

MBA, WAT KUN JE ERMEE?

Maakt een MBA iemand tot een betere leider? De onderzoekers spreken elkaar tegen. 'Je vraagt toch ook niet of wijn bij het eten lekker is? Dat ligt aan de wijn. Zo is het ook met een MBA.'

Tekst Rob Hartgers illustratie Yvonne Kroese

Een van de belangrijkste taken van een Raad van Commissarissen is het aanstellen van een goede topman of -vrouw. Het is tegelijkertijd een van de lastigste taken. Hoe vind je de juiste persoon? Er zijn oneindig veel selectiecriteria en vaak lopen de meningen over het geschikte profiel uiteen. Gelukkig is één criterium boven iedere verdenking verheven: een MBA. Het belang dat aan dit diploma wordt gehecht – mits behaald bij een universiteit van enige aanzien – is groot en wordt steeds groter. Met enige overdrijving kun je stellen dat wat een vliegbrevet is voor de piloot, de MBA is voor de moderne topbestuurder.

In de academische wereld lopen de meningen over de waarde van een MBA echter uiteen. Er is de laatste jaren, met name in de Verenigde Staten, vanuit verschillende wetenschappelijke hoeken veel onderzoek verricht naar de merites van een MBA. Dat levert geen eenduidig beeld op. Het enige waar de onderzoekers het over eens zijn, is de positieve invloed die een MBA heeft op (toekomstige) verdiensten. Dat geldt dubbel en dwars wanneer het diploma

is behaald aan een topinstelling. De Amerikaanse salarisspecialisten van het bedrijf Payscale berekenden de impact van een MBA van een van de 45 best aangeschreven Amerikaanse business schools. Managers met een MBA van Harvard verdienen in een periode van twintig jaar gemiddeld vier miljoen dollar. Een MBA van een business school uit de onderste regionen van de top-45 is goed voor twee miljoen. In dat bedrag zijn optieregelingen niet eens meegenomen.

SIGNIFICANT BETER

Voor een manager is een MBA dus een prima investering. Maar hebben de organisaties die zij besturen er ook baat bij? Die vraag is lastiger te beantwoorden. Begin 2010 publiceerden de Insead-professoren Morten Hansen, Herminia Ibarra en Urs Peyer in de *Harvard Business Review* de resultaten van een lang lopend, internationaal onderzoek naar de prestaties van CEO's. In totaal werden tweeduizend bestuurders onder de loep genomen die tussen januari 1995 en december 2007 CEO werden. Gekeken werd naar aandelenopbrengst

Senior management is innovatiekiller

Innovatie is niet gebaat bij betrokkenheid van het senior management, blijkt uit twee afzonderlijke onderzoeken van The Nielsen Company en wetenschappers van Insead en Wharton. De marktonderzoekers van Nielsen keken naar innovatieprocessen van dertig producenten van veel gebruikte consumentenartikelen. Bedrijven waar senior managers nauwelijks betrokken zijn bij de innovatie doen het aanzienlijk beter dan bedrijven met veel inmenging van de top. Zelfs de fysieke nabijheid van het hoofdkantoor zet een rem op het creatieve proces. De conclusies van Nielsen worden geschraagd door onderzoek van Wharton en Insead-professoren naar groepsdynamiek. Hiërarchie is dodelijk voor de vrije uitwisseling van ideeën, stellen de profs. Zodra de baas aanschuift bij de brainstorm valt het denken stil. Bestuurders die de innovatie in hun organisatie willen aanwakkeren, moeten het proces op afstand managen, maar zich er zelf niet mee bemoeien.

Brian Amler, 'Innovation stifled by senior management'.
www.management-issues.com



gecorrigeerd naar land en bedrijfstak, en naar de beurswaarde van de bedrijven waar zij de scepter zwaaiden. Opvallend is dat CEO's met een MBA gemiddeld veertig plaatsen hoger eindigden op de lijst (en dus significant beter presteerden) dan bestuurders zonder die drie initialen achter hun naam.

De Insead-onderzoekers ontdekten verder dat CEO's jonger dan vijftig meer profijt hebben van hun opleiding dan vijftigplussers. Bovendien bleek dat MBA-CEO's die aantraden vóór 2000 het aanmerkelijk beter deden dan MBA-CEO's die na die tijd zitting namen. Vooral die laatste bevinding is interessant. Wat is er veranderd waardoor MBA's minder onderscheidend zijn? De onderzoekers suggereren een verband met wijzigingen in het curriculum van Amerikaanse top-MBA's. Die zijn de laatste twintig jaar steeds specialistischer en 'wetenschappelijker' geworden. Of er een causaal verband is, valt uit het onderzoek evenwel niet op te maken.

GEEN GRAADMETER

Min of meer tegelijkertijd met de Insead-professoren onderzocht financieel specialist Brian Bolton de prestaties van een grote groep CEO's. De onderzoeksperiode (1993-2007) en de omvang van de groep (2600 mensen) zijn vergelijkbaar met het Insead-onderzoek. Bolton keek niet alleen naar de prestaties van de CEO's in relatie tot hun opleiding, maar ook naar hun aanstellingsperiode en hun opvolging.

Volgens Bolton zorgen MBA-CEO's inderdaad voor betere resultaten op de korte termijn. Tot zover zijn Bolton en zijn Insead-collega's het eens. Maar wat betreft langetermijnprestaties lopen de onderzoeken sterk uiteen. Volgens Bolton is er geen enkel aantoonbaar verband tussen de opleiding van de CEO en de prestaties van een bedrijf op de lange termijn. Zelfs een peperdure MBA van een Ivy League-universiteit maakte geen enkel verschil. 'Opleiding lijkt geen geschikte graadmeter voor de competentie van de CEO', schrijft Bolton.

CEO'S MET EEN TOP-MBA VLIEGEN ER EVEN SNEL UIT ALS CEO'S ZONDER PAPIERTJE

Bedrijven denken daar heel anders over. Een CEO met een MBA wordt vrijwel nooit opgevolgd door een CEO zonder MBA. Zelfs als een MBA-CEO zeer slecht heeft gepresteerd, willen bedrijven een opvolger met hetzelfde diploma. Dat is op zijn minst opmerkelijk.

NIET ONKWETSBAAR

Als de onderzoeksresultaten van Bolton kloppen, worden CEO's zonder MBA in de toekomst een schaars goed. Voor MBA-opleidingen is dat goed nieuws. Zij kunnen zich de komende jaren verheugen in een groeiende 'afzetmarkt'. Voor ambitieuze managers blijven de tienduizenden euro's die een MBA kost (Harvard rekent ongeveer een ton voor een executive MBA, Nyenrode en RSM bijna de helft) een prima investering. Ze moeten zich wel bedenken dat een MBA niet onkwetsbaar maakt; het onderzoek van Bolton laat zien dat CEO's met een top-MBA die slecht presteren er even snel uit

vliegen als CEO's zonder het zo hogeligk gewaardeerde diploma.

Voor bedrijven die op zoek zijn naar een nieuwe CEO zijn de tegenstrijdige onderzoeken lastig. Over de waarde van een MBA is het laatste woord nog niet gezegd. Toch doen commissarissen er goed aan om de kanttekeningen van Bolton ter harte te nemen. Bevozen prestaties uit het verleden zijn geen garanties voor toekomstig succes, maar vormen wellicht een betere graadmeter dan een MBA. ●

Bolton, B., Bhagat, S., Subramanian A., 'CEO Education, CEO Turnover, and Firm Performance'. September 2010. Working paper, te downloaden op www.socialscisearchnetwork.com

Morten T. Hansen, Hermina Ibarra, Urs Peyer, 'The Best Performing CEO's in The World'. In: 'Harvard Business Review', Vol. 88 Nr. 1, pp 104-113. Januari 2010.

Reactie Maurits van Rooijen, rector Nyenrode 'Een MBA is meer dan drie letters achter je naam'

Maakt een MBA je tot een betere leider? Een onmogelijke vraag, vindt Nyenrode-rector Maurits van Rooijen. 'Je vraagt toch ook niet of wijn bij het eten lekker is? Dat ligt aan de wijn. Zo is het ook met een MBA. Er zijn veel verschillende soorten MBA's. Een goede MBA draagt bij aan leiderschapskwaliteiten en is een positieve invloed op iemands carrière. Gelukkig hebben wij op Nyenrode een aantal heel exclusieve wijnen in de aanbieding.'

In Amerika liggen MBA-opleidingen sinds de bankencrisis onder vuur. Veel noodlijdende financiële instellingen werden geleid door CEO's met klinkende MBA-titels. Critici suggereerden een causaal verband. Van Rooijen heeft begrip voor de kritiek: 'Er zitten weeffouten in de traditionele Amerikaanse MBA-opleidingen. Om te beginnen zijn ze sterk gericht op individuele competitie. Europese opleidingsprogramma's, zeker die van Nyenrode, zitten anders in elkaar. Ons uitgangspunt is dat leiders succesvol zijn door samen te werken met anderen. Wij besteden veel aandacht aan persoonlijke ontwikkeling en aan vormende vragen. Kennis alleen maakt je geen goede leider. Dat vormende aspect blijft onderbelicht in de meeste traditionele Amerikaanse MBA's. Een tweede fout van de Amerikaanse MBA's is dat zij zichzelf presenteren als een investering in het eigen salaris. Daarmee versterken ze de graaizucht van de deelnemers. Ook in Europa zijn sommige MBA-rankings gebaseerd op de salarisstijging van de afgestudeerden. Ik krijg daar kromme tenen van. Als geld je enige drijfveer is, begrijp je niet waar leiderschap over gaat. Leiderschap en ondernemerschap hebben niet alleen te maken met het creëren van groei, maar ook met duurzaamheid en het nemen van verantwoordelijkheid. Dat heeft Nyenrode al vroeg begrepen. Wij besteden al sinds de jaren tachtig aandacht aan ethiek'. Het onderzoek van Brian Bolton laat zien dat bedrijven een sterke voorkeur hebben voor bestuurders met een MBA-titel. Hoewel Van Rooijen erkent dat een MBA geen garantie is voor goed leiderschap, vindt hij de voorkeur begrijpelijk: 'Een MBA is meer dan die drie letters achter je naam. Het is een teken dat een werkgever jou identificeerde als high potential en in jou wilde investeren. Daarbij is een MBA een zware persoonlijke uitdaging. Dat gaat verder dan af en toe een boekje inkijken en 's avonds in de bar hangen. Het betekent weekenden en vakanties opofferen voor je studie. Iemand die kiest voor een MBA, erkent dat een leider zichzelf moet blijven ontwikkelen. Dat is een belangrijke eigenschap. Je kunt geen succesvol CEO zijn zonder de bereidheid om voortdurend te leren.'

Optimisme loont

De aartspessimist W.F. Hermans vond optimisme een vorm van onoplettendheid. Dat moge zo zijn, maar optimisten krijgen wél de beste baantjes. Amerikaanse onderzoekers volgden een groep MBA-studenten tijdens hun zoektocht naar een baan en tijdens hun verdere carrière. De meer optimistisch ingestelde studenten vonden niet alleen sneller een baan, zij maakten ook sneller promotie. De wetenschappers weten niet zeker waardoor dat komt. Ze wijzen op eerder onderzoek waaruit blijkt dat optimisten beter kunnen omgaan met tegenslagen en zich makkelijker aanpassen aan een veranderende situatie. Ook geven de meeste werkgevers de voorkeur aan optimisten boven pessimisten. De onverbeterlijke pessimist doet er daarom goed aan om zijn levensovertuiging niet openlijk te etaleren.

Ron Kaniël, Cade Massey, David T. Robinson, 'The Importance of Being an Optimist: Evidence from Labor Markets'. Working paper, The National Bureau of Economic Research, september 2010.

Onbewust succesvol

Wie worstelt met een ingewikkeld probleem, moet zich niet concentreren. Dat werkt namelijk averechts. Tot die paradoxale ontdekking kwam sociaal psycholoog Maarten Bos in zijn onderzoek naar de werking van het onbewuste brein. Bos, protegé van de bekende psycholoog Ap Dijksterhuis, liet proefpersonen lastige keuzes maken over huizen, auto's en bijbaantjes. Sommige proefpersonen werden flink zenuwachtig gemaakt. Zij kregen te horen dat het hier om 'echt een hele moeilijke keuze' ging, met grote consequenties. Hoe meer het probleem werd opgeklopt, hoe slechter het beoordelingsvermogen van de proefpersonen werd. Een ander deel van de proefpersonen werd afgeleid van de vraagstelling met puzzels en games. Opvallend genoeg waren juist deze mensen veel beter in staat om een juiste beslissing te maken. Conclusie van Bos: 'Wie een ingewikkelde beslissing moet nemen, kan daar beter niet teveel bewust over nadenken. Je moet jezelf echter wel een duidelijk doel voor ogen stellen, anders gaat het onbewuste niet aan de slag.'

Maarten Bos, 'The benefits of unconscious thought in decision making', Proefschrift, oktober 2010.