

## Hoe businessschools hun leven beteren

# MBA WORDT MVO

De mba-scholen kregen de zwarte piet voor de kredietcrisis. Nu willen ze hun leven beteren. Maar heeft de leider van de 21ste eeuw nog wel een mba? 'Beter onderwijs is altijd te laat om onheil af te wenden.'

tekst Peter Boerman **infographics** Schwandt **Info-graphics**

**H**et lijkt op het eerste gezicht een spagaat. Heb je een klas vol mensen die willen leren hoe ze zo snel mogelijk veel geld kunnen verdienen, moet je hen uitleggen dat het daar helemaal niet om gaat. En dat iets als het milieu ook belangrijk is, en dat het als (aanstaand) topmanager er vooral om gaat dat je je maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt.

Geen boodschap die erin gaat als Gods woord in een ouderling, zou je misschien zeggen. Want de mba, dat was toch die opleiding waar je de fijne kneepjes van het harde zakenleven kreeg aangereikt? Waar managers werden gekneed die wisten hoe een snelle winst te pakken, mens noch maatschappij ontziend?

### Geloofsbelijdenis

Wie tegenwoordig een rondje maakt langs de Nederlandse mba-opleidingen, krijgt evenwel een heel ander beeld. Een duurzame en ethische bedrijfsvoering lijkt hier de afgelopen jaren welhaast de nieuwe geloofsbelijdenis geworden. "Wij hebben al sinds 1984 een aparte leerstoel bedrijfsethiek, bezet door de eerste hoogleraar op dat onderwerp in Europa", zegt bijvoorbeeld Marcel Creemers, de programmadirecteur van de nog immer prestigieuze Nyenrode Business Universiteit. "En al sinds 1999 een centrum voor duurzaamheid."

En ook George Yip, decaan van de Rotterdam School of Management, slaat zichzelf graag op de verantwoorde borst: "Wij benadrukken al sinds jaar en dag de waarde van *stakeholder* in plaats van *shareholder values*. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en businessethiek zijn bij ons door alle programmaonderdelen heen verweven."

Of vraag het Henk Jan van de Werff, de coördinator van de Tilburgse mba van TiasNimbas: "Wij leggen net de laatste hand aan een nieuw fulltime mba-programma. Dat richt zich niet alleen op persoonlijke en academische vaardigheden, maar heeft voor het eerst ook

expliciet *societal development* centraal staan. We kijken meer dan voorheen naar *non-gouvernemental organisations* en naar vakken als psychologie en sociologie. Zo willen we de mba meer 'imbedden' in de maatschappij."

### Zuid-Afrika

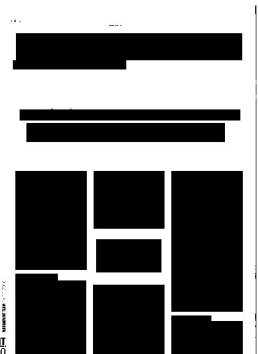
Sonja Zaar, mba-director in Maastricht, zegt sinds een jaar of drie haar zinnen

zelfs volledig te zetten op duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Er komen nu vaker gastsprekers uit goededoelenorganisaties en er worden sociale projecten uitgevoerd, bijvoorbeeld in Zuid-Afrika. "We hebben een uitgebalanceerd programma, dat de verwerving van cognitieve kennis meer verbindt aan persoonlijke ontwikkeling."

Ivo Matser, de ceo van TSM, de businessschool vlakbij de Universiteit Twente, gaat misschien nog wel het verst. "Als je zegt: ik voel me verantwoordelijk voor een betere, duurzame wereld, zoals wij zeggen, dan moet je niet doen alsof het een trend is, dan mag het geen vak zijn wat je erbij doet, dan moet het echt geïncorporeerd zijn. Dat betekent dat wij daar dus ook van begin tot eind op hameren. Wij houden bijvoorbeeld een ontwikkelassessment voor kandidaten. Als daaruit blijkt dat zij die verantwoordelijkheid niet willen nemen, dan komen ze er niet in. En in het praktijkdeel, het sluitstuk van je mba, moeten ook altijd duurzaamheidskenmerken een rol spelen. Daar hangt je beoordeling ook vanaf."

### Geen cum laude

Cijfers geven ze overigens niet bij de onlangs academisch geaccrediteerde



mba-opleiding in Twente. "Wij kennen ook geen *cum laude*. Dat stimuleert voor ons te veel de calculerende mens. Bij ons krijg je alleen een *pass* of een *fail*, met een motivatie erbij: wat kan er beter?"

## 'Betere regels zijn op korte termijn effectiever dan betere mba's'

Alles gericht op ontwikkeling. Maar noem de Twentse aanpak vooral niet soft, zegt Matser. "Ook wij zijn opgegroeid in de wereld van harde kengetallen. We maken alles ook gewoon *businesswise*. Alleen dan in een bredere context. Anders kom je in specialismes terecht. En dan gaat het gegarandeerd mis. Specialisatie is de ondergang van elke manager."

Dat betekent bijvoorbeeld dat bij TSM de mba-studenten in groepen van 4 tot 5 man móeten werken aan een maatschappelijk project, waarbij ze hun managementkwaliteiten moeten inzetten. "Zo hebben onze studenten dit jaar bijvoorbeeld de efficiency en bevoorrading van Rotterdamse voedselbanken onder handen genomen, en gekeken hoe je meer mensen daarbij kunt betrekken."

### Langetermijnvisie

Zelfs de niet-academische opleidingen hebben het groene en sociaal-maatschappelijke gedachtegoed omarmd. Zoals in Windesheim, dat de primeur van een lector familiebedrijven heeft, die zich vooral richt op de langetermijnvisie van zulke bedrijven. "Wij willen managers opleiden, die integriteit als belangrijke waarde kennen", zegt mba-coördinator Jacob Keegstra.

En ook in het buitenland heeft dat inzicht inmiddels stevig postgevat. Zoals Martha Maznevski zegt, de programmadirecteur van de prestigieuze mba-opleiding IMD in het Zwitserse Lausanne: "Duurzaamheid en ethiek zijn altijd al belangrijke onderdelen van ons programma geweest. In elke discussie vragen wij daarom aan onze studenten: wat is het goede ding om te doen? En voor wie?"

### Schuld in de schoenen

Het zijn stuk voor stuk mooie woorden, die nogal contrasteren met het gangbare beeld dat rondom mba-afgestudeerden hangt. Ze kregen net niet de volledige schuld in de schoenen, maar werden in elk geval wel deels verantwoordelijk gehouden voor de kredietcrisis. De mba-scholen zouden te veel 'spreadsheet-managers' hebben afgeleverd voor wie goede kwartaalcijfers en dito bonussen de enige doelen waren, zo was de algemene kritiek.

Die kritiek werd het best verwoord door de Canadees Henry Mintzberg, die in zijn boek *Managers, Not MBA's*, uit 2004 alweer, de aanval opende op een Harvard-klas uit de jaren '90, die na afstuderen een spoor achterliet van fraude, faillissementen en mislukkingen. Zijn analyse: het thema 'leiderschap' is – met name op de Angelsaksische scholen – veel te veel verdrongen door algemeen management- en modellendenken. Dat kan nooit goed aflopen, voorspelde hij. Een verhaal dat er vooral in Europa inging als zoete koek.

"Veel businessschools in Europa hebben Mintzberg toen al gevolgd", weet Creemers. "Maar in Amerika was het animo om te veranderen veel geringer." "Ik heb eens een lezing van Mintzberg bijgewoond", herinnert Matser zich. "Was na de pauze de zaal halfleeg. Waren alle Amerikanen vertrokken. Die trokken het gewoon echt niet meer. Alleen de Europeanen waren blijven zitten, op het puntje van hun stoel."

### Salarissprong

Daar komt bij dat in Europa ook de vraag van studenten veranderde. Waar de mba-opleiding vroeger nog wel eens gezien werd als de snelste of in elk geval zekerste manier naar een flinke salarissprong, kwam nu een generatie mba-studenten die vooral een betere manager wilde worden, zegt bijvoorbeeld Maznevski. "We zien de laatste jaren steeds meer dat managers de wereld willen verbeteren, en hun business willen gebruiken om dat te doen. Het geloof in het lineaire carrièrepad is verdwenen, alleen het geloof in eigen kunnen niet."

"Ook wij ervaren dat onze studenten niet uit zijn op het korte gewin, op alleen het grotere salaris", valt Yip haar bij. "Het zijn veelal jonge, gemotiveerde mensen die iets willen doen met hun leven."

"Mensen worden nu anders gemotiveerd dan een generatie geleden", zegt Matser. "Ze hebben wel een carrière voor ogen, maar die wordt niet meer zo gekoppeld aan hiërarchie. Het idee van de ladder is echt achterhaald."

Zaar vult aan dat de omwenteling die haar mba in 2007 meemaakte niet zozeer was ingestoken door de maatschappelijke kritiek, maar juist door "bewegingen in de markt". "We wilden kijken hoe we het mba-programma verder konden inzetten als middel om het individu een duurzame bijdrage te laten leveren aan zichzelf, de organisatie en de maatschappij."

Dit uitte zich onder meer in de opzet van een *Leadership Development Trajectory*, dat met coaches, buddy's en intervisiegroepen probeert managers een beter inzicht te geven in hun eigen leiderschapsvaardigheden.

Het zijn nogal ambities. "Mba's moeten niet alleen betere managers opleveren, maar betere mensen, hoor je wel eens", zegt Matser. "Dat vind ik zelf nogal pretentius, dat zal ik nooit verkondigen. Maar ik denk wel dat als de mba-opleiding zich niet ontwikkelt in de richting die wij hebben gekozen, dat de opleiding dan binnen 20 jaar verdwenen is. Het is evident dat dingen echt anders moeten in de maatschappij. Dan is dit een kans. Toen wij vier jaar geleden deze route kozen, waren we er behoorlijk onzeker over. Is de timing wel goed? Lopen we te hard? Struikelen we niet over de schoonheid van onszelf? Toen kwam de crisis. Nu stellen we die vragen nauwelijks meer. We hebben in de gaten: het doet er echt toe, nu moeten we doorpakken."

### Pretentius

### Eenheidsworst

De kredietcrisis, en de daarmee gepaard gaande kritiek op de eenheidsworst die de mba's zouden afleveren, heeft de ontwikkeling naar andere mba's dus niet aangejaagd, hooguit versneld. Er wordt op vrijwel alle opleidingen nu minder vanuit het tekstboek geleerd, en meer met meerdimensionele praktijkvoorbeelden en casuïstiek. En er is, naast een focus op duurzaamheid, ook overal meer aandacht voor bijvoorbeeld risicomanagement en *compliance & governance*. Goede of foute antwoorden zijn er een stuk minder, het gaat er nu meer om de goede vragen te leren stellen, zeggen betrokkenen. Tot tevredenheid van de studenten, zegt Sonja Zaar. "Studenten geven aan nu meer te halen uit het programma, en de studentenevaluaties scoren hogen dan voorheen. En ook in studentenaantallen is de verandering zichtbaar. In 2007 hadden we nog 27 deelnemers, dit jaar waren het er 81." Dat mag zo zijn voor Maastricht, maar dat is dan wel een uitzondering, bekent Matser. "De markt voor managementopleidingen is de laatste jaren gehalveerd,

al trekt die nu weer iets aan. Instellingen als Inséad en IMD hebben echt te maken met 30 tot 40 procent minder aanmeldingen. Bij ons valt dat gelukkig erg mee en stijgt het aantal mba'ers zelfs licht. En ik heb echt de indruk dat dat komt door de richting die wij gekozen hebben."

**Geen revolutie**

Maar of die nieuwe, duurzame en maat-

schappelijk verantwoorde insteek ook zal helpen om de betere, empathische leiders van de 21ste eeuw te creëren, is nog even afwachten. "We zien dat onze mba's nu meer gericht zijn op de lange termijn", zegt Maznevski. "Dat geeft hoop voor de toekomstige rol van business in de samenleving."

En ook Yip is positief gestemd. "Wij zijn ervan overtuigd dat onderwijs de sleutel is tot verantwoord en ethisch leiderschap." Maar Creemers waarschuwt ervoor niet op een revolutie te rekenen. "Net zoals niet alle businessschools hebben aangezet tot graaien, is het ook niet te verwachten dat een ommezwaai in het mba-onderwijs een snelle louterende werking heeft op het gedrag van alle managers en ondernemers. Goed beschouwd is een onderwijsverandering wel zinvol voor de lange termijn, maar altijd te laat om

optredend onheil af te wenden. Zelfs zieners als Mintzberg komen altijd ongeveer 10 tot 20 jaar te laat om het tij te keren. Ik zou dus als samenleving niet alle hoop vestigen op snelle veranderingen als gevolg van recente koerswijzigingen in het onderwijs. Betere regelgeving is op de korte termijn veel effectiever."

**Waardeloze kennis**

Het laatste woord is opnieuw aan Matser. Volgens hem moeten de mba's af van kennisoverdracht, maar zich richten op ontwikkeling. "Ik durf de stelling aan dat kennis van managers geen economische waarde heeft. Kennis is overal vrij toegankelijk. Als kennisoverdracht dan je kernwaarde is, zoals geldt bij veel mba's, heb je natuurlijk wel een probleem."

Focussen op ontwikkeling, zegt hij, "is minder veilig voor onze studenten, maar ook minder vergankelijk. Wij zien kennis tegenwoordig als grondstof, iets wat je inkoopt. Als je laat zien dat je jezelf continu kunt ontwikkelen, is dat veel meer waard dan als je aantoonst dat je sommen kunt oplossen."

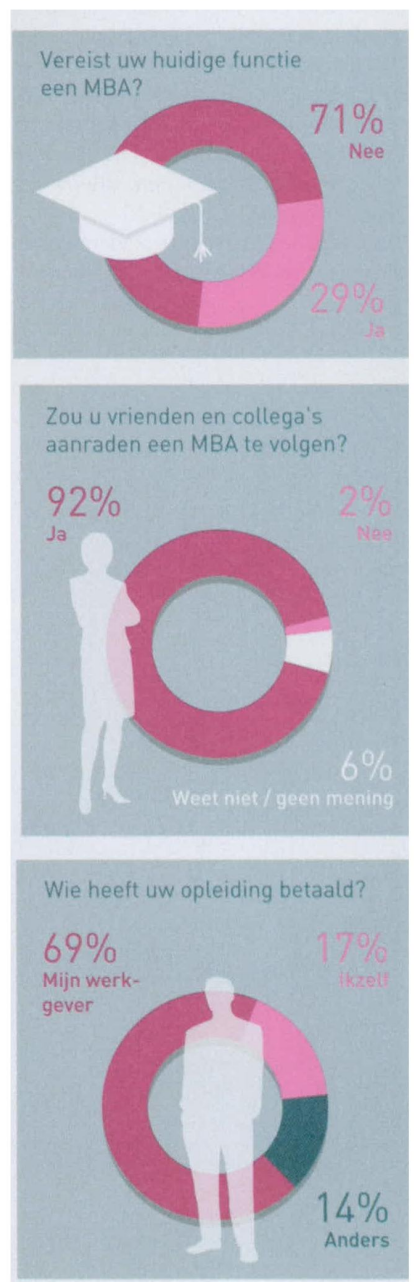
**'Het idee van de ladder is echt achterhaald'**

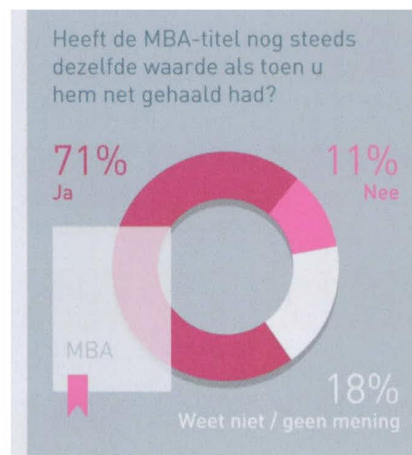
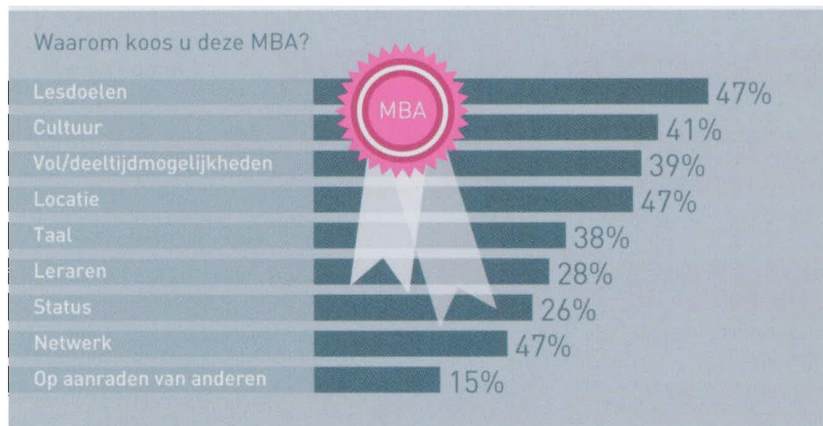
**Weinig mba'ers in Nederlandse top**

Het aantal bestuurders van AEX-bedrijven met een mba achter de naam is niet bijzonder groot. Dick Boer is nog wel de bekendste. De kersverse hoogste baas van Ahold, die al zijn hele werkende leven in het supermarktbedrijf zit, volgde een managementopleiding aan het IBO in Slot Zeist. Randstad-cfo Robert-Jan van de Kraats haalde de drie letters aan Inséad in Fontainebleau, net als zijn Unilever-collega Jean-Marc Huët. Wolters Kluwer-cfo Boudewijn Beerkens haalde ook een mba, en wel in Rotterdam. Opvallend genoeg tellen de raden van bestuur van de AEX-bedrijven meer afgestudeerde juristen en civiele ingenieurs dan mba'ers.

**MT's mba-onderzoek**

MT deed eerder dit jaar onderzoek onder zijn lezers naar mba-opleidingen. Zo'n 700 mensen gaven aan of zij een mba hadden en hoe ze die hadden ervaren. Op deze pagina's enkele van de meest opvallende uitkomsten. Lees alle resultaten: [mt.nl/mba](http://mt.nl/mba)





## Executive mba's: waar te gaan?

Na de invoering van de bachelor-masterstructuur in het hoger onderwijs is het aanbod van mba-opleidingen nóg onoverzichtelijker geworden. En het was al zo moeilijk, door de wildgroei die vooral in de jaren '90 plaatsvond. Ook onderstaand overzicht is dus niet compleet. Het zijn wel de belangrijkste en bekendste executive mba's van Nederland, de parttime opleidingen die managers naast hun werk kunnen doen.

Bedrijf	Locatie	Prijs	Duur	Internationaal	Bijzonder
TSM	Enschede	€ 19.975	12 mnd, 840 uur	Partners in Rusland, Frankrijk, Engeland, Duitsland en Litouwen.	Maatwerk, gericht op duurzaamheid.
Nyenrode	Breukelen	€ 49.500	21 mnd	Iedere student volgt modules bij partners Kellogg en Stellenbosch.	Nummer 1 in de wereld in 'career progress', volgens FT-ranking (2009).
RSM	Rotterdam	€ 44.000	24 mnd	Zeer. Bij fulltime mba is 95% studenten niet-Nederlands.	Top-10 businessschool in Europa.
Maastricht University	Maastricht	€ 35.000	2-3 jaar (zo'n 1800 uren)	Varianten in Nederlands en Engels. Verplicht internationale week.	Problem based action learning in kleine groepen.
TiasNimbas	Tilburg	€ 52.500	18 mnd	Meest internationale executive mba in de wereld, aldus FT. Sessies in VS, Hongarije, Duitsland en Azië.	Dubbele graad, zowel Amerikaans als Europese mba. Kan ook in Utrecht, met minder modules en Britse mba-graad.
NCOI	Door heel het land	€ 17.890	24 mnd	Weinig. Voertaal Nederlands. Wel NVAO-accreditatie.	Grootste mba-opleiding van Nederland.
BSN	Buren	€ 35.725	10 modules van 5/6 wkn	Voertaal Nederlands, internationaal project met subset is wel verplicht.	Studiegroep van ca. 18 mensen, subset 4 tot 6 mensen. Methode: action learning.
Windesheim	Zwolle	€ 23.000	2 jaar	Voertaal Nederlands, claimt wel internationale focus.	Elk semester een groepsproject, en 'double loop learning'-methode.
LOI	Thuis	€ 9.480	24 mnd	Weinig. Trainingsdagen gericht op Nederland.	Eerste en voorlopig enige afstandsopleider met NVAO-accreditatie.
IBO	Zeist	€ 32.500	2 jaar	Weinig. Nederlands voertaal.	Afgestudeerde komt ook in Register Bedrijfskundigen.
Haagse Hogeschool	Den Haag	€ 22.000	2-3 jaar	Voertaal Engels. Ook veel internationale studenten.	Alumnivereniging 'The Hague Masters' heeft in 13 jaar 400 leden verworven.
MSM	Maastricht	€ 26.120	24 mnd	Modules in Keulen en Sjanghai. Internationale specialisatie kan.	Oorspronkelijk verbonden aan TU Delft, vanaf 1989 in Limburg.
A'dam Business School	Amsterdam	€ 29.000	24 mnd	Voertaal Engels. Studietrip verplicht. Sterk internationale populatie.	Eigen leiderschapsprogramma rondom waarden, doelen en competenties.

