# Spiekbriefjes voor topmanagers

*ALLE modellen in ÉÉN boek*

dr. Tjip de Jong

# Spiekbriefjes voor topmanagers

# Spiekbriefjes voor topmanagers

*ALLE modellen in ÉÉN boek*

DR. TJIP DE JONG

*"Spiekbriefjes moet je eigenlijk niet lezen, maar zelf schrijven. Nu dat voor je gedaan is, heb je een praktisch hulpmiddel in handen om te bevestigen dat jouw practical wisdom je niet in de steek laat."*

– MARK JAGER, onderwijsbestuurder stichting SKOP

*"Waarom is dit geen app?"*

– LOUISE MAATJE, teammanager Talentvloer gemeente Rotterdam

*"Spieken is een natuurlijke vorm van leren."*

– JOS ESSER, organisatieadviseur gemeente Rotterdam

*"Dit boek hoort bij de persoonlijke standaard uitrusting van elke manager"*

– JAN HEMMINK, Manager Strategic Accounts AkzoNobel Automotive & Aerospace Coatings

*"Het beste model is je intuïtie, laat de modellen in dit boek die intuïtie prikkelen".*

– HARRY VAN DER POL, auteur van *Harthorend* en *Basisboek luisteren & spreken*

*"Als dit boek je niet verder helpt, zou een carrière switch op zijn plaats zijn"*

– HUUB BON, European Accounting & Analysis Manager Canon

*"Met dit boek ga je de organisatie niet redden, maar voorkom je als manager wel gezichtsverlies."*

– SIMON VAN DER VEER, co-auteur van *Animal firm* en *De organisatie draait door*

# Inhoud

Inleiding 8

## 1 STRATEGIE

*1.1* Ashridge Missiemodel 12
*1.2* De product markt matrix 14
*1.3* Gouden cirkel 16
*1.4* Missie, visie en strategie 18
*1.5* Strategisch, tactisch en operationeel niveau 20
*1.6* Krachtenmodel van Porter 22
*1.7* SWOT analyse 24
*1.8* Blauwe oceaan strategie 26
*1.9* De Balanced Score Card 28
*1.10* Business Canvas Model 30

## 2 MANAGEN

*2.1* Plan Do Check Act (PDCA) 34
*2.2* De driehoek van verantwoordelijke relaties 36
*2.3* Trechtermodel 38
*2.4* Spiral dynamics waardemodel 40
*2.5* Piramide van Lencioni 42
*2.6* Polariteiten *(beter bekend als: Insights Discovery®)* 44
*2.7* Formele en informele organisatie 46
*2.8* Toenemende teameffectiviteit 48
*2.9* De klok van Looten 50
*2.10* Managementstijlen van Kolb 52

## 3 LEIDERSCHAP


*3.1* Leiderschapsstijlen van Quinn 56
*3.2* Leiderschapsdimensies 58
*3.3* Het 4R model 60
*3.4* Stijl 1, 2, 3 of 4 62
*3.5* Situationeel leiderschap 64
*3.6* Triple C, triple V en triple R 66
*3.7* Kernkwadrant 68
*3.8* De vier leiderschapsactiviteiten 70
*3.9* Zeven eigenschappen van effectief leiderschap 72
*3.10* Wat het beste werkt: je eigen model of theorie maken 74


## 4 VERANDEREN


*4.1* Beperkende en verruimende oplossingen 78
*4.2* Kleuren van verandering 80
*4.3* Veranderformule van Gleicher 82
*4.4* Veranderen: de kunst van verbinden 84
*4.5* Optimaal drukniveau 86
*4.6* Omvang versus diepgang 88
*4.7* Verandervizier 90
*4.8* Circulaire patronen 92
*4.9* Bovenstroom en onderstroom 94
*4.10* Veranderredenering 96


## 5 INVESTEREN


*5.1* Break even punt 100
*5.2* Levensfase van een product of dienst 102
*5.3* Integrale kostprijsberekening 104
*5.4* Terugverdientijd 106
*5.5* Return On Investment (ROI) 108
*5.6* Cashflow 110
*5.7* BCG matrix 112
*5.8* DESTEP 114
*5.9* General Electric - McKinsey matrix 116
*5.10* Risicomanagement 118


## 6 COMMUNICEREN


*6.1* Communicatiepiramide 122
*6.2* Zender en ontvanger 124
*6.3* Transparant managen 126
*6.4* Invloedmodel® 128
*6.5* NLP communicatiemodel 130
*6.6* De drietrap van feedback geven 132
*6.7* Omgaan met stress 134
*6.8* Filters 136
*6.9* Transactionele analyse 138
*6.10* Vragen stellen 140

## 7 COACHEN


*7.1* Cirkel van invloed 144
*7.2* FLOW 146
*7.3* GROW! 148
*7.4* Vier temperamenten 150
*7.5* Vijf fases in het leren van een vak 152
*7.6* Logische niveaus van Dilts 154
*7.7* ABC 156
*7.8* 4G model 158
*7.9* Angsten, maskers en hun geschenken 160
*7.10* Frustratiezigzag 162


## 8 INNOVEREN


*8.1* Type innovaties 166
*8.2* Divergeren convergeren 168
*8.3* Open innovatie proces 170
*8.4* Stage gate proces 172
*8.5* Innovatie adoptie kromme 174
*8.6* Versterken van innovatiekracht 176
*8.7* Lean Six sigma innovatie 178
*8.8* To Do innovatiemodel 180
*8.9* Kennisproductiviteit: innovatie als leerproces 182
*8.10* Innovatiegroeimodel 184


## 9 LEREN


*9.1* Leercyclus van Kolb 188
*9.2* Single, double en triple loop learning 190
*9.3* 70-20-10 192
*9.4* Mate van bekwaamheid 194
*9.5* Zone van naaste ontwikkeling 196
*9.6* De lerende organisatie 198
*9.7* Achtvelden model 200
*9.8* Waarderende benadering *(Appreciative Inquiry)* 202
*9.9* Leerstijlen van Kolb 204
*9.10* Ladder van gevolgtrekkingen 206

Index gebruikte modellen 208
Gebruikte literatuur 210
Nawoord 215

# Inleiding

Je bent een manager. Nee: je bent een topmanager. Je weet hoe de hazen lopen. Wat er nodig is om succesvol te zijn en hoe je uitdagende targets kunt halen.
Sturen op resultaat op een transparante manier is je niet vreemd. Je hebt doelen, je hebt ambities en je zet graag koers uit. Waar jij je pijlen op richt dat realiseer je. Verandering is misschien wel de enige constante in je werkomgeving, maar zelfs nu heb je het roer stevig in handen.
Je geeft leiding aan slimme professionals en je weet dat je zonder hen geen steek verder komt. Je geeft niet zoveel om ingewikkelde managementterminologie: je doet wat werkt in de praktijk. Toch, soms (heel soms) heb je even een duwtje in de rug nodig. Dan wil je iets realiseren en zoek je naar de juiste woorden of een krachtig beeld. Daarvoor is dit boek bedoeld. Om dan even te spieken. Jij weet net zo goed als ik: je hebt aan een paar woorden genoeg en eigenlijk weet je dit allemaal al. Je bent een topmanager en dit boek heb jij niet nodig. Daarom juist.

## Opbouw van het boek

Je vindt in dit boek alle relevante managementmodellen verdeeld over negen hoofdstukken. Per hoofdstuk wordt een managementthema met tien modellen op hoofdpunten toegelicht. Je leest het goed: dat worden dus 9 x 10 = negentig actuele modellen! De complexe theorie en uitvoerige redeneringen daarvan zijn teruggesnoeid tot de essentie. Met dit overzichtelijke kader kun je direct aan de slag.

## Indeling van de hoofdstukken

| H | Thema | Centrale vraag |
|---|---|---|
| 1 | Strategie | Hoe geef ik vorm aan de koers van mijn organisatie? |
| 2 | Managen | Hoe stuur ik mijn medewerkers aan in hun dagelijks werk? |
| 3 | Leiderschap | Welke leider wil ik zijn en hoe doe ik dat slim? |
| 4 | Veranderen | Hoe ga ik om met veranderingen die op mijn organisatie afkomen? |
| 5 | Investeren | Op welke economische parameters moet ik met name letten? |
| 6 | Communiceren | Hoe communiceer ik effectief met mijn medewerkers? |
| 7 | Coachen | Hoe ondersteun ik medewerkers in hun werk en leven? |
| 8 | Innoveren | Hoe realiseer ik innovatie en vernieuwing? |
| 9 | Leren | Hoe organiseer ik de ontwikkeling van mijn medewerkers? |

## Hoe spiek je het snelst?

Spiekbriefjes werken het beste als je er niet bij na hoeft te denken. Daarom heeft elke pagina exact dezelfde opbouw. Zo zie je in een oogop-

slag in welke situatie het model helpt, waarom het populair is, wat de belangrijkste boodschap is en wanneer je het vooral niet moet gebruiken. Ook vind je nog wat extra informatie (handig om te weten) en een buitengewoon gedetailleerd weetje, voor als je eens flink de blitz wilt maken met jouw kennis van dit model. Mocht iemand je in zo'n geval vragen hoe je dit allemaal weet, dan vind je ook daarop het antwoord op je spiekbrief. En uiteraard tref je ook overal een verwijzing naar een bron of leestip.
Op de volgende pagina vind je een voorbeeldduitwerking.

## Het model

Op de rechterpagina vind je steeds de visuele weergave van het model.

## Dit model helpt je bij

Hier lees je wat je met het model kunt realiseren.

## De belangrijkste boodschap is

Onder dit kopje zie je een korte samenvatting van wat het model eigenlijk wil zeggen.

## Dit model is populair omdat

De modellen in dit boek zijn niet voor niets op de spiekbriefjes terecht gekomen. Ze zijn alle negentig populair en breed bekend. Waarom dat zo is, lees je hier.

## Vooral niet gebruiken wanneer

Elk model heeft een gebruiksaanwijzing of bijsluiter. Dat vind je hier, zodat je weet wanneer je het vooral niet handig is om in te zetten. Of wat je beter kunt vermijden.

## Handig om te weten

Hier lees je nog wat aanvullende informatie over toepassing, werking, hulpvragen en andere nuttige weetjes.

## Voor de uitblinkers

Hier vind je een korte specifieke verdieping van het model, of een interessant weetje over de grondlegger. Voor de extra punten, zullen we maar zeggen.

## Kijk ook eens naar

Hier vind je tips om door te bladeren naar een ander spiekbriefje in dit boek om erbij te pakken ter vergelijking, verdieping en aanvulling.

## Hoe weet je dit allemaal?

Hier staat een goede smoes voor waar je het model vandaan hebt, mocht iemand ernaar vragen.

## Bron:

Natuurlijk een literatuurverwijzing of link, omdat je zelfs op spiekbriefjes de juiste referentie bij de hand moet hebben. Of voor als je net een boekenbon hebt gekregen.