



**Ben Tiggelaar**

**MBA**  
**in één dag**  
HET BOEK

---

Een frisse blik op de beste ideeën van  
de belangrijkste managementdenkers

---

**BEN TIGGELAAR & JOËL AERTS**

**Ben Tiggelaar**

# **MBA**

**in één dag**

HET BOEK

---

Een frisse blik op de beste ideeën van  
de belangrijkste managementdenkers

---

**BEN TIGGELAAR & JOËL AERTS**

Tyler Roland Press

Tyler Roland Press BV, Soest

© 2012 Tekst Ben Tiggelaar

Nederlandstalige uitgave © 2012 Tyler Roland Press BV, Soest

Eerste druk 2012

Omslagontwerp en opmaak: Studio Vuurdoorn

Correcties: Language Wing

Drukwerkbegeleiding: Highway Media

Foto Ben Tiggelaar: Marcel Bakker / HiRez Images

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 Auteurswet 1912, juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp).

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

[www.tylerrolandpress.nl](http://www.tylerrolandpress.nl)

[www.tiggelaar.nl](http://www.tiggelaar.nl)

ISBN 978-90-79445-55-4

NUR 801

# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b> .....	9
<b>WELKOM BIJ MBA IN ÉÉN DAG</b> .....	13
<b>DEEL 1 - LEIDERSCHAP</b> .....	21
1. Peter Drucker: wat je van een manager mag verwachten .....	25
2. Stephen Covey: gewoontes voor effectiever leiderschap.....	31
3. Robert Quinn: tegenstrijdige ideeën over leiderschap .....	41
4. Ken Blanchard: wat medewerkers echt nodig hebben .....	47
5. Andere inspirerende visies op leiderschap.....	55
6. Leiderschapslessen voor de praktijk.....	65
<b>DEEL 2 - ORGANISATIE</b> .....	71
7. Henry Mintzberg: hoe bouw je een organisatie?.....	75
8. Tom Peters: excellent worden én blijven .....	85
9. Michael Hammer: waarom iedereen moet reengineeren .....	93
10. Marcus Buckingham: de kracht van de sterkepuntenaanpak.....	99
11. Andere inspirerende visies op organisatie .....	105
12. Organisatielessen voor de praktijk.....	115
<b>DEEL 3 - STRATEGIE</b> .....	121
13. Michael Porter: kiezen om de concurrentie te verslaan.....	125
14. Philip Kotler: vier P's waarmee je klanten verovert .....	133
15. Alexander Osterwalder: hoe je winnende modellen creëert.....	139
16. Andere inspirerende visies op strategie.....	145
17. Nog meer inspirerende visies op strategie .....	155
18. Strategielessen voor de praktijk.....	163

<b>DEEL 4 - UITVOERING</b> .....	169
19. Jim Collins: van goede naar geweldige bedrijven .....	173
20. John Kotter: veranderen doe je in acht stappen .....	179
21. Kaplan & Norton: gebalanceerd van strategie naar praktijk .....	185
22. Eli Goldratt: hoe de zwakste schakel alles bepaalt .....	193
23. Andere inspirerende visies op uitvoering .....	201
24. Uitvoeringslessen voor de praktijk .....	211
<b>MBA IN ÉÉN MINUUT</b> .....	217
<b>VRAGEN &amp; ANTWOORDEN</b> .....	222
<b>GERAADPLEEGDE BRONNEN</b> .....	227
<b>AUTEURSREGISTER</b> .....	241
<b>TREFWOORDENREGISTER</b> .....	243
<b>MEER MBA IN ÉÉN DAG</b> .....	249
<b>OVER DE AUTEURS</b> .....	251

# VOORWOORD

Je hebt er niet om gevraagd, maar toch gebeurt het. Als je een bedrijf, een afdeling, een team, je eigen eenmanszaak of je eigen loopbaan probeert te managen, word je met heel wat uitdagingen geconfronteerd. Problemen, zorgen en vraagstukken op het gebied van leiderschap, organisatie, strategie en uitvoering.

Aan de andere kant zijn er duizenden consultants, trainers, websites en managementboeken die je graag van antwoorden voorzien. Tegen betaling uiteraard.

Hoe vind je je weg in dit oerwoud van kennis en informatie? Hoe bepaal je het verschil tussen waardevol en waardeloos advies? Hoe haal je de krenten uit de pap?

Dit probleem was en is het uitgangspunt voor *MBA in één dag*. Voor de audiocd's waar ik jaren geleden mee begon, voor het seminar dat daarna volgde en voor dit boek.

Ik had je graag willen vertellen dat ik het allemaal zorgvuldig heb gepland. Maar dat is niet zo. De belangstelling voor *MBA in één dag* heeft al mijn verwachtingen overtroffen. Gemiddeld wordt een seminar in Nederland door ongeveer honderd mensen bijgewoond. Bij *MBA in één dag* werd ik opeens geconfronteerd met bezoekersaantallen van duizend personen of meer. En met belangstelling uit diverse omliggende landen.

Verrassend. Want *MBA in één dag* heeft niet de pretentie om origineel, tegen-draads of vernieuwend te zijn, eigenschappen die meestal helpen als je wilt 'scoren'. Nee, het draait juist om de 'fundamentals' op managementgebied. De tijdloze basiskennis waarover elke manager zou moeten beschikken.

'Zou moeten'.. Misschien schuilt het geheim wel in die twee woorden. Je wéét dat er veel relevante kennis beschikbaar is, maar je hebt vaak onvoldoende tijd en gelegenheid om je erin te verdiepen.

Veel mensen die manager worden, hebben ooit een opleiding in een heel andere richting gevolgd. *MBA in één dag* helpt je in zo'n geval om de kennis die

je in de praktijk hebt verworven, op een efficiënte manier te verbinden met de belangrijkste inzichten op managementgebied.

Anderen hebben in het verleden wel een studie gevolgd met aandacht voor onderwerpen als management en strategie, maar vaak tijdens een fase waarin ze nog weinig tot geen werkervaring hadden. In dat geval heb je behoefte aan een snelle opfrisser.

*MBA in één dag* is bedoeld om de kennis en ervaring die je zelf al hebt, te verbinden met de meest waardevolle ideeën en adviezen van de beste managementdenkers. Mijn ervaring leert dat dit vrijwel altijd leidt tot nieuwe inzichten en de motivatie om daarmee aan de slag te gaan.

*MBA in één dag* is natuurlijk een titel met een glimlach. Opzettelijk een beetje kras geformuleerd. Aan de andere kant: dit boek bevat waarschijnlijk meer materiaal dan veel MBA-studenten zich van hun studie herinneren.

Maar goed, even met beide benen op de grond: *MBA in één dag* is primair bedoeld als een eerste kennismaking voor mensen zonder een managementopleiding of als een opfrisser voor mensen die wel iets als bedrijfskunde hebben gestudeerd. Niets meer en niets minder.

Wie een gedetailleerdere uitleg wil over hoe je de *balanced scorecard* invoert in je bedrijf, of wie wil weten welke workshoprondes er precies nodig zijn bij een *reengineeringproject*, die verwijs ik graag door naar de originele auteurs.

Uit de reacties op het seminar *MBA in één dag* weet ik dat talloze bezoekers na afloop (opnieuw) in de boeken zijn gedoken. Voor sommige mensen was het zelfs de aanleiding om een volledige MBA-studie te gaan volgen.

Wat je nu in je handen houdt, is het seminar *MBA in één dag* in boekvorm. Maar dan net iets anders en net iets meer.

Elk deel begint met de grote namen en de echte basics. Daarna volgen telkens, iets beknopter, de wat meer exotische denkers en hun inzichten.

Telkens probeer ik, net als bij het seminar, de link te leggen tussen de theorie en de praktijk van alledag. Waardoor je, dat is althans mijn bedoeling, doelgericht aan de slag kunt met alle waardevolle denkbeelden die ik heb mogen verzamelen en optekenen.

Tijdens het werken aan dit boek en tijdens het verzorgen van het jaarlijkse *MBA in één dag*-seminar voel ik me een beetje als een zanger die de grootste hits zingt van veel beroemdere artiesten. De 'greatest hits' in managementland. Anders dan in mijn andere publicaties, seminars en onderzoek gaat het in dit boek niet om mijn ideeën en om wat ik allemaal vind. Mijn rol is het selecteren, samenvatten, ordenen, duiden en verbinden van de theorieën, adviezen en inzichten van ruim veertig grootheden op het gebied van leiderschap, organisatie, strategie en uitvoering. De beste inzichten en adviezen van de belangrijkste managementdenkers. Hen komt dan ook alle lof toe.

Goed. Aan de slag nu. Als je een beetje doorzet, moet je dit boek in één dag kunnen lezen. En ik weet zeker dat je er vervolgens jarenlang plezier en voordeel van zult hebben. Succes!


A handwritten signature in blue ink that reads "Ben Tiggelaar". The signature is written in a cursive, flowing style with a long horizontal stroke underneath the name.

Ben Tiggelaar / Boston, 2012



WELKOM BIJ

# MBA IN ÉÉN DAG



DO YOU  
BELIEVE IN  
MIRACLES?

# WELKOM BIJ MBA IN ÉÉN DAG

- ▶ Waarom zou je dit boek eigenlijk moeten lezen?
- ▶ Acht meter literatuur in één dag: het kan
- ▶ Orde graag: de goeroematrix

Drie redenen. Laat ik beginnen met drie redenen waarom het de moeite waard is om een dag te investeren in het lezen van dit boek.

## *1. Het gaat om de beste ideeën van de beste managementdenkers*

De managementgoeroes die in dit boek voorbij komen zijn geen zweverige types met vage gedachten. In de meeste gevallen zijn het gedreven docenten en onderzoekers van gerenommeerde universiteiten die over de bijzondere gave beschikken om hun kennis toegankelijk te verwoorden.

## *2. Het gaat niet alleen over bedrijven, maar ook over het leven*

Veel adviezen in dit boek zijn niet alleen geschikt voor grote organisaties, maar ook toepasbaar op je persoonlijke carrière en je privéleven. Ook gewone mensen zoals jij en ik kunnen hun voordeel doen met een visie voor de toekomst, een eigen strategie en stappenplannen die helpen bij de uitvoering.

## *3. Je kunt er vandaag al mee aan de slag*

De inzichten en adviezen in dit boek zijn niet hoogdravend of theoretisch. Ze zijn juist handig en praktisch. Zeker als je zelf een beetje werkervaring hebt, zul je veel zaken herkennen en mogelijkheden zien om er meteen mee aan de slag te gaan.

## **Acht meter boeken?**

Hoe behandel je acht meter managementliteratuur in één boek dat je in een dag kunt lezen? In theorie zijn er meerdere mogelijkheden...

- *Je neemt alles uit alle boeken, maar schrijft heel beknopt.* Helaas. Alleen al de boeken van bijvoorbeeld *Philip Kotler* die ik heb gelezen, beslaan duizenden pagina's en die boeken zijn op hun beurt weer de samenvatting van tienduizenden pagina's over marketing. Met samenvatten kom je er niet. Je zult moeten selecteren. Maar hoe selecteer je dan?
- *Je kiest wat de auteurs het belangrijkste vinden.* Dat is een mogelijkheid, maar iedere auteur heeft natuurlijk zijn stokpaardjes. Bovendien zijn sommige inzichten en adviezen van klassieke managementdenkers misschien niet zo actueel meer. Het is niet gezegd dat wat de auteurs belangrijk vinden, voor jou en mij nu nog het belangrijkste is.
- *Je neemt wat het meest recent is gepubliceerd.* Zou ook kunnen. Maar veel leuke denkbeelden beklijven helaas niet, vinden geen weerklank en soms is een hippe managementdenker het volgende jaar alweer vergeten.
- *Je neemt wat het meest bruikbaar is in de praktijk.* Dat is het criterium dat ik uiteindelijk hanteer. Ik luister naar de praktische problemen en uitdagingen die ondernemers, managers en professionals in de praktijk hebben en zoek bij de beste managementdenkers naar modellen en theorieën die zich in de afgelopen decennia hebben bewezen.

Handig zo'n voorselectie. Maar hoe zorg je nu dat je er als lezer ook echt iets aan hebt? De ervaring leert dat mensen die een seminar bezoeken met een duidelijke vraag in gedachten er veel meer uithalen dan de bezoekers die lekker onderuit gaan zitten en zeggen: ik laat me graag verrassen. Als je een minuutje de tijd neemt om voordat je gaat lezen één of enkele persoonlijke leerdoelen te formuleren, zul je veel meer profijt hebben van dit boek.

### **Hoe word je een managementgoeroe?**

Geen van de managementdenkers die in dit boek aan de orde komen, noemt zichzelf een goeroe. Zo hoort dat ook natuurlijk. Een bekend citaat vol zelfspot van *Peter Drucker*: "De reden waarom journalisten mensen goeroes noemen, is dat ze niet weten hoe ze het woord charlatan moeten spellen."

Mooi gezegd, maar volgens mij gaat het uiteindelijk vooral om de ideeën die je neerlegt als managementdenker. Die moeten een brede groep mensen aanspreken. Wanneer men je gedachten vervolgens ook nog eens doorvertelt en

toepast, ligt de status van goeroe binnen je bereik.

In de regel zie je dat de ideeën van succesvolle managementdenkers een paar dingen met elkaar gemeen hebben. Ze zijn eenvoudig, herkenbaar en tijdloos.

### *1. Eenvoudig*

Wat niet wordt begrepen en onthouden, wordt ook niet toegepast. Alle managementdenkers die het tot goeroe hebben geschopt, blinken uit in het eenvoudig maken van complexe zaken. Heldere schema's, simpele rijtjes. Ze maken het in hun boeken niet ingewikkelder dan wat een hardwerkende manager in zijn spaarzame leesminuten voor het slapengaan nog net kan opnemen.

### *2. Herkenbaar*

Natuurlijk zijn goede managementboeken regelmatig verrassend en origineel. Maar tegelijkertijd hebben we allemaal een grote behoefte aan herkenning en soms zelfs aan open deuren. Open deuren die leiden naar de toepassing van wat we al weten.

Cijfers, onderzoek en harde bewijzen zijn nodig, natuurlijk. Maar het is tevens de kunst om je ideeën zo te verpakken dat je lezers en toehoorders ook intuïtief, op basis van hun eigen ervaring, weten dat het klopt.

### *3. Tijdloos*

Tom Peters roept het bijna bij elk seminar dat hij verzorgt: *“Ik ben gek op het telkens weer herhalen van de basics.”* Hij heeft gelijk. Iedere nieuwe generatie managers heeft de behoefte om zelfstandig kennis te maken met belangrijke tijdloze, fundamentele denkbeelden over strategie, leiderschap en persoonlijke effectiviteit. En managementgoeroes voorzien in die behoefte.

## **De goeroematrix**

Ik hou van structuur. Van rijtjes, opsommingen, vakjes en hokjes. Op die manier behoud ik nog een beetje grip op de dagelijkse, chaotische realiteit. En op de grote stroom van inzichten en ideeën in de managementliteratuur.

De goeroematrix is een eenvoudig model waarmee ik managementdenkers en hun noties rangschik aan de hand van vier verschillende thema's: leiderschap, organisatie, strategie en uitvoering. Dit boek volgt dezelfde indeling. Vier delen

waarbinnen ik, als gezegd, telkens van de grote namen en de echte basics naar iets minder bekende denkers en wat geavanceerdere denkbeelden toewerk.

### De goeroematrix



Deel 1 gaat over leiderschap, met aandacht voor vragen als:

- Wat zijn de dominante visies op leiderschap en management?
- Hoever reikt je verantwoordelijkheid als leidinggevende eigenlijk?
- Hoe word je effectiever als leider?
- Hoe kun je als leider anderen helpen zich te ontwikkelen?

Managementdenkers op het gebied van leiderschap zijn onder meer: *Peter Drucker, Stephen Covey, Robert Quinn* en *Ken Blanchard*.

Deel 2 gaat over organisatie, met aandacht voor kwesties zoals:

- Welke organisatievormen zijn er en wat zijn hun voor- en nadelen?
- Wat komt er kijken bij het ontwikkelen van excellentie?
- Waarom zou je een organisatie willen 'herontwerpen'?
- Hoe maak je de sterke punten van mensen in een organisatie productief?

Managementdenkers die bij het onderwerp organisatie aan de orde komen zijn onder meer: *Henry Mintzberg, Tom Peters, Michael Hammer* en *Marcus Buckingham*.

Deel 3 gaat over strategie. Vragen die worden behandeld zijn onder meer:

- Waar draait het bij marketing eigenlijk echt om?
- Welke basisstrategieën zijn er en wat zijn hun voor- en nadelen?
- Hoe verbind je de strategie met de interne organisatie?
- Hoe voeg je alle bouwstenen samen tot een kloppend businessmodel?

Managementdenkers die langskomen op het gebied van leiderschap zijn onder meer: *Michael Porter, Philip Kotler en Alexander Osterwalder.*

Deel 4 gaat over uitvoering. Hierbij gaat het om zaken als:

- Welke elementen helpen om de stap van een goed naar een geweldig bedrijf te maken?
- Uit welke stappen bestaat een effectieve veranderaanpak?
- Hoe vertaal je een strategie naar concrete acties die iedereen begrijpt?
- Als er van alles beter kan, waar begin je dan?

Managementdenkers in het deel over uitvoering zijn onder meer: *Jim Collins, John Kotter, Robert Kaplan & David Norton en Eli Goldratt.*

DEEL 1

# LEIDERSCHAP

A group of graduates in caps and gowns celebrating, with one holding a sign that says "DO YOU BELIEVE IN MIRACLES?". The image is overlaid with a semi-transparent red filter.

DO YOU  
BELIEVE IN  
MIRACLES?

# LEIDERSCHAP

- ▶ Hoe kunnen gewone mensen zich tot leiders ontwikkelen?
- ▶ Zeven gewoontes, acht rollen en tientallen tips
- ▶ Boven jezelf uitstijgen en anderen helpen dat ook te doen

Wat is leiderschap en waarom is het zo belangrijk? Het enige afdoende antwoord op deze vraag luidt: de meningen verschillen.

Er zijn talloze visies op het onderwerp. *Bernard Bass* bestudeerde er honderden voor *The Bass handbook of leadership*. Een pil van 1516 bladzijden met een uitgebreid overzicht van wetenschappelijke theorieën op het gebied van leiderschap. Hij zegt zelf: “Leiderschap is het vermogen om anderen te beïnvloeden, te motiveren en in staat te stellen om bij te dragen aan de effectiviteit en het succes van de organisatie van welke ze deel uitmaken.”

Bass legt de nadruk op ‘anderen’ en ‘organisaties’. Maar een bekende leiderschapsauteur als *Stephen Covey* heeft zijn populariteit juist te danken aan het accent op persoonlijk leiderschap en de aandacht die hij besteedt aan leiderschap in het privéleven van mensen. Leiderschap draait in deze benadering meer om het vermogen om effectief te leven en anderen te helpen hetzelfde te doen.

Vaak wordt er een onderscheid gemaakt tussen leiderschap en management. Een van de managementauteurs die dit doet is *Warren Bennis*. Hij zegt:

“Om in de 21e eeuw te overleven, hebben we een nieuwe generatie van leiders nodig, geen managers. Het onderscheid is belangrijk. Leiders overwinnen de context, terwijl managers capituleren.”

Leiders veranderen de wereld, managers bewegen mee, zegt Bennis. Maar een populaire managementdenker als *Henry Mintzberg* zegt juist dat het gevaarlijk is om zo’n onderscheid te maken. Volgens hem brengen managers die niet leiden, mensen niet in beweging. “En leiders die niet managen, hebben geen idee waar het om gaat. Die bedenken allerlei strategieën die niets met de realiteit van het bedrijf te maken hebben.”



Ik zei het al: de meningen verschillen. Wat wél een rode draad is in de inzichten en adviezen die ik voor dit deel heb geselecteerd, is dat leiderschap altijd tot doel heeft om mensen boven zichzelf te laten uitstijgen. Door de inzet van allerlei vaardigheden zijn we in staat om onszelf en anderen te bewegen tot gedrag dat we niet vanzelf zouden vertonen en dat leidt tot betere resultaten. Allereerst op het werk, want daar besteden managementdenkers de meeste aandacht aan. Maar ook thuis en in de maatschappij als geheel.

In dit deel beginnen we met het gedachtegoed van enkele van de bekendste denkers op het gebied van leiderschap. Zij stellen vragen aan de orde als: wat behoort een leider eigenlijk te doen, welke gewoontes bepalen je effectiviteit als leider, wat zijn de 'grote theorieën' op managementgebied en wat zijn praktische werkmethodes die iedereen kan toepassen?

# 1 PETER DRUCKER:

## wat je van een manager mag verwachten

“Er is niets verhevens aan om een effectieve manager te zijn.  
Je doet gewoon je werk, net als duizenden anderen.”

- Peter Drucker

*Peter Ferdinand Drucker* (1909-2005) groeit op in Wenen binnen de intellectuele elite van zijn tijd en kent mensen als psycholoog Freud en econoom Schumpeter persoonlijk.

Na zijn studie wordt hij journalist en vragen de nazi's hem om te werken op het ministerie van informatie. In plaats daarvan publiceert hij een essay tegen het nazisme. Vlak daarna, in 1933, vertrekt hij naar Londen. In 1937 reist hij door naar de Verenigde Staten.

Druckers eerste echte managementboek *-The concept of the corporation-* verschijnt in 1946. Het is de neerslag van zijn onderzoek binnen General Motors. Drie jaar later wordt hij hoogleraar aan de New York University, waar hij aanblijft tot 1971. Dan vertrekt hij naar Claremont in Californië om te doceren aan de universiteit aldaar. Drucker heeft in totaal meer dan dertig boeken geschreven over management.

### **Wat managers (eigenlijk) moeten doen**

Peter Drucker houdt zich in zijn werk bezig met drie belangrijke thema's:

- Het functioneren van organisaties en de rol van managers daarbinnen;
- De persoonlijke effectiviteit van managers en professionals;
- De ontwikkeling van de maatschappij als geheel en de rol van organisaties daarin.

Eerst maar eens aandacht voor de taken en verantwoordelijkheden van managers zoals Drucker die ziet.

### Taken en verantwoordelijkheden van managers

1. De doelstellingen van de organisatie
2. De productiviteit en de prestaties van de medewerkers
3. De sociale verantwoordelijkheid van de organisatie

Managers moeten zich in hun werk met drie dimensies bezighouden: de doelstellingen van de organisatie; de productiviteit en de prestaties van de medewerkers; en de sociale verantwoordelijkheid van de organisatie.

#### *1. De doelstellingen van de organisatie*

Volgens Drucker moeten managers regelmatig de vraag stellen: wat doen we eigenlijk als bedrijf en wat zouden we moeten doen?

Enkele deelvragen helpen daarbij. Ten eerste: wie is je klant? Welke groepen mensen kopen welke producten van jou? En ten tweede: wat is de waarde die je levert aan de klant? Een klant koopt namelijk uiteindelijk geen product, maar de bevrediging van een bepaalde behoefte.

Drucker verbaast zich erover dat deze vraag in veel organisaties niet wordt beantwoord. Wat het bedrijf uiteindelijk betekent voor de buitenwereld blijft vaak te vaag.

Als je weet wat je bedrijf eigenlijk doet, kun je bepalen wat je eigenlijk zou moeten doen. Op welke activiteiten en producten moet je je concentreren? En welke activiteiten en producten dienen niet langer de klant en kunnen dus worden gestopt?

#### *2. De productiviteit en de prestaties van de medewerkers*

Managers hebben als taak om het eindproduct dat wordt geleverd aan de buitenwereld terug te vertalen naar interne werkzaamheden. Rond die werkzaamheden kun je vier vragen stellen:

- Uit welke handelingen bestaat het werk?
- Hoe voeg je deze werkzaamheden samen tot een klantgericht proces?

- Hoe beheers je dit proces? Welke kwantiteit, welke kwaliteit en welke standaarden streven we na?
- Welke ondersteuning is hiervoor nodig?

Drucker is aanhanger van de zogenaamde *Human Relations*-stroming, een managementstroming die de nadruk legt op het menselijke en sociale aspect van werk. Hij stelt dat mensen recht hebben op zinvol werk en ook beter presteren als zij een bevredigende taak hebben en eigen verantwoordelijkheid krijgen.

### 3. De sociale verantwoordelijkheid van de organisatie

Drucker wijst er als een van de eerste managementdenkers in de jaren 1970 al op dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven steeds verder toeneemt. Bijna de helft van de honderd grootste economische machten in de wereld bestaat niet uit landen, maar uit bedrijven. Bedrijven kunnen zich derhalve niet alleen beperken tot zakendoen.

Drucker vindt dat bedrijven en instellingen een waardevol product moeten leveren aan de mensen in een samenleving, waarbij die samenleving en het milieu geen schade mag worden berokkend.

In de eed van Hippocrates, die artsen al langer dan tweeduizend jaar zweren, luidt de eerste belofte om niet bewust schade aan anderen toe te brengen. Dit is wel het minste dat ook alle managers zouden moeten beloven, vindt Drucker.

### Hoe je als manager effectief wordt

Drucker is ook de schrijver van het eerste echte 'how to'-boek voor managers: *The effective executive*. In het Nederlands: *De effectieve manager*. Daarin: vijf gewoontes die iedere manager zou moeten ontwikkelen. Het is Druckers bestverkochte boek en een belangrijke inspiratiebron voor talrijke management-auteurs na hem, onder wie *Stephen Covey* (over Covey straks meer).

**De effectieve manager**

1. Ga bewust om met je tijd
2. Richt je op duidelijke resultaten
3. Gebruik de sterke punten van jezelf en van anderen
4. Doe eerst de belangrijkste dingen
5. Richt je op belangrijke, effectieve beslissingen

Laat ik de vijf gewoontes van Drucker eens langslopen.

*Gewoonte 1: ga bewust om met je tijd*

Houd enkele keren per jaar een logboek bij waarin je precies noteert waar je je tijd aan besteedt. Doe dit tijdens het werk. Analyseer vervolgens je logboek en vraag je af...

- Wat zou er gebeuren als ik helemaal met deze activiteit zou stoppen? Vaak kun je ruim een kwart van je activiteiten schrappen, zegt Drucker.
- Welke activiteiten kunnen net zo goed of misschien zelfs beter door een ander worden gedaan?
- Hoeveel tijd verspil ik aan het verspillen van de tijd van anderen? Oftewel: helpt mijn inspanning de ander écht om beter te presteren?

*Gewoonte 2: richt je op duidelijke resultaten*

Effectieve managers willen iets bijdragen, stelt Drucker. Niet alleen aan hun eigen ontwikkeling, maar allereerst aan de organisatie en aan de maatschappij daarbuiten. Effectieve managers stellen zichzelf daarom regelmatig de vraag: wat voor wezenlijks kan ik bijdragen aan de prestaties en de resultaten van de organisatie waar ik werk?

*Gewoonte 3: gebruik de sterke punten van jezelf en van anderen*

Veel mensen weten heel goed wat ze niet kunnen, wat er niet mag en wat er in het verleden zoal is mislukt. Ze verspillen hun tijd met het klagen over dingen die zij niet kunnen veranderen.

Effectieve managers concentreren zich op die zaken waar ze wél invloed op hebben. Ze zoeken naar hun eigen sterke punten en naar de sterke punten van anderen en maken die productief. Op zwakheden kun je tenslotte geen resultaten bouwen.

*Gewoonte 4: doe eerst de belangrijkste dingen*

Er zijn vier regels voor het bepalen van wat belangrijk is en wat niet. Kies voor de toekomst en niet voor het verleden. Laat je niet leiden door traditie. Als de tijden veranderen, moeten oude besluiten worden herzien.

- Kijk meer naar kansen dan naar problemen. Met het oplossen van problemen herstel je hooguit het evenwicht van gisteren. Dat leidt niet tot groei.
- Kies je eigen weg en laat je niet -meestal uit onzekerheid- afleiden door de laatste managementmode.
- Stel je doelen hoog. Streef naar een doel dat werkelijk van belang is en niet naar iets dat veilig en makkelijk is.

*Gewoonte 5: richt je op belangrijke, effectieve beslissingen*

Managers moeten zich afvragen of een vraagstuk dat om een beslissing vraagt, een algemeen karakter heeft of een uitzondering is. Een veel gemaakte fout is dat we een algemeen probleem behandelen als een reeks uitzonderingen en telkens pragmatisch en ad hoc reageren. Zo los je het echte probleem niet op, zegt Drucker.

Effectieve managers maken vooraf ook duidelijk wat er met een beslissing moet worden bereikt. Belangrijk is dat je achteraf kunt vaststellen of je een goed besluit hebt genomen of niet. Alleen zo kun je leren.

Drucker stelt dat het nemen van effectieve beslissingen in de eerste plaats draait om de vraag wat 'juist' is. Pas dan komt de vraag of de oplossing door anderen zal worden geaccepteerd. En de vraag 'wie heeft er gelijk' komt helemaal niet voorbij.

In enkele van zijn laatste interviews spreekt Drucker zeer kritisch over de irrationele gevoeligheid van managers voor modes en hypes, ook op het gebied van leiderschap. Volgens Drucker wordt er -ten onrechte- steeds meer waarde gehecht aan het charisma van een leider. "De meest charismatische leiders van de afgelopen eeuw heetten *Hitler, Stalin, Mao* en *Mussolini*. Dat waren

*misleiders!* Een van de meest effectieve Amerikaanse presidenten van de laatste honderd jaar was *Harry Truman*. Hij had nog geen onsje charisma.”

Drucker is een nuchtere denker die vindt dat leiderschap niet een kwestie is van bijzondere aangeboren talenten, maar van vaardigheden die iedereen kan ontwikkelen.

# MEER MBA IN ÉÉN DAG

## MBA IN ÉÉN DAG - HET SEMINAR

Eén keer per jaar verzorgt Ben Tiggelaar het live-seminar *MBA in één dag*. Acht meter managementboeken in acht uur. Met de beste inzichten van de belangrijkste managementdenkers. Ultrakort en toch volledig. Meer dan 14.000 leidinggevendenden namen inmiddels deel aan dit seminar.

*“Wie zoveel krenten uit de pap van de managementliteratuur voorgeschoteld krijgt, móet wel geïnspireerd raken. ... Zelden zag ik zulke blij gezichten na afloop van een seminar.”*

(Manager&Literatuur)

*“De meeste aanwezigen konden er geen genoeg van krijgen.”*

(Financiële Telegraaf)

Voor data en meer informatie: [www.mbaineendag.nl](http://www.mbaineendag.nl)



## MBA IN ÉÉN DAG - DE CD-BOX

Op zoek naar verdieping? Luister naar de volledig vernieuwde editie van Ben Tiggelaars *MBA in één dag CD-box*. Tiggelaar behandelt in telkens circa 50 minuten de ideeën van: Stephen Covey, Peter Drucker, Eli Goldratt, Michael Hammer, Kaplan & Norton, Philip Kotler, Henry Mintzberg, Tom Peters, Michael Porter en Robert Quinn over management, leiderschap, strategie en marketing.

*“Ben Tiggelaar zet de essentie van de ideeën uitstekend neer in gewone mensen-taal (...). Warm aanbevolen.”*

(De Volkskrant)

*“In een klein uurtje is de luisteraar helemaal op de hoogte van de inhoud van een paar boeken.”*

(Managementscope)

Ook verkrijgbaar in het Engels

Voor meer info en bestellen: [www.tiggelaar.nl/shop](http://www.tiggelaar.nl/shop)





# OVER DE AUTEURS

**Ben Tiggelaar** is onderzoeker en auteur op het gebied van leiderschap, verandering en menselijk gedrag. Hij promoveerde op gedragsverandering in organisaties. Hij wordt al jaren gezien als een van de topsprekers en trainers binnen zijn vakgebied.

Ben schreef verschillende boeken over management en verandering. *Dromen, durven, doen* is daarvan het meest gelezen. Het boek werd een internationale bestseller. Hij schrijft tevens voor NRC Handelsblad, Management Team en De Zaak.

*[www.tiggelaar.nl](http://www.tiggelaar.nl)*

**Joël Aerts** is trainer en schrijver op het gebied van leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Hij werkte onder andere mee aan de totstandkoming van de *MBA in één dag CD-box* en is coauteur van de *MBA in één dag Scheurkalender* en van *MBA in één dag - Het boek*.

Joël studeerde cum laude af in International Business & Management en heeft internationale leiderschapservaring opgedaan als manager bij een non-profitorganisatie.

*[www.joelaerts.nl](http://www.joelaerts.nl)*

**De auteurs danken:** Hans Janssen, Wietse Bloemzaad, Andres Jansen, Nanja Tiggelaar, Lucas de Vreugd, Janine Bosma, Wendelina Fieret, Renske Fitzjohn, Theo Aerts. En niet in de laatste plaats Ingrid, Maria, Isabelle, Emma, Bernice en Hanneke, Joah en Febe.

Ben Tiggelaar

# MBA in één dag

HET BOEK

- ▶ **Duizenden managementboeken: maar wat moet je nou écht weten?**
- ▶ **Wie zijn dé goeroes in leiderschap, organisatie, strategie en uitvoering?**
- ▶ **Hoe gebruik je hun inzichten succesvol in jouw dagelijkse praktijk?**

MBA in één dag is de ultieme survivalgids voor managers, ondernemers en professionals. Covey, Porter, Mintzberg, Drucker, Collins, Kotter... Alle grote denkers komen aan bod. Hun meest inspirerende ideeën, superscherp samengevat en glashelder geordend. Met tal van voorbeelden, checklijsten en praktische tips.

Gebaseerd op het spraakmakende seminar MBA in één dag, waar al meer dan 14.000 leidinggevendenden aan deelnamen. Een kleine greep uit hun reacties: *“De ultieme management summary”* - *“Met een TGV door managementland”* - *“Veel concrete ideeën voor verbetering in ons bedrijf”* - *“Parels van managementwijsheid”* - *“Een echte aanrader voor iedere serieuze manager”* - *“De opfrisser van het jaar!”*.



Dr. Ben Tiggelaar is Nederlands populairste schrijver en trainer op het gebied van werk en management. Met *MBA in één dag* biedt hij een frisse blik op de beste ideeën van zijn beroemdste internationale collega's.

Tyler Roland Press

[www.tiggelaar.nl](http://www.tiggelaar.nl)  
[www.mbaineendag.nl](http://www.mbaineendag.nl)  
[www.tylerrolandpress.nl](http://www.tylerrolandpress.nl)

NUR 801

ISBN 978-90-79445-55-4



9 789079 445554