



**denk**  
producties

# 30 praktische tips uit MBA in één dag®

Slimme inzichten voor directe verbeteringen in uw organisatie



Concrete tips over  
leiderschap, strategie,  
organisatie en uitvoering!

*“Probeer eerst te begrijpen,  
dan begrepen te worden.”*

Stephen Covey



## Een goede indianen-gewoonte

Managementgoeroe Stephen Covey gebruikt in zijn lezingen vaak het voorbeeld van de 'indian talking stick': de praatstok die de indianen in Amerika vroeger gebruikten bij hun vergaderingen.

Wie de praatstok in handen had, mocht spreken. De rest zweeg en luisterde met aandacht. Wanneer iemand anders het woord wilde voeren, dan moest hij eerst herformuleren wat de ander had gezegd. Pas wanneer die persoon tevreden was met de samenvatting die was gegeven, droeg hij de praatstok over. Niet eerder.

Volgens Covey komen bijna alle problemen tussen mensen voort uit gebrekkige communicatie. En dan met name uit ons onvermogen om écht, met inlevingsvermogen, te luisteren naar de ander. Zonder dat we per se zélf meteen willen reageren. Om je mond te houden en éérst de ander het woord te gunnen, dat vergt moed en oprechte aandacht voor elkaar. Covey roept ons op de bewuste keuze te maken om voortaan zo met anderen om te gaan.

### Praktisch

**Probeer Covey's advies vandaag eens uit. Thuis (misschien zonder dat je vertelt wat je doet) of op het werk. Spreek bij een vergadering af om Covey's advies te volgen.**

**Even wennen, maar vergaderen gaat veel effectiever op de indianen-manier.**

*“Leiders van organisaties die de stap maken van goed naar geweldig, beginnen niet met ‘wat’, maar met ‘wie’.”* Jim Collins



## Manager als buschauffeur

Managementgoeroe Jim Collins wilde weten wat geweldige bedrijven anders maakt dan simpelweg goede bedrijven. Na jarenlang onderzoek ontdekte hij een aantal aspecten die hij in zijn boek 'Good to Great' verwerkte.

Collins vergelijkt organisaties met een bus. Nog voordat die vertrekt, vragen leiders van écht succesvolle organisaties zich af: wie moeten er in deze bus zitten en wie juist niet? Zit iedereen op de juiste plek?

Dit passen ze consequent toe, zegt Collins. Ze beginnen met 'wie' en dan pas 'wat'. Pas wanneer de juiste mensen op de juiste plek zitten, gaan ze de richting bepalen. Volgens Collins herken je de juiste mensen aan de volgende kenmerken:

1. Ze delen de kernwaarden van de organisatie.
2. Je hoeft ze niet strak te managen.
3. Ze hebben het potentieel om de beste te zijn in hun vak.
4. Ze voelen zich verantwoordelijk voor hun werk.
5. Je zou ze met alle kennis van vandaag nog steeds aannemen.

### Praktisch

**Hoe begin jij aan een project? Ga je van start met de doelstellingen? Of begin je eerst met het verzamelen van de juiste mensen? Neem jezelf bij het volgende project voor om je eerst te richten op 'wie'. En dan pas op 'wat'.**

*“Martin Luther King zei: ‘I have a dream’, niet: ‘I have a plan’.”*

Simon Sinek



## Inspireren kun je leren

In 1963 verzamelden zich 250.000 mensen in Washington om te luisteren naar Martin Luther King. Maar waarom eigenlijk naar hem? King was niet de enige die leed onder de rassensonderdrukking en hij was ook niet de enige begenadigde spreker.

Het antwoord is eenvoudig. Ze kwamen niet voor hem, ze kwamen voor zichzelf. De droom van King was namelijk niet alleen zijn droom, maar ook de droom van duizenden Amerikanen, zowel blank als zwart. De reden dat mensen naar hem luisterden, was: inspiratie.

Volgens Simon Sinek, auteur van de bestseller 'Start With Why', kun je anderen alleen inspireren als je een 'waarom' hebt. Daarmee doelt hij op een bestemming, roeping, een hoger doel of in het geval van Martin Luther King: een droom.

Volgens Sinek volgen we inspirerende mensen niet omdat het moet, maar omdat we het willen. We volgen ze niet in hun belang, maar vooral in ons eigen belang. Ze geven ons namelijk de 'waarom' die we vaak bij onszelf missen.

### Praktisch

**Begin met 'waarom'. Waarom zitten we in deze business? Waarom wil iemand deze baan? Waarom zou je medewerker zijn best doen? Zonder antwoord op de 'waarom'-vraag, wordt elke presentatie, sollicitatie of speech een inspiratieloos verhaal.**

*Kijk eens in de spiegel:  
zie jij een effectieve manager?*



## De vijf van Drucker

Nee, nu even niet de bekende zeven eigenschappen van Covey. Maar de vijf eigenschappen van Drucker. Al in 1966 benoemde managementgoeroe Peter Drucker de vijf belangrijkste eigenschappen van een manager. In zijn boek 'The effective executive' laat hij zien waarin een effectieve manager zich onderscheidt:

1. Ga bewust om met tijd. Houd een logboek bij. Stel jezelf de volgende vragen:  
Wat gebeurt er als ik met deze activiteit stop? Wat kan een ander beter doen?  
En hoeveel tijd van collega's verspil ik?
2. Ga voor duidelijke resultaten. Vraag je steeds af wat de waarde is van je activiteiten voor de organisatie.
3. Richt je op sterke punten van jou en van anderen. Verspil geen tijd aan dingen die je niet kunt veranderen!
4. Doe eerst de belangrijkste dingen en schrap in je activiteiten door je te richten op de toekomst. Kijk daarbij naar kansen.
5. Neem effectieve beslissingen. Bedenk dat niet de hoeveelheid beslissingen belangrijk is, maar wat je ermee bereikt.

### Praktisch

**Zaai een daad, oogst een gewoonte. Zaai een gewoonte, oogst een eigenschap.**

**Eigenschappen verwerf je door ermee aan de slag te gaan. Welke van Druckers eigenschappen zou jij meer moeten ontwikkelen?**

*“Ieder mens is in staat zelf zijn leven vorm te geven.”*

Stephen Covey



## Baas in je eigen cirkel

We hebben in ons dagelijks leven allemaal te maken met personen en zaken waar wij geen invloed op hebben. Denk bijvoorbeeld aan marktbewegingen, het weer of files op de weg. Je zou dat kunnen zien als een cirkel waarbinnen jij je beweegt. Stephen Covey noemt dit 'de cirkel van betrokkenheid'.

Binnen die cirkel ligt een tweede cirkel: jouw cirkel van invloed. Die staat voor die zaken waar je wél de baas over bent. Zoals je eigen gedrag en gedachten. Daar heb je wel invloed op.

Covey daagt ons uit om onze cirkel van invloed te vergroten. Oftewel: richt je meer op die zaken waar je invloed op hebt. Niet op de files dus, maar op de manier waarop jij omgaat met files. Niet op de bestaande vraag naar een product of dienst, maar op de manier waarop jij op die vraag kunt inspelen.

### Praktisch

**Doe de 30-dagen test. Focus je één maand lang volledig op je cirkel van invloed.**

**Op die dingen dus, waarop je wél invloed hebt.**

*“Het uitoefenen van macht is geen leiderschap.”* Jim Collins



## Geen ruimte voor egotrippers

Jim Collins onderzocht de prestaties van ruim 1500 organisaties over een periode van veertig jaar. Hij ontdekte elf bedrijven die echt geweldig werden. Hij beschrijft zijn bevindingen in 'Good to Great'.

Een van de aspecten die de meest succesvolle bedrijven met elkaar gemeen hebben, is dat de organisatie wordt geleid door wat Collins een 'niveau 5-leider' noemt.

Zijn profiel? Bescheidenheid typeert hem. Hij is geen charismatisch type met een grootse visie. Maar ook geen softie. Hij is bijna stoïcijns in zijn vastberadenheid om resultaten te bereiken. Ambitueus, maar geen ambitie gericht op zichzelf. Alles draait om het succes van de onderneming.

Niveau 5-leiders wijzen het succes van de onderneming toe aan hun medewerkers, niet aan zichzelf. Stuk voor stuk beweren ze dat het ook mede te danken is aan geluk. Maar het kan haast geen toeval zijn dat juist deze leiders zo succesvol zijn.

### Praktisch

**Ben jij op zoek naar potentiële leiders binnen jouw organisatie? Kijk dan verder dan de charismatische types. Houd je ogen open voor een combinatie van bescheidenheid, doorzettingsvermogen en besluitvaardigheid.**

*“Succes in de kenniseconomie is voor mensen die zichzelf, hun sterke punten en hun waarden kennen en weten hoe ze het best presteren.”* Peter Drucker



## Richtingaanwijzers naar de juiste keuze

Vroeger werd je timmerman als je vader timmerman was. Nu is alles anders.

De keuze is aan jou. En de kenniseconomie verwacht van je dat je een succesvolle keuze maakt.

Hoe doe je dat? Managementauteur Peter Drucker is van mening dat je daarvoor ten minste drie dingen moet weten:

1. Wat zijn mijn sterke punten? Zonder kennis van je sterke punten weet je niet waar je thuishoort.
2. Hoe presteer ik het beste? De een zit graag op kantoor, de ander loopt het liefst rond. De een werkt graag onder druk, de ander wil regelmaat. Zonder de juiste omgeving kun je het zelfs met je sterke punten niet redden.
3. Wat zijn mijn waarden? Wat voor een persoon wil ik zien als ik in de spiegel kijk? Op welke plek moet ik werken om elke dag tevreden te kunnen zijn met wat ik in de spiegel zie?

### Praktisch

**Hoe scoor je op het gebied van je kennis van je sterke punten, je manier van werken en je waarden? Geef jezelf eens een cijfer voor deze drie aspecten. Onvoldoendes? Dan weet je waarmee je aan de slag kunt gaan.**



*“De sleutelrol van leiders is om partners te worden van hun medewerkers.”* Kenneth Blanchard



## Passende sturing

Er wordt veel geklaagd over managers. Ze bemoeien zich te veel met medewerkers. Of juist te weinig. Veel klachten komen erop neer dat managers zich op de verkeerde manier met de verkeerde dingen bezighouden.

In 1968 bedachten Paul Hersey en Kenneth Blanchard het concept 'situationeel leiderschap'. Centraal idee: hanteer als manager verschillende benaderingen voor verschillende mensen. Jonge starters zijn vaak zeer geïmmiteerd, maar missen nog allerlei competenties. Dat vraagt om een meer taakgerichte, directieve benadering: "Kijk, zo doe je dat!"

Ervaren specialisten kennen soms periodes van minder motivatie of zelfvertrouwen. Die moeten juist ondersteund worden op het persoonlijke vlak: "Hoe gaat 'ie vandaag?"

Leiders en managers moeten dus actief op zoek naar de 'sturingsbehoeften' van hun medewerkers. Weet wat je collega's nodig hebben om goed te kunnen presteren en lever dat.

### Praktisch

**Managen is maatwerk. Maak voor jezelf eens een overzicht van welke managementstijl het beste werkt bij welke medewerker.**

“Wat is onze business en wat zou die moeten zijn?” Peter Drucker



## Weet wat je doet

“Wat is onze business en wat zou die moeten zijn?” Belangrijke vragen, vond de in 2005 overleden managementgoeroe Peter Drucker. Al komt zijn quote uit 1960, hij is nog altijd relevant. Uit recent Amerikaans onderzoek blijkt namelijk dat meer dan de helft van alle werknemers niet weet wat het doel is van de organisatie waar ze voor werken.

Volgens Drucker is het doel van organisaties altijd om een bepaalde behoefte van de klant te bevredigen. Winst is daarbij een belangrijke randvoorwaarde, maar geen doel in zichzelf. Toch zien we dat dit gemakkelijk verschuift. Vaak komt de vraag wat we echt betekenen voor de buitenwereld pas als het te laat is.

Wat is onze business en wat zou die moeten zijn? Deze vragen moeten volgens Drucker meerdere keren per jaar in een organisatie voorbij komen. Het helpt om helder te krijgen wie je klant is en wat de waarde is die je aan hem levert.

### Praktisch

**Doe de Peter Drucker-test en vraag vandaag aan een aantal medewerkers wat het doel is van jullie organisatie. Komen de antwoorden overeen met het antwoord dat je zelf zou geven?**

*“Marketing begrijp je in één dag, maar het kost je een leven om het echt te leren.”* Philip Kotler



## Vijf doodzonden in de marketing

Marketing: veel mensen praten erover mee, maar weinig bedrijven beheersen het vak tot in de finesses. Dat zegt marketinggoeroe Philip Kotler.

Hij inventariseerde de grootste doodzonden in marketing. Welke vijf fouten moet je koste wat het kost voorkomen?

1. Je bent niet voldoende marktgericht. Je begint het marketingproces bij het product in plaats van bij de klant.
2. Je kent je doelgroep niet. Je weet niet wat hun behoeftes, voorkeuren en gedragingen zijn.
3. Je kent je concurrenten niet. Je houdt ze niet in de gaten en je weet niet wat hun sterke en zwakke punten zijn.
4. Je bouwt geen merk op. Je bent slechts bezig je producten te verkopen.
5. Je houdt de mix van producten en diensten niet strak in de hand: je probeert alles voor iedereen te zijn. Een strategie die gedoemd is te mislukken!

### Praktisch

**In hoeverre bezondigt jouw organisatie zich aan deze punten? Een beetje? Een beetje veel? In ernstige mate? Welke concrete acties levert een eerlijke blik in de spiegel op?**

*“Als je nieuwe winst- en groeikansen wilt pakken, dan moet je blauwe oceanen creëren.”* PW. Chan Kim & Renée Mauborgne



## Als Cirque du Soleil het kan...

Sinds de oprichting van Cirque du Soleil in 1984, groeide dit circus uit tot een fenomeen dat door bijna veertig miljoen mensen in meer dan negentig steden is bezocht. Opmerkelijk, gezien de problemen van andere circussen. Die hebben te lijden onder de populariteit van andere vormen van entertainment, zoals film en theater.

Wat deed Cirque du Soleil anders? Volgens W. Chan Kim en Renée Mauborgne streed het niet binnen de bestaande markt, de bloederige 'rode oceaan' van de concurrentie. Het creëerde een nieuwe markt, een 'blauwe oceaan', door zich te richten op een volwassen publiek. Hierdoor schakelden Cirque du Soleil de concurrentie uit.

Het geheim van Cirque du Soleil is volgens de auteurs 'waarde-innovatie'. Ze verlaagden de kosten door minder dieren in te zetten, maar verhoogden hun waarde met zaken die niet veel geld kostten en die volwassenen erg waarderen. Zoals het toevoegen van theaterelementen, een soundtrack en een verhaallijn.

### Praktisch

**Kijk kritisch naar je aanbod. Wellicht investeer je veel geld en tijd in dingen die je klant niet interesseren. En wellicht zijn er zaken die je klant wel belangrijk vindt en weinig kosten.**

*“Marketing is gericht op het voorzien in behoeften en verlangens.”* Philip Kotler



## Deel je hoofd, hart en geest

Volgens marketinggoeroe Philip Kotler heeft het vakgebied marketing zich in de afgelopen decennia ontwikkeld van marketing 1.0 tot marketing 3.0.

Marketing 1.0 is volgens Kotler de traditionele vorm van marketing. Marketeers onderscheiden daarbij hun merken op basis van rationele productclaims om zo een plek te veroveren in de hoofden van potentiële klanten. Volvo heeft gebruikgemaakt van deze 'share of mind'-strategie met haar veiligheidsimago.

Marketing 2.0 kwam in de jaren negentig op en richt zich op de emotionele binding tussen mensen en merken: 'share of heart'. Apple en Nike zijn typisch voorbeelden van merken die je hart raken.

Ten slotte gaat marketing 3.0 weer een stapje verder. In deze 'share of spirit'-strategie wordt een beroep gedaan op de hogere waarden die mensen aanhangen in hun leven. We willen de maatschappij, de wereld verbeteren. Merken zoals Ben & Jerry's sluiten hier op aan.

### Praktisch

**Steeds meer consumenten kiezen voor producten die in een diepere behoefte voorzien, zoals creativiteit, gemeenschappelijkheid en idealisme. Oftewel marketing 3.0.**

**Wat zou jouw organisatie kunnen op dit gebied?**

“Een goede strategie begint met de keuze voor het juiste doel.” Michael Porter



## Groter, sneller, beter

'Groot worden', 'snel groeien', of 'een leider in een bepaalde technologie worden'.

Dat klinkt natuurlijk allemaal fantastisch. Toch is het volgens strategiegroeroe Michael Porter vaak het begin van het einde.

Volgens Porter is er maar één juist doel voor een onderneming: superieure winstgevendheid. Begin met dat doel en ga er behoorlijk direct op af. Anders zul je al snel bezig zijn met allerlei dingen die je strategie ondermijnen, zegt Porter.

Na het kiezen van het juiste doel blijft de vraag staan hoe je dit doel gaat bereiken. Volgens Porter draait het daarbij niet om vragen als: hoe groot is je bedrijf? Hoe laag is je kostenniveau? Hoe staat het met je productiviteit?

Nee, het gaat om de volgende twee vragen:

1. Wat maakt jouw organisatie uniek, vanuit het perspectief van de klant?
2. Waarin ben jij anders en beter dan de anderen in jouw bedrijfstak?

### Praktisch

**Je kunt deze twee strategievragen ook heel goed op jezelf betrekken. Zie jezelf eens als een bedrijf dat opereert op de arbeidsmarkt. Hoe uniek ben jij? Wat maakt jou anders en beter dan de rest?**

“Een bedrijf zonder strategie is bereid alles uit te proberen.” Michael Porter



## Daihatsu, Toyota of Ferrari?

Stel, je wilt een autobusiness opzetten. Welke strategie volg je om je product aan de man te brengen? Michael Porter noemt in zijn boeken drie mogelijkheden.

1. Is er een grote markt voor je product en kun je dit voordelig produceren? Kies dan voor kostenleiderschap. Oftewel: de goedkoopste zijn. Daihatsu is hier een voorbeeld van.
2. Ben je niet de goedkoopste? Dan kun je voor een differentiatie-strategie kiezen. Zo staat Toyota voor betrouwbaarheid, BMW voor rijplezier en Volvo voor veiligheid.
3. De laatste manier om jezelf te onderscheiden is een focusstrategie. Je concentreert je op één heel duidelijk, nauw omschreven marktsegment. Zo heeft Ferrari een duidelijk gedifferentieerde focusstrategie. Het bedrijf richt zich op een kleine, vooral rijke groep consumenten.

Maak dus duidelijke strategische keuzes. Wie wil je bereiken? Wat sluit aan bij de behoefte? En welke strategie past daarbij?

### Praktisch

**Herken je je in Porters uitspraak dat een bedrijf zonder strategie bereid is om alles uit te proberen? Durf één keuze te maken.**

*“Marketing is meer dan promotie.”* Philip Kotler



## Een 1-P-kerel

Een grote ergernis van marketinggoeroe Philip Kotler is de beperkte rol die marketing krijgt in sommige organisaties.

Kotler vertelt in een van zijn lezingen een anekdote. Hij voerde een gesprek met de marketingdirecteur van een grote luchtvaartmaatschappij uit Nederland. Kotler:

“Ik vroeg hem of hij de tarieven vaststelde. ‘Nee, dat doet de afdeling financiën’, zei hij.

Ik vroeg hem of hij invloed heeft op de maaltijden aan boord. ‘Nee’, zei hij, ‘daar gaat de catering over.’

‘Ben je dan misschien betrokken bij het selecteren en trainen van het cabinepersoneel?’

‘Ook niet, dat doet de personeelsafdeling.’

Uiteindelijk vroeg ik: ‘Waar houd jij je dan mee bezig?’ Het antwoord was: met reclame en verkoop.”

De marketingdirecteur hield zich puur bezig met Promotie. Feitelijk was hij een 1-P-kerel, “a 1-P guy,” zegt Kotler. Met de overige P’s, Product, Plaats en Prijs, had hij namelijk niks te maken.

### Praktisch

**Neem je als organisatie de marketing serieus? Zorg er dan voor dat de verantwoordelijkheid voor marketing hoog in de organisatie zit en geef marketeers de ruimte om ook invloed uit te oefenen op de andere P’s.**



*“Hoe waarschijnlijk is het dat u ons zou aanbevelen bij een vriend of een collega?”* Fred Reichheld



## De ultieme vraag

Zouden mijn collega's mij aanbevelen bij anderen? Of zou mijn personeel me promoten als werkgever? Het is 'de ultieme vraag' volgens marketingexpert Fred Reichheld.

Het antwoord meet je op een schaal van 0 tot 10. Mensen die het heel waarschijnlijk achten dat ze je aanraden en een 9 of 10 scoren zijn je 'promoters'.

Mensen die een 6 of lager scoren, noemt Reichheld 'detractors'. Ertussenin zitten de 'passives'. Je inventariseert de antwoorden en dan ga je rekenen. Je trekt het percentage detractors (zeg 20 procent) af van het percentage promoters (zeg 30 procent). De uitkomst is je NPS (10 procent in dit geval), je 'Net Promoter Score'.

Zeer succesvolle bedrijven als Apple, Amazon en Harley-Davidson blijken een NPS van 50 tot meer de 80 te hebben. Terwijl anderen ver onder nul scoren. De laatste groep maakt misschien wel winst, maar moet daar ieder jaar harder voor werken. Reichheld noemt dat 'slechte winst'. Winst die wordt behaald ten koste van de relatie met de klant.

### Praktisch

**Het leuke van het NPS-denken is dat je het op allerlei zaken kunt toepassen.**

**Op bedrijven, op jezelf en ook op ideeën. Bereken vandaag de NPS-score van je bedrijf of van jezelf.**

*De Wet van Parkinson +  
de 80/20-regel = dubbele winst!*

Timothy Ferriss



## Combineren, profiteren

De overheid is er een lichtend voorbeeld van, maar ook op managers is hij van toepassing: de Parkinson-wet. Hoe meer tijd je voor een opdracht hebt, hoe langer je over die opdracht zult doen. De 80/20-regel is bekender. Tachtig procent van je resultaten heb je te danken aan slechts twintig procent van je inspanningen.

De winst van deze twee regels ligt volgens Timothy Ferriss in de combinatie. In zijn bestseller 'Een werkweek van 4 uur' legt hij uit hoe dat werkt:

Begin met de 80/20-regel. Wees keihard in het beoordelen van wat echt belangrijk is: de twintig procent inspanning die tachtig procent resultaten oplevert.

Pas op deze taken vervolgens de Parkinson-wet toe: stel extreem korte deadlines, zodat je opdracht niet onnodig veel tijd in beslag neemt. Die korte deadline dwingt je om, voor je begint, de taak grondig te analyseren. Je focust op wat echt belangrijk is in die al belangrijke taak. Zo behaal je dubbele winst.

### Praktisch

**Wellicht is maar vier uur werken in de week voor jou onmogelijk. Begin dan eens met het besparen van vier uur in de week. Kijk kritisch naar jouw 'twintig procent' en pas hier vervolgens de Parkinsonwet op toe.**

*Onderzoek: slechts 17% van de mensen werkt het grootste deel van de werkdag vanuit z'n sterke punten.*



## Herken je sterke punten

Het klinkt logisch: als professional werk je vanuit je sterke punten. Toch constateerde onderzoeksbureau Gallup dat slechts 17 procent van de mensen het grootste deel van de werkdag gebruik maakt van z'n sterke punten. Dat kan beter.

Nu is dat gemakkelijker gezegd dan gedaan. Vraag je collega of partner maar eens een aantal sterke punten van zichzelf op te noemen. Of maak een lijst met je eigen sterke punten. Voor de meeste mensen is dit lastig. Toch is het van essentieel belang dat je je sterke punten herkent. Hoe kun je er anders handig gebruik van maken? Volgens onderzoeker en auteur Marcus Buckingham kun je je sterke punten herkennen aan vier kenmerken.

- Succes: tijdens het werken vanuit je sterke punten ben je effectief.
- Instinct: je kijkt met plezier uit naar het inzetten van je sterke punten.
- Groei: tijdens de activiteit ben je nieuwsgierig, geconcentreerd en leer je telkens bij.
- Noodzakelijk: na de activiteit heb je een gevoel van voldoening.

### Praktisch

**Houd eens een week lang een lijst bij van alle activiteiten die je onderneemt en geef aan of je er goed of slecht bij voelt. Leg vervolgens de activiteiten die je prettig vindt eens naast de vier kenmerken van sterke punten.**

*“Prettig en efficiënt werken zonder stress is mogelijk.”* David Allen



## 'Getting Things Done' met je e-mail

Te veel e-mail? Effectiviteitsgoeroe David Allen heeft een goede tip. Maak vier mappen aan in je e-mailprogramma: Actie, Afwachten, Ooit/misschien en Archief.

Komen er e-mails binnen die om actie vragen? Als het in twee minuten kan, reageer dan meteen. Duurt het langer, verplaats de e-mail dan naar je 'actie-map'. Zo houd je overzicht en kun je, als je even de tijd hebt, meteen aan de slag met je actie-e-mails.

E-mails waarin anderen iets beloven of waarin jij dingen delegeert, gaan naar de 'afwachten-map'. Loop deze map één keer per week even door. Verplaats de e-mails, indien nodig, naar een van de andere drie mappen.

Regelmatig komt er een e-mail binnen die interessant is, maar niet voor nu. Een goed idee of een aankondiging van een interessante voorstelling. Sleep dit soort e-mails naar de 'ooit/misschien-map' en loop deze map eens per maand door.

Ten slotte gaan de e-mails die overblijven in je 'archief-map'. Ongeruimd staat netjes.

### Praktisch

**Niet alle verzoeken komen per e-mail binnen. Plaats daarom ook vier sorteerbakken op je bureau en geef ze dezelfde namen. Zo houd je ook je normale post overzichtelijk.**

“Vlooiën kruipen niet bij elkaar.” Charles Handy



## Een vlooiënbestaan

ZZP'er zijn is voor veel mensen een droom, maar je moet wel weten waar je aan begint. In het boek 'De olifant en de vlo' van managementgoeroe Charles Handy staan de grote organisaties (olifanten) en de zelfstandigen (vlooiën) centraal. De vlo is volgens Handy met een opmars bezig. Hij ziet dat vlooiën voor drie dilemma's komen te staan:

### 1. Vlooiën zijn vrij, maar horen nergens bij.

Voor veel zelfstandigen komt dit onverwacht. Werken voor een grote organisatie voelt voor hen als een beperking, maar anderzijds betekent het vlooiënbestaan wel dat je nergens écht bijhoort.

### 2. Vlooiën zoeken naar passie.

Als je je eigen werkzaamheden kunt vormgeven, wordt de vraag wat je nu eigenlijk wilt een stuk belangrijker dan wanneer je een gedefinieerd beroep uitoefent.

### 3. Leren wordt een uitdaging.

Als je in een grote organisatie fouten maakt, krijg je al snel een cursus aangeboden. Als zelfstandige ben jij verantwoordelijk voor je eigen leerproces

## Praktisch

**Denk je erover om ZZP'er te worden? Kijk dan eens goed naar de voor- en nadelen.**

**Past zelfstandig ondernemen eigenlijk bij jou, als je kijkt naar de dagelijkse praktijk en niet alleen naar het droombeeld?**

*Een werkweek van vier uur. Fictie of realiteit?*



## Ongenuanceerd strepen

"Dat kan niet", is het eerste wat je denkt als je 'Een werkweek van 4 uur' in handen krijgt. Auteur Timothy Ferriss houdt een ongenueanceerd, maar inspirerend betoog over radicaal uitbesteden en véél minder doen. Hoe? Kijk kritisch, echt heel kritisch naar je werk. Stel jezelf de volgende vragen:

1. Waarmee kan ik stoppen zonder dat iemand het mist? Elimineren!
2. Welke taken komen telkens terug? Automatiseren!
3. Welke taken kan iemand anders voordeliger uitvoeren dan ik? Outsourcen!
4. Waarin is mijn collega beter dan ik? Delegeren!

Wie dit rijtje in praktijk brengt is niet lui, maar krijgt meer tijd om te focussen op dingen die echt belangrijk zijn. Zakelijk, maar ook privé. Want je houdt zeeën van tijd over met zo'n werkweek van vier uur!

### Praktisch

**Maak een lijst van alle taken die je uitvoert. Vraag je vervolgens bij elke taak af of je deze kunt elimineren, automatiseren, outsourcen of delegeren.**

*“We hebben de klant niet alleen nodig voor omzet, maar ook om ons te ontwikkelen tot méér dan we ons konden voorstellen.”* Tom Peters



## Eén met de klant

Het is zaterdagochtend. Heel Nederland rijdt naar de winkel om boodschappen te doen. Het gevolg: er staat een enorme rij voor de kassa! Dan zie je het bordje 'drie in de rij, kassa erbij'. Gelukkig! Maar hoe vaak heb je al als vierde in de rij gestaan zonder dat die extra kassa werd geopend?

Klantgerichtheid moet een obsessie zijn voor managers en ondernemers, stelt Tom Peters in zijn boek 'Re-Imagine!'. De klant eist perfectie. En die perfectie, of het gebrek eraan, wordt ervaren op basis van wat je écht doet. Niet op basis van wat je beweert. Het gaat om de ervaring die je de klant biedt.

Die ervaring is pas de moeite waard als je de verwachtingen van de klant overtreft. Om dit te bereiken is 'slechts' luisteren naar de klant niet genoeg. Je moet één worden, je bedrijf verstrengelen met de klant. Kwaliteit is alleen maar kwaliteit als de klant het als zodanig ervaart.

### Praktisch

**Wat je functie ook is, zorg ervoor dat je minstens één keer per week een échte klant spreekt. Probeer uit zo'n gesprek tenminste één verbeterpunt voor je bedrijf te halen.**

*“Kun jij je voorstellen dat je traint voor de Olympische Spelen zonder dat iemand je vertelt hoe hard je rent?”* Kenneth Blanchard



## Bowlen zonder kegels

Een bowlingbaan zonder kegels aan het einde. Hoe leuk is het om daarop te bowlen? Toch gebeurt het in veel bedrijven maar al te vaak, zegt leiderschapsdeskundige Kenneth Blanchard. Medewerkers doen hun werk wel, maar hebben geen idee wat precies het doel ervan is.

Stel je nu eens een bowlingbaan voor met precies in het midden een groot laken, waar de bal net onderdoor kan rollen. Af en toe hoor je achter het laken iets omvallen, maar je ziet niet wat je hebt bereikt. Ook dit gebeurt volgens Blanchard in veel bedrijven. Er zijn wel doelen, maar medewerkers hebben er geen enkel zicht op of ze wel of niet scoren.

Het is de taak van managers om de kegels neer te zetten en de lakens te verwijderen. En om iedere werknemer te laten ervaren dat wat hij of zij doet, écht iets uitmaakt voor de klant en voor het bedrijf.

### Praktisch

**Gun je medewerkers het plezier van het scoren. Beloon het niet alleen, maar laat het ook echt zien. Neem je medewerker bijvoorbeeld mee naar een tevreden klant of toon aan hoe zijn werk invloed heeft op de verkoopcijfers.**



*“De atoombom was er binnen 18 maanden. Over het milieu praten we al 40 jaar.”* John Kotter



## Gezonde stress

De cynische uitspraak op de voorkant deed een onderzoeker om aan te geven hoe snel je iets gedaan krijgt als mensen urgentie ervaren. Het omgekeerde geldt ook: zonder gevoel van urgentie heeft een verandering geen kans van slagen. Niet voor niets dus dat veranderingsgoeroe John Kotter stelt dat elke succesvolle verandering begint met het creëren van urgentie.

Bij urgentie draait het om het creëren van de juiste hoeveelheid stress. Zonder een beetje stress vinden we het wel prima hoe het nu gaat. We zien geen noodzaak meer om te veranderen. Maar door te veel stress gaan we juist paniekvoetbal spelen. Of we geven de moed op een succesvolle verandering al op voordat we ook maar zijn begonnen.

De kunst is dus om bedreigingen en kansen op het juiste moment zo dichtbij te brengen dat we ze op 'buikniveau' ervaren, maar er niet door overweldigd raken. Bijvoorbeeld door simulatie en visualisatie of door het uitnodigen van klanten, aandeelhouders en adviseurs.

### Praktisch

**Eén video-opname van één boze klant brengt meer teweeg dan een spreadsheet met de laatste tevredenheidsmetingen. Wie of wat kun jij binnenhalen om urgentie te creëren binnen je organisatie?**

*“Als één schakel niet goed is,  
komt de gehele doorvoer in gevaar.”*

Eliyahu Goldratt



## De zwakste schakel

In het boek 'Het doel' illustreert managementgoeroe Eli Goldratt zijn 'Theory of Constraints' (TOC) aan de hand van een groep padvinders die een tocht maakt naar het Duivelsravijn. Het wordt echter snel donker en de groep loopt vertraging op door Herbie, een wat dikker jongetje die ook nog eens een te zware rugzak meesjouwt.

De groepsleider zet Herbie eerst achter in de groep, maar het gat tussen Herbie en de groep wordt snel te groot. Vervolgens zet hij Herbie aan kop, wat leidt tot de nodige frustraties bij de andere padvinders. Uiteindelijk verdeelt de groepsleider de last van Herbies rugzak over de andere padvinders en komt de groep alsnog op tijd aan bij het Duivelsravijn. Eind goed, al goed.

Volgens Goldratt gaat het er in het bedrijfsleven ook zo aan toe. De kern van TOC luidt dan ook: Er is altijd één zwakke schakel die het functioneren van andere schakels belemmert. Dit is de bottleneck van de gehele organisatie. Daar moeten we altijd eerst mee aan de slag.

### Praktisch

**Je kunt wel al je tijd besteden aan meer verkopen, maar als je productiecapaciteit te laag is, dan heb je hier niets aan. Ga dus op zoek naar de bottleneck in jouw organisatie. Als je dit onderdeel versterkt, heeft je organisatie er echt iets aan.**

*“Succesvolle gedragsveranderingen ontstaan meestal door het aanspreken van het gevoel van mensen.”*

John Kotter & Dan Cohen



## Het Handschoen-effect

Succesvolle veranderingen volgen meestal de lijn van: zien, voelen, veranderen. Veranderingsgoeroes John Kotter en Dan Cohen concluderen dit in 'The Heart of Change'. Maar veel veranderingspogingen lijken meer op: analyseren, denken, veranderen. Getuige alle PowerPoint-presentaties vol cijfers. Het moet dus anders.

Inkoopmanager Jon Stegner was ervan overtuigd dat zijn bedrijf in vijf jaar een miljard dollar kon besparen door een efficiënter inkoopbeleid. Om dit duidelijk te maken aan zijn werkgever, liet hij een student onderzoek doen naar het inkoopproces van werkhandschoenen. Deze ontdekte dat er binnen het bedrijf 424 verschillende handschoenen in omloop waren!

Stegner nodigde alle boardroom-divisieleiders uit voor een presentatie. Tot hun grote verbazing troffen zij daar alle verschillende handschoenen aan, met prijskaarten variërend van vijf tot zeventien dollar. Verdere uitleg was onnodig. Stegner's 'presentatie' schudde het bedrijf wakker en leidde tot verandering.

### Praktisch

**Welk probleem wil jij binnen jouw organisatie aan de kaak stellen? Wat is de 'zien-en-voelen'-manier om dit duidelijk te maken aan je collega's?**

“Je moet mensen ervan overtuigen dat ze moeten ophouden met zich in te dekken.” Eliyahu Goldratt



## Projectmanagement à la Goldratt

Volgens Eli Goldratt zijn er drie oorzaken waardoor projecten vaak uitlopen.

### 1. Het studentensyndroom.

Een project wordt vaak in kleine deelstappen opgesplitst. Omdat niemand te laat klaar wil zijn met zijn stap, zegt iedereen meer tijd nodig te hebben dan het geval is. Maar in de praktijk blijkt dat de meeste mensen pas laat beginnen aan hun deelstap. Vervolgens zijn ze de avond van de deadline net op tijd klaar.

### 2. Meerdere projecten.

Door te ruime tijden voor deelstappen gaan medewerkers aan verschillende projecten tegelijkertijd werken. Hierdoor is uiteindelijk de bewerkingstijd per projectstap gelijk, maar wordt de doorlooptijd van iedere projectstap wel enorm vergroot.

### 3. Lineaire stappen.

De begindatum in een projectstap ligt per definitie na de deadline van de vorige deelstap. Dit zorgt ervoor dat tijdwinst in een projectstap nooit kan worden geïncasseerd. De mensen die het stokje moeten overnemen, staan domweg nog niet klaar.

## Praktisch

**Een tip van Goldratt: neem de tijd marges weg uit de deelstappen en stop ze in één tijdbuffer aan het einde van het project. Zo is eventuele tijdwinst in ieder geval te incasseren.**

*“Te vroeg juichen is een verraderlijke valkuil op weg naar verandering.”* John Kotter



## Chocoladetaart

Wanneer je net tien kilo bent afgevallen, vier dat dan niet met een chocoladetaart. Managementgoeroe John Kotter heeft een soortgelijk advies voor organisaties die zich in een veranderproces bevinden.

Een veelgemaakte fout in verandertrajecten is dat er te vroeg wordt gejuicht, zegt Kotter. Na de eerste resultaten wordt het adviesbureau bedankt. De resultaten worden intern met veel tamtam bekendgemaakt. De verantwoordelijken krijgen een schouderklopje.

Maar wanneer je te vroeg juicht, haal je de kracht uit een veranderingsproces. Al snel vervalt de organisatie in oude patronen. De urgentie die nodig is om verandering teweeg te brengen verdwijnt.

Gebruik kortetermijnresultaten juist om meer draagvlak voor een verandering te creëren. Met de eerste resultaten kun je nog eens onderstrepen waarom het nu anders gaat. Juich pas wanneer nieuw gewenst gedrag niet uitzondering, maar regel wordt.

### Praktisch

**Welk gedrag is nodig om de verandering verder door te zetten? Juich dit gedrag toe en niet zozeer de resultaten. Op deze manier wordt de kans een stuk groter dat de hele verandering slaagt.**

“Het is zeker zo dat we denken om te handelen, maar we handelen ook om te kunnen denken.” Henry Mintzberg



## Onkruid

Volgens managementgoeroe Henry Mintzberg maken managers in de praktijk regelmatig drie denkfouten.

1. De toekomst kan voorspeld worden. Dit geldt alleen in stabiele periodes, zegt Mintzberg. Maar als er om je heen veel verandert, helpt planning niet.
2. Denken en doen kun je van elkaar scheiden. In veel organisaties worden strategieën opgesteld door mensen die zelf geen vuile handen maken. Die nooit een klant spreken of een product presenteren. Volgens Mintzberg is de kennis van mensen die direct met de klant werken juist van groot belang voor het opstellen van een strategie.
3. Strategiebepaling is een formeel proces. Succesvolle, nieuwe strategieën groeien volgens Mintzberg eerder als onkruid, dan als tomaten die keurig in een kas worden gekweekt. Formele procedures kunnen goede ideeën al op voorhand uitsluiten.

## Praktisch

**Durf als manager vuile handen te maken. Je weet niet of een idee écht goed is, totdat je het in de praktijk toepast. Daarnaast hoeft een idee niet perfect te zijn voordat je ermee begint. Later kun je nog wel bijsturen.**

“Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald.” Nederlands spreekwoord



## Durf te stoppen

Geldverslindende projecten, zoals de Amsterdamse Noord/Zuidlijn, zouden volgens sommigen beter gestopt kunnen worden. Het doel is niet meer haalbaar, het wordt te duur of het probleem is (deels) al opgelost: goede redenen om een project af te blazen. Maar toch gebeurt dit zelden.

Prestige is een reden om maar door te blijven modderen. Stoppen geeft vaak gedoe. En er zit al zo veel tijd en geld in...

Toch kan stoppen soms verstandiger zijn dan nóg tien jaar geld en moeite te investeren. Volgens managementonderzoeker Jim Collins resulteert alleen de bereidheid om een project stop te zetten al tot een grotere kans van slagen! Je bereidt je dan namelijk beter voor op tegenslagen. Zo probeer je te voorkomen dat al je harde werken teniet wordt gedaan als het project gecancelld wordt.

Durf jij te stoppen? Rond dan alles netjes af: sluit het dossier en leg vervolgacties en leerpunten vast.

### Praktisch

**Vraag je medewerkers om een 'stop doing'-lijst te maken. Wat dient geen doel en kan gestopt worden? Beloon vervolgens een geslaagde stop-poging. Zo schep je ruimte voor gezond verstand.**

# MBA in één dag®

8 meter managementboeken in 8 uur

Wat verklaart het succes van MBA in één dag? Waarin zit de kracht? We vroegen het aan de deelnemers.

De top 3 antwoorden:

## #1: Hoe blijf ik bij?

Ik heb een méér dan volle werkweek. Het bijhouden van de managementliteratuur schiet er dan bij in. Zonde. Want juist met de inzichten uit managementboeken kan ik effectiever en slimmer werken. Wie doet het leeswerk voor mij?

## #2: Hoe zat het ook alweer?

Tijdens mijn opleiding heb ik u de boeken van goeroes als Henry Mintzberg, Philip Kotler of Michael Porter gelezen. Maar dat is alweer een hele tijd geleden. Terwijl ik juist nú deze kennis zou kunnen gebruiken. Wie frist mijn kennis even op?

## #3: Hoe haal ik in?

Ik ben ondernemer. Ooit begonnen als professional (tandarts, notaris, bakker). Maar mijn bedrijf groeit en ik moet nu ook: strategie ontwikkelen, processen organiseren, leiding geven, etc. Daar bent ik niet voor opgeleid. Wie praat mij bij?

Bijblijven + opfrissen + inhalen = MBA in één dag

In 'MBA in één dag' smelten deze vragen samen in een wervend seminarprogramma. Ben Tiggelaar behandelt allerbeste inzichten uit 8 meter managementboeken. Met maar één criterium: wat kunt u hier praktisch mee? Morgen al!



Over Ben Tiggelaar

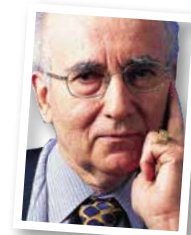
Dr. Ben Tiggelaar is één van Nederlands meest gevraagde trainers over leiderschap en verandering. Voor 'MBA in één dag' las hij met zijn team duizenden pagina's ván en óver de belangrijkste managementdenkers ooit. Ook sprak hij een groot deel van hen persoonlijk.

Seminars = inhoud + impact

Ben baart opzien met zijn sprankelende seminars waarin hij 'inhoud' en 'vorm' op een perfecte manier samenbrengt. Hij hanteert een hoog tempo en presenteert ontzettend veel inzichten, eye openers en praktische tips.

*I was very impressed seeing  
Ben Tiggelaar deliver the one-day MBA.*

Philip Kotler, dé wereldwijde autoriteit in marketing



Meer tips, video's en artikelen op [www.denkproducties.nl/mbain1dag](http://www.denkproducties.nl/mbain1dag)