en daarmee TSM, vanaf het allereerste uur heeft ontwikkeld en die nog altijd relevant zijn. En die vooral ook inspiratie bieden voor de toekomst.

Arjen van Dijk was, na een studie HTS en sociale academie, werkzaam in het bedrijfsleven (bij Nijverdal ten Cate) toen hij door de universiteit Twente werd benaderd om een probleem op te lossen bij de personeelsafdeling. Hij ging de uitdaging aan en behaalde al snel succes. Daarna liet de universiteit weten in hem te willen investeren als hij bleef. “Ik kreeg de mogelijkheid om een opleiding te volgen bij SIOO, de beroepsopleiding voor organisatieadviseurs, een prachtige kans die ik in het bedrijfsleven niet had gekregen. Toen kwam de vraag voorbij: Wil jij een business school voor ons oprichten? Ik zei eerst: daar moet je een hoogleraar voor nemen, want ik ben geen academicus. Maar ze wilden me toch. Ik was er dus vanaf het begin van de oprichting, in 1987, bij. Ik werkte toen samen met Hans Veldhuizen, die er vanuit de faculteit Bedrijfskunde bij betrokken was. Hij is de man van het állereerste uur, heeft van alles geregeld, zoals de beginsubsidies om te kunnen starten. Je kunt dus zeggen dat ik in zijn voetsporen ben getreden.”

Samenbrengen van werelden

Hoe luidde de initiële opdracht, de missie die hij voor de oprichting van TSM (toen nog Twente School of Management geheten) had meekregen? “Mijn persoonlijke drive was, kort gezegd, om de kloof tussen onderwijs en bedrijfsleven te overbruggen, *the body of knowledge* te koppelen aan *the field of action*. Ik werkte daarvoor als personeelschef in de industrie, was altijd bezig om mensen en medewerkers goed te laten functioneren, wat niet makkelijk is als iemand vers van de universiteit komt. Dus ik kende die kloof uit eigen ervaring, en die kloof is er nog altijd.” Het samenbrengen van die twee werelden heeft in de geschiedenis van TSM regelmatig voor spanningen gezorgd. De beste hoogleraar is, legt Van Dijk uit, niet per se de beste docent voor een MBA-opleiding. “Sommige hoogleraren zijn minder geschikt als MBA-docent, want ze hebben weinig ervaring in het bedrijfsleven. Je moet je goed kunnen verplaatsen in de problemen van bedrijven. Dat gaf gedoe, maar ik dacht altijd aan het belang van de studenten. Als iemand een flink bedrag betaalt voor zijn opleiding heeft hij recht op het beste. Dus ik ging op zoek naar de beste docenten, ook in het buitenland; zo heb ik de assistent van Philip Kotler, een invloedrijke professor marketing, uit de VS gehaald, die bij ons marketing kwam geven.”

Wat veel universitaire docenten ook niet zo gewend waren, was als studenten terugpraatten, iets wat in de programma's van TSM juist werd gestimuleerd. Al snel maakte TSM gebruik van programmamanagers, die daarbij een belangrijke rol vervulden. In de begintijd trad Van Dijk zelf ook regelmatig op als programmamanager. “De programmamanagers zorgden voor de verbinding met de groep, functioneerden als procesbegeleiders en bewaakten de rode draad. De docenten moesten natuurlijk bereid zijn om interactief onderwijs te geven. Voor sommige was dat een leerproces. Wij hielpen ze om die stap naar de deelnemers te zetten en hún ervaringen en ideeën mee te nemen in het verhaal. Die formule was uniek en werkte heel goed.”

Van Dijk herinnert zich dat hij vaak de metafoer van het vogelbekdier gebruikte. “Het vogelbekdier is zowel een reptiel dat eieren legt als een zoogdier dat haar jongen zoogt. Die tweeslachtigheid is ook een kenmerk van een academische business school: enerzijds de universiteit en de wetenschap, anderzijds de dynamiek van het bedrijfsleven. Dat geeft een flinke spanning, waar je van moet houden. Je moet affiniteit hebben met beide werelden, anders werkt het niet. In mijn tijd werkten we met zeer bevlogen mensen, mensen die die puzzel wilden oplossen.”

Samenwerking technische universiteiten

In de beginperiode van TSM Business School werd er met veel andere technische universiteiten samengewerkt. “Aanvankelijk werkten we samen met de universiteiten van Groningen, Eindhoven, Tilburg en Delft. Het was in die tijd, in ieder geval in onze optiek, min of meer zo: als je de commerciële kant op wilde, ging je voor een (executive) MBA naar Nyenrode, was je gek op sommen dan ging je naar Rotterdam School of Management en als je een technisch vak had geleerd ging je naar Twente. Maar veel universiteiten wilden hun eigen business school hebben, wat tot een enorme versnippering zou leiden. Die samenwerking van de technische universiteiten, om samen één sterke business school te vormen voor ingenieurs – óns idee daarbij –, is nooit echt van de grond gekomen, wat jammer is. Samenwerking met universiteiten was op dat punt ook vaak moeilijk, door de regelmatige wisselingen van het bestuur.”

TSM richtte zich in de periode van Arjen van Dijk op ingenieurs en technische experts, op *de business van technologie, innovatie en ondernemerschap*. “Onze visie was, en die visie heeft TSM neem ik aan nog steeds, dat de ontwikkelingen in de samenleving voor een belangrijk deel door technologie worden aangestuurd, dat technologische ontwikkelingen snel gaan en dat je als bedrijf of organisatie innovatief en ondernemend moet zijn. Maar om dat te kunnen, moet je wel snappen

hoe die technologie werkt. Wij geloofden niet in algemene managers die vanuit een niet-technische omgeving komen vertellen hoe een technologisch bedrijf gerund moet worden. Maar ingenieurs en technenuten hebben nog veel te leren als ze van de universiteit komen. Want een mooi product maken is maar het halve verhaal. Het product moet ook in de markt gezet worden. Video 2000 bijvoorbeeld was een prachtig product, maar heeft het niet gehaald in de markt. Een product vermarkten is een vak apart. Veel ingenieurs weten alles van hun eigen vak, maar hoe de markt in elkaar zit en hoe je die moet bewerken om je product te verkopen krijgen ze niet standaard mee. Dat leerden wij ze als business school.”

‘Als iemand een flink bedrag betaalt voor zijn opleiding heeft hij recht op het beste. Dus ik haalde ook docenten uit de VS.’

Vanaf de oprichting van TSM had de business school ook een relatie met de universiteit Groningen – opvallend, want Groningen is geen technische universiteit. “Die samenwerking was er al vanaf het begin. Goede hoogleraren zoals Jo van Engelen, Maarten van Gils en Ton de Leeuw uit Groningen onderhielden nauwe contacten met hoogleraren van Twente. En de faculteit Bedrijfskunde van Groningen stond hoog aangeschreven. De universiteit van Groningen is altijd vertegenwoordigd geweest in TSM, als bestuursleden en als aandeelhouders.”

Grote ambities, nieuwe naam

Omdat de ambities van de business school verder reikten en om de samenwerkingspartners beter te betrekken, werd de naam Twente School of Management in 1993 veranderd in TSM Business School, waarbij TSM stond voor ‘technology, science and management’. “Een nadeel van die afkorting was – dat hadden we niet goed ingeschat – dat veel mensen ons de Twente School of Management bleven noemen, waardoor we steeds geassocieerd bleven met de regio Twente, terwijl we een veel breder bereik nastreefden en ook hadden.”



‘Het is belangrijk dat je een goed hoofd hebt, maar je moet ook een goed hart hebben en je ontwikkelen als manager’

Van Dijk benadrukt dat TSM zich onderscheidde door de algemene vakken af te stemmen op een technologische omgeving. “We hadden enige tijd Horst. O. Bender als hoogleraar marketing. Hij richtte zich specifiek op marketing van high tech-bedrijven. Productieorganisaties die technologisch gedreven zijn, vragen om een andere vorm van management. Dat komt terug in alle aspecten van de bedrijfsvoering, ook bijvoorbeeld in het financieel management. Ik herinner me dat we in de Drienerburght zaten en dat de hoogleraar alle deelnemers verzocht om het financieel jaarverslag van hun bedrijf aan de muur te hangen. Dan vroeg hij: waarom zijn ze nou allemaal verschillend? Begrijpen jullie dat als je een ander soort bedrijf bent, je de financiële gegevens ook anders ordent? Dat soort sessies was altijd heel dynamisch en interessant.”

Incompany-trajecten: kruisbestuiving

Naast de postdoctorale opleidingen en MBA's verzorgde TSM incompany-trajecten, leer- en ontwikkeltrajecten die op maat werden gemaakt voor bedrijven. "Met de masteropleidingen alleen kon je niet genoeg geld verdienen om de continuïteit te waarborgen, daar hadden we de incompany's bij nodig. We hadden een fulltime MBA, een Executive MBA, maar ook een MBA voor de Bouw, we hadden een MBM, een distance learning-programma met Delft. Die waren noodzakelijk en hoorden erbij voor de positionering in de markt, maar de meeste inkomsten haalden we op met de incompany's. Daarmee konden we de Masterline en de MBA's overeind houden. En er bestond een vruchtbare uitwisseling tussen die twee. Als je ons voor een incompany in huis haalt, krijg je het beste van onze MBA's – dat was de gedachte. We hebben veel trajecten gedaan, met grote ondernemingen zoals Unilever, Ballast Nedam, Heidemij, Ericsson."

Privatisering

In 1995 is TSM Business School geprivatiseerd. Tot dat jaar was het een stichting geweest; na de privatisering werd TSM een bv. Wat was de aanleiding en tot welke veranderingen heeft dat geleid? "De privatisering was een wens van de universiteit. Ze wilden van het risico af. De medewerkers van TSM stonden op de payroll van de universiteit; de docenten niet, die werkten bij ons op freelancebasis. Ze waren waarschijnlijk bang voor afbreuk."

De privatisering betekende volgens Van Dijk geen grote omslag of verandering in de manier van werken. "We hadden altijd al de vrijheid genomen die we nodig hadden. We waren nu alleen formeel geen ambtenaar meer. Voor mij was het iets grotendeels administratiefs, maar dat was voor sommige medewerkers anders, want zij zaten daarvoor bijvoorbeeld bij het ABP. Wat ik wel jammer vond, was dat we na de privatisering buiten de campus gevestigd waren. Het was qua kantoorruimte veel chiquer, maar ik was liever op de campus gebleven, dicht bij de studenten met wie we daar een direct contact hadden. Dat geeft toch net even meer reuring."

Goed hoofd, goed hart

Medewerkers en docenten van TSM die de tijd van Arjen van Dijk hebben meegemaakt, vertellen over een inspirerende dynamische periode, waarin veel geëxperimenteerd werd. Er was altijd aandacht voor nieuwe ontwikkelingen en er werd veel vrijheid gegeven voor ondernemerschap. Van Dijk beperkte zich zeker niet tot het zakelijk leiderschap, maar was vaak aanjager van inhoudelijke vernieuwingen. “Een van de eerste dingen die we hebben gedaan is een Skills Line opzetten. Dat is inmiddels heel gewoon, maar in die tijd niet. Daar hadden we verschillende docenten en coaches op zitten. Het is belangrijk dat je een goed hoofd hebt, maar je moet ook een goed hart hebben en je ontwikkelen als manager. De inhoud moet kloppen, maar als je de relaties overslaat zit je met een probleem.”

Op de universiteit waren ze, in ieder geval in die tijd, veel meer gericht op de inhoud, voegt Van Dijk toe. “Er lag voor ons als TSM echt een mooie kans om het ontwikkelen van vaardigheden en zelfkennis, het omgaan met mensen, het aansturen van teams toe te voegen aan ons curriculum.” Jezelf ontwikkelen en van elkaar leren was een speerpunt van TSM in de periode onder Arjen van Dijk. Zéker niet denken dat je alles al weet en het alleen nog hoeft over te brengen op studenten en deelnemers aan de programma’s. “Die gezamenlijke reis, met docenten, hoogleraren, medewerkers en studenten was fantastisch. Ik zei wel eens: we gaan van TSM de mooiste organisatie van de wereld maken. En dat samen leren was essentieel daarbij. Pim Paffen bijvoorbeeld is op kosten van TSM gepromoveerd. Hij investeerde in ons, wij investeerden in hem. Rob Gering en Joop Bos gingen naar het ASTD (American Society of Training and Development) in de VS om nieuwe ideeën op te halen. De programmamanagers gingen standaard naar het IOD (International Association for Organisational and Social Development). We investeerden in onze mensen, om ervoor te zorgen dat ze goed waren. Het idee was: het is hard werken hier, maar we zorgen goed voor je. Af en toe kom ik nog iemand tegen uit die tijd die zegt: dat was een van de mooiste perioden in m’n leven, we waren de wereld aan het ontdekken, we konden doen wat we wilden. En dat deden we ook. Het mooie was ook dat we alles deden op basis van vertrouwen. Dat was een belangrijk kenmerk: we vertrouwen elkaar, we helpen elkaar en het gaat lukken. Het was een supermooie plek om te werken, want je kwam met heel veel kennis en heel veel interessante mensen in aanraking. Er was veel positieve energie.”



Voedingsbodem voor mooie samenwerkingsverbanden

Die positieve energie was een perfecte voedingsbodem voor veel initiatieven en mooie samenwerkingsverbanden. In de periode van Arjen van Dijk zette TSM o.a. een ondernemerscentrum op, dat ondernemers opleidde. “We haalden een ondernemer uit de praktijk, die een opleiding van vijf keer twee dagen kreeg en werd gekoppeld aan een student in de laatste fase van Bedrijfskunde, met de gedachte: jij praat en denkt makkelijk als ondernemer, die student schrijft makkelijk. Ze schreven samen een ondernemingsplan, die ze moesten verdedigen voor een commissie. Ondernemer trots; ondernemers zijn vaak heel snel en bekwaam, maar ze schrijven zelden iets op. Dat was een mooi product, ontstaan vanuit een onderzoek in midden- en kleinbedrijf waaruit naar voren was gekomen dat bedrijven mét een businessplan innovatiever zijn dan bedrijven zonder.”

Een ander initiatief uit die tijd, van TSM en de UT samen, was de oprichting van het Twente Quality Centre, dat ‘kwaliteitsprogramma’s’ voor bedrijven gaf. “Dat was een idee van Gerard Berendsen. Het was erop gericht bedrijven te helpen om bepaalde certificeringen en kwaliteitsnormen te halen. Maar het reikte verder; het denken over kwaliteit gaat niet alleen over het voldoen aan regels, het moet in de hoofden van mensen gaan zitten. Als je in alle geledingen van je bedrijf de kwaliteit wilt verbeteren, gaat dat veel verder dan een certificering. Het is een hele manier van leven, zou ik haast zeggen. Het was ontwikkeld op de faculteit en in samenwerking met TSM gerealiseerd. Door al die verschillende onderdelen en afdelingen was het bij TSM heel levendig; er was doorlopend interactie.”

Stephen Covey

Gevraagd naar bronnen van inspiratie in zijn periode bij TSM noemt Van Dijk als eerste de ideeën van Stephen Covey. “De 7 habits gebruik ik nog steeds, voor mezelf én in mijn coachingstrajecten. Wees proactief, begin met the end-of-mind, weet waar je naartoe wilt, prioriteer, denk win-win en luister naar de ander voordat je zelf begrepen wilt worden. Dat zijn een aantal van Coveys habits die nog volkomen actueel zijn voor wie een effectief leven wil leiden. En effectiviteit dan in de brede zin van het woord: het betekent niet dat je zoveel mogelijk doet in zo weinig mogelijk tijd. Het kan ook betekenen dat je een dag in de week niks wilt doen, of wandelen. Coveys ideeën werden regelmatig ingezet in onze opleidingsprogramma’s.”

‘De technische ontwikkelingen gaan steeds sneller. Je raakt als bedrijf achterop als je daar niet heel actief op inspeelt’

Het gedachtegoed van Covey is voor Van Dijk nog steeds een inspiratiebron. Na zijn vertrek bij TSM heeft hij enige tijd een school voor bewustzijnsontwikkeling gehad. “Die richtte zich op talenten en hoe je die kunt ontwikkelen. Veel mensen hebben die talenten, maar ze krijgen te weinig aandacht of mensen zijn belemmerd om bepaalde redenen. Hoe activeer je je creatieve potentieel? Als je dat voor elkaar krijgt, word je een gelukkiger mens en kun je ook de samenleving beter maken. Dat vind ik een heel interessant gebied. Het gaat over de ‘creatiespiraal’. Wij scheppen de werkelijkheid en gaan vervolgens in die werkelijkheid geloven. Als je je creativiteit ten volle wilt inzetten, moet je die spiraal leren kennen, zodat je hem kunt inzetten én veranderen en een werkelijkheid creëren die je wilt.”

Kennismanagement

Arjen van Dijk en zijn collega's hebben in hun periode bij TSM veel management-modes voorbij zien komen. Allerlei vormen van leiderschap bijvoorbeeld, die strenden om de hegemonie. Maar volgens hem niet aan modes onderhevig is het blijvend belang van bedrijfsopleidingen. "Er zijn veel modes in de managementtheorie. Steeds was er weer iets helemaal de trend: Agile, Lean, Just in Time en dergelijke. Die verdwenen weer na een bepaalde levenscyclus. Maar dat geldt niet voor de bedrijfskundige benadering; wil je een bedrijf ontwikkelen, dan moet je de mensen blijven ontwikkelen. Dat vind ik een mooi verschil. Persoonlijke ontwikkeling en bedrijfsontwikkeling gaan hand in hand – dat blijf ik herhalen. Dat deden we bij TSM ook, continu in je eigen mensen investeren, zodat zij het weer konden doorgeven aan nieuwe medewerkers."

Bedrijfsopleidingen en incompany-trajecten worden volgens Van Dijk van steeds groter belang. "De ontwikkelingen, en zeker de technische ontwikkelingen, gaan steeds sneller. Je raakt als bedrijf achterop als je daar niet heel actief op inspeelt. De kennisontwikkeling gaat veel sneller dan vroeger. Vroeger had je een voorsprong als je ouder en 'wijzer' was, want je had meer ervaring. Tegenwoordig raak je achterop door nieuwe ontwikkelingen. Jongeren hebben een betere en snellere toegang tot kennis en zijn dus op bepaalde gebieden wijzer dan de ouderen. Dat is boeiend. Hoe ga je daarmee om?" Van Dijk voegt toe dat business schools als TSM daarin een belangrijke rol te vervullen hebben. "Het draait om kennismanagement. En belangrijk bij kennismanagement is kennis *delen*. Met TSM brachten wij experts uit verschillende organisaties en vakgebieden bijeen. Die leerden ook van elkaar hoe ze processen in hun eigen organisatie konden verbeteren. En bij de



incompany's brachten we medewerkers uit verschillende afdelingen samen, want ook binnen bedrijven zit veel informatie die niet wordt gedeeld. Bedrijven vinden dat zelf vaak moeilijk om te organiseren."

Volgens Van Dijk hebben veel organisaties "een slecht geheugen". Dat is wat sterk uitgedrukt, maar in ieder geval kun je zeggen dat ze te weinig aandacht besteden aan het vastleggen van kennis. "Er is een continue roulatie van personeel bij bedrijven. Dan komt er weer iemand nieuw op een functie en is het opeens drama. Hoe deden we dat ook alweer? Voor de universiteit en een business school is het juist de taak om kennis vast te houden en te ordenen, ook voor de organisatie waarmee ze werken. En dat doe je uiteraard met de mensen uit de organisatie zélf. Onze incompany-trajecten leidden door die samenwerking, door dat kennis delen en nieuwe kennis opdoen bijna altijd tot innovatie en nieuwe diensten."

'We moeten jonge mensen inspireren om het anders te doen dan onze generatie'

Nieuwe paden van ondernemerschap

Na 15 jaar leiding te hebben gegeven aan TSM, vertrok Arjen van Dijk in 2003. "De gemiddelde tijd dat een directeur aanblijft is 5 jaar en ik zat er al zo'n 15 jaar. Dus ik begreep het best als het bestuur met een nieuw gezicht naar een nieuwe toekomst wilde, al deed ik het werk nog met veel plezier." Van Dijk noemt z'n vertrek bij TSM een 'blessing in disguise'. "Ik had nog wel door willen gaan, maar achteraf bekeken heeft het me veel goeds gebracht. Ik kon weer zelfstandig gaan ondernemen en me richten op thema's waar m'n hart lag, wat door de groei en het complexer worden van TSM als organisatie in de loop der jaren minder goed mogelijk was geworden." Samen met een vriend richtte Van Dijk een succesvol outplacementbureau op, daarna nog een bedrijf, Mensiumgroep, met circa 25 zzp'ers, ook actief in coaching en outplacement. Toen hij 65 werd, is hij daar vertrokken en verder gegaan met Kairos Consultancy, dat hij al lang daarvoor had opgericht. Z'n team werd verstrekt door zijn twee dochters en richt zich op persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling. "We hebben een mooi kennispalet van jong en oud."

Ondernemerschap is een begrip dat in het verhaal van Arjen van Dijk steeds weer terugkeert. Op de site van Kairos is een leuke anekdote te lezen over zijn dochters, die hij toen ze nog jong waren al een (bescheiden) rol gaf in z'n bedrijf. "Ik zeg niet dat ik ze het ondernemerschap heb bijgebracht, ik heb het hooguit gestimuleerd. Maar het zit geloof ik wel in het DNA van mijn familie. Mijn grootvaders waren timmerman en landbouwer, zelfstandig, en mijn broer en ik hebben dat ondernemende meegekregen." Toen zijn dochters zich aansloten bij Kairos zei Van Dijk tegen ze: "Maar dan wel als ondernemer, niet als werknemer."

Inspireren om het ánders te doen

Op de vraag naar de rol die business schools nu zouden moeten vervullen, antwoordt Van Dijk dat ze zich allereerst moeten bezighouden met de grote maatschappelijke thema's die momenteel spelen. "Kijk naar het boek van Jeroen Smit, *Het grote gevecht*, over Paul Polman en Unilever. Dat is een mooi voorbeeld van iemand die voor grote idealen strijdt. Dat gaat ons allemaal aan. Bedrijven kunnen niet meer alleen voor shareholder value gaan, ze zullen klimaatinclusief, maatschappij- en mensinclusief moeten worden. Hun missie veel breder opvatten. De oudere generatie beweegt te langzaam. Denk aan het boek van Joris Luyendijk en Kees van Lede, waarin Van Lede toegeeft dat het neoliberalisme toch een beetje is doorgeschooten, maar hij heeft er weinig aan gedaan toen hij zelf aan de top zat. We moeten de jongere generatie inspireren om het ánders te doen. Dat is nu zeer urgent. Daar zouden business schools zich op moeten richten, met opleidingen die alles meenemen, het totale plaatje laten zien en niet alleen door een economische bril naar de wereld kijken."

Toen Van Dijk 65 werd, organiseerde hij een bijeenkomst bij het bedrijf waar hij ooit begonnen is. Hij nodigde zijn netwerk uit, mét hun kinderen of kleinkinderen van boven de achttien. "De bijeenkomst ging over ondernemerschap. We lieten zien hoe dat gegroeid was in de regio en deden een oproep aan de jongere generatie. Ik zei: niets is onzekerder dan een vaste baan, dus word ondernemer. Wat Willemijn Verloop ook betoogt in haar boek *Verbeter de wereld, begin een bedrijf*. Het mooiste compliment op dat feest kreeg ik van een jongen van achttien. Hij zei: 'The vibe was there...' Dát was mijn bedoeling: jonge mensen inspireren om het ánders te doen dan onze generatie, hun rol te pakken en hun verantwoordelijkheid te nemen voor een mooie toekomst."

Contact

W www.tsm.nl

T 053 - 240 40 00

E info@tsm.nl

Studieadvies

T 053 - 240 40 00

E 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 strategie, business knowhow, innovatie en leiderschap samenkomen ten dienste van een duurzame ontwikkeling van jouw mensen en jouw organisatie in de wereld van nu.