

# Inhoudsopgave

#	Deel	Subtitel	Nummers
1	Coachen	Hoe ondersteun ik mijn medewerkers in hun werk en professionele leven?	1 – 9
2	Communiceren	Hoe communiceer ik effectief met medewerkers?	10 – 18
3	Continu verbeteren	Hoe kan ik continu mijn product of dienst verbeteren?	19 – 27
4	Innoveren	Hoe realiseer ik innovatie en vernieuwing?	28 – 36
5	Investeren	Hoe houd ik mijn huishoudboekje op orde?	37 – 45
6	Koers bepalen	Hoe geef ik vorm aan de koers van mijn organisatie?	46 – 54
7	Leidinggeven	Wat voor soort leider wil ik zijn?	55 – 63
8	Leren	Hoe organiseer ik de ontwikkeling van mijn medewerkers?	64 – 72
9	Managen	Hoe stuur ik mijn medewerkers aan in hun dagelijks werk?	73 – 81
10	Samenwerken	Hoe werk ik effectief en plezierig samen?	82 – 90
11	Veranderen	Hoe ga ik om met veranderingen?	91 – 99

# Inhoudsopgave modellen per deel

<b>Coachen</b>	<b>15</b>
1 4G-model – <i>Geloof niet alles wat je denkt</i>	16
2 ABC-schema – <i>Ineffectieve gedachten doen ons meer kwaad dan we denken</i>	18
3 Angsten, maskers en hun geschenk – <i>Anders leren kijken naar problematisch gedrag in de dagelijkse praktijk</i>	20
4 Cirkel van invloed – <i>Kies waaraan je energie wilt besteden</i>	22
5 Flow – <i>Iedereen wil erin komen, maar hoe in hemelsnaam?</i>	24
6 Frustratie-zigzag – <i>Hoe je soms heel veel last van collega's kunt hebben</i>	26
7 GROW! – <i>Dromen concreet maken, stap voor stap</i>	28
8 Logische niveaus van Dilts – <i>Leren denken op meerdere niveaus</i>	30
9 Vier temperamenten – <i>Balans en onbalans, wie heeft er niet mee te maken?</i>	32
<b>Communiceren</b>	<b>35</b>
10 Communicatiepiramide – <i>Emoties komen altijd van rechts</i>	36
11 Drietrup van feedback geven – <i>Soms zijn regeltjes erg handig</i>	38
12 Filters – <i>Iedereen kijkt op een unieke eigen manier, jij dus ook</i>	40
13 Invloedmodel® – <i>Varieer in stijl en bereik betere resultaten</i>	42
14 NLP-communicatiemodel – <i>Doorgrond je eigen waarnemingen</i>	44
15 Omgaan met stress – <i>Mensen reageren instinctmatig</i>	46
16 Transactionele analyse – <i>Interactiepatronen herkennen en verbeteren</i>	48
17 Transparant managen – <i>Leer heldere afspraken te maken</i>	50
18 Vragen stellen – <i>Klinkt makkelijk, is verdraaid moeilijk</i>	52

<b>Continu verbeteren</b>	<b>55</b>
19 A3-methode – Een waterdichte aanpak om aan verbetering te werken	56
20 Agile – Omarm tussentijdse veranderingen en pas je continu aan	58
21 Ishikawa-diagram – Oorzaken van problemen in kaart brengen	60
22 Lean – Creëer waarde en elimineer verspilling	62
23 Lean Six Sigma – Stap voor stap werken aan verbetering	64
24 Kaizen – Veranderen naar beter	66
25 Plan Do Check Act (PDCA) – Doorloop steeds de vier stappen en het resultaat volgt vanzelf	68
26 Scrum – Slimmer samenwerken en sneller resultaten behalen	70
27 Six Sigma (DMAIC) – Maak de kans op fouten in je organisatie kleiner dan 0,00034%	72
<b>Innoveren</b>	<b>75</b>
28 Divergeren convergeren – Brainstormen is leuk, maar ideeën in de praktijk brengen is andere koek	76
29 Innovatie-adoptiekromme – Elke klant is anders	78
30 Innovatiegroei-model – Op weg naar duurzame groei en ondernemerschap	80
31 Kennisproductiviteit – Innovatie als leerproces	82
32 Open innovatieproces – Organiseer een beweging en durf los te laten	84
33 Stage Gate-model – Baken je proces af in heldere stappen en toetsmomenten	86
34 To Do innovatiemodel – Van buiten naar binnen kijken	88
35 Soorten innovaties – Herken en benut de verschillen	90
36 Versterken van innovatiekracht – De werkomgeving is cruciaal	92
<b>Investeren</b>	<b>95</b>
37 BCG-matrix – Zeg eens eerlijk: ben je een koe, hond, ster of vraagteken?	96
38 Break-evenpunt – Wanneer ben je uit de kosten? En wat doe je dan?	98
39 Cashflow – Hoeveel ruimte heb je om te investeren?	100
40 DESTEP – Hoe ziet de boze buitenwereld er eigenlijk uit?	102
41 Integrale kostprijsberekening – Niets vergeten?	104
42 Levensfase van een product of dienst – Ken je klassiekers	106
43 Return on Investment (ROI) – Ga voor rendement	108
44 Risicomanagement – Wordt vaak vergeten, krijg je altijd spijt van	110
45 Terugverdientijd – Wanneer worden de cijfers zwart in plaats van rood?	112

<b>Koers bepalen</b>	<b>115</b>
46 Ashridge Missiemodel – <i>Cultuur en strategie gaan hand in hand</i>	116
47 Blauwe Oceaan Strategie – <i>Zoek naar blauwe oceanen!</i>	118
48 Business Model Canvas– <i>Ideeën toetsen aan de harde werkelijkheid</i>	120
49 Balanced Scorecard – <i>Strategische doelstellingen evalueren en tussentijds leren bijsturen</i>	122
50 Gouden Cirkel – <i>Waarom is jouw organisatie op aarde?</i>	124
51 Krachtenmodel van Porter – <i>Bepalen in welke markt je zit</i>	126
52 Missie, visie en strategie – <i>Bepaal de identiteit van je organisatie</i>	128
53 Strategisch, tactisch en operationeel niveau – <i>Strategie vertalen naar eigenaarschap en verantwoordelijkheid</i>	130
54 SWOT-analyse – <i>Gestructureerd de omgeving analyseren</i>	132
<b>Leidinggeven</b>	<b>135</b>
55 De vier leiderschapsactiviteiten – <i>Geef het voorbeeld in de praktijk</i>	136
56 Kernkwadrant – <i>Bij sterke punten horen valkuilen</i>	138
57 Leiderschapsdimensies – <i>Omgaan met verwaarlozing in je organisatie</i>	140
58 Leiderschapstijlen van Quinn – <i>Leer meer dan één rol vervullen</i>	142
59 Situationeel leiderschap – <i>Pas je aan en kies positie</i>	144
60 Stijl 1, 2, 3 of 4 – <i>Sturing versus Relatie in de praktijk</i>	146
61 Triple C, Triple V en Triple R – <i>Van controle naar vertrouwen</i>	148
62 Wat het best werkt – <i>Je eigen model en theorie maken!</i>	150
63 Zeven eigenschappen van effectief leiderschap – <i>Focus op impact maken</i>	152
<b>Leren</b>	<b>155</b>
64 70-20-10 – <i>De praktijk centraal stellen, makkelijker gezegd dan gedaan</i>	156
65 Achtveldenmodel – <i>Maak van je opleiding een strategisch wapen</i>	158
66 Ladder van gevolgtrekkingen – <i>Leer onderzoek te doen in de praktijk</i>	160
67 Leercyclus van Kolb – <i>Doorloop de vier stappen</i>	162
68 Leerstijlen van Kolb – <i>Heb jij een dominante leerstijl?</i>	164
69 Mate van bekwaamheid – <i>Bewustwording als vorm van leren</i>	166
70 Single, double en triple loop learning – <i>Verskil moet er zijn</i>	168
71 Waarderende benadering ( <i>Appreciative Inquiry</i> ) – <i>Alles wat je aandacht geeft groeit</i>	170
72 Zone van naaste ontwikkeling – <i>Zelfstandigheid stimuleren</i>	172

<b>Managen</b>	<b>175</b>
73 Activiteiten Prioriteiten Matrix (Eisenhower Matrix) – Focus aanbrengen in de hectiek van alledag	176
74 Driehoek van verantwoordelijke relaties – Resultaat bereiken door aandacht te geven aan rollen en relaties	178
75 Klok van Looten – Elke organisatie kent een levenscyclus	180
76 STAR-model – De basis om je keuzes op de baseren	182
77 Formele en informele organisatie – Hoe lopen de hazen?	184
78 HPO-raamwerk – Beter willen presteren dan je concurrenten	186
79 Managementstijlen van Kolb – Hoe je leidinggeeft bepaalt hoe anderen zich (niet) gedragen	188
80 Toenemende teameffectiviteit – In welke fase zit jouw team?	190
81 Trechtermodel – Maak een gedegen probleemanalyse	192
<b>Samenwerken</b>	<b>195</b>
82 Belbin-methode – Invloed van karakter op teamrollen	196
83 DISC – Effectiever communiceren en samenwerken	198
84 Conflicthanteringsstijlen (Thomas-Kilmann model) – De productieve spanning durven opzoeken	200
85 De lerende organisatie – Samenhang herkennen en ‘het grote plaatje’ zien	202
86 Model voor effectief teamfunctioneren – Samenwerken aan een transparante werkomgeving	204
87 Piramide van Lencioni – Bouw aan je team door conflicten aan te gaan	206
88 Polariteiten (beter bekend als <i>Insights Discovery</i> ) – Begrijp de ander	208
89 Spiral Dynamics Waardemodel – Bepaal het ontwikkelingsniveau in je organisatie	210
90 Vertrouwen en Overeenstemming-matrix – Hoe zit iedereen in de wedstrijd?	212

<b>Veranderen</b>	<b>215</b>
91 Beperkende en verruimende oplossingen – <i>Verder kijken dan je neus lang is</i>	216
92 Bovenstroom en onderstroom – <i>Niet alles is zichtbaar, maar wel voelbaar</i>	218
93 Circulaire patronen – <i>Inzien wanneer je ronddraait in cirkeltjes</i>	220
94 Kleuren van verandering – <i>Opvattingen over veranderen expliciteren</i>	222
95 Omgang versus diepgang – <i>Durf te kiezen, anders wordt het niks</i>	224
96 Optimaal drukniveau – <i>Is er stress of zit iedereen te slapen?</i>	226
97 Veranderen: de kunst van het verbinden – <i>Persoonlijke belangen verbinden aan het gemeenschappelijk belang</i>	228
98 Veranderredenering – <i>Je verhaal vertellen</i>	230
99 Verandervizier – <i>Waar loopt het vast?</i>	232

# Inleiding

Als manager word je geacht altijd de meest recente managementmodellen paraat te hebben. Toch wil je soms even kunnen spieken. Hoe zat het ook al weer? Vlak voor een lastige MT-vergadering bijvoorbeeld, of bij aanvang van een innovatiesessie over de koers van je organisatie. En wat te doen als je collega onverwacht vragen stelt over je visie op leren en veranderen? Dit boekje helpt je snel uit de brand. *Spiekboekje voor managers* geeft overzicht over en inzicht in de 99 belangrijkste managementmodellen. Geen ingewikkelde omschrijvingen en complexe redeneringen, maar kort en krachtig, zodat je direct de essentie weer weet als het erop aankomt. Je bent immers manager en hebt aan een paar woorden genoeg. Veel spiekplezier!

## Opbouw van dit boek

Dit spiekboekje bevat de 99 meest relevante managementmodellen, verspreid over elf managementthema's. Elk model heeft zijn waarde in de praktijk ruimschoots bewezen. Complexe theorieën en uitvoerige redeneringen zijn teruggebracht tot de essentie. Met dit overzicht kun je direct aan de slag!

Onderwerp	Centrale vraag
Coachen	Hoe ondersteun ik mijn medewerkers in hun werk en professionele leven?
Communiceren	Hoe communiceer ik effectief met medewerkers?
Continu verbeteren	Hoe kan ik continu mijn product of dienst verbeteren?
Innoveren	Hoe realiseer ik innovatie en vernieuwing?
Investeren	Hoe houd ik mijn huishoudboekje op orde?
Koers bepalen	Hoe geef ik vorm aan de koers van mijn organisatie?
Leidinggeven	Wat voor soort leider wil ik zijn?
Leren	Hoe organiseer ik de ontwikkeling van mijn medewerkers?
Managen	Hoe stuur ik mijn medewerkers aan in hun dagelijks werk?
Samenwerken	Hoe werk ik effectief en plezierig samen?
Veranderen	Hoe ga ik om met veranderingen?

### **Hoe spiek je het snelst?**

Spiekbrieffjes werken het best als je er niet te veel bij na hoeft te denken. Daarom heeft elke pagina exact dezelfde opbouw:

### **Model**

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

### **De belangrijkste boodschap**

Elk model start met een korte introductie: wat is de kernboodschap en met welk doel zet je het model precies in?

### **Waarom is dit model populair?**

De modellen in dit boek zijn niet voor niets op de spiekbrieffjes terechtgekomen. Ze zijn alle 99 actueel en populair, en hebben keer op keer hun waarde in de praktijk bewezen. Waarom dat zo is, lees je hier.

### **Hoe pas je dit toe?**

Hier vind je in essentie de aanpak om met het model aan de slag te gaan.

### **Handig om te weten**

Hier lees je aanvullende informatie over de toepassing en werking. Ook vind je hier hulpvragen of andere nuttige weetjes.

### **Voor de uitblinkers**

Hier vind je een korte specifieke verdieping van het model, of een interessant weetje over de grondlegger en bedenker.

### **Vooraf niet gebruiken wanneer ...**

Elk model heeft een gebruiksaanwijzing of bijsluiters. Deze vind je hier, zodat je weet wanneer het beslist niet handig is om het model in te zetten, of wat je beter kunt vermijden.

### **Bron**

Dankzij de bronvermelding kun je nog eens wat uitgebreider op onderzoek uitgaan naar de herkomst van het model.



## DEEL 1

# Coachen

coa•chen (coachte, heeft gecoacht)

1 als coach begeleiden

*Hoe ondersteun ik mijn medewerkers  
in hun werk en professionele leven?*

# 1 4G-model

*Geloof niet alles wat je denkt*

## De belangrijkste boodschap

Het kan voorkomen dat collega's gedrag vertonen waarvan jij ziet dat het niet productief is of samenwerking belemmert. Het gedrag benoemen is soms niet voldoende om het te veranderen; er is meer voor nodig om je collega tot inzicht te laten komen. Daarvoor is dit model uitermate geschikt. Grote kans dat het gedrag dat je wilt veranderen, bij de ander voortkomt uit gedachten en gevoelens over specifieke situaties. Dit model helpt je dit te analyseren, zodat er vervolgens mogelijkheden kunnen worden verkend om ander gedrag te laten zien. Geloof dus niet alles wat je denkt! Misschien zit je collega er wel naast! Het doel van dit model is om irrealistische en disfunctionele gedachten te vervangen door effectievere gedachten, om zo andere gevoelens en gedragingen te realiseren.

## Waarom is dit model populair?

Met behulp van deze vragen en woorden kun je snel je eigen gedachten en gevoelens onderzoeken – of die van anderen natuurlijk. Door dit onderzoek krijg je meteen een beter gevoel en verander je (iemand) direct.

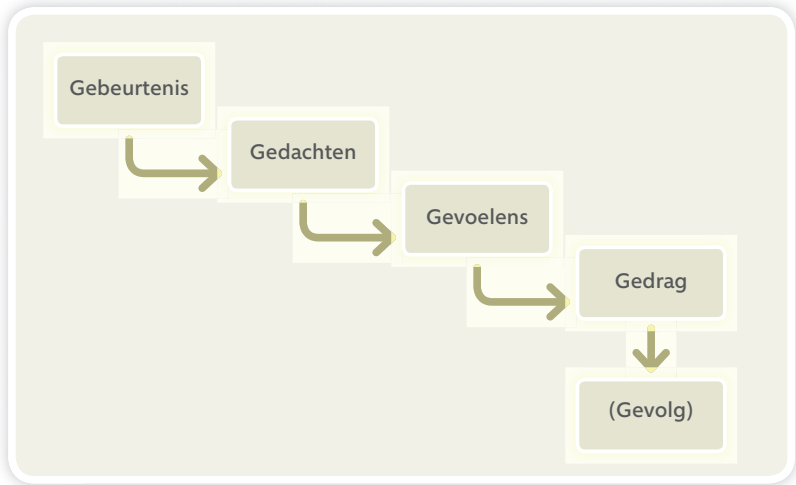
## Hoe pas je dit toe?

Focus je op deze vier stappen:

- 1 De gebeurtenis waar het om gaat.
- 2 De gedachten die je hierbij hebt.
- 3 De gevoelens die de gebeurtenis oproept.
- 4 Het gedrag dat jijzelf en/of de ander vertoont.

Ga als volgt te werk:

- Ga na welke gedachten je collega heeft (deze zijn vaak onbewust en automatisch, het kost moeite om ze onder woorden te brengen). Bedenk dat het je gedachten zijn die je gevoel bepalen!
- Help de ander deze gedachten te vervangen. Als je ontdekt dat ze veelal irrealistisch of disfunctioneel zijn, is er ruimte voor gedachten die wel realistisch of functioneel zijn. Maak dit zo concreet mogelijk, bijvoorbeeld door experimenten voor jezelf te ontwerpen (zie model 67, *Leercyclus van Kolb*).
- Ten slotte kun je nadenken over het nieuwe gevoel dat er zal zijn, het nieuwe gedrag dat hij of zij gaat vertonen en de nieuwe gevolgen die dit zal hebben:



Bron: Op het online platform [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl) vind je heel veel informatie, artikelen en tools over organisatieverandering. Er zijn enkele praktische artikelen geschreven over de toepasbaarheid van dit 4G-model.

- Bedenk welke gevoelens er dan zullen zijn.
- Stel je het nieuwe gedrag voor.
- Denk na over de gevolgen die er dan zullen zijn.

### Handig om te weten

Het 4G-model gaat uit van een vorm van zelfkennis, een hoge vorm van wijsheid. Onthoud echter wel dat dit type onderzoek een stuk sneller gaat door het in gesprek met iemand anders te verkennen. Dit type reflecties alleen doen is best lastig.

### Voor de uitblinkers

Het model bestaat eigenlijk uit vier stappen; door één G toe te voegen (*Gevolg*) maak je er een 5G-model van. Hier kun je voor of tegen zijn. Zonder ‘Gevolg’ beperk je je tot een individuele analyse. Met de vijfde ‘G’ erbij haal je de externe omgeving erbij.

### Vooraf niet gebruiken wanneer ...

... je voor het eerst spanning voelt na een gesprek. Dan is het niet direct nodig diepgaand bij jezelf te rade gaan. Dit model helpt met name wanneer jij (of je collega) het gevoel hebt steeds in dezelfde soort situaties terecht te komen. Of wanneer er meerdere malen feedback is gegeven en je het lastig vindt ermee aan de slag te gaan.

## 2 ABC-schema

*Ineffectieve gedachten doen ons meer kwaad dan we denken*

### De belangrijkste boodschap

Gedrag is een direct gevolg van bepaalde gedachten (wat je denkt en voelt) die ontstaan naar aanleiding van een specifieke situatie. Deze tussenstap vindt razendsnel plaats in ons hoofd en is voor een groot gedeelte onbewust. Gedachten veroorzaken gedrag en emoties, ook negatieve. We creëren hiermee ineffectieve gedachten, die ons sturen in wat we voelen en doen. Een groot deel van de ontwikkeling die je doormaakt door te werken met dit model, geef je vorm door middel van opdrachten, experimenten en oefeningen. Verwacht dus geen snelle oplossing na een coachingsgesprek van twee uur.

### Waarom is dit model populair?

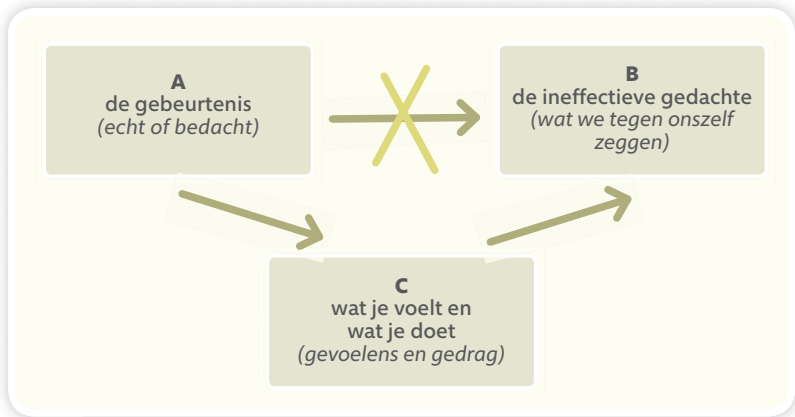
Met dit model is het mogelijk ongewenst gedrag of emoties bij jezelf (of anderen) om te buigen naar meer effectief gedrag of effectievere emoties. Dit lukt door te sleutelen aan gedachten. Klinkt simpel, is in de praktijk wel erg moeilijk en vraagt veel doorzettingsvermogen.

### Hoe pas je dit toe?

Wat je denkt heb je zelf in de hand, de situatie niet altijd. Je bereikt nieuwe inzichten door gestructureerd te onderzoeken hoe in een bepaalde situatie (A) verschillende soorten emoties (C) mogelijk zijn. Door dit te doen, ga je merken dat er verschillende gedachten aan ten grondslag liggen. Deze belemmerende gedachten kun je vervolgens vervangen door nieuwe, effectieve gedachten. Zo krijg je meer de touwtjes in handen.

Bijvoorbeeld: je werkt aan een complex project waarin eerdere deadlines door collega's in je team niet zijn gehaald.

- A** (*Activating event*, gebeurtenis): je hebt volgende week een belangrijk projectoverleg. Echter, de deadline is verstreken en je weet nu dat het project vertraging zal oplopen.
- B** (*Beliefs*, ideeën en gedachten): 'Ik vind het belangrijk deadlines te halen. Die plannen we bij aanvang en als dat niet lukt geef ik anderen snel de schuld. Immers, we hebben dit toch afgesproken? Ik zag het wel allang aankomen.'
- C** (*Consequences*, gevoelens en gedrag): je bent zelf ook niet tevreden over de voortgang, voelt boosheid over het feit dat collega's niet doen wat ze hebben afgesproken en schrijft een kritische update waarin je collega's aanspreekt als input voor het overleg.



Bron: A. Ellis (1962), Reason and Emotion in Psychotherapy. Houten: Springer Uitgeverij.

Voor jezelf zijn je emoties een logisch gevolg van de situatie, maar het hoeft niet per se zo te zijn. Immers, andere collega's ervaren het uitlopen van het project wellicht helemaal niet als een probleem. Door dit model te gebruiken, leer je je eigen gevoelens en gedachten over bijvoorbeeld samenwerken beter kennen.

### Handig om te weten

Je hebt vaak niet door dat je in een bepaalde situatie allerlei gedachten hebt, laat staan dat die gedachten je ongewenste gedrag veroorzaken. Je zult je van deze gedachten en gevoelens (zoals emoties) bewust moeten worden, wil je de veroorzaker van je ongewenste gedrag of gevoel op het spoor komen.

### Voor de uitblinkers

Albert Ellis, de grondlegger van deze theorie (ook wel RET of REBT genoemd, 'Rational Emotive Behavioral Therapy'), benadrukte dat het niet alleen gaat om 'weten'. Hiermee onderstreepte Ellis de waarde van huiswerk oefeningen en praktijk oefeningen: een belangrijk onderdeel van cognitieve gedragstherapie. Oefenen, oefenen, oefenen dus!

### Vooral niet gebruiken wanneer ...

... je in een gesprek al snel merkt dat iemand veel diepere thema's met zich meedraagt, waar jij als manager niet bij kunt helpen. Denk aan vroegere trauma's of angsten: die kunnen ook in het werk een grote rol spelen. Benoem dat je hierbij niet kunt helpen. Verwijs altijd door naar een professional.